

Bölüm 17

STRATEJİK YÖNETİMDE DİNAMİK BİR YETENEK: ÖRGÜTSEL USTALIK

Leyla İÇERLİ¹
Gül BİLEN²

1. GİRİŞ

Günümüzde VUCA adı verilen giderek daha değişken (Volatile), belirsiz (Uncertain), karmaşık (Complex) ve muğlak (Ambiguous) bir iş dünyasında faaliyet gösteren tüm işletmelerde uzun vadede büyüme ve başarı için çevik, duyarlı ve yenilikçi olmak önkoşul haline gelmiştir (Xing & ark., 2020: 1). Küresel rekabet ortamının giderek daha dinamik ve karmaşık hale gelmesi işletmeler için hem yeni tehditler hem de yeni fırsatlar anlamına gelmektedir (Lessard, Lucea & Vives, 2013: 61). İşletmelerin, farklılaşan ve sürekli değişen çevre koşullarına adapte olabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için hem mevcut kaynakları doğru ve etkin bir biçimde kullanabilme hem de koşullara ayak uydurarak yenilikler yapabilme gücüne sahip olması ve farklılık yaratması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri, değişen çevresel koşullara uyum sağlama çabalarına ve bu değişimlere karşı geliştirecekleri stratejilere bağlıdır. Bunu başarmanın yollarından biri ise son dönemlerde ortaya çıkan kavramlardan biri olan ve işletmelerin stratejik yönetim alanlarında dinamik bir yetenek olarak kabul edilen ve işletmelerin bir strateji arayışı olarak değerlendirilen “örgütsel ustalık”tır (Cingöz & Akdoğan, 2014: 60). Örgütsel ustalık kavramsal olarak, örgütlerin aynı anda araştırma ve yararlanma stratejilerini sürdürmesi ve senkronize etmesidir (Jansen & ark., 2008). Örgütsel ustalığın temel prensibi yararlanma stratejisi ile örgütün performansını artırmak (March, 1991) ve araştırma stratejisi ile de geleceğe yönelik iş fırsatları geliştirmek ve yakalamak için daha yenilikçi ve esnek operasyonel işlemleri kullanmaktır (Tushman & O'Reilly, 1996). Bunu başarabilmek örgüt açısından oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel ustalığın işletmelere; yüksek iş performansı, varlığını koruyup sürdürebilmesi, değişimlere karşı kendilerini koruma olanağı sağlaması,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

² Doktora Öğrencisi Aksaray Üniversitesi SBE, bilengul@gmail.com

edilen örgütsel ustalık bu dönüşüm sürecinde işletmelere yol gösterecektir.

İşletmeler açısından “örgütsel ustalık” giderek önemi artan bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin mevcut yeteneklerini sürekli geliştirmesi ve bunun yanında yeni bilgi ve beceri kazanmaları rekabet avantajı kazanmalarına destek olacaktır. İnsanların iki elini de aynı anda kullanabilme becerisinin örgütsel metaforu olarak, örgütsel ustalık, örgütlerin bugünün ve yarının ihtiyaçlarını aynı anda karşılayabilmeleri ve bu ikili arasındaki dengeyi yönetebilmelerini ifade etmektedir. Örgütler için çeşitli faydalar sağlamakla beraber, her örgüt örgütsel ustalığı yönetmede başarılı olamamaktadır. Bu noktada, yukarıda tartışılan ve örgütsel ustalığı besleyen örgütsel dinamiklerin, örgüt içinde doğru yönetilmesi gerekmektedir. Çalışmanın teorik açıdan yönetim alanyazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak çalışmanın sadece teorik temele dayandırılması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bundan sonra örgütsel ustalıkla ilgili yapılacak olan çalışmalarda konunun uygulama yönüne de ağırlık verilmesi konunun önemini bir kat daha artıracaktır.

KAYNAKÇA

1. Acar, A., Zehir, C. (2007). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
2. Acaray, A., (2018). Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 216-236.
3. Açıkgöz, A. (2015). İnovasyon Çiftustalığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 1-26.
4. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
5. Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., & Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
6. Aksoy, Y. (2020). Örgütsel Ustalık ve inovasyon performansı ilişkisinde teknolojik dinamizmin rolü. *Bilim Teknoloji Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 1(1), 11-22.
7. Alpkan, L., Aren, S. (2009). Ambidexterity: the combination of seemingly conflicting priorities. *Paper Presented At The 5th International Strategic Management Conference*, July 2009, , 191-196.
8. Andriopoulos, C., Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
9. Arend, R. J., Chen, Y. (2012). Entrepreneurship as dynamic, complex, disequilibrium: A focus that benefits strategic organization. *Strategic Organization*, 10(1), 85-95.
10. Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
11. Başar, K. (2020). *Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
12. Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The Productivity dilemma revisited. *Academy Of Management Review*, 28(2), 238-256.

13. Birkinshaw, J., Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper No.003*.
14. Birkinshaw, J., Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
15. Bodwell, W., Chermak, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(2), 193-202.
16. Bodwell, W. (2012). *Theoretical Model of organizational ambidexterity in hospitals*, A doctoral dissertation, Colorado State University.
17. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. (2012). Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
18. Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012) A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity And Innovation Management*, 21(1), 28-48.
19. Carroll, T. (2012). Designing organizations for exploration and exploitation. *Journal of Organization Design*, 1(2), 64-68.
20. Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How Innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
21. Cingöz, A., Akdoğan, A. A. (2014). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 59-68.
22. Çekmecelioglu, H.G., Günsel, A. & İlhan, Ö.Ö., (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüştürücü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.
23. Çiftçi, G. E. (2020). *Örgütsel ustalık*. (Gülbeniz Akduman, Ed.), 21. *Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım* içinde (S. 135-162). Ankara: Gazi Kitabevi
24. Çiftçi, G. E. (2017). Örgütsel ustalık çalışmalarının personel güçlendirme üzerinde etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 188-202.
25. Çömez, P., Erdil, O., Alpkan, L., et al. (2011). The effects of ambidexterity and generative learning on innovative firm performance: The mediating effect of transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 10(5), 76-89.
26. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
27. Fındıklı, M. A. & Pınar, 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.
28. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
29. Gözen, A. (2018). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Paz. Ve Tic. Ltd. Şti.
30. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
31. Gülenç, S. (2019). *Medikal turizm hizmeti veren hastanelerde sağlık otelciliği hizmetleri ile örgütsel ustalık ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
32. Gümüşlüoğlu, L. (2012). The effects of dynamic capabilities in NPD on NPD performance: implications for different forms of business strategies (Dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme performansına üzerine etkileri: farklı iş stratejileri için sonuçlar). *İktisat İşletme ve Finans*, 27 (320), 61-90.

33. Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150-172.
34. He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
35. Jansen, J. J., George, G., Van Den Bosch, F. A., & et al. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
36. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.
37. Kanten, S. & Kanten, P. (2019). Örgütsel ustalıkın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85-109.
38. Kaplan, M. (2020). Dinamik Yetenekler nasıl çalışılıyor? araştırma yoğunluğu dönemine (2010-2014) Yönelik bibliyometrik bir analiz. *R&S - Research Studies Anatolia Journal* , 3 (2) , 168-174 . DOI: 10.33723/rs.714690
39. Keçeli, S. K., Günsel, A. (2018). Organizational Ambidexterity as a catalyzer for corporate sustainability: A qualitative study on Borsa Istanbul Companies. *Current Debates in Management Organization*
40. Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: Qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299.
41. Lessard, D., Lucea, R., & Vives, L. (2013) Building your company's capabilities through global expansion. *Sloan Management Review*, 54(2), 61-67.
42. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & et al. (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.
43. Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., et al. (2020). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, <https://doi.org/10.1177/1476127019897234>.
44. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
45. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., et al. (1978). Organizational Strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
46. O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74.
47. O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
48. O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity As a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research In Organizational Behavior*, 28, 185-206.
49. Özmutlu, S.Y., Can, E. (2019). Dinamik yeteneklerin pazar ve müşteri performansına etkisi: Hizmet sektöründe nicel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 349-363.
50. Paliokaitė, A., Pačėsa, N. (2015). The Relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
51. Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376-1397.
52. Petro, Y. (2017). Ambidexterity through project portfolio management resolving paradoxes in organizations, Doctoral dissertation, *The British University In Dubai (Buid)*.
53. Porter, M. E., Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*. New York: Free.

54. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of Learning In Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
55. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
56. Sağlam, M. (2020). Öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin, örgütsel ustalık ve örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: Hizmet ve üretim sektörü yönetici algılarının karşılaştırmalı analizi. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
57. Sezer, B., Bakan, İ. (2017). Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 323-356.
58. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
59. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., et al. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
60. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
61. Tunç, A. Ö. (2015). Üst Yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük ve örgüt performansı: bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
62. Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
63. Xing, Y., Liu, Y., Boojhawon (Roshan), D. K., et al. (2020). Entrepreneurial Team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda, *Human Resource Management Review*, 30 (1), 100696.
64. Yıldız, T. (2019). Dinamik yeteneklerin örgütsel yenilikçiliğe etkisi, Nobel Bilimsel Eserler.