



Copyright@Author(s) - Available online at [dergipark.org.tr/en/pub/igusbd](http://dergipark.org.tr/en/pub/igusbd). Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

# Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi

## Bibliometric Analysis of Organizational Ambidexterity Studies in International Literature

Ceyhan MUTLU 

### Öz

Bu çalışmada, bibliyometrik analiz yönteminden yararlanarak, son yıllarda uluslararası literatürde artan bir öneme sahip olan örgütsel çift yönlülük kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu kavramın uluslararası literatürdeki oluşumundan gelişimine kadar olan tüm süreçler ve aktörler ele alınarak, yeni yeni gelişmeye başladığı ulusal literatürde de önemine dikkat çekmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın verilerini, Web of Science veri tabanında yer alan, örgütsel çift yönlülük üzerine uluslararası literatürde yapılmış 1390 çalışma oluşturmaktadır. Elde edilen bu çalışmaları incelemek için, bibliyometrik analiz yönteminin yapılmasına olanak sağlayan, VosViewer 1.6.19. programından faydalanılmıştır. Bu programın yardımıyla, elde edilen çalışmalar arasındaki ortak yazarlar, atıflar, anahtar kelimeler gibi faktörlerin birbirleriyle olan ilişkisel bağlantıları incelenmiştir. Analiz sonuçlarını incelediğimizde, örgütsel çift yönlülük kavramının uluslararası literatürdeki gelişiminde aktörlerin rolleri net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Elde edilen tüm bulgular ışığında, örgütsel çift yönlülük kavramının ulusal literatürde de öneminin artması hedeflenmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel Çift Yönlülük, Çift Yönlülük, İnovasyon, Keşfedici, Yararlanıcı

### Abstract

Using the bibliometric analysis approach, this study extensively examines the notion of organizational ambidexterity, which has gained prominence in the international literature in recent years. It aims to highlight the importance of this notion in the national literature, which has only recently began to emerge, by taking into account all of the processes and actors involved in its construction in international literature to its development. The research data set includes 1390 studies from the international literature on

Arş. Gör., MEF Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye  
✉ [mutluc@mef.edu.tr](mailto:mutluc@mef.edu.tr)

Geliş/Received: 26.06.2023  
Kabul/Accepted: 19.12.2023

Ceyhan Mutlu, "Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), Ekim 2024, ss 540-558.

organizational ambidexterity in the Web of Science database. These studies were examined using the VosViewer 1.6.19 programme, which allows for bibliometric analysis. The relational connections of characteristics such as co-authors, citations, and keywords among the acquired articles were evaluated using this programme. The roles of the actors in the development of the notion of organizational ambidexterity in the international literature become obvious when we study the analytical results. Given the findings, it is aimed that the concept of organizational ambidexterity would gain prominence in the national literature.

### Keywords

Organizational Ambidexterity, Ambidexterity, Innovation, Exploration, Exploitation

## Giriş

İşletme yapılarındaki farklılıklar, işletmelerin farklı çevre koşullarıyla etkileşimde olmasına ve farklı stratejiler geliştirmesine yol açmaktadır. Mekanik bir yapıya sahip işletmelerin çevresel unsurlarının daha sabit olup, işletme içerisinde hiyerarşik ilişkilerin ve rol tanımlamalarının keskin olduğu görülürken, organik bir yapıya sahip işletmelerin ise, çevresel unsurlarında değişim hareketlerinin hızlı yaşandığı, işletme içerisinde hiyerarşinin yatay ve esnek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). İşletme yapılarında ve çevresel unsurlarda farklılaşma yüksek olsa da, değişmeyen unsurların başında küresel rekabetin artması gelmektedir.

Dünya hiç olmadığı kadar hızlı gelişirken, işletmeler arasındaki rekabet de bu gelişimden payını almaktadır. İşletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri gerekmektedir. Ancak günümüzün rekabet koşullarında bu durum hiç de kolay olmamaktadır (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24). Çünkü bu dinamik rekabet ortamında, farklı stratejilerden birine odaklanmak yeterli kalmayıp, bu stratejileri bir arada dengeli bir şekilde kullanmak gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için, aynı zaman zarfında hem var olan yetkinliklerinden yararlanması, hem de yeni fırsatları keşfetmesi bir zorunluluk hali almaktadır. Bu iki farklı stratejinin aynı anda kullanılması örgütsel çift yönlülük kavramının önemini ortaya koymaktadır (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Mom vd., 2019, s. 3011; Raisch vd., 2009, s. 685).

Örgütsel çift yönlülük, iki farklı strateji üzerinde seçim yapmak yerine, bu iki farklı stratejiyi de etkin bir şekilde kullanarak, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesine olanak sağlamaktadır. İki farklı yapıya sahip stratejinin kullanılması her ne kadar zor gözükse de, inanılmaz bir şekilde büyüyen rekabet ortamında bir gereklilik haline gelmektedir (March, 1991, s. 74). Bu sebeple, örgütsel çift yönlülük kavramı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Chakma vd., 2021).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmesi için sahip olması gereken dinamik yeteneklerin temelinde örgütsel çift yönlülük yatmaktadır. Yaşanan teknolojik değişimler, artan küreselleşme ve değişen müşteri taleplerini yakalamak isteyen işletmeler, farklı yapısal stratejileri bir arada etkili bir şekilde kullanarak, hayatta kalmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler için örgütsel çift yönlülük, bir istekten çok ihtiyaç haline bürünmektedir (O'Reilly & Tushman, 2011). Bir işletmede ortak kültürün ve vizyonun yaratılması, örgütsel çift yönlülüğün başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde büyük paya sahip olmaktadır. Çünkü, hem örgütlerin amaçları gerçekleşmekte, hem de personellerin kariyer basamaklarını tırmanmaları ve arzularını gerçekleştirmeleri kolaylaşmaktadır (Tushman & O'Reilly, 1996). Örgütsel çift yönlülüğün örgüt kültürü, bilgi yönetimi, performans yönetimi, inovasyon performansı ve rekabet stratejileri gibi önemli kavramlarla yakın bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Chakma vd., 2021; Preda, 2014).

Bu araştırmada ilk olarak, örgütsel çift yönlülük kavramını açıklayıp, ardından ise bu kavram üzerine uluslararası alanda yapılan çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak, bu kavramın son yıllarda artan önemini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu amaç kapsamında, artan bir öneme sahip olan bu kavramın, uluslararası literatürdeki yıllar içerisindeki gelişimini ele alarak, henüz olgunlaşma aşamasında olan ulusal literatürdeki gelişimine katkı sağlaması ve var olan farkındalığın daha da artırılması, bu çalışmanın yapılmasının amaçlarından olmaktadır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, ilk kez 1965 senesinde Derek J. De Solla tarafından ortaya atılan bibliyometrik analiz

yönteminden yararlanılmıştır (Boyack vd., 2005). Van Eck ve Waltman (2010) tarafından geliştirilen, bibliyometrik analiz haritalama yöntemine imkan sağlayan VosViewer 1.6.19. analiz programından yararlanarak, uluslararası literatürde yapılan çalışmaların yapılan yıllara göre dağılımları, çalışmaların yapıldığı alanlara göre dağılımları, en fazla çalışmaların yapıldığı ülkeler, bu çalışmalar kapsamında ülkeler arasındaki ilişkilerin bağlantıları, bu çalışmaların gerçekleştiği kurumlar arasındaki bağlantılar, en fazla atıf alan on çalışma, yazarlar arasındaki ilişkilerin bağlantıları, yapılan çalışmalar arasındaki bağlantılar, en sık kullanılan kelimeler ve anahtar kelimeler arasındaki ilişkilerin bağlantıları ortaya konulmaktadır.

## Örgütsel Çift Yönlülük

Çift yönlülük (ambidexterity) kelimesi, Latince her ikisi de anlamına gelen (ambos) ve yapılması doğru olan anlamına gelen (dexter) kelimelerinden meydana gelerek, her iki tarafın da doğru olduğunu ifade etmektedir (Simsek, 2009, s. 599). Örgütsel çift yönlülük kavramı Duncan (1976) tarafından ilk kez kullanılsa da, March (1991) tarafından yapılan çalışma ile önem kazanmaya başlamıştır (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 376). Duncan (1976), örgütsel çift yönlülük kavramıyla, *“işletmelerin aynı anda hem organik örgüt yapısına sahip olarak yeniliklere açık bir yaklaşımı benimsemesini, hem de mekanik örgüt yapısına sahip olarak mevcut faaliyetlerini ve işletmeye kazandırılan bu yeni faaliyetleri iyileştirerek, devam ettirmesini”* ifade etmektedir. March (1991) ise bu kavramı ifade ederken, *“işletmelerin değişen rekabet koşullarında ayakta durabilmeleri için hem yararlanıcı hem de keşfedici stratejileri aynı anda kullanmasının gerekliliğini”* ortaya koymaktadır. İşletmeler için bu iki stratejiden birini seçmek hep bir tercih olarak görülürken, örgütsel çift yönlülük kavramıyla birlikte, bu iki tercih arasında bir denge yaratılarak, iki stratejiden de faydalanmak amaçlanmaktadır (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). Tushman ve O’Reilly (1996) örgütsel çift yönlülüğü *“artımsal ve radikal inovasyon faaliyetlerini eş zamanlı olarak kullanma yeteneği”* olarak ifade etmektedir (Tushman & O’Reilly, 1996, s. 24). Bu faaliyetlerin yanı sıra farklılaşma ve düşük fiyat politikası, üretimde verimlilik ve esneklik, küresel yapıda entegrasyon ve yerel odaklanma gibi zıt gözükken diğer stratejik faktörler de, örgütsel çift yönlülük kapsamında sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek için bir bütün olarak ele alınmaktadır (Gibson & Birkinshaw, 2004, s. 211).

Örgütsel çift yönlülük kavramı gelişim aşamasındayken, zıt faaliyetlerin aynı anda uygulanması sebebiyle işletmeler açısından her ne kadar olanaksız gözükse de, zaman içerisinde rekabetin inanılmaz bir şekilde artması, işletmeleri risk alarak, bu zıt faaliyetleri aynı anda uygulamaya itmiştir. Örgütsel çift yönlülüğün başarılı bir şekilde uygulanarak, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında büyük rol oynaması, bu kavramın literatürde önem kazanmasına yol açmaktadır (Özbebek Tunç, 2015, s. 64).

Örgütsel çift yönlülüğün temelinde, yararlanıcı stratejiler ve keşfedici stratejiler olmak üzere iki farklı strateji yer almaktadır. Bu iki strateji arasındaki yapısal süreçlerde, becerilerde ve kültürlerde büyük farklılıkların olduğu görülmektedir. Yararlanıcı stratejilerin mekanik örgüt yapıları için, keşfedici stratejilerin ise organik örgüt yapıları için uygun olduğu görülmektedir (He & Wong, 2004, s. 481). İşletmeler yararlanıcı stratejilerle birlikte sahip oldukları yetkinliklere odaklanarak, bu yetkinlikleri değiştirmeden, var olan faaliyetlerini küçük yeniliklerle geliştirerek, artımsal inovasyon faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır. Keşfedici stratejilerle birlikte ise, yeni kaynaklar aracılığıyla, yeni yetkinlikler kazanarak, radikal inovasyon faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır (O’Reilly & Tushman, 2004, s. 76). Yararlanıcı stratejiler etkililik, kontrol, odaklanma ve geliştirme gibi kavramlarla yakın bir ilişki içerisindeyken, keşfedici stratejiler ise deneme, inovasyon, özerklik, esneklik ve yaratıcı düşünme gibi kavramlarla yakın bir ilişki içerisinde olmaktadır (Mom vd., 2019, s. 3011; O’Reilly & Tushman, 2013, s. 325). Yararlanıcı stratejiler, var olan teknolojik yapıya uyum sağlayarak ve mevcut müşterilere odaklanarak, sahip olduğu bilgiyi ve teknolojiyi kullanmaktadır. Keşfedici stratejiler ise, var olan bilgi ve teknolojilerden yararlanarak, yeni teknolojik yöntemler veya müşteriler bulmaya odaklanmaktadır (Lubatkin vd., 2006, s. 648). Bu iki stratejinin dengeli bir şekilde örgütün bütün sistemlerine entegre edilmesi, örgütsel çift yönlülüğün başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin göstergesi olmaktadır (March, 1991, s. 72).

Liderin özellikleri, örgütsel çift yönlülük stratejisinin belirlenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Girişimci, risk almaktan kaçınmayan ve inovasyon faaliyetlerine önem gösteren liderlerin keşfedici

stratejilere, verimliliğe odaklanan, var olan faaliyetleri geliştirmek isteyen, iş ortamında disiplini ve otoriteyi sağlamak isteyen liderlerin ise yararlanıcı stratejilere daha yatkın olduğu gözlemlenmektedir (He & Wong, 2004, s. 481). Keşfedici stratejileri benimseyen liderlerin risk almaktan kaçınmayan, esnek ve vizyoner bir bakış açısına sahip olduğu, yararlanıcı stratejileri benimseyen liderlerin ise, otoriter ve hiyerarşiyi seven, daha garantici bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Keşfedici stratejiye sahip örgütler, inovasyon odaklı büyümeyi benimserken, yararlanıcı stratejiye sahip örgütlerin ise, maliyet liderliği üzerine kar sağlamaya yönelik olan stratejileri benimsediği görülmektedir (O'Reilly & Tushman, 2004; Fındıklı & Pınar, 2014). Yönetimsel olarak, liderlerde görülen bu davranış farklılıkları, örgütlerin başarısında önemli derecede rol oynamaktadır.

Mevcut rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen işletmelerin, yararlanıcı stratejileri benimseyerek, hiyerarşik bir düzen çerçevesinde, tepe yöneticilerden alt kademelere doğru, tüm işletme kapsamında mevcut faaliyetlerinden en etkin şekilde faydalanması gerekmektedir. Keşfedici stratejileri de benimseyerek, tüm personellerine ihtiyacı olan esnekliği sağlaması ve öğrenen organizasyon yapısının oluşturulmasına olanak sağlayarak, eski faaliyetlerinin yanı sıra daha etkili, verimli ve rasyonel uygulamaları da örgüte kazandırma yollarına odaklanması gerekmektedir (Lubatkin vd., 2006, s. 648).

İşletmelerin dinamik yeteneklerinin temelinde örgütsel çift yönlülük olmaktadır. Bu temel çerçevesinde, teknolojik gelişmeler, rekabet unsurları, müşteri talepleri ve yasal düzenlemeler işletmelerin dinamik yeteneklerinin belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel çift yönlülüğe sahip işletmelerin, çevresindeki değişen bu koşulları sürekli olarak fark ettiği ve hatta oluşacak değişimleri öngörerek, değişimlere öncü olduğu görülmektedir (O'Reilly & Tushman, 2011, s. 6; Chakma, Paul, & Dhir, 2021).

Örgütlerin çift yönlü bir yapıya sahip olmalarında yapısal ve bağlamsal stratejiler de önemli rol oynamaktadır. Yapısal çift yönlülük stratejileri, yararlanıcı ve keşfedici stratejilerden daha verimli bir şekilde faydalanabilmek için, örgütte çift yapı bir sistemin oluşturulmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Böylece bir grup tamamen mevcut yetkinliklerin sürdürülmesine ve iyileştirilmesine odaklanırken, diğer bir grup tamamen yeni fırsatların elde edilmesine odaklanabilmektedir (Chakma vd., 2021). Bağlamsal çift yönlülük stratejileri ise, sosyal ve davranışsal özelliklere yoğunlaşıp, çalışanların çift yönlü davranmasına imkan sağlayacak ortamı yaratarak, daha etkili çözümlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamayı ifade etmektedir. Özellikle yeterli büyüklüğe ve kaynağa sahip olmayan işletmeler için bağlamsal çift yönlülük stratejileri yararlı olabilmektedir (Lubatkin vd., 2006).

Bir başka boyut olarak ise, farklılaşma ve bütünleşme stratejileri ele alınmaktadır. Farklılaşma stratejileri, yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri farklı birimlerin sorumluluğuna teslim ederken, bütünleşme stratejileri ise, bu faaliyetlerin tek bir birimde toplanmasının gerektiğini ifade etmektedir. Farklılaşma stratejisi yapısal çift yönlülüğe benzerken, bütünleşme stratejisinin bağlamsal çift yönlülüğe benzediği görülmektedir (Raisch vd., 2009, s. 685-686).

Örgütsel çift yönlülük kapsamında bir başka boyut olarak, sıraya koyma ve uyarılma stratejileri ele alınmaktadır. Sıraya koyma stratejisi, faaliyetleri belirli bir düzen çerçevesinde planlayarak, yapılan faaliyetlerdeki tutarlılığı ve kısa vadede performansı iyileştirmeye yönelik olurken, uyarılma stratejisi ise değişiklikler karşısında adaptasyonun önemini vurgulayarak, uzun vadede performansın artırılmasına odaklanmaktadır. Bu iki farklı stratejiyi aynı anda uygulamak, işletmeler açısından her ne kadar zor gözükse de, büyük avantajlar sağlayarak, örgütsel çift yönlülüğün oluşturulmasına imkan sağlamaktadır (Gibson & Birkinshaw, 2004, s. 212).

Bir işletmede ortak kültürün ve vizyonun yaratılması, örgütsel çift yönlülüğün başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde büyük paya sahip olmaktadır. Çünkü oluşturulan kazan-kazan felsefesiyle, hem örgütlerin amaçları gerçekleşmekte, hem de personellerin kariyer basamaklarını tırmanmaları ve arzularını gerçekleştirmeleri kolaylaşmaktadır (Tushman & O'Reilly, 1996). Ancak, ortak kültür ve vizyonun yaratılmasının yanı sıra örgütlerin çift yönlü stratejiler kapsamında gerçekleştirecekleri faaliyetlerinde dengeyi sağlayabilmek için, bilgi yönetimi becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Çünkü, bilgi yönetimi becerileriyle birlikte, işletmeler yararlanıcı ve keşfedici çift yönlülük stratejilerini daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler (Chakma vd., 2021).

İşletmelerde örgütsel çift yönlülüğün sağlanmasında liderlerin etkisi kadar çalışanların da etkisi olmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılık göstererek, örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirmesi, örgütsel çift yönlülüğün gerçekleşmesinde önem arz eden bir unsurdur. Çünkü örgüt kültürüne adaptasyon sağlayamayan bireylerin, örgüt faaliyetlerinde de istenilen performansı yakalayamayacak olması, bu bireylerin örgütsel çift yönlülüğün oluşturulmasında negatif bir etki yaratacağı görüşünü ortaya koymaktadır (Pelenk, 2019).

Örgütsel çift yönlülük kavramı üzerine yapılan çalışmaları incelediğimizde, bu kavramın pek çok kavram ile yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Örgütsel çift yönlülük ile örgüt kültürü (Gibson & Birkinshaw, 2004; Andriopoulos & Lewis, 2009; Fındıklı & Pınar, 2014; Pelenk, 2019), performans yönetimi (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Bakan & Sezer, 2017), bilgi yönetimi (Chakma vd., 2021; Ubeda-Garcia vd., 2021; Abazeed, 2020; Tutar vd., 2017), inovasyon performansı (Li vd., 2020; He & Wong, 2004; Aksoy, 2020), rekabet stratejileri (Jurksiene & Pundziene, 2016; Preda, 2014; Bakan & Sezer, 2016), kişi-örgüt uyumu (Pelenk, 2019) ve kurumsal itibar (Bakan vd., 2019) kavramları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

## Yöntem

2000'li yılların başlamasıyla birlikte, küresel düzeyde rekabetin olağanüstü bir boyuta gelmesi, örgütsel çift yönlülük kavramının önem kazanmasında büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Artan bu rekabetle birlikte, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve daha etkin ve verimli olabilmek için, örgütsel çift yönlülük kapsamında stratejiler geliştirmenin yollarını aramaya başladığı görülmektedir. Bu sebeple, uluslararası alanda birçok araştırmacının, işletmelerin bu ihtiyaçlarına cevap olarak örgütsel çift yönlülük üzerine çalışmalar yaptığı gözlemlenmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte ise, küresel rekabet daha da şiddetlenmiş ve 2010'lu yıllar itibarıyla örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmaların sayısında olağanüstü artışlar meydana gelmiştir. Uluslararası literatürde etkili bir konuma sahip olan bu kavramın, ulusal literatürde ise son on yıl içerisinde yer edindiği gözlemlenmektedir.

22 Eylül 2023 tarihinde, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Google Akademi üzerinden ulusal literatürdeki örgütsel çift yönlülük kavramı üzerine yapılan çalışmaları incelediğimizde, 23'ü tez çalışması ve 27'si makale olmak üzere toplamda 50 çalışmanın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan ilk çalışmaların, Memduhoğlu ve Kuşçi (2012) ve Çömez (2012) tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Yapılan toplam çalışmaların %70'i son beş yıl içerisinde gerçekleşmiştir. Uluslararası literatüre kıyasla, ulusal literatürde henüz tam olgunluğa erişemeyen bu kavram üzerine yapılmış tüm çalışmalar kronolojik bir şekilde Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Örgütsel Çift Yönlülük Kavramı Üzerine Ulusal Literatürde Yapılan Çalışmalar

| Çalışma Türü          | Çalışma Sayısı | Yazarlar   | Yüzde |
|-----------------------|----------------|--|-------|
| Yüksek Lisans Tezleri | 7              | Yılmaz, 2014; Sezer, 2016; Ajdarovska, 2018; Keskin, 2018; Rasulovala, 2019; Fatah, 2021; Çelik, 2021.   | 14%   |
| Doktora Tezleri       | 16             | Çömez, 2012; Attar, 2014; Özbebek Tunç, 2015; Yılmaz 2017; Gözen, 2018; Gülenç, 2019; Başkan, 2020; Erarslan, 2020; Sağlam, 2020; Başak, 2021; Damar, 2021; Mayda, 2022; Ardıç, 2022; Ünsal, 2022; Kasapoğlu, 2023; Ulucan, 2023.  | 32%   |
| Makaleler             | 27             | Memduhoğlu, Kuşçi, 2012; Fındıklı, Pınar, 2014; Cingöz, Akdoğan, 2015; Bakan, Sezer, 2016; Bakan vd., 2017; Sezer, Bakan, 2017; Dilek vd., 2017; Tutar vd., 2017; Yıldız, Karataş, 2017; Acaray, 2018; Kaya, 2018; Günsel, Dodourova, 2018; Çekmecelioglu vd., 2018; Yıldız, Karataş, 2018; Bakan vd., 2019; Pelenk, 2019; Kanten, Kanten, 2019; Çiftçi, 2019; Gülenç, Kozak, 2019; Sağlam, 2020; Aksoy, 2020; Tınmaz, Hızıroğlu, 2021; Büyükaslan, Özkara, 2022; Yücel, 2022; Ürü, Ünsal, 2022; Yiğit, 2022; Yücel, 2022. | 54%   |

Bu araştırmada, örgütsel çift yönlülük kavramının uluslararası literatürde bibliyometrik analizini yaparak, yıllar içerisindeki gelişimi ve bu gelişimde rol sahibi olan aktörlerin etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle, elde edilen bulgular ışığında, bu çalışmanın ulusal literatürde örgütsel çift yönlülük kavramının gelişim yolunda bir rehber konumunda olması ve bu kavram üzerine var olan farkındalığın daha da artırılması hedeflenmektedir.

Bibliyometrik analiz, ilk kez Derek J. De Solla tarafından, 1965 senesinde ortaya atılmıştır. Literatür analizinin yapılmasına imkan sunan bu yöntem, elde edilen bulguları kısa ve net bir şekilde analiz ederek, ele alınan konunun çeşitli değişkenler çerçevesinde gelişimini ortaya koymaktadır (Boyack vd., 2005). Ele alınan araştırmalar kapsamında, bu araştırmaların yazarları, bu araştırmaların yapıldıkları ülkeler ve kurumlar ve bu araştırmalarda kullanılan kelimeler ve anahtar kelimeler hakkında ilişki bilgileri sunulmaktadır. (Vishwakarma & Mukherjee, 2019, s. 404). Bu çalışmada veriler, 19 Haziran 2023 tarihinde, Web of Science veri tabanında, örgütsel çift yönlülük anlamına gelen “Organizational Ambidexterity” başlığı altında aratılmıştır. Arama sonucunda toplam 1390 sonuç ulaşılmış ve elde edilen tüm sonuçlar araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için, Van Eck ve Waltman (2010) tarafından geliştirilen, bibliyometrik analiz haritalama yönteminin gerçekleştirilmesine imkan sunan VosViewer 1.6.19. adlı program kullanılmıştır. Bu program, yayınlar veya dergiler arasındaki atıf ilişkisi, yazarlar arasındaki işbirliği ilişkisi, yapılan çalışmalarda kullanılan bilimsel kavramlar arasındaki ortak meydana gelme ilişkisi gibi her türlü bibliyometrik ağ verilerini analiz etmeye olanak sağlamaktadır (Van Eck & Waltman, 2017, s. 1054-1055). Elde edilen sonuçlar, aşağıda yer alan şu sorular kapsamında değerlendirilmektedir:

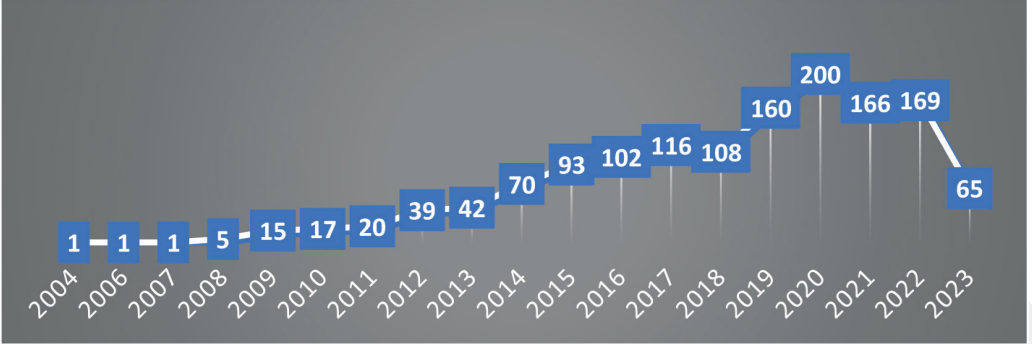
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmaların alanlarına göre dağılımı,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine en fazla çalışmanın yapıldığı on ülke,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine çalışmaların yapıldığı ülkeler arasındaki ilişkilerin bağlantı haritası,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine çalışmaların yapıldığı kurumlar arasındaki ilişkilerin bağlantı haritası,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılmış en fazla atıf alan on çalışma,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine çalışma yapan yazarlar arasındaki ilişkilerin bağlantı haritası,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmalar arasındaki ilişkilerin bağlantı haritası,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin birbiriyle olan ilişkilerinin bağlantı haritası,
- Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmalarda en sık kullanılan kelimelerin birbiriyle olan ilişkilerinin bağlantı haritası.

## Analizler ve Bulgular

Uluslararası literatürde, örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 1’de yer almaktadır. Örgütsel çift yönlülük “organizational ambidexterity” başlığı altında yapılan ilk çalışmanın 2004 yılında meydana geldiği görülmektedir. 2008 yılına kadar toplamda üç çalışma yapılmışken, yalnızca 2008 yılında beş çalışmanın yapıldığı görülmektedir. 2009 yılında ise, yapılan çalışma sayısının bir önceki seneye göre üç kat arttığı ve sonraki senelerde de yapılan çalışma sayısında meydana gelen farklı oranlarda artışlarla, 2016 yılında yapılan çalışma sayısının yüzü aştığı görülmektedir. 2017 yılına kadar, çalışma sayısında her yıl istikrarlı bir şekilde artış yaşanırken, 2018 yılında ufak da olsa bir azalmanın meydana geldiği görülmektedir. Ancak, 2019 yılında yapılan çalışma sayısında olağanüstü bir artışın yaşandığı ve bu artışın 2020 yılında da devam ettiği görülmektedir. 2020 yılı, yapılan iki yüz çalışma ile en fazla çalışmanın yapıldığı yıl olmaktadır. 2021 yılında ise, yapılan çalışma sayısının 2019 yılındaki seviyelere gerilemiş olduğu ve 2022 yılında da bu seviyelerde kaldığı görülmektedir. 2023 yılının ilk yarısının tamamlanmasına çok az bir süre kalmışken, bu yılda yapılan çalışma sayısının şüana kadar altmış beş olması, bu yılın sonunda yapılacak çalışma sayısının bir önceki yılı aşamayacağını düşünmemize sebep olmaktadır. Son beş yıl içerisinde en çok çalışmanın yapıldığı yıl olan 2020 yılını ele almazsak, her yıl ortalama yüz altmış dolaylarında çalışmanın yapılması, bu kavramın literatürde iyi bir şekilde yer edindiğini ve yapılan çalışma sayısında istikrarın

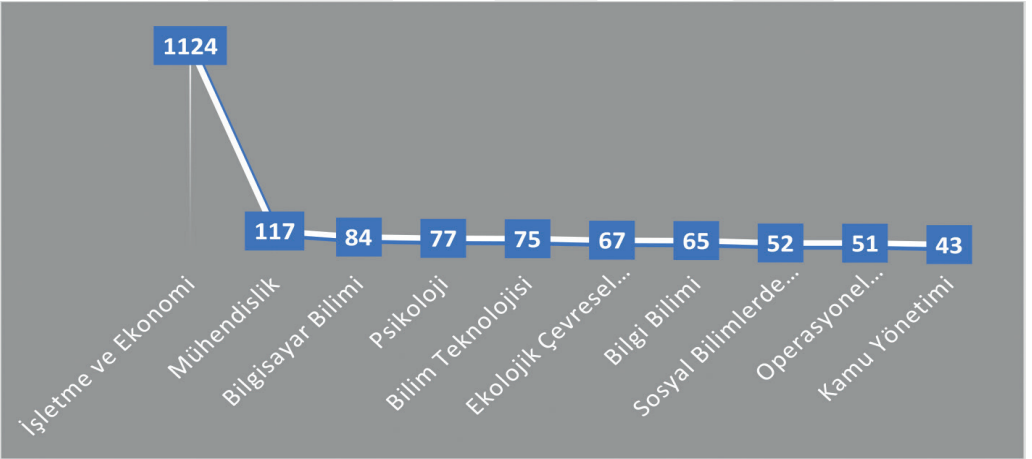
yaşandığını göstermektedir. Sürdürülebilir rekabet koşullarında büyük değişimler yaşanana kadar, bu kavram üzerine yapılan çalışmaların sayısında küçük dalgalanmalar yaşansa da, istikrarın süreceği düşünülmektedir.

**Şekil 1:** Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Yapılan Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı



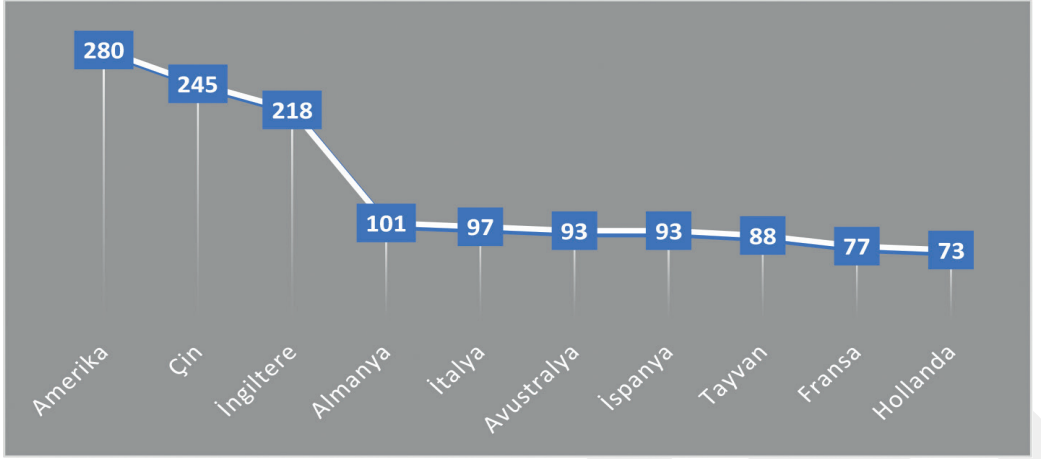
Yapılan çalışmaların araştırma alanlarına göre dağılımı Şekil 2’de yer almaktadır. Elde edilen verileri incelediğimizde, en çok çalışmanın 80,86% ile işletme ve ekonomi alanında olduğu görülmektedir. Araştırma alanının örgütler kapsamında olması, ortaya çıkan bu oranın aslında hiç de sürpriz olmadığını bizlere göstermektedir. İşletme ve ekonomi alanının ardından ise 8,41% ile mühendislik ve onun ardından ise 6,04% ile bilgisayar bilimi alanlarının, sırasıyla ikinci ve üçüncü sırada yer aldıkları görülmektedir. En çok çalışmanın yapıldığı ikinci ve üçüncü alan arasında yalnızca otuz üç çalışma kadar bir fark mevcutken, daha sonraki sıralarda yer alan araştırma alanları arasındaki fark daha da azalmaktadır. Bu farkların az olmasının temel sebebi ise, çalışmaların genellikle işletme ve ekonomi alanında yapılması olmaktadır.

**Şekil 2:** Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Yapılan Çalışmaların Alanlarına Göre Dağılımı



Veri tabanından elde edilen bulguları incelediğimizde, örgütsel çift yönlülük üzerine toplamda yetmiş sekiz ülkede çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu ülkeler arasında en çok çalışmayı yapan ilk on ülkenin sıralaması Şekil 3’te yer almaktadır. Yapılan toplam çalışma içerisinde 20,14% ile Amerika en fazla çalışmanın yapıldığı ülke olmaktadır. Amerika’nın ardından 17,62% ile Çin ve onun ardından ise 15,68% ile İngiltere gelmektedir. Bu üç ülkenin her birinde iki yüzden fazla çalışma yapılmışken, dördüncü sırada olan Almanya’da yüz bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sayısı kıyaslandığında, en çok çalışmanın yapıldığı dördüncü ülke olan Almanya’nın, ilk üç ülke ile arasında büyük oranda farklar bulunurken, kendisinden sonraki sıralarda yer alan ülkeler ile arasında çok büyük farkların olmadığı göze çarpmaktadır. Almanya’da yapılan çalışmalar, toplam çalışmaların 7,26%’sini oluştururken, en fazla çalışmanın yapıldığı onuncu ülke olan Hollanda’da yapılan çalışmaların toplam çalışmalara oranı 5,25% olmaktadır.

**Şekil 3: Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine En Fazla Çalışmanın Yapıldığı On Ülke**

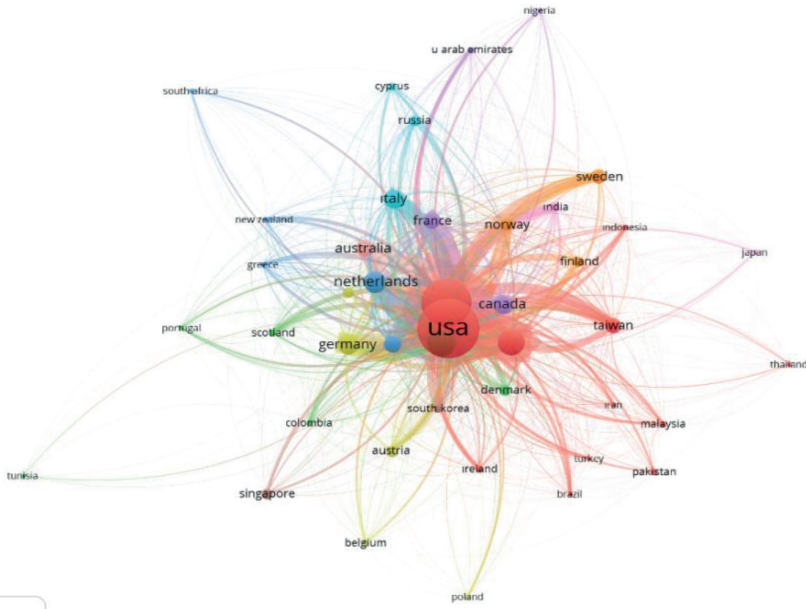


Örgütsel çift yönlülük üzerine en az beş çalışma yapan ülkeleri ele aldığımızda, toplamda kırk üç ülkenin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu ülkeler arasındaki bağlantı ilişkileri, haritalama yöntemi ile Şekil 4'te yer almaktadır. Bağlantı haritasını incelediğimizde, en fazla çalışmanın yapıldığı ülke olan Amerika'nın merkezi bir konumda olduğu görülmektedir. Örgütsel çift yönlülük üzerine Amerika'da yapılan tüm çalışmaların toplamda 18.004 atıf aldığı ve toplam bağlantı gücünün 6.594 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağlantı haritasında, Amerika ile İngiltere arasında yoğun bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir. İngiltere'deki tüm çalışmaların toplam atıf sayısının 11.719 ve toplam bağlantı gücünün 6.567 olarak kendisinden daha fazla çalışmanın yapıldığı ülke olan Çin'i geride bırakması, Amerika ile olan bu yoğun bağlantı ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Toplamda elli iki çalışma ile tüm çalışmaların 3,74%'ünü oluşturan İsviçre'nin ise, aldığı atıfların toplamı bakımından Çin'i geride bırakması şaşırtıcı olmaktadır. İsviçre'de yapılan çalışmaların toplam atıf sayısı 3.988 olurken, Çin'de yapılan çalışmaların toplam atıf sayısı 3.575 olmaktadır. Ancak toplam bağlantı gücünü ele aldığımızda Çin'in burada 3.011 puan ile 2.329 puan alan İsviçre'yi geride bıraktığı görülmektedir. Bağlantı haritasını incelediğimizde, bu ülkelerin yanı sıra Hollanda, İtalya, Almanya ve Kanada'nın da örgütsel çift yönlülük literatürünün gelişmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Örgütsel çift yönlülük üzerine çalışmaların yapıldığı kurumlar kapsamında, en az beş çalışmanın yapıldığı kurumlar ele alınmıştır. Ortaya çıkan yetmiş dört kurum arasındaki ilişkilerin bağlantı haritası Şekil 5'te yer almaktadır. Verileri incelediğimizde, en çok çalışmanın on yedi çalışma ile Warwick Üniversitesi'nde yapıldığı görülmektedir. Ancak 371 bağlantı gücüyle, toplam bağlantı gücü sıralamasında beşinci sırada yer alan bu kurumda yapılan çalışmaların etki derecesinin çok kuvvetli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışmaların toplamda 724 atıf olarak, en fazla atıf alan kurumlar arasında da üst sıralarda olmadığı gözlemlenmektedir. Yapılan on beş çalışma ile en fazla çalışmanın yapıldığı ikinci kurum olan St. Gallen Üniversitesi ise, 778 toplam bağlantı gücüyle ve aldığı 3465 toplam atıf sayısı ile, her iki kategoride de ikinci sırada yer almaktadır. Bağlantı haritasının merkezinde yer alan London Business School ise, bünyesinde yapılan dokuz çalışmayla oluşturduğu 1121 toplam bağlantı gücüyle ve aldığı 5655 toplam atıf sayısı ile, her iki kategoride de zirve olarak, örgütsel çift yönlülük kavramının gelişiminde büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir. Literatürün gelişmesinde bu üç kurumun yanı sıra Connecticut Üniversitesi ve Geneva Üniversitesi'nde de yapılan çalışmaların yüksek bağlantı gücüne sahip olmasıyla önemli etkilerinin olduğu görülmektedir.

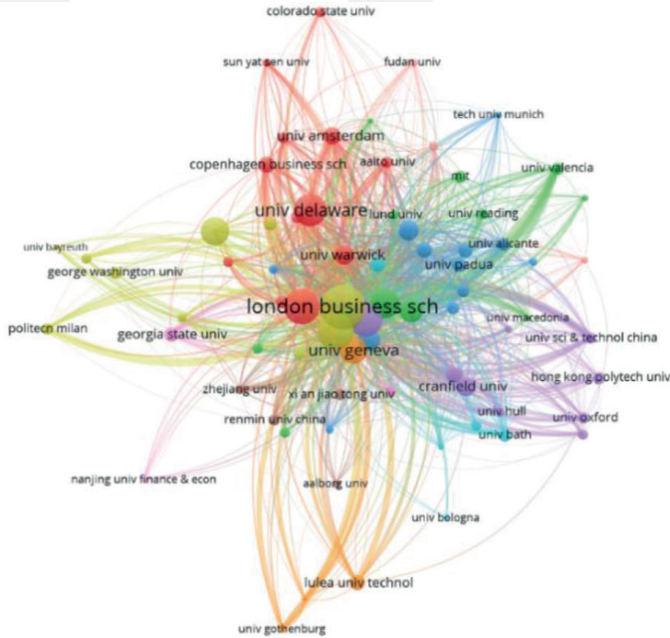
Örgütsel çift yönlülük üzerine en fazla atıf alan on çalışmaya ait bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. 2258 atıf ile en çok atıf alan çalışmanın, Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından yapılan literatürdeki ilk çalışmanın olduğu görülmektedir. İkinci sırada 1670 atıf ile Smith ve Lewis (2011) tarafından yapılan çalışma yer alırken, üçüncü sırada 1342 atıf ile Raisch ve Birkinshaw (2008) tarafından yapılan çalışma yer almaktadır. En fazla atıf alan ilk on çalışma içerisinde Birkinshaw, Lewis ve Raisch üç çalışmaya sahipken, Smith ve Tushman iki çalışmaya ve diğer araştırmacıların ise birer çalışmaya katkı sağladıkları görülmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Çalışmaların Yapıldığı Ülkeler Arasındaki İlişkilerin Bağlantı Haritası



VOSviewer

Şekil 5: Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Çalışmaların Yapıldığı Kurumlar Arasındaki İlişkilerin Bağlantı Haritası

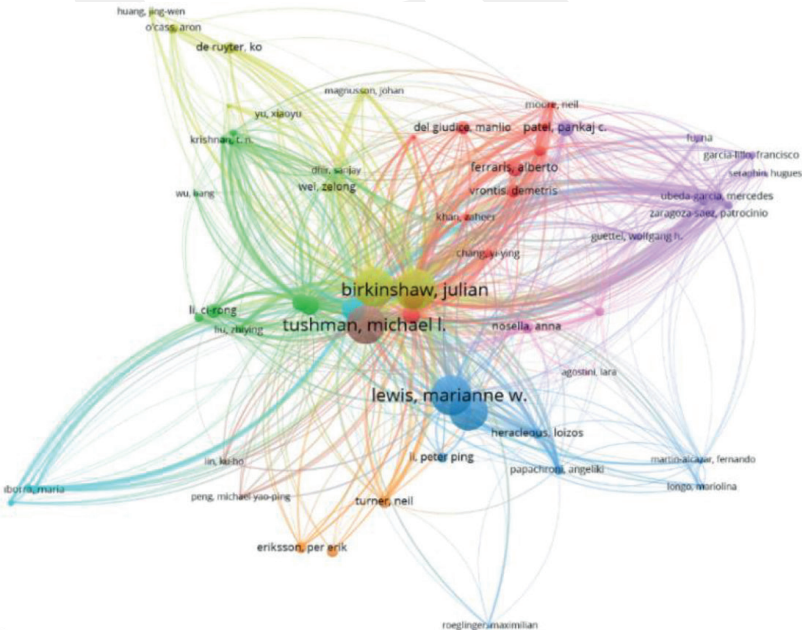


VOSviewer

**Tablo 2: Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Yapılmış En Fazla Atıf Alan On Çalışma**

| Yazarlar                  | Makale   | Atıf |
|---------------------------|--|------|
| Gibson, Birkinshaw, 2004  | The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity                    | 2258 |
| Smith, Lewis, 2011        | Toward a theory off paradox: A dynamic equilibrium model of organizing                               | 1670 |
| Raisch, Birkinshaw, 2008  | Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators                                  | 1342 |
| Raisch vd., 2009          | Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance       | 1173 |
| Andriopoulos, Lewis, 2009 | Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation | 1103 |
| O'Reilly, Tushman, 2013   | Organizational ambidexterity: Past, present, and future  | 1016 |
| Cao vd., 2009             | Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects           | 822  |
| Jansen vd., 2009          | Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms           | 597  |
| Simsek, 2009              | Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding                                     | 539  |
| Schad vd., 2016           | Paradox research in management science: Looking back to move forward                                 | 526  |

Örgütsel çift yönlülük üzerine çalışma yapan yazarlar arasındaki ilişki haritası ise Şekil 6'da yer almaktadır. En az dört çalışma yapmış olan yazarlar ele alınmış ve toplamda altmış üç yazarın bu kriteri karşıladığı görülmektedir. Bağlantı haritasının merkezinde olan Raisch 448 toplam bağlantı gücü puanı ile en yüksek bağlantı gücüne sahip araştırmacı konumunda olurken, Birkinshaw 437 toplam bağlantı gücü puanı ile ardından gelmektedir. Birkinshaw, yapmış olduğu altı çalışmasıyla, toplamda 3309 atıf alarak, en fazla atıf alan araştırmacı olmaktadır.

**Şekil 6: Örgütsel Çift Yönlülük Üzerine Çalışma Yapan Yazarlar Arasındaki İlişkilerin Bağlantı**







sahip olduğu görülmektedir (Tushman & O'Reilly, 1996). Bu işletmelerin bir yandan pazarlara nüfuz ettiği, diğer bir yandan ise başka pazarların kaymağını aldığı görülmektedir. Esnek olmaları ve rasyonel karar almaları, bu işletmelerin kısa ve uzun vadede rakiplerine oranla daha iyi bir stratejik konumda olduklarını göstermektedir (Yıldız & Karataş, 2018).

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulguları ele aldığımızda, uluslararası literatürde örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan ilk çalışmanın 2004 senesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan çalışma sayısında 2010'lu yıllara kadar önemli bir artış yaşanmasa da, 2010'lu yıllarla birlikte, özellikle 2010'lu yılların sonlarında, yapılan çalışma sayısında ciddi boyutta bir artışın meydana geldiği görülmektedir. İki yüz çalışma ile 2020 yılı, en çok çalışmanın yapıldığı yıl olmaktadır.

Genel anlamda yapılan çalışmalar işletme ve ekonomi alanında olmaktadır. Çalışmaların yüzde 80,86% gibi büyük bir oranına sahip olan bu alanın dışında ise, mühendislik, bilgisayar bilimi ve psikoloji gibi çeşitli alanlarda ve yakın oranlarda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. En çok çalışma Amerika'da yapılırken, Amerika'nın ardından sırasıyla Çin ve İngiltere gelmekte ve bu üç ülkede yapılan çalışmaların sayısı diğer ülkelere kıyasla büyük oranlarda fazla olmaktadır. Çalışmaların yapıldığı ülkeler arasındaki bağlantı haritasını da incelediğimizde ise, bu üç ülke arasında yoğun bir ilişkinin olduğu ve bu üç ülkenin, örgütsel çift yönlülük üzerine çalışma yapan diğer ülkelerle sıkı bir ilişki ağına sahip olduğu görülmektedir. Yazarlar bağlamında yapılan çalışmaları ele aldığımızda ise, en çok atıf alan on çalışma içerisinde, Birkinshaw, Lewis ve Raisch üç çalışma, Smith ve Tushman ise iki çalışma ile literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Birkinshaw en fazla atıf alan araştırmacı konumunda olurken, ardından sırasıyla Lewis ve Tushman gelmektedir.

Yapılan çalışmalarda kullanılan anahtar kelimelere baktığımızda ise, örgütsel çift yönlülük kavramını oluşturan kelimelerin yanı sıra bu kavramın açıklanmasında ve gelişiminde en çok etkiye sahip stratejiler olan yararlanıcı ve keşfedici kavramlarının da yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Yararlanıcı stratejilerin gerçekleşmesinde artımsal inovasyonların, keşfedici stratejilerin gerçekleşmesinde ise radikal inovasyonların etkili olması sebebiyle, inovasyon kavramının da sık bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Örgütsel çift yönlülük kavramı, uluslararası literatürde önemli bir boyuta ulaşmışken, ulusal literatürde henüz tam olarak olgunlaşmadığı görülmektedir. Ulusal literatürde yapılan toplam 50 çalışmanın 35'inin son beş yıl içerisinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu çalışmada, bu kavramın uluslararası literatürdeki oluşum ve gelişim süreçleri ele alınarak, ulusal literatürde daha fazla önem ve farkındalık kazanması hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, bu konu üzerine daha fazla araştırmanın yapılarak, örgüt kültürü, bilgi ve performans yönetimiyle yakın bir ilişki içerisinde olan ve sürdürülebilir rekabet avantajında ve teknolojik üstünlüklerin sağlanmasında etkili olan bu kavramın, ulusal literatürde daha zengin bir hale getirilmesi ve bu doğrultuda hem akademik olarak, hem de iş dünyasında örgütsel çift yönlülük üzerine var olan farkındalığın artırılması hedeflenmektedir. Bu farkındalığın artmasıyla birlikte, meydana gelecek akademik çalışmalardan elde edilecek bulguların, iş dünyasında daha rasyonel sonuçların alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

ABAZEED, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(7), 1445-1456.

ACARAY, A. (2018). Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir çalışma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(4), 216-236.

AJDAROVSKA, Z. (2018). *Exploring the effect of organizational culture on organizational ambidexterity*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

AKSOY, Y. (2020). Örgütsel ustalık ve inovasyon performansı ilişkisinde teknolojik dinamizmin rolü. *Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 1(1), 11-22.

ANDRIOPOULOS, C., & LEWIS, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

ARDIÇ, M. (2022). *Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin performansa etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

ATTAR, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

BAKAN, İ., DOĞAN, İ. F., & SEZER, B. (2017). Örgütsel ustalık ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki: Bir alan araştırması/The relationship between organizational ambidexterity and organizational learning: An empirical study. *TURAN: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 9(33), 10.

BAKAN, İ., & SEZER, B. (2016). Örgütsel ustalığın rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 177-203.

BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., & SOĞANCI, G. (2019). Örgütsel ustalığın, kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Journal of Management & Economics Research*, 17(2).

BAŞAK, Z. S. (2021). *Örgütsel hafıza ve öğrenen örgütlerin adaptasyon ve firma performansı etkisinde örgütsel çift yönlülüğün aracı rolü: Bilişim ve teknoloji sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

BAŞKAN, K. (2020). *Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

BOYACK, K. W., KLAUVANS, R., & BÖRNER, K. (2005). Mapping the backbone of science. *Scientometrics*, 64, 351-374.

BÖYÜKASLAN, H. D., & ÖZKARA, B. (2022). Yabancı el sendromu mu çift yönlülük mü? Start-uplar üzerine çoklu örnek olay çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı), 1-23.

CAO, Q., GEDAJOVIC, E., & ZHANG, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.

CHAKMA, R., PAUL, J., & DHIR, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

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

ÇEKMECELİOĞLU, H. G., GÜNSEL, A., & 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.

ÇELİK, B. (2021). *Örgütsel çift yetenekliliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇİFTÇİ, G. E. (2019). Örgütsel ustalık çalışmalarının personel güçlendirme üzerinde etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 188-202.

ÇÖMEZ, P. (2012). *Örgütlerde çift yeteneklilik ve örgütsel yenilik ilişkisinde liderlik tiplerinin rolü ve firma yenilik performansına etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

DAMAR, A. (2021). *Kobilerde örgütsel maharet ve çeviklik: Kültürlerarası karşılaştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DİLEK, A., ANIL, K., & ŞEKER, F. (2017). Otel işletmecilerinin bireysel yenilikçilik profili ve çift yönlülük ambidexterity düzeyi ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), 47-58.

DUNCAN, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.

- ERARSLAN, İ. (2020). *Örgütsel çift yönlülük ve adaletin örgütsel destek algısı üzerinden örgütsel öğrenmeye etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- FATAH, D. M. (2021). *The role of strategic information system in achieving organizational ambidexterity*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.
- FINDIKLI, M. A., & PINAR, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 155-171.
- GIBSON, C. B., & BIRKINSHAW, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- GÖZEN, A. (2018). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLENC, S. (2019). *Medikal turizm hizmeti veren hastanelerde sağlık otelciliği hizmetleri ile örgütsel ustalık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜLENC, S., & KOZAK, M. A. (2019). Medikal turizm hizmeti veren hastanelerde sağlık otelciliği hizmetleri ile örgütsel ustalık ilişkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), 366-382.
- GÜNSEL, A., & DODOUROVA, M. (2018). Çift yönlü örgütler daha mı dayanıklı? Sağlık işletmeleri üstünde bir araştırma. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 7-12.
- HE, Z. L., & WONG, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- JANSEN, J. J., TEMPELAAR, M. P., VAN DEN BOSCH, F. A., & VOLBERDA, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- JURKSIENE, L., & PUNDZIENE, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- KANTEN, P., & KANTEN, S. (2019). Örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85-109.
- KASAPÖĞLU, E. B. (2023). *The moderating effect of managerial competencies on the relation between organizational learning capability and organizational ambidexterity in ports*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KAYA, Ç. (2018). Örgütsel amaç paradokslarının stratejik yönetim okullarından kültür okulu açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 566-582.
- KESKİN, F. F. (2018). *Relationship between social capital, information sharing, organizational ambidexterity and firm performance in technology parks*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LI, R., FU, L., & LIU, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(2), 251-271.
- LUBATKIN, M. H., SIMSEK, Z., LING, Y., & VEIGA, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- MAYDA, F. (2022). *Yetenek yönetiminin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinde örgütsel çok yönlülüğün aracı etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

MEMDUHOĞLU, H. B., & KUŞÇI, E. (2012). Organizational learning in primary schools in the views of school administrators and teachers. *Ilkogretim Online*, 11(3).

MOM, T. J., CHANG, Y. Y., CHOLAKOVA, M., & JANSEN, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.

O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.

O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.

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

ÖZBEBEK TUNÇ, A. (2015). *Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çift yönlülük ve örgüt performansı: Bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PELENK, S. E. (2019). Sıkı-gevşek örgüt kültürünün ve kişi-örgüt uyumunun çalışanların çift yönlülük algılarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1614-1628.

PREDA, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a research model. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 67-74.

RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G., & TUSHMAN, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

RASULOVA, A. (2019). *Örgütsel çift yeteneklilik ve stratejik liderliğin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SAĞLAM, M. (2020). Örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: Hizmet ve üretim sektörü karşılaştırması/The effect of organizational ambidexterity on entrepreneurial orientation: Comparison of service and production sector. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 4(2), 421-440.

SCHAD, J., LEWIS, M. W., RAISCH, S., & SMITH, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

SEZER, B. (2016). *Örgütsel ustalığın performans üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

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.

SIMSEK, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

SMITH, W. K., & LEWIS, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

TINMAZ, G., & HIZIROĞLU, M. (2021). Örgütsel çift yönlülük becerisi ile kobilerin uluslararasılaşma hızı arasındaki ilişkide küme kaynaklarının düzenleyici rolü. *TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 13, 194-203.

- TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- TUTAR, H., FETTAHLIOĞLU, Ö. O., SAYIN, Z. F., & YASAN, D. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel ustalık üzerinde etkisi olur mu?. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 4(10), 152-164.
- UBEDA-GARCIA, M., RIENDA, L., ZARAGOZA-SAEZ, P. C., & ANDREU-GUERRERO, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1507-1531.
- ULUCAN, S. (2023). *Aile işletmelerinde örgütsel ustalığın rekabet avantajındaki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- ÜNSAL, A. A. (2022). *Kobilerde örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkilerinin stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici rolleri altında araştırılması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ÜRÜ, F. O., & ÜNSAL, A. A. (2022). Kobilerde örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluk arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3238-3258.
- VAN ECK, N. J., & WALTMAN, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- VAN ECK, N. J., & WALTMAN, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111, 1053-1070.
- VISHWAKARMA, P., & MUKHERJEE, S. (2019). Forty-three years journey of tourism recreation research: A bibliometric analysis. *Tourism Recreation Research*, 44 (4), 403-418.
- YILDIZ, H., & KARATAŞ, G. (2017). Organizational ambidexterity in SMEs in Turkey: Combination of conflicting organizational strategies. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 875-878.
- YILDIZ, H., & KARATAŞ, G. (2018). Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki kobilerde örgütsel ustalık (çift yönlülük): Çatışan stratejilerin birleşimi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 99-122.
- YILMAZ, E. (2017). *The relationship of organizational ambidexterity with whistleblowing act and employees intention to leave.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ, G. (2014). *Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YİĞİT, B. (2022). Örgütsel çift yönlülük: Teknopark çalışanları üzerinde bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1164-1174.
- YÜCEL, D. (2022). Paradoksal liderlik çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığını nasıl etkiler?. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 12(24), 557-574.
- YÜCEL, D. (2022). Proaktif başa çıkma ve bireysel çift yönlülük ilişkisinin önemi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18(2), 159-171.
- Yükseköğretim Kurumu (YÖK). (22.09.2023). *Ulusal Tez Merkezi*. Erişim tarihi: 22.09.2023, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

## Summary

*While the world is developing faster than ever before, dynamic competition between businesses is also evolving at the same rate. To survive and compete, businesses must gain sustainable competitive advantage. However, in today's competitive environment, this is not an easy situation. Because, in*

*this dynamic competitive climate, focusing on one of the different approaches is not enough; these strategies must be used in a balanced manner. Businesses must profit from their existing competencies while also discovering new opportunities if they want to acquire a competitive advantage. The adoption of these two distinct strategies at the same time emphasises the significance of the concept of organizational ambidexterity.*

*While picking one of these two methods is always perceived as a choice for organisations, the concept of organizational ambidexterity aims to profit from both strategies by achieving a balance between these two inclinations. While the concept of organizational ambidexterity is still in its early stages, and it may appear impossible for businesses to implement opposite activities at the same time, the incredible increase in competition over time has pushed businesses to take risks and implement these opposite activities at the same time. Because successful application of organizational ambidexterity plays a significant role in establishing sustainable competitive advantage, this idea is gaining traction in the literature.*

*On the basis of organizational ambidexterity, there are two types of strategies: exploitation strategies and exploration strategies. The structural processes, skills, and cultures appear to differ significantly between these two strategies. It can be demonstrated that exploitation strategies are appropriate for mechanical organizational structures while exploration strategies are appropriate for organic organizational structures. Businesses focus on incremental innovation activities by focusing on the competencies they already have with exploitation strategies and strengthening their present activities with tiny innovations. Along with exploration strategies, it focuses on radical innovation activities through the acquisition of new capabilities via new resources.*

*Because the concept of organizational ambidexterity in the national literature is still in its early stages, the purpose of this study is to examine the evolution of this concept over time and the effects of the actors who play a role in this development through a bibliometric analysis of this concept in the international literature.*

*When we look at the conclusions of this research, we can observe that the first study on organizational ambidexterity in the international literature occurred in 2004. Although there was no major growth in the number of studies until the 2010s, there was a large increase in the number of studies conducted throughout the 2010s, particularly in the late 2010s. 2020 is the year with the most studies, with 200 total.*

*The majority of studies are in the fields of business and economics. Aside from this sector, which has a significant 80.86% of the studies, it is seen that studies are carried out at close rates in other fields such as engineering, computer science, and psychology. While the majority of studies are conducted in the United States, China and England come in second and third, respectively, and the number of research undertaken in these three nations is significantly larger than in other countries. When we examine the connection map between the nations where the research were conducted, we can see that there is a strong bond between these three countries, and that these three countries have a strong network of relationships with other countries working on organizational ambidexterity.*

*When we look at the keywords used in the studies, we can see that the concepts of exploitation and exploration, which are the strategies that have the most influence in the explanation and development of this concept, are also used extensively, as are the words that make up the concept of organizational ambidexterity.*

*While the concept of organizational ambidexterity has achieved significant recognition in the international literature, it is evident that it has only recently started to emerge in national literature. The formation and development processes of this concept in international literature are examined in this study, and it is aimed that this concept will gain relevance in the national literature. In line with this goal, it is aimed to enrich the national literature with this concept, which is effective in sustaining competitive advantage and technological superiority, by conducting more research on the subject, and to raise awareness of organizational ambidexterity both academically and businesses.*