

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.174>

## ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL BOLLUĞUN GİRİŞİMSEL ORYANTASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

Nurdan GÜRKAN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 28.11.2016

Ahmet Ferda ÇAKMAK<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22.12.2016

### ÖZ

*Stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı, işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini ifade etmektedir. İşletmeler girişimcilik eğilimlerini geliştirebilmek için kullanıma hazır kaynaklara diğer bir ifade ile örgütsel bolluğa ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel bolluk; mevcut bolluk, iyileştirilebilir bolluk ve potansiyel bolluk olmak üzere üç bolluk türünden oluşmaktadır. Çalışmanın amacı işletmelerde örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığını incelemesidir. Örgütsel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki, panel veri analizi yöntemi kullanılarak 2010-2014 dönemi için Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören 20 adet şirket üzerinden araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, işletmelerdeki girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk ve iyileştirilebilir bolluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Elde edilen bulgulara göre; potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimsel Oryantasyon, Örgütsel Bolluk

**JEL Kodları:** M10

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SLACK IN ORGANIZATIONS ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

### Abstract

*The concept of entrepreneurial orientation, which emerges with the development of strategic management, refers to entrepreneurship orientations of businesses. The businesses need resources in other words organizational slack in order to develop their entrepreneurial trends. The organizational slack consists of three slack type. These slack types are available slack, recoverable slack and potential slack. The purpose of this study is to examine whether organizational slack in the businesses has an effect on entrepreneurial orientation. The relationship between organizational slack and entrepreneurial orientation was investigated through 20 companies that were traded in Borsa İstanbul Corporate Governance Index for 2010-2014 period using panel data analysis method. The results of the study indicate the existence of a statistically significant relationship between the available slack and the recoverable slack with the entrepreneurial orientation in the businesses. According to findings; there was no statistically significant relationship between potential slack and entrepreneurial orientation.*

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Organizational Slack

**JEL Codes:** M10

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Örgütlerde Kaynak Bilgisi ve Örgütsel Bolluğun Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, [nurdan.gurkan@hotmail.com](mailto:nurdan.gurkan@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, [cakmak@beun.edu.tr](mailto:cakmak@beun.edu.tr)

## 1. Giriş

İşletmeler yeni teknolojilerin gelişmesi ve artan rekabet ile birlikte girişimci, yenilikçi, yaratıcı olma gibi özelliklere sahip olarak rakiplerine oranla farklılaşması daha da önemli olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek için yenilikçilik, fırsatçılık, yaratıcılık gibi özellikleri içeren girişimciliğe yönelmeleri gerekmektedir. Literatürde yer alan birçok çalışma, işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini “girişimsel oryantasyon” kavramı ile açıklanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd. 2000; Todorovic, 2004; Boehm, 2007; Josien, 2008; Anderson vd., 2009; Roberts, 2010; Covin ve Lumpkin, 2011; Diefenbach, 2011; Slevin ve Terjesen, 2011; Runyan vd., 2012; Anderson ve Eshima, 2013; Kreiser vd., 2013; Gupta, 2015; Anderson vd., 2015).

Girişimcilik sadece yeni girişimleri ifade ederken; stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler ve karar alma faaliyetlerini içermektedir. İşletmelerin girişimsel oryantasyon boyutlarını geliştirebilmeleri için, hem fonlara hem de varlıklarını kullanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:136).

Kaynak tabanlı teori; işletmelerde kaynaklar ile bilgi ve yeteneklerin bir araya getirilmesini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre; işletmeler kendi bünyesindeki kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kaynak tabanlı teoriye göre; işletmeler ancak sahip olduğu kaynaklar üzerinden rant elde edebilmektedir (Mahoney, 1995). Bu kaynaklar bilgi tabanlı ve mülkiyet tabanlı kaynaklar olup; mülkiyet tabanlı kaynaklar maddi girdi kaynaklarını tanımlamakta ve işletmenin kullanımına hazır halde olanları örgütsel bolluk olarak adlandırılmaktadır. Rant elde edebilmesinin yollarından biri olan girişimcilik faaliyetinin gerçekleştirilmesinde işletmelerin kullanıma hazır kaynaklara, diğer bir ifade ile örgütsel bolluğa, ihtiyaçları vardır.

Cyert ve March (1963), örgütsel bolluğun yenilik ve değişim için kaynak sağladığını ifade etmiştir. Bu da, bolluğa sahip olan bir işletmenin çevresel değişikliklere adapte olma yeteneğini geliştirmesine ve onun uzun dönemli performans sağlamasına imkan tanımaktadır. Mousa ve Chowdhury (2014) de; örgütsel bolluğun işletmelerdeki yeniliği sürdürmek ve kolaylaştırmak için önemli olduğunu dile getirmektedir. Yazarlar ayrıca örgütsel bolluğun hem işletmelerin büyümesini hem de işletmelerin girişimciliğini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Buradan hareketle, çalışmanın amacı işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının Türkiye odağında incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, 2010-2014 dönemi içinde Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilecek şirketler belirlenirken, şirketlerin araştırma döneminin tamamında endeks içerisinde yer alması şartı aranmıştır.

Belirtilen amaç kapsamında, örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışma dört bölümde anlatılmaktadır. İlk bölümde, girişimsel oryantasyon kavramının tanımına ve boyutlarına yer verilmektedir. İkinci bölümde, örgütsel bolluk kavramı ve türleri açıklanmakta olup, üçüncü bölümde ise örgütsel bolluk türlerinin girişimsel oryantasyonla arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmektedir.

Dördüncü bölümde, örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyonu etkileyip etkilemediği sorusuna BIST-Kurumsal Yönetim Endeksi şirketleri üzerinden cevap aranmıştır. Aynı zamanda, çalışmada yararlanılan model, modelde yer alan değişkenler ile araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir. Aynı bölümün devamında ise araştırmada kullanılan veri seti ve tanımlayıcı istatistikler; son kısmında ise araştırma bulguları yer almaktadır. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular ışığında örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığı ile ilgili yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. Kısıtlar ve öneriler bölümünde ise çalışmanın kısıtları ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Girişimsel Oryantasyon Kavramı**

Stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkmış bir kavram olan girişimsel oryantasyon, karar alıcıların işletmenin örgütsel amacına karar verebilmek, vizyonunu devam ettirebilmek ve rekabet avantajını yaratabilmek için kullandığı girişimci strateji yapma süreci olarak görülmektedir (Rauch vd., 2009:763). Girişimsel oryantasyon kavramının ortaya çıkışı Child (1972), Mintzberg (1973), Khandwall (1977), Miles ve Snow (1978) gibi strateji araştırmaları alanında yer alan çalışmalara dayandırılabilir. Mintzberg (1973) ile Miles ve Snow (1978) çalışmalarında işletmeleri girişimci ve fırsatçı olarak tanımlarken; Miller (1983) girişimci bir işletmeyi; ürün pazarlama yeniliği ile uğraşan, riskli girişimler üstlenen, proaktif yeniliklerde ilk önce davranan bir işletme şeklinde tanımlayarak girişimsel oryantasyon kavramının temellerini atmıştır.

