

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİNİN İNOVASYONA ETKİSİ**

ÇAĞATAY HAN TORUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2021



©2021- Çağatay Han TORUN

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİNİN İNOVASYONA ETKİSİ**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY
ON INNOVATION IN FAMILY BUSINESSES**

Hazırlayan

Çağatay Han TORUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

KIRŞEHİR-2021

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi, Çağatay Han TORUN tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisi” adlı tez çalışması 05/08/2021. tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oy birliği ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Dr.Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞCİ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2021

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Teziminyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2021

Çağatay Han TORUN

İmza

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İNOVASYONA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Çağatay Han TORUN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

2021 - (xiv +98)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Üye: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Üye: Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞÇİ

Çalışmanın temel amacı, Kırşehir ili özelinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim mantığı içerisinde sahip oldukları örgütsel kültür ve örgütsel demokrasi yapılarının, rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri adına artık günümüzde bir işletme için zaruriyet haline gelmiş olması sebebiyle işletmelerin mevcut inovasyon yaklaşımlarına, beraberinde gerçekleştirmeleri gereken inovasyon çalışmalarına olan etkisini ortaya koymaktır. İnovasyon günümüz rekabet şartlarında gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için önemli bir faaliyettir. Araştırmada yöntem olarak nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırma, vaka ve olayları objektif, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan araştırma şeklidir. Elde edilen veriler uygun istatistiksel program kullanılarak analiz edilmiş ve verilerin analize uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma Kırşehir Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı üretim ve imalat işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler, one way anova, t testi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda aile işletmelerinde örgütsel demokrasi algısının inovasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ($R^2= ,422$). Yine araştırma neticesinde örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflık ve adalet alt boyutunun inovasyonu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($R^2= ,497$). Bu sonuçlar doğrultusunda aile işletmeleri için önemli olan örgütsel demokrasi ve inovasyon arasındaki ilişki ortaya konularak literatüre katkı yapmak istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Örgütsel Demokrasi, İnovasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON INNOVATION IN FAMILY BUSINESSES

M. Sc. Thesis

Preparer: Çağatay Han TORUN

Instructor: Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

2021- (xiv +98)

Kırşehir Ahi Evran University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Jury

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞCİ

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

The main purpose of the study is to examine the effect of the organizational culture and organizational democracy structures of family businesses operating in Kırşehir province on the existing innovation approaches and the innovation studies that they need to carry out together, since the innovation approach and the innovation studies of the businesses become a necessity to survive in a competitive environment today. Innovation is an important activity in order to keep up with the developing technology in today's competitive conditions and to provide a sustainable competitive advantage. Quantitative research design was used as a method in the research. Quantitative research is a form of research that presents cases and events in an objective, observable, measurable and quantifiable way. The obtained data were analyzed using the appropriate statistical program and it was determined whether the data were suitable for analysis. Reliability and validity analyzes of the scales used were performed and the reliability and validity of the scales were ensured. The research was carried out on production and manufacturing enterprises registered with Kırşehir Chamber of Industry and Commerce. The obtained data were subjected to one way anova, t test, correlation and regression analysis. As a result of the research, it was determined that the perception of organizational democracy in family businesses is effective on innovation ($R^2= ,422$). Again, as a result of the research, it was determined that the transparency and justice sub-dimensions, which are among the sub-dimensions of organizational democracy, affect innovation positively and significantly ($R^2= ,497$). In line with these results, it is desired to contribute to the literature by revealing the relationship between organizational democracy and innovation, which is important for family businesses.

Keywords: Family Businesses, Corporate, Organizational Democracy, Innovation

ÖN SÖZ

Rekabet ortamının her alanda arttığı dünyamızda, ticari işletmeler karlılıklarını muhafaza etmek ve işletmelerini daha da karlı bir hale getirmek maksadıyla ürettikleri hizmet, mal ya da pazarlamasını yaptıkları emtialar için daima yeni yol ve yöntemler bulmak ve kullanmak durumundadırlar. Böyle bir zaruriyet örgütlerin genel anlamda inovasyon ve ürün bazlı inovasyon çalışmalarını da teşvik etmektedir. Örgütlerde inovasyon ve ürün bazlı inovasyon çalışmalarına etki eden farklı faktörler vardır. Bunlardan önemli olan faktörlerden birisi de işletmelerdeki örgütsel demokrasidir. Demokratik yönetim şeklini benimsemiş işletmelerde çalışanların yönetime katılması, yönetimin alacağı kararlarda söz sahibi olması işletmenin bulunduğu pazardaki payının artmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların yönetime katılması ile yaratıcılık ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve aidiyet duygusunun gelişerek çalışanların işletmeyi sahiplenmesine neden olmaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel demokrasi konusunda yapısı itibariyle çok farklı bir süreç işleten aile işletmelerinde sahip olunan örgütsel demokrasi düzeyinin işletmenin inovasyon çalışmaları üstünde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek maksadı ile yapılmıştır. Örgütsel demokrasi ile şekillenen işletme vizyonunun, kurumsal yapının ve politika tutarlılığının işletmenin inovasyon yaklaşımı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Özellikle aile işletmelerinde kurumsallaşmanın da önünde bir engel olarak karşımıza çıkan ata-erkil yapının, işletmenin sahip olduğu örgütsel demokrasi düzeyine de olan olumsuz etkisinin, işletmelerin rekabetçi ortamda var olabilmeleri adına ihtiyaç duydukları inovasyon hamlelerine olan etkisi de mutlaka araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde örgütsel demokrasi ve inovasyon başlıkları adı altında ayrı ayrı farklı çalışmalar olsa da yapılan literatür taramasında bu konu ile yani “Aile İşletmelerinde Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisi.” başlığı adı altında yapılmış çok az araştırmaya rastlanılmış olması da araştırma konusuna ve varılacak sonuçlara anlam ve önem katmaktadır.

Demokratik yapının işletmenin inovasyon eğilimine baskısı, aile işletmesi olmanın işletmedeki örgütsel demokrasiye olan etkileri detaylıca incelenip ortaya bu tür işletmelerin öz yapılarına ve amaçlanan devamlılıklarına olumlu yönde katkı yapabilecek bulgular elde edilmeye gayret edilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında bilgisi ve tecrübesiyle katkı sağlayan değerli danışman hocam Dr.Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA' ya,

Çalışmamın son halini almasında değerli görüşleriyle katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ ve Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞCİ' ye teşekkür ederim.

Çağatay Han TORUN

Kırşehir-2021



İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	2
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.4. VARSAYIMLAR	3
1.5. TANIMLAR	3
BÖLÜM II	5
2. AİLE İŞLETMELERİ	5
2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI	5
2.1.1. Aile İşletmelerinin Önemi	6
2.1.2. Aile işletmelerinin Temel Özellikleri	8
2.1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	10
2.1.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	10
2.1.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	12
2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ	14
2.2.1. Merkeziyetçi Yönetim	14
2.2.2. Katılımcı Yönetim	15
2.2.3. Profesyonel Yönetim	15
2.3. AİLE İŞLETMELERİ GELİŞİM EVRELERİ	16
2.3.1. Girişimci Yönetimindeki Aile İşletmeleri	16
2.3.2. Gelişen ve Büyüyen Aile İşletmeleri	17
2.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri	18

2.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	19
2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ	21
2.4.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli	21
2.4.2. Üç Daire Modeli	22
2.4.3. Dört Daire Modeli	24
2.4.4. Sürdürülebilirlik Modeli	25
2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ	26
2.6. AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	28
BÖLÜM III	31
3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ	31
3.1. DEMOKRASİ KAVRAMI	31
3.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ	32
3.2.1. Örgütsel Demokrasinin Kurulma Yöntemleri	34
3.2.2. Örgütsel Demokrasinin Boyutları	35
3.2.2.2. Eleştiri	36
3.2.2.3. Şeffaflık	36
3.2.2.4. Hesap Verilebilirlik	37
3.2.2.5. Adalet	37
3.2.2.6. Eşitlik	38
3.2.2.7. Gücün Paylaşımı	39
3.3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ MODELLERİ	39
3.3.1. Danışmalı Yönetim Modeli	39
3.3.2. Katılnmalı Yönetim Modeli	40
3.3.3. Öz Yönetim Modeli	40
3.4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	41
3.5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	43
BÖLÜM IV	46
4. İNOVASYON	46
4.1. İNOVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	46
4.1.1. İnovasyonun Tanımı	46
4.1.2. İnovasyonun Önemi	47
4.2. İNOVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ	48
4.3. İNOVASYON TÜRLERİ	49

4.3.1. Ürün İnovasyonu	49
4.3.2. Süreç İnovasyonu	50
4.3.3. Pazarlama İnovasyonu	50
4.3.4. İş Modeli İnovasyonu.....	51
4.3.5. Organizasyonel İnovasyon	51
4.3.6. Radikal İnovasyon.....	52
4.4. İNOVASYON İLE İLGİLİ GÜNCEL KAVRAMLAR	53
4.4.1. Yaratıcılık.....	53
4.4.2. Girişimcilik	53
4.4.3. Ar-Ge.....	54
4.4.4. İcat (Buluş).....	54
4.5. İNOVASYON STRATEJİLERİ.....	54
4.5.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi.....	55
4.5.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	55
4.5.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi	55
4.5.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi	56
4.5.5. Geleneksel İnovasyon Stratejisi	56
4.5.6. Fırsatları Takip Eden İnovasyon Stratejisi.....	56
4.6. İNOVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	57
BÖLÜM V	60
5. YÖNTEM	60
5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ	60
5.2. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	62
5.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	62
5.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	63
BÖLÜM VI.....	64
6. BULGULAR	64
6.1. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE AİT BİLGİLER	65
6.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE İNOVASYON ALGISINA İLİŞKİN BULGULARIN SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	73
BÖLÜM VII.....	81
7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	81
7.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	81

7.2. ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	94
ÖZGEÇMİŞ	97



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Belli Başlı Ülkelerde Aile İşletmelerinin Tüm işletmelere Oranı.....	7
Tablo 2.2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklar.....	9
Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	13
Tablo 2.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	20
Tablo 2.5. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farkla.....	22
Tablo 6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler.....	64
Tablo 6.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 6.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	66
Tablo 6.4. İnovasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	67
Tablo 6.5. Örgütsel Demokrasi KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test Sonuçları..	69
Tablo 6.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Açımlyıcı Faktör Analizi.....	69
Tablo 6.7. İnovasyon KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test Sonuçları.....	71
Tablo 6.8. İnovasyon Ölçeği Açımlyıcı Faktör Analizi.....	71
Tablo 6.9. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası Testi).....	73
Tablo 6.10. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları).....	73
Tablo 6.11. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Çalışılan Pozisyon Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi).....	74
Tablo 6.12. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Yaş Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları).....	74
Tablo 6.13. Ölçek Puanlarının Yaş Açısından Karşılaştırılması İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Games-Howell).....	75
Tablo 6.14. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Öğrenim Durumu Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları).....	76
Tablo 6.15. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları).....	77

Tablo 6.16. Örgütsel Demokrasi, Alt Boyutları, İnovasyon ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Korelasyon Analizi).....	78
Tablo 6.17. Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisine Ait Regresyon Analizi.....	79
Tablo 6.18. Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarının İnovasyona Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi.....	79
Tablo 6.19. Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumu.....	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Üç Daire Modeli.....23

Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....60



KISALTMALAR

A.B.D.: Amerika Birleşik Devletleri

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletme

AR-GE: Araştırma- Geliştirme

ABMYO: Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu

EGİAD: Ege Genç İş Adamları Derneği

UİK: Uluslararası İşletmecilik Kongresi



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Rekabet ortamının her alanda arttığı dünyamızda, ticari işletmeler karlılıklarını muhafaza etmek ve işletmelerini daha da karlı bir hale getirmek maksadıyla ürettikleri hizmet, mal ya da pazarlamasını yaptıkları emtialar için daima yeni yol ve yöntemler bulmak ve kullanmak durumundadırlar. Böyle bir zaruriyet örgütlerin genel anlamda inovasyon ve ürün bazlı inovasyon çalışmalarını da teşvik etmektedir.

Global ekonomi genelinde artan rekabetten kaynaklı “inovasyon” kavramına ilgi giderek artmaktadır. Yeni bilgi ve birikiminin hızla arttığı, halihazırdaki bilgi donanımının süratle eskidiği günümüz bilgi ve teknoloji sisteminde, yeni bilgi üretecek sistemlerin geliştirilmesi ekonomik anlamda göz ardı edilemez bir mecburiyet halini almıştır. Bilgi beraberinde teknoloji ekonomik kalkınmanın en önemli çekici gücü olmuştur. Bu bağlamda bugünü dünden farklı kılan en belirgin özellik bilgi ve teknolojinin ortaya çıkma, yayılma, eskime ve işlevini yitirme hızının artmasıdır. Bu hızın yakalanması firmanın inovatif yapıya sahip olmasını gerekli ve hayati kılmaktadır.

Örgütlerde inovasyon ve ürün bazlı inovasyon çalışmalarına etki eden farklı faktörler vardır. Bunlardan birisi de işletmelerdeki örgütsel demokrasidir. Demokratik yönetim şeklini benimsemiş işletmelerde çalışanların yönetime katılması, yönetimin alacağı kararlarda söz sahibi olması işletmenin yenilik ve yaratıcılığını artırarak, bulunduğu pazardaki rekabetine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların yönetime katılması ile yaratıcılık ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve aidiyet duygusunun gelişerek çalışanların işletmeyi sahiplenmesine neden olmaktadır.

Demokrasi kavramı, örgütlerin alacağı kararların örgüt çalışanlarının tamamının katılımıyla alınması ve karar alma süreçlerinde örgütün tüm çalışanlarının eşit haklara sahip olması durumunu içerir. Demokratik ilkeler, herhangi bir örgütün ortak karar verme mekanizması ile de ilgilidir (Beetham ve Boyle, 1998: 4; Çelik, 2007:32).

Crane ve Matten’e (2005:7) göre örgütsel demokrasideki temel konular: karar vermede çalışan katılımı, çalışanların yönetim işlemlerine dahil edilmesi ve örgütsel strateji belirlenirken birlikte karar alınmasıdır.

Bu bağlamda, örgütsel demokrasi konusunda yapısı itibariyle çok farklı bir süreç işleten aile işletmelerinde sahip olunan örgütsel demokrasi düzeyinin işletmenin inovasyon çalışmaları üstünde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek maksadı ile bu araştırma yapılmıştır. Araştırma, örgütsel demokrasi ile şekillenen işletme vizyonunun, kurumsal yapının ve politika tutarlılığının işletmenin inovasyon yaklaşımı üzerindeki etkisi değerlendirilerek literatüre katkı yapmak istenmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İşletmelerin yapıları ve yönetim şekilleri başarılı olmalarında önemli etkenlerdir. İşletmelerin başarısında ekonomik kazançların yanında yapısal ve işlevsel etkenlerde rol oynamaktadır. Aile işletmeleri toplam işletmeler içerisinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, yönetim şekilleri bakımından her zaman araştırma konusu olmuştur. Örgütsel demokrasi işletmelerin yönetim ve karar alma süreçlerinde, yaratıcılığın ve örgütsel katılımın ortaya çıkmasında önemli bir kavramdır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yenilikler yapması, yeni kararlar alması inovatif davranışlarının bir sonucudur. İnovasyon işletmelerin her alanda yapabilecekleri değişim ve yeniliklerle ilgilidir. Bu çalışmada örgütsel demokrasinin, aile işletmeleri gibi kurumsal problemler yaşayabileceği düşünülen işletmelerde, yapılacak inovatif davranışlarla ilgili kararlarda etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi “Aile işletmelerinde örgütsel demokrasi var mı? Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde etkisi var mı?” şeklinde oluşturulmuştur.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde uygulanan örgütsel demokrasinin yapılacak inovasyon faaliyetlerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. İşletmelerin alacağı inovasyon kararlarının rekabette sağlayacağı avantaj ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından katkısının olduğu bilinmektedir. İnovasyon kararlarının alınmasında işletmede uygulanan örgütsel demokrasinin etkisini ortaya koymak açısından araştırma önemli görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular neticesinde aile işletmelerine öneriler ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler ilgili istatistiksel testlere tabi tutularak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar ile literatür desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın aile işletmelerinin yapısal ve yönetsel sorunlarının çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Kırşehir ilinde faaliyet gösteren, Kırşehir Ticaret Odası'na kayıtlı 4.meslek grubuna dahil olan üretim ve imalat işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Üretim ve imalat sanayinde teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu düşünüldüğünden bu meslek grubu tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın kapsamını Kırşehir ili Ticaret Odası'na kayıtlı üretim ve imalat işletmeleri oluşturmaktadır.

Araştırma Kırşehir ili ile sınırlıdır. Ankete katılmaya kabul edilen işletmeler ile sınırlıdır. Araştırmanın belirli bir meslek grubu üzerinde yapılması bir diğer sınırlılığıdır. Son olarak araştırma aile işletmeleri ile sınırlıdır.

1.4. VARSAYIMLAR

Araştırmanın örneklemeden elde edilecek verilerin evreni temsil edeceği araştırmanın varsayımıdır. Araştırmanın bir diğer varsayımı ise, katılımcıların anket sorularına içtenlikle ve samimi cevap verdikleridir.

1.5. TANIMLAR

Aile İşletmeleri: En basit haliyle, bir aile şirketi tarafından sahip olunan, yönetilen mülkiyet ve kararların bir "akrabalık grubu " üyeleri tarafından alınan bir işletme olarak tanımlanır." İşletmedeki aile katılımı ise "mülkiyet, yönetişim, yönetim, ardıllık ve/veya istihdamda önemli bir aile varlığı" olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bir aile işletmesinin geniş genel tanımını yapmak gerekirse, bir ailenin strateji üzerinde kontrol sahibi olmak için yeterli öz sermayeye sahip olduğu, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve üst düzey yönetim pozisyonlarında aile bireylerinin yer aldığı bir işletme türüdür (Paunder, 2015:117; Akça, 2010:4).

Örgütsel Demokrasi: Örgütsel demokrasi, yalnızca yöneticilerin ve/veya hissedarların değil, tüm insanların yönettiği bir örgütsel yönetim biçimini ifade eder. Demokrasi terimi, "demos" (insanlar) ve "kratein'den (yönetmek için) toplanan Yunanca "demokratia" kelimesinden türemiştir. Örgütsel demokraside çok önemli olan, çalışanları gönülden dahil etmektir. Sermaye ve emek için uygun bir teşvik ve ödül yapısı ile uyumlu olarak işletme genelinde sorumlulukları paylaşmak gerekir. Bu nedenle, örgütsel demokrasi tanımı, en azından örgütün tüm üyeleri tarafından demokratik karar verme kuralları ile birlikte paylaşılan artık iddiaları içeren ve destekleyici bir örgütsel yapıya gömülmüş bir

demokratik yönetim sistemidir (Van Witteloostuijin ve De Jong 2007: 1). Diğer bir ifadeyle örgütsel demokrasiyi yönetenin yönetilene dair sorumlulukları, eşit katılım hakkı, bilginin serbest paylaşımı ve yönetilenin temsil edilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Öztürk ve Demirtaş, 2019: 11).

İnovasyon: Latince ‘innovatus’tan türemiş bir sözcük olan inovasyon kökeni bakımından “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” şeklinde ifade edilebilir. İnovasyon, yeni bir fikrin oluşturulmasından ve yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanmasından meydana gelir. Girişimciliğin bir aracı olarak görülen inovasyon bir işletmenin başarısının belirleyicisi olarak yeni düşünce, teknoloji, ürün ve yöntemlerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması süreçlerinin sonucu olarak tanımlanmaktadır. İnovasyona yönelik yapılan tüm tanımlarda, sürecin veya ürünün değiştirilmesi ve iyileştirilmesi yaygındır (Yıldırım ve Yıldız, 2018:109; Kogabayev ve Mazılıauskas, 2017: 60; Tohidi ve Jabbari, 2012: 536).

BÖLÜM II

2. AİLE İŞLETMELERİ

2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI

Aile işletmeleri, tarih boyunca hüküm süren yaygın bir iş biçimidir, ancak buna rağmen dünya, son zamanlarda aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin önemini ve farklılığını fark etmeye başlamıştır (Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2005: 1). Aile işletmeleri, ekonomi alanından işletme yönetimine, psikolojiden toplum bilimlerine kadar farklı disiplinlerin ilgi odağına ve çalışma alanına girmiş olmakla beraber bu konu çerçevesinde yapılan araştırmaların sayıları giderek süratli bir şekilde artmakta ve bir çalışma alanı olarak hayli kabul görmektedir (Peşkircioğlu, 2014: 1). Araştırmalar, kitaplar, dergiler ve akademik camia, iş sahibi ailelerin nasıl daha iyi kar elde edebileceğine ve sürekliliğini sağlayabileceğine yönelik konulara yeni bir ışık tutmaya başladığı gözlemlenmektedir (Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2005: 1). Bu durumu, yeni yayınlanan dergilerin sayısının artması, düzenlenen konferanslar, yayınlanan makaleler göz önüne alındığında açık bir şekilde gözlemlenebilir. Ancak bununla birlikte, aile şirketi araştırmasının konsolidasyonu ve ekonomik bilimlerdeki nihai kuruluşu ile ilgili en büyük eksikliklerinden biri, aile şirketi konularında uzun süredir devam eden bilimsel araştırmalara ve şirketler grubunun önemli ekonomik alaka düzeyine rağmen, araştırma alanında ortak veya mutlak kabul edilen bir tanım mevcut değildir (Harms, 2014: 281; Howorth vd., 2010: 228-229; Çetinkaya vd., 2017:121; Gözen, 2018:20). Pek çok yazar, aile işletmeleri kavramını, kapsamı, sınırları ve kendine has özellikleri bakımından ele alarak içsel niteliklerini ve temel doğasını farklı bakış açılarıyla tanımlamaya çalışmışlardır. Aile İşletmeleri tanımının aile mülkiyeti, yöneticilik, yönetim ve nesiller arası süreklilik, ailenin işletme içindeki önemi ve yeri gibi konuları temel alınarak yapıldığı görülür (J. Die'iguez-Soto vd., 2014: 5). Aile işletmeleri hakkında yerli yabancı birçok çalışmada yapılan tanımlar aşağıda verildiği gibidir.

Aile işletmesi, aynı aileden gelen iki veya daha fazla üyenin elinde bulundurduğu veya birlikte işlettikleri ya da aile üyelerinin birbirini takip eden süreçte çalıştıkları bir işletme türüdür (Kıray, 2010: 13). Diğer bir kaynağa göre ise “Aile şirketi; en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir” tanımı temel alınmaktadır (Akça,

2010: 4). Aile işletmesinin özüne dikkat çeken bir diğer çalışma ise bir aile işletmesinin özünü, aynı ailenin üyelerinin ya da kısıtlı sayıda ailenin yönetiminde kontrolü sağlanan ve aile veya ailelerin kuşakları boyunca devam ettirilebilir olan baskın bir koalisyon tarafından geliştirilen bir vizyon olarak görmektedir. Aile tarafından etkilenen firmaların, aile birimi, işletme ve bireysel aile üyeleri arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan benzersiz bir kaynak ve yetenek paketine sahip olmaları nedeniyle diğer firmalardan farklı olduğunu öne sürülmüştür. Ayrıca, aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginlikleri paylaştıkları için de farklı olduğunu vurgulanmaktadır (J. Die' guez-Soto vd., 2014: 5). Henrik Harms tarafından kaleme alınan bir çalışmada aile şirketine dair şu açıklamayı yapmıştır: “Bir şirket, bir ailenin en az iki nesli ile yakından bağlantılı olduğu ve bu bağlantının şirket politikası ve ailenin çıkarları ve hedefleri üzerinde karşılıklı bir etkisi söz konusu olduğunda bir aile şirketi olarak kabul edilir” (Harms, 2014: 284; Diaz-Moriana, vd., 2019: 334). Bununla birlikte Stockholm School of Economics’de yer alan bir çalışmada aile işletmesinin farklı bir yaklaşımla ifade edildiği görülmektedir. Bir aile tarafından yönetilen ve verilen şu üç özellikten en az birini ihtiva eden işletme aile işletmesi olarak belirlenmiştir: “1) Üç ya da daha fazla aile üyesi işletmede etkindir. 2) İşletme iki ya da daha fazla kuşağın kontrolündedir. 3) Mevcut üyeler, yönetimi bir sonraki kuşağa aktarma niyetindedirler” (Kıray, 2010: 13). Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak Aile işletmesine dair bir tanım oluşturmak gerekirse; Akrabalık bağıyla birbirine bağlı olan kişilerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kurdukları ve kâr sağlama amacı güttükleri işletmelerdir. Diğer bir ifadeyle ailenin geçimini temin etmek ve aile mirasını muhafaza etmek maksadıyla, birden fazla aile üyesinin yer aldığı, kararların verilmesinde önemli ölçüde aile üyelerinin söz sahibi olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda görevlendirildiği, mal veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kâr amaçlı kuruluşlardır denilebilir (Kamacı, 2019: 4-5; Peşkirioğlu, 2014:1).

2.1.1. Aile İşletmelerinin Önemi

Aile işletmeleri, tarih boyunca büyük ölçüde ekonomik varlığı ile tanınmaktadır. Aile işletmeleri, dünyanın en uzun ömürlü ve en yaygın kurumları arasında olmakla beraber aile işletmelerinin olmadığı bir ekonominin etkili bir şekilde büyümeyi gerçekleştiremeyeceği ve yeterince esnek olamayacağı düşüncesi öne sürülmektedir (Arslan, 2006: 9; Debarliev vd. 2015: 40). 2012 için Avrupa aile işletmesi istatistiklerine göre, yıllık olarak küresel GSYİH' nin %70- %90'ı aile işletmeleri tarafından oluşturulmaktadır. Aile işletmelerinin büyük etkisi, dünya çapındaki ülkelerin çoğunda işlerin %50-80'inin yaratılmasıyla daha da kanıtlanmıştır. Ayrıca başlangıç şirketlerinin %85'i aile parası ile

kurulmuştur. Tahminler, dünyadaki çoğu ülkede, aile işletmelerinin tüm ticari kuruluşların %70 ila %95'i arasında olduğunu göstermektedir (Debarliev vd., 2015: 40). Türkiye’de ise bu durum çok da farklı değildir; Türkiye’deki işletmelerin %95’ inin aile işletmeleri olduğu ve bu aile işletmelerinin önemli bir bölümünü ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ’ler) oluşturduğu belirtilmektedir (Pazarcık, 2004:35). Verilen sayısal verilerden de anlaşıldığı üzere dünyanın hemen hemen her ülkesinde rakamsal değerler bakımından da aile işletmeleri, bütün ekonomilerde yoğunlukta olmakla beraber önemli bir yere sahiptir. Aşağıdaki tablodan bahsedilen durumu gözlemlemek mümkündür:

Tablo 2.1. Belli Başlı Ülkelerde Aile İşletmelerinin Tüm İşletmelere Oranı

ÜLKELER	ORAN%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: (Kırım, 2001:4)

Bu derece yüksek oranlarda yayılım gösteren aile işletmeleri, çok sayıdaki ülkede ekonominin lokomotifleri olarak görülürler ve dünya genelinde ailelerin kontrolü altında olan bu işletmeler ekonomik faaliyetlerde başlıca rolleri üstlenmektedirler. Aile işletmeleri faal oldukları ülkelerin sosyo-ekonomik açıdan gelişimlerinin sağlanmasında, modernleşmesinde, sanayileşmesinde kilit konumdadırlar (Howorth vd. 2010: 230; Arslan, 2006: 9). Ekonomik hayatın şekillenmesinde önem arz eden aile şirketlerinin, istihdam ve zenginlik yaratmaya, kazançlı girişimlerde bulunmaya, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya ve de demokratik yaşama destek olma konularına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Arslan, 2006: 9).

Aile işletmeleri tüm ekonomilerde önemli bir yere sahip olmasına rağmen, kısa süreli ayakta kaldıkları görülür ve bu şirketlerin ancak %30’luk bir bölümü ikinci nesle kadar, %13’lük bir bölümü ise üçüncü nesle kadar başarılarını sürdürebilmektedirler. Aile işletmelerinin bu denli kısa süreli ayakta kalmasının en temel sebebi; aile, ortaklık ve yönetim konularının birbirlerine çok yakın olması yani iç içe karışık bir durumda

olmalarındır. Diğer sebebi ise; aile işletmelerinin kurumsallaşması esnasında aile ve işletme yönetim seviyeleri arasında ilişkilerin kurulup oturtulamaması, işletmelerin bugün bile klasik yöntemlerle yönetiliyor olmalarındır. (Arslan, 2006: 9; Kırım, 2001:5).

2.1.2. Aile işletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri belirli bir çerçeveye ya da kurullarla sınırlandırılmayacak kadar değişkenlik gösteriyor olmalarına rağmen yapıları, işleyişleri ve iş yapma yöntemleri bakımından birçok işletmeden farklı özelliklere sahiptirler (Sungurtekin, 2008: 6; Bölükbaşı, 2019: 13). Dünya ve Türkiye Ekonomisinde önemli bir yer teşkil eden aile işletmelerinin üzerinde durulması gereken kendine has özellikleri çeşitli kaynaklarda şu şekildedir:

1. *“Genellikle aileden en az 2 nesil işletme yönetiminde yer almaktadır.”* (Kamacı, 2019: 7)
2. *“Aile işletmelerinde, aile bireyleri yönetim kademesinde görev almaktadırlar ve genellikle de aile bağı olan kişilerin bu kademede görevlendirilmesi esastır. Ayrıca aile bağları yönetimde rol alacak kişilerin belirlenmesinde en önemli etkidir. Bunun en önemli sebebi, aileden olan kişilere duyulan güvendir.”* (Bölükbaşı, 2019:13; Develi, 2008: 8; Kamacı, 2019: 7).
3. *“İşletme kültürünü büyük oranda aile değer ve inançları belirler.”* (Kamacı, 2019: 7).
4. *“Aile işletmelerinde aile üyeleri, profesyonellik, işte uzmanlık, yetkinlik ve liyakatten çok aileye yakınlık, itaat ve bağlılık duygularına göre görevlendirilmektedirler.”* (Bölükbaşı, 2019: 13)
5. *“Aile bireyleri tarafından kurulan bu işletmeler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve işletmeye ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.”* (Sungurtekin, 2008:7).
6. *“Aile işletmelerinde işletme politikası ile aile çıkarları genellikle uyumludur. Aile işletmesi, aile varlığını ve bütünlüğünü korumak amacıyla kurulduğundan ailenin değerlerinden ve inançlarından etkilenir.”* (Kıray, 2010:15).
7. *“Aile işletmelerinde stratejik ve nihai kararlar genellikle kurucu girişimci veya ailenin kontrolündeki yönetici tarafından alınmaktadır. Bu tür kararlarda aile kültürü de etkidir.”* (Kamacı, 2019: 7).

8. "Aile bireylerinin toplumda sahip olduğu saygınlık ve statüleri işletmenin saygınlığını ve statüsünü de etkiler." (Sağlar Arıca, 2007: 9).
9. "Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında izlenen örgüt politikalarını önemli ölçüde etkilemektedir." (Develi, 2008: 8).
10. "Aile üyelerinin işletmedeki konumları aile içerisindeki durumlarını etkilediği gibi aile içerisindeki değişiklikler de işletmeye etki etmektedir" (Tepe, 2018: 5; Kamacı, 2019: 7).
11. "Aile işletmelerinde; işletme sahipleri aynı ailenin mensupları oldukları için dışarıya karşı kapalı bir yapı izlenimi vermektedirler. Şirket ile alakalı bilgilerin dışarı ile paylaşılması söz konusu olmazken, bu kapalı yapıdan dolayı finans, insan kaynakları gibi örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili bilgilerin şirket dışında paylaşılması yine söz konusu olmamaktadır." (Polat, 2019: 21).
12. "Aile işletmelerindeki etik ve ahlaki uygulamalar ya ailenin geçmişten gelen değerleriyle ya da kuruluş aşamasında içinde bulunulan piyasanın iş yapma biçimiyle oluşan ve zaman içinde yerleşmiş bulunan manevi olgular çerçevesinde kurulur." (Bölükbaşı, 2019:14).

Aile işletmeleri yukarıda bahsedildiği gibi kendilerini diğer işletmelerden ayıran çok farklı özelliklere sahiptir. Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki bu temel farklar Tablo-2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2.2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklar

Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Aile işletmelerinde aile fertleri görev alır	Diğer işletmelerde genelde profesyonel yöneticiler görev alır.
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları kontratla sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir.	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür.

Aile üyelerinin işletmeye ayıracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayıracakları zamanları sınırsız değildir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevine son verilmesi pek olası değildir.	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir.
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişletilmesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım; terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar.	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmî olmayan bir yapıya sahiptir.	Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmî bir yapıya sahiptir.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler.	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalır izole edilebilir.

Kaynak: (Kamacı, 2019: 7)

2.1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri sahip oldukları kendine özgü yapısal özellikleri itibarı ile diğer işletmelere göre birtakım avantajlara sahip oldukları gibi yine bu yapısal özelliklerinden kaynaklanan çeşitli dezavantajlara da sahiptirler. Ailelerin sosyo-kültürel yapısı, aile içi ilişkiler, mülkiyet yapısı gibi birçok değişik faktörler aile şirketlerinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajları farklı yönlerden etkileyebilmektedir. Bu kapsamda aile şirketlerinin çeşitli avantaj ve dezavantajlarına değinmek yerinde olacaktır (Çelik vd, 2004: 191; Ramadani-Hoy, 2015: 31).

2.1.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

1. Aile üyeleri, işletmenin sahipleri ve yöneticileridir ve mülkiyet potansiyel olarak gelecek nesillerde miras alınır. Bu nedenle, bu işletmelerin çoğunluğu karlarını işe yeniden yatırım yapmak için kullanırlar (Ramadani-Hoy, 2015: 31).
2. Aile üyelerinin istihdamı, yapılan işlerde elde edilen başarıdan fazlasıyla çıkar sağlayan bireylerin istihdam edilmesi demektir. Herhangi bir sorunun yaşanması durumunda, bu durumun etkisiyle ailenin üyesi olmayan herhangi bir çalışanın duyduğu endişeden daha çok endişe duyarlar ve bu nedenle daha dikkatli davranırlar (Ramadani-Hoy, 2015: 31).
3. Aile işletmesi sadece aile için fayda sağlamaz aynı zamanda dolaylı da olsa toplum için de fayda sağlar. Bir aile işletmesi aile üyelerinin istihdamı dışında iş ile başa çıkmak

için değerleri ve yetenekleri olan aile dışından insanlara da iş fırsatı yaratır (Ramadani-Hoy, 2015: 31).

4. İşletmenin müşterilerle ilişkilerin iyileştirilmesi noktasında avantaj sağladığı söylenebilir. Bir aile işletmesinin, çok sayıda müşteriyle yakın, tanıdık diğer bir deyişle dostane ilişkiler içinde olması, işin uzun vadede istikrar sağlamasını garantiler. Müşteriler için ailenin adı bir güven sembolü olarak algılandığı için işletmeler itibarlarını sarsmamak adına kötü, etik veya yasal olmayan uygulamalardan uzak durarak güven ortamı yaratır (Ramadani-Hoy, 2015: 31).
5. Sermaye sağlamada yaşanan sorunun aile üyelerince çözülmesi ve sermayenin önemli bir bölümünü ailenin öz kaynaklarının oluşturması işletmeyi dışarıya karşı güçlü gösterir. İşletmenin sahip olduğu itibar ailenin de itibarını temsil ettiği için işletmenin olası zor durumunda işletmeye aile üyeleri tarafından destek sağlanır. Aynı zamanda işletme içinde piyasa itibarı yüksek olan birinin varlığı söz konusu olduğunda sosyo-ekonomik açıdan işletmeye getiri sağlayacağı söylenebilir (Kamacı, 2019:15-16)
6. Yönetim açısından aile işletmelerinin en güçlü yanlarından biri hızlı karar alma ve büyüyebilme gibi durumların önünde engel teşkil eden prosedürlerle daha az karşılaşmalarıdır. Kurum içinde ortak geçmiş ve değer yargılarına sahip olunması, etkili iletişimi sağlayan karşılıklı güven ortamının varlığı kararların alınması ve uygulanmasına hız kazandırmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde imzalamaya gibi resmî hususlara çok fazla gereksinim duyulmaz ve aile işletmelerinde bürokrasinin nadir görülmesi işletme için en kritik kararların olabildiğince hızlı alınabilmesini mümkün kılar (Kamacı, 2019:15-16; Onay Özkaya-Muter Şengül, 2006: 110).
7. Ailenin sahip olduğu değerler tarafından şekillenen aile işletmelerinin kurum kültüründen kaynaklı olarak aile değer ve inançları, çalışanlar arasındaki ilişkiyi, işlerin yerine getiriliş şekillerini ve bunlar gibi birçok durumu yani kurumsal kültürü önemli derecede etkilemektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin ortak bir geçmişinin, kimliğinin olması, birbirlerine göstermiş oldukları anlayış ve yakınlık çerçevesinde aile üyelerinin aile değerlerine sahip çıkması işletme için büyük önem arz etmektedir. Bu durumun neticesinde ise çalışanların etkin ve verimli çalışması yönünde fayda sağlanmaktadır (Kamacı, 2019:15-16).

2.1.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Bahsedilen avantajlarla birlikte tüm işletmeler gibi, aile işletmelerinin de dezavantajları vardır. Bu dezavantajlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Aile işletmesi, ailede kumar, endişe, endişe, uyuşturucu ve alkol kötüye kullanımı gibi birçok soruna neden olabilir: Çok nadir durumlarda, aile duygularının bir noktada iş uygulamalarına müdahale etmemesi durumuyla karşılaşılabılır.
2. Aile işletmelerinin yönetenler, yönettikleri işte gereken yeteneklere sahip olmadıklarında dahi akrabalarına istihdam sağlamakta zorlanırlar. Ayrıca birçok vaziyette aile bireylerinin ailenin bir paçası olmalarından faydalanarak iş dünyasındaki pozisyonlarını kötüye kullanmaya meyilli olabilirler (Ramadani-Hoy, 2015: 31)
3. İşletmenin başında uzunca yıllar geçiren ebeveynler, işi daha iyi yönetecek ve aile işine daha yenilikçi bir düzen getirecek olan torunlarla ya da diğer aile bireyleriyle yer değiştirme zamanının geldiğini kabullenmezler ve bu da işletmenin gerilemesine sebep olabilir (Ramadani-Hoy, 2015: 31).
4. Aile içi durumlar ile işletmeye yönelik kararların birbiriyle karıştırılması işletme faaliyetlerinin etkili ve verimli sonuçlar elde edilecek şekilde yürütülememesine sebep olur. Böyle bir durumda ise aile işletmelerinin yönetim bakımından ciddi bir şekilde güçsüzleşmesine yol açar (Kamacı, 2019:17-16).
5. Aile işletmelerinin genellikle aileye borçlanması konusu yani ihtiyaç duyulan sermayeyi ailenin öz kaynaklarından temin etmesi hususu kimi zaman avantaj olmaktan çıkıp işletmeyi iflasa kadar götürebilir. İşletmenin gene anlamda aile tarafından mali olarak desteklenmesine rağmen ihtiyaç halinde aile üyelerinin nakdi sağlayamaması veya farklı yollarla finanse edememesi ve yönetimin borçlanmaya sıcak bakmaması işletmeyi zor durumda bırakabileceği gibi işletmenin büyüme hızının yavaşlamasına da neden olabilir. İşletme için bu durum, aynı zamanda işletmenin rekabet gücünün de kötü yönde etkileneceği bir ortam yaratır (Kamacı, 2019:17-16).
6. Dikkat kesilmesi gereken bir diğer mühim mesele ise ailesel anlaşmazlıkların ve çıkar çatışmalarının işe yansımalarıdır. Bu husus bir önceki nesillerden devralınan işletme içerisindeki örgüt kültürünü yok ederek yerine çatışmalara dayanan kültürel değerlerin kök salmasına sebebiyet verebilir. Aile içi ilişkilerde geçimsizliklere dayalı yaşanan çatışmaların şiddetle artması işe dair isteksizliklere neden olabilir ve

yıkıcı rekabeti tetikleyebilir. Bu da örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyen önemli bir dezavantaj olarak gösterilebilir (Kamacı, 2019:17-16).

Avantaj ve dezavantajlar olarak temsil edilen bu özelliklerin yanı sıra, araştırmacılar, aile işletmelerine özgü, işletmecilere ve hem aile hem de aile dışı üyelere fayda sağlayan veya zayıflıklarını temsil eden diğer özellikleri bulmuşlardır. Bu özellikler şunları içerir: eşzamanlı roller, kimlik duygusu, kadim tarih, duygusal katılım ve karışıklık, özel kelime bilgisi, birbirlerini tanımak ve paylaşılan gizlilik ve aile işinin önemi. Tüm bu özellikler tabloda şu şekilde sunulmuştur:

Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Özellikler	Dezavantajlar
Hızlı ve etkili karar verme. Aile ve işletmeye büyük sadakat.	Önemli roller	Karışık kurallar ve sorunlar. Aile işletmesi ve mülk ile ilgili sorunlar karıştırılabilir.
Daha objektif iş kararları. Göreve yönelik güçlü bir şekilde ifade edilen duygu.	Kimlik duygusu	İş objektifliği eksik. Otorite sinirsel duyguları kışkırtır. Kırgınlıklar aile ve işe yansıtılır.
Kadim bir gelenek aileyi zor zamanlarda cesaretlendirebilir.	Kadim tarih	Aile üyeleri zayıflıklarını ifade edebilir. Erken hayal kırıklığı, iş ilişkilerine olan güveni azaltabilir.
Olumlu duyguların ifade edilmesi sadakat sadakati yaratır ve güveni artırır.	Duygusal katılım ve karışıklık	Nesnel (objektif) iletişim eksikliği. Suçlar ve suçlamalar iş ilişkilerini zorlaştırabilir. Sessiz düşmanlık ortaya çıkabilir.
Daha etkili iletişim ve daha fazla gizlilik sağlar.	Özel kelime bilgisi	İletişimde duygusal tepkiye ve bozulmaya neden olabilir, çatışmanın ortaya çıkması için koşullar yaratır.
İşletmeyi, işletmecileri ve aileyi destekleyen iletişim ve iş kararlarını geliştirir.	Birbirlerini tanımak ve paylaşılan gizlilik	Akrabaların aşırı kontrol edilmiş ve aldatılmış hissetmesine neden olabilir.
İşletmenin simge haline getirilmesi, çalışanlar arasında güçlü bir misyon (görev) duygusu geliştirebilir.	Aile işinin önemi	Aile üyeleri arasında güçlü bir rekabet ortaya çıkabilir.

Kaynak: (Ramadani-Hoy, 2015:32)

2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ

İşletmelerde yönetim anlayışı, temelde işletmelerin hedefledikleri ilerlemeyi sağlamak adına finansman, gerekli insan gücü, hammadde temini, üretim, tüketiciye ulaştırma ve satış gibi önemli faaliyetlerin eksiksiz şekilde yürütülmesine olanak sağlayacak olan birtakım faaliyetlerin ve fonksiyonların hayata geçirilmesidir (Onur, 2019: 18). Aile işletmelerinde genellikle kurucu statüsündeki yönetici bahsi geçen tüm bu faaliyetleri yalnız başına gerçekleştirme düşüncesi içerisine girer. Ancak kendi çabalarıyla kurduğu işletmeyi işletme büyüdüğünde hiçbirşeyi gereği gibi yönetemez duruma gelmektedir. Bu durum da süreç içinde yönetimde birtakım değişiklikler yaşanmasına yol açar (Onur, 2019: 18). Görülen yönetim şekillerinin, aile şirketlerinde işletme kurucusunun yaklaşım tarzı, işletmenin yaşı ve dolayısıyla gelişmişlik durumu ile yakından ilgisi vardır (Meşe 2005: 11; Esen, 2015:17). Aile şirketlerinin yönetim şekilleri diğer işletmelere göre çeşitlilik göstermektedir. Aile işletmelerinin yönetim biçimleri üç ana başlık altında verilmektedir. Meşe tarafından bu yönetim biçimleri: Merkeziyetçi Yönetim, Katılımcı Yönetim, Profesyonel Yönetim şeklinde sıralanmaktadır (Meşe, 2005: 11).

2.2.1. Merkeziyetçi Yönetim

Diğer bir adı "*paternalistik*" yönetim olan merkeziyetçi yönetim bir çeşit monarşik yönetim biçimi şeklinde ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin kurulumunun gerçekleştiği ilk evrelerde sıkça görülen bu yönetim biçiminde aile ve işletme birbiriyle bağlantılıdır. Merkeziyetçi yönetimde; işletmenin, kurucu olan ailenin aile tipine benzediği söylenebilir ve bu tip işletmelerde kararlar tek idarecisi konumundaki aile bireyi tarafından belirlenmektedir (Meşe, 2005:11;Onur, 2019:19; Altındağ, 2021:22). Merkeziyetçi yönetim biçiminde aile üyelerinin tamamının ya da çoğunluğunun oluşturduğu bir işletme yönetiminden bahsedilmektedir. Aile dışından gelen çalışanlara yönelik bir güvensizlik söz konusudur (Ongar, 2011:13). Kurucunun inancı ve değerleri işletmenin değerleri haline geldiği için kendi yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri bir özgürlüğe sahip olmayan çalışanlar, kendilerini tam olarak işletmeye bağlı diğer bir deyişle onun bir parçası olarak görebilecekleri veya karar aşamasında sorumluluklar alabilecekleri bir ortamdan söz etmek mümkün değildir (Karpuzoğlu, 1999: 19). İşletme sahibi her ne kadar işletmede, çalışanlarını çeşitli noktalarda kollayıp ihtiyaçlarını giderse de kendilerine fazla özgür bir saha yaratmadan kendi baskısını çalışanlar üzerinde hissettiren bir yönetim şekli sergilemektedir. Çalışanlar böyle bir atmosferde çekimser kalarak kendilerini ifade etmekte

zorluk çekerler. Bu ise çalışanların işletme ve işletme sahibi ile olan iletişimini olumsuz etkiler ve çalışanlar zayıflayan bağlar nedeniyle de işletmeden ayrılmak için fırsat kollarlar (Onur, 2019:19). Aile işletmelerindeki merkezi yönetimde bu şekilde görülen kurucu kişinin tutumu, ataerkil yönetim şekli, sahip olunan otorite veya işi bölüşememe düşüncesi, işletme ve aile kavramının bir bütün olarak algılanması gibi faktörler işletmenin gücünü azaltarak ömrünün kısa olmasına yol açmaktadır (İlgın, 2017:15).

2.2.2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim biçimi, merkezi yönetimden farklı olarak işletmede yer alan her çeşit kompartımanda çalışmakta olan işçilerin doğrudan veya temsilci kişiler aracılığıyla karar verme aşamasına farklı şekillerde katılım sağlaması anlamına gelmektedir (Esen, 2015: 19). Diğer bir adı Oligarşik yönetim olan katılımcı yönetim biçiminde, işletmenin hisselerin büyük bir bölümü aile bireylerine ait olmakla beraber aile üyelerinin teknik becerilerinin yetersiz kaldığı durumlarda yönetimde teknik yetkinlikleri olan profesyonel çalışanlara yer verilmektedir (Ongar, 2011:13; Altındağ, 2021:22). Tek idareci konumunda olan patronun yetersizliklerinden kaynaklanan durumlar bu yönetimde söz konusu olmadığı için katılımcı yönetimin merkezi yönetimle karşılaştırıldığında daha fazla verim elde edildiği söylenebilir. Yönetime katılım olması halinde ailenin sahip olduğu değerlerin işletme üzerindeki etkisi azalmaktadır (Meşe, 2005: 12). Katılımcı yönetimde yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi, işletmede ortak sayısının artması ve aile üyelerinin profesyonellerle birlikte çalışmaları sorun teşkil etmemesi bakımından elzem bir durumdur. Bunun dışında diğer önemli bir husus ise aile üyeleri ile katılımcıları karşı karşıya getirecek durumlardan kaçınarak aralarındaki işbirliğini arttırmak işletme adına fayda sağlamaktır (Karpuzoğlu,1999:19). Bu yönetim biçiminde dikkat edilmesi gereken nokta, işletmenin amacına ve alanına uygun özelliklere sahip elemanların işletmeye alınmasıdır. Değerlendirme ve kriterler ise kişi odaklı olmaktan ziyade takım çalışmasının işlevine veya etkinliğine yapılmaktadır. Katılımcı yönetim olumlu sonuçlarından biri ise daha sonraki neslin yetişmesi için de fırsat sağlamaktır (Ongar, 2011:13).

2.2.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim biçiminde işletmenin sahibinin ve ailenin diğer üyelerinin yönetime yani işlerin yürütülmesi olayına dahil olmazlar ve bunun yerine işletmenin yönetim kademesine dışarıdan profesyonel bir yönetici tayin ederler. Bu yönetim biçimi daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir. Aile üyeleri genel işletme politikaları ve

işletmenin geleceği ile ilgili kararların alındığı aşamada ön plandayken, işletmenin yönetiminin kontrolü ise profesyonellerin elindedir. Yani stratejik kararları aile üyeleri, uygulama kararları profesyonel yöneticiler almaktadır (Onur, 2019:19). Karpuzoğlu'na göre: “İşletme sahipleri, işletmenin gelecek gelişmelere hazırlıklı olması için uzun vadeli hedeflerinin karakteriz edilmesi, yatırıma yönelik kararların alınması, rakiplerin içinde bulunduğu durumu tespit etmesi ve gerek ulusal gerekse uluslar arası arenada işletme alanındaki gelişmeleri yakından izlemesi gibi işletmenin her alanını ilgilendiren konularla ilgilenir. Yöneticiler ise işletmenin hedeflerine erişmesi için maddi kaynak, enerji, malzeme, işlenecek hammadde ve istihdam edilecek insan gibi kaynakların etkili biçimde faydalanılması ve objektif standartların saptanarak belirlene standartlarla bağdaşan sistemlerin oluşturulmasına ve işletilmesine dair çalışmalarını icra ederler” (Karpuzoğlu,1999: 21). Yönetimin profesyonellik anlayışı çerçevesinde sağlanması için karar mercilerinde ve diğer tüm hiyerarşik oluşumlarda bilinen tek bir aileye bağlı kalmaktan ziyade ihtisas ve kabiliyet kriterlerine göre, daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse liyakat esas alınarak belirlenen kişilerce yönetilmesi iktiza eder (Seyrek- Akdoğan, 2004: 276).

2.3. AİLE İŞLETMELERİ GELİŞİM EVRELERİ

Aile şirketlerinin yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine veya mülkiyet esasına göre sınıflandırılabilir. Aile şirketlerinin büyüdükçe farklı şekillendiği görülmektedir. Aile işletmelerini, girişimcinin sahipliğindeki “Birinci Nesil Aile İşletmeleri, Gelişen ve Büyüyen Aile İşletmeleri, Kompleks Aile İşletmeleri” ve “Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri” olmak üzere dört temel gelişim evresinde ele alınmaktadır (Esen, 2015: 9; Yalçın-Günel, 2004:73; Kamacı, 2019: 26).

2.3.1. Girişimci Yönetimindeki Aile İşletmeleri

İşletmenin yalnız bir kişinin yönetiminde olduğu yani girişimcinin yönetici olduğu işletme türüdür. Genellikle aile işletmelerinde gelişim sürecinin başlangıç evresinde yani kurucu girişimcinin değer ve tutumlarının baskın olduğu ve işletme ile bütünleştiği ilk kurulma aşamasında karşılaşılır (Esen, 2015: 9). Bununla beraber girişimcinin tanımladığı ve girişimcinin özelliklerini yansıtan firma kültürü, strateji ve yönetim ilkeleri açık şekilde ortadadır. İşletmeye ilişkin başlıca stratejik kararları bir başkası değil girişimcinin kendisi alır. Girişimci kişinin elde ettiği başarılarla özenen aile bireyleri işe ve işletmeye yönelik ilgi ve alakası artar. Tüm enerjisini ve zamanını işine veren girişimci özverili davranarak

müşterileriyle birebir ve doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar (Yalçın-Günel, 2004:73; Şanal, 2011:11). Bunun yanısıra işletme sahibinin aşırı güvenli turumu ve çalışan personelini isteklendirse bile çoğu şeyi kontrol eden baskın bir yapısı olduğu için astların gelişerek etkin olmalarını engeller ve çalışanların motivasyonu düşmesine neden olur. Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve kaynak bulma açısından problemlerin yaşandığı görülür. Bu sebeple borçlanmalar gündeme gelmektedir. Bundan kaynaklı olarak işletme büyüdükçe ve finansal açıdan değerlendirildiğinde tek bir yöneticinin işletmeyi finanse etmek de zorlandığı ortaya çıkmasıyla yönetici konumundaki işletme sahibi işletmeye bir ortak olarak tek yönetici kavramını ortadan kaldırır (Esen, 2015: 9). Girişimci çalışanlarıyla birebir ilişki içinde olduğu düşünüldüğünde, bu husus bir avantaj gibi görülse de ilerleyen zamanda işletmeyi başarısızlığa doğru götüren bir duruma dönüşür. Yazılı prosedürlerin az olması, iş ilişkilerinin resmî bir şekilde yürütülmemen bu işletme türünde herhangi bir sorunun ortaya çıkması halinde ani müdahaleler devreye girer ancak bu ise geçici çözümler üretmeyi getirir (Esen, 2015: 9; Kamacı, 2019 :26; Yalçın-Günel, 2004:73).

2.3.2. Gelişen ve Büyüyen Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinde mülkiyeti esas alan ve ikinci aşama olarak da görülen bu evrede çocuklar girişimciden işletmenin yönetimi devralmaktalar, hizmetler ve ürünler hakkında bilgiler tüketiciler tarafından bilinmekte ve işletme hisselerinin çoğunluğu, iki veya daha fazla kardeş arasında paylaşılmaktadır. Bir araya gelen kardeşlerin hisseleri paylaşmaları ve yasa süreç içerisinde sayıyı tutturmak için gerektiğinde eş ve çocuklara hisse payı vermeleri durumu da söz konusu olmaktadır (Yılmaz, 2014:22). Aynı zamanda kardeşler, işletmenin kontrol yetkisine de sahiptir. Bu evrede daha çok katılımcı yönetim anlayışı benimsenmekte olup ortaklar, çocuklarını işletmede çalışmaları, mühim kararlarda rol oynamaları, küçük yönetim fonksiyonlarında yöneticilik veya başkan yardımcılığı görevlerini üstlenmeleri için cesaretlendirmektedir. Büyüme sürecindeki işletmedeki diğer bir olumlu gelişme ise pazar payı artış göstererek satışların yükselmesini ve kar oranının yükselmesini sağlar ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir (Şanal, 2011:11; Yılmaz, 2014:22; Köse, 2010: 10). Bu özelliklerin yanısıra büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde zamanla, işletme gelişim gösterdiğinde ve iyi bir imaj yarattığında aile üyelerinden neredeyse herkes hisseden pay almak ve çalışma istediğinde bulunurlar. Bu ise işletme ve ailede huzursuzluklara neden olur. Genç neslin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve donanımlarının farklı olması fikir ayrılıklarına neden olur. Şirketin

büyümesine ve hızlı gelişmesine karşın kardeşlerin yönetim konusunda yetersiz kalmaları, formalizasyonunun yerleştirilememesi, piyasa şartlarına göre organizasyonun gözden geçirilmesinde başarısızlıkların yaşanması ve son olarak alanında uzman çalışanların bulunamaması bu tür işletmelerde sorunlar oluşturmaktadır (Yalçın-Günel, 2004:72-73).

Yönetimin profesyonelleşme süreci diğer bir ifadeyle profesyonellerin işletmeye dahil edilmeleri bu dönemde gerçekleşmektedir. Bu profesyonelleşmenin ise çeşitli işleri yapmak için eğitilmiş ve alanında uzman kişilerin kullanılmasını, sorumluluklarını ve yönetim fonksiyonunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu yöneticiler tamamen bağımsız olmayıp işletme yönetimine karşı sorumludurlar. Profesyonellerin aile işletmelerinde yer almalarıyla birlikte gayri resmî, öznel, babacan liderlik tarzı daha resmî, objektif bir hale gelmektedir. Profesyonel yönetimin aile işletmelerine entegre edilmeleri danışmanlık hizmetleri; stratejik yönetime daha fazla zaman ayrılmasını ve karmaşık finansal araçların kullanımının artmasını gündeme getirmektedir. Aile işletmeleri büyüme aşamasında çocukların eğitimlerini bitirdiklerinde yetenek, ilgi ve istekleri dikkate alınmaksızın işletmede çalışmaları beklenir. Bununla beraber aile büyüklerinin işletmenin geleceğinin çocuklara bağlı olduğu ve verilen emeklerin boşa gideceği yönündeki söylemleri çocuklar üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Büyüme dönemlerinde aileler; artan rekabet, aile ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli fonları temin etme, gelecek kuşakların işletme liderliğinin zayıflığı, değişime karşı direnç, esnek olamama, kardeşler arasındaki fikir ayrılıkları ve ailenin çeşitli hedef, değer ve inançları ile uğraşmaktadırlar (Yılmaz, 2014:23).

2.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin üçüncü evresinde, birden fazla neslin istihdam edildiği, kuzenlerin de yönetime dahil olmaktadır (Kamacı, 2019: 27; Yolaç-Doğan, 2011: 93). Farklı yaklaşımlara sahip çok sayıda aile üyesinin dışında birçok profesyonel yöneticinin de bu tür işletmelerde mevcut olduğu görülmektedir (Yalçın-Günel, 2004:74). Bu evrede aile ve iş ilişkilerinin daha önceki evrelere nazaran daha karmaşıklaşan aile işletmeleri yer almaktadır. İki taraf arasında ilişkilerin daha kompleks hale gelmesi ve işletmenin büyüme sağlaması belirli sistematik ilkelere ve prosedürlere başvurma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kamacı, 2019: 27; Yolaç-Doğan, 2011: 93). Kompleks aile işletmelerinde iş kurallarına ve ihtiyaçlarına öncelik verilir. Bu işletmelerde, ailenin farklı kuşaklarından gelen çok sayıda aile üyesi, işletmenin kâr elde etmesi ve büyüme salmasıyla işletmeyi sahiplenme ya da pay

elde etme istekleri artmaktadır. Şirketin ve ailenin büyümesiyle ilişkili olarak işletmede artan aile üyesi sayısı işletme ile aile dengesinin kurulması önem arz etmektedir (Kamacı, 2019: 27; Yolaç-Doğan, 2011: 93). Ancak bu dönemde sık olarak yaşanan çıkar çatışmaları ve nepotizm (adam kayırma) işletmenin gelişmesine, gelirine ve geleceğine olumsuz yönde etki edeceği gibi örgüt içi çatışmaların yaşanmasına da neden olmaktadır (Kamacı, 2019: 27; Şanal 2011:13; Yolaç-Doğan, 2011: 93). Yöneticiler, işletmenin büyümesi ve gelişmesiyle birlikte işletmenin sistemleşmesine önem verir. Yazılı standart, ilke ve prosedürlerin belirlenmesiyle beraber yetki ve sorumlulukların belirlediği ve paylaşıldığı, bireyselliğe dayanmayan bir işletme yapısı oluşturma yönde girişimlerde bulunur (Şanal 2011:13; Yalçın-Günel, 2004:74).

2.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim evresinin son aşaması olarak bilinen bu evrede, sürekli olmayı başarmış aile işletmeleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, aile değerlerinden daha çok iş değerlerine önem verilmesi ve profesyonel yönetimin baskın olması bu evrede gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletmedeki faaliyetlerin icra edilmesinde aile bağlarından ve güven konusundan ziyade işler ön plana çıkmaktadır (Yolaç-Doğan, 2011: 94) Bu evrede işler ön planda olduğundan iş analizine ve denetimine yer verildiği görülmektedir. İşi yürütecek kişilerde olması gereken kriterler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler tespit edilir. Dahası performans değerlendirme, terfi, personel seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulur. İşletmenin misyonu diğer bir ifadeyle faaliyet alanı, uzun zamanlı mali hedefleri, temel iş kolları tanımlanır. İşletme stratejilerini yansıtan bir vizyonu sahiptir. Şirketin mevcut durumu değerlendirilerek gelecekte ulaşılmak istenen uzun vadeli hedefler saptanır (Yalçın-Günel, 2004:74; Günel, 2005: 20; Şanal, 2011:14). Bu şekilde meydana gelen yapılanma ve uygulamalar, iş değer ve yargılarının yerine getirildiği bir ortam oluşturulmasını olanak sağlar (Köse, 2010:10-11; Yolaç-Doğan, 2011: 94; Yalçın-Günel, 2004:74).

Bu gelişim evresinde aile işletmeleri de bazı problemlerle karşı karşıya kalmak zorunda olabilirler. Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu evredeki aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri değişimin önünde engel teşkil eden sertliktir. Kurumsallaşmanın getirdiği sertlik neticesinde yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara sıkı sıkıya bağlılık işletmenin kendini yenilemesi ve gelişmesi sürecini olumsuz yönde etkiler (Yolaç-Doğan, 2011: 94; Kamacı,

2019: 28). Diğer bir sorun ise kan bağına dayanarak işe istihdam etme, yükselme, ödeme yapma gibi konuların göz önünde bulundurulmaması ailede hoşnutsuzluğa sebebiyet verir (Yalçın-Günel, 2004:74). Bunların dışında bu tür işletmelerde aile üyesi ile profesyonel çalışan arasında fikir ayrılığı durumu yaşanabilir. Bu ise kişisel ihtirasların işletmenin değer yargılarının önüne geçmesine ve aynı zamanda işletme içerisinde muhalefet ve iktidar gruplarının oluşmasına ön ayak olur (Yolaç-Doğan, 2011: 94; Yalçın-Günel, 2004:74).

Tablo 2.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyenve GelişenAile İşletmeleri	KompleksAile İşletmeleri	Sürekli Başarılı Olmayan Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Sekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak:(Yolaç-Doğan, 2011: 91, Ateş, 2005:50; Kamacı, 2019: 28)

2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ

Aile işletmeleri konusu araştırmacıların 1960 ve 1970’lerde dikkatini çekmeyi başarmıştır. Aile işletmelerinin bir sistem çerçevesinde araştırılıp incelenmesi ise bu tarihlere dayandırılan makale ve kitaplarla başlatılmıştır. Araştırmacılar, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini engelleyen sorunlara odaklanmış, ve bu sorunların çözümü için teoriler geliştirmişlerdir. Aynı zamanda aile işletmelerine sistem yaklaşımı ile yaklaşmış, ve aile işletmelerini, aile ve işletme sistemlerinin meydana getirdiğini varsaymışlardır. Aile işletmelerinin bir sistem olarak incelenmesi, aile işletmelerinde meydana gelen nepotizm, işletme sahipliği, cinsiyet kaynaklı rol çatışmaları, geleneksel değerlere bağlılık gibi sorunlara çözüm olması amacıyla yapılmıştır. Aile işletmelerine yönelik çalışmalar incelendiğinde, bugüne kadar beş farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımların her birinde, aile işletmelerinde oluşan sorunların çözülmesi amaçlanmış, ve farklı yönetsel yaklaşımlar ileri sürülmüştür (Görgülü, 2019: 25; Kıray, 2020: 24). Aile işletmelerinde sistem modelleri dört temel başlık altında verilmektedir. Bunlar; “*Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli), Üç Daire Modeli, Dört Daire Modeli ve Sürdürülebilirlik Modeli*”dir (Birincioğlu-Acuner, 2014: 449).

2.4.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli

Whiteside ve Brown (1991) tarafından geliştirilen (aile sistemi-iş sistemi) modele göre aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki alt sistemden meydana gelmektedir (Kıray, 2020: 24; Birincioğlu-Acuner, 2014: 449; Şanal, 2011: 14). Model geliştirilirken hedeflenen işletmenin yapısını ve doğasını kavrayabilmektir. Bu modelde, aile ve işletme arasında ilişkinin sağlıklı ve düzensiz olmasından kaynaklı olarak sistemlerin her birinin ayrı ayrı sahip oldukları belirli özellikleri kabul görülerek ikisi arasındaki ayırdımın yapılması ve sınırlarının bunlara göre açık bir şekilde tanımlanması gerektiği savunulur. Ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeyi olumlu yönde etkilediğine ve aynı zamanda işlevsel olduğuna dikkat çeken Hollander ve Elman Modelin ikili olması yönünde düşüncelerini ileri sürmektedirler (Kıray, 2020: 24; Ateş, 2005:18; Aydın, 2011: 34-35; Şanal, 2011: 14). Bu teori aynı zamanda iki sistemin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan farklı amaçları inceler. Bu teori aynı zamanda iki sistemin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan farklı amaçları inceler. İletişim aygıtlarının etkin kullanımı ve liderliğe ilişkin kuralların uygulanmasında benimsenen ilkeler bakımından iki sistem birbirlerine benzetilse de aile ve işletme sistemlerinin her birinin ayrı ayrı amaçları ve çıkarları vardır (Kıray, 2020: 24-25; Yağcı, 2019:14). Ailede

aile üyelerine hem kişisel hayatta hem de mesleki alanda değerler kazandırmak, üyelerin birbirlerine aidiyet duygusuyla bağlı olmasını sağlamak, aile üyelerinin kendilerini kanıtlamalarına olanak sağlamak ve duygusal temellere dayanan birliktelikler gibi amaçlardan söz edilirken, işletmede ise maddi getiriler sağlamak, yüksek bir kredi notuna sahip olmak, iş sektöründe rakipleri arasında ön plana çıkmak, çalışanların daha üretken olacakları ortam yaratmak, istikrarı yakalayan bir işletme olarak yüksek oranda pazar payı elde etmek gibi amaçlardan söz edilmektedir. İkisi arasındaki bu farklardan dolayı aile ve işletme çıkarlarının birbirleriyle çeliştiği görülmektedir (Kıray, 2020: 24-25; Yağcı, 2019:14, Ateş, 2005: 20). Hem aile hem de işletme sisteminde yer alan etkileşim şekilleri, bireylerin birbirlerine karşı tavırları ve birbirleriyle geçinme biçimleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerlendirme kriterleri gibi durumlar sorun yaratma ihtimaline karşı birbirlerinden ayrılmalıdır (Yağcı, 2019: 14; Ateş, 2005: 20).

Tablo 2.5. *Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar*

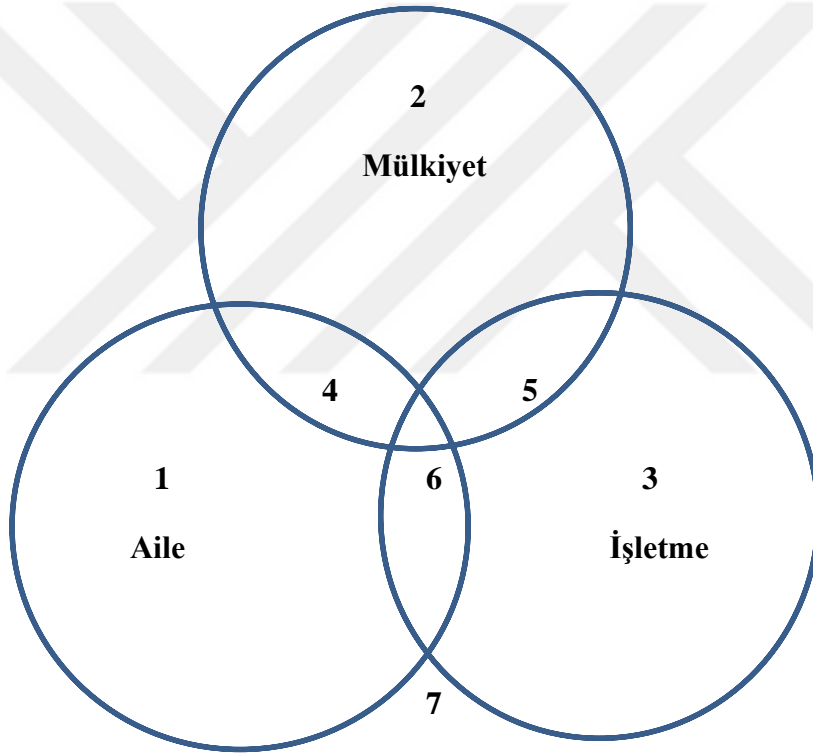
Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk Yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal Bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş Zaman Çevresi	Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak: (Jaffe, 1991: 56; Kıray, 2020:25)

2.4.2. Üç Daire Modeli

Harvard Üniversitesi'nde 1980'lerin sonlarında Tagiuri ve Davis tarafından yapılan çalışma sonucunda aile sistem teorisini farklı bakış açısıyla geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve iş haricinde bir sistemin daha mevcut olduğunun üzerinde durmuş ve üç daire modeli geliştirilmiştir. Aile işletmelerinin öncekinden daha güçlü yönetilebilmesi için aile işletmelerine has dinamikleri kavramak gerektiğini belirten Ateş'e göre genel özelliklere sahip bir aile işletmesinde "*aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar*" olmak üzere üç ayrı grup

insan bulunmaktadır. Bu belirlenen üç ayrı grubun her birinin bir daireyi temsil ettiği düşünülürse standart bir aile işletmesi “*üç daire modeli*” ile özdeşleştirilerek tanımlanabilmektedir. Üç daire modeli aile işletmeleri sistemi beklenti ve çıkarları bakımından birbirinden bağımsız olsa da iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla temsil edilmekteler (Ateş, 2005:27-28; Kırım, 2007:15; Kıray, 2020:27; Yağcı, 2019:15; Birinciöglu-Acuner, 2014: 500). Aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alandan oluşmaktadır (Ateş, 2005:27-28; Kırım, 2007:15; Kıray, 2020:27).



Şekil 2.1. Üç Daire Modeli

Kaynak: (Ateş, 2005:28; Kıray, 2020:27)

Yukarda verilen şekilde numaralarla temsil edilen bu alanlarla ilgili açıklamalar Şanal tarafından şu şekilde gösterilmiştir:

- 1. İşletmede istihdam edilmeyen ve hissesi olmayan aile üyesi: Aile işletmelerinde çocuklar ve/veya damat ve gelinler genellikle bu grupta yer almaktadır. Bu aktörlerin işletmeyle işleri olmamakla birlikte belli dinamiklere sahip çıkmaları gerektiği belirtilmiştir.*
- 2. İşletmenin belli oranda hissesine sahip, fakat aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor: Bu*

gruba giren aktörler işletmenin hissedarı konumundadırlar ve işletmede çalışmazlar fakat bazı zamanlarda işletmenin mülkiyetine sahip kişilerle kendilerini kıyasladıkları ve bu durumunda bazı sorunlara yol açtığı görülebilir. 3. Ne hissedar ne de aile üyesi olan ve sadece işletmede çalışan: Bu aktörler işletmede çalışan profesyonel yöneticileri kapsamaktadır, özellikle etkin kurumsallaşamayan şirketlerde, bu kişilerle aile üyeleri arasında çatışmalar görülebilir. 4. Hem aile üyesi hem de hissedar ancak işletmede çalışmıyor: Bu grup, kardeşler ve yakın akrabalar gibi aktörlerden oluşmaktadır. Bu aktörlerin tartışmaları genellikle gelir dağılımıyla ilgilidir. Bu aktörler, işletmeden en büyük kar payını almayı amaçlar, bu amaca ulaşmak için zaman zaman bazı sürtüşmeler yaşanabilir. 5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değil: Bu kişiler aile üyesi olan hissedarlarla bazı sorunlar yaşayabilir. 6. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışıyor: Bu pozisyondaki aktörler kurucu, tek patron ve genel müdür gibi bireylerden oluşur. İşletmede bütün aktörlerle ilişki içinde oldukları için pozisyonları diğerlerine göre daha zordur. 7. Ne aile üyesi, ne de hissedar ancak işletmede çalışıyor: Bu aktörlerin mülkiyet hakları yoktur ve genellikle karar mekanizması içinde olmayan ikinci, üçüncü dereceden akrabaların oluşturduğu gruptur.”(Şanal, 2011:16-17).

Üç dairesel modelinde bulunan özelliklerin önemli bir kısmı günümüzde var olan aile işletmelerinde de görülmektedir. Aile üyeleri itibarlarını sürdürmek ve yönetimini devralmak arzusunda oldukları mirası ön planda tutarken, işletmede bulunan kişiler ise büyüyüp gelişmeyi ve kazanç elde etmeyi hedeflemektedirler. Mülkiyet haklarına dair beklentileri her iki grup için farklıdır. Beklentilerdeki bu farklılık aile işletmelerinde karşıtlığa ve çatışma ortamının oluşmasına neden olabilir. Bundan dolayı bu modeli oluşturan 3 alt sistemi kesişen alanları bakımından iyi analiz etmek, sınırlılıklarını tespit etmek ve işletmede her bireyin yer alması gerektiği alanı açık bir şekilde belirlemek gerektiği düşünülür (Şanal, 2011:17; Birincioğlu-Acuner, 2014: 500).

2.4.3. Dört Daire Modeli

Dört daire modelini diğer modellerden ayıran özellik aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreye farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış olmasıdır. Daha önceki modeller aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi dikkate almayarak kapalı sistem şeklinde ifade ederken dört daire modeli bu çevreyi de dikkate almış ve aile işletmelerini açık sistem şeklinde kabul etmiştir (Birincioğlu-Acuner, 2014: 500). İşletme, işletme dışı faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörler kanunlar, hükümet politikaları, finansal ortam, toplum ve

benzeri şekillerde sıralanabilir. Bu nedenle üç daireyi kapsayacak şekilde dış çevrenin de gösterilmesi gerekir (Yağcı, 2019: 17; Birincioğlu-Acuner, 2014: 500) Açık sistem olarak tanımlanan aile işletmeleri ise aile, mülkiyet, yönetim ve işletme olmak üzere dört alt modelden oluşmaktadır. Diğer modellerde ön planda olan aile bu alt sistemler arasında da ön plandadır (Çelik vd., 2004:194; Birincioğlu-Acuner, 2014:500). Dört daire modelinde, her alt sistemin sahip olduğu roller değişkenlik göstermekte ve her biri farklı roller üstlenmektedir. Bunlar: “*ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ile yönetim kademesindeki roller*” dir. Üç daire modelinde olduğu gibi bu modelde de rollerin açıkça belirlenmesi, bireylerin üstlenecekleri görevlerin ve sorumlulukların birbirinden ayrılması aile işletmesinde oluşacak çatışma ortamını önceden engellemek bakımından önem teşkil etmektedir (Fındıkçı, 2005: 46; Yağcı, 2019: 17; Birincioğlu-Acuner, 2014:500).

Aile işletmelerinde dört daire modeline göre, aile, mülkiyet, işletme ve yönetim iç içe geçmiş dört ayrı çember olarak düşünülürse, üç daire modelinde olduğu gibi çemberlerin farklı kesişme noktalarında yer alan kısımların her biri ayrı bir rolü üstlenmektedir. Böylece ayrı rolleri temsil eden aktörlerin aile işletmesi içinde birbirinden farklı fonksiyonları görmektedir. Bu rollerin her biri aile işletmesi için ayrı bir yere ve öneme sahip olduğundan bu rollere dair sınırlar çizilerek açık şekilde tanımlanması, aile üyelerinin zamanla birbiriyle güç çatışmasını önleme noktasında yardımcı olabilir (Yağcı, 2019: 17; Birincioğlu-Acuner, 2014:500).

2.4.4. Sürdürülebilirlik Modeli

Stafford ve arkadaşlarının çalışmaları sonucu geliştirilmiş, bir model olan sürdürülebilir aile işletmesi modelinin esasını aile ve işletme olarak iki alt sistem teşkil eder. Bu iki alt sistemin her ikisinde de kendine ait “*bileşenleri, mevcut kaynakları, sınırları ve süreçleri*” yer almaktadır. Sürdürülebilirlik modelinde adı geçen bileşenler bir araya gelmektedir. Aynı zamanda tüm bu bileşenler, kaynaklar, sınırlar ve süreçler karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim içindedirler (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Yağcı, 2019: 17).

Sürdürülebilirlik modeline göre, aile işletmelerinin sürdürülebilir olması hem ailenin hem de işletmenin elde ettiği başarıya bağlı olmakla beraber işletmede yaşanan sorunlara nasıl davranış sergilendiğine de bağlıdır. Daha önceki modellere göre daha esnek bir yapı özelliklerini taşır. Bu modelde incelemeler sonucunda aile ve işletmenin sorunsuz bir

etkileşim yaşamaları durumunda işletmelerin sürdürülebilir özelliğini koruyacağı düşünülmektedir. Bu model aile ve işletmenin her birini kendine özgü karakteristik özellikleriyle ayrı ayrı birimler olarak kabul etmesiyle birlikte birbiriyle uyumlu çalışmalarının sürdürülebilirlikleri açısından önemli bulmaktadır (Yağcı, 2019:17; (Birincioğlu ve Acuner 2015: 500). Bu modelin sahip olduğu özelliklerden bir diğeri ise aile işletmenin ulaştıkları başarıları objektif ve sübjektif belirleyiciler ekseninde değerlendirmenin mümkün olmasıdır. En sık kullanılan sübjektif belirleyiciler “*motivasyon, ödüller, hedefler ve başarıya ilişkin algılar*” iken, objektif olan ise “*finansal başarının farklı ölçümleri*” dir (Birincioğlu ve Acuner 2015: 500).

2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin kültür yapısını anlamak için temel olarak ailenin, işletmenin ve yönetimin benimsediği kültür yapısını inceleyip anlamlandırmak gerekir. Genel anlamda kültür; “*bir grubun sahip olduğu ve yansıttığı temel değerler ve varsayımlar*” olarak ifade edilmektedir. İşletme kültürü ise; *işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarında oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin tamamı*” şeklinde ifade edilir (Ateş, 2005: 68). Aile işletme kültürü, ilk nesilden sonra başarının sürekliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletme kültürleri ya başarı elde etmesine katkıda bulunur ya da büyük bir engel olur. İşletmelerin sahip oldukları değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız değildir (Ateş 2005:67-68; Ramadani-Hoy, 2015: 25). Kurucu girişimci işletme kültürünü kendi şekillendirmektedir. Aile işletmelerinde keşfedilen kültürel varsayımlar, nesiller boyunca aile üyelerine geçişi sağlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle aile işletmelerinde hâkim olan kültürel değerler ailenin kültürel değerleri ile bağdaştırılır. Bu sebeple aileler kurdukları işletmenin değerlerini oluşturan ve bu değerlere yön veren yapı taşı olarak görülürler. Örgütsel kültürün şekillenmesinde ise kurucusunun ilkeleri, prensipleri, amaçları ve değerleri önem arz eden faktörler arasındadır. Ailenin taşıdığı özellikler, sahip oldukları inanç, kültürel yapı, bakış açısı, yenilikçilik anlayışı, işletmenin gelişmesine yönelik izlenen politikalar ve son olarak ailenin vizyonu bu mevzuda belirleyici unsurlar olarak ciddi bir tesire sahiptir (Reyhanoğlu ve Sırkıntoğlu, 2016:578; Saylı ve Ağca 2009:121-122; İrgi, 2019:41). Aile işletmelerinde kan ve duygusal bağ kimi zaman iş ilişkilerinin önüne geçer. Alınacak kararları ve kararların uygulama aşamalarında belirleyici rol üstlenir ve gidişata yön verir. Ancak bu şekildeki bir kültürel etki işletmede iyi olduğu kadar kötü sonuçlara da yol açabilir. Daha farklı şekilde ifade etmek gerekirse aile işletmelerinin hem güçlü ve hem

de zayıf yönlerinin oluşmasında büyük öneme sahiptir (Saylı ve Ağca, 2009; Yağcı, 2019:61; Reyhanoğlu ve Sirkıntıoğlu, 2016:591).

Saylı ve Ağca (2009) aile işletmelerinde yapılaşan dört farklı çeşit kültürel yapıdan bahsetmektedir: “**Ataerkil Kültür:** Aile gelenek ve değerlerinin oldukça baskın olduğu bir durum söz konusudur. En baskın özelliği, işletmede hiyerarşik bir ilişkinin olması ve kararların kurucu tarafından verilmesidir. Profesyonelelere karşı güvensizlik vardır ve bu nedenle hiyerarşik yapıda genellikle aile üyeleri tercih edilmektedir. **Serbest Kültür:** Bu kültürel yapıda, amaç ve hedefler aile tarafından belirlense de, ilişkileri belirleyen unsur güvendir ve bu nedenle çalışanlara serbestlik tanınır. **Katılımcı Kültür:** Aile işletmesinde kurumsal yapı ve kültürün geliştiği bir ortam söz konusudur. Ailenin etkisi en aza indirgenmiştir. Çalışanların güçlendirilmesine önem verilir. **Profesyonel Kültür:** Karar alma süreçlerinde bireylerden ziyade kurullar önem kazanır. Yoğun rekabet vardır ve bireysel başarı önemsenir ve desteklenir” (Saylı ve Ağca 2009:121-122).

Aile işletmelerinde karşılaşılan bu kültürel yapılar, işletmelerde girişkenlik özelliklerini ve yönelimlerini etkilediği kadar ilişki ve uygulamalara da doğrudan veya dolaylı olarak nüfuz eder ve yön verir (Saylı ve Ağca 2009: 122). Bunlardan işletme misyonun ve amaçlarının oluşturulmasında, belirlenen hedeflere ulaşmada ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemlerde, değerlendirme şartlarında ve son olarak hedeflere ulaşılmaması durumunda iyileştirme yönünde taktikler geliştirmede sağlanan görüş birliği gibi faktörler dış faktörleri meydana getirirken; kullanılan ortak dil ve kavramlar, işletmenin sınırları mevzusunda, güç dağılımı koşulları hakkında, kişisel ilişkiler hususunda, ödüllendirme ve cezalandırma ölçütlerinde sağlanan görüş birliği gibi faktörler ise iç faktörleri meydana getirmektedir. Bahsi geçen bu faktörler diğer şirketlerinkine nazaran aile şirketlerinin kültürüne daha farklı açılardan etkilediği ifade edilir. Aile benimsediği kültürel değerleri işletmeye yansıtarak güç yaratır ve avantaj elde eder. Ailenin ve işletmenin geçmiş hayatı ve kültürel yapısı işletme kültürünün değişim yaşamasına etki eder (Ateş, 2005:71; Saylı ve Ağca 2009: 122).

2.6. AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aile işletmelerine yönelik bir literatür çalışması yapıldığında gerek kitaplar gerekse tez ve makale çalışmalarından yola çıkarak bu konu üzerinde çokça çalışma yapıldığını söylemek mümkündür. Ele alınan bu çalışma doğrultusunda, akademiye birçok yönden katkı sağlayan ve bu konu hakkında çalışacak olanlara önemli veriler sunan, öncü ve birçok noktada belirleyici kaynaklara ulaşılmış ve analiz edilmiştir. Yapılan çalışmalarda aile işletmeleri tanımına, önemine ve özelliklerine vurgu yapılmakla beraber süreklilik/sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, yönetim biçimleri, avantaj/dezavantaj, örgütsel kültür, devir, aile ve kültür değerleri gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Kimi çalışmalar belirli şehirler ya da özel işletmeleri ele alarak, konuyu özele indirgeyerek sınırlandırılırken kimi çalışmalar ise kapsamlı şekilde ele alınmıştır (Ayrancı, 2009: 3-14). Aile İşletmeleri çerçevesinde karşılaşılan bazı çalışmaların içerikleri ve ulaştıkları sonuçları şu şekildedir:

Zorluoğlu (2019) yaptığı çalışmada, aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin ortak karar alma, beraber hareket etme eğilimlerinin olduğunu ama iletişimden kaynaklanan sorunlar yaşandığını, aile işletmelerinde profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının olması gerektiğini ve katılımcı bir aile işletmesinin ifadesiyle, aile anayasası ile aile konseyi sürecinin olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Sevinç, İ. (2005) tarafından ele alınan “*Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*” adlı çalışmada, Konya’da faaliyet gösteren aile işletmesi sahip/yöneticilerinin büyüme sürecinde karşılabilecekleri sorunları ve sorunların çözümünde başvurdukları yolları tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ise Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinin profesyonel yöneticiliğin önemini yeterince kavrayamadıkları fikrine varmıştır. Muhtemel sorunlar karşısında aile işletmesi sahip/yöneticilerinin genellikle kendi ürettikleri çözüm yollarını tercih ettikleri tespit etmiştir. Bu tespitlere ulaşan Sevinç, sorunların çözümlenmesi için ise birtakım önemli önerilerde bulunmuştur (Sevinç, 2005: 315-331).

Aile işletmelerini konu alan bir diğer çalışma ise Akdoğan tarafından kaleme alınan “*Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*” adlı çalışmadır. Akdoğan bu çalışmada, aile işletmelerinin genel özelliklerine ışık tutmayı, diğer şirketlere nazaran sahip olduğu üstünlükleri ve karşılaşılan problemleri okuyucuya

yansıtmayı ve tespit edilen sorunlara yönelik çözüm yolları sunmayı amaç edinmiştir. Bu çalışmada yazar aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğini yani uzun ömürlü ve daha etkin olmasına katkı sağlamak amacıyla önerilerde bulunmuştur (Akdoğan, 2000:31-47).

Yapılan bir diğer çalışma “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*” Yazıcıoğlu ve Koç tarafından yapılan bir çalışmadır. Yazarlar burada kurumsallaşmayı esas alarak aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini saptamak ve aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayanları kurumsallaşma düzeylerine ve işletme faaliyetlerine göre karşılaştırarak farklılaşma olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bir diğer amaçları ise iki işletmeyi kurumsallaşma göstergeleri bakımından farklılık gösterip göstermediklerini saptamaktır. Belirlenen bu amaçları çerçevesinde Ankara’da anket çalışması yapmışlar ve 73 işletmeye uygulanmıştır. Bağımsız örneklem testinden yararlanılarak üretilen hipotezleri test etmişlerdir. Bu uygulamalar sonucunda elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda ise aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanlar arasında kurumsallaşma düzeyleri, faaliyetleri ve göstergeleri açısından farklılıklar saptanmıştır. Yazarlar çalışma yöntemlerini, süreci ve tespit edilen farklılaşmaları ise çalışmada belirli bir perspektifte aktarmışlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 497-507).

Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu tarafından incelemeler sonucunda kaleme aldıkları “*Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*” adlı çalışmadır. Bu çalışmada adından da anlaşılacağı üzere aile işletmelerinin başarılı olmasında ve ayakta kalmasında büyük rol oynayan örgüt kültürüne aile değerlerinin etkisi üzerinde durmuşlar. Yazarlar bu konu üzerinde ulaşmak istedikleri bilgilere görgül araştırmayı Antakya’da bulunan aile işletmelerinde anket çalışması uygulayarak ulaşımlardır. Schwartz’ın değerler araştırmasını aile değerleri için kullanırken; Denison’un Örgüt Kültürü ölçeklerini ise örgüt kültürü için kullanmışlardır. Regresyon analizi sonucunda elde ettikleri bilgiler doğrultusunda aile işletmelerine yansıtılan aile değerlerinin örgüt kültürünü çeşitli yollarla etkilediğini ve sürekliliğinin sağlanmasında etkin bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Ancak bu saptamaların dışında yaptıkları çalışmada bazı bilgileri edinmekte anket formunun yetersiz kalabileceği yönünde bir açıklamada bulunmuşlardır (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu, 2016: 574 -596). Hoiness ve Kamal (2015) araştırmalarında, aile bireylerinin işletmeye sahiplik konusunda duygusal hislere sahip olduğunu ve aile bireyleri arasında bu yüzden çatışmaların olabildiğini tespit etmişlerdir.

Sonuç olarak bahsi geçen bu çalışmalarda kavramsal ve kurumsal başta olmak üzere birçok konu çerçevesinde aile işletmelerinin ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere hem yabancı hem de yerli kaynaklarda ilgi odağında bir konu olarak karşılaşılmaktadır. Bu konuda hem nicel hem de nitel çalışmalara rastlamak mümkündür. Aile işletmelerine yönelik çalışmalar daha çok anketlere dayalı elde edilen bilgiler doğrultusunda şekillenirken anketlerin veya herhangi bir analiz yönteminin kullanmadığı çalışmalara da rastlamak mümkündür.



BÖLÜM III

3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Globalleşmenin ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişme göstermesi ile işletmeler gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yaşanan rekabetten kazançlı çıkmak adına içinde bulunduğu çağın gelişmelerine ayak uydurmak mecburiyetinde kalmışlardır. Dış rekabetin üstesinden gelmek, için işletmenin kendi içerisindeki girişimciliği arttırması gerekmektedir. İşletmelerin hem işletme içerisindeki girişimciliğin artmasını sağlamak hem de yenilikçi ve yaratıcı yöntemlere yönelerek kazanç ve verimliliği arttırmak amacıyla başvurduğu örgütsel demokrasi, işletmelerde son zamanlarda ön plana çıkan bir yapılanma şeklinde görülmektedir. İşletmelerin ve işletme ortamında varlığının önem arz ettiği örgütsel demokrasiyi, demokrasi kavramından başlayarak kapsamlı şekilde ele almak yerinde olacaktır.

3.1. DEMOKRASİ KAVRAMI

Demokrasi kavramı temel olarak “demos” (halk) ve “kratos” (iktidar) Yunanca demokratia kelimesinden türemekle beraber Batı dillerinde “halkın iktidarı” şeklinde tanımlanır. Ancak aynı zamanda demokrasi kelimesi “demos” (halk) ve “kratos” (egemenlik, yönetim) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan “halk yönetimi” anlamına gelmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 2; Jong ve Witteloostuijin, 2007:1039-1340). Siyasi boyutuyla demokrasi, siyasal denetimin halkın veya halkın seçtiği temsilciler aracılığıyla yapıldığı yani ulusun egemenliğine dayalı bir hükümet/yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çavuş ve Biçer, 2020:388; Sadykova ve Tutar, 2014:2). Genel olarak ise: “*Demokrasi bir işletme veya topluluk üyelerinin organizasyon ve yönetim süreçlerine dahil olması anlamına gelir*” (Bilge vd., 2020:3). Diğer bir ifadeyle demokrasi, kurumsal anlamıyla temelde daha etik bir iş ortamı yaratmayı amaçlayan işletmeler için yalnızca yöneticilerin ve/veya hissedarların gücünün ya da fikirlerinin egemen olduğu bir örgüt değil, tüm işletme üyelerinin yönettiği yani gücün diğer üyeler arasında da dağıtılması gerektiği fikrine dayanan bir örgütsel yönetim biçimidir (Bilge vd., 2020: 3; Jong ve Witteloostuijin, 2007:1039-1340). Bu doğrultuda hareket eden üyeler bağlı oldukları kuruluşların/işletmelerin veya toplulukların geleceğini belirleme ve şekillendirme yönünde katkı sağlayabilirler. İşletmelerdeki demokrasi ile siyasi anlamda kullanılan demokrasi arasında fark gözetilir. İşletmelerde görülen demokratik yönetim işletmenin etkin olmasında anahtar rol oynamaktadır. İnovasyon ve performansın artmasında yükümlü olmaya ve sürdürülebilir

değerler oluşturmaya teşvik eder. Bunlarla birlikte işletmelerdeki demokratik yönetim genel ve bireysel hedeflerle uyum içindedir (Bilge vd., 2020: 3).

Demokrasi aynı zamanda işletme veya toplumda dinamik bir şekilde gelişim sağlayan bir olgudur ve üyeler arasında ortaya çıkan olası çıkarları dengede tutmak için tasarlanmış bir uzlaşma şeklidir (Oliveira-Tavares, 2011: 8). Kurumsal demokraside önem arz eden nokta çalışanları tamamen gönülden gelen bir istekle dahil etmektir. İşletmedeki demokrasi teşvik ve ödül yapısının sermaye ve emek ile uyum içerisinde olacak şekilde organizasyon süresince ortak kararlar ve sorumluluklar alınmasını esas kılar (Jong ve Witteloostuijn, 2007:1039-1340). Demokrasi, örgüt üyeleri ile yönetim kademesi arasında kurulan karşılıklı iletişim, karar verme aşamasında söz hakkına sahip olma, kişisel haklara saygı ve ileri sürülen düşüncelerin karşı tarafa kolaylıkla aktarılması gibi yönetsel faktörleri bir araya getirmeyi gerektirir. Bu faktörler doğrultusunda; Çalışanların bildirdikleri görüşlerinin dolaylı ya da dolaysız şekilde örgüt üyeleriyle ilişkili olması ve yönetim kademesindeki kişilerce dikkate alınması örgütsel demokrasinin elzem bir ilkesi olduğu ifade edilebilir (Çavuş ve Biçer, 2021: 388).

3.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Son yıllarda örgütsel demokratik düşüncesi ve uygulamaları bilim adamları tarafından ilgi çekmekte ve yine bilim adamları tarafından bu örgütsel uygulamaların çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirme konusunda olumlu yönde etkileri olduğu ve birçok açıdan iyileşmeler sağladığı ileri sürülmektedir (Ahmed vd., 2019: 204-206). Demokratik ilkelerin iş hayatında önemli bir rol üstlenmesi gerektiği düşüncesi uzun ve tartışmalı bir geçmişe sahip olsa da örgütsel demokrasiye yönelik eğilim son yıllarda artmaktadır (Bilge vd., 2020: 3). Örgütsel demokrasi gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde oldukça öne çıkan bir konu olmakla beraber örgütsel demokrasiye karşılık gelen ve birbirine benzeyen birçok kavramla karşılaşılmaktadır. Bu kavramları “işyeri demokrasisi, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, kendi kendine yönetim, çalışan kontrolü, çalışan katılımı” şeklinde saymak mümkündür. Bu kavramlardan bilhassa örgütsel demokrasi ile işyeri demokrasisinin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Coşan ve Gülova, 2014: 233; Şenol ve Aktaş, 2017: 835).

Bir yönetim şekli olarak kabul gören örgütsel demokrasi, demokrasinin örgüt düzeyinde görülen şekli için kullanılan bir ifadedir (Kara, 2020:38). İşyerine özgü demokrasi

esas anlamda üretim teknik ve metotları üzerinde sağlanan kontrolle alakalıdır. Bu terim "*karar mekanizmasına çalışan katılımı*" ile "*çalışan kontrolü*"nün özel bir yapı şeklinde birleştirilmiş olmasıdır. Daha açık bir tabirle çalışanların çalıştıkları işletmelerde söz söyleme ve görüş bildirme hakkına sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Bu söz söyleme hakkı işe müdahil olmaktan ortaklaşa kontrole kadar limitsiz ya da tamamıyla resmî olarak nüfuz etme durumuna kadar görülebilir (Coşan ve Gölova, 2014: 233; Geçkil ve Koçyiğit, 2017: 333). İşletme demokrasisine dair diğer bir tanım: "Kurum (işletme, örgüt) içerisinde bulunan çalışanların yönetim süreçlerinde yer alarak örgütleri tamamıyla etkileyen kararlarda veya uygulama alanlarında örgütün her üyesinin eşit şekilde yer alması durumudur" şeklinde yapılmaktadır (Kara, 2020:38; Coşan ve Gölova, 2014: 236). Coşan ve Gölova örgütsel demokrasiye dair yapılan tanımları değerlendirerek yaptıkları tanım ise şu şekildedir: "*Örgütsel demokrasiyi; örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemine işaret eden bir kavram olarak tanımlamak mümkündür.*" (Coşan ve Gölova, 2014:233).

Demokrasinin işletmelerde görülme şeklini ifade eden bir diğer kavram ise paydaş demokrasi kavramıdır. Bu kavram kolektif sorumluluk ve şeffaf olmayı icap ettirir. İşletmelerde karar verme sistemine katılım sağlama isteği ve işletme yönetiminde sosyal menfaatin temsilini gerekli kılan uygulamaların son yıllarda baş göstermesiyle Paydaş demokrasi ön plana çıkmıştır. Paydaş demokraside temel faktör; karar verme sisteminde işletme çalışanlarının katılım sağlamak amacıyla bulunmasıdır. Paydaş demokrasisindeki seçmen; tüketici, tedarikçi, hissedar ve çalışandan meydana gelir. Paydaş demokrasiyi diğer kavramlardan ayıran en seçici özellik, işletmenin paydaşlarına finansal bakımdan şeffaflık ve hesap verilebilirlik politikalarına sahip olmasıdır (Coşan ve Gölova, 2014: 236-237).

Güçlendirme ve iletişim gibi iki önemli kavram ise örgütsel demokrasinin en çok savunulan ve tartışma götüren boyutları olarak görülmektedir (Ahmed vd., 2019: 204-206). Bunun yanı sıra örgütsel demokrasi sıklıkla artan çalışan katılımı ve memnuniyeti, daha yüksek inovasyon seviyeleri, artan paydaş bağlılığı ve nihayetinde artan örgütsel performans ile ilişkilidir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). İşletmelerde demokratikleşmenin yaygınlaşması çalışanların davranışlarını etkiler ve işletmeye bağlılığı arttırarak içinde bulunduğu örgütü terk etme düşüncelerini aza indirgeyen bir avantaj olduğu belirtilmektedir (Ahmed vd., 2019: 204-206). Tüm örgütler, belirledikleri hedeflerine başarıyla ulaşmak,

örgüt içinde düzen ve barış ortamı sağlamak ve örgütün sorunsuz şekilde sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla iç demokrasiye ulaşmak için çaba sarf etmesi gerekmektedir (Bilge vd., 2020: 3).

3.2.1. Örgütsel Demokrasinin Kurulma Yöntemleri

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak ve çalışanların sürece katılmasını sağlamak için başvurduğu örgütsel demokrasiyi örgüt içerisinde kurabilmek için yapmaları gereken birtakım düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeleri Yalçinkaya şu şekilde sıralamaktadır (Yalçinkaya, 2019: 12-18):

1. İşletmelerde örgütsel demokrasinin uygulanmasını sağlayan bütün demokratik prensiplerin yerine getirilmesi gerekir.
2. Katılımın ve güven ortamının sağlanması örgütsel demokrasinin işletmelerde gerçekleştirilmesinde önem taşımaktadır.
3. Her konuda önem teşkil eden eğitim örgütsel demokrasinin uygulanmasında da ön plana çıkmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ve eğitim seviyelerinin yükseltilmesi örgütsel demokrasinin işlerliğini olumlu yönde etkileyecektir.
4. Örgütsel demokrasinin işletmede tam olarak yerleşmesi için üst düzey yöneticilerin desteği önem arz etmektedir. Çalışanların katılımını ve güçlenmesini desteklemelidir.
5. İşletmenin üst yönetiminde bulunan liderlerin örgütsel demokrasiyi uygulamaya karar vermeleri üzerine örgütün her kademesinde bulunan bütün üyelerin demokrasi kültürüne içselleştirmesi ve işletme içinde demokrasinin sağlanması için liderlere yardım etmeleri gerekir.
6. Örgütsel demokrasinin sağlanmasında dikkat çeken bir diğer yöntem ise özgünlüktür. Çalışanların kendilerini rahat ifade edebilecekleri girişimlerde bulunmak ve bireysel girişimler için sağlıklı demokratik bir ortam yaratmak büyük öneme sahiptir.
7. İşletmelerin gelişimi açısından mühim olan işletmedeki bütün uygulamaların sürekli denetim altında olmasıdır ve demokratik kültürün işletmede uygulanması hususunda zamanlamaya dikkat edilerek hızlı adımlar atılmaması işletmenin yararına olacaktır.

8. Demokrasi prensipleri ile iş görenlerin bu prensipleri hayata geçirme düzeylerinin farklılık göstereceği durumlar ortaya çıkacağı için örgütsel demokrasi prensiplerinin her bir düzeyde ne şekilde uygulanacağına özen gösterilmelidir.
9. Demokrasi kişisel bir nitelik taşımakta olduğu gibi bireyler arasındaki ilişkilere dayalı olduğu görülmektedir. Bu nedenle demokrasinin uygulanması sürecinde hem çalışanların demokratik anlayışı içselleştirip ona uygun davranmaları gerekir hem de üst düzey yöneticilerin sürekli çalışanlar ile iletişim halinde olması gerekir.
10. Demokrasinin işlerlik kazanması için yöneticilerin demokrasi düşüncesi kapsamında gergin ortam yaratmaktan kaçınması, ılımlı ve hoşgörülü hareket etmesi gerekmektedir. Böylece kişisel hak ve özgürlüklerinin saygı duyulduğu bir ortam oluşur ve çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat tanınmış olur.

3.2.2. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Örgütsel demokrasinin temelini oluşturan boyutlar (unsurlar) konusunda tam olarak bir uzlaşmanın sağlanmadığı görülmektedir. Literatürdeki kaynaklarda (yerli ve yabancı) çeşitli sayıda birbirinden farklı boyuttan bahsedilmektedir. Ancak bu çalışmalarda bahsi geçen “*katılım, eleştiri, şeffaflık, hesap verilebilirlik, adalet, eşitlik ve gücün paylaşımı*” en fazla karşılaşılan boyutlardır. Aşağıda bu boyutlardan daha geniş bir şekilde bilgi verilmektedir (Üst Can, 2020: 17; Erkasap, 2020: 66-67; Geçkil ve Tikici, 2015: 44-45).

3.2.2.1. Katılım

Katılım Boyutu, işletmelerde çalışan bireylerin kararlar alma sürecinin bir paçası haline getirilmesi ve gerek doğrudan gerekse temsilciler vasıtasıyla bu süreçte söz hakkına sahip olması anlamına gelir. Bu ise karar alma sürecine dahil olan çalışanların alınan kararların ve uygulamaların önemli bir ögesini haline gelmesini ve tıpkı süreci kolektif şekilde değerlendirdikleri gibi sonuçları da kolektif şekilde değerlendirmelerini sağlar (Geçkil ve Tikici, 2015: 45; Erkasap, 2020: 67). Harison ve Freeman daha geniş bir grup insanın bir örgütün kararlarını ve faaliyetlerini etkileme gücünü artıran herhangi bir eylem, yapı veya süreç demokrasiye doğru bir hareket olarak düşünülebileceğini; buna karşılık, güç ve yönetim etkisini bir veya daha küçük bir grup insanın elinde yoğunlaştırmak için çalışan herhangi bir eylem, yapı veya süreç demokrasiden uzaklaşmak olduğunu belirterek örgütsel demokrasinin vazgeçilmez bir ilkesi olarak görülen katılımcı yönetim uygulamalarının

önemini vurgulamaktadır (Harrison-Freeman, 2004: 49; Ataç, 2015: 69). Katılım düzeyi çalışanların kendi iş alanını ilgilendiren en alt kademedeki kararlardan işletmenin stratejik öneme sahip düzeydeki kararlara kadar geniş bir alana yayılabilmektedir (Ataç, 2015: 69; Geçkil ve Tikici, 2015: 45).

3.2.2.2. Eleştiri

İşletmenin izlediği politika ve prosedürlerle veya icra edilen işler ve işlemlerle alakalı bulunduğu düzey fark etmeden her çalışan, negatif veya pozitif (doğru ya da yanlış) olarak herhangi bir etki altında kalmadan değerlendirme yaparak düşüncelerini yansıtabilme hakkına sahiptir. Bu unsur politik demokrasiyle ilişkilendirildiğinde “*ifade özgürlüğü, muhalefet ve eleştiri*” terimleriyle özdeşleşmektedir. Ancak işletmelerdeki eleştiri kavramı, bu politik demokrasiden farklı bir kullanım alanına sahiptir. İşletmelerdeki bu unsur daha çok örgütsel demokrasinin temel ilkelerinden birisi olarak görülen çalışanların seslerinin yükselmesi, fikirlerinin öne sürülmesi şeklinde karşılaşılmaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015: 46). Örgüt düzeyi göz önünde bulundurulduğunda tıpkı politik kapsamda olduğu gibi muhalif olan kişilerin (çalışanların) çekinmeden ve rahatça ifade edebilmesi önem teşkil etmektedir (Erkasap, 2020: 68). Çalışanlara bunları sağlayacak bir güvence ortamı oluşmak da bir o kadar önemlidir. İşletmede bireylerin eleştiri hakkına sahip olduğu, eleştirilerin hoş karşılandığı ve yapılan eleştirilerden sonuçlar çıkarılması gerektiği düşüncesi demokrasinin bir gereği olarak görülmelidir. Böylece bir durumun sağlanması halinde çalışanlar bunu özümseyerek davranış biçimi geliştirir. Bu süreçte eleştiri yapan ile eleştirilen kişinin karşılıklı olarak birbirlerinin kişisel haklarına ve bulunduğu sosyal konuma saygı duyması gerekmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46; Erkasap, 2020: 68).

3.2.2.3. Şeffaflık

Örgüt kapsamında icra edilen işler ve işlemlerle birlikte alınan kararlara katılım gösteren ve bunlardan etkilenen bütün bireylerin tüm bu süreçten tamamıyla haberdar olması ve gözetleyebilmesi olayı şeffaflık ile açıklanır. Burada önem arz eden durum bu yapılan iş ve işlemler ile varılan kararlardan doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenen üyelerin süreçten haberdar olabileceği bir ortamın oluşturulmasına ve kuşku götürmeyecek şekilde bireylerin öğrenmesine olanak yaratmaktır. Aksi halde olanlardan etkilenen üyelerin kendi çabası ile bilgi edinmesi veya olanları farklı yollarla sorgulaması şeffaflıkla açıklanamaz. Çünkü şeffaflığı zedeleyen olaylar kişilerde güvensizlik ve şüphe yaratır ve bu da çalışan ile işletme arasındaki ilişkileri ve her türlü bağı zayıflatır (Kara, 2020: 46; Geçkil ve Tikici, 2015: 46).

Demokratik düşüncelerle desteklenen örgütlerde bilgi yaklaşımı ve çalışanların düşüncelerine başvurmak için düzenli şekilde anketler yapılması işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği için kilit öneme sahiptir. Bu şeffaflık düzeni kurulmasının gerekli olmasının yanı sıra işletme üyelerinin örgüte, işletmeye bağlılığını da artırır ve bilgilere erişebilmesi örgütün şeffaflığını ve güvenilirliğini ifade etmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46; Üst Can, 2020: 19).

3.2.2.4. Hesap Verilebilirlik

İşletmelerde yönetimle yakından bağlantılı olan hesap verilebilirlik herhangi bir kurumun veya bireyin yaptığı şeylerden kaynaklı olarak bir birbirlerine, müşterilerine, topluma ve bir otoriteye karşı sorumlu hissetmesi ve bundan dolayı açıklamalarda bulunması şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre ise hesap verebilirlik işletme kurumunun veya iş görenlerin davranışlarına ve tutumlarına yönelik ilgili kişilere ya da gerekli yerlere cevap verebileceğini garanti etmek anlamına gelmektedir (Erkasap, 2020: 70; Üst Can, 2020: 22). Hesap verilebilirlik bireylerin belirlenen standart şartlara göre sorumluluk almasını ve bu standartlar dahilinde sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin gözlemlenmesi ve yerine getirilmediği takdirde yargılanmasını ihtiva eden bir durumu ifade etmektedir (Üst Can, 2020: 22). Bazı kaynaklarda sorumluluk kavramıyla hesap verilebilirlik kavramının birbirinin yerine geçebileceği belirtilmekle beraber birbirlerine karıştırılmaması adına hesap verilebilirliğin hem eylemlerden sorumlu olmayı hem de gerektiğinde savunma yapılmasını içerdiği belirtilir (Erkasap, 2020: 70). Hesap verilebilirliğin olumlu etkileri sadece örgüt içinde görülmez aynı zamanda kamuoyunun örgütü algılaması üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Bu nedenle hesap verilebilirlik finansal açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da önem arz etmektedir. Örgütte özeleştirici, karşı argüman geliştirme ve eleştirilere açık olma gibi özellikleri besleyen hesap verilebilirlik muhtemel karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelmek için alternatif çözümler geliştirmeye olanak sağlar (Geçkil ve Tikici, 2015: 46).

3.2.2.5. Adalet

Hukuk alanında “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” olarak ifade edilen adalet, örgütsel alanda ise “*kazanımların paylaşılması, dağıtım aşamasında izlenecek kurallar uygulanacak prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimden doğan kurallar ve sosyal normlarla*” ifade edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46). Örgüt içerisinde sağlanan adalet, çalışanların

memnuniyetinde ve kurumsal işlerin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütü ilgilendiren bütün kararların işleyiş sürecinde hakkaniyetin sağlanması örgütsel adaletin olmazsa olmazıdır (Erkasap, 2020: 69). Kaynaklarda öne çıkan örgütlerde adalet; elde edilen kazanımların bölüştürülmesinde uygulanan adalet (dağıtım adaleti), bölüştürmeye (dağıtım) yönelik sürecin işleminde görülen adalet (prosedür adaleti) ve yönetimin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlarda görülen adalet (etkileşim adaleti) olmak üzere üç şekilde görülmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46; Üst Can, 2020: 20). Örgütsel düzeyde adalet aynı zamanda işletmelerde adaletin yarattığı etkiyi meydana çıkarması, çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığını tespit etmesi, dağıtım ve terfilerin hangi kriterlere göre yapıldığını göstermesi bakımından kilit rolü üstlenmektedir. Bahsedilen bu gelişmelerde adaletin sağlanıp sağlanmaması da çalışanların örgütsel bağlılığına etki etmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 46).

3.2.2.6. Eşitlik

Örgütsel düzeyde eşitlik işletmedeki bireylerin hak ve avantajlar bakımından eşit haklara sahip olmasıyla açıklanırken örgütsel demokrasinin temelini bütün çalışanların eşitliğine ve kişilerin yapılan işlerin sonucunda eşit faydalar elde etmesine dayandığı belirtilmektedir. Ancak örgütsel demokrasinin temel unsuru olarak görülen eşitliğin örgüt içinde “mutlak eşitlik” kavramıyla özdeşleştirilmemelidir. Çünkü “mutlak eşitlik” ancak şartlar tamamen eşit olduğu takdirde eşit işlem ve muameleye tabi tutulmak şeklinde açıklanabilir (Kara, 2020: 47; Geçkil ve Tikici, 2015: 48-49; Üst Can, 2020: 20). Bireyler eşitlik kavramı çerçevesinde belirlenen performans, eğitim, kıdem gibi kriterlere göre işleme ve muameleye tabi tutulmalıdır. Eşitlik konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer mevzu ise genellikle eşitlik kavramı ile adaletin iç içe geçiriliyor ve karıştırılıyor olmasıdır. Bu noktada eşit olanın her daim adil olmayacağı ya da adil olanın her daim eşit olmayacağına dikkat çekmek gerekir. Son olarak ise eşitlikçi yaklaşım ancak ve ancak örgütsel düzeyde sağlanması için din dil ırk yaş cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin örgüt üyelerine işletmeye kattığı katma değer dikkate alınarak davranış gösterilmesi ile sağlanabileceğini söylemek mümkündür (Erkasap, 2020: 69; Geçkil ve Tikici, 2015: 48-49).

3.2.2.7. Gücün Paylaşımı

Örgütsel demokrasinin boyutlarından birini teşkil eden gücün paylaşımı “*yetki ve sorumluluklarına çok sayıda kişi ya da gruplar arasında paylaşılması*” şeklinde tanımlanabilir (Kara, 2020: 48). Gücün çok sayıda kişi arasında paylaşılması ve örgütte bulunan kişilerin seçim ya da benzeri yöntemlerle belirlenmesi örgütü daha demokratik hale getirmekte önemli rol oynar. Örgütsel demokrasi de ayrıca gücün paylaşımı açısından belirleyici tek bir unsurdan bahsedilemez. Daha açık bir ifadeyle örgütsel gücün ne şekilde ve kimler tarafından kullanıldığı kadar mülkiyetin paylaşılması da gücün paylaşımı bakımından belirleyicidir. Çünkü gücün dağıtılması ve dengelenmesi ancak mülkiyetin de paylaşımıyla mümkün hale gelebilir (Forcadell, 2005: 271; Geçkil ve Tikici, 2015). Demokratik örgütlerde kararların alınması sürecinde gücün ve sorumluluğun daha fazla paylaşıldığı liderliğin ön plana çıkmadığı ve örgüt üyelerinin kendi kendini organize ederek yönetebileceği bir atmosferin hâkim olduğu ifade edilmektedir. Dahası gücün sadece bir kişinin elinde mi yoksa çok sayıda kişinin elinde mi toplandığına bakarak örgütlerin demokratiklik düzeyi hakkında görüş bildirilebilir (Üst Can, 2020: 20).

3.3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ MODELLERİ

Demokrasi anlayışının her örgütte farklı şekilde görüldüğü gibi örgütsel demokrasi modelleri de birbirinden farklı ekonomik, sosyal ve kültürel yapı içerisinde şekillenmesinden kaynaklı olarak farklılık göstermektedir. Bu çerçevede ele alınan örgütsel demokrasi modelleri sıklıkla “*danışmalı yönetim, katımlı yönetim ve öz yönetim*” olmak üzere üç model üzerinde durulmaktadır (Kara, 2020: 50; Erkasap, 2020: 62; Coşan ve Gölova, 2014: 232).

3.3.1. Danışmalı Yönetim Modeli

Danışmalı yönetim modelinde üst kademedeki yer alan yöneticilerin demokrasinin gereği olarak çalışanlarla dayanışma içerisinde. Yöneticiler bu modelde karar alma sürecine çalışanları da dahil ederek belli hususlarda karar almadan önce örgütün üyelerinden olan çalışanlarının fikirlerini almak ister. Ancak yöneticiler çalışanların belirttiği görüşler doğrultusunda karar verme mecburiyetinde değildir. Önem arz eden konularda yöneticiler karar alırken daha az önem arz eden bazı teknik konularda çalışanların görüşleri doğrultusunda karar verilebilmektedir. Bundaki amaç ise yöneticilerin daha bilinçli hareket

etmesi ve çalışanların ise örgüte bağlılığını arttırmak adına psikolojik anlamda bir tatmin sağlamaktır (Üst Can, 2020: 20; Kara, 2020: 50-51).

3.3.2. Katılnalı Yönetim Modeli

Katılnalı yönetim modelinde çalışanların, karar alma sürecinde fikir beyan ettiği veya tavsiyede bulunduğu görülür. İleri sürülen görüş ve öneriler kararlarda doğrudan etkili olur ve bu görüşler doğrultusunda alınan kararlar uygulanır. Çalışanların katılımı kimi zaman doğrudan ve gönüllü kimi zaman ise temsilciler vasıtasıyla ve zorunlu olarak gerçekleşmektedir (Kara, 2020: 51; Üst Can, 2020: 24). Farklı türden dört katılımın varlığından bahsedilmektedir. Bu katılım türleri; *“işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan bir komitenin var olduğu ve kararların bu komitelerce alındığı ve katılımın isteğe bağlı olduğu “gönüllü katılım”*; yönetmeliklerde öngörülen, gönüllü katılımda sözü edilen komitelerin resmiyet kazanmış halini oluşturan ve işçi-işveren kesiminden temsilcilerin yer aldığı *“temsili katılım”*; işçi ve işvereni temsil eden belli sayıdaki üyelerden oluşan komiteler ile yönetime katılma seklini oluşturan *“eşit sayıda katılım”* ve son olarak işçilerin kendi seçimleri olan sendikaların işçileri temsilen yönetime katılmasını ifade eden *“sendikal katılım”* şeklinde ifade edilir (Kara, 2020: 51; Üst Can, 2020: 24).

3.3.3. Öz Yönetim Modeli

Öz Yönetim Modeli birçok açıdan kaynaklı olarak daha önce bahsedilen modellerden farklılık gösterir. Çalışanlar bu yönetim modelinde fikir beyan ederek ya da tavsiyede bulunarak dolaylı katılım sağlamaktan ziyade karar veren ve yer aldıkları örgütte ileri derecede söz hakkına sahip olacak şekilde yönetim görevlerini bizzat gerçekleştiren kişiler olarak görülmektedirler. Dikkat çeken özelliklere sahip bu modelde yönetime katılma biçimleri çeşitli şekillerde meydana gelmektedir. Yani bu yönetim modeli belirli örgüt yapılarında bulunan *“işçi meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim kurulu ve örgüt yöneticisi”* gibi organlar vasıtasıyla tatbik edilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan her bir çalışan adı geçen bu organların seçilmesinde oy kullanabildikleri gibi işletmenin planlanması, organize edilmesi, gelişim ve birleşimi gibi önem arz eden fonksiyonel kararlara iştirak etmesi söz konusudur (Kara, 2020: 52; Üst Can, 2020: 24).

3.4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak, çalışan katılımını sağlamak ve çalışan tatminini arttırmak için başvurduğu örgütsel demokrasinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Örgütsel demokrasinin sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol-Aktaş, 2017:8 35-836):

1. İnsanlar çalıştıkları işletmeleri etkilemek için yeteneklere sahip olmayı ve bu yeteneklerini sergilemekten mutluluk duyarlar. Bu nedenle örgütlerde benimsenen demokrasi anlayışı çalışanların örgüte bağlılığını ve işletme amaçları için davranışlar geliştirmesini teşvik eder (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).
2. Çalışanların kararlara katılımı, nihai kararlara olan bağlılığı artırma yönünde etkiye sahiptir ve bu da kararların uygulanmasına yardımcı olmalarını sağlar (Günden, 2019:2 4; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).
3. Örgütlerde sağlanan demokrasi, örgüt üyelerini sonuçlardan daha fazla sorumlu hissetmelerinde önemli rol oynar. Bu sorumluluk duygusuyla hareket eden iş gören, örgütün içinde bulunduğu toplum değerlerine ters düşen davranışlardan kaçınmak için çaba gösterir (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).
4. Demokratik süreçler, genel olarak katılımı canlı tuttuğu gibi yenilik ve değişim yeteneğinin de artmasına yardımcı olur (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).
5. Çalışanları takdir edilerek, onlara yetki verilmesi, onların becerilerini ve yeteneklerini noksansız geliştirmelerine olanak sağlar ve dolayısıyla da örgüt için değerli katkılarda bulunmaları için isteklendirilirler (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).
6. Örgüt adına yapılması gerekenlerin ahlaki düşünce çerçevesinde yapılmasına olanak sağlar (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836).

Belirtilen bu avantajların aksine, çalışanların yetkilerinin ve katılımlarının artırılmasını sağlayan demokratik süreçler bazen dezavantajlara yol açabilmektedir. Bunlar dezavantajlar ise şu şekildedir (Günden, 2019: 24; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 835-836):

- Örgütlerde düşük seviyede olan kişilere karar alma sürecinde yetki ve güç verilmesi ile bu kişilerin örgüte sağlayacakları avantaj azalabilir. Yetki verilen kişiler sahip olması gereken eğitim, öğretim ve deneyimden yoksun olmaları halinde ele alınan konuya geniş perspektifte bakamaz ve demokrasi örgüt için avantaj olmaktan çıkıp dezavantaja dönüşür (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).
- Her sorunun çözümünde veya kararların müzakere edilmesinde katılımın artması zaman açısından sorun yaratabilir ve bu anlamda demokratik süreç kısa sürede elde edilen verimin azalmasına neden olabilir (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).
- Demokratik sürecin işlenmesi ve uygulanması güç olduğu için geniş çaplı örgütsel değişimleri gerekli hale getirir. Normal düzeyde yapılan işlemleri demokratik sürece uygun hale getirmek için kimi zaman örgütsel düzeni bozulur ya da örgütsel başarısızlıklara yol açar (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).
- Orta ve üst düzey yöneticiler demokratik süreçte yeni beceriler geliştirmek zorunda kalmak ya da genel nüfuzlarını kaybetmek gibi endişelerden kaynaklı bu düşünceye karşı direnç gösterebilirler. Diğer taraftan alt düzey çalışanlar ise demokratik süreçle beraber gelen taleplerin ve hesap verilebilirliğin artmasından dolayı demokrasiye yönelik direnç gösterebilirler (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).
- Kararların kısa sürede alınıp uygulanması gereken örgütlerde demokrasi dezavantajlı duruma gelebilir. Çünkü bu tür kısa süreli gelişmelerin, hiyerarşik komuta ve kontrol mekanizmalarına uygun olduğu görülür (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).
- Örgütsel demokrasinin örgütsel performansı düşürmesi halinde dolaylı olarak hem topluluklar hem de çeşitli sektörler kötü etkileneceği için kimi zaman uygulanan

demokrasi ahlaki açıdan uygun olmayabilir (Günden, 2019: 25; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Şenol ve Aktaş, 2017: 836).

3.5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel demokrasi ile ilgili çalışmalara yönelik literatür taraması yapıldığında bu kavram üzerinden yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Gün geçtikçe bu konuyla ilgili çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. Her bir çalışma, konuyu örgüt uygulamaları ekseninde çeşitli yaklaşım ve yöntemlerle ele alarak farklı sonuçlara ulaştıklarını belirlemek mümkündür. Yapılan çalışmalarda örgütsel demokrasinin önemi, zorunluluğu ve örgütlere sunduğu katkıları analiz edilmektedir. Bu çerçevede örgütsel demokrasi konusunu ele alan çalışmalardan bahsetmek hem daha sonraki çalışmalara yol gösterici olması hem de bu araştırmaya katkı sunması bakımından önem arzedecektir.

Işık, “*Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği)*” (Işık, 2017: 1666), adlı çalışmasında, modern işletme sektörlerinde uygulanan demokrasi yönetiminden ziyade kamu kurumlarında uygulanan yönetim şekliinden bahsetmektedir. Araştırmaları sonucunda ise iş görenlerin demografik yapıları ile örgütsel demokrasi arasında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bununla beraber örgütsel demokrasi için önem arz eden alt boyutları arasında ilişki olduğu kanısına varmıştır (Işık, 2017: 1666).

Kesen, “*Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü*” (Kesen: 2015: 535), adı altında yaptığı çalışmada örgütsel demokrasinin boyutlarını, örgüt çalışanları performansını ve örgütsel özdeşleşme gibi konuları ayrı ayrı ele alarak aralarındaki ilişki ve etkileşimi incelemektedir. Araştırmayı da Aydın’da bulunan çok sayıda perakende firmasının belirli çalışanlarını baz alarak yapılan ankete çalışması ile desteklemektedir. Anketle desteklediği araştırma sonuçlarına göre, çalışan performansı üzerinde örgütsel demokrasinin hem dolaylı hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı olarak önemli ve olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Varılan bu sonuç ile Kesen, işletmelerin, örgütteki verimliliği arttırmak ve çalışandan yüksek performans elde etmek için örgütsel demokrasiye yönelmesinin önem arzettiğine vurgu yapmaktadır (Kesen: 2015: 535).

Sadykova ve Tutar, “*Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme*” (Sadykova ve Tutar, 2014: 1), başlığı altında yaptığı çalışmada iki kavram (örgütsel demokrasi, örgütsel muhalefet) arasındaki bağlantı ve ilişkiyi incelemektedir. Yazarlar bu iki kavramı kendi içerisinde etraflıca ele alıp aralarındaki

ilişkiyi inceleyerek bir sonuç elde etmişlerdir. Bu sonuca göre: “*kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu; otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu*” ifade edilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 1-16).

Coşan ve Gölova tarafından kaleme alınan “*Örgütsel Demokrasi*” isimli çalışmada dikkatle üzerinde durulan konu; örgütsel demokrasinin kişisel tatmin ve mutluluğa yönelik bir yaklaşım mı yoksa örgütlerin hedeflerine ulaşmak için başvurulan bir strateji mi olduğu sorusudur. Bu ana soru üzerinden hareketle temel olarak örgütsel demokrasi kavramını günümüz işletmeleri yönetimi çerçevesinde tanımlamakta ve genel perspektifte ele almaktadırlar. Aynı zamanda örgütsel demokrasiye ilginin artmasının altında yatan sebepleri, örgütlere sağladığı katkılar, uygulama aşamasında yaşanan problemler ve zorluklar çalışmanın içeriğini oluşturmaktadır. Bu çalışma örgütsel demokrasiye yönelik yapılan çalışmaları ve örgütsel demokrasiyi sağlamanın ve uygulanmanın yöntemleri ile alakalı literatür çalışmasına yer verilmesi bakımından önem arz etmektedir (Coşan ve Gölova, 2014: 231-248).

Çavuş ve Biçer “*The Effects of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors (Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri)*” şeklinde kaleme aldıkları bu çalışmada örgütsel demokrasinin algılarının vatandaşlık davranışları üzerinde nasıl bir etkinin varlığı söz konusu olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç ekseninde Adana ve Hatay illerinde farklı sektörlerde aktif olan işletmelerde belirli sayıda beyaz yakalılarının örnekleme kapsamında bir araştırma yürütülmüştür. Korelasyon ve regresyon analizleri örgütsel demokrasi algıları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda ise örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu kanısına varılmıştır. Dahası örgütsel demokrasi bileşenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde genel anlamda ya pozitif ya da negatif yönlü anlamlı etkiler gösterdiği sonucuna varılmıştır (Çavuş ve Biçer, 2021: 387-396).

Bilge vd. tarafından ele alınan “*Organizational Democracy in the Private Sector: A Field Research*” adlı çalışma özel sektörde çalışan mavi ve beyaz yakalılarının demokrasi algılarını örgütsel demokrasi ölçeklerin yardımıyla farklı türde değişkenlerden faydalanarak incelemektir. Yazarlar çalışmalarını Manisa Organize Sanayi Bölgesin’ de yer alan orta ve

büyük ölçekli işletmelerde farklı düzeylerde bulunan birtakım beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinden yürütmüşlerdir. Çalışmalardan elde ettikleri sonuçlar göre evli olan çalışanlar ile iş alanındaki uzmanlıklarından memnun olan çalışanların işlerine yönelik güçlü bir şekilde eleştirel yaklaşımları ve katılım gösterme eğilimleri olduğu belirtilmektedir. Lise mezunu çalışanlarının ise yönetimi maaş açısından değerlendirdiklerinde adil buldukları sonucuna vardıklarını ifade etmektedirler (Bilge vd., 2020: 1-16).

Harrison ve Freeman ‘ın “*Is Organizational Democracy Worth the Effort?*” adını verdiği çalışmalarında örgütsel demokrasinin sahip olduğu artıları ve eksileri ön plana çıkarmaktadırlar. Bu çalışma örgütsel demokrasi için her ne kadar ekonomik argümanlar karmaşık olsa de değerlerin oluşmasında ve örgütsel yönetime hissedar şekilde katılımın artmasının sadece toplum için değil aynı zamanda işletmeler için de yarar sağlayacağını dikkat çekmektedir. Çalışmadaki diğer bir kanı ise işletmelerin kendine öz yönetim yapısı ile paydaşlarının gönüllülük esasına dayanarak işbirliği içerisinde olması gerektiği düşüncesidir (Harrison ve Freeman, 2004: 49-53).

BÖLÜM IV

4. İNOVASYON

Giderek küreselleşen günümüz dünyasında, genel olarak işletmeler ve özellikle aile işletmeleri sürekli inovasyon yoluyla rekabet avantajlarını elde etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin inovasyon davranışlarını anlamak, aile işletmelerin iş modelleri ve artan rekabet ortamından nasıl avantaj elde ettiği hakkındaki bilgi edinmemiz için belirleyici bir öneme sahiptir (Feninger vd, 2018: 1).

4.1. İNOVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Araştırmanın bu bölümünde inovasyon ile ilgili tanımlara ve inovasyonun neden önemli olduğuna dair bilgilere yer verilmiştir.

4.1.1. İnovasyonun Tanımı

Türkçe 'ye Fransızca “innovation” kelimesinden geçen inovasyon kavramı Latince kökenli olup “innovare” yani “yenilemek” anlamına dayandırılırken Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “yenileşim” veya “yenilik” şeklinde tanımlanmaktadır (Yaacob vd. 2016: 88; Ünal ve Kılınc, 2016: 100). Meléndez vd. inovasyonu, “*ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin üretimi veya benimsenmesi, asimilasyonu ve sömürülmesi olarak tanımlanabilir; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulmasıdır. Hem bir süreç ve sonuçtur.*” şeklinde tanımlamışlardır (Meléndez vd, 2015: 1066). Bahsedilen tanımlar dışında inovasyon, bilhassa, bir organizasyonda içinde yeni kavramların, prosedürlerin ve/veya teknolojik gelişmelerin oluşturulması, yeni bir ürünün geliştirilerek benimsenmesi veya yaratıcı bir fikrin benimsenip uygulanmasıdır. İnovasyon alışılmış uygulamalardan uzaklaşmak, yeni fikirler ekseninde hareket etmek ve her şeyden önce risk almaktır (Sarwar, 2014: 13; Pohjola vd., 2012: 268). İnovasyon sadece yeni ürünler sunmakla kalmaz, aynı zamanda daha pazar odaklı, daha yeni beceriler ve daha fazla yetkinlik yaratan daha yeni teknolojik ve iş uygulamalarını benimsemek olarak da adlandırılır (Sarwar, 2014: 13). Bir şeyi yenilikçi anlayış içerisinde değerlendirmek için eskisinden farklı olması; somut nitelik taşıması, tesadüften ziyade kasıtlı bir eylemin neticesinde ortaya çıkması; fayda sağlamayı amaçlaması ve son olarak genel rutinlerde meydana gelen bir değişiklikten daha fazlası olması gerekir. Yenilikçilik, birçok kuