

## KUZEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDEKİ KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL USTALIK (ÇİFT YÖNLÜLÜK): ÇATIŞAN STRATEJİLERİN BİRLEŞİMİ\*

Harun YILDIZ<sup>1</sup>  
Gülbey KARATAŞ<sup>2</sup>

### ÖZ

Örgütsel ustalık bir organizasyonun hem yararlanıcı hem de araştırmacı iki farklı stratejiyi eş zamanlı takip edebilme becerisidir. Değişimin, belirsizlik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önem kazandığı günümüz iş dünyasında, bu beceri örgütlere ihtiyaç duyulan uyarlanabilirlik yeteneklerini sağlamaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) açısından örgütsel ustalık düzeyini belirlemek ve bu işletmelerin ne kadarının usta düzeyindeki işletmeler arasında yer aldığını tespit etmektir. Araştırma verileri Türkiye'deki farklı sektörlerdeki yöneticilerden kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma verileri IBM SPSS 21.0 ile analiz edilmiştir. Bulgular araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin yaklaşık olarak %50'sinin yüksek düzeyde ustalık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu araştırma gelecekteki araştırmalar için teorik ve pratik uygulamalar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Ustalık, Örgütsel Çift Yönlülük, Yararlanma, Araştırma, Kümeleme Analizi, KOBİ.

### ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN SMES IN TURKEY: COMBINATION OF CONFLICTING ORGANIZATIONAL STRATEGIES ABSTRACT

Ambidexterity refers to an organization's ability to pursue both exploitative and exploratory orientation. Ambidextrous organizations can use exploitative and exploratory strategies concurrently. Accordingly, in today's business world where change, environmental uncertainty, and sustainable competitive advantage are important, organizational ambidexterity provides organizations with adaptability skills. The aim of this study is to investigate organizational ambidexterity levels of small and medium enterprises (SMEs), and to detect the number of ambidextrous organizations in Turkey. Data was collected through convenience sampling method from managers working in different sectors in Turkey. The data were

---

\* Bu çalışma 24-25 Mayıs 2017 tarihlerinde İstanbul Teknik Üniversitesi'nde yapılan Global İşletme Araştırmaları Kongresi'nde (GIAK-2017) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, mail: dryildizharun@gmail.com

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, mail: gulbeykaratas1@gmail.com

analyzed using IBM SPSS 21.0. Findings revealed that approximately 50% of SMEs (298 enterprises) correspond to high-level ambidexterity group. Also, this study provides theoretical and practical implications for further research.

**Keywords:** Organizational Ambidexterity, Organizational Exploitation, Organizational Exploration, Clustering Analysis, SME.

## **1.GİRİŐ**

Buldukları ülkelerdeki ekonomilerin temel ve dinamik yapı taŐlarını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabetin sürdürülebilmesini sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra pazarların canlılığını artırmakla birlikte büyük ölçekli işletmelerin oluŐturacaėı tekelciliği de engellemektedirler. KOBİ'lerle büyük Şehirlerden uzakta olan taŐra ekonomilerinde sıklıkla karŐılaŐılmaktadır (Top vd., 2014: 24). Kobiler istihdamın sağlanması, sektörel kalkınmıŐlıėın geliŐmesine ve ülke ekonomilerinin canlanmasına olumlu yönde etki yapmaktadır. Bu yönüyle KOBİ'ler ülkelerde sanayileŐmenin oluŐmasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca geçmiŐ dönemlerde yaŐanan ekonomik krizlerle birlikte büyük ölçekli işletmelerin yaŐamıŐ oldukları sıkıntılı durumların sonucunda ülke ekonomilerinin de sancılı bir süreç geçirdikleri gözlenmektedir. YaŐanan bu zor süreçte ön plana çıkan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik rahatlığa kavuŐmalarına ve ekonomik canlılıklarını devam ettirmelerine azımsanmayacak lde katkı saėlamıŐlardır. KOBİ'ler ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin gelişmelerine yaptıkları katkının yanı sıra toplumlarda oluşan girişimcilik eğilimlerinin artmasına da katkı yapmıŐlardır. GiriŐimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan KOBİ'ler ekonomik kalkınmada önemli roller üstlenmekte ve girişimcilik faaliyetlerinin "firmalar çatısı" altında bütünleŐmesini sağlamaktadır (Yıldız ve Alp, 2012: 30-31). Bunun sonucunda da ülke ekonomisine daha fazla katkı yapmaktadırlar (Yıldız ve Alp, 2012:30-31). Ayrıca KOBİ'ler sürekli olarak deėiŐiklik gösteren ekonomik koşullara uyum sağlanması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesinde ve yapılan giriŐimci faaliyetlerin artırılmasında, giriŐimcilere olumlu yönde bir etki yapmaktadır (Tanrısever, 2004; Burns, 2006).

KOBİ'lerin faaliyetlerine devam etmeleri yapmış oldukları yenilikçi, yaratıcı, üretici ve mevcut kaynaklarla karşılaşılan fırsatları değerlendirici özelliklere sahip olmalarıyla mümkün olmaktadır. Bazı işletmeler belirtilen bu özellikleri uygulayabilirken bazı işletmeler ise bu özellikleri ayrı ayrı uygulayabilmektedirler. Bu anlamda

## Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi

işletmelerin karşılaşmış oldukları fırsatlara yönelik yaklaşımları ve değerlendirme şekilleri de değişmektedir. Bazı işletmeler proaktif/atak bir yaklaşımla karşılaşmış oldukları fırsatları risk alarak ve inovasyonu ön planda tutarak değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Diğer yandan bazı işletmeler ise takipçi konumunda hali hazırdaki ürün ve kapasiteleri daha fazla geliştirerek veya bunları farklı bir bağlamda ele alarak stratejilerini oluşturmaktadırlar. Bu stratejileri uygulama becerileri ise yine örgütlere rekabette farklı üstünlükler sunmaktadır. Yazında *araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler* olarak ifade edilen bu stratejiler aslında birbirinden tamamen farklı birer stratejidirler. Ancak bu stratejileri işletmeler bir arada da uygulayabilmektedirler. Örgütlerin hem araştırmacı hem de yararlanıcı stratejileri aynı anda kullanabilme yeteneğine sahip olmaları o örgütlerin usta örgüt olduklarını ifade etmektedir. Örgütsel ustalık yeteneğinin araştırmacı ve yararlanıcı yetenekleri “örgütsel ustalığın temel göstergeleri” olarak belirtilmektedir (Li, Lin ve Chu, 2008). İşletmeler açısından ustalık; birbirinden farklı olan stratejilerin eşit düzeyde ve aynı anda kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2014). Bu anlamda yenilikçi, yaratıcı ve üretici özellikleri kapsayan araştırmacı stratejiler ile mevcut olan ürünlerin ve kapasitelerin yeni fırsatlar çerçevesinde değerlendirilmesini kapsayan yararlanıcı stratejileri bir arada uygulayabilen işletmeler, diğer işletmelerden daha ayrıcalıklı olmaktadır. Bu işletmeleri ayrıcalıklı kılan özellik edinmiş oldukları örgütsel ustalık özelliğidir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2014). Örgütsel ustalık, işletmelerin aynı anda yapmış oldukları araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetler sonucunda rakip işletmeler tarafından takip edilen işletme konumuna sahip olmak, pazarlara yön veren lider firma imajını yakalamak, karşılaşılan fırsatları en etkin ve en verimli şekilde değerlendirmek olarak tanımlanabilir. Bu açıdan örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış olan işletmeler, piyasalara yön veren ve buldukları pazarlara hâkim olan işletmeler konumunda olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerinin belirlenmesi işletmelerin mevcut durumlarının ne olduğu hakkında işletmelere yön gösterecek ve pazardaki rekabetçi yapılarını korumalarına ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesine katkıda bulunacaktır.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemini ortaya konulması ve Türkiye'de faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında incelenen KOBİ'lerdeki örgütsel ustalık düzeyinin belirlenmesidir. Bu amaçla öncelikle KOBİ'lerin

ekonomi içindeki önemine yer verilmiŐtir. Daha sonra ise araştırmacı ve yararlanıcı örgütsel ustalık stratejileri açıklanmıştır. Bu açıklamalar ıŐıĖında yapılan alan araŐtırması ile de söz konusu stratejilerin örneklem kapsamında ne düzeyde uygulandıkları ve bu işletmelerin örgütsel ustalık düzeyine ulaŐıp ulaŐmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak ise araştırma sonuçları tartıŐılmıŐ ve önerilerde bulunulmuŐtur.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Küçük ve Orta lekli İŞletmelerin Ekonomideki nemi**

Küresel düzeydeki etkileŐimlerin sıklıkla yaşandığı günümüzde işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ'ler) oluşmaktadır. KOBİ'ler esnek ve dinamik yapılarıyla ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurları olarak ön plana çıkmaktadır. KOBİ'ler Türkiye'de varlığını sürdüren işletmelerin %99,89'unu oluŐtırmaktadır. Toplam istihdamda ise bu oranın 59,83 olduğu belirtilmektedir (atal, 2007). KOBİ'lerin genel çalışanlar sayısı içerisindeki payı, %75,8'dir. 2016 yılı açıklanan verilerine göre ise KOBİ'ler Türkiye'deki toplam giriŐimci işletmelerin %99,8'ini –sadece sanayi ve hizmet sektörlerinde 2 milyon 677 bin giriŐim faaliyet göstermektedir– istihdamın %73,5'ini, maaŐ ve ücretlerin %54,1'ini, cironun %62'sini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın ise %55'ini oluŐtırmaktadır. En fazla ticaret sektöründe yer alan KOBİ'ler faktör maliyetiyle katma değerin %53,5'ini, ihracatın %55,1'ini ve ithalatın %37,7'sini gerçekleştirmektedir (TUİK, 2016). KOBİ'ler tarafından gerçekleŐtirilen ihracatın %49'u Avrupa Birliği (AB-28) lkelerine yapılmakta ve ihracatın %92,3'n ise imalat sanayi ürünleri oluŐtırmaktadır. Benzer Şekilde KOBİ'ler ithalatının %50,4' AB-28 ülkelerine yapılmakta ve bu ithalatın %59,6'sı ticaret sektöründe, %33,1'i ise sanayi sektöründe gerçekleşmektedir. 2005-2017 yılları arasındaki veriler incelendiğinde, vergi gelirlerinin yaklaşık %51-56 arasındaki bir kısmının KOBİ'ler tarafından üstlenildiği söylenilmektedir (atal, 2007; GİB, 2018).

İŞletmeler açısından bu kadar yüksek öneme sahip olan KOBİ'ler, ülke ekonomisinin kalkınmasına önemli oranda katkı sağlamakla birlikte, bölgesel geliŐmeye de olumlu yönde etki etmekte ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmaktadır. KOBİ'ler büyük Őehirlerin yanı sıra küçük yerleŐim yerlerinde de faaliyet göstermeleri nedeni ile aynı zamanda taŐra tipi bölgesel özelliklere sahiptirler. Yapılarının bu Şekilde olması ülkelerde gerçekleşen ekonomik faaliyetlerin bölgeler bazında deĖiŐiklik göstermesine neden olmaktadır. Bununla birlikte emek-yoğun özelliğine sahip olmaları nedeniyle de KOBİ'ler bölgesel

## Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi

kalkınmanın ve istihdamın artmasına katkı sağlamaktadırlar (Sariaslan, 1995).

Ülkelerin ekonomilerine çok önemli katkıları olan ve istihdamı artıran KOBİ'ler farklı kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığına (KOSGEB) göre KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırılmıştır; "1 ile 50 kişi arasında istihdam sağlayan imalat sanayi işletmeleri "küçük ölçekli", 51 ile 250 kişi arasında istihdam sağlayan imalat sanayi işletmeleri ise "orta ölçekli" işletmeler" olarak sınıflandırılmıştır. Sanayi Bakanlığı'na göre ise KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırılmıştır; 1 ile 9 arasında işçi çalıştıran yıllık satış geliri 1 milyon TL'nin altında olan işletmeler "çok küçük ölçekli" işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. 10 ile 49 arasında işçi çalıştıran yıllık satış geliri 5 milyon TL'nin altında olan işletmeler "küçük ölçekli", 50 ile 250 kişi arasında işçi çalıştıran yıllık satış geliri 25 milyon TL'nin altında olan işletmeler ise "orta ölçekli" işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 3-4). Genel bir ifade ile KOBİ'ler; ekonomik üretim faaliyeti gerçekleştirmek için hızlı kararlar alma yeteneğine sahip, yönetim giderleri düşük, üretim yaparken sermayeden daha çok el emeğini kullanan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Uludağ ve Serin, 1990).

Sürekli ve hızlı değişimler gösteren iş dünyasında büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'ler arasındaki ekonomik güç farklılıklarının giderek büyümesi KOBİ'lerin yapılarında bazı değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri pazarlarda varlıklarını sürdürebilmek ve kaybolan rekabet avantajlarını tekrar edinebilmek için mekanik olmayan teknolojileri (enerji, bilgi teknolojileri gibi) geliştirmişlerdir. Bunun sonucunda da kullanımı için çok büyük bir ekonomik güce ihtiyaç duyulan büyük ölçekli makinaların üstünlüğüne son vermişlerdir (Müftüoğlu, 1989: 10). Elektronik teknolojilerin geliştirilmesi ile pazarda KOBİ'lerin faaliyet göstereceği yeni boşluklar meydana gelmiştir. Bununla birlikte iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi ile de büyük işletmelerin sahip oldukları sektörel avantajlı durumlar azaltılmış ve KOBİ'lerin pazarda faaliyetlerini devam ettirmelerine ve rekabetlerini sürdürülebilir hale getirmelerine neden olmuştur (Müftüoğlu, 1989: 10-11). Bununla birlikte KOBİ'lerin ekonomik bir sistemin alt sistemleri olarak üst sisteme (ekonomiye) sağlamış oldukları faydalar aşağıda belirtilmektedir (Bedestenci vd., 2002):

- Ticari rekabetin ekonomik bir sistem olarak benimsenmesinde KOBİ'lerin sistem içindeki varlıklarının etkisi büyüktür.
- Yapılan teknolojik gelişmeler kaynak kullanımında etkili olmakla birlikte istihdam da yaratmaktadır.
- Yönetim ve genel işletme giderleri büyük ölçekli işletmelere göre çok daha azdır. Bunun sonucunda da daha düşük maliyetle üretim yapılmaktadır. KOBİ'lerin gerçekleştirmiş olduğu bu faaliyetler büyük işletmelerin pazarlarda üretmiş oldukları ürünlerle rekabete girmelerini sağlamaktadır.
- İhtiyaçları karşılamak için özel yetenek ve teknik bilgi isteyen ürünleri üretmektedir.
- Esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmakla birlikte diğer işletmeleri de esnek ve yenilikçi olmaya teşvik etmektedir.
- Büyük ölçekli işletmelerin üretmiş oldukları ürünlere ek olarak ara mallar üretmektedirler. Bu da "yan sanayi" oluşmasını ve meydana gelen eksikliklerin giderilmesini sağlamaktadır.
- Bölgesel sanayilerin gelişmelerine ön ayak olmaktadır.
- Mekanik yapıdan çok emek-yoğun yapıya sahip oldukları için bölgesel istihdamlarda başrol oynamakta ve küçük şehirlerden büyük şehirlere oluşabilecek göç akışını engellemektedir.
- İstihdam edilen bireylerin eğitim almaları ve kalifiye eleman olarak yetiştirilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.
- Toplumdaki bireyler arasındaki gelir dağılımlarını olumlu olarak etkilemekte ve sermayenin sadece belirli gruplarda toplanmasını engellemektedir.
- KOBİ'lerde işveren ve işçi arasında daha kuvvetli bağların oluşması, sosyal paydaşlığı artırmaktadır.
- Savaş halinde olan ülkelerde zarar gören büyük işletmelerin önemli işlevlerini yerine getirmektedir.

KOBİ'lerin çok fazla bulunmadığı ve büyük ölçekli işletmelerin tekelinde olan piyasalarda; haksız rekabetin yaşanması, pazarın tekel olarak yönetilmesi, az miktarda ve yüksek fiyatlı ürünlerin piyasada olması ve küçük ölçekli işletmelerin pazar koşullarına direnç gösteremeyerek kapanması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin sayılarının artırılması durağanlaşan ekonominin canlanmasına ve yukarıda belirtilen olumsuz durumların ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki ekonominin

---

canlanması, ürün çeşitliliğinin artırılması; uygun fiyatlı ürünlerin oluşturulması ve rekabet edilebilirliğin daha rahat bir şekilde icra edilmesi için devlet kurumları da KOBİ'leri desteklemektedirler.

Türkiye ekonomisinde önemli bir rol üstlenen KOBİ'ler faaliyet göstermiş oldukları sektörlerin can damarları olma konumundadır. KOBİ'ler ekonomiye canlılık getirmekle beraber istihdam konusunda da ön plana çıkmaktadır. Kendisini yenileyebilen, farklı özellikler edinebilen KOBİ'lerin rekabet üstünlüğünü çok zor elde edebildiği pazarlarda faaliyetlerine devam ettikleri ve pazar üstünlüklerini ellerinde bulundukları gözlenmektedir (Soydal, 2006: 539). Son yıllarda ekonomide meydana gelen küresel etkileşimin artması, Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin daha farklı özelliklere sahip olmalarını gerekli kılmıştır. KOBİ'leri birbirinden farklı kılan bu özelliklerden biri de işletmelerin örgütsel ustalık yeteneğine sahip olup olmadıklarıdır. Bu kapsamda KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkileyebilen örgütsel ustalık yeteneği aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

## **2.2. Örgütsel Ustalık**

Günümüz iş dünyasında çevre koşulları hızlı değişiklikler göstermektedir. Gerçekleşen değişiklikler işletmeleri içinde buldukları rekabet ortamlarında zorlu bir süreç ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu zorlu sürecin doğal bir sonucu olarak işletmeler yenilikçi, yaratıcı, değişken, olaylara farklı açılardan yaklaşım gösterebilen firmalar olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, farklı stratejiler geliştirmekte ve öncelikli olarak yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmeleri için birbirinden farklı olan stratejileri bir arada kullanma yeteneğine sahip olmaktadırlar. İşletmelerin sahip olduğu bu yetenek yazında "örgütsel ustalık" olarak belirtilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 59). Örgütsel ustalık kavramı ilk kez Robert Duncan tarafından 1976 yılında kullanılmıştır (Hodgkinson vd., 2014: 1235). Duncan çalışmasında ikili yapıları (dual structures) tanımlamıştır.

Ustalık, bireylerin özelliklerini sergileyebilmeleri için farklı becerilere sahip ellerini aynı anda eşit düzeyde kullanabilme yeteneğidir (Birkinshaw ve Gupta, 2013: 287). Ayrıca bu yetenek işletmelerin değişkenlik gösteren çevresel koşullara uyum sağlayabilme becerisi olarak da belirtilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 59). Yönetimin bir becerisi olarak ele alındığında ise ustalık; işletmelerin birbirinden farklı olan yeteneklerini aynı anda ve eşit olacak şekilde sergileyebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Han ve Celly, 2008; Tan ve Liu, 2014). Bodwell ve

Chermack (2010) rgtsel ustalığı, örgütlerin daha önceden belirlemiş oldukları stratejileri ve karşılaşılan yeni yaklaşımları bir arada kullanabilme yeteneğı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel ustalık, işletmelerin ürünler, piyasa ve teknolojik gelişmeler arasında uzun dönemli uyum sağlayabilme, kısa dönemli karlılık ve sürdürülebilir koordinasyon yeteneklerine sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır (Chaharmahali ve Siadat, 2010: 6-7). Örgütsel ustalık, farklılık gösteren çevresel koşullara adapte olabilmek için karşılaşılan fırsatların değerlendirilmesi ve yarar sağlanması ile elde edilen kaynakların yeniden değerlendirilmesi yeteneğıdir (Kriz vd., 2014: 289). İşletmelerin birbirinden farklı araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri bir arada kullanabilme yeteneklerine örgütsel ustalık denmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 59).

Uluslararası yazında örgütsel ustalık konusunda yapılan bazı çalışmalara rastlanmaktadır (March, 1991; Floyd ve Lane, 2000; Benner ve Tushman, 2003; Birkinshaw ve Gibson, 2004; Kriz vd., 2014). Türkiye’de ise örgütsel ustalık konusu son zamanlarda önemi giderek artan bir konudur. Ancak bu konu ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır (Akdoğan vd., 2009; Alpkan ve Aren, 2009; Günsel ve Keçeli, 2014). Örgütsel ustalık yeteneğı yazında yeni yer alan bir kavram olmasına rağmen, yönetim bilimi açısından çok önemli bir yere sahiptir (Nosella vd., 2012: 451). İşletme yöneticileri faaliyetlerine devam ederken birbirine zıt olan iki faktör arasında seçim yapmada kararsız kalabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler seçim yaparken bu faktörlerden birini, seçme zorunluluğu hissetmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 60). Yöneticilerin bu g durumlarla karşı karşıya kalmaları işletme performanslarını ve yapmış oldukları işleri olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca bu kararsızlık, işletmeler tarafından istenilmeyen bir durum olan zamanı etkin olarak kullanamama durumunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu duruma karşı örgütsel ustalık, işletmeler için sürekli olarak bir tercihin yapılması zorunluluğunun da olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte farklı olan faktörlerin bir arada kullanılabileceğini, bunların bir bütün olarak ele alınabileceğini ifade etmektedir (Hodgkinson vd., 2014: 1236). Araştırmacılar, işletmelerin ustalık düzeyine ulaşabilmeleri için araştırmacı ve yararlanıcı yetenekleri ile sahip oldukları bilgi ve deneyimlerin önemine dikkat çekmektedir (March, 1991; Floyd ve Lane, 2000). İşletmelerin sahip oldukları ürün çeşitliliğini artırmaları ve kendilerine özgü yetenekleri geliştirmeleri için araştırmaları gerekmektedir. Ayrıca mevcut kaynakların genişletilmesi



ya da çoğaltılması için de yararlanıcı yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir (Erşahan vd., 2015: 617). Örgütsel ustalık yapısına sahip olan işletmeler yazında çift yönlü/yapılı işletmeler olarak adlandırılmaktadır (Fındıklı ve Pınar, 2014: 155-156). İşletmelerin bir arada kullanmış oldukları farklılaştırma ve maliyet liderliği, küreselleşme ve yerelleşme, üretimde oluşan etkinlik ve esneklik gibi uygulamalar işletme yöneticilerinin örgütsel ustalık düzeyine sahip olduklarını göstermektedir (Benner ve Tushman, 2003; Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210).

İşletmelerin sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları ve bu kaynakları yeniden yapılandırmaları yanında, aynı zamanda yeni kaynak ve yetenekler peşinde koşmaları da gerekmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 60; Çekmecelioğlu vd., 2018: 137-138). Bunu başarabilmek için işletme yöneticilerinin yenilikçi, yaratıcı, proaktif ve agresif rekabetçi özelliklere sahip olmalarıyla birlikte farklı stratejileri aynı anda kullanmaları da gerekmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları bu özellikleri *örgütsel ustalık becerisi* olarak ifade edilmektedir. Örgütsel ustalık yeteneğine sahip olan işletme yöneticileri hem araştırmacı hem de yararlanıcı olmaktadır. Araştırmacı örgütsel ustalık yeteneği yeni piyasa ve teknolojilerin, karşılaşılan yeni kaynakların araştırılmasını içerirken, yararlanıcı örgütsel ustalık yeteneği ise mevcut avantajların ve yeteneklerin geliştirilmesini içermektedir (March, 1991). *Araştırmacı örgütsel ustalık becerisi* olan yöneticiler gelişen teknolojiler, yeni pazarlar, ortaya çıkan farklılıklar ve fırsatların araştırılmasını sağlayan kişilerdir. Bu tip yöneticiler risk alma, yenilikçilik ve esneklik gibi özelliklere sahip bireylerdir (He ve Wong, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Örgütsel ustalığın araştırmacı stratejilerini, meydana gelen köklü değişiklikler oluşturmaktadır (Van Deusen, 1997). Araştırmacı örgütsel ustalığın esas amacı yeni teknolojiler ve yeni pazarlar keşfederek meydana gelebilecek çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek ve bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmektir. *Yararlanıcı örgütsel ustalık becerisine* sahip yöneticiler ise elde edilen bilgilerin, teknolojik imkânların ve pazarlama yöntemlerinin verimli bir şekilde nasıl kullanılacağını belirleyen kişilerdir. Bu tip yöneticiler üretici, etkin, geliştirici, seçici ve uygulayıcı gibi özelliklere sahip bireylerdir (He ve Wong, 2004: 481). Yararlanıcı örgütsel ustalığın amacı, işletmelerdeki iş disiplini sağlamak ve kararsızlıkları asgari düzeye çekerek problemlerin başarılı bir şekilde ortadan kaldırılmasını sağlamaktır.

Örgütsel ustalık bağlamında işletmelerin araŐtırıcı ve yararlanıcı örgütsel ustalık stratejilerinden etkinlik ve verimlilik elde edebilmeleri için her iki stratejik süreci birbiri ile orantılı olarak yönetmeleri gerekmektedir (Tan ve Liu, 2014: 424). AraŐtırıcı rgtsel ustalık stratejisi, yeni pazarlarda yeni ürünler oluŐturmayı, risk almayı, ürünlerde ve gerçekleŐtirilen faaliyetlerde deėiŐiklik yapmayı gerekli kılmaktadır. Yaralanıcı rgtsel ustalık stratejisi ise var olan pazarlarda işletmelerin etkinliklerini artırmalarını, sahip oldukları bilgi ve becerilerini geliŐtirmelerini ve yapmış oldukları üretim miktarlarını geliŐtirmelerini gerekli kılmaktadır. AraŐtırıcı rgtsel ustalık stratejisinin işletmelere uzun vadeli fayda sağladığı, yararlanıcı örgütsel ustalık stratejisinin ise işletmelere kısa dönemli fayda sağladığı belirtilmektedir (Jansen, 2005: 19). IŐletmeler rgtsel yapılarını, araŐtırıcı ve yararlanıcı örgütsel ustalık stratejilerini aynı anda uygulayabilecek Şekilde düzenlemeleri sonucunda, üst düzey usta olabilmektedir

Aynı zamanda örgütlerin birbirleri ile çatışan stratejilerini birlikte uyum sağlayacak Şekilde birleŐtirmeleri ve yapılacak faaliyetlerin bağlamsal ustalık atıŐı altında bireyleri destekleyici süreçlerle gerçekleştirmeleri de örgütsel ustalık düzeyini artırmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2013: 324). Bu anlamda örgütsel ustalık, yapısal (structural) ve bağlamsal (contextual) ustalık olmak üzere iki Şekilde ele alınabilir (Birkinshaw ve Gibson, 2004). *Yapısal rgtsel ustalık*, örgütsel yapılar üzerine gerçekleŐtirilen stratejileri ele almaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan, birbiri ile çelişen zıt etkenlerin aynı anda değerlendirilmesi ve her iki etken için de ortak bir dengenin sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunun gerçekleŐtirilebilmesi, her bir etken için farklı yapıların oluşturulması ile yapılmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; O'Reilly ve Tushman, 2013: 328). *Bağlamsal rgtsel ustalık* ise bu ikili yapıya sahip olan örgütsel ustalığın davranıŐsal ve sosyal yönlerini ele almaktadır (Gupta vd., 2006). Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ele alınan konuların birlikte ve bir paydaŐ kültürüyle değerlendirilmesi, düŐünülmesi, baŐarılması ve bunu gerçekleŐtirebilecek inisiyatifin alınmasıdır. Burada işletme çalıŐanlarından beklenen de bu tip davranıŐlar sergilemeleridir (Şimşek vd., 2009).

Her iki ustalık stratejisini bir arada kullanmak işletmeler için belirli avantajlar sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel ustalığın işletmelerin satıŐlarındaki büyüme, performanslarındaki artıŐ ve rekabet ortamlarındaki üstünlükleri ile pozitif yönlü bir iliŐkisinden

## Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi

bahsedilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, işletmelerin mevcut olan kaynak ve yeteneklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları ile oluşmaktadır (Abernathy ve Clark, 1985; Zahra ve George, 2002; Benner ve Tushman, 2003). Örgütsel ustalıkta başarılı olan işletmelerin, yapısal ve bağlamsal boyutlara sahip olmalarının yanı sıra birbirleri ile çatışan stratejilerin birleşimlerini de başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerde çatışan stratejilerin birleşimi; işletmelerde yürütülen faaliyetlerin belirlenen ilke ve yöntemlere göre yapılması (formalleşme), örgüt üyelerinin işletme ile ilgili alınan kararlara katılımlarının sağlanması (âdemi merkezi yönetim) ve örgüt içerisindeki bireylerin birbirleri ile etkileşim halinde olmalarının sağlanmasının yanında bireylerin örgüt içi ilişkilerinin güçlendirilmesi (ilişki yoğunluğu) ile gerçekleşmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Jansen vd., 2005; Akdoğan vd., 2009). Örgüt içindeki bireylerin ve yapılan işlerin niteliklerinin belirlenmesi, mevcut hizmetlerin geliştirilmesi, çalışanların alınan kararlarda rol alması ve bireyler arasındaki bilgi alışverişinin kesintisiz olarak sağlanması, örgütlerin usta örgütler olması ile beraber yapılacak olan yenilik ve değişikliklerin de daha etkin olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yapılan yenilik ve değişiklikler, işletmelerin karşılaşmış oldukları fırsatları değerlendirmelerini sağlamak ve karşılaşılabilecek olumsuz durumların üstesinden gelebilme olanağını da sunmaktadır.

Geçmişte işletmelerin karşılaşmış oldukları ve avantaj olarak nitelendirdikleri fırsatlar günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir. Aynı zamanda günümüzde avantaj olarak görülen fırsatlar da gelecek zamanda işletmeleri zora sokabilecek olumsuz durumlar oluşturabilmektedir (Tan ve Liu, 2014: 424). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını devam ettirmeleri için hem sahip oldukları avantajlı durumları sürdürmeleri hem de yapılacak olan değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunu başaran işletmeler etkin ve verimli olmaktadır. Örgütsel ustalık yeteneğine sahip olan işletmeler, müşterilerinin taleplerine cevap vermede etkili olmanın yanı sıra belirsizliğin hâkim olduğu ortamlara da edinmiş oldukları esneklik becerisinden dolayı kısa sürede uyum sağlamaktadır (Stubner vd., 2014: 218).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, başarılı işletmelerin örgütsel ustaliğe sahip oldukları belirtilmiştir (Tushman ve O'Reilly; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Raisch ve Birkinshaw, 2008). Aynı zamanda örgütsel ustaliğe sahip

işletmelerde meydana gelen değişiklikler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortaya koyulan araştırmacı ve yararlanıcı özellikler sonucunda ortaya çıkan yenilikler sayesinde bu işletmelerin daha fazla gelir elde ettikleri belirlenmiştir (Jansen vd., 2005: 352). Ayrıca örgütsel ustalık düzeyi yüksek olan işletmeler, meydana gelebilecek değişikliklerin olumsuz etkilerinden kendilerini daha fazla korumaktadır. Bu tür işletmeler yapılan yeniliklere açık işletmeler oldukları için diğer işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahip olmaktadır. Bununla birlikte gelişmeleri daha iyi öğrenmekte ve sonuç olarak da hem yüksek satışlar gerçekleştirmekte hem de yüksek kar elde etmektedirler (Tushman ve O'Reilly, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004; O'Reilly ve Tushman, 2007; Han ve Celly, 2008). Rekabetin çok şiddetli yaşandığı ortamlarda işletmeler yeni fikir ve süreçler ortaya koymakla birlikte, mevcut ürünler ve yeteneklerden de yararlanırlar (Erşahan vd., 2015: 619). İşletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmeleri ve aynı zamanda da sonradan karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelebilme yeteneklerine sahip olmaları, örgütsel ustalığın önemini daha da artırmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Chang vd., 2011: 1659). Örgütsel ustalık, işletmelerin yabancı ortamlarda hem kısa dönemde başarıya ulaşmasını sağlamakta hem de uzun dönemde faaliyetlerine devam etmesini sağlamaktadır (Chaharmahali ve Siadat, 2010: 6-7).

### **3. ARAŞTIRMA VE YÖNTEM**

#### **3.1. Örneklem ve Ölçekler**

Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflamasına (İBBS) göre Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi (TRA), düzey olarak iki bölgeye ayrılmıştır. Bu bölgeler Erzurum alt bölgesi (TRA1) ve Ağrı (TRA2) alt bölgesidir. Bu çalışmada da Düzey 2 bölgelerinde (TRA1 ve TRA2) yer alan Erzurum ve Ağrı illerindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Koçyiğit, 2016). Araştırma kapsamındaki illerdeki KOBİ sayısı, Erzurum'da 22987 ve Ağrı'da da 11037 olmak üzere toplam 34024'dür (TUIKb, 2016). Bu işletmelerin %39'u toptan ve perakende ticaret, %21'i ulaştırma ve depolama, %9'u konaklama ve yiyecek hizmetleri, %8'i imalat, %7'si inşaat, %6'si diğer hizmet faaliyetleri ve %4'ü mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler üzerinde çalışmaktadır. Geriye kalan %6'sı ise eğitim, bilgi ve iletişim, finans, sigorta, gayrimenkul, tarım, ormancılık, balıkçılık, madencilik, elektrik, kültür ve sanat, eğlence, sosyal ve destek hizmetleri ve iyileştirme faaliyetlerinde çalışmaktadır.

Örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda p ve q değerleri 0,5 ve 0,5, hoşgörü miktarı  $E=0,05$  ve %95 güven aralığında 34024 kişiyi 380 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2015: 137). Yapılan çalışmadaki veriler, anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışmada Lubatkin ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri ve Cingöz ve Akdoğan'ın (2015) çalışmalarında kullandıkları on iki ifadeden oluşan 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum). Ocak-Şubat 2017 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemi ile araştırmacılar tarafından Erzurum'da 400 ve Ağrı'da da 300 olmak üzere toplam 700 anket KOBİ yöneticilerine dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarının (Erzurum'da 385 ve Ağrı'da 250 anket formu) toplam 635'ü geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı, yaklaşık olarak %91'dir. 35 anket, veri kaybı ve yanlış işaretleme nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle analize dahil edilen anket sayısı 600'dür. Analiz dışında bırakılan anketler nedeniyle geri dönüş oranı, yaklaşık olarak %86 olmuştur. Örneklem kapsamındaki işletmeler genel olarak mobilya, tarım, kimya, gıda, tekstil, inşaat, imalat, toptan ve perakende ticaret, kozmetik, süt ve türev ürünleri, otomotiv ve elektronik gibi alanlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerdir.

Araştırma kapsamında elde edilecek veriler sonucunda, sadece Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin araştırmacı ve yararlanıcı yetenekleri hakkında bilgi elde edilecektir. Dolayısıyla keşfedici ve geliştirici yeteneklerini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak usta olabilen işletmeler; değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, pazara hâkim olmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirmektedir. Stratejik yönetim açısından önemli olan bu hususa, Düzey 2 bölgelerinin Avrupa Birliği'nden en fazla yardım alacak bölgeler olduğu konusu da eklenince (Koçyiğit, 2016), bu bölgedeki işletmelerin yeteneklerini usta düzeye getirmeleri gerekliliği de önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yapılacak araştırmanın bölgedeki işletmelerin örgütsel ustalık düzeyleri (araştırmacı ve yararlanıcı) hakkında bilgi vermesi beklenmektedir.

### **3.2. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde kullanılan korelasyon ve kümeleme analizi sonuçları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

### **3.3. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Araştırma verileri IBM SPSS 21.0 ile analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisi

ortaya konulmuştur. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’e göre araştırmacı ustalık stratejisini ölçen ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.822’dir. Yararlanıcı ustalık stratejisini ölçen ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.775’tir. Örgütsel ustalık ölçeğinin genel olarak güvenilirlik kat sayısı ise 0.871’ tir. Genel olarak ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin iyi/yeterli olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları <sup>a</sup>

Değişkenler <sup>b</sup>	$\bar{x}$	SS	$\alpha$	1	2
1. Araştırma Stratejisi	4.139	.679	.822		
2. Yararlanma Stratejisi	4.150	.631	.775	.663**	
3. Örgütsel Ustalık Stratejisi	17.458	4.620	.871	.923**	.885**

\*\*p< .01; <sup>a</sup>n= 600 (işletme) <sup>b</sup> Örgütsel ustalık araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimiyle hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde, belirtilen değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu gözlenmektedir. Örgütsel araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin genel örgütsel ustalıkla olan ilişki düzeylerinin güçlü düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durum daha önce yapılan çalışmaları da destekler niteliktedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Ustalıkla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasındaki etkileşimin yüksek olması, işletmelerin her iki stratejiyi de aynı anda başarılı olarak kullanabildiklerine, diğer bir ifadeyle örgütsel ustalık düzeyine ulaşabildiklerine işaret etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen vd., 2005).

### 3.4. Kümeleme Analizi Sonuçları

Sektör açısından elde edilen bu sonuç, aynı zamanda IBM SPSS 21’de daha önceki araştırmalardan yola çıkılarak ve araştırmacıların ön bilgisi esas alınarak, kümelenmeler K-ortalamalar (hiyerarşik olmayan) kümeleme analizi (*K-means cluster analysis*) ile incelenmiştir. Bu analiz, birbirine benzer olan gözlemleri bir araya getirmekte ve her kümeyi oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarını vermektedir. Bu analiz yönteminin en belirgin özelliği ise güvenilir bir yöntem olmasıdır (Kalaycı, 2006). Bu kapsamda yapılan analize küme sayısı 3 olarak (yüksek, orta, düşük) girilmiştir. Analiz sonucunda değişkenlerin kümelerdeki ortalamaları Tablo 3’de

## Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi

gösterilmiştir. Yapılan kümeleme analizinin kalitesini belirlemek amacıyla da iki aşamalı kümeleme analizi (*two-step cluster analysis*) yapılmıştır. Analiz sonuçları kümeleme analizi sonuçlarının iyi seviyede (*distance measure: log-likelihood; silhouette measure of cohesion and separation: good*) olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** K-Ortalamalar Kümeleme Analizi Sonuçları

İşletmeler	N	Araştırma Stratejisi	Yararlanma Stratejisi	Örgütsel Ustalık Stratejisi
1. Grup	228	3.89	3.97	15.39
2. Grup	74	2.94	3.01	8.91
3. Grup	298	4.63	4.57	21.16
<b>F</b>		681.43***	565.08***	1337.90***

\*\*\* $p < .001$

Örgütsel ustalık düzeyinin belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda, bir örgütün usta örgüt olarak nitelendirilebilmesi için ustalık genel ortalamalarıyla birlikte hem araştırmacı hem de yararlanıcı stratejilerin ortalamalarının da yüksek olmaları gerektiği belirtilmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu açıdan örgütsel ustalık düzeyi yüksek olan işletmeler her iki stratejiyi de aynı anda uygulayabilen işletmeler olmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 222-223). Daha önce yapılan araştırmalarda yararlanıcı ve araştırmacı stratejileri yüksek olan işletmelerin örgütsel ustalık düzeyine sahip işletmeler olduğu belirtilmiştir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Yapılan bu çalışmada ise yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler ile birlikte örgütsel ustalık düzeyinin yüksek olduğu grubun üçüncü grup olduğu gözlenmektedir. Bu durum araştırma kapsamında değerlendirilen 600 işletmeden 298 (yaklaşık olarak %50) işletmenin örgütsel ustalık düzeyinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel ustalık düzeyinde olan üçüncü grubun araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri yakın değerlerde olmakla birlikte (4.63- 4.57) araştırmacı stratejisinin yararlanıcı stratejiye göre yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durum üçüncü grubun daha üretici, yenilikçi ve işletmeler için daha faydalı grup olduğunu ortaya koymaktadır. Kümeleme analizine yönelik ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde ise değişkenlerin kümelere göre farklılık gösterdiği grupların araştırmacı, yararlanıcı ve örgütsel ustalık seviyelerinin birbirinden anlamlı derecede farklı olduğu gözlenmektedir ( $F=681.43, 565.08, 1337.90, p < .01$ ). Diğer iki grup ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise her iki grubun da araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerinin birbirlerine yakın değerlerde olduğu gözlenmektedir (1. Grup: 3.89-3.97, 2. Grup:

2.94-3.01). Her iki grubun da yararlanıcı stratejilerinin araŐtırıcı stratejilerinden yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda birinci ve ikinci grubun diğer gruplara nazaran daha az üretici oldukları söylenebilir. Bu gruplar birbirleri ile karŐılaŐtırıldıĐında ise birinci grubun hem araŐtırıcı hem de yararlanıcı stratejilerinin ikinci gruba göre yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda birinci grubun örgütsel ustalığa olan eğiliminin ikinci gruba göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

## **SONUÇ**

Örgütsel ustalık yeteneğine sahip olan işletmeler, birbirinden farklı olan ve birbiriyle çatışan stratejileri aynı anda kullanabilmektedir. Yazında yer alan birçok da çalışma örgütsel ustalığı bu yönüyle ele almaktadır (March, 1991; Floyd ve Lane, 2000; Benner ve Tushman, 2003; Birkinshaw ve Gibson, 2004; Kriz vd., 2014; Hodgkinson vd., 2014; Fındıklı ve Pınar, 2014; Cingöz ve Akdoğan, 2015; Erşahan vd., 2015). Örgütsel ustalıkla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda araŐtırıcı ve yararlanıcı ustalık yeteneklerini bir arada uygulayan işletmelerin örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış işletmeler olduğu belirtilmektedir (He ve Wong, 2004; Jansen vd., 2005; Lubatkin vd., 2006; Raisch ve Birkinshaw, 2008). Yapılan bu çalıŐmanın sonucu da daha önce yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Bu çalışmada örneklem kapsamında ele alınan 600 işletmenin 298'i (yaklaşık %50) araŐtırıcı ve yararlanıcı ustalık yeteneklerini aynı anda uygulayabilen örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış iŐletmelerdir.

Yapılan araştırmalar sonucunda da sürdürülebilir rekabet stnlĞune sahip olan ve faaliyet gösterdikleri pazarları yönlendiren işletmelerin araŐtırıcı ve yararlanıcı ustalık stratejilerini bir arada ve birbiri ile uyumlu olarak kullanabildikleri gözlenmektedir. Bu işletmelerin örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış işletmeler olduğu söylenebilir (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Örgütsel olarak usta olan işletmeler her iki stratejiyi de aynı anda ve uyumlu bir Şekilde uyguladıkları için karŐılaŐtıkları fırsatları diğer işletmelere göre daha iyi değerlendirmektedirler. Bu tip işletmeler yenilikçilik, yaratıcılık, üretkenlik, ekonomiye yüksek katkı sağlamak gibi özelliklere yani keşfedici özelliklere sahip olmanın yanı sıra, daha önceden edinmiş oldukları mevcut kaynaklardan yeni fırsatlar oluŐturarak yararlanma özelliğine yani geliştirici özelliklere –pazarlardaki rekabet dengesini sağlayarak ve işletmeler arasında oluşabilecek ekonomik uçurumları



engelleyerek– de sahiptirler (Marc, 1991; Çekmecelioğlu vd., 2018: 138).

Daha önce yapılan araştırmalar da olduğu gibi (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015) bu araştırmada da örgütsel ustalık düzeyi yüksek olan işletmelerin, genel ortalamalarıyla birlikte araştırmacı ve yararlanıcı ortalamalarının da yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu özelliklere sahip olan işletmeler rakip işletmeler tarafından takip edilen firma konumuna sahip olmakla birlikte pazarlara hâkim olan, piyasalara yön veren, karşılaşılan fırsatları en etkin ve en verimli şekilde değerlendiren lider firma imajına da sahip olmaktadır. Bu yönüyle örgütsel ustalık düzeyinde olan işletmelerin faaliyet göstermiş oldukları pazarlarda hem daha etkili hem daha etkin hem de daha verimli oldukları söylenebilir. Aynı zamanda bu işletmeler sektörel piyasalarda gerçekleşen ani değişikliklere karşı daha dirençli olmakta, rekabet üstünlüklerini sürdürebilmekte ve iş dünyasının birbirleri ile çelişen taleplerini başarı ile yönetebilmektedir (Benner ve Tushman, 2003; Çekmecelioğlu vd., 2018). Usta örgütler, tüm bunları mevcut kaynaklarını etkin şekilde kullanmaları ve yenilikler yaparak değişen ortamlara uyum sağlamları ile gerçekleştirmektedir.

KOBİ'lerin genel olarak usta olmalarının nedeni, esneklik (uyum) kabiliyetlerinin yüksek olmasıdır. Esneklikleri ile piyasa ile sık ve kolay iletişim kuran, hızlı karar alabilen, daha yakın müşteri-çalışan-işveren ilişkileri olan, yönetim ve genel işletme diğerleri düşük, inovatif, agresif rekabetçi ve değişen ihtiyaçlara hızla cevap verebilme özellikleri, onların usta olmalarını kolaylaştırmaktadır (Çatal, 2007). Özellikle daha büyük ölçekteki işletmelerle kıyaslandığında KOBİ'ler, sektörün ihtiyacı olan ürünleri ve hizmetleri zaman ve maliyet tasarrufu ile hızlı bir şekilde piyasaya sokabilmekte, yeniliklere adapte olabilmekte ve ürün hattında değişikliklere gidebilmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırarak daha etkili ve verimli hale getirmeleri açısından da geçerlidir. Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerin kurumsal yapılarının ve buna bağlı olarak formalleşme düzeylerinin yüksek olması ile büyüklüklerinin bir sonucu olarak risk alma düzeylerinin düşük olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkilidir. Özellikle KOBİ'lerin ihracatta olan paylarının büyüklüğü (%55,1) dikkate alındığında (TUIKA, 2016), bu başarının temel dinamiklerinin yukarıda sayılan özelliklerden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Dolayısı ile KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki bu dinamik ve uyumcul rollerinden yola çıkarak gerekli teşviklerle

yaygınlaştırılması, uluslararası pazarlara açılma yolunda önemli bir adım olarak belirmektedir (Çatal, 2007).

Örgütsel ustalık düzeyine ulaşmak isteyen işletmelerin, ustalığı belirleyen etkenlerin neler olduklarını iyice araştırmaları ve belirlemiş oldukları koşulları geliştirmeleri gerekmektedir (March, 1991; Floyd ve Lane, 2000). Bununla birlikte örgüt yöneticilerinin de stratejik yönetim bilincine sahip olmaları gerekmektedir (Bayarçelik, Özşahin ve Yıldız, 2017). Bu bilince sahip olan yöneticiler işletme çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için eğitimler vermektedir. Yetenekleri ortaya çıkan ya da artan işletme çalışanları ise yapmış oldukları araştırmalar sonucunda ürün çeşitliliklerini artıracak öneriler sunmakta ve sahip oldukları yetenekleri geliştirmektedirler (Erşahan vd., 2015). Dolayısıyla bir yandan mevcut kaynak ve yetenekler geliştirilirken, diğer yandan da yeni piyasalar, teknolojik gelişmeler ve kaynaklara ulaşılmaktadır (March, 1991).

Ayrıca örgütlerin stratejik olarak varlıklarının uzun dönemde devam ettirebilmeleri için oldukça önemli olan örgütsel ustalığın ön plana çıkması için çevresel şartların da (rekabet ve çevresel hareketlilik) uygun olması ve çevresel şartların benimsenen stratejiyi destekler nitelikte olması gerekmektedir (Kriz vd., 2014; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Örgütsel ustalık seviyesini artırmak isteyen işletmeler çevrenin işletmeye olan etkilerini iyi belirlemeli, ustalık için gereken koşulları belirleyip iyi analiz etmeli ve geliştirmelidir. Ayrıca örgütsel ustalık stratejileri sadece işletme yöneticileri tarafından değil, çalışanlar tarafından da benimsenmelidir.

Araştırmanın çeşitli sonuçları ortaya koyması yanında bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Öncelikle bu araştırmadaki veriler kendi kendini değerlendirme (self-reported) yöntemine göre toplanmıştır. Bu durum çalışma açısından yaygın/ortak değerlendirme etkisini (common rater effect) içermektedir (Podsakoff, Mackenzie, Podsakoff ve Lee, 2003). Bununla birlikte ölçümler yanıtlayıcılardan zamanın belirli bir noktasında kesitsel olarak (same measurement time effect) alınmıştır (Podsakoff vd., 2003). Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal araştırma tasarımları ile çalışanların görüşlerini de içerecek çok düzeyli değerlendirmelerin yapılmasında yarar vardır. Araştırmada sadece söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin görüşlerinden hareketle KOBİ'lerin örgütsel ustalık düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte sektörel olarak herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda sektöre göre (imalat, hizmet gibi)

veya ithalat ya da ihracat yapma durumuna göre değerlendirmelerin yapılmasında yarar vardır.

Bunlara ek olarak araştırmada neden-sonuç ilişkilerine göre değerlendirmeler yapılmamıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel ustalığın, firma performansı (objektif veya sübjektif) ve çalışanların yenilikçilik (inovatif) davranışlarına olan etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir. Bununla birlikte çeşitli bireysel özellik (kişilik gibi) ve yeteneklerin (kültürel zekâ gibi) bu ilişkideki düzenleyici etkileri de farklı veya bütünsel bir model olarak test edilebilir.

### **KAYNAKLAR**

ABERNATHY, W. J. ve CLARK, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1): 3-22.

AKDOĞAN, Ş., AKDOĞAN, A. ve CİNGÖZ, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2): 17-27.

ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

ALPKAN, L. ve AREN, S. (2009). Ambidexterity: The combination of seemingly conflicting priorities, 5th International Strategic Management Conference, July 02-04, (s. 191-196). South Africa: Stellenbosch.

BAYARÇELİK E. B., ÖZŞAHİN, M. ve YILDIZ, B. (2017). Strateji tipleri ile yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının şartlı değişken (moderator) etkisi. 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 4 Mayıs-6 Mart, İzmir.

BAYÜLKEN, Y. ve KÜTÜKOĞLU, C. (2012). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri. Ankara: MMO.

BEDESTENCİ, Ç., ÇELİK, A. ve KAR, M. (2002). Küçük ve orta boy işletmeler açısından entelektüel sermayenin önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs. Kocaeli: Hereke.

BENNER, M. J. ve TUSHMAN, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.

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.

---

BODWELL, W. ve CHERMACK, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2): 193-202.

BURNS, P. (2006), *Small Business and Entrepreneurship*, 2nd Edition. Palgrave Macmillan, London.

CİNGÖZ, A. ve AKDOĞAN, A. A. (2015). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 59-67.

CHAHARMAHALİ, S. M. ve SİADAT, A. S. (2010). Achieving organizational ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations). Linköping University Department of Management and Engineering Strategic Management, Unpublished Doctoral Dissertation, Sweden.

CHANG, Y. Y., HUGHES, M. ve HOTHO, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10): 1658-1676.

ÇATAL, M. F. (2007). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2): 333-352.

ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., BAKAN, İ. ve SEZER, B. (2015). Örgütsel ustalık. Bakan, İ. (Ed.). *Çağdaş yönetim yaklaşımları* (s. 613-627). İstanbul: Beta Yayınları.

FINDIKLI, M. A. ve PINAR, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 155-171.

FLOYD, S. W. ve LANE, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154-177.

GIBSON, C. B. ve BIRKINSHAW, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.

GUPTA, A. K., SMITH K. G. ve SHALLEY, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.

GÜNSEL, A. ve KEÇELİ, S. K. (2014). Stratejik ustalık kavramı ve stratejik ustalığın işbirliği ilişkileri açısından önemi: teknoloji

geliştirme bölgeleri üzerine bir araştırma, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, 8-10 Mayıs, (s. 905-910). Antalya.

HAN, M. ve 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.

HE, Z. L. ve WONG P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.

HODGKINSON, I. R., RAVISHANKAR, M. N. ve AİTKEN-FİSCHER, M. (2014). A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity. *The Service Industries Journal*, 34(15): 1234-1252.

JANSEN, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

JANSEN, J. J., VOLBERDA, H. W. ve 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.

KALAYCI, Ş. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil Yayın Dağıtım.

KOÇYİĞİT, R. (2016). İstatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre düzey 2 (TRA1 ve TRA2) bölgelerinde büyükbaş hayvan varlığı ve süt üretiminin karşılaştırılması. *Alınleri Zirai Bilimler Dergisi*, 31(2): 107-112.

KRİZ, A., VOOLA, R. ve YÜKSEL, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4): 287-299.

Lİ, C. R., LİN, C. J. ve CHU, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7): 1002-1026.

LUBATKİN, M. H., SİMSEK, Z., LİNG, Y. ve VEİGA, 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.

MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

---

MÜFTÜOĞLU, T. (1989). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi, özellikleri ve geleceği. Soba Sanayii Kongresi Bildirileri,23-25 Kasım, (s. 8-13). Eskişehir.

NOSELLA, A., CANTARELLO, S. ve FİLİPPİNİ, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4): 450-465.

O'REILLY, C. A. ve TUSHMAN, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZİE, S. B., LEE, J. Y. ve PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879.

RAİSCH, S. ve BİRKİNSHAW, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3): 375-409.

SARIASLAN, H. (1995). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmanı için yeni model önerileri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1): 313-321.

SOYDAL, H. (2006). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde e-ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 539-552.

STUBNER, S., BLARR, W. H., BRANDS, C. ve WULF, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2): 217-229.

ŞİMŞEK, Z., HEAVEY, C., VEİGA, 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 LİU, 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.

TANRISEVER, N.H. (2004). Avrupa Birliğinde Girişimciliğin Teşvik Edilmesi İçin İzlenen Politikalar ve Türkiye'deki Politikaların Avrupa Birliği Uygulamalarına Uyumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: AB Genel Sekreterliği.

TOP, Y., ADANUR, H., ÖZ, M. ve YAŞAR, M. (2014). Gümüşhane ili orman ürünleri sanayi işletmelerinin yapısal özelliklerinin

## Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Uсталık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi

incelenmesi. Journal of Forestry Faculty of Kastamonu University, 14(1): 24-36.

GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI (GİB) "İstatistikler", ([http://www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/user\\_upload/VI/CVI/Tablo\\_68.xls.htm](http://www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/user_upload/VI/CVI/Tablo_68.xls.htm)), (27.09.2018)

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TUİK) (2016). "KOBİ İstatistikleri", ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1033](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1033)), (23.09.2018)

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TUİK) (2016). "Bölgesel İstatistik", (<https://biruni.tuik.gov.tr/bolgeselistatistik>), (23.09.2018)

ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V. (1991). Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler: Yapısal ve finansal sorunlar, çözümler. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

VAN DEUSEN, C. A. (1997). Organizational learning in acquisitions within the hospitality industry: Developing the constructs of exploration and exploitation. Doctoral Dissertation, University of South Carolina.

YILDIZ, S. ve ALP, S. (2012). Girişimcilik teorisi çerçevesinde KOBİ'lerin ekonomiye etkileri ve rekabet koşullarını etkileyen faktörler. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7(2): 29-49.

ZAHRA, S. A. ve GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2): 185-203.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G., GÜNSEL, A. ve İLHAN, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Business and Economics Research Journal, 9(1): 137-150.

