

## Keşfetme ve Mevcudu Geliştirme Stratejilerinin Girişimci Yönlülük ile Performans İlişkisindeki Aracı Rolü: İmalat Sektöründe Bir Araştırma\*

### A Mediation of Exploration and Exploitation Strategies in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance: A Study on Manufacturing Industry

Dr. Öğr. Üyesi Metin Reyhanoglu - Dr. Öğr. Üyesi Özden Akın

Başvuru Tarihi: 10.04.2017

Kabul Tarihi: 04.08.2017

#### Öz

Örgütler, rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişen ortamda performanslarını arttırmak için mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejilerini uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Ancak her iki yeteneği aynı anda kullanma anlamına gelen eşit iki yönlülüğü başarmak o kadar kolay değildir. Bunun için örgütün girişimci yeteneğinin de olması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, girişimci yönlülüğün örgüt performansına olan etkisinde keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejilerinin aracı etkisinin tespit edilmesidir. Hatay'da 10-750 çalışana sahip imalat sektöründeki üst düzey yöneticilere uygulanmış anketlerden elde edilen verilerle, aracı değişkenin belirlenmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Literatürden farklı olarak eşit iki yönlülüğün boyutları; 'ürün/teknoloji keşfetme', 'pazarı keşfetme', 'mevcut ürün/teknoloji geliştirme' ve 'mevcut pazarı geliştirme' olarak belirlenmiş olup her biri için ayrı analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda ürün/teknoloji keşfetme, pazarı keşfetme, mevcut ürün/teknoloji geliştirme boyutları, girişimci yönlülük ve performans arasındaki ilişkide aracı değişkenler olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci Yönlülük, Eşit İki Yönlülük, Keşfetme, Mevcudu Geliştirme, İnovasyon

#### Abstract

Where the competition is intense and in changing environment constantly, organizations have to implement exploration and exploitation strategies in order to improve their performance. However, to achieve ambidexterity, which means of using both of abilities simultaneously, is not so easy. Therefore, it must be also the entrepreneurial ability of the organization. The purpose of this study is to determine the mediation of exploration and exploitation strategies in the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance. In this study was used the hierarchical regression analysis to determine the mediating variables that data obtained from the survey, applied to senior managers of manufacturing companies, between 10-750 employees in Hatay/Turkey. Unlike the literature, the dimensions of ambidexterity was determined as 'product/technology exploration', 'market exploration', 'products/technology exploitation' and 'market exploitation' and analyzed each one separately. It was found that product/technology exploration, market exploration, and products/technology exploitation mediated between entrepreneurial orientation and organizational performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Innovation

Dr. Öğr. Üyesi Metin Reyhanoglu, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF, reyhanoglu@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Özden Akın, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF, ozdendogan@gmail.com

\* Bu çalışma 26-27 Kasım 2015 tarihinde Seferihisar/İzmir'de Ege Innovation Network "İnovasyon Ekosistemleri Aracılığı ile Değer Yaratmak: Disiplinler Arası Yaklaşımlar" Kongresi'nde sunulan bildiri verilerinin artırılıp yeniden düzenlenmesiyle oluşturulmuştur.

## Giriş

Geleneksel ekonomilerde işgücü ve makine gibi değerler önemli iken, modern ekonomilerde temel güç kaynağı bilgi, bilginin aracı olarak da inovasyon önem kazanmaktadır (Efrat, 2014). İnovasyon, yeni ve mevcut ürün ve pazarların geliştirilmesi yoluyla, ekonomide, teknolojiye ve kültürde fayda yaratmakta, rakipler karşısında avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle uzun dönemli başarı için örgütler, inovasyon yapma yeteneklerini arttırarak pazara yeni ürün girişini hızlandıracak inovasyon stratejileri geliştirmektedirler (Zhou, 2006). Bu stratejilerden biri, üst yönetimin inovasyon stratejisinde örgütsel eşit iki yönlülük (organizational ambidexterity) olarak adlandırılan 'iki elini aynı anda kullanabilme yeteneği' metaforudur (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Raisch vd., 2009; Simsek vd., 2009; Tushman ve O'Reilly, 1996). Ancak eşit iki yönlülüğü başarmak o kadar kolay olmayıp, iki inovasyon stratejisini aynı anda uygulayabilecek girişimci yönlülüğe (entrepreneurial orientation) sahip olunması gerekmektedir (Kollmann ve Stöckmann, 2012, s. 1001; Hornsby vd., 2011, s. 424). Çünkü inovasyon stratejisinin belirlenmesinde öngörülü olma (proaktiflik), inovatif olma ve risk alma gibi girişimci özelliklerinin olması gereklidir.

Girişimci yönlülüğün örgüt performansı üzerindeki etkisinin, örgütsel eşit yönlülük aracılığıyla olup olmadığının test edilmesi çalışmanın temel amacıdır. Literatürde, girişimci yönlülüğün performans üzerindeki etkisi iki bakış açısıyla incelenmiştir. Bunlardan birincisi, Kollmann ve Stöckmann'ın (2012) 'kaynak temelli teori' bağlamında ve ikincisi ise; Hornsby, Bloodgood, ve Turnley'nin (2011) 'stratejik planlama' açısından yaptıkları incelemelerdir. Bu çalışmada ise eşit iki yönlülük olgusu; yapılan yapısal geçerlilik analizi sonucu, dört boyutta incelenmiştir. Ayrıca literatürdeki 'örgüt büyüklüğü' ve 'yaş' gibi kontrol değişkenleri dışında 'üst yönetici sayısı' da eklenerek, literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çalışma ile keşfetme-mevcudu geliştirme (exploration-exploitation) ikileminde (Atuahene-Gima, 2005) kalan üst yöneticilerin, örgütün girişimci yönlülüğe katkısını görmeleri sağlanabilecektir.

## Literatür

Kelime anlamı olarak, belli bir işe girişilmesi şeklinde kullanılsa da işletme literatüründe kar elde etme amacıyla belli bir yatırımı yaparken oluşabilecek riski

ve zararlı göze alan kişiye girişimci, yapılan faaliyetlerle de girişimcilik denmektedir. Her ne kadar girişimcilik yatırımcı bazında belirtilmiş olsa da, girişimci faaliyet, örgüt düzeyinde (Burgers ve Jansen, 2008) de yapılabilmektedir. Bazı örgütler, yeni ürün/hizmet, süreç ve pazarlar oluşturma veya mevcudu geliştirmeye çaba göstermesi açısından, diğer örgütlere göre daha fazla riske girmekte ve ön görüleri daha isabetli olabilmektedir. Özellikle üst yönetimin girişimci yetenekleri, örgütün girişimci yönünün belirlenmesinde önemli bir etkidir (Kollmann ve Stöckmann, 2012, s. 1019). Çünkü üst yönetimin örgütün stratejisini ve politikalarını belirleme, hedef koyma ve karar verme yetkileri vardır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) kurucu ve/veya sahiplerinin girişimci yeteneklerinin olmaması, uzun vadede örgütün büyümesini engelleyebilmektedir (Burns, 2001, s. 11). Dolayısıyla üst yönetimin inovasyon ve girişimci yönelimi, örgüt performansını da etkileyecektir.

Mintzberg'in (1973, s. 45-46) girişimci yapı olarak belirttiği örgüt yapısı, üst yönetimin devamlı şekilde yeni fırsatları araştırarak temel amacı olan büyümeyi gerçekleştiren bir yapıdır. Bu nedenle, örgüt yeni fırsatları değerlendirirken inovasyon yapma gereği duyar. Miller (1983, s. 780), yaptığı teorik ve uygulamalı analizde girişimci firmaların risk aldığını, öngörülü olduğunu ve inovatif olduğunu belirtmektedir. Miller (2011, s. 875), girişimci yönlülüğün birçok çalışmada bir süreç olarak değerlendirildiği ve girişimciliğin yeni bir firma, ürün, teknoloji veya pazarlara girme davranışı olarak tanımlandığını belirtmiştir. Bu örgütler, yüksek getirili projeleri üstlenmeye isteklidirler ve fırsatları yakalama konusunda cesur ve saldırganlardır (Covin ve Slevin, 1991, s. 8). Girişimci örgütler, genellikle ilk hareketi başlatırlar ve yeni ürünleri pazara ilk sunarlar. Lumpkin ve Dess (1996, 136) ise, girişimci yönlülüğü pazara yeni bir girişe yol açacak süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri olarak tanımlamışlardır. Miller'in (1983) belirttiği risk alma, inovasyona öncülük etme ve öngörülü olma boyutlarına ek olarak, rekabette 'saldırgan olma' ve 'özerklik'in (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 149) de literatürde olduğu belirtilmektedir (Miller, 2011, s. 875-876). Ancak, Miller (2011, s. 876) genel olarak risk alma, öngörülü olma ve inovatif olma boyutlarının ağırlıkta kullanıldığını söylemiştir. Bu durumda inovasyon yaratabilme, aynı zamanda girişimci yönlülüğün de bir boyutu olduğundan aralarında sıkı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

İnovasyon, bir firmanın yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri sürdürme ve bunlara destek olma eğilimini yansıtır (Lumpkin ve Dess, 1996, 142). Risk alma ise firmanın amaçlarının başarılmasında riskli projelere girmesidir (Miller, 1983). Covin ve Miller (2014), risk almayı, belirsizlik karşısında stratejik kararların alınması şeklinde tanımlamıştır. Öngörülü olma, mevcut eğilimlerin izlenmesini, gelecekteki pazar talebinin belirlenmesini ve söktörel değişikliklerin veya ortaya çıkan fırsatların tahmin edilmesini içeren, fırsat arayan ve ileriye yönelik duruştur (Chen vd., 2015, s. 495). Dolayısıyla girişimci yönelim, rekabete karşı koyabilmek ve büyümek için öncelikle ileriye dönük değişimleri öngörerek yeni fırsatların değerlendirilmesi ve kullanılması için inovatif olmayı gerektirmektedir.

İşletmenin girişimci yönelimli olması, kurumsal anlamda üstten alta doğru tüm faaliyetlerinde risk alma ve inovatif olmayı gerektirmektedir. Burgers ve Jansen'a (2008; s. 2) göre kurumsal girişimcilik, inovasyon, girişim ve stratejik yenileme faaliyetlerinden oluşmaktadır. İnovasyonu yeni ürün, hizmet ve üretim süreci girişimi ve gelişimi olarak ifade etmekte, girişimi ise mevcut örgütte yeni işler yaratma olarak görmektedir. Stratejik yenileme ise, üstten alta doğru mevcut yeteneklerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir. Bu anlamda kurumsal girişimcilik hem yeniliği yaratma hem de mevcut yeteneklerin yeniden tanımlanması ve yeni yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlayan mevcut bilginin kullanılması faaliyetlerini içine alır.

İnovasyon, pazarlanabilir yeni ya da geliştirilmiş ürün ve hizmetler yaratmada kullanılacak fikirler, süreçler, araçlar ve yönetim süreçlerinin birleştirilmesidir (Andriopoulos ve Lewis, 2009). Bu anlamda örgütlerde inovasyon faaliyetleri; ürün-süreç inovasyonu, keşfetme-mevcudu geliştirme (March, 1991), radikal-artan inovasyon, yönetsel-teknolojik inovasyon, inovasyon-imitasyon (Zhou, 2006) gibi ikili yapı şeklinde adlandırılabilir ve oluşturulabilmektedir.