Morris ve Paul (1987) da çalışmasında belirtilen özellikleri birleştirmiş ve bir adım daha ilerleyerek, girişimsel oryantasyonu üst yönetimin risk alma, yenilikçi olma ve proaktifliği gösterme eğilimi olarak tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, bağımsız bir şekilde hareket eğilimi ve rakiplerine karşı saldırgan olma eğilimini de ekleyerek Morris ve Paul (1987) tarafından yapılan tanımı genişletmiştir. İfade edilen tanımlardan girişimsel oryantasyon kavramı çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır. Literatürde, girişimsel oryantasyon boyutlarının birlikte ya da ayrı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği ile ilgili düşünceler yer almaktadır. Girişimsel oryantasyon boyutlarını yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik kapsamında ele alan Miller (1983), bir işletmenin girişimci olabilmesi için bu boyutların tümünün bir işletmede bulunması gerektiğini düşünmektedir. Lumpkin ve Dess (1996:137) ise, önerdikleri girişimsel oryantasyon boyutlarının bağımsız bir şekilde çevresel ve örgütsel bağlamda değişebileceğini savunmaktadır.

Ancak literatürde; Quinn (1985), Morris ve Paul (1987), Covin ve Slevin (1988; 1991), Miles ve Arnold (1991), Zahra (1993), Naman ve Slevin (1993), Sayles ve Steward (1995), Chadwick (1998), Barringer ve Bluedorn, 1999; Davis (2007), Diefenbach (2011), Smith (2011), Slevin ve Terjesen (2011), Chen vd. (2012), Clausen ve Korneliussen (2012), Soininen vd. (2012), Runyan vd. (2012), Anderson ve Eshima (2013), Kreiser vd. (2013) gibi birçok araştırma Miller (1983)'ın önerdiği yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını içeren kavramsallaştırmasını temel alan bir yaklaşım benimsemiştir. Bir işletmenin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının temel girişimcilik süreçlerini oluşturması ve bu boyutların bir işletmede bir arada yer alması gerektiği düşünüldüğünden, bu çalışmada Miller (1983)'ın kavramsallaştırması ele alınmaktadır.

Girişimsel oryantasyon boyutlarından yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçlerle sonuçlanabilen yeni fikirler, yenilik, deneyim ve yaratıcı süreçlerin bir işletme tarafından desteklenme eğilimini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Risk alma, girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden hareket etme ve girişim fırsatı yakalama eğilimini ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:152). Proaktiflik ise yeni ürün ve hizmetlerin sunumu ile nitelendirilen bir fırsat arayışı, ileriye dönük bir bakış açısı olup, gelecekteki talep beklentisiyle hareket etme ve yenilikçilikle bağlantılı bir kavramdır (Diefenbach, 2011:15).

### 3. Örgütsel Bolluk Kavramı

Örgütsel bolluğun ilk tanımlarından bir tanesini yapan Cyert ve March (1963) örgütsel bolluğu; işletmenin sahip olduğu kullanıma hazır kaynaklar şeklinde ifade etmektedir. Cyert ve March (1963:36) hissedarlara yapılan aşırı temettü ödemeleri, piyasa fiyatının altında fiyat önerileri, yüksek ücret ve prim ödemeleri gibi amaçlar doğrultusunda kullanılan kaynakların örgütsel bolluk içerisinde değerlendirilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Diğer bir ifade ile yazarlar, toplam kaynaklar ile işletmenin hissedarları ve müşterileri ile ilişkilerini güçlendirme amacı doğrultusunda kullanmayı planladığı kaynaklar arasındaki fark olarak örgütsel bolluğa açıklama getirmektedir.

Bourgeois (1981:30) örgütsel bolluğu; işletmenin içinden ve dışından gelen değişikliklere cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için tampon görevini üstlenen mevcut veya potansiyel kaynaklar, şeklinde ele almıştır. Aynı zamanda Marino ve Lange (1983:82), örgütsel bolluk tanımının literatürde önemli bir yere sahip olduğunu ifade ettiği Bourgeois (1981:31), örgütsel bolluğun iş akışı sürecinde tampon (güvence) olarak işletmelerde kullanılabileceğini belirtmiştir. Ancak örgütsel bolluk işletmenin karşılaştığı ufak problemlerin üstesinden gelinmesinde yeterli olabilirken; daha büyük problemler karşısında ise işletmeye çözüm üretmek için zaman kazandırabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bolluğu sadece tampon görevi ile değerlendirmek de doğru olmayabilir.

İşletmelerin yenilik yapma yeteneği açısından da önemli bir yere sahip olan örgütsel bolluğun, çeşitli kavramsallaştırmaları önerilmiş olup, genellikle bolluk tek boyutlu yapı olarak ele alınmıştır. Ancak Bourgeois ve Singh (1983), bolluğun çok boyutlu kavramsallaştırmasını önermiştir. Bourgeois (1981)'un fikirlerinden yola çıkan Bourgeois ve Singh (1983:43), bolluğu birbiriyle ilişkili ancak kavramsal olarak (i) mevcut, (ii) iyileştirilebilir ve (iii) potansiyel olmak üzere üç farklı boyuttan oluşacak şekilde belirtmiştir.

**Mevcut bolluk**, aşırı likidite gibi işletmenin sahip olduğu atıl durumdaki kaynaklardan oluşmaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Mevcut bolluğu oluşturan kaynaklar işletmenin aktifinde yer almaktadır ve kullanılmaya hazır durumdadır. Diğer örgütsel bolluk türlerine göre belirlenmesi ve yöneticiler tarafından fark edilmesi nispeten daha kolaydır.

**İyileştirilebilir bolluk**, işletmeden gereğinden fazla fon çıkışına neden olan (aşırı maliyetler gibi) durumların iyileştirilmesi ile işletmede bırakılabilecek kaynakları tanımlamaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Ancak öncelikle işletmeden gereğinden fazla

fon çıkışına neden olan durumların tespit edilmesi ve iyileştirme stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

**Potansiyel bolluk**, borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımını gibi yollarla işletmenin dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını temsil etmektedir (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Banka kredilerinde, ihraç edecekleri tahvillerde veya kredili alışlarda faiz; sermaye artırımında ise kar payı olmak üzere dışarıdan edinilecek fonların maliyeti nedeniyle işletmeler tüm kredibilitesini kullanmaktan kaçınmakta, ancak fon ihtiyacı ortaya çıktığında işletme dışından fon elde etme potansiyeline sahiptirler.

