



International  
**SOCIAL SCIENCES  
STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:44**  
sssjournal.com

**pp.5136-5152**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 10/08/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 27/09/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 27.09.2019

## **TÜRK ŞEKER SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TEMELLİ BÜYÜME<sup>1</sup>**

### **GROWTH BASED ON INNOVATION AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN TURKISH SUGAR SECTOR ENTERPRISES**

**Dr.Öğr. Üyesi Nahit YILMAZ**

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, Konya/TÜRKİYE  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4978-8428>



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1765>

**Reference** : Yılmaz, N. (2019). "Türk Şeker Sektörü İşletmelerinde Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme", International Social Sciences Studies Journal, 5(44): 5136-5152.

#### **ÖZ**

Stratejik bakışa sahip olan işletmeler rekabet ortamında kendisi için tehdit ve fırsatları rahatlıkla görebilmektedir. Böyle bir durumda yenilikçilik, işletmeler için benzersiz bir rekabet avantajları sunmakta, bunu da kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile ortaya koymaktadır. Bu çalışma stratejik perspektifte yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik temelli büyümeyi tespit etmeye yöneliktir. Bu açıdan, işletmeler için çevresel şartlar altında doğal bir süreç olan niteliksel ve niceliksel büyümeye, sahip oldukları stratejik bakış açılarından hareketle yenilikçiliklerinin ve proaktiflik, risk alma ve de yenilikçilik eğilimi boyutlarıyla kurumsal girişimcilik özelliklerinin etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Aynı zamanda bu ana değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri de ortaya konulacaktır. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren Türk Şeker Sektöründe hammadde (beyaz, sıvı ve esmer şeker) üreticilerine yöneliktir. Birçok ülke için tarımsal sanayide stratejik bir sektör olan şeker sektörü, küreselleşme ve dolayısıyla beraberinde gittikçe artan rekabetin baskısı altındadır. Tüketimi zaman içerisinde sürekli artış gösteren şeker ve şeker alternatif ürünler, bu tür işletmelerin süreç ve ürün yenilikleri gerçekleştirerek rekabet avantajı kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın sonuçları sektörün içerisinde bulunduğu durumu tespiti de imkan sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Perspektif, Yenilikçilik, Kurumsal Girişimcilik, İşletmelerin Büyümesi, Şeker Sektörü

#### **ABSTRACT**

The businesses which have strategic view can easily see the threats and opportunities towards themselves in the competitive environment. In such a case, innovativeness offer unique competitive advantages for the businesses and reveal these with entrepreneurship activities. This paper aims to determine the growth based on innovativeness with the strategic view and corporate entrepreneurship. In this respect, it will be tried to measure the impact of innovation and proactive, risk-taking and innovation tendency dimensions and corporate entrepreneurship characteristics based on their strategic perspectives on qualitative and quantitative growth, which is a natural process for enterprises under environmental conditions. At the same time, the relationship of these main variables with each other will be revealed. This research is aimed at the raw material (white, liquid and brown sugar) manufacturers operating in Turkey in the Turkish Sugar Sector. The sugar sector, which is a strategic sector in the agricultural industry for many countries, is under pressure from globalization and therefore with increasing competition. Sugar and sugar alternative products, whose consumption increases continuously over time, necessitate such enterprises to gain competitive advantage by developing process and product innovations. In this respect, the results of this study will allow the determination of the situation in the sector.

**Key Words:** Strategic View, Innovation, Corporate Entrepreneurship, Firm Growth, Sugar Industry

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın "Stratejik Perspektifte Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Şeker Sektörü Örneği" adlı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Artan rekabette, işletmelerin rakiplerinden sürekli önde olmalarını amaçlayan yönetim biçimlerine olan ihtiyaçları gittikçe artmaktadır. Üretim ve finansal faaliyetlerin her aşamasının küreselleşmesi, küresel ekonomiyi açık bir biçimde tanımlarken, teknolojinin yayılma hızı, yıkıcı, yok edici teknolojiler ve artan bilgi yoğunluğu küresel rekabet kavramının en temel göstergeleri olarak ifade edilebilir. Böyle bir ortamda, stratejik bakış açısına sahip olmaları, işletmelerin gelecekle ilgili hedeflerine imkân sağlayacaktır. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilme ve doğal olarak büyüme amaçları doğrultusunda hareket ederler. Büyüme mevcut durumdan niteliksel ve/veya niceliksel olarak ileriye gitmektir. Bunun yolu ise ağırlıklı olarak işletmelerin girişimcilik özelliklerinde aranmaktadır. Girişimcilik ile beraber yenilikçilik stratejisinin işletmelerin, hayatta kalabilme ve büyüme amaçları doğrultusunda en önemli unsurlarından bir diğeri olduğu söylenebilir. Girişimcilik kendini farklı sınıflandırmalarda da anılsa mutlaka bir yenilik ile ifade eder. Bu bağlamda girişimcilik klasik anlamda bireysel bir çaba olarak algılsa da işletmelerin büyüme amaçları doğrultusunda “kurumsal girişimcilik” çabalarını da kapsar. Kurumsal girişimcilik, bireysel anlamda girişimcilikten farklı özelliklere sahiptir ve farklı boyutları içerir. İşletmelerin büyümesinde yenilikçiliğin ve kurumsal girişimciliğin önemli birer stratejik araç olarak algılanması, çevresel şartlardaki belirsizliklerden doğan fırsatlardan yararlanma ve tehditleri bertaraf etme yolunda rekabetçi yanlarını güçlendirmelerinden kaynaklanmaktadır.

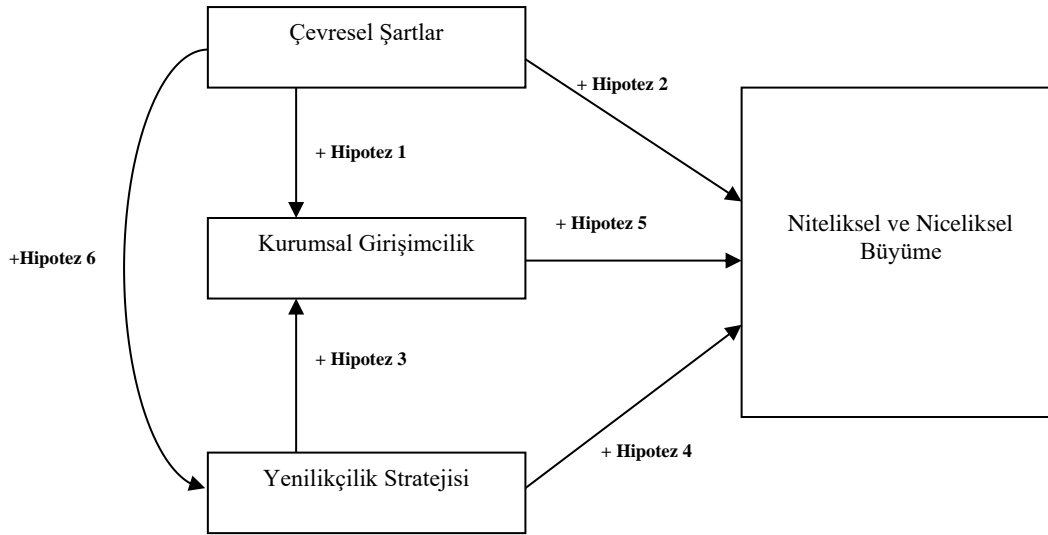
Şeker sektörü Türkiye Cumhuriyeti'nin en eski sanayi girişimlerindenidir. 1925 yılında temeli atılan Alpullu Şeker Fabrikası'nın ardından yapılan yatırımlarla günümüzdeki formunu kazanmış olan sektör, özel sermayenin de yatırımlar yapması ile sürekli olarak gelişim halindedir. Özellikle tarımsal sanayi konusunda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve yenilikler kendini şeker sektöründe de yeni ürünler ve süreçler biçiminde göstermektedir. Büyümenin her işletme için doğal bir süreç olması, dünya üzerinde şeker üretiminin ve tüketiminin gittikçe artmasıyla diğer sektörler gibi şeker sektörümüzün de rekabetçi yanlarını koruması, geliştirmesi ve büyümesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma şeker hammaddesi (beyaz, sıvı ve esmer şeker) sektöründe, stratejik perspektifte yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik temelli büyümeyi tespit etmeye yöneliktir.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Kavramsal Model ve Hipotezler

Stratejik perspektif, işletmelere uzun vadede dış (fırsat-tehditler) ve iç (güçlü yanlar-zayıflıklar) güçleri dengeleyerek, amaçları doğrultusunda güçlü hareket yeteneği sağlayan bir süreçtir (Betz,2010,10). Bu süreç içerisinde, işletmelere rekabet avantajı kazandıracak ve rekabetçi yanlarının sürdürülebilirliğini sağlayacak çeşitli stratejiler barındırır. Stratejik yönetim kararları işletmelerin organizasyonel değer yaratımlarına ve girişimsel olarak büyümelerinde önemli bir anlam ifade eder (Hisrich ve Peters, 1998). Zahra (1993), çevrenin işletmeler açısından, *teknolojik imkânlar, endüstrinin büyümesi, çevrenin dinamikliği ve yeni ürünlere olan talep* olarak dört farklı boyutta değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Buradan hareketle işletmelerin stratejik perspektife sahip olup olmadıkları konusu, çevresel şartların ağırlığının vurgulandığı bu çalışmada yer alan ölçek aracılığıyla belirlenebilecektir.

Çalışmanın kavramsal modelinin diğer önemli değişkeni olan ve stratejik bir araç olarak algılanan (Güleş ve Bülbül, 2004:156) *yenilikçilik*, özellikle 1990'ların sonlarında birçok bilim adamının çalışmalarının ardından Markides (1997) tarafından stratejik yenilikçilik olarak yeni bir boyut kazanmıştır. Hamel (1998) stratejik yenilikçiliği, mevcut endüstri modelini müşteriler için yeni değer oluşturan, rakipleri hazırlıksız yakalayan ve tüm pay sahipleri için yeni bir zenginlik oluşturan bir yolla yeniden kavramsallaştırma kapasitesi olarak tanımlar. Bu açıdan stratejik yenilikçiliğin var olan rekabet yapısını temelden etkileyebilecek bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Covin ve Slevin'a (1991) ve Zahra ve Covin'e (1995) göre büyük ölçekli işletmelerin büyümeleri ve kârlılıklarını artırmaları kurumsal girişimciliklerinin bir sonucudur. Bununla beraber Zahra ve Covin (1995) ve Wiklund (1999) girişimcilik eğiliminin büyüme ve kârlılık açısından kısa vadeli olumlu etkilerinin yanı sıra uzun vadeli olumlu etkilerinden de bahsetmişlerdir. Bu çalışma iç ve dış çevresel güçlerin etkisiyle sahip olunan stratejik perspektif, yenilikçilik stratejisi ve kurumsal girişimcilik değişkenlerinin işletmelerin büyümelerine olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Ancak bununla birlikte kavramsal modeli oluşturan değişkenlerin birbirlerine olan etkileri de araştırma sonucunda ölçülmesi hedeflenen işletmelerin büyümesi kadar önemlidir.



Şekil 1. Kavramsal Model ve Modele İlişkin Hipotezler

2012 itibariyle, Türkiye şeker sektörü, özellikle kamu kurumunun elinde bulunan şeker fabrikalarının sayısal olarak çokluğu ve sektörün kanun ve düzenlemeler ile bölgesel ya da uluslararası anlaşmalar yoluyla çeşitli sınırlar içerisinde faaliyet gösteriyor olmasının ve bu haliyle serbest ekonominin oluşturduğu rekabet şartlarında faaliyette bulunuyor olması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Bununla birlikte kuruluşu eski yıllara dayalı olan fabrikalar ile modern anlamda üretim yapan fabrikalar arasında teknoloji, ürün, üretim, verimlilik gibi farklılıkların söz konusu olması da çalışmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca kamunun elinde bulunan şeker fabrikalarının özelleştirme sürecinde bulunması ve sektörde şeker pancarı üretimi ile nişasta bazlı şeker (NBS) üretimi arasında yaşanan rekabette bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Özellikle özel sermaye ve kooperatiflere bağlı olan şeker fabrikalarının son yıllarda gerçekleştirdiği gelişmeler ve sektöre yapılan teknoloji ve ürün çeşitliliği gibi alanlarda yatırımların artması, sektöre yabancı sermaye girişi gibi faktörler çalışmayı farklı bir boyutta önemli kılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı "Türkiye şeker sektöründe şeker hammaddesi üreten işletmelerin çevresel şartların neticesinde sahip oldukları stratejik bakış açılarının ve yenilikçilik yeteneklerinin kurumsal girişimciliklerine olan etkisinin ve kurumsal girişimciliklerinin de büyümeye olan etkisinin tespit edilmesidir". Bu temel amaçtan hareketle, kavramsal model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler Şekil 1.'de ki gibidir. Şekil 1'den hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir.

*Hipotez 1:* Çevresel şartlar kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkiler.

*Hipotez 2:* Çevresel şartlar işletmelerin büyümesini olumlu yönde etkiler.

*Hipotez 3:* Yenilikçilik stratejisi kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkiler.

*Hipotez 4:* Yenilikçilik stratejisi işletmelerin büyümesini olumlu yönde etkiler.

*Hipotez 5:* Kurumsal girişimcilik işletmelerin büyümesini olumlu yönde etkiler.

*Hipotez 6:* Çevresel şartlar yenilikçilik stratejisini olumlu yönden etkiler.

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak toplam altı hipotez geliştirilmiş olup hipotezlerin geliştirilmesinde Tablo 1.'de yer alan ve daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır.

Tablo 1. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

<b>Hipotez 1</b>	Zahra,1991,1993; Russell ve Russell,1992;Naman ve Slevin,1993; Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich,2001; Danneels ve Sethi,2011
<b>Hipotez 2</b>	Wiklund, 1999; Bamford vd. ,1999; Covin and Slevin, 2002;
<b>Hipotez 3</b>	Stopford ve Baden-Fuller,1994;Baden-Fuller,1995; Hornsby vd., 1999; Dess vd., 1999
<b>Hipotez 4</b>	Abraham ve Knight, 2001; Charitou ve Markides,2003; Carney ve Gedajlovic,2003; Schlegelmilcha vd., 2003
<b>Hipotez 5</b>	Jarillo,1989; Davidsson ve Henrekson, 2002; Davidsson vd. 2002
<b>Hipotez 6</b>	Tushman ve Anderson 1986; Tushman vd. 1997 O'Regan ve Ghobadian,2006;

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada ölçme aracı olarak, literatürden yararlanılarak geliştirilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Anket soruları 5'li likert tipi ölçekte hazırlanmış ve iki kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısım, ağırlıklı olarak ankete katılacak olan yöneticilerin özelliklerini ve çalıştıkları işletmelerin genel yapılarını tespit etmeye yöneliktir. İkinci kısım, literatür bağlamında ve araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş ve sınıflandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmı, çevresel faktörlere, yenilikçilik stratejisine, kurumsal girişimciliğe ve büyüme ile ilgili gruplardan oluşmaktadır. Bu aşamada anketin ikinci kısmını oluşturan bölümler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Çevresel Faktörler:** Çevresel şartlar birçok farklı kaynaktan etraflıca ifade edilmiştir. Öncelikle çoğu literatür çalışması çevreyi iç ve dış çevre olarak ifade etmektedir. Covin ve Slevin (1991) çevresel faktörlerin kurumsal girişimciliğin gerçekleşmesinde en önemli faktörler olduğunu ifade etmiştir. Russell and Russell, (1992); Naman ve Slevin, (1993); Zahra ve Covin, (1995) ve Antoncic ve Hisrich, (2001) ise kurumsal girişimciliğin sonuçlarının tahmin edilebilmesinin çevresel şartlara bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Buradan yola çıkarak çevresel faktörlere ilişkin veriler Zahra (1993)'da kullanılan ölçekte ölçülmüştür. Bu ölçekte çevre, işletmelerde daha önce ifade edildiği gibi dört farklı boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçekten faydalanılarak sektöründe yapısı ve güncel gelişmeler izlenmek kaydı ile ikame ürünler ve devletin düzenleyici rolünün etkisi soruları da eklenmiştir.

**Yenilikçilik Stratejisi:** Markides (1997) stratejik yenilikçi işletmeleri, iş modellerinde köklü değişimler yapan ve pazar şartlarını tamamen değiştirebilen, pazar oluşturan, rekabet şartlarını belirleyebilen, çığır açan (Christensen, 1997) işletmeler olarak ifade etmiştir. Stratejik bakış açısına sahip işletmelerin, stratejilerinin esas noktasında rekabet ortamında başarılı olmaları ve sektörü etkileyebilmeleri açısından yeniliği kabul etmeleri önemlidir. Durand (2004: 61) işletmelerin stratejik yönetim anlayışlarıyla teknoloji yönetimi algılarının merkezine yenilikçiliği yerleştirmiş ve nihayetinde yenilikçiliğe stratejik olarak yaklaşan işletmelerin başarılı olabileceğini ifade etmiştir. Ölçeği oluşturan sorular Markides (1997), Christensen (1997) ve Durand (2004)'ten geliştirilmiştir.

**Kurumsal Girişimcilik:** Birçok yazar tarafından farklı şekillerde adlandırılmış ve boyutlandırılmış olan kurumsal girişimciliğe ilişkin ölçeğin oluşturulmasında Knight'ın (1997) ortaya koyduğu ve sıklıkla kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ankette kurumsal girişimciliğe ilişkin sorular bu boyutlandırmalar neticesinde en fazla kullanılan boyutlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Kurumsal girişimcilik *yeni girişim, yeni iş alanı, ürün-hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alabilme, proaktiflik ve agresif rekabetçilik* şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak bunlardan *risk alabilme* (Mintzberg, 1973; Covin ve Slevin, 1986, 1989, 1991; Stop-Ford ve Baden Fuller, 1994; Lumpkin ve Dess 1996, 1997; Lumpkin, 1998) *yenilikçilik eğilimi* (Schollhammer, 1982; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993; Damanpour, 1996) ve *proaktiflik* (Venkatraman, 1989, Stopford ve Baden Fuller, 1994, Lumpkin ve Dess 1996,1997, Lumpkin,1998) en çok dikkate alınan boyutlardır. Bu boyutlardan hareketle yazıda, kurumsal girişimciliğe ilişkin en çok kullanılan boyutlar dikkate alınmıştır.

**Büyüme:** Büyüme farklı sınıflandırmalara tabii bir kavram olmakla beraber, işletmelerin büyüme amaçları doğrultusunda düşünüldüğünde mevcut durumdan daha ileride ulaşılmak istenen kârlılık, satışların artması, imaj, kalite vs. gibi faktörler dikkate alındığında literatürde niteliksel ve niceliksel (Volkman vd., 2010: 344) olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Büyüme ölçeğinin belirlenmesinde işletme literatüründe yapılan ve performans ölçme amaçlı çalışmalarda ölçülmek istenen faktörlerin niteliksel ya da niceliksel olarak ölçülmeye çalışıldığı dikkate alınmıştır.

## 2.3. Örnek Seçimi ve Büyüklüğü

Örnek kütlenin büyüklüğü, evren hakkında yapılan genellemelerdeki yanılma olasılığını azaltmaktadır. Uygun bir örnek kütlenin seçiminde hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşılmalıdır. Araştırmacının veriler için öngördüğü hassasiyet derecesi, hata marjı, uygulanacak istatistiksel analiz ve sonuç olarak evrenin büyüklüğü, örnek kütlenin büyüklüğünün temel belirleyicisidir. Bu bağlamda örnek kütle için belirlenen büyüklüğün, ayrıntılı hesaplamalardan çok araştırmacının yargısına bağlı olduğu söylenebilir (Altunışık vd, 2004: 69)

Araştırma 2012 yılı itibarıyla Türkiye Şeker Sektörü üzerinedir. Türkiye Şeker Sektörü'nde toplam 33 adet pancar şekeri ve 5 adette Nişasta Bazlı Şeker (NBS) ve tatlandırıcı üreten işletme söz konusudur (Şeker

Kurumu, 2012). Bu işletmelerden sadece pancar şekeri üretebilen 27 fabrika kamu kurumudur. Dolayısıyla Türk Şeker Sektörü ağırlıklı olarak kamuya aittir. Pancar şekeri (6) ve NBŞ-tatlandırıcı üreten özel fabrika sayısı ise toplamda 11 adettir. Anket uygulaması için ana kütle büyüklüğü işletmeler bazında sayısal olarak 38'dir. Ancak şeker fabrikaları kompleks ve çok sayıda çalışanı barındıran bir yapı arz etmektedir. Farklı bölümler ve amaçları gerçekleştirmek için çeşitli birimleri bünyesinde barındırmaktadır.

Özellikle devlete ait olan şeker fabrikaları zirai, ticari, teknik ve idari olmak üzere büyük birimlerden oluşmaktadır. Anketin sadece fabrika sahip ya da en üst düzeydeki müdürlerine uygulanması kompleks yapılar olan şeker fabrikalarında veri kaybına yol açabilecektir. Buradan hareketle anketin şeker fabrikalarında üst düzey yöneticilere uygulanmasının daha kullanılabilir ve doğru verilere ulaşılabileceği düşünülmüştür.

Araştırmalara işletmelerden veri sağlanan çalışmalarda farklı bölümlerden verilerin elde edilmesi önemli bir yaklaşımdır (Çağlıyan, 2009:214). Fabrikalardaki hiyerarşik yapı dikkate alınarak fabrika müdürleri, zirai müdür yardımcıları, ticari müdür yardımcıları, teknik müdür yardımcıları ve idari müdür yardımcılarında başta olmak üzere üretim, pazarlama, insan kaynakları ve muhasebe birim müdürleri de dikkate alınarak her fabrika için toplam 9 yönetici belirlenmiştir. Bu bilgilerden hareketle ulaşılabilecek örneklem sayısı  $38 \times 9 = 342$  kişiden oluşmaktadır.

Bütün hazırlıklardan sonra örnek kütlelerin tamamına (342) anket formu gönderilmiştir. Geri dönüş oranını artırmak amacıyla yapılan çabalar sonucunda toplamda 193 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Ancak yapılan incelemelerde 3 anket formunun sadece ilk sayfasının değerlendirildiği görülmüş ve değerlendirmeden çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak 190 anketin kullanılabilir verilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen 190 anket formu %55,56'lık geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

Geri dönen 190 anket formu (yaklaşık %56'lık geri dönüş oranı) benzer çalışmalar incelendiğinde yeterli miktarda görülmektedir. Benzer çalışmalarda Bülbül (2003:209) 108 geri dönen anket miktarıyla %25'lik ve Çağlıyan (2009:215) 114 geri dönen anket miktarıyla %44'lük bir geri dönüş oranına ulaşmışlardır. %56'lık geri dönüş oranı, çeşitlilik açısından ise 38 şeker fabrikasından pancar şekeri üreten fabrikalardan 26'sı kamu ve 4'ü özel, NBŞ-tatlandırıcı üreten fabrikalardan ise 5 tanesi olmak üzere toplam 35 fabrikadan sağlanmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ VE BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin bilgisayara aktarılmasında ve istatistiksel analizlerinin yapılmasında SPSS 15.0 ve SPSS-AMOS 6.0 paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan örnek büyüklüğünün 190 olarak gerçekleşmesi ve örneği temsil yeteneğine sahip olması parametrik olmayan testlerin yanı sıra parametrik testlerin kullanımına da imkân tanımaktadır. Buna göre, araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için, bağımsız gruplar arası t testi, korelasyon analizi, faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli testleri uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde keşifsel faktör analizi (KFA) ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizler SPSS 15.0 paket programında yürütülmüştür. Keşifsel faktör analizi bir veri matrisinde yer alan temel yapıyı tanımlamayı ve bu yapıyı oluşturan her bir boyutu ayrı ayrı belirlemeyi amaçlar (Hair vd., 1998: 90). Güvenirlik analizleri ise geliştirilmiş bir ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmeyi amaçlar. Diğer bir ifade ile güvenilirlik analizi ölçülmek istenen özelliğin doğru ölçülüp ölçülmediği hakkında bilgi veren bir tekniktir.

Keşifsel faktör analizinde tespit edilen boyutların doğrulanmasında doğrusal faktör analizi (DFA) ve hipotezlerin test edilmesinde ise yapısal eşitlik analizinden faydalanılmıştır. DFA önceden belirlenmiş bir ilişkiyi test etmede kullanılan çok değişkenli bir tekniktir (Hair vd., 1998: 579). DFA ile araştırmacı önemli bir özelliği iddia eden modelleri tanımlayabilir, faktörleri düzenleyebilir ve böylece modeller için verinin uygunluk yeteneğini test edebilir (Hoyle, 1995: 180).

Son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanma sıklığı gittikçe artan yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulamaları oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırma girişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır (Şimşek, 2007:1). YEM araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır (Cengiz, 2009). Yapısal eşitlik modeli analizlerinin temel amacı önceden belirlenen ilişki örüntülerinin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığının ortaya konulmasıdır (Şimşek, 2007:1).

Çok değişkenli verilerin kovaryans yapısı ve ortalamalarının modellenmesini sağlayan YEM’de genellikle Anova, Manova, Çoklu Doğrusal Regresyon, Path Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gibi istatistiksel analiz teknikleri kullanılmaktadır (Dunson vd., 2005: 5).

Gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniği olan YEM’de gözlenen değişkenler, yapılan istatistikî veri toplama yöntemleri ile sayısal olarak ölçümünü yapabildiğimiz değişkenleri, gözlenemeyen değişkenler ise, gözlenen değişkenlerin ölçümüne bağlı olarak yorumunu yapmaya çalıştığımız soyut kavramları ifade etmektedir (Ersöz vd., 2009:21). YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2005).

### 3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 2.’de araştırmada ankete katılan işletmelerde çalışan cevaplayıcıların unvanları, eğitim durumları, çalışma yılları ve çalıştıkları birimlerde çalışanların sayıları ifade edilmiştir.

Tablo 2.’de sunulan veriler ışığında ankete cevap verenlerin % 13,2’si fabrika müdürü, %56,8’i fabrika müdür yardımcısı, %22,6’sı oranında alt birimlerini yöneten müdürler, % 3,2 oranında müdür olmayan birim sorumluları ve %4,8’i de mühendis ve şef gibi kadrolarda bulunan çalışanlardır. Ankete cevap verenlerin % 98,9 ‘u üniversite mezunu ve % 1,1’i lise mezundur. Cevaplayıcıların %10’u 1-5 yıl, % 15,3’ü 6-10 yıl, %11,6’sı 11-15 yıl, %14,2’si 16-20 yıl ve %47,9 oranında 20 yıldan daha uzun süredir kurumlarında çalıştıklarını ifade etmiştir. Çalışma yılına ilişkin soruya 2 kişi cevap vermemiştir. Ankete cevap veren işletmelerde çalışanların sayıları ağırlıklı olarak %35,8 oranında 501-750 kişidir. 50-250 arasında çalışan olan işletmelerin oranı %17,4 iken 251-500 çalışan olan işletmelerin oranı %23,7’dir. Bununla beraber 751-1000 çalışan olan işletmelerin oranı %16,3, 1001-1500 arası çalışan olan işletmelerin oranı %1,6 ve 1501’den fazla çalışan olan işletme oranı ise %0,5’tir. Ancak burada verilerin anlamlılığı bakımından sezon ve sezon dışı dönemlerin dikkate alınması gerekmektedir. Pancar işleme sezonunda fabrikalar geçici sınıfta istihdam edilmek üzere çalışan teminine gitmektedirler. İşletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde, yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %15,8’i 1950 yılından önce kurulmuşken 2001’den sonra kurulan fabrika oranı %8,9’dur. Kuruluş yıllarındaki ağırlıklı yıl aralığı ise %27,4 oranında 1951-1960 ile % 24,7 oranında 1981-1990 yıllarıdır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler

Cevaplayıcıların Unvanları	Sayı	Yüzde	Cevaplayıcıların İşletmede Çalışma Yılları	Sayı	Yüzde
Müdür Yardımcısı	108	56,8	20 yıldan fazla	91	47,9
Birim Müdürü	43	22,6	6-10 yıl	29	15,3
Genel Müdür / Fabrika Müdürü	25	13,2	16-20 yıl	27	14,2
Birim Sorumlusu	6	3,2	11-15 yıl	22	11,6
Diğer (Şef, Mühendis vb.)	8	4,2	1-5 yıl	19	10,0
<b>İşletmelerin Kuruluş Yılları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Cevap Vermeyen	2	1,1
1951-1960	52	27,4	<b>İşletmelerin Mülkiyet Durumları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1981-1990	47	24,7	Bir Kamu Kurumuna Bağlı İşletme	122	64,2
1950’den Önce	30	15,8	Kooperatife/Kooperatiflere Bağlı İşletme	38	20,0
1991-2000	22	11,6	Büyük Bir İş Grubunun Üyesi	18	9,5
2001-2011	17	8,9	Bağımsız Bir İşletme	10	5,3
1961-1970	15	7,9	Cevap Vermeyen	2	1,1
1971-1980	7	3,7	<b>İşletmenin Sermaye Yapıları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İşletmedeki Çalışan Sayıları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	%100 Yerli	175	92,1
501-750	68	35,8	%100 Yabancı	7	3,7
251-500	45	23,7	Yabancı Ortaklık	5	2,6
50-250	33	17,4	Cevap Vermeyen	3	1,6
751-1000	31	16,3	<b>Cevaplayıcıların Eğitim Durumları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1001-1500	3	1,6	Üniversite	188	98,9
1501’den Fazla	1	0,5	Lise	2	1,1
Cevap Vermeyen	9	4,7	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>

Yine Tablo 2.'de yer alan bilgilere göre ankete katılanlara çalıştıkları işletmelerin mülkiyet durumları ve sermaye yapıları sorulmuştur. Buna göre cevaplayıcılar fabrikaların mülkiyet durumlarına %64,2'si bir kamu kurumuna bağlı işletme (Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.), %20'si bir kooperatife bağlı işletme %9,5'i büyük bir iş grubuna bağlı işletme ve %5,3'ü de bağımsız bir işletme olarak cevap vermişlerdir. Devamında cevaplayıcılar işletmelerinin sermaye yapılarına %92,1 oranında %100 yerli, %3,7 oranında %100 yabancı, %2,6 oranında yabancı ortaklık olarak cevap vermişlerdir.

### 3.2. Keşifsel Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

Araştırmalarda belli sayıdaki gözlenen değişken (madde) üzerinde çalışırken bu değişkenlerin kaç gizli başlık (bileşen) altında toplanabileceğini ve aralarında ne tür bir ilişki olduğunu belirlemeye çalışmak keşifsel bir faktör analizi yaklaşımı gerektirir. Keşifsel faktör analizi (KFA) verilerin kaç başlık altında toplanacağını belirlemeyi sağlayan bir araç olarak yoğun bir biçimde kullanılmaktadır (Akbulut, 2010:84-85). KFA'ya başlamadan önce, örnek büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değerleri hesaplanmış, çevre için 0.752, yenilikçilik stratejisi için 0,831, kurumsal girişimcilik 0,936 ve büyüme için 0,885 bulunmuştur. KMO değerlerinin tüm ölçekler için 0.50'den büyük olması örneklemimizin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit eden Bartlett's Sphericity Testi çevre ölçeği için  $\chi^2=178,920$ ;  $p=0.000$ , yenilikçilik stratejisi için  $\chi^2=471,245$ ;  $p=0.000$ , kurumsal girişimcilik için  $\chi^2=2841,083$ ;  $p=0.000$  ve büyüme için  $\chi^2=2015,042$ ;  $p=0.000$  bulunmuştur.

Bartlett's test değerleri yüksek olup  $p=0.000$  önem düzeyinde değişkenler arasında ilişkiye işaret etmektedir. Bu sonuçlar verilerimizin KFA için yeterince uygun olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler için keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 3.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin Keşifsel Faktör Analizi (N=190)

<b>Çevresel Şartlar (<math>\alpha=0.759</math>)</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Sektörümüzün çevresi oldukça değişken, dinamik bir yapıdadır.	,804
Sektörde ikame ürünlerin tehdidinden ve rakiplerden dolayı yoğun bir rekabet vardır.	,718
Sektörümüzde Ar-Ge çalışmaları sebebiyle yeni ürünler söz konusudur.	,740
Sektörümüz devletin kanunları ve uluslar arası girişimler sonucu baskı altındadır.	,786
<i>KMO=0.752; Bartlett's Sph. <math>\chi^2=178,920</math>; <math>p=0.000</math>; Toplam Açıklanan Varyans=0.58; Faktör Yükleri&gt;0.50,</i>	
<b>Yenilikçilik Stratejisi (<math>\alpha=0.900</math>)</b>	
Mevcut iş modellerimizde radikal yenilikler yapmaktan kaçınmayız.	,841
Kurumsal yapımız, prosedürler, kurallar ve teşvikler sayesinde, kurumsal kimliğimiz stratejik yenilikçi olarak niteleyebiliriz.	,912
Kurumsal yapımız ve üst yöneticilerin desteği sayesinde sürekli yenilik yapan, rekabet şartlarını belirleyen, sektörü yönlendiren bir işletmeyiz.	,874
Kurumsal stratejilerimizde yeni süreçler ve tamamen yeniden düzenlenmiş iş modelleri uyguladığımız için yenilikçilik bizim için stratejik bir araçtır.	,883
<i>KMO=0.831; Bartlett's Sph. <math>\chi^2=471,245</math>; <math>p=0.000</math>; Toplam Açıklanan Varyans=0.77 Faktör yükleri&gt;0.50,</i>	
<b>Kurumsal Girişimcilik (<math>\alpha=0.952</math>)</b>	
<b>Proaktiflik (<math>\alpha=0.931</math>; <math>VE=\%54,935</math>)</b>	
İşletmemiz rakiplerimizin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	,596
İşletmemiz son üç yıllık bir sürede yeni ürünler pazara sunmuştur ya da yeni üretim, dağıtım, finansal, pazarlama süreçleri uygulamıştır.	,660
İşletmemiz son üç yılda mevcut endüstride yeni farklı kollarında faaliyet göstererek genişlemek için yeni girişimlerde bulunmuş ve/veya yeni işletmeler kurmuştur ya da edinmiştir.	,671
İşletmemiz son üç yılda yeni endüstrilerde faaliyet gösterecek yeni girişimlerde bulunmuştur.	,723
İşletmemiz son üç yılda yeni yarı özerk işletme girişimlerinde bulunmuştur.	,799
İşletmemiz son üç yılda sektörümüzden tamamen bağımsız girişimlerinde bulunmuştur.	,825
İşletmemiz mevcut faaliyetlerini geliştirmek için yeni üretim hatları ve yeni ürünler için yeni iş alanları geliştirmektedir; mevcut ürünlerde talebi teşvik etmek için saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri uygulamaktadır.	,675
İşletmemiz iç pazarda ürün çeşitlendirmesi yapar.	,816
<b>Yenilik Eğilimi (<math>\alpha=0.879</math>; <math>VE=\%8,956</math>)</b>	
İşletmemiz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	,830
İşletmemiz teknolojik yeniliklere önem verir.	,840
Yenilikçi bir işletme olarak yeni ürün ve süreçler sayesinde müşterilerimize sürekli yeni değerler yaratmak için çabalarız.	,688
İşletmemiz yenilikleri cesurca uygular.	,744

<b>Risk Alma (<math>\alpha=0.912</math>; <math>VE=\%6,668</math>)</b>	
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir ve dolayısıyla işletmemizde risk alma eğilimi olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür, teşvik edilir.	,712
Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara işletmemiz yöneticilerince çok değer verdikleri için çalışanlarımızın çoğu risk almaya yatkındırlar.	,827
İşletmemiz pazar riski olan ürünlerden ve riskli yeni süreçler uygulamaktan kaçınmaz.	,645
İşletmemiz müşteriler ve işlerin daha iyi yapılabilmesi için, yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir ve yeterli harcamaları yapar.	,658
İşletmemiz yeni fikirlere açıktır ve hayata geçirmeye çaba sarf eder.	,532
İşletmemiz iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.	,618
İşletmemiz yeni iç ve uluslararası pazarlara açılmak ve/veya mevcut pazarlarda yeni iş alanları geliştirmek için çaba sarf etmektedir.	,637
<i>KMO=0.936 Bartlett's Sph. <math>\chi^2=2841,083</math>; <math>p=0.000</math> Toplam Açıklanan Varyans=0.71 ; Faktör yükleri&gt;0.50</i>	
<b>Büyüme (<math>\alpha=0.948</math>)</b>	
<b>Niteliksel Büyüme (<math>\alpha=0.906</math>; <math>VE=\%26,746</math>)</b>	
Son 5 yılda servis, ürün kalitemiz ve ürün teslimat güvenilirliğimiz yükselmiştir.	,637
Son 5 yılda müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.	,762
Son 5 yılda çalışanlarımızın motivasyonu yükselmiştir.	,787
Son 5 yılda çalışanlarımızın işletmemize olan bağlılıkları yükselmiştir.	,839
Son 5 yılda işletme olarak esnekliğimiz yükselmiştir.	,799
Son 5 yılda organizasyonel açıdan eğitim düzeyimiz yükselmiştir.	,864
Son 5 yılda çalışanlarımızın aldıkları iş tatmini düzeyimiz yükselmiştir.	,865
Son 5 yılda çalışanlarımızın süreçlerdeki etkinliği artmıştır.	,842
<b>Niceliksel Büyüme (<math>\alpha=0.918</math>; <math>VE=\%36,475</math>)</b>	
Son 5 yılda faaliyetlerin yürütüldüğü işletme alanımız (m2-dönüm) artmış, fabrika alanımız genişlemiştir.	,755
Son 5 yıl içerisinde aynı alanda faaliyet gösterenlerle çeşitli işbirlikleri yaptık (kooperatif büyüme).	,718
Son 5 yıl içerisinde yeni iş geliştirme veya başka işletmeleri satın alma yoluyla yeni ürün ve hizmetler üreterek büyüdük (çeşitlendirme ile büyüme).	,836
Son 5 yıl içerisinde doğrudan dağıtım kanalı kullanarak büyüdük.	,793
Son 5 yıl içerisinde endirekt dağıtım kanalları kullanarak büyüdük.	,848
Son 5 yıl içerisinde işletme bünyesinde yeni ürünler geliştirerek büyüdük.	,814
Son 5 yıl içerisinde işbirlikleri vasıtasıyla yeni ürünler geliştirerek büyüdük.	,852
Son 5 yıl içerisinde lisanslar aracılığıyla yeni ürünler üreterek büyüdük.	,593
<i>KMO=0,885 Bartlett's Sph. <math>\chi^2=2015,042</math>; <math>p=0.000</math> Toplam Açıklanan Varyans=0.63 Faktör yükleri&gt;0.50</i>	

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen kavramsal model; çevre, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik ve büyüme ana değişkenlerinden oluşmaktadır. Modeldeki değişkenlerden çevre ve yenilikçilik hariç diğer ana değişkenlerden kurumsal girişimcilik proaktiflik, yenilik eğilimi ve risk alma olmak üzere üç boyuttan ve büyüme ise niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Keşifsel Faktör Analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısından yararlanılmıştır. Çevre ölçeği ve tek boyut için  $\alpha=0,76$  ve yenilikçilik stratejisi için  $\alpha=0,90$ 'dir. Kurumsal girişimciliğin ilk boyutu olan proaktiflik için  $\alpha=0.931$ , ikinci boyutu olan yenilikçilik eğilimi boyutu için  $\alpha=0.879$  ve üçüncü boyut olan risk alma için  $\alpha=0.912$ 'dir. Büyüme ölçeğinin ilk boyutu olan niteliksel büyüme faktörü için  $\alpha=0.906$  ve ikinci boyutu olan niceliksel büyüme faktörü için  $\alpha=0.918$ 'dir. Bu açıklamalar ışığında yukarıda da görüleceği gibi ölçeklerin sahip olduğu boyutlara ilişkin  $\alpha$  değerleri tablo değeri olan 0,70'ten büyüktür. Bu değerler tüm boyutların güvenilir olduğunu ve ölçmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir.

### 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi ya da bulunmuş maddeleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Meydan ve Şeşen, 2011:21). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır.

DFA, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmekte ve ölçüm modeli de tipik bir DFA olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte DFA faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır (Bayram, 2010:42). Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri sunar. Bir modelin veri ile uyum ya da



uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır (Meydan ve Şeşen,2011:31).

DFA’da önerilen modelin ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden değer,  $\chi^2$  değeridir (Schumacker ve Lomax, 2004:82).  $\chi^2$  değeri popülasyona ait kovaryans matrisinin, modelde uygulanan kovaryans matrisine eşit olup olmadığını test eder.  $\chi^2$  değerinin düşük olması, p anlamlılık düzeyinin de 0.05’den büyük olması uygundur. Ancak bu değer örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan ve çok elemanlı örneklemelerde yüksek  $\chi^2$  değerlerine ulaşılacağından serbestlik derecesi (df) ile düzeltilmiş olan  $\chi^2/df$  değerinin kullanılması daha uygun görülmektedir (Bagozzi, 1981:380). Bu oranın 2 veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2007:14). Ancak bu değer dışında birçok uyum iyiliği istatistiği (Goodness of Fit Indices) üretilmiştir (Şimşek, 2007:14).

Bu indeksler RMSEA, NFI, CFI, GFI ve AGFI gibi indekslerden oluşmaktadır. Uyum iyiliği, önerilen model(ler)den tahmin edilen gözlenen girdi matrisinin (kovaryans ya da korelasyon) uygunluğunu veya modelin ampirik veri ile tutarlılığını ölçer (Hair vd., 2003:610-611). Diğer bir deyişle, model(ler)in bütün olarak veri tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşılmasına olanak sağlarlar. DFA’ de bir modelin örtük değişkenleri ile gözlenen değişkenleri arasındaki parametre değerlerinin (klasik faktör analizinde faktör yük değerleri) çok yüksek çıkmasına rağmen uyum iyiliği istatistiklerinin kötü çıkması ölçme modelinin yanlış kurgulandığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007:13)

Analizlere DFA ile devam edilmiştir. Bu aşamada KFA’ de bulunan boyutlar doğrulanarak, yapı geçerliliğinin alt unsurları olan yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri değerlendirilecektir. DFA’ de ilk aşama kurulan ölçüm modelinin istatistiksel geçerliliğinin test edilmesidir. Çevre, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik ve büyüme ölçeklerine ait hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.’de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Araştırmada Yer Alan Boyutlar İçin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çevre	Yenilikçilik	Kurumsal Girişimcilik	Büyüme
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.966	0.998	0.931	0.942
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.976	0.999	0.970	0.986
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.983	0.997	0.904	0.926
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.9$	0.915	0.970	0.850	0.893
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.090	0.027	0.060	0.039
$\chi^2/df$	$0 < \chi^2/df < 3$		0.054	0.286	204.011/121 =1.686	121,432/94 = 1.292

**Kaynak:** Schermelleh-Engel vd., 2003:52

Uyum ölçülerinin, iyi uyum sınırları içinde olması verilerin istatistiksel olarak iyi uyuma sahip ve oldukça tutarlı olduğunu göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan tüm boyutlar için NFI, CFI, GFI, AGFI, RMSEA ve düzeltilmiş ki kare ( $\chi^2/df$ ) değerleri iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. Bütün bu göstergeler çevre, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik ve büyüme ölçeklerinin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeklere ait alt boyutlar için hesaplanan madde numaraları, standardize yükler, kritik t değerleri ve t değerlerine karşılık gelen anlamlılık düzeyleri hesaplanmıştır. Ayrıca, her boyutun (yapının) karşısında yapı güvenilirlikleri ( $\rho\eta$ ) ve açıkladıkları varyanslar (V.E) verilmiştir (Tablo 5). Daha önce ifade edildiği gibi yapı güvenilirliğinin  $\rho\eta \geq 0.70$  ve açıklanan varyansın V.E>0.50 olması gerekmektedir.

**Tablo 5.** Ölçüm Modelinde Yer Alan Boyutlara İlişkin DFA Sonuçları

Gizil Değişkenler (faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Std. Tah.	Std. Hata	t	Aç.Va. (V.E) (%)	Fak. Gvnr. Kat.
Çevre	Sektörümüzün çevresi oldukça değişken, dinamik bir yapıdadır.	,734	---	---	0,54	0,761
	Sektörde ikame ürünlerin tehdidinden ve rakiplerden dolayı yoğun bir rekabet vardır.	,601	,119	7,044		
	Sektörümüzün devletin kanunları ve uluslar arası girişimler sonucu baskı altındadır.	,626	,129	8,489		
	Sektörümüzün yeni yatırımlar ve yeni pazarlar dolayısıyla sürekli büyüme eğilimindedir.	,700	,147	8,971		

<b>Yenilikçilik Stratejisi</b>	Mevcut iş modellerimizde radikal yenilikler yapmaktan kaçınmayız.	,829	,083	---	0,71	0,906	
	Yenilik yapmak işletmemiz için stratejik bir davranıştır.	,852	,073	13,48			
	Kurumsal yapımız ve üst yöneticilerin desteği sayesinde sürekli yenilik yapan, rekabet şartlarını belirleyen, sektöri yönlendiren bir işletmeyiz.	,882	,077	14,75			
	Kurumsal stratejilerimizde yeni süreçler ve tamamen yeniden düzenlenmiş iş modelleri uyguladığımız için yenilikçilik bizim için stratejik bir araçtır.	,800	---	12,15			
<b>Kurumsal Girişimcilik</b>	<b>Proaktiflik</b>	İşletmemiz rakiplerimizin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	,766	,089	1,572	0,60	0,924
		İşletmemiz son üç yıllık bir sürede yeni ürünler pazara sunmuştur ya da yeni üretim, dağıtım, finansal, pazarlama süreçleri uygulamıştır.	,776	,098	11,745		
		İşletmemiz son üç yılda mevcut endüstride yeni farklı kollarında faaliyet göstererek genişlemek için yeni girişimlerde bulunmuş ve/veya yeni işletmeler kurmuştur ya da edinmiştir.	,780	,095	11,683		
		İşletmemiz son üç yılda yeni endüstrilerde faaliyet gösterecek yeni girişimlerde bulunmuştur.	,819	,087	12,440		
		İşletmemiz son üç yılda yeni yarı özerk işletme girişimlerinde bulunmuştur.	,750	,074	12,419		
		İşletmemiz son üç yılda sektörümüzden tamamen bağımsız girişimlerinde bulunmuştur.	,817	,080	12,752		
		İşletmemiz mevcut faaliyetlerini geliştirmek için yeni üretim hatları ve yeni ürünler için yeni iş alanları geliştirmektedir; mevcut ürünlerde talebi teşvik etmek için saldırgan reklam ve pazarlama stratejileri uygulamaktadır.	,723	,073	12,488		
	<b>Yenilik Eğilimi</b>	İşletmemiz iç pazarda ürün çeşitlendirmesi yapar.	,803	---	---	0,61	0,864
		İşletmemiz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	,801	,095	12,646		
		İşletmemiz teknolojik yeniliklere önem verir.	,694	---	---		
		Yenilikçi bir işletme olarak yeni ürün ve süreçler sayesinde müşterilerimize sürekli yeni değerler yaratmak için çabalarız.	,808	,121	9,856		
		İşletmemiz yenilikleri cesurca uygular.	,842	,117	10,048		
		Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir ve dolayısıyla işletmemizde risk alma eğilimi olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür, teşvik edilir.	,754	,088	10,936		
		<b>Risk Alma</b>	Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara işletmemiz yöneticilerince çok değer verdikleri için çalışanlarımızın çoğu risk almaya yatkındırlar.	,648	,085		
İşletmemiz pazar riski olan ürünlerden ve riskli yeni süreçler uygulamaktan kaçınmaz.	,715		,088	10,153			
İşletmemiz müşteriler ve işlerin daha iyi yapılabilmesi için, yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir ve yeterli harcamaları yapar.	,805		,089	11,578			
İşletmemiz yeni fikirlere açıktır ve hayata geçirmeye çaba sarf eder.	,820		,084	11,887			
İşletmemiz iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.	,822		,074	13,679			
İşletmemiz yeni iç ve uluslararası pazarlara açılmak ve/veya mevcut pazarlarda yeni iş alanları geliştirmek için çaba sarf etmektedir.	,773		---	---			
<b>Büyüme</b>	<b>Niteliksel Büyüme</b>		Son 5 yılda servis, ürün kalitemiz ve ürün teslimat güvenilirliğimiz yükselmiştir.	,495	,106	7,091	0,57
		Son 5 yılda müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.	,618	,087	9,295		
		Son 5 yılda çalışanlarımızın motivasyonu yükselmiştir.	,700	,085	11,284		
		Son 5 yılda çalışanlarımızın işletmemize olan bağlılıkları yükselmiştir.	,767	,082	12,740		
		Son 5 yılda işletme olarak esnekliğimiz yükselmiştir.	,734	,081	11,958		

Niceliksel Büyüme	Son 5 yılda organizasyonel açıdan eğitim düzeyimiz yükselmiştir.	,882	,073	16,192	0,56	0,908
	Son 5 yılda çalışanlarımızın aldıkları iş tatmini düzeyimiz yükselmiştir.	,910	,060	17,354		
	Son 5 yılda çalışanlarımızın süreçlerdeki etkinliği artmıştır.	,861	---	---		
	Son 5 yılda faaliyetlerin yürütüldüğü işletme alanımız (m <sup>2</sup> -dönüm) artmış, fabrika alanımız genişlemiştir.	,651	,159	6,806		
	Son 5 yıl içerisinde aynı alanda faaliyet gösterenlerle çeşitli işbirlikleri yaptık (kooperatif büyüme).	,618	,130	6,592		
	Son 5 yıl içerisinde yeni iş geliştirme veya başka işletmeleri satın alma yoluyla yeni ürün ve hizmetler üreterek büyüdük (çeşitlendirme ile büyüme).	,828	,205	7,620		
	Son 5 yıl içerisinde doğrudan dağıtım kanalı kullanarak büyüdük.	,765	,191	7,424		
	Son 5 yıl içerisinde endirekt dağıtım kanalları kullanarak büyüdük.	,836	,191	7,810		
	Son 5 yıl içerisinde işletme bünyesinde yeni ürünler geliştirerek büyüdük.	,840	,189	7,778		
	Son 5 yıl içerisinde işbirlikleri vasıtasıyla yeni ürünler geliştirerek büyüdük.	,840	,184	7,850		
Son 5 yıl içerisinde lisanslar aracılığıyla yeni ürünler üreterek büyüdük.	,536	---	---			

Tablo 5. incelendiğinde yapı güvenirlik değerlerinin 0.70'den ve açıklanan varyanslarının da 0.50'den büyük olduğu görülmektedir. Her bir boyutu temsil eden maddelerin standardize yüklerine karşılık gelen t değerleri ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Keşifsel faktör analizinde bulunan tüm boyutlar doğrulayıcı faktör analizinde de tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, araştırma modelinde ana değişkenler olarak yer alan çevre, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik ve büyüme ölçeklerinin keşifsel faktör analizinde tespit edilen alt boyutları açısından ele alındığında istatistiksel olarak geçerli, güvenilir ve doğrulanabilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan ana değişkenlerin alt boyutlarının tespit edilmesi ve doğrulanmasının ardından yapısal modelin yani hipotezlerin test edilmesi aşamasında yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Kavramsal modeldeki ilişkilerin değerlendirilmesinden önce bu modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. DFA'de yer alan uyumluluk ölçüleri yapısal model içinde geçerli olup Tablo 6.'da verilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce çok değişkenli ve çok boyutlu ölçeklerin sadeleştirilmesine gidilmiş ve bu amaçla sıkça kullanılan bir yöntem olan Toplama Ölçeği uygulamasına gidilmiştir.

Araştırma modeli çevresel şartlar, yenilikçilik stratejisi, kurumsal girişimcilik ve büyüme olmak üzere dört ana değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu aşamada istatistiksel olarak keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve DFA ile doğrulanan çok boyutlu ölçekler olan kurumsal girişimcilik ve büyüme, toplama ölçeğine dönüştürülmüştür. Bu noktada yapısal eşitlik analizinde çevresel şartlar ve yenilikçilik stratejisi ölçekleri tek boyutlu olduğundan boyutu meydana getiren diğer maddelerden yani kurumsal girişimcilik ve büyüme çok boyutlu olduğundan boyutları temsil eden toplama ölçeklerinden yararlanılmıştır. Kurumsal girişimcilik yeni girişim, proaktiflik ve risk alma toplama ölçeğine, büyüme ise niteliksel ve niceliksel büyüme toplama ölçeğine alınmışlardır. Yapısal eşitlik analizi ile araştırma modelindeki hipotezleri test etmeye başlamadan önce modelin istatistiksel bakımdan geçerli olup olmadığı incelenmiştir. AMOS 6.0 programı sayesinde yapılan hesaplamalar sonucunda modele ait elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6.'da literatürde önerilen uyum iyiliği indeks değerleri ve modele ait değerler sunulmuştur. Araştırma modeline ait değerler ile literatürde önerilen uyum iyiliği indeks değerleri karşılaştırıldığında kurulan modelin istatistiksel bakımdan anlamlı ve geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma modelimize ait NFI değeri 0.932, CFI değeri 0.963, GFI değeri 0.914, AGFI değeri 0.863, RMSEA değeri 0.077 ve  $\chi^2/df$  değeri 2.108 olmak üzere bütün değerlerin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında ölçme modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu anlaşılmaktadır.

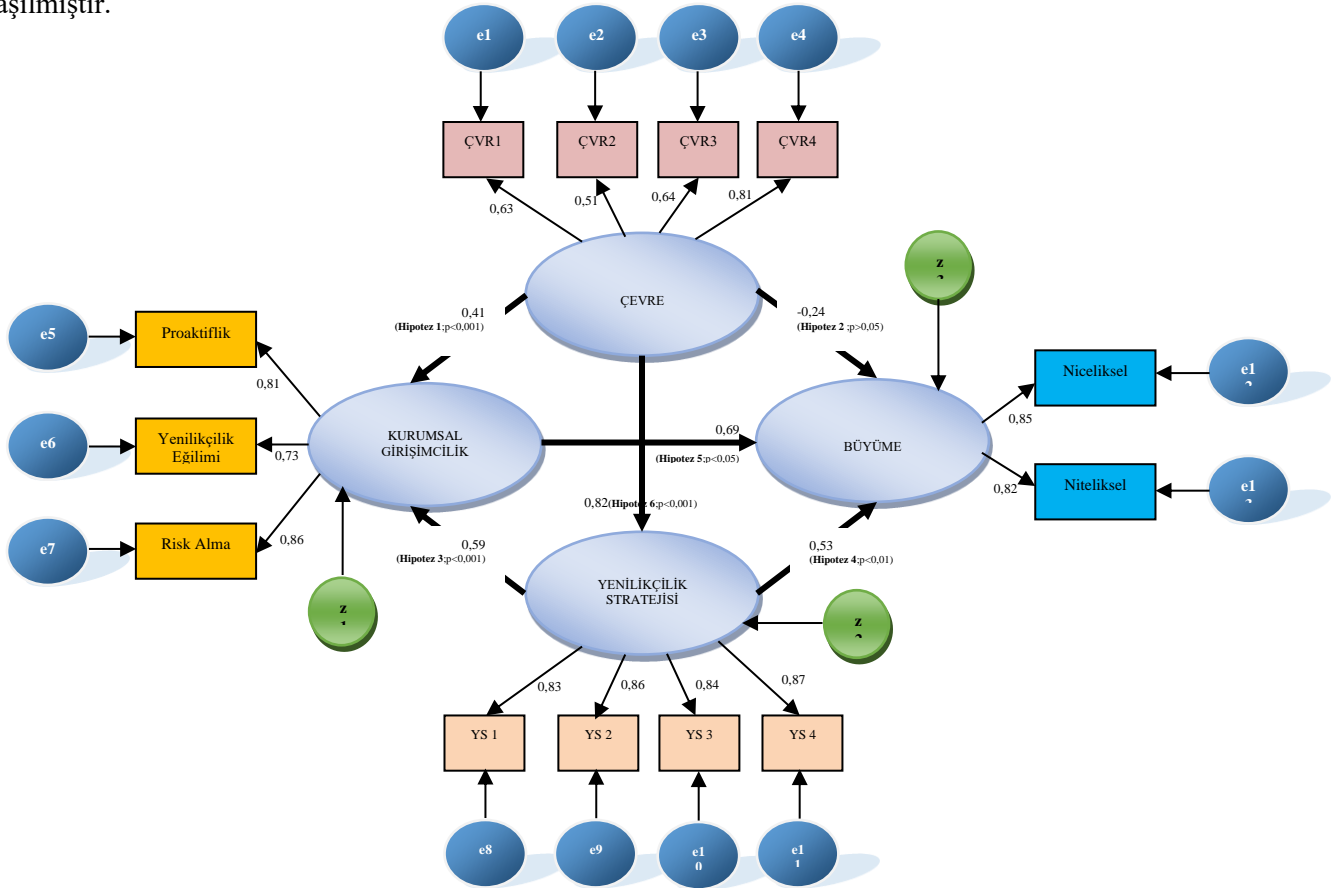
Buna göre hipotezleri test etmek için hesaplanacak tüm değerler istatistiksel bakımdan kullanılabilir niteliktedir. Yapısal eşitlik modelinde gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler olmak üzere iki tip değişken vardır. Gözlenebilen değişkenler kare ile sembolize edilir, doğrudan ölçülebilen direkt yargı olan maddeler gözlenebilen değişkenlerdir (Şimşek, 2007:52-53). Yuvarlak ile sembolize edilen gözlenemeyen (gizil) değişkenler ise uygulamanın 4 genel boyutunu ifade etmektedir. Gözlenemeyen değişken gözlenebilen bir değişkene bağlanarak ölçülmektedir (Bayram, 2010:3)

**Tablo 6.** Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.932
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.963
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.914
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.9$	0.863
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.077
$\chi^2/df$	$0 < \chi^2/df < 3$		120.130/57=2.108

**Kaynak:** Schermelleh-Engel vd., 2003: 52

Şekil 2.'de "e" harfi ile ifade edilen öğeler, içsel değişkenlerin, gözlenen değişkenlerinde açıklanamayan varyansı ya da hatayı gösterirler ve "theta-epsilon" olarak adlandırılan varyans-kovaryans matrisinin birer ögesidirler. "z" ile ifade edilen zeta değerleri ise içsel gizil değişkenlerde açıklanamayan varyansı göstermektedirler (Şimşek, 2007: 52-53). Zeta değeri modelde yalnızca içsel örtük değişkenlerde, yani kendisine ok giden örtük değişkenlerde görülmektedir. Bu nedenle kaynaklar ölçeğinin bir zeta değeri bulunmamaktadır. Yürütülen yapısal eşitlik analizi sonucunda aşağıdaki Şekil 2.'de sunulan değerlere ulaşılmıştır.



**Not:** Modelde ÇVR çevreyi ve YS yenilikçilik stratejisini temsil etmektedir.

**Şekil 2.** Kavramsal Modele İlişkin Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları

Şekilde değişkenler arasındaki ilişkiler oklarla temsil edilmiştir. Bu oklar üzerinde yer alan 0,41, -0,24, 0,59, 0,53, 0,69 ve 0,82 değerleri ise standardize regresyon yüklerini göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli analizin sonucunun gösterildiği Şekil 2.'ye göre;

Çevre ile yenilikçilik stratejisi arasındaki ilişkinin katsayısı 0,82 ve p anlamlılık düzeyi 0,001, çevre ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki katsayısı 0,41 ve p anlamlılık düzeyi 0,001, kurumsal girişimcilik ve yenilikçilik stratejisi arasındaki ilişkinin katsayısı 0,59 ve p anlamlılık düzeyi 0,001, kurumsal girişimcilik ve büyüme arasındaki ilişkinin katsayısı 0,69 ve p anlamlılık düzeyi 0,05, yenilikçilik stratejisi ile büyüme arasındaki ilişkinin katsayısı 0,53 ve p anlamlılık düzeyi 0,01 ve çevre ile büyüme arasındaki ilişkinin katsayısı -0,24 ve p anlamlılık düzeyi 0,05 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7.'ye göre ise çevre ve büyüme arasındaki ilişki negatif sonuçludur. Diğer standart regresyon ağırlıkları pozitif yönlüdür. Buna göre en sıkı ilişki 0,817 katsayısı sonucu çevre ile yenilikçilik stratejisi arasındadır. Büyüme ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki 0,689 katsayısı ile ikinci sırada bir sıkı ilişkiye sahiptir. Yine ilişkilerin sıklık derecesine bakıldığında yenilikçilik stratejisi ile kurumsal girişimcilik ilişkisi 0,592 ve yenilikçilik stratejisi ile büyüme arasındaki ilişki 0,531 ile birbirlerine yakın değerlere sahiptir. Pozitif olarak çıkan en az sıklık ilişkisine ise çevre ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki 0,406 ağırlığındadır. Çevre ve büyüme arasında ise -0,235 ağırlığında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bu aşamada hipotezlerin sonuçları aşağıdaki Tablo 7'de ki gibi ifade edilebilir.

**Tablo 7.** Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

		Tahmin	T	p	Sonuç
<b>Hipotez 1</b>	Çevresel şartlar kurumsal girişimciliği olumlu etkiler	<b>0,406</b>	3,408	p<0.001	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 2</b>	Çevresel şartlar işletmelerin büyümesini olumlu yönde etkiler	<b>-0,235</b>	-1,301	p>0.05	<b>RED</b>
<b>Hipotez 3</b>	Yenilikçilik stratejisi kurumsal girişimciliği olumlu etkiler	<b>0,592</b>	5,580	p<0.001	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 4</b>	Yenilikçilik stratejisi işletmelerin büyümesini olumlu etkiler	<b>0,531</b>	2,706	p<0.01	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 5</b>	Kurumsal girişimcilik işletmelerin büyümesini olumlu etkiler	<b>0,689</b>	2,230	p<0.05	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 6</b>	Çevresel şartlar yenilikçilik stratejisini olumlu etkiler	<b>0,817</b>	7,735	p<0.001	<b>Kabul</b>

#### 4. SONUÇ

Yapılan literatür taraması sonrası geliştirilen kavramsal model ve bu modele dayalı olarak ortaya konan hipotezlerden, araştırma sonucunda H1,H3,H4,H5 ve H6 kabul edilmiş, H2 ise red edilmiştir.

Çevresel şartlar kurumsal girişimciliği olumlu etkilediğini ileri süren Hipotez 1'e ait standardize regresyon ağırlığına baktığımızda 0.406 (p<0.001) istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu görürüz. Bu nedenle *Hipotez 1* kabul edilmiştir. Benzer çalışmalarda Covin ve Slevin (1991) ile Zahra (1993) çevresel şartların (çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstrinin büyümesi ve yeni ürünlere olan talep) kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çevre ile büyüme değişkeni arasındaki standardize regresyon ağırlığı -0.235 (p=0.193)'dür. Buna göre 0.05 anlamlılık düzeyinde çevre ile büyüme arasında bir ilişki yoktur. Ayrıca negatif regresyon ağırlığından çevrenin dinamik olmasının işletmenin büyümesi üzerine istatistiksel bakımdan anlamlı olmasa da negatif bir etkinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak çevresel şartlar işletmelerin büyümesini olumlu yönde etkiler biçimindeki *Hipotez 2* kabul edilmemiştir. Davidsson vd. (1998); Stevenson ve Jarillo (1986) işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölge, pazar performansları ve endüstri şartlarını çevresel faktörler olarak aldıkları çalışmalarında işletmelerin çevresel şartlar altında fırsatları değerlendirerek büyüdüklerini ifade etmişlerdir. Çevresel değişkenlerin işletmelerin büyüme potansiyeli üzerine etkisi, eğer fırsatlar kapsamında değerlendirilirse pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir. Fakat rekabet odaklı ve tehditlere yönelik bir bakış açısı var ise ilişkinin pozitif olmasını beklemek makul olmayabilir. Çevreye ilişkin sorular incelendiğinde, yargıların rekabet ve tehdit odaklı olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucu çevre değişkenine ilişkin olumlu yani fırsat içeren sorular analizden çıkartılmıştır. Burada, soruların cevaplayıcılarca, tehdit boyutu ile algılanmış olabileceği söylenebilir.

Ancak sonucumuzun red edilme sebebi küresel ekonomik krizin ve küresel belirsizliklerden kaynaklandığı da ifade edilebilir. Bununla beraber sektör olarak üretici sayısının ağırlıklı olarak kamu kurumu olması ve sektörde özel sermayenin daha az oranda temsil edilmesi dolayısıyla çevresel şartlar altında büyüme imkânlarının değerlendirilmesi oranının daha az olduğu öne sürülebilir.

Yenilikçilik stratejisi kurumsal girişimciliği olumlu etkilediğini ileri süren hipotez 3'e ait standardize regresyon ağırlığına baktığımızda 0.592 (p<0.001) istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu görürüz. Bu nedenle *Hipotez 3* kabul edilmiştir. Baden-Fuller (1995), Guth ve Ginsberg (1990), McGrath vd., (1994) stratejik yenilenme, yenilikçiliğin teşviki, karlılık gibi sonuçlara işletmelerin yenilikçiliği stratejik bir araç görüp kurumsal yenilikleri destekleyen özelliklerini vurgulamışlardır.

Yenilikçilik stratejisi işletmelerin büyümesini olumlu etkilediğini ileri süren Hipotez 4'e ait standardize regresyon ağırlığına baktığımızda 0.531 ( $p<0.01$ ) istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu görürüz. Bu nedenle *Hipotez 4* kabul edilmiştir. Goh (2004) İngiltere'de elektrik ve elektronik ekipmanları, bilgi teknolojileri ve bilgisayar ekipmanları ile multimedya ürünler üreten üç farklı kategorideki işletmeden sağladığı 128 girişimin, yenilikçiliği stratejik bir araç olarak kullanmaları sonucu satışlardaki karlılıklarının arttığını, organizasyonel etkinliklerinin yükseldiğini ve işletmelerin büyümelerine olumlu etkiler yaptığını ifade etmiştir.

Kurumsal girişimcilik işletmelerin büyümesini olumlu etkilediğini ileri süren Hipotez 5'e ait standardize regresyon ağırlığına baktığımızda 0.689 ( $p<0.05$ ) istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu görürüz. Bu nedenle *Hipotez 5* kabul edilmiştir. Miller (1983) işletmelerin ve bireylerin girişimcilik eğilimlerinin çevreleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Covin ve Slevin (1989) ve Wiklund (1999) ise yaptıkları çalışmalarda, işletmelerin proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik eğilimlerinden oluşan kurumsal girişimciliklerinin rakiplerini alt edebileceğini ve büyüyebileceklerini ifade etmişlerdir.

Çevresel şartlar yenilikçilik stratejisini olumlu etkilediğini ileri süren Hipotez 6'ya ait standardize regresyon ağırlığına baktığımızda 0.817 ( $p<0.001$ ) istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu görürüz. Bu nedenle *Hipotez 6* kabul edilmiştir. Damanpour ve Gopalakrishnan (1998) çevresel ve organizasyonel şartların işletmelerin yenilikçilik stratejilerini biçim verdiklerini ifade etmişlerdir.

Toplu olarak sonuçlar değerlendirildiğinde çevresel şartlardaki zorluklar işletmenin büyümesine katkı sağlamayıp hatta olumsuz etkilediği söylenebilir. Buna karşın çevre güçleştikçe işletmeler yenilikçilik stratejisine ve kurumsal girişimciliğe daha fazla odaklanmaktadır. Nihayetinde de yenilikçilik stratejisine ve kurumsal girişimciliğe verilen önem de işletmenin büyümesine olumlu katkı sağlamaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Abraham, J.L ve Knight D.J. (2001), "Strategic Innovation: Leveraging Creative Action For More Profitable Growth", **Strategy and Leadership**, 29 (1): pp. 21-28
- Akbulut, Y. (2010), **Sosyal Bilimlerde Spss Uygulamaları**, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Crosscultural Validation", **Journal of Business Venturing**, 16(5), 495-527
- Baden-Fuller, C. (1995), "Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research", **British Journal of Management**, Volume 6, Issue Supplement s1, pages S3-S16, December
- Bagozzi, R. P. (1981), "Attitudes, Intentions, and Behavior: A Test of Some Key Hypotheses," **Journal of Personality and Social Psychology**, 41, 607-627
- Bamford, C., Dean, T. ve McDougall, P., "An Examination Of The Impact Of Founding Conditions And Decisions Upon The Performance Of New Banks Start-ups", **Journal of Business Venturing**, vol. 15, 3, pp. 253-277, 1999
- Bayram, N. (2010), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Amos Uygulamaları, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Betz, F.(2010), **Teknolojik Yenilik Yönetimi**, Çev. P. Güran, Tubitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara
- Bülbül, H. (2003), **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2003), "Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups", **Asia Pacific Journal of Management**, 20:1: 5-26
- Cengiz, E. (2009), "Ekonomik Kriz Dönemlerinde Müşteri Memnuniyeti ve Proaktif Pazarlama İlişkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, ss.153-171
- Charitou C.D. ve Markides C.C., (2003), "Responses to Disruptive Strategic Innovation", **MIT Sloan Management Review**, Winter, Vol.44 No.2

- Christensen, C.M. (1997), **The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989), “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, **Strategic Management Journal**, 10, 75–87
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P., (1986), “The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale”, in **Frontiers of Entrepreneurship Research**, (eds.) R Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson ve K. H. Vesper, M.A. Babson College, Wellesley.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (2002), The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, ve D. L. Sexton (Eds.), **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**: 309–327, Oxford: Blackwell Publishers.
- Çağlıyan V., (2009), **Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli bBir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Damanpour, F. (1996), “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science** 42(5): 693-713.
- Damanpour, F. Y Gopalakrishnan, S. (1998), “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 15, pp. 1-24.
- Danneels, E., ve Sethi, R. (2011), “New Product Exploration Under Environmental Turbulence”, **Organization Science**, 22(4): 1026-1039.
- Davidsson, P., Lindmark, L., ve Olofsson, C. (1998), “Smallness, Newness and Regional Development”, **Swedish Journal of Agricultural Research**, 28(1), 5771.
- Davidsson, Per ve Henrekson, Magnus (2002), “Determinants of The Prevalence of Start-Ups and High-Growth Firms”, **Small Business Economics**, 19(2), pp. 81-104.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Mckee, J.E., (1999), “Linking CE to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3), 85-88.
- Dunson, D. B., Palomo, J. ve Bollen, K, ( 2005), “Bayesian Structural Equation Modeling”, **Technical Report July 27** , <http://beta.samsi.info/sites/default/files/tr2005-05.pdf>, E.T:11.02.2012.
- Durand T. (2004), **The Strategic Management of Technology and Innovation, Bringing Technology and Innovation into the Boardroom Strategy, Innovation and Competences for Business Value**, European Institute for Technology and Innovation Management, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Ersöz, S., Pınarbası, M., Türker, A.K. ve Yüzükırmızı, M.(2009), “Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçümü ve Sonuçların Yapısal Eşitlik Modelleri İle Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması”, **Int.J.Eng.Research and Development**, Vol.1,No.1,s.19-27.
- Goh A.S (2004), “Assessing the Impact of Competence Utilisation in Innovation Strategy: A Correlational Analysis” **The Electronic Journal of Knowledge Management** Volume 2 Issue 1, pp 45-56.
- Guth, W.D., ve Ginsberg, A. (1990), “Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, 11, 5-15.
- Güleş, H.K. ve Bülbül H. , (2004), **Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hair, J.F., Anderson, R., Tahtam, R., Black, W. (1998), **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- Hair, J.F., Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2003), **Marketing Research: Within a Changing Information Environment**, 2nd edn. McGraw-Hill/ Irwin, NY.

- Hamel G. (1998), "Strategy Innovation and the Quest for Value", **Sloan Management Review**, 39(2): pp. 7-14.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P., (1998), **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise** (4th Ed.). Chicago, IL: Irwin.
- Hornsby, J. S. Kuratko, R.V. ve Montagno, D. F. (1999), "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S Managers", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), 9-28.
- Hoyle, R.H. (1995), **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, Sage Publication Inc. London.
- Jarillo, J. C. (1989), "Entrepreneurship and Growth: The Strategic Use of External Resources", **Journal of Business Venturing**, 4(2), 133-147.
- Knight, G.A. (1997), "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", **Journal of Business Venturing**, 12: 213-225.
- Lumpkin, G. ve Dess, G. (1997), "Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation", In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason and P. McDougall (Eds.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson Park, MA: Babson College.
- Lumpkin, G.T. (1998), "Do New Entrants Have an Entrepreneurial Orientation?" **Paper Presented at The 1998 Academy of Management Meeting**, San Diego, CA.
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G., (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.
- Markides C., (1997), "Strategic Innovation", **MIT Sloan Management Review**, 38(3): pp. 9-23.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S. ve MacMillan, I.C., (1994), "The Advantage Chain: Antecedents to Rents From Internal Corporate Ventures", **Journal Business Venturing**, 9, 351 – 369.
- Meydan C. H. ve Şeşen H. (2011), **Yapısal Eşitlik Modellemesi, Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H., (1973), "Strategic Making in Three Modes", **California Management Review**, xvi-2.
- Naman, J. L., ve Slevin, D. P. (1993), "Entrepreneurship And The Concept Of Fit: A Model And Empirical Tests", **Strategic Management Journal**, February, 14: 137–154.
- O'Regan N. ve Ghobadian A. (2006), "Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers In The Uk: The Applicability of The Miles And Snow Typology", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 17 Iss: 5, pp.603 – 620.
- Russell, R.D. ve Russell, C.J. (1992), "An Examination of The Effects of Organizational Norms, Structure, And Environmental Uncertainty On Entrepreneurial Strategy", **Journal of Management**, 18, 639-656.
- Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H. ve Muler, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, ss. 23-74.
- Schlegelmilcha B.B., Diamantopoulou A. ve Kreuzc Peter, (2003), "Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes", **Journal of Strategic Marketing**, Volume 11, Issue 2.
- Schollhammer, H. (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", In C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper, eds., **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 209-229.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). **Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey.



- Stevenson, H. H. ve J. C. Jarillo (1986). "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow", **Journal of Business Strategy**, 6, pp. 10-23.
- Stopford, J. M. ve Baden-Fuller, C. W. (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, 15(7), 521-536.
- Şeker Kurumu, "2011 Faaliyet Raporu", [http://www.sekerkurumu.gov.tr /doc/2011\\_Faal\\_ Raporu.pdf](http://www.sekerkurumu.gov.tr/doc/2011_Faal_Raporu.pdf), 13.04.2012
- Şimşek, Ö. F (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Cem Web Ofset, Ankara.
- Tushman M. L. ve P. Anderson, (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environments", **Administrative Science Quarterly**, 31 (1986), 439-65.
- Tushman, M.L., Anderson P.C. ve O'Reilly C. (1997), "Technology Cycles, Innovation Streams and Ambidextrous Organizations: Organizational Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change" In: Tushman, M. L. and Anderson, P.C. **Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**. NY: Oxford University Press.
- Venkataraman, N. (1989), "Strategic Orientation Of Business Enterprises, The Construct Dimensionality and Measurement", **Management Science**, 35, 942-962.
- Volkman C.K., Tokarski K.O., ve Grünhagen M, (2010), **Entrepreneurship in a European Perspective**, Gabler; 2010 edition (June 1)
- Wiklund, J. (1999), "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(1), 37-48.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2005), "Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması", **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu** 26-27 Mayıs 2005, İstanbul, 1-9.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995), "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, **Journal of Business Venturing**, 10, 43-58.
- Zahra, S.A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", **Journal of Bussiness Venturing**, 6, 259-285.
- Zahra, S.A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, 8, 319-340.s