Radikal inovasyon (kesikli-discontinuous) çerçevesinde Zhou (2005; s. 43), pazarda ilk hareket eden olmanın, deneyim kazanma ve ölçek ekonomisinden yararlanma gibi avantajlar getirebileceğini belirtmiştir. Yazara göre, bu strateji, örgütlere kıt kaynaklarda

kullanım önceliği, daha çekici boşluklar veya pazar bulma, sürdürülebilir teknoloji liderliği konularında rekabet avantajı sağlamaktadır. Artan inovasyon stratejisi (kesiksiz-continuous) ise, radikal inovasyondan daha yaygın kullanılan bir stratejidir. Bu stratejide, mevcut örgüt performansında küçük değişiklikler yapmak için basit ürün geliştirmeleri, ürün hattını genişletme ve teknolojide küçük değişiklikler amaçlanmaktadır (Zhou vd., 2005, s. 43). Bu anlamda artan inovasyon kısa dönemli performans; radikal inovasyon ise uzun dönemli performans odaklıdır (Wang ve Rafiq, 2014).

Yeni ürün ve hizmet geliştirme, radikal inovasyon olarak kabul edilmektedir. Pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde esnekliği sağlayan keşfedici uygulamalardır (March, 1991) ve bu nedenle riskli bir inovasyon türüdür. Bu anlamda radikal inovasyonun uygulanması risk almayı ve öngörülü olmayı içeren girişimci yönelim gerektirir (Zahra ve Neubaum, 1998). Keşfetme uygulamalarını içeren radikal inovasyonun uygulanmasının performansa katkı sağladığını belirten çalışmalar vardır (Lubatkin vd., 2006). Ancak örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini arttıracak mevcut iyileştirmeler (March, 1991) daha öngörülebilir olduğundan, artan inovasyon stratejisi yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Girişimciliği düşük olan bu örgütler (Miller, 1983) rakiplerinin ürün ve üretim süreçlerini taklit ederek (Zhou, 2006), mevcut durumda kalıp ürün veya hizmeti geliştirmeyi amaçlarlar.

İki farklı inovasyon stratejisini birleştiren eşit iki yönelim, birçok çalışmada keşfetmeyi ve mevcudu geliştirmeyi sırasıyla ya da aynı anda takip edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006; Lin vd., 2013:264; Stubner vd., 2012; Tushman ve O'Reilly, 1996; Wang ve Rafiq, 2014; Volery vd., 2015; Yu vd., 2014). Kortmann (2014), bu yeteneği eşit iki yönlü inovasyon olarak tanımlamakta, Zhou vd., (2005) ise kesikli inovasyonun yeni ürün-pazar alanına girmeyi, artan inovasyonu ise mevcut ürün-pazar konumunu geliştirmeyi amaçladığını söylemektedirler.

March'a (1991) göre örgütler, bu iki inovasyon stratejisi arasında bir seçim yapabilir veya sıralı bir şekilde izleyebilirler. Mevcudu geliştirme, mevcut müşteriler için mevcut ürün ve hizmetlerde kapasiteyi arttırma, maliyeti azaltma, standardizasyon, genişletme, örgüt etkenliğini arttırma, üretim hızının arttırılması ve ka-

liteyi geliştirme gibi faaliyetlerle mevcut yeteneklerin arttırılmasını ifade eder. Keşfetme ise, yeni teknoloji ve pazar için temel araştırma, risk alma, keşif, ürün inovasyonu geliştirilmesi, pazar fırsatlarının kullanılması, esneklik, değişim, deneme-yanılma, deneyim gibi yeni yetenekler, mevcut müşteri ve pazar için yeni ürün, hizmet ve teknik bilgi yaratılmasını belirtir (Atuahene-Gima, 2005; March, 1991; Volery vd., 2015; Yu vd., 2014, s. 103). Mevcudu geliştirme faaliyeti ile yeni bir ürün veya süreç teknolojisi geliştirme sırasındaki maliyetlere katlanılmamaktadır (March, 1991, s. 71). Bundan dolayı mevcudu geliştirme yeniliklerindeki getiriler daha tahmin edilebilir düzeydedir. Getiriler verimlilik artışı, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri ve pazar ihtiyaçlarının karşılanmasındaki hıza bağlıdır (Benner ve Tushman, 2003). March (1991), örgütsel eşit iki yönlülük keşfetme ve mevcudu geliştirme stratejilerinin aynı anda uygulanmasını gerilim olarak görmekte, yeni yapılan çalışmalarda da bu iki stratejinin aynı anda yapılmasından çok sıralı uygulanması yer almaktadır. Meeks'in (2012) yeni kurulan KOBİ'lerde yaptığı çalışmada girişimcilerin, daha çok mevcudu geliştirme stratejilerini uyguladıklarını ve eşit iki yönlülüğe sahip olmadıklarını, KOBİ yöneticilerinin ise daha fazla eşit iki yönlü strateji uyguladıklarını bulmuştur. İlginç bir nokta ise, mevcudu geliştirme stratejisini takip eden örgütlerin keşfetme veya eşit iki yönlü stratejilerini uygulayan örgütlerden daha iyi performansa sahip olduklarıdır (Meeks, 2012).

March'ın (1991) sıralı inovasyon stratejisini takip etme bakış açısından farklı olarak Simsek vd. (2009), eşit iki yönlülüğün örgütsel düzeyde aynı anda yapılandırılabilceğini ileri sürmektedir. Örgütlerde öğrenme ve bilgi transferi faaliyetlerinin, mevcudu geliştirme ve keşfetme inovasyonunu aynı anda kullanmaya olanak vermesi ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Lin vd., 2013, s. 262). Örgütlerin bu stratejileri birleştirme yeteneği daha hızlı inovasyon yapmalarına olanak sağlamakta (Lin vd., 2013, s. 263), böylelikle pazara giriş hızını arttırmaktadır. Mevcudu geliştirme, eğer mevcut yetenekler yeni yeteneklerle sürekli bir şekilde değiştiriliyorsa radikal inovasyon performansına katkıda bulunur (Atuahene-Gima, 2005; Lin vd., 2013, s. 265). Aynı zamanda hem keşfetme hem de mevcudu geliştirme faaliyetlerini yüksek düzeyde gerçekleştirmenin örgütleri rakiplere kıyasla daha yüksek performansa ulaştırdığı söylenebilir (He ve Wong 2004; Lin vd., 2013; Rodriguez ve Hechanova, 2012).

Örgütlerin gelişimi ve hayatta kalabilmesi, hem keşfetme hem de mevcudu geliştirme inovasyonunu birlikte kullanabilmesiyle artmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996; Andriopoulos ve Lewis, 2009). Girişimci yönelimli olmak için yüksek derecede inovatif olmak, risk almak ve öngörülü olmak gibi keşfedici ve radikal özelliklere sahip olmak gerekir. Miller (1983, s. 771) girişimci örgütü, ürün-pazar inovasyonunu birleştiren, riskli girişimleri üstlenen ve öngörülen inovasyonları ilk ortaya çıkaran, rakiplerle kıyasıya rekabet eden örgüt olarak tanımlamaktadır. Girişimci olmayan örgütleri ise, çok az inovasyon yapan, rakipleri taklit eden (Miller, 1983, s. 771), mevcudu koruyan ve geliştiren örgütler olarak görmektedir.

Benner ve Tushman (2003) ve Lubatkin vd. (2006) müşteri ve pazar bölümlerindeki inovasyonların yanı sıra, teknolojik ve ürün inovasyonları arasındaki farklılıkları, keşfetme ve mevcudu geliştirme farklılıkları olarak açıklayarak ikiz kavramlar olduğunu göstermişlerdir (Kollman ve Stöckman, 2012). Keşfetme inovasyonu, yeni ürün, hizmet ve pazarlar yaratarak çevresel eğilimlere etkiye bulunmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda müşteri ve pazar ihtiyaçlarını tatmin etmek için yeniyi araştırma ile yenilikçi tasarımlar ve yaratıcı yollar önermektedir. Mevcudu geliştirme inovasyonu ise, süreç ve teknolojilerdeki ilerlemeleri mevcut çevresel koşullara uyum sağlamayı, bilinen uyarlamaları kullanmayı ve genişletmeyi ifade eder. Örgütlerde hayatta kalma ve performansı geliştirmede her iki uygulama da önem taşımaktadır.

### Araştırma Hipotezleri

Miller (1983), girişimcilikle ilgili yaptığı ilk çalışmasında açıkça ifade etmemiş olsa da (Covin ve Wales, 2011, s. 680) girişimci yönelimi öngörülü olma, risk alma eğilimi ve inovatif olma gibi bir kişinin ya da bir örgütün girişimci davranışlarını somutlaştıran unsurların eş zamanlı gösterilmesi olarak tanımlamaktadır. Abebe ve Angriawan (2014), örgütün girişimci yöneliminin yeni fırsatların belirlenmesinde önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütün üst düzey yöneticilerinin yüksek girişimci yönelime sahip olmaları; potansiyel fırsatların farkına varabilmeyi, daha yaratıcı çözümleri keşfederek motive olmayı ve yüksek performansa ulaşmayı sağlamaktadır. Üst düzey yöneticiler, örgütün stratejilerini ve yönünü belirleme, sosyal ağlar yoluyla (iç ağlar, üst yöneticilerle kurulan ağlar ve dış ağlar) yaratıcı performansını arttırma gibi

faaliyetlerle örgütü girişimci yönlü yapabilmektedir (Chen vd., 2015, s. 493). Sosyal ağdaki ilişki sayısının az ama yoğunluğunun daha yüksek olması, KOBİ'lerde üst yöneticinin girişimci bakış açısının örgüte yansımalarını kolaylaştırabilir. Zahra ve Neubaum (1998, s. 124), örgütün girişimci yönelimini, performansı belirsiz olan projelerin meşrulaştırılmasında radikal inovasyon bakış açısına sahip olma, öngörülü stratejik eylem ve risk alma faaliyetlerinin tümü şeklinde özetlemişlerdir. Radikal inovasyon sağlayabilmenin yolu yukarıda belirtilen girişimci özelliklere sahip olmayı gerektirir (Zahra ve Neubaum, 1998; Zhou, 2006). Dolayısıyla örgütün radikal inovasyon stratejisini benimseyebilmesi için girişimci yönlü bir eğilime sahip olması gerekir.

Girişimci yönlü örgütlerde keşfetme; fırsatların araştırılması ve belirlenmesi iken; mevcudu geliştirme faaliyetleri fırsatın kullanılmasını ifade eder. Bu anlamda girişimciler yeni fırsatları araştırmalı ve keşfetmelidir (Bryant, 2009). "Eşit iki yönlü örgütler hem artan [(mevcudu geliştirme)] hem de devrimsel [(keşfetme)] değişimleri uygulama yeteneğine sahiptirler" (Tuan, 2016). Huang vd. (2014), örgütlerde girişimci liderlik ve inovasyon türleri (keşfetme ve mevcudu geliştirme) arasındaki ilişkiyi çevresel dinamizmle açıklamaktadır. Girişimci liderlerin örgüt performansını etkilemesinde her iki tip inovasyon faaliyetini gerçekleştirmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu anlamda KOBİ'lerin stratejisini ve yönelimini belirleyen girişimci bakış açısına sahip üst yöneticiler girişimci lider olarak kabul edilebilir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Lubatkin vd., 2006, s. 647).

Örgütün girişimci yönlü olabilmesi için girişimci liderliğe sahip olması gerekir. Girişimci yönlülük, liderin vizyonuna bağlı olarak, yeni kaynakları keşfetme ve bunları kullanma ve mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması gibi fırsatlarla karşılaştığında riski kabul etme, mücadeleci bir ruh ve vizyoner bakış açısının dinamik sürecidir (Onyemah ve Pesquera 2015, s. 11). Bu anlamda Onyemah ve Pesquera, (2015, s. 11) girişimci yönlülükü, 'sosyal', 'çevresel ve ekonomik sorumluluk' ve 'sürdürülebilirlik ve sosyal farkındalık' olarak boyutlandırdıkları bilişsel eşit iki yönlülükle eşleştirmektedirler. Çünkü eşit iki yönlülük için örgütün geleceğiyle ilgili tahmin etme durumu söz konusudur. Bu da girişimciliğin piyasayı iyi analiz etmesiyle bağlantılı olup liderin

yaratıcı mantığını şekillendirmektedir. Yapılan çalışmalar, girişimcilerin bilişsel eşit iki yönlü olabilme yeteneğinin yeni girişimlerdeki başarı oranını arttırdığını göstermektedir (Onyemah ve Pesquera, 2015, s. 11). Neck (2011'den aktaran Onyemah ve Pesquera, 2015, s. 13), girişimci liderliğin fırsatların gözlenmesi, analiz edilmesi, harekete geçirilmesi ve öğrenmesi gibi yollarla yaratılabileceğini savunmakta ve bilişsel eşit iki yönlülüğün bu şekilde geliştirebileceğini ileri sürmektedir.

Mevcut ve gelecekteki girişimci faaliyetlerin oluşturulmasında iki inovasyonun birbirinden ayrı değerlendirilmesi düşünülemez. Bundan dolayı örgütlerde stratejik girişimcilik bakış açısı, çevredeki fırsatları avantaja dönüştürmek için hem keşfetme hem de mevcudu geliştirme inovasyonu ile sağlanabilir ve performansı geliştirebilir. Bu da rekabet edebilmede mevcut pazar fırsatlarını kullanabilme ve yeni ürün girişi yapabilmeye odaklanmayı sağlar. Mevcudu geliştirme inovasyonunun mevcut teknik bilgi, beceri süreç ve yapılar üzerinde odaklanması (Benner ve Tushman, 2003) daha sistematik, rutin, sınırlandırılmış bir bakış açısı ve riskten kaçınan durumlar gerektirir. Keşfetme inovasyonu, daha yaratıcı, hayal gücü yüksek, sınırlandırılmamış bir bakış açısı ve risk alma faaliyeti gerektirir. Örgüt için yeni fırsatlar arama davranışları girişimcilikle ilişkilidir ve yeni ürün ya da pazar oluşturmada öncü olma girişimci yönlülüğün özelliğidir (Huang vd., 2014, s. 456).

Örgütler mevcudu geliştirme faaliyetlerine daha yatkın olduğu için keşfetme kabiliyetini kaybetmelerine daha sık rastlanır (Bryant, 2009). Bir örgütün aynı anda hem keşfetme hem de mevcudu geliştirme yerine March'ın (1991) kademeli bakış açısı, örgütlerin gelişmelerini ve olgunlaşmalarını sağlaması açısından önemlidir. Girişimciliğin keşifsel aşaması, fırsatların yaratılması ve keşfedilmesini ifade ederken, mevcudu geliştirme aşaması fırsatların izlenmesinde kaynakları organize etmeyi ifade eder (Bryant, 2009). Her ne kadar girişimci yönlülük eşit iki yönlülüğün keşifsel alanına daha yakınmış gibi gözükse de girişimci yönlülükle eşit iki yönlülük arasında önemli ilişki mevcuttur (Meeks, 2012; Tuan, 2016; Volery vd., 2015). Tuan (2016) girişimci yönlülüğün ortaya çıkmasında, keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerinin bir sinerjisi olarak ifade edilen (Tushman ve O'Reilly, 1996) eşit iki yönlülüğün varlığını belirtir. Bu anlamda Tuan (2016) eşit iki yönlü stratejinin

girişimci yönlülüğü etkilediğini ifade ederken Volery vd., (2015), girişimci yönelimli olma davranış ve yeteneklerinin eşit iki yönlülüğü başarmada önemli olduğunu söylemektedir. Duncan'ın (1976) bakış açısından hareketle, girişimci yönelimin inovatif tarafının keşfetme ve mevcudu geliştirmenin yapısal uyumundan yayıldığını söylemek mümkündür (Tuan, 2016).

### **H<sub>1</sub>: Girişimci yönlülüğün eşit iki yönlülük üzerinde olumlu etkisi vardır.**

Girişimci yönlülük, genç ya da olgun, küçük ya da büyük, kamu ya da özel ayırımına bakılmaksızın bütün örgütlerin yönelebileceği bir durumdur. Douglas ve Shepherd (2002), girişimci sermayeyi kişilerin girişimci yetenekleri ve tutumları olarak iki boyutta tanımlamaktadır. Girişimci tutumlar bağımsızlık, risk ve esnekliği içerirken girişimci yetenekler fırsatları görme, sağduyu ve inovatif düşünmeyi gerektirir. Bu durumda girişimci yönelime sahip olmak için yeni fikir ve fırsatları algılayabilecek bu boyutların bir girişimcide olması gereklidir. Girişimci yönelim, bir örgütün riski kabul etme, inovatif olma ve rekabetçi olma durumudur (Lumpkin ve Dess, 1996). Örgütlerin stratejik kararlarını ve uygulamalarını yeni fırsatların takip edilebilmesi için teşvik eder. Girişimci yönelimle örgüt performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen ve artıran unsurlar beş boyutla açıklanmaktadır (Abebe ve Angriawan, 2014; Lumpkin ve Dess, 1996; Miller, 1983; Rauch vd., 2009; Schillo, 2011): Öngörülül olma, risk alma, inovatif olma, rekabetçi olma ve bağımsızlık.

Öngörülül olma, güncel eğilimleri ve ihtiyaçları gözlemleme, gelecekteki pazar talebini belirleyebilme, endüstriyel değişimleri ya da oluşabilecek fırsatları tahmin etme gibi faaliyetleri içeren fırsatları ve ileriye görme eğilimidir (Chen vd., 2015; Kollman ve Stöckman, 2012). Yaratıcı fikirlerin gelişimi entelektüel buluşlara dayanır ve bu gelişmeye sahip olmak için istikrarlı araştırmalar yapmayı, mevcut ve gelecekteki fırsatları iyi takip etmeyi gerektirir (Chen vd., 2015).

Covin ve Miller'a (2014) göre risk alma eğilimi bir yöneticinin belirsizlik karşısındaki stratejik eylemini yansıtmaktadır. Böylece risk alma başarı garantisi olmadan cesurca hareket etme istekliliğini ifade eder. Risk alma, girişimcilikle ilişkilendirilen anahtar bir kelimedir. Yöneticilerin belirsiz çıktılarla yapılan projeler için büyük miktarlarda kaynak tahsis ederek kararlar alması, yüksek kayıp ihtimali olsa bile geri

dönüşü yüksek olabilecek projelere cesurca atılmayı ifade eder (Kollmann ve Stöckmann, 2012; Schillo, 2011, s. 21).

İnovatif olma, kişilerin yeniliği takip etme eğilimidir. Girişimcilik bakış açısıyla inovatif olma, yaratıcılığı desteklemeye isteklilik, yeni ürün ve hizmet girişinin sağlanması, teknolojik liderlik ve yaratıcı süreçlerin girişinin fazla olması eğilimidir (Abebe ve Angriawan, 2014; Kollmann ve Stöckman, 2012; Lumpkin ve Dess, 1996). İnovatif olma aynı zamanda destekleyici, teşvik edici ve farklı fikirlerin uygulanması gibi diğer davranışları da kapsamaktadır (Chen vd., 2015, s. 495). Rekabetçi olma, örgütün rakipleriyle hedef pazarlarda mücadele etmesidir. Bağımsızlık, bireysel ya da takım olarak bir fikrin ya da bir vizyonun gerçekleştirilmesi için örgütsel sınırlamalar olmadan hareket etmesidir (Schillo, 2011, s. 21).

Girişimci yönelim, girişimci faaliyetleri destekleyen örgütsel karar verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimci yönelimin dar kapsamlı tanımı ise ürün hattındaki değişikliklerin yanı sıra örgütte teknolojik liderliğin ön planda tutulmasıdır (Schillo, 2011, s. 21). Bu anlamda girişimci yönelimle örgüt performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Engelen vd., 2015; Kortmann, 2014; Rauch vd., 2009). Girişimci yönelimli olma ile satışların artışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Hornsby vd., 2011). Miller (1983), girişimci örgütlerin ürün pazar inovasyonunu kaynaştıran, riskli girişimleri üstlenen ve öngörülen inovasyonları ilk kendisi ortaya çıkaran, diğer örgütlerle rekabet eden özelliklere sahip olduğunu söylemektedir.

### **H<sub>2</sub>: Girişimci yönlülüğün örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.**

Radikal inovasyonu betimleyen keşfetme inovasyonunu uygulayan örgütlerde pozitif performans çıktılarının yüksek olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Lubatkin vd., 2006). Özellikle taklit edilmesi zor, rekabet ortamını temelinden şekillendirecek yeni ürün ve yeteneklerin keşfedilmesi, yeni pazarlara yönelerek müşteri temelinde yayılmaya imkan vermekte ve işletme gelirlerini arttırmaktadır (Brown ve Eisenhardt, 1997). Ancak örgütler keşfetme faaliyetlerinden uzaklaştıkça demode olmanın etkilerinden kurtulamazlar. Bu nedenle güncelliğini yitirmiş ürün ve teknolojilerin olduğu olgun pazarlarda kazançların düşmesi olağandır.

Eşit iki yönlülük alanında yapılan son çalışmalar, eşit iki yönlülüğün teknolojik hayat ömrünün kısa ve belirsizliğin yüksek olduğu endüstrilerde varlığını devam ettirmek ve daha iyi performans sergilemek için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda eşit iki yönlü örgütlerin satışlarının artması veya performansın artması yönünde ilişki bulunmaktadır (Chang vd., 2014; Kortmann, 2014; Stubner vd., 2012; Lubatkin vd., (2006) He ve Wong 2004; Lin vd., 2013; Rodriguez ve Hechanova, 2012; Raisch vd., 2009; Yu vd., 2014).

### **H<sub>3</sub>: Eşit iki yönlülüğün örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.**

Girişimci faaliyetlerin takip edilmesi, örgütlerin arkasındaki itici güç olarak uzun dönemde hayatta kalmaları için önemlidir. Girişimci yönlülük örgütteki karar verme biçimini ve uygulamasını belirler. Örgütün stratejik planıyla ilişkilidir. Bunlardan dolayı örgütün davranış ve tutumlarını şekillendirir (Kollmann ve Stöckmann, 2012). İnovatif ve esnek olma yeteneğinden faydalanan örgütün girişimci yönlü olması gereklidir ve bu durum yüksek performansa ulaşmayla da ilişkilidir (Rausch vd., 2009). Performans üzerindeki etkileri, hissedar tatmini gibi finansal olmayan karlar ile yüksek kar ve satış geliri şeklinde olabilmektedir (Kollmann ve Stöckmann, 2012).

Eşit iki yönlülük, hem artan hem de radikal inovasyon faaliyetini aynı anda takip edebilme yeteneği (Tushman ve O'Reilly, 1996) olduğuna göre radikal inovasyon yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırırken artan inovasyon, mevcut ürün-pazar konumunu geliştirir. (Kortmann, 2014). Kortmann'a (2014) göre somut ürün inovasyonu gelişimi bir değer yaratma sürecini ifade ettiği için eşit iki yönlülük, bir örgütün keşfetme ve mevcudu geliştirme performansı ile da yakından ilişkilidir.

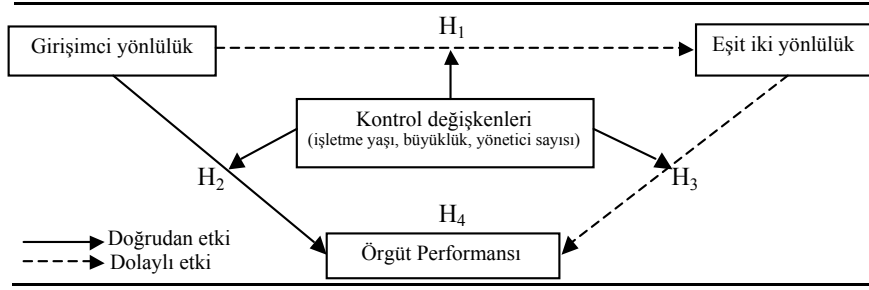
Eşit iki yönlü inovasyon stratejisine sahip örgütlerin inovasyonu desteklediği ve kolaylaştırdığı yönündeki ifadelerle karşın her ikisini de aynı anda takip edebilme yeteneği inovasyon başarısının sağlanmasında yeterli olmayabilir iddiaları da yer almaktadır (Tush-

man ve O'Reilly 1996). Bundan dolayı eşit iki yönlülük, iki tür inovasyon faaliyetlerini yerine getirebilecek bağlılık, araştırma, öğrenme ve yapı gibi temellere dayandırılmak zorundadır. Bu yapılara dayandırılan eşit iki yönlülüğün girişimci yönelimli örgütlerde daha kolay yapıldığı ve örgüt performansına katkıda bulunduğu söylenebilir. Chang vd., (2014, s. 842), örgütlerde yaratıcı destek, işbirliğine dayanan girişimci yönelimli olma ve ödüllendirme uygulamalarının eşit iki yönlü inovasyon yetenekleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ve bu durumda örgütsel performansı geliştirdiğini iddia etmektedir.

Wiklund ve Shepherd (2005) girişimci yönlülüğünün keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerinin uygulanmasında örgütün nasıl örgütlendiğini açıklamıştır. Bir yetenek olarak girişimci yönlülük, inovatif faaliyetlerin başlatılmasında öncü rol oynamaktadır. Bu anlamda girişimci yönlülük örgütün piyasadaki stratejik yönünü göstermektedir. Hornsby vd. (2011, s. 424) eşit iki yönlülüğün, girişimci yönlülük ve girişimin büyümesi arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığını belirtmiştir. Kollman ve Stöckman (2012), yaptıkları saha araştırmasında girişimci yönlü olma ve performans ilişkisi arasında keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyonun aracı rolü oynadığını bulmuşlardır.

### **H<sub>4</sub>: Girişimci yönlülüğün örgüt performansına olan etkisinde eşit iki yönlülük aracı değişken rolü oynamaktadır.**

Sonuç olarak belirtilen bu dört hipotez çerçevesinde araştırma modeli Şekil. 1'deki gibidir. Bazı araştırmalarda eşit iki yönlülüğün cinsiyet ve büyüklük (Meeks, 2012), keşfetme ve mevcudu geliştirme açısından ise büyüklük ve yaş (Kollman ve Stöckman, 2012, s. 1016) bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Kollman ve Stöckman, (2012, s. 1016), örgüt performansında şirketin yaşı açısından ise anlamlı bir fark olduğunu kanıtlamıştır. Bu nedenle modele kontrol değişkenleri olarak işletmenin yaşı, çalışan sayısı çerçevesinde işletme büyüklüğü, işletmedeki yönetici sayısı da eklenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## Araştırma Yöntemi

### Araştırma Yönetimi ve Evreni

Bu çalışma, Hatay'da 2015 yılı, Eylül - Kasım ayları arasında uygulanmıştır. Anketi cevaplayacak işletmelerin seçiminde en az üç yıl faaliyette bulunması (Wang ve Rafiq, 2014, s. 64), imalat sektörü olması ve üst düzey yöneticilerin (Lubatkin vd., 2006) cevaplaması gibi üç kriter belirlenmiştir. Üst yönetici; genel müdür ve yardımcıları, bölüm sorumluları (müdürleri) olarak tanımlanmıştır. İnovasyon kültürünü şekillendirmesi, ürün ve inovasyon stratejisini belirlemesi (Tushman ve O'Reilly, 1996; Lubatkin vd., 2006, s. 647), dikey bütünleşme yoluyla stratejik yeniliğe önemli derecede etkilerinin olması (Burgers ve Jansen, 2008, s.2), örgütü girişimci yönlü yapabilmeleri (Chen vd., 2015, s. 493) ve girişimci lider olabilmeleri (Huang vd., 2014) nedeniyle araştırma birimi olarak işletme üst yöneticileri seçilmiştir. Kortmann'a (2014) göre de eşit iki yönlü kararlar, zıt stratejik kararları yönetebilecek, uyum yeteneği ve işbirliği yeteneğine sahip üst yönetim takımları tarafından alınmalıdır. Çünkü eşit iki yönlü stratejiye sahip olma, buna uygun yapı, süreç, uygulama ve kültür gerektirmektedir. Eşit iki yönlü olma stratejilerinin etkisinin pozitif olması uygulamalara bağlı olmakta, bu da işletme performansının artırılmasında üst yöneticilerin kararları tarafından şekillenmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçekler İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, Türk Dili öğretim üyesine dil düzeltimi yaptırılmıştır. İfadelerin çevirileri ile İngilizce orijinaleri karşılaştırılmış anlam olarak bir fark olmadığı görülmüştür. Anket, demografik bilgiler, örgüt kültürü, ürün inovasyon stratejisi, eşit iki yönlülük,

girişimci yönlülük ve örgüt performansı olmak üzere altı bölümden oluşmuştur. Ölçümlerden kaynaklandığı düşünülen örgüt kültürünün güvenilirlik analizi düşük çıktığından ve ürün inovasyonu ise eşit iki yönlülükle çok yüksek korelasyona sahip olduğundan (Reyhanoğlu ve Akın, 2015) dolayı bu çalışmanın modelinde yer almamıştır.

Hatay'daki imalat işletmelerinin çoğunluğu demir-çelik, filtre, tarımsal araç imalatı ile tarımsal ürünlerin işlenmesi üzerine kurulu olup (TÜİK Seçilmiş Göstergelerle Hatay 2013, 2014, s. 15) eşit iki yönlü inovasyon stratejisini uygulayacak yüksek teknolojlili (Wang ve Rafiq 2014, s.64) sektörler yer almamaktadır. Bu nedenle model, eşit iki yönlülüğün (Şimşek, 2007) aynı anda kullanılması şeklinde değil, ayrı ayrı ve/veya sıralı inovasyon (March 1991) stratejisi şeklinde kurulmuştur. Kaldı ki, eşit iki yönlülüğün boyutları arasında çok yüksek ilişki olması (bkz. Tablo 4.), modelde tüm boyutların aynı anda analize girme durumunda regresyon varsayımını ihlal eder.

Araştırma birimi üst yönetim olmakla birlikte, örneklem hesaplanmasında kullanılacak evrendeki üst yönetimde bulunanların sayısı belli değildir. Bunun yerine işletme sayıları üzerinden gidilmiştir. Hatay'ın Sanayi Odalarına kayıtlı işletme yönetimlerine çalışma hakkında bilgi verilerek anketin uygulanabilmesi için izin istenmiştir. Bazı işletmelerin iş yoğunluğundan dolayı anketlere ilgi duymaması nedeniyle, genelleştirme imkânı vermeyen kolayda örneklem yöntemi (Bryman ve Cramer, 2009, s. 126) benimsenmiştir. Bunun neticesinde, ilişki kurulan 59 imalat işletmesinden izin veren 40 (% 67,80) işletmenin, üst yönetici kadrosuna 254 anket gönderilmiş, 127 anket



geri gelmiştir (% 50). Cevaplanma sayısı, Hambrick vd.'nin (1993) Üst Yönetim Takımı için belirledikleri oranı (% 10-12) oldukça aşmaktadır. Anketlerin 12'si e-postayla, 115'i şahsen toplanmış, bu anketlerden 117'si analizlere girmiştir. Örneklem büyüklüğü, en az 100 olma şartı ile ölçeklerdeki ifade toplamının en az beş katı olması, faktör analizi için (Bryman ve Cramer, 2009, s. 325) yeterli büyüklüğü sağlamaktadır. Analizlerde IBM SPSS 22 kullanılmıştır.

Hatay coğrafyası Amanos Dağları ile ikiye ayrılmaktadır. İskenderun tarafında, daha çok demir-çelik ve otomotiv sanayisi egemenken, Antakya'da tarımsal ürünler ile araç-gereç ürünlerini üreten işletmeler yoğunluktadır. Yapılan çalışmada örneklemin % 28,2'si İskenderun'daki işletmelerden sağlanmış olup bu işletmelerdeki yöneticilerden elde edilen anketlerin demir-çelik ve bağlı sektörlerdeki oranı % 46, otomotiv ise % 52'dir. Antakya'dan sağlanan anketlerin geldiği işletmelerin sektörleri ise gıda, deri-ayakkabıcılık, tekstil, inşaat malzemeleri, ambalaj gibi dağınık sektörlerdir.

Tablo 1'den görüleceği üzere, yöneticilerin % 68,4'ü erkektir. Eğitim düzeyleri % 65,8'i lisans ve lisansüstü, kurumlarındaki çalışma süreleri ise ortalama (ort) 11 yıldır (standart sapma (ss)=9 yıl). İşletmelerdeki üst yönetici sayısına bakıldığında ise medyanı 6 (ort=5,432, ss=3,124) olarak görülmektedir. Yönetici sayısından hareketle, işletmelerin büyük çoğunluğunun 250 çalışandan az olan KOBİ statüsünde olduğu görülmektedir. Buna kanıt olarak çalışan sayısı ortalama 144'tür (ss=168). Standart sapmayı yükselten ve KOBİ statüsünde olmayan 5 işletme (çalışan sayısı 322-750 arasında) bulunmaktadır. Lubatkin vd.'nin (2006, s. 655) ABD'de yaptığı çalışmada, üst yönetim takımı üye sayısı daha düşük olup ortalama 4,75 üyeden oluşmakta, çalışan sayısı 22 ile 500 arasındadır. Bu bilgi, örnekleme yer alan üst yönetim takımı üye sayısının örgütlerin çalışan sayısı ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 4'ten görüleceği üzere işletme büyüklüğü ile yönetici sayısı arasındaki korelasyonun ,616 düzeyinde anlamlı ( $p < ,01$ ) çıkması çalışmanın tutarlı olduğunu göstermektedir. İşletmelerin yaşı ortalama 25 yıl, standart sapması 16 yıldır.

**Tablo 1. Demografik Bilgiler**

Bölge (%)		Cinsiyet (%)			Eğitim Düzeyi (%)			
Antakya	İskenderun	Erkek	Kadın	İlk ve Orta	Lise	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü
84 (71,8)	33 (28,2)	80 (68,4)	30 (25,6)	3 (2,6)	17 (14,5)	12 (10,3)	66 (56,4)	11 (9,4)
		Kurumda Çalışma Süresi (ay)			Yönetici Sayısı	İşletme Yaşı	Çalışan Sayısı	
Ort. (ss) veya Medyan		129,547 (111,182)			6	25,514 (16,367)	144,405 (167,865)	
Min.-Maks.(n)		6 – 480 (117)			1-14 (37)	3 – 66 (37)	14-750 (37)	

### Geçerlilik ve Güvenirlilik

Çalışmanın saha kısıdına uymayan 3, % 10'dan fazla eksik veriye sahip 6 anket analize girmemiştir. Aralıklı ölçekle ölçülen değişkenlerden standart sapması, 30'dan düşük olan 1 örnek, gerçekçi yanıtlar sağlamadığı düşünüldüğünden çıkarılmıştır. Uç değerler kontrol edilmiş ve düzeltmeler yapılmıştır. Her değişkende % 10'dan fazla kayıp veri olmadığı görülmüş, cevaplarda kayıp değerler için aralıksız ölçekle ölçümlenmiş 5 değişkenin yalnızca birer örneği ortalama değerle; aralıklı ölçülen 14 değişkenin birer ve 1 değişkenin 3 örneği ise ortanca değerlerle doldurulmuştur. Verilere bakıldığında çarpıklık için mutlak değer olarak, en büyük 1,458 ve basıklık için 2,729 olup, kritik değerler olan sırasıyla  $\pm 2$  ve  $\pm 7$  (West

vd. 1995, s. 454) değerlerinin çok altında ve üstünde değişkenlerin olmadığı görülmüştür. Regresyon analizlerinin varsayımlarından olan çoklu bağlantının (multi-collinearity) olup olmadığına bakılmış, toleransın  $>,1$  ve VIF $<5$  düzeyinde kritik (Büyüköztürk 2009, s. 100) değerleri aşmadığı görülmüştür. Ayrıca analize girecek bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, 8'in altında olması (Bryman ve Cramer, 2009, s. 300) da çoklu bağlantının olmadığı bir göstergesidir (bkz. Tablo 4.). Otokorelasyon ilişkisini ölçen Durbin-Watson değerlerinin bütün regresyon analizlerinde eşik değerler olan 1,5 ile 2,5 arasında olduğu görülmüştür (Büyüköztürk 2009, s. 100).

Demografik değişkenlerin t testi analizi sonucunda anketlerin iki farklı şekilde elde edilmiş biçimi arasında farklılık ( $p < ,01$ ) bulunmamış, böylece cevaplama oranıyla birlikte değerlendirildiğinde sistematik cevaplama tutarsızlığının (Armstrong ve Overton, 1977) olmadığı görülmüştür. Herhangi bir cevaplayıcının cevaplarında ortak yöntem tutarsızlığı (Podsakoff vd., 2003) kontrolü için anketlerde kişi ve şirket ismi belirtilmesi istenmemiş, ayrıca tahmin değişkenleri ile kriter değişkeni ölçekleri ayrılmadan Harman'ın tek faktör testiyle (Podsakoff ve Organ, 1986) yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde açıklama gücü % 50'nin çok altında % 36,936 bulunmuş, ölçeklerin tümünün tek faktörde toplanmadığına karar verilmiştir.

### Ölçekler

Modelin testi için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış üç hazır ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler, ölçüm derecesi olarak 'hiç katılmıyorum/çok kötüden (0/1 puan) 'tamamen katılıyorum/çok iyi'ye (4/5 puan) şeklinde sıralanan 5'li Likert ile ölçümlenmiştir.

### Eşit İki Yönlülük

Araştırmada, Lubatkin vd.'nin (2006, s. 655-6) geliştirdiği ve üst yönetici takımı için kullandığı altışar ifadeli keşfetme ( $\alpha = ,84$ ) ve mevcudu geliştirmeyi ( $\alpha = ,83$ ) kapsayan, toplamda on iki ifadeli Eşit İki Yönlü Yönelim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi ilk defa Akdoğan vd. (2009, s. 22) tarafından çevrilmiş olup, örgütsel eşit iki yönlülüğün güvenilirliği ,82'dir. Ölçeğin yapısına bakıldığında her birinde üç ifade olmak üzere keşfetme ve mevcudu geliştirme inovasyon stratejilerinde ürün/teknoloji ve müşteri/pazar üzerine odaklanılmıştır (Tablo 2). Ürün/teknoloji durumu, yeni veya mevcut teknolojik fikirler, ürün ve hizmetlerden oluşurken, müşteri/pazar ise mevcut müşteri/pazarın geliştirilme yollarının aranması veya yeni müşteri/pazar gruplarının bulunmasını kapsamaktadır (Lubatkin vd., 2006; Atuahene-Gima, 2005; March, 1991; Volery vd., 2015; Yu vd., 2014, s. 103).

Tablo 2. Eşit İki Yönlülük Boyutlarında Kullanılan İfade Örnekleri

		Örgütün Odağı	
		Ürün/Teknoloji	Müşteri/Pazar
Örgütün İnovasyon Stratejisi	Keşfetme	"alışılmışın dışında düşünerek yeni teknolojik fikirleri takip etti"	"yeni pazar bölümlerine saldırgan bir şekilde girişimde bulundu"
	Mevcudu geliştirme	"kaliteyi ve daha düşük maliyeti geliştirmeyi üstlendi"	"sürekli olarak mevcut müşterilerinin tatmin düzeyini ölçtü"

Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesine yönelik yapılan Temel Bileşenler Analizine göre açıklama gücü % 69,292 çıkmış, Varimax Rotasyon yöntemi sonucunda yukarıda belirtilen dörtlü matrise uygun olduğu görülmüştür (faktör yükleri ,588-,877 arasında olup Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ,815 ve Barlett's Test ,001 düzeyinde anlamlıdır). Eşit iki yönlülüğün güvenilirliği  $\alpha = ,852$ , keşfetme boyutu ,812; mevcudu geliştirme ise ,720 çıkmıştır. Alt boyutlardaki güvenilirlik ise mevcut ürün/teknoloji geliştirme ,716; mevcut pazarı geliştirme ,802 (bir ifade güvenilirliği ,651'e düşürdüğünden boyuttan çıkarılmıştır); mevcut ürün/teknoloji geliştirme ,823; pazarı keşfetme ,725'tir. Her ne kadar Lubatkin vd. (2006) eşit iki yönlülüğü iki ayrı boyuta ayırmış olsa da bu çalışmada, ölçek ifadelerine uygun olarak ifadelerin dört boyutta

toplanmasının nedeni, yukarıda belirtildiği gibi ifadelerin fiziki kaynaklar ve müşteri/pazar temelinde ayrılmasından kaynaklanmaktadır. Lubatkin vd.'de (2006, s. 655) ölçek ifadelerini, He ve Wong'un (2004) ürün tasarımı ve Benner ve Tushman'ın (2003) örgütün teknolojik/ürün eğilim durumu ve müşteri/pazar bölümü şeklindeki ayırımını temel alan ifadelerinden almışlardır. Ayrıca, O'Reilly ve Tushman (2013, s. 331), eşit iki yönlülük kavramının ölçülmesinde ölçekten kaynaklanan belirsizlik olduğunu göstermektedir. Özellikle keşfetmenin yeni bir teknoloji ya da iş modeli kullanma anlamlarını çağrıştırmaması, küçük ölçekli imalat firmalarında bu kavramların anlaşılmasının zor olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, Bierly ve Daly'nin (2007) küçük ölçekli imalat firmalarında yaptıkları çalışma, teorik yapıdaki gibi çıkmamıştır.

Tablo 3. Eşit İki Yönlülük Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Ürün/teknoloji keşfetme	k2	2,82	,934	,877	19,081
	k1	3,02	,861	,797	
	k3	2,80	1,002	,731	
Mevcut ürün/teknoloji geliştirme	m2	3,38	,763	,837	18,684
	m1	3,29	,799	,713	
	m3	3,01	,846	,691	
Pazarı keşfetme	k5	2,54	1,087	,796	18,011
	k6	3,09	,952	,718	
	k4	3,18	,816	,588	
Mevcut pazarı geliştirme	m6	3,15	,802	,749	13,515
	m4	2,95	,859	,691	
	m5	2,91	,906	,646	
<b>Barlett's Test: 537,978 (p&lt;0,001); KMO: 0,815 ve Toplam açıklanan varyans: % 69,292</b>					

Buna rağmen, bu çalışmada yapılan yapısal geçerlilikte bu iki kavramın esasında birbirinden ayrıştığı, örgütün 'teknoloji / pazar' ayrımı da hesaba katıldığına dört ayrı boyutta değerlendirildiği görülmektedir.

### Girişimci Yönlülük

Girişimci yönlülüğün ölçülmesinde, güvenilirliği ,88; alt boyutları ise inovatif olma ,77; öngörülü olma ,81; risk alma ,91 olan Miller'in (1983; s. 777) geliştirdiği ve Chen vd.'nin (2015; s. 498) orta kademe yöneticilerinin girişimci yönlülüğü ölçmek için uyarladıkları altı ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, her boyutta iki ifade bulunmaktadır. Ölçek, örgütün girişimci yönlülüğünü temsil eden üç alt boyuttan oluşmasına karşın, bu çalışmanın yapısal geçerliliği için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda % 53,106 açıklama gücündeki tüm ifadeler tek boyutta toplanmıştır (KMO ,789 ve Barlett's Test ,001 düzeyinde anlamlıdır). Ölçekte yer alan ifadeler "ürün, pazar ve rakiplerle ilgili bilgilere duyarlıdır", "teknolojik gelişime odaklanır, rakipleri geçerek teknolojik bir lider olmaya çabalar" gibidir. Ölçeğin güvenilirliği ,811'dir. Covin ve Wales (2011, s. 694), girişimci yönlülüğün, teorik anlamını ve bunun ölçümle tutarlılığını sağlamak için üç ayrı boyutta ayrı ayrı ölçümlenmesi gerektiğini belirtmiş olsa da yapılan yapısal geçerlilikte ifadelerin tek bir boyutta çıkmasından dolayı ölçek bütünsel olarak değerlendirilmiştir. Girişimciliğin tek boyutta incelenmesi aynı zamanda Miller'in (1983) açıkça ifade etmediği girişimci yönlülüğün boyutlarının eş zamanlı olarak ortaya çıkmasına (Covin ve Wales, 2011, s. 680) kanıttır. Miller'in (1983, s. 788) girişimciliğin temel belirleyicileri üzerine yaptığı çalışmasında girişimciliği, analizlerde alt boyutları

yanında tek boyutta da ele almıştır. Ayrıca, Covin ve Slevin (1988, s. 225), Miller'in (1983) üç boyutlu girişimci bakış açısını ele almasına rağmen yaptıkları yapı geçerliliğinin bir formu olan 'faktör geçerliliği' (Allen and Yen, 1979'ten aktaran Covin ve Slevin, 1988, s. 225) sonucunda, altı maddenin tek bir boyutta toplandığını görmüşler ve bu boyutları ayırmadan amaçladıkları ileri analizi gerçekleştirmişlerdir. Girişimci yönlülük Covin ve Slevin (1989, s. 79) tarafından "boyutlanmayan temel bir stratejik yönelim" şeklinde örtük bir yapı tanımlanmış olarak ve ölçümleri bu kavramla tutarlılık göstermiştir (Covin ve Wales, 2011, s. 691).

### Örgüt Performansı

He ve Wong (2004), eşit iki yönlülüğü başaran işletmelerde son 3 yıllık dönemdeki satış büyüme oranı ile eşit iki yönlülük arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Örgüt performansında her ne kadar finansal ölçütlerin ön plana çıkması gerektiği düşünülse de, literatürde finansal performansın örgütün piyasadaki varlığını tam olarak karşılamadığı belirtilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Satışlar, satışlardaki büyüme, net kar, nakit akışı, yatırımın geri dönüş oranı (ROI) gibi finansal performans kriterleri yanında pazar payı, pazar payındaki büyüme, müşteri tatmini, rekabet yeteneği gibi finansal olmayan kriterler de kullanılmaktadır (Kollman ve Stöckman, 2012, s. 1011). Anket sorularının uzun olacağı ve cevaplayıcının algısını düşürebileceği için örgüt performansının belirlenmesinde benzer ölçütleri kapsayan kısa form kullanılmıştır. Lichtenthaler (2009) tarafından geliştirilen 'genel olarak performansa ulaşma', 'pazar payını elde etme', 'büyümeyi gerçekleştirme', 'karlılık

düzeyi ölçütleri' çerçevesinde dört ifadeli Algılanan Performans düzeyi ölçülmüştür. Bu gibi ölçümler ifadelerdeki durumların cevaplayıcı tarafından bilinip bilinmediği konusunda 'cevaplayıcı tutarsızlığı' oluşturabilmesi (Chandler ve Hanks, 1993) nedeniyle, ifadeler katılımcılardan 'rakipler' ölçütü kullanılarak "son üç yılda diğer önemli rakiplere göre işletmelerin karşılaştırılması" şeklinde istenmiştir. Ayrıca araştırma birimi üst yönetim olduğundan ve bunların devamlı toplantı yaptığı düşünüldüğünde, genel olarak örgüt performansı konusunda bilgi sahibi ve hemfikir olabilecekleri düşünülmüştür. Rauch vd.'nin (2009, s. 2010) yaptıkları meta analizinde, cevaplayıcının kendi algıları çerçevesinde ölçülen performans ile girişimci yönelim arasındaki ilişkide herhangi bir

gerçek dışı sonuç bulunmadığını ve dolayısıyla yaygın yöntem tutarsızlığının (common method bias) olmadığını belirtmişlerdir.

Performans ölçeğinin yapısal geçerliliğine yönelik yapılan Temel Bileşenler Analizine göre ifadeler % 63,7 açıklama gücünde tek boyut etrafında toplanmış (KMO ,787 ve Barlett's Test ,001 düzeyinde anlamlıdır) olup ölçeğin güvenilirliği ,805'tir.

## Analiz ve Bulgular

Tablo 4'ten görüldüğü üzere, değişkenler arasındaki ilişki pozitif ve orta, yüksek ve çok yüksek derecede olup istatistik olarak  $p < ,01$  düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar**

Değişken	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. İşletme yaşı	25,514	16,367												
2. Çalışan sayısı	144,41	167,87	<b>,346**</b>											
3. Yönetici sayısı	5,43	3,12	<b>,191*</b>	<b>,616**</b>										
4. Eşit iki yönlülük	2,998	,581	,056	-,140	<b>-,194*</b>	,852								
5. Keşfetme	2,907	,679	,086	-,128	<b>-,197*</b>	<b>,936**</b>	,812							
6. Mevcudu geliştirme	3,108	,590	,003	-,126	-,148	<b>,874**</b>	<b>,647**</b>	,720						
7. Ürün/teknoloji keşfetme	2,880	,803	,026	<b>-,190*</b>	-,177	<b>,805**</b>	<b>,870**</b>	<b>,542**</b>	,823					
8. Pazarı keşfetme	2,935	,770	,126	-,029	-,163	<b>,814**</b>	<b>,858**</b>	<b>,578**</b>	<b>,494**</b>	,725				
9. Mevcut ürün/teknoloji geliştirme	3,225	,642	-,119	-,166	-,080	<b>,753**</b>	<b>,557**</b>	<b>,863**</b>	<b>,495**</b>	<b>,467**</b>	,716			
10. Mevcut pazarı geliştirme	2,932	,807	,148	-,033	-,175	<b>,699**</b>	<b>,519**</b>	<b>,798**</b>	<b>,400**</b>	<b>,500**</b>	<b>,385**</b>	,802 <sup>†</sup>		
11. Girişimci yönlülük	2,892	,729	,113	-,037	-,051	<b>,702**</b>	<b>,627**</b>	<b>,656**</b>	<b>,577**</b>	<b>,505**</b>	<b>,508**</b>	<b>,592**</b>	,811	
12. Performans	4,053	,590	,143	-,056	-,100	<b>,528**</b>	<b>,489**</b>	<b>,468**</b>	<b>,429**</b>	<b>,416**</b>	<b>,378**</b>	<b>,404**</b>	<b>,488**</b>	,805

Not: \* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ . <sup>†</sup> Mevcut pazarı geliştirme boyutunda ilk değişken çıkarıldığında güvenilirlik ,651'den ,802'ye yükseldiğinden ileriki analizlerde bu boyut iki değişkenli olarak kullanılmıştır. Tabloda çapraz ve italik olarak verilen değerler ölçeğin Cronbach's Alpha'sıdır. Ort.=ortalama, SS.= standart sapma.

Şekil 1'deki modelin testi için Baron ve Kenny'nin (1986) analiz modeli esas alınmıştır. Yazarlara göre aracılık (mediator) tespiti üç aşamada yapılmaktadır. Öncelikle bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişkene etkisinin olup olmadığına ( $H_2$ ) bakılmakta, daha sonra bağımsız değişkenin aracılığı düşünülen değişkene olan etkisi ( $H_1$ ) saptanmaktadır. Son aşamada ise hem bağımsız hem de aracılığı düşünülen değişkenle birlikte bağımlı değişkene olan etkisine ( $H_4$ ) bakılmaktadır. Burada bağımsız değişken ile aracı olduğu düşünülen değişkenin modele katkıları anlamlı çıkmalıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi ( $H_2$ ) sağlanmamış ama son iki

analizde ( $H_2$  ve  $H_4$ ) sağlanmış ise, bu durum bağımsız ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracı olduğu düşünülen değişkenin tam aracı olduğunu gösterir. Eğer ilk bağıntı ( $H_2$ ) var ise ve bu etki aracı olduğu düşünülen değişken analize girdiğinde bağımlı değişkenin katsayısı değişiyorsa kısmi aracılığın varlığından söz etmek mümkündür. Modelde eşit iki yönlülük dört boyutta çıktığından aracılık testleri de buna bağlı olarak dört ayrı regresyon modelinde (ürün/teknoloji keşfetme, pazarı keşfetme, mevcut ürün/teknoloji geliştirme, mevcut pazarı geliştirme) analiz yapılmıştır.

Tablo 5. Girişimci Yönlülüğün Performansa Olan Etkisinde Eşit İki Yönlülük Boyutlarının Aracı Rolü

		$\beta$				
		Performans	Ürün/teknoloji keşfetme	Pazarı keşfetme	Mevcut ürün/teknoloji geliştirme	Mevcut pazarı geliştirme
H <sub>2</sub>	Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,256 (.229); F=9,613**			
	İşletme Yaşı	,004				
	Yönetici Sayısı	-,014				
	Girişimci Yönlülük	,380**				
H <sub>1</sub>	Büyüklik		-,001	,000	,000	,000
	İşletme Yaşı		,001	,003	-,005	,004
	Yönetici Sayısı		-,017	-,048*	,010	-,053*
	Girişimci Yönlülük		,623**	,517**	,460**	,635**
	R <sup>2</sup> (düz.R <sup>2</sup> )		,365 (.342)	,289 (.263)	,300 (.275)	,389 (.367)
	F		16,071**	11,360**	11,991**	17,844**
H <sub>3</sub>	Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,204 (.176); F=7,195**			
	İşletme Yaşı	,005				
	Yönetici Sayısı	-,011				
	Ürün/teknoloji keşfetme	,307**				
	Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,188 (.159); F=6,491**			
	İşletme Yaşı	,004				
	Yönetici Sayısı	-,001				
	Pazarı keşfetme	,304**				
	Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,190 (.161); F=6,568**			
	İşletme Yaşı	,007*				
	Yönetici Sayısı	-,020				
	Mevcut ürün/teknoloji geliştirme	,363**				
Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,177 (.147); F=6,002**				
İşletme Yaşı	,004					
Yönetici Sayısı	-,001					
Mevcut pazarı geliştirme	,281**					
H <sub>4</sub>	Büyüklik	,000	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,219 (.184); F=6,231**			
	İşletme Yaşı	,004				
	Yönetici Sayısı	-,011				
	Ürün/teknoloji keşfetme	,157*				
	Girişimci Yönlülük	,283**	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,287 (.255); F=8,948**			
	Büyüklik	,000				
	İşletme Yaşı	,003				
	Yönetici Sayısı	-,006				
	Pazarı keşfetme	,162*	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,284 (.252); F=8,813**			
	Girişimci Yönlülük	,297**				
	Büyüklik	,000				
	İşletme Yaşı	,005				
	Yönetici Sayısı	-,016	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,270 (.237); F=8,211**			
	Mevcut ürün/teknoloji geliştirme	,186*				
	Girişimci Yönlülük	,295**				
	Büyüklik	,000				
İşletme Yaşı	,003	$R^2$ (düz.R <sup>2</sup> )= ,270 (.237); F=8,211**				
Yönetici Sayısı	-,008					
Mevcut pazarı geliştirme	,112					
Girişimci Yönlülük	,309**					

Not: \*\* p&lt;,01; \* p&lt;,05.

Girişimci yönlülüğün performansa olan etkisinde eşit iki yönlülük boyutlarının aracılık rolü için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği aşamalarda tüm test modelleri anlamlı çıkmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi (F=9,613; p<,01) ve girişimci yönlülüğün modele katkısı ( $\beta$ =,380; p<,01) anlamlı (H<sub>2</sub> kabul) çıktığından tam aracılıktan bahsedilemez. Dolayısıyla eşit iki yönlülüğün kısmi aracılığında bahsetmek mümkündür. Keza girişimci yönlülüğün, eşit iki yönlülüğün her bir boyutuna (sırasıyla

F değerleri 16,071; 11,360; 11,991 ve 17,844; p<,01) olan etkisi (H<sub>1</sub> kabul), hem girişimci yönlülük hem de eşit iki yönlülüğün performansa birlikte etki eden modelleri (sırasıyla F değerleri 6,231; 8,948; 8,813 ve 8,211; p<,01) anlamlı çıkmıştır. Her iki değişkenin bağımlı değişkene olan katkılarına bakıldığında yalnızca mevcut pazarı geliştirmenin katkısı ( $\beta$ =,112; p>,05) anlamsız çıkmıştır. Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği aracı olduğu düşünülen eşit iki yönlülüğün bağımsız değişken olan performansa etkisi, tüm boyutlar için (H<sub>3</sub> kabul) anlamlı (sırasıyla F değerleri

7,195; 6,491; 6,568 ve 6,002;  $p<,01$ ) çıkmıştır. Girişimci yönlülüğün performansa etkisindeki katkı düzeyi ( $\beta=,380$ ;  $p<,01$ ) eşit iki yönlülük boyutları da modele dahil edildiğinde (sırasıyla  $\beta$  değerleri ,283; ,297; ,295 ve ,309;  $p<,01$ ) düşmektedir. Ayrıca bağımsız değişken girişimci yönlülük modele tek başına girdiğinde modelin açıklama gücü ,256 iken sırasıyla ,284; ,287; 284 ve ,270'e yükselmektedir. Bu durumda mevcut pazarı geliştirme haricinde eşit iki yönlülük boyutlarının kısmi aracılığının ( $H_4$  kısmi kabul) olduğunu göstermektedir.

Kontrol değişkenlerinin modelde iki analiz haricinde katkıları anlamlı bulunmamıştır. Girişimci yönlülüğün pazar keşfetme ve mevcut pazarı geliştirmeye olan etkisinde yönetici sayısının modele katkı derecesi (sırasıyla  $\beta=,048$ ; ,053;  $p<,05$ ) son derece düşük ama istatistiki olarak anlamlıdır.

Aracılığın anlamlı olup olmadığı Sobel Testiyle yapılabilmektedir. Sobel Testi, analizlerde tam veya kısmi aracılığın ve bağımsız değişkende açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlı olup olmadığını ölçen bir testtir (Sobel 1982). Sobel Testinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisindeki standardize olmayan regresyon katsayısı ( $a$ ) ile standart hatası ( $s_a$ ) ve aracı değişkenin bağımsız değişkene olan etkisindeki standardize olmayan regresyon katsayısı ( $b$ ) ile standart hatası ( $s_b$ ) kullanılmaktadır (1).

$$z\text{-değeri} = \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 \cdot s_a^2 + a^2 \cdot s_b^2}} \quad (1)$$

Sobel testine göre eşit iki yönlülüğün tüm boyutlarının kısmi aracılığı ,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır (Tablo 6.). Bu durumda girişimci yönlülüğün per-

**Tablo 6. Modeldeki Aracılığın Sobel Testi ile Test Edilmesi**

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Std. Olmayan B ve Std. hata	Testin türü	Test istatistiği (Z)	Std. Hata
		$a$			
	Ürün/teknoloji keşfetme	$b$	Sobel Testi	4,028**	,048
		$s_a$			
	$s_b$				
Girişimci Yönlülük		$a$			
	Pazarı keşfetme	$b$	Sobel Testi	3,637**	,043
		$s_a$			
	$s_b$				
Mevcut		$a$			
	ürün/teknoloji geliştirme	$b$	Sobel Testi	3,766**	,044
		$s_a$			
	$s_b$				

Not: \*\*  $p<,01$ . Hesaplamalarda Preacher ve Leonardelli'den (2001) yararlanılmıştır.

formansa etkisinde eşit iki yönlülük boyutlarından ürün/teknoloji keşfetme, pazarı keşfetme, mevcut ürün/teknoloji geliştirme boyutları kısmi aracıdır ( $H_4$  kabul).

## Tartışma ve Sonuç

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde girişimci yönlülük ile mevcut pazarı geliştirme boyutlarının birlikte performansa etkisinde mevcut pazarı geliştirme yol katsayısı anlamsız çıktığından Baron ve Kenny'nin (2006) belirlediği aracı değişkenlik kriteri sağlanamamıştır. Bu durum, mevcut pazarı geliştirme stratejisinde daha çok artan inovasyon uygulan-

ması yapılmasından ileri gelebilir. Öte yandan, diğer inovasyon stratejileri olan pazarı keşfetme ve ürün/teknoloji keşfetme inovasyon stratejisi, radikal inovasyon türünün örgüt tarafından uygulanmasını gerektirmektedir (Zahra ve Neubaum, 1998). Her iki inovasyon stratejisi modelde kısmi aracı değişken olarak bulunmuştur.

Mevcudu geliştirme stratejisinin mevcut pazarı geliştirme alt boyutunda, mevcut müşterilerin tatmin düzeyini arttırmak ve onların istek ve ihtiyaçlarıyla ilgili küçük düzenlemeler yapmak yer almaktadır. Oysa örgütün girişimci yönlülüğü geleneksel girişimcilik özelliği gibi risk, öngörü ve inovatif bir bakış

açısı gerektirmektedir. Bu da beraberinde örgüt yöneticilerinin gerektiğinde radikal ve riskli davranışları benimseyerek çevresel değişimlere uyumlu olacak ürün, teknoloji ve pazarla ilgili kararlar vermesini gerektirmektedir. Matsuno vd. (2002) pazar yönelimiyle girişimciliğin kombinasyonunun örgüt performansını etkilediğini göstermiştir. Girişimci yönlülük, piyasada rakiplerin devamlı olarak gözlemlenmesine, bununla birlikte yeni ürün veya mevcut ürün ve üretim süreçleri için teknolojik değişimlerin uyarlanmasına odaklanır. Bu da örgütün yeni ürün, üretim süreci ve bunun için gerekli olan teknoloji, pazar ve müşterilerin elde edilmesini sağlayarak, örgüt performansının artırılmasına imkân vermektedir. Yeni ürün ve pazar beraberinde yeni teknoloji ve üretim süreçlerinin bulunmasını zorunlu kılsa da, bu durum mevcut teknoloji ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla da yapılabilir. O zaman mevcut ürün ve teknolojinin geliştirilmesinin girişimci yönlülükle birlikte performansı arttırabileceği söylenebilir. Radikal inovasyon iki şekilde incelenebilir. Birincisi mevcut teknolojideki ilerlemeleri takip etmeyi ifade eden teknoloji-temelli inovasyondur. Teknoloji-temelli inovasyon, yeni ve gelişmiş teknolojilere uyum sağlayarak, mevcut pazarlardaki müşteriler için mevcut ürünlere kıyasla müşteri faydası yaratır. İkincisi ise, yeni ve farklı teknolojileri kapsayan pazar temelli inovasyondur. Teknoloji yönünden her ikisi de yeni teknolojiler barındırmasına karşın teknoloji temelli inovasyon yeni, benzersiz ve piyasada ilk olan gelişmeleri içerir. Pazar temelli inovasyon, mevcut ürünlere üst düzey gelişme sağlayarak performansı geliştirmeye odaklanır, ancak teknolojik gelişimi sağlamaz, yalnızca daha basit yeni teknoloji kullanır (Zhou vd., 2005, s. 43). Yapılan bu çalışmada girişimci yönlülükle beraber mevcut ürün ve teknolojilerde ufak değişikliklere gidilmesi ve basit teknolojiler kullanılmasının performansa katkı sağladığı bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada bulunan girişimci bakış açısıyla birlikte keşfetme inovasyon stratejisinin, hem yeni ürün ve teknolojide hem de yeni pazar ve müşterilere hitap etmeye yönelik teknolojik temelli inovasyonun kullanılmasında uygulandığı görülmektedir.

Bu çalışmada, girişimci yönlülüğün eşit iki yönlü uygulamalara etkisi şeklindeki model test edilmiş olmasına karşın tam tersi çalışmalar (Tuan, 2016) da mevcuttur. Bunun nedeni eşit iki yönlülüğün bir

inovasyon stratejisi olarak kabul edilmesinden (Kollmann ve Stöckmann, 2012, s. 1001; Hornsby vd., 2011, s. 424) kaynaklanmaktadır. Strateji, takip edilecek yol demektir ve bunun karar vericiler tarafından deklere edilip uygulamaya geçirilmesidir. Girişimci yönlülük, karar vericilerin örgüt nezdindeki girişimci bakış açısını simgeler. Dolayısıyla girişimci yönlülük de bir stratejik karardır. Girişimci yönlülük ile eşit iki yönlülüğün birbiriyle ilişkili olması, iki kavramın üst yöneticiler çerçevesinde stratejik yönünün olması ve inovasyon gibi alt boyutlarının ortak olması her iki kavramın karşılıklı etkileşimli olduğunu göstermektedir. Lubatkin vd. (2006) üst yönetim takımının davranışsal bütünleşmesinin eşit iki yönlülüğün performansa olan etkisinde öncül olduğunu kanıtlamışlardır. Girişimci yönlülük de, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünü zorunlu kılar ki özellikle küçük işletmelerde kurucu ve sahiplerinde bu girişimci özelliğinin bulunması örgütün inovatif olma konusundaki yönelimini de göstermektedir.

Örgütsel faaliyetlerdeki kısa dönemli performansların geliştirilmesi için işletmelerin, mevcudu geliştirme yönelimli olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgütün gelecekteki fırsatları görmesi ve geliştirilmesine olanak vermesi açısından keşfetme yönelimli olma (Stubner vd., 2012) da önemlidir. Ancak eşit iki yönlülüğü aynı anda sağlamaya çalışmak ve buna bağlı olarak ARGE'ye daha çok önem vermek (Chang vd., 2014) çatışma, zıtlık, çelişki ve tutarsızlık (Stubner vd., 2012) gibi karmaşık bir durum yaratabilir, kıt kaynakların tahsisinin yönetimini zorlaştırabilir. Keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetleri farklı, bazen de karmaşık yapılar, süreçler, yetenekler ve kültürler gerektirir ve bu yeteneklerin gelişmesinde örgütsel bağlılık, araştırma ve öğrenme yeteneğinin güçlü olması önemlidir (Chang vd., 2014, s. 841). Rekabette var olabilmek için KOBİ düzeyindeki işletmelerin girişimci yönlü olmaları (Abebe ve Angriawan, 2014) ve uzun süre ürün inovasyonu gerektirmeyen, tersine kısa yollu faaliyetler üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir. Yapılan çalışmanın sahasında yer alan işletmelerin çoğunluğunun aile işletmeleri (Reyhanoğlu ve Sirkıntoğlu Yıldırım, 2016) olmaları nedeniyle eşit iki yönlü inovasyon stratejilerinin kullanılmasının, örgüt performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinin uzun dönemde hayatta kalma ve gelecek nesillere örgü-

tün aktarılması yönlerinin uzun dönemli bakış açısı gerektirmesi sonucunda girişimci bakış açısıyla yeni fırsatları keşfetme yeteneklerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Abebe ve Angriawan (2014), eşit iki yönlülüğün KOBİ'lerde sınırlı olduğunu, keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetleri açısından KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelerden en az 3 nedenle farklılaştığını belirtmektedirler. Birincisi, KOBİ'lerde kaynak yetersizliği örgütsel öğrenmenin aktif bir şekilde gerçekleştirilmesine izin vermez. İkincisi, KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticiler, karmaşık bürokratik yapıya sahip büyük işletmelere göre taktiksel kararlar almaya fazla önem vermektedir. Son olarak da eşit iki yönlü olma başarısını sağlayan örgütsel öğrenme süreci KOBİ'lerde, biçimsel ve kurumsallaşmış rutin faaliyetlerin olmasından dolayı farklı olmaktadır. Kaynak yetersizliği, üst yönetim katılımı, hiyerarşi ve örgütsel rutinler KOBİ'lerin keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerini etkilemektedir. Eşit iki yönlülüğün, pazar yönlülük, girişimci yönlülük, algılanan rekabet yoğunluğu, keşfetme ve mevcudu geliştirme faaliyetlerinin derecesini etkilediğini göstermektedir. Pazar ve girişimci yönelimli olma KOBİ düzeyindeki örgütlerin stratejik yönelimini ve performansını etkilemektedir (Abebe ve Angriawan, 2014).

Eşit iki yönlülük belirsiz ve dinamik çevre koşullarına uyumda uzun dönemli rekabet sağlamada başarılıdır (Stubner vd., 2012). Mevcudu geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini destekleyen süreçler, lojistik, uzun dönemli bakış açısı ve yetenekler bakımından birbirlerinden farklı olmalarından dolayı çok az işletme her iki stratejiyi aynı anda başarabilir (Bot, 2012). Ancak saha çalışmasında yer alan işletmelerin buldukları sektörler daha çok mevcut teknolojileri ve müşterileri geliştirme stratejisine uygun olan sektörlerdir. Teknoloji temelli işletmeler var olan çevresel döngülerin hızlı yaşandığı ortamda faaliyette bulduklarından, uzun dönemde rekabetçi olabilmek için girişimci yönelimli olarak hem keşfetme hem de mevcudu geliştirme faaliyetlerini aynı anda yapabilmeye yeteneklerini kullanabilmektedirler (Bot, 2012). Dolayısıyla, bundan sonra yapılacak yeni çalışmaların ileri teknolojiyi yoğun biçimde kullanan sektörlerdeki girişimci işletmeler ve yapılması önerilebilir.

## Kaynakça

- Abebe, M.A., Angriawan, A. (2014). Organizational and Competitive Influences of Exploration and Exploitation Activities in Small Firms. *Journal of Business Research*, 67 (3), 339-345. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.01.015
- Akdoğan, S., Akdoğan, A.A., Cingöz, A. (2009). Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3 (2), 17-27. <http://isma.info/uploads/files/017-organizational-ambidexterity-an-empirical-examination-of-organizational-factors-as-antecedents-of-organizational-ambidexterity.pdf> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Andriopoulos, C., Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717. doi: 10.1287/orsc.1080.0406
- Armstrong, J.S., Overton, T.S. (1977). Estimating Non-response Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402. doi: 10.2307/3150783
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83. <http://www.jstor.org/stable/2640396> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003). Exploration, Exploitation, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256. doi: 10.5465/AMR.2003.9416096



- Bierly, P. E., Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practitioners*, 31 (4), 493-516. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x
- Bot, S.D., (2012), Process Ambidexterity for Entrepreneurial Firms, *Technology Innovation Management Review*, April, [http://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Bot\\_TIMReview\\_April2012.pdf](http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Bot_TIMReview_April2012.pdf) (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentless Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34. doi: 10.2307/2393807
- Bryant, P. (2009), The Role of Ethics in Developing Entrepreneurial Ambidexterity. *Proceedings of Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2009: 6th International Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) (03-06 February 2009)*, South Australia, Australia: Entrepreneurship Research Exchange, Adelaide, <http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/swin:34336/SOURCE1> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Bryman, A.ve Cramer, D. (2009). *Quantitative Data Analysis with SPSS 14, 15, & 16 Guide for Social Scientists*, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Burgers, H. Jansen, J.P. (2008). Organizational Ambidexterity and Corporate Entrepreneurship: The Differential Effects on Venturing, Innovation and Renewal Processes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28 (19), <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol28/iss19/2> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave MacMillan.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (10. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Chandler, G.N. Hanks, S.H. (1993). Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, 8 (5), 391-408. doi:10.1016/0883-9026(93)90021-V
- Chang, Y.C., Chen, M.H., Chi, H.R., Lee, H. (2014). Ambidextrous Innovation Capabilities, Antecedents and Performance. *2014 Proceedings of PICMET'14: Infrastructure and Service Integration*. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6921281> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Chen, M.H., Chang, Y.Y., Chang, Y.C. (2015). Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *Creative and Innovation Performance*, 24 (3), 493-507. doi: 10.1111/caim.12108
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25 (3), 217-234. doi: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x
- Covin, J.G., Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-26.
- Covin, J.,G., Wales, W.J. (2011), The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677-702, doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Covin, J.G., Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), 11-44. doi: 10.1111/etap.12027
- Douglas, E., Shepherd, D. (2002). Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 26 (3), 81-90. [http://eprints.qut.edu.au/5527/1/5527\\_1.pdf](http://eprints.qut.edu.au/5527/1/5527_1.pdf) (Erişim Tarihi: 06.05.2016).

- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. Killman, R. H., Pondy, L. R., Sleven, D. (eds.), *The management of organization* içinde, pp. 167-188, New York: North Holland.
- Efrat, K. (2014). The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation. *Technovation*, 34 (1), 12-20. doi:10.1016/j.technovation.2013.08.003
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., Brettel, M. (2015), Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41 (4), 1069-1097. doi: 10.1177/0149206312455244
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209–226. doi: 10.2307/20159573
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., Fredrickson, J.W. (1993). Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 401–418. doi: 10.1002/smj.4250140602
- He, Z.L., Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494. doi: 10.1287/orsc.1040.0078
- Hornsby, J., Bloodgood, J., Turnley, W.H. (2011). The Effect of Strategic Planning Flexibility, Absorbive Capacity, Ambidexterity, and Entrepreneurial Orientation (EO) on Organizational Outcomes: An Empirical Analysis (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the Thirty-First Annual Entrepreneurship Research Conference*, 31 (12), 424 article 11. <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol31/iss12/11> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- Huang, S., Ding, D., Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism, *Creativity and Innovation Management*, 23 (4), 453-471. doi: 10.1111/caim.12085.
- Kollmann, T, Stöckmann, C. (2012). Filling Entrepreneurial Orientation-Performance, Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5), 1001-1026. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x
- Kortmann, S. (2014). The Mediating Role of Strategic Orientations on The Relationship Between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. *Journal of Innovation Management*, 32 (5), 666-684. doi: 10.1111/jpim.12151
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822–846. doi: 10.5465/AMJ.2009.43670902
- Lin, H.E. McDonough, E.F.III, Lin, S.J., Lin, C.Y.Y. (2013). Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity. *Journal of Production Innovation Management*, 30 (2), 262–278. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x
- 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. doi: 10.1177/0149206306290712
- Lumpkin, G.T., Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–173. <http://www.jstor.org/stable/258632> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66 (3), 18–32. <http://www.jstor.org/stable/3203452> (Erişim Tarihi: 06.05.2016).

- Meeks, M. (2012). Entrepreneurial Ambidexterity (Interactive Paper). *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the Thirty-Second Annual Entrepreneurship Research Conference*, 32 (12), article 21. <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol32/iss12/21> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7), 770–91. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 873-894. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x
- Onyemah, V., Pesquera, M.R. (2015). Cognitive Ambidexterity in Entrepreneurial Leadership: A Four Country Exploratory Study of Women Entrepreneurs' Early Customer Acquisition Strategies. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 6 (1), 10-28. [http://www.om.ef.vu.lt/cms/cache/RePEc\\_files/article\\_65.pdf](http://www.om.ef.vu.lt/cms/cache/RePEc_files/article_65.pdf) (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future, *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324–338. doi: 10.5465/amp.2013.0025
- Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531–544. doi: 10.1177/014920638601200408
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Preacher, K.J., Leonardelli, G.J. (2001). An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- 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. doi: 10.1287/orsc.1090.0428
- 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. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Reyhanoğlu, M., Sirkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3 Ekonomi & İşletme Özel Sayı), 574-596.
- Reyhanoğlu, M., Akın, Ö. (2015). Örgüt Kültürü Tipleri İnovasyonda Eşit İki Yönlülüğü (Ambidexterity) Belirler mi?. Ege Innovation Network “İnovasyon Ekosistemleri Aracılığı ile Değer Yaratmak: Disiplinler Arası Yaklaşımlar Kongresi (26-27 Kasım), Bildiri CD içinde, Seferihisar/İzmir: Ege Üniversitesi.
- Rodriguez, P.R., Hechanova, M.R.M. (2012). A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams. *Journal of Management Innovation*, 9 (3), 21-33. doi: 10.4067/S0718-27242014000300002
- Schillo, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers?. *Technology Innovation Management Review*, November, 20-25, [http://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Schillo\\_TIMReview\\_November2011.pdf](http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Schillo_TIMReview_November2011.pdf), (Erişim Tarihi: 06.05.2016)
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 864–893. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x

- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. doi: 10.2307/270723
- Stubner, S, Blarr, H.W., Brands, C., Wulf, T. (2012), Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (2), 217-229. doi: 10.1080/08276331.2012.10593570
- Tuan, L.T. (2016). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135 (1), 145-159. doi: 10.1007/s10551-014-2476-1
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30. doi: 10.2307/41165852
- TÜİK Seçilmiş Göstergelerle Hatay 2013 (2014). Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, [http://www.hatay.gov.tr/kurumlar/hatay.gov.tr/İçerikler/İndirme%20Dosyaları/İstatistikler/hatay\\_il\\_istatistikler.pdf](http://www.hatay.gov.tr/kurumlar/hatay.gov.tr/İçerikler/İndirme%20Dosyaları/İstatistikler/hatay_il_istatistikler.pdf) (Erişim Tarihi 19.04.2016).
- Volery, T., Mueller, S., Siemens, B.V. (2015). Entrepreneur Ambidexterity: A Study of Entrepreneur Behaviours and Competencies in Growth-Oriented Small and Medium-Sized Enterprises. *International Small Business Journal*, 33 (2), 109-129. doi: 10.1177/0266242613484777
- Wang, C.L., Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms. *British Journal of Management*, 25 (1), 58-76. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x
- West, S.G., Finch, J.F., Curran, P.J. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables. Problems and Remedies. R.H. Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* içinde, pp. 56-75. Newbury Park, CA: Sage.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71–91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Yu, R., He, J., Liu, Z. (2014). The Co-volution of Organizational Culture Transformation and Ambidextrous Capability: A Strategic Orientation Perspective. *Journal of Advanced Management Science*, 2 (2), 102-105. doi: 10.12720/joams.2.2.102-105
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. (1998). Environmental Diversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 (2), 123–140.
- Zhou, K.Z., Yim, C.K., Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42–60. doi: 10.1509/jmkg.69.2.42.60756
- Zhou, K.Z. (2006). Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China. *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 394-402. doi:10.1016/j.indmarman.2005.10.006