#### **4. Girişimsel Oryantasyonun Örgütsel Bolluk ile İlişkisi**

Örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki örgütsel bolluk türlerine göre ilişkinin farklılaşabilmektedir. Bu başlık altında; örgütsel bolluk türleri ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

##### **4.1. Mevcut Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Mevcut bolluk, hazır kaynaklar olarak işletmelerin girişimci fırsatları kullanmaları ve araştırmaları için zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle, aşırı likiditeye sahip işletmelerin girişimde bulunma konusunda daha cesaretli olacakları söylenebilir. Yüksek bolluk seviyeleri ile yüksek yenilik düzeyini ilişkilendiren MacCrimmon ve Wehrung (1986) çalışmasında mevcut bolluğun yöneticileri risk alma konusunda cesaretlendirdiğini ve yenilik konusunda söz konusu işletmelerin daha atılgan olacağını ifade etmektedir. Bu açıdan, işletmelerin yenilik yapmak ve girişimci davranışlarda bulunabilmek için bolluğa ihtiyaç duyacağı düşünülmektedir. Bunun yanında Baker ve Nelson (2005:329)'a göre Levi-Strauss (1966:17)'un “eldeki herhangi bir şey ile bir şeyler yapmak” veya “diğer kişilerin değersiz olarak gördüklerinden yeni bir şey yaratma” olarak tanımladığı girişimsel brikolaj, kaynak kısıtlamalarının girişimcilik davranışını olumlu yönde etkilediğinin kanıtı olarak görülebilir. Dolayısıyla, kaynak fazlasının ya da kaynak kısıtlamasının olduğu durumlar, girişimcilik davranışını ortaya çıkarmakta ve mevcut bolluk ile girişimcilik aktivitesi arasında eğrisel bir ilişkiye işaret etmektedir.

Vekalet teorisi, işletme sahipliği ile işletme yöneticiliğinin birbirinden ayrılması sonucunda yöneticiler ile ortaklar arasında öncelikler konusunda anlaşmazlıkların ortaya çıktığını ve yöneticilerin genellikle kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda

kaynakları işletmenin vizyonuyla uyuşmayan yönde kullanma eğiliminde olduklarını içermektedir (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Bu kapsamda, mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırmak yerine azaltacağı savı ileri sürülebilir. Buradan, mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin U tipi bir şekil alması beklenilebilir.

#### **4.2. İyileştirilebilir Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Literatürde, iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında eğrisel bir ilişkiyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan; Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009) ile tutarlı olarak iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında ters-U şeklinde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Bu ilişkiye dayanarak, iyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde işletmeler verimli çalışıyor olduklarından yenilik yapma ihtiyacı hissetmeyecektir.

İyileştirilebilir bolluğun yüksek olduğu durumda işletmeler verimsiz çalıştığından veya yüksek maaş ve prim ödemeleri, yüksek promosyonlar gibi yüksek maliyetlere katlanacağından girişimcilik bakış açısından uzak durması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun orta seviyelerinde ise işletmelerin verimsizliği ortadan kaldırmaya yönelik yeni arayışlara girerek yeni pazarlara yönelerek bir takım riskleri alması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu ve yüksek olduğu seviyelerde girişimsel oryantasyon derecesinin düşük olması beklenilebilir. Bunun yanında, iyileştirilebilir bolluktaki artış orta seviyelerde işletmenin girişimsel oryantasyonunu arttırabileceği yorumlanabilir.

#### **4.3. Potansiyel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Potansiyel bolluk bir işletmenin dışarıdan borçlanma kabiliyetini diğer bir ifade ile kredibilitesini temsil etmektedir. Potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon ile arasındaki ilişki piyasa koşullarının durumuna oldukça bağlıdır. Özellikle ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yöneticiler işletmeye ek sorumluluklar yüklemekten kaçınma eğilimine girmektedir. Potansiyel bolluk düşük olduğunda, işletmenin dış sermayeyi kullanma yeteneği çok az olacağından işletmenin borçlanma maliyetleri oldukça yüksek olacaktır. Yüksek maliyetle edinilen kaynakların işletmenin girişimcilik eğilimini destekleyecek şekilde kullanılması çok olası görülmeyebilir.

İşletmenin sahip olduğu potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasındaki ilişkinin ekonominin içinde bulunduğu duruma son derece duyarlı olması beklenmektedir. Ekonominin genişleme dönemlerinde potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülürken; gerek ekonominin normal seyrettiği gerekse de ekonominin kötüleştiği dönemlerde söz konusu ilişkinin oldukça zayıflayacağı düşünülebilir.

## **5. Örgütsel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişkinin Analizi**

Bu bölüm altında girişimsel oryantasyon ile işletmelerin örgütsel bolluğu arasında ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

### **5.1. Çalışmanın Kapsamı**

Çalışmada araştırma sorusuna Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirkete ait 2010-2014 yılları arasını kapsayan yıllık faaliyet raporları üzerinden cevap aranmıştır. Çalışmanın modelinde yer alan her bir değişken için toplam 100 adet (20 şirket \* 5 yıl) veriden yararlanılmıştır. İşletmenin girişimsel oryantasyon seviyesi belirlenirken faaliyet raporlarında mümkün olduğunca açık, fazla ve yanıltıcı olmayan ifadelerin yer alması, çok önemlidir. Çalışmanın kapsamı belirlenirken Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olan şirketlerin kamuoyuna daha açık ve daha doğru bilgi açıkladığı varsayılmıştır.

Finans alanında faaliyet gösteren şirketler ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Söz konusu şirketlerin çalışma kapsamı dışında bırakılmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, söz konusu şirketlerin başka alanlarda faaliyet göstermeleri Kanunlar ile yasaklanmıştır. İç girişimcilik alanında yapılacak deneysel çalışmalara bu şirketlerin dahil edilmesi elde edilecek bulgularda sapmalara neden olacaktır. İkinci olarak; bu şirketlerin finansal tabloları farklı formatta hazırlanmakta ve araştırma kapsamında gerekli olacak muhasebe verilerine ulaşılamamaktadır. Bu durum, çalışma modelinde kullanılacak değişkenlerin hesaplanması açısından sorun yaratmaktadır. Çalışmada,

(i) finansal raporlar Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’nun resmi internet sitesinden (<http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>),

(ii) çalışmada yer alan şirketlere ait faaliyet raporları şirketlerin resmi internet sitelerinden, temin edilmiştir.



## 5.2. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın temel öngörüsü; girişimsel oryantasyon olgusunun gelişmesinde örgütsel bolluğun önemli bir faktör olduğudur. Bu öngörü çerçevesinde cevaplanmak istenen, işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türlerinin işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olup olmadığı sorusudur.

Wiklund ve Shepherd (2005:78), bolluk kaynaklarının bulunabilirliğinin, kaynak kısıtlamasının olduğu çevrelerde kabul edilmeyen yeni stratejileri ve yenilikçi projeleri tecrübe etmek için işletmelere fırsat verdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Greve (2003) örgütsel bolluk varlığının yeni ve potansiyel olarak değerli girişimci fırsatları tanımlamayı teşvik ederek, yöneticiler arasında araştırma davranışlarını cesaretlendirdiğini iddia etmektedir. Ancak, önceki bölümlerde de tartışıldığı üzere örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin örgütsel bolluk türlerine göre farklılaşabilmesi mümkündür. Bu bağlamda örgütsel bolluk türlerinin, girişimsel oryantasyon derecesi üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>: İşletmenin sahip olduğu örgütsel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

H<sub>1a</sub>: İşletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: İşletmenin sahip olduğu iyileştirilebilir bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: İşletmenin sahip olduğu potansiyel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## 5.3. Araştırma Modeli

Araştırma sorusu dikkate alınarak hazırlanan hipotezin test edilmesi için araştırma modeli oluşturulmuştur. Hipotezin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türlerinin ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılabilir. İşletmenin sahip olduğu kaynak bilgisinin, firma büyüklüğünün ve aktif karlılık oranının da girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde önemli birer faktör olduğu düşünülerek, kaynak bilgisi, firma büyüklüğü ve aktif karlılığı değişkenleri

modele kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için kurulan model aşığıdaki gibi gösterilebilir.

$$GO_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 MB_{it} + \alpha_2 MB^2_{it} + \alpha_3 \dot{I}B_{it} + \alpha_4 \dot{I}B^2_{it} + \alpha_5 PB_{it} + \alpha_6 PB^2_{it} + \alpha_7 KB_{it} + \alpha_8 FB_{it} + \alpha_9 AK_{it} + \varepsilon_{it}$$

<i>GO</i>	<i>Girişimsel Oryantasyon</i>	<i>İB<sup>2</sup></i>	<i>İyileştirilebilir Bolluk Karesi</i>	<i>KB</i>	<i>Kaynak Bilgisi</i>
<i>MB</i>	<i>Mevcut Bolluk</i>	<i>MB<sup>2</sup></i>	<i>Mevcut Bolluk Karesi</i>	<i>FB</i>	<i>Firma Büyüklüğü</i>
<i>İB</i>	<i>İyileştirilebilir Bolluk</i>	<i>PB<sup>2</sup></i>	<i>Potansiyel Bolluk Karesi</i>	<i>AK</i>	<i>Aktif Karlılık Oranı</i>
<i>PB</i>	<i>Potansiyel Bolluk</i>			<i>ε<sub>it</sub></i>	<i>Hata Terimi</i>

Modelin çözümünden elde edilecek katsayılar hipotezlerin kabul edilip edilemeyeceği noktada belirleyici olmaktadır. Regresyon modellerinde herhangi bir değişkenin karesi de modele eklenerek bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin U tipi veya ters U tipi bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular (Tan, 2003; George, 2005; Chiu ve Liaw, 2009) göz önünde bulundurularak her bir örgütsel bolluk türüne ilişkin bağımsız değişkenlerin kareleri modele dahil edilmiştir. Modelin çözümünden mevcut bolluk değişkenine ilişkin olarak elde edilecek  $\alpha_1$  ve  $\alpha_2$  katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması, işletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğuna diğer bir deyişle  $H_{1a}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Modelin çözümünden elde edilen  $\alpha_1$  katsayısının negatif;  $\alpha_2$  katsayısının ise pozitif bir değer alması, girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasında U tipi ilişkinin;  $\alpha_1$  katsayısının pozitif;  $\alpha_2$  katsayısının negatif bir değer alması ise ters U tipi ilişkinin var olduğu şeklinde yorumlanacaktır. Bu noktada elde edilen katsayının ( $\alpha_1$  ya da  $\alpha_2$ ) pozitif (negatif) olması, mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırdığı (azalttığı) şeklinde yorumlanmalıdır. Benzer değerlendirmeler  $\alpha_3$  ve  $\alpha_4$  katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ve pozitif veya negatif olmasına göre iyileştirilebilir bolluk için;  $\alpha_5$  ve  $\alpha_6$  katsayılarına bakılarak potansiyel bolluk için de yapılabilir.

#### 5.4. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Elde Edilmesi

Bu başlık altında, araştırma modelinde kullanılan değişkenler ve değişkenlerin nasıl elde edildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

##### 5.4.1. Girişimsel Oryantasyon

Girişimsel oryantasyon değişkeninin belirlenmesinde kullanılan ve çalışmada uygulanan yöntem olan içerik analizi yöntemi, işletmelerin faaliyet raporlarının incelenmesini

kapsamaktadır. Stratejik yönetim araştırmacıları, çok kapsamlı araştırma akışları içindeki elde edilmesi zor verileri toplamak için içerik analizine güvenmektedir. Bu çalışmada girişimsel oryantasyon değişkeni çalışma kapsamındaki işletmelerin faaliyet raporlarından içerik analizi yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Hem girişimcilik literatüründe sıklıkla kullanılması hem de geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olması nedeniyle bu çalışmada, girişimsel oryantasyonun belirlenmesi için Short, vd., (2010) tarafından oluşturulan kodlama listesi kullanılmıştır. Kodlama listesi Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Girişimsel Oryantasyon Boyutları için Kelime Listeleri

Girişimsel Oryantasyon Boyutları	İçerik Analizi Kelimeleri
<b>Yenilikçilik</b>	açık fikirli, adapte etmek, akademi, akıllı, amaçlamak, araştırmak, arzulamak, becerikli, büyüme, canlandırmak, değişiklik yapmak, değişim, desteklemek, devrim, dönüştürmek, eğitim, farklılık yaratmak, fikir, geliştirmek, geliştirmek, gerçekteştirmek, girişim, hayal etmek, hayal gücü, hedeflemek, icat etmek, ilerleme, inovasyon, iyileştirme, kalite, keşfetmek, lisans, markalaşmak, misyon, modern, mükemmellik, nitelikli, orijinal, öncü, özgün, özgürlük tanımak, teşvik etmek, proje, patent, rekabetçi, sürdürülebilirlik, teknopark, teşvik etmek, verimlilik, vizyon, yaratıcı, yaratmak, yeni yatırım, yenilikçi, yenilik, yetenekli.
<b>Proaktiflik</b>	anket, analiz etmek, beklemek, beklenti, bulgu, değerlendirmek, gösterge, gözlemlemek, incelemek, irdelemek, olasılık, oryantasyon, ölçmek, önceden görmek, öngörmek, önlem almak, önlemek, proaktif, saptamak, senaryo, sezme, sorgulamak, soruşturmak, strateji, tahmin etmek, takip etmek, tehlike, teşhis etmek, ummak, uyumlaştırmak, zannetmek.
<b>Risk Alma</b>	atak, atılgan, atılım, azimli, belirsiz, cesur, cüret etmek, değişken, fırsat, getiri, iddialı, istikrarsız, korkusuz, meydan okumak, öngörülemez, risk, speküle etmek, şans, tehlike.

Girişimsel oryantasyon değişkeni, bir içerik analizi yöntemi olan “kelime kullanım sıklığı” tekniği aracılığıyla hesaplanmıştır. İçerik analizi yöntemi, söyleşiler, açık uçlu anket cevapları, şirket raporları, makaleler gibi nitel verileri analiz etmeye yarayan Nvivo 10 paket programı kullanılarak gerçekteştirilmiştir. Öncelikle, girişimsel oryantasyon boyutunun her bir boyutu için belirlenen kelimelerin faaliyet raporları içerisindeki toplam kullanım sıklıkları (sayısal olarak) her bir şirket ve her bir yıl için ayrı ayrı belirlenmiştir. Sonrasında, her bir boyuta ilişkin kelimelerin toplam kullanım sayısı, faaliyet raporundaki toplam kelime sayısına oranlanmış ve yüzde olarak ifade edilmiştir. Son aşamada ise tüm boyutlara ilişkin yüzdeler toplanarak her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı girişimsel oryantasyon değeri elde edilmiştir. Elde edilen girişimsel oryantasyon değeri, işletmelerin yıllar itibariyle girişimsel oryantasyon derecesindeki değişimi incelemek ve diğer işletmeler ile kıyaslamak amacıyla gösterge görevi üstlenmektedir.

### 5.4.2. Örgütsel Bolluk

Bourgeois ve Singh (1983)'in çalışmasında, örgütsel bolluk; (i) mevcut bolluk, (ii) iyileştirilebilir bolluk ve (iii) potansiyel bolluk olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede her bir bolluk boyutu, ayrı ayrı hesaplanmakta ve çalışmanın modeline ayrı bir değişken olarak eklenmektedir.

Bromiley (1991), Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Alessandri, vd., (2014), Gürkan (2016) ile benzer şekilde bu çalışmada da işletmelerin cari oranı, mevcut bolluğun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Çalışmada cari oran, her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı Eşitlik 1'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Mevcut Bolluk} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} \quad (1)$$

Bu çalışmada iyileştirilebilir bolluk değişkeni, Bourgeois ve Singh (1983), Miller ve Leiblein (1996), Reuer ve Leiblein (2000)'in çalışmalarına uygun şekilde, Eşitlik 2'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{İyileştirilebilir Bolluk} = \frac{\text{Ticari Alacaklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Stoklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Pazarlama ve Yönetim Giderleri}}{\text{Satışlar}} \quad (2)$$

Bir işletmenin öz kaynaklarının toplam yabancı kaynaklarına oranı olarak ifade edilen borçlanma katsayısının, literatürde potansiyel bolluk olarak kullanıldığı görülmektedir. Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Lin ve Liu (2012), Lin (2014), Alessandri, vd., (2014) çalışmalarına benzer şekilde bu çalışmada örgütsel bolluk Eşitlik 3'teki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Potansiyel Bolluk} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}} \quad (3)$$

### 5.4.3. Kaynak Bilgisi

Anderson (2010), kaynak bilgisi değişkenini ölçmek için Gram-Schmidt ortogonalleştirilmesi (dikgenleştirme) yöntemini önermektedir. Anderson (2010) kaynak bilgisi değişkenini; toplam varlık verimliliğine karşı dikgenleştirilmiş çalışan verimliliği olarak ölçmektedir. Dikgenleştirme yöntemi kullanıldığında iki veya daha fazla değişken arasındaki ortak varyans ortadan kaldırılmakta ve diğer değişken ya da değişkenlerin etkisinden arındırılmış yeni bir değişken yaratılmaktadır (Golub ve Loan, 1996).

$$\text{Çalışan Verimliliği Oranı} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Çalışan Sayısı}} \quad (4)$$

$$\text{Varlık Verimliliği} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (5)$$

Anderson (2010), dikgenleştirme yöntemi ile çalışan verimliliği oranını varlıkların hasılat yaratma potansiyelinden arındırmış ve kaynak bilgisi değişkenini elde etmiştir.

#### 5.4.4. Firma Büyüklüğü

Firma büyüklüğünün gerek girişimsel oryantasyon üzerinde gerekse de bağımsız değişkenler üzerinde etkisi olabileceği düşüncesi ile firma büyüklüğü araştırma modeline kontrol değişkeni olarak ilave edilmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü değişkeni, işletmenin özkaynaklarının logaritması ile hesaplanmıştır.

#### 5.4.5. Aktif Karlılığı

Çalışmada işletmenin finansal performansı ise aktif karlılık oranı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Aktif karlılık oranı, dönem karının toplam varlıklara oranlanması ile Eşitlik 6'da görüldüğü gibi elde edilmektedir.

$$\text{Aktif Karlılık Oranı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (6)$$

### 5.5. Analiz Yöntemi ve Bulgular

Araştırmanın veri seti hem farklı işletmelere hem de farklı yıllara ait verileri kapsadığı için araştırmanın yöntemi panel veri tahmin yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin çözümü ve panel veri analizine ilişkin varsayımlardan sapmaların tespiti için Stata 11 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın veri seti hem farklı işletmelere hem de farklı yıllara ait verileri kapsadığı için araştırmanın yöntemi panel veri tahmin yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin çözümü ve panel veri analizine ilişkin varsayımlardan sapmaların tespiti için Stata 11 paket programı kullanılmıştır.

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
Ortalama	2,12	1,97	0,56	1,49	1,00	7,44	0,05
Medyan	2,00	1,56	0,46	0,81	0,27	6,81	0,06
Maksimum	3,54	9,68	2,26	10,90	3,23	9,34	0,23
Minimum	1,16	0,71	0,09	0,23	1,40	6,05	-0,22
Std. Sap.	0,53	1,63	0,39	2,08	1,00	1,10	0,08
Çarpıklık	0,45	3,42	2,12	3,03	0,92	0,30	-0,28
Basıklık	2,67	14,74	8,26	12,20	3,53	1,42	4,23
Jarque-Bera	3,81	770,64	190,70	506,72	15,42	11,85	7,60
P-Değeri	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Gözlem Sayısı	100	100	100	100	100	100	100

GO = Girişimsel Oryantasyon

MB = Mevcut Bolluk

İB = İyileştirilebilir Bolluk

PB = Potansiyel Bolluk

KB = Kaynak Bilgisi

FB = Firma Büyüklüğü

AKO = Aktif Karlılık Oranı

Değişkenlere ait zaman serilerinde trend bulunması durumunda, ilişki gerçek olarak değil, “sahte regresyon” şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı, regresyonun gerçek ve yanıltıcı bir ilişkiden hangisini ifade ettiğinin anlaşılması için zaman serisi verilerinin durağan olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir (Tarı, 2010: 374). Hem zaman boyutu hem de kesit veri boyutunun kısa olması nedeniyle analize dahil edilen değişkenlere ait serilerin durağanlıklarının tespitinde, ADF-Fisher Ki-Kare ve PP-Fisher Ki-Kare birim kök testleri uygulanmıştır. Yapılan birim kök testlerinin sonuçları Tablo 3’te sunulmuş olup, Fisher ADF ve Fisher PP birim kök testlerindeki sonuçlara dayanarak tüm serilerin durağan oldukları tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda, söz konusu seriler ile yapılan analizlerde “sahte regresyon” sorununun olmayacağı varsayılabilir.

**Tablo 3:** Değişkenlere Ait Birim Kök Testi Sonuçları

		GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
SABİT	ADF - Fisher	48,240 [0,171]	44,187 [0,299]	49,390 [0,143]	58,459** [0,021]	50,477 [0,123]	53,762*** [0,072]	83,251* [0,000]
	PP - Fisher	56,216** [0,042]	58,928** [0,020]	52,330*** [0,091]	86,007* [0,000]	59,437** [0,022]	71,496* [0,002]	110,897* [0,000]
SABİT VE TRENDLİ	ADF - Fisher	52,015*** [0,092]	45,599 [0,250]	58,837** [0,021]	63,221** [0,012]	52,469*** [0,084]	45,644 [0,249]	71,434* [0,002]
	PP - Fisher	78,366* [0,000]	81,192* [0,000]	82,750* [0,000]	93,889* [0,000]	90,029* [0,000]	65,494* [0,007]	105,898* [0,000]

**Notlar:** Fisher ADF ve Fisher PP testleri için parantez içindeki rakamlar ADF-Fisher ve PP-Fisher  $\chi^2$  istatistiklerine ilişkin p değerleridir. \*, \*\* ve \*\*\* sembelleri değişkenlerin sırasıyla %1, %5 ve %10 önem düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

Modelin çözümüne geçmeden önce, modelin hata terimlerinde varsayımdan sapmalar olarak nitelendirilen otokorelasyon, değişen varyans ve kesitsel bağımlılığın var olup olmadığının tespiti için araştırma yapılması gerekmektedir. Çünkü modelde söz konusu sapmaların olması durumunda modelden elde edilen tahminler yanıltıcı sonuçlar doğurup, gerçek katsayı değerlerini yansıtmayabilir. Bu yüzden regresyon modelinde ilk önce birinci dereceden otoregresif (AR1) sürecin olup olmadığını test etmek için Wooldridge (2002) tarafından geliştirilen panel veri otokorelasyon testi kullanılmıştır. Daha sonra, değişen varyansın mevcut olup olmadığı Breusch ve Pagan (1980) tarafından geliştirilen Breusch-Pagan LM panel değişen varyans testi ile ölçülmüştür.

Panel veri modellerinde, otokorelasyon ve değişen varyans sorunları tespit edildikten sonra yatay kesitsel bağımlılık probleminin test edilmesi gerekmektedir. Yatay kesit birimlerinin birbirinden bağımsız olma varsayımından sapma olarak nitelendirilen yatay kesitsel bağımlılık, hata terimlerinin gözlenemeyen faktörleri içermesi nedeniyle tahminlerin tutarsız ve yanıltıcı olmasına sebebiyet vermektedir. Yatay kesitsel bağımlılık, Pesaran CD Testi ile incelenmiştir. Model'deki otokorelasyon, değişen varyans ve yatay kesitsel bağımlılık Driscoll-Kraay standart hataları kullanılarak düzeltilmiş ve bu yöntemle elde edilen regresyon sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Model Sonuçları**

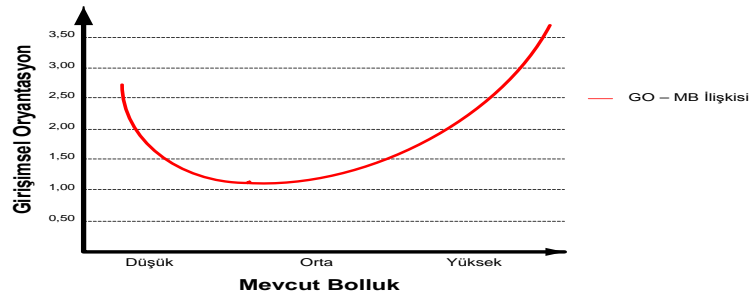
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Olasılık Değeri
Sabit Terim #	2,618*	14,02	[0,000]
1. Mevcut Bolluk	-0,485*	-8,11	[0,000]
2. İyileştirilebilir Bolluk	0,629*	4,44	[0,000]
3. Potansiyel Bolluk	0,062	1,33	[0,200]
4. Kaynak Bilgisi	0,271*	10,07	[0,000]
5. Mevcut Bolluk (Karesi)	0,035*	7,35	[0,000]
6. İyileştirilebilir Bolluk (Karesi)	-0,158**	-2,74	[0,013]
7. Potansiyel Bolluk (Karesi)	-0,000	-0,00	[0,996]
8. Firma Büyüklüğü	-0,027	-1,49	[0,154]
9. Aktif Karlılık Oranı	1,133*	5,64	[0,000]
-----			
R <sup>2</sup>	0,417		
F Değeri	155,86		[0,000]
Gözlem Sayısı	100		

\* %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

\*\* %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

Model sonuçlarına göre; mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mevcut bolluk değişkenine ait Model'den tahmin edilen katsayı (-0,485) ve mevcut bolluk karesi değişkenine ait katsayı

(0,035) dikkate alındığında, mevcut bolluk katsayısının ilk olarak negatif değer alması eğrinin aşağı yönlü olduğu göstermekte; mevcut bolluğun karesinin pozitif değer alması ise eğrinin yukarı yönlü olduğunu göstermektedir. Mutlak değer olarak rakamın büyüklüğü ise eğrinin dikliğini belirlemektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasında U tipi bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Şekil 1, araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönem içerisinde girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.



**Şekil 1.** Girişimsel Oryantasyon ile Mevcut Bolluk Arasındaki İlişki

Şekil 1’de görüldüğü üzere mevcut bolluğun düşük olduğu seviyelerde bolluktaki artışa rağmen işletmelerin belli bir noktaya kadar girişimcilik faaliyetlerinden uzaklaştığı görülmektedir. Bir noktadan sonra mevcut bolluktaki artış işletmelerin girişimcilik tutumlarına olumlu yansımaya başlamaktadır. Girişimsel oryantasyon derecesinin artmaya başladığı nokta, mevcut bolluk ve mevcut bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sifıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 MB + \alpha_2 MB^2$$

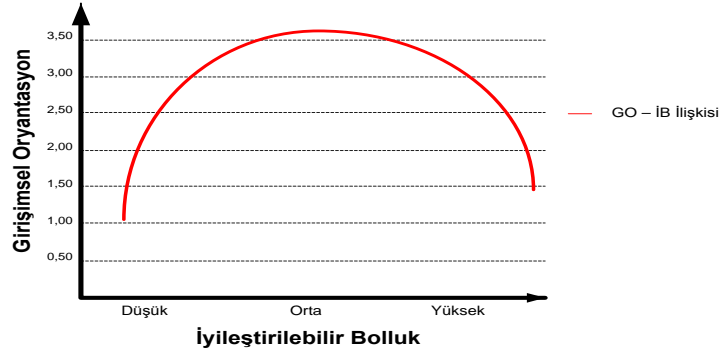
$$\frac{dY}{dMB} = \alpha_1 + 2\alpha_2 MB = 0$$

$$MB = \left| \frac{-\alpha_1}{2\alpha_2} \right| = \left| \frac{0,485}{2 \cdot (0,035)} \right| = 6,93 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Yapılan hesaplama doğrultusunda, mevcut bolluk değeri 6,93 olasıya kadar mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,49 birimlik azalışa neden olmaktadır. Mevcut bolluk 6,93 değerine ulaştıktan sonra mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,04 birimlik artışa neden olmaktadır. Model sonuçlarına göre; iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Model’den tahmin edilen iyileştirilebilir bolluk katsayısı (0,629) iken; iyileştirilebilir bolluk karesi katsayısı (-0,158)



olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu katsayılarla ilişkin iyileştirilebilir bolluğun öncelikli olarak pozitif bir değer alması eğrinin yukarı yönlü olduğu göstermekte; iyileştirilebilir bolluğun karesinin negatif değer alması ise eğrinin aşağı yönlü olduğunu göstermektedir. Bu durumda, iyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında Ters U tipi bir ilişki vardır. Şekil 2, girişimsel oryantasyon ile iyileştirilebilir bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.



**Şekil 2.** Girişimsel Oryantasyon ile İyileştirilebilir Bolluk Arasındaki İlişki

Şekil 2'den görüleceği üzere iyileştirilebilir bolluktaki artış belli bir noktaya kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunmakta; belli bir noktadan sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimi azalmaya başlamaktadır. Girişimsel oryantasyon derecesinin azalmaya başladığı nokta, iyileştirilebilir bolluk ve iyileştirilebilir bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sıfıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

$$Y = \alpha_0 + \alpha_3 \dot{I}B + \alpha_4 \dot{I}B^2$$

$$\frac{dY}{d\dot{I}B} = \alpha_3 + 2\alpha_4 \dot{I}B = 0$$

$$\dot{I}B = \left| \frac{-\alpha_3}{2\alpha_4} \right| = \left| \frac{-(0,629)}{2 \cdot (-0,158)} \right| = 1,99 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Yapılan hesaplama doğrultusunda, iyileştirilebilir bolluk değeri 1,99 olasıya kadar iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,63 birimlik artışa neden olmaktadır. İyileştirilebilir bolluk 1,99 değerine ulaştıktan sonra iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,16 birimlik azalışa neden olmaktadır. Modelin çözümünden elde edilen sonuçlara göre potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle, çalışma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde potansiyel bolluk

işletmenin girişimcilik eğilimine etki etmemektedir. Kontrol değişkeni olarak modele eklenen kaynak bilgisi ve aktif karlılık değişkenlerinin de işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmekte olup, firma büyüklüğü ile işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Modelin tahmin edilen F değeri (155,86) ve bu değere ilişkin olarak ortaya çıkan olasılık değeri [0,000] modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile Model'in tahmini katsayılarına güvenilerek değerlendirme yapmak mümkündür. Model'de hesaplanan R<sup>2</sup> değeri (0,417) temel alınarak, kaynak bilgisi ve örgütsel bolluk işletmelerin girişimsel oryantasyondaki değişikliğin yaklaşık olarak %42'sini açıklamaktadır.

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ışığında çalışmanın hipotezlerinin kabul veya reddedildiği Tablo 5'te topluca sunulmuştur.

**Tablo 5:** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Toplu Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
H <sub>1a</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>mevcut bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H <sub>1b</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>iyileştirilebilir bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H <sub>1c</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>potansiyel bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.		√

Modelden elde edilen bulgular topluca değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönemde işletmelerin sahip olduğu mevcut bolluğun ve iyileştirilebilir bolluğun işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen dönemde potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

## 6. Sonuç

Girişimsel oryantasyon, işletme içerisinde zamanla oluşan ve şekillenen bir sürecin ürünüdür ve sürekli olarak evrilmeye devam etmektedir. Girişimsel oryantasyonun şekillenme süreci zarfında, işletme içi ve işletme dışı birçok faktörün işletmenin girişimsel oryantasyon

derecesi üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Bu çalışmada, “İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türleri, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sorusu temel alınarak hazırlanan hipotezlerin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türlerinin ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılmıştır.

Model sonuçlarına göre; mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında U tipi bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre; mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde yöneticiler, işletmenin büyümesi ve kendilerini gösterebilmek adına girişimcilik faaliyetlerine olumlu yaklaşabilmektedir. Bu sonuç da, Baker ve Nelson (2005)’ın girişimsel brikolajın girişimcilik davranışını cesaretlendirdiği yönündeki görüşü ile uyusmaktadır. Sonrasında, mevcut bolluktaki artışa rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimlerinde azalma olması vekalet teorisinin mevcut bolluk üzerine yaptığı değerlendirmeler vasıtasıyla açıklanabilir. Bu değerlendirmelerin temelinde; yöneticilerin işletme kaynaklarını kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda işletmenin vizyonu ile uyum olmayan yönde kullanma eğiliminde olmaları ve risk almaktan çekinecekleri savı yatmaktadır (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Mevcut bolluktaki artışın çok yüksek olması ise işletmeleri hem yenilik konusunda cesaretlendirmekte hem de daha önce alamadıkları riskleri almaya teşvik edebilmektedir (Cyert ve March, 1963; MacCrimmon ve Wehrung, 1986; Bromiley, 1991; Greve, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Garrett ve Covin, 2007).

İyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ise Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009)’nin çalışmaları ile tutarlı olarak, ters U tipi ilişki bulunmuştur. Ters U tipi ilişki; iyileştirilebilir bolluktaki artışın bir seviyeye kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunduğu; ancak bir seviyeden sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğiliminin azalmaya başladığı anlamına gelmektedir. İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyede işletmenin nispeten verimli çalışıyor olması, yöneticileri yenilik yapma ve risk alma konusunda arayışa itmeyeceğinden işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesinin de düşük olması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun artmaya başlaması ile birlikte işletme nispeten verimlilikten uzaklaştığından yöneticilerin verimliliği artırmaya yönelik yenilik arayışına girmesi, farklı yönetim ve tedbirleri alması söz konusu olacaktır. Bu nedenle iyileştirilebilir bolluk arttıkça işletmenin girişimsel oryantasyon seviyesinin de yükselmesi beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun giderek artması, işletmenin verimli ve etkin çalışma noktasından

giderek daha fazla uzaklaştığı anlamına gelmekte ve işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin düşmeye başladığı görülmektedir.

İncelenen dönem araştırma kapsamındaki işletmeler için potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ilişki bulunamaması, araştırma döneminin ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği bir süreyi kapsamasına bağlanabilir. Dolayısıyla ilgili dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin borçlanabilme kabiliyetlerini diğer bir ifade ile potansiyel bolluğunu kullanmaması beklenilebilecek bir durumdur. İşletmelerin ilgili dönemde potansiyel bolluğa başvurmaktan uzak durması, girişimsel oryantasyon ile potansiyel bolluk arasında ilişki bulunamamasına neden olmuş olabilir. Bourgeois ve Singh (1983)'nin de belirttiği gibi, dış çevreden sağlanan potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyonla ilişkisi piyasa koşullarının durumuna oldukça bağlıdır.

Sonuç olarak; araştırmadan elde edilen bulgular, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin mevcut bolluk ve iyileştirilebilir bolluktan etkilendiğine işaret etmektedir. Potansiyel bolluk ise araştırmanın kapsadığı dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili bulunamamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini artırabilmeleri için iyileştirilebilir bolluk seviyelerini makul düzeylerde tutarken, mevcut bolluk seviyelerini ise mümkün olduğunca yükseltmeleri önerilmektedir.

## **7. Kısıtlar ve Öneriler**

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ve bulgulara dayanılarak yapılan yorumlamalar çalışmanın kısıtları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çalışma kapsamı, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi altında işlem gören 20 işletme ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle çalışmadan elde edilen bulgular Türkiye sermaye piyasasında işlem gören ve çalışma kapsamına dahil edilen şirketler açısından değerlendirilmelidir. Aynı zamanda, farklı işletmeler veya farklı ülkelerin sermaye piyasası üzerine yapılacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Ayrıca, araştırma dönemi 2008'de başlayan finansal krizin etkilerinin devam ettiği bir dönemi kapsamaktadır. Buna ek olarak, Türkiye'de seçim dönemi olması ve bölgede yaşanan belirsizlikler işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine daha ihtiyatlı yaklaşmasına neden olması beklenilebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların ve bulgulara dayanılarak yapılan değerlendirmelerin dönemin özelliklerini yansıtacağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla gelecekte

belirsizliğin az olduğu daha durağan bir dönem için benzer bir çalışmanın yapılması, belirsizliğin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisini yorumlamamıza yardımcı olacağı söylenebilir.

## Kaynakça

- Alessandri, T., Cerrato, D. & Depperu, D. (2014). Organizational slack, experience, and acquisition behavior across varying economic environments. *Management Decision*, 52 (5), 967-982.
- Anderson, B.S. (2010). *Resource knowledge, organizational slack, and entrepreneurial orientatiton*. Indiana University, USA.
- Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 218-240.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28, 413-429.
- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36, 1579-1596.
- Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329-366.
- Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Boehm, J. (2007). *Entrepreneurial orientation in academia*. Frankfurt/Main: Gabler Edition.
- Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *The Academy of Management Review*, 6 (1), 29-39.
- Bourgeois, L.J. & Singh, J.V. (1983). Organizational slack and political behavior among top management teams. *Academy of Management Proceedings*, 43-47.
- Breusch, T. & Pagan, A. (1980). The lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *Review of Economic Studies*, 47, 239-253.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 37-59.
- Chadwick, K.H. (1998). *An empirical analysis of the relationship among entrepreneurial orientation, organizational culture and firm performance*. College of Administration and Business Louisiana Tech University, USA.
- Chen, Y.-C., Li, P.-C. & Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034.
- Cheng, J.L.C. & Kesner, I.F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23 (1), 1-18.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Chiu, Y.-C. & Liaw, Y.-C. (2009). Organizational slack: Is more or less better?. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (3), 321-342.
- Clausen, T. & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32, 560-567.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management*, 25 (3), 217-234.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 855-872.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *Behavioral theory of the firm*. New Jersey: Blackwell Publication.

Davis, J.L. (2007). *Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct*. The University of Texas at Arlington, USA.

Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.

Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the Public Sector*. Heidelberg: Gabler Publication.

Garrett, R.P. & Covin, J.G. (2007). A model of corporate entrepreneurship as a strategic adaption mechanism. *Entrepreneurial Strategic Processes, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 10, 9-31.

George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 661-676.

Golub, G.H. & Loan, C.F.V. (1996). *Matrix Computations*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.

Greve, H.R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 685-702.

Gupta, V.K. (2015). Construction of entrepreneurial orientation: Dispute, demand and dare. *New England Journal of Entrepreneurship*, 18 (1), 87-89.

Gürkan, N. (2016). *Örgütlerde kaynak bilgisi ve örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Josien, L.S. (2008). *Antecedents of entrepreneurial orientation: A contingency approach*. College of Business Louisiana Tech University, USA.

KAP (2016). <http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Kuratko, D.F. & Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40 (2), 273-291.

Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. J. Pitt-Rivers & E. Gellner (Eds.), Chicago: The University of Chicago Press.

Lin, W.-T. (2014). How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, 49, 396-408.

Lin, W.-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation. *International Business Review*, 21, 89-101.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5), 1055-1085.

MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: Free Press.

Mahoney, J.T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.

Marino, K.E. & Lange, D.R. (1983). Measuring organizational slack: A note on the convergence and divergence of alternative operational definitions. *Journal of Management*, 9 (1), 81-92.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, M.P. & Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

- Miller, K.D. & Leiblein, M.J. (1996). Corporate risk-return relations: Risk variability versus downside risk. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 91-122.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mizutani, F. & Nakamura, E. (2014). Managerial incentive, organizational slack, and performance: Empirical analysis of Japanese Firms' behavior. *Journal of Management & Governance*, 18 (1), 245-284.
- Morris, M.H. & Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 247-259.
- Mousa, F.-T. & Chowdhury, J. (2014). Organizational slack effects on innovation: The moderating roles of CEO tenure and compensation. *Journal of Business Economics and Management*, 15 (2), 369-383.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1245-1264.
- Quinn, J.B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63 (3), 73-84.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Reuer, J.J. & Leiblein, M.J. (2000). Downside risk implications of multinationality and international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 203-214.
- Roberts, S.L. (2010). *Entrepreneurial orientation: An investigation into the ecology of "EO" measures*. The University of Texas at Arlington, USA.
- Runyan, R.C., Ge, B., Dong, B. & Swinney, J.L. (2012). Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 819-836.
- Sayles, L.R. & Steward, A. (1995). Belated recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3), 7-23.
- Short, J.C., Broberg, J.C., Coglisier, C.C. & Brigham, K.H. (2010). Construct validation using Computer-Aided Text Analysis (CATA)- An illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods*, 13 (2), 320-347.
- Slevin, D.P. & Terjesen, S.A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 973-987.
- Smith, M.R. (2011). *Initial development and validation of the entrepreneurial orientation profile inventory*. Kansas State University, Manhattan.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. & Kylaheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140, 614-621.
- Tan, J. (2003). Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: Evidence from Chinese State Enterprises. *European Management Journal*, 21 (6), 740-749.
- Tan, J. & Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24 (13), 1249-1263.
- Tarı, R. (2010). *Ekonometri* (6. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Todorovic, Z.W. (2004). *The entrepreneurial orientation of university departments and its relationship to the incidence of commercial activity*. Canada: The University of Waterloo.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. London: The MIT Press.
- Yang, M.-L., Wang, A.M.-L. & Cheng, K.-C. (2009). The impact of quality of information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29 (8), 527-536.



Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4), 5-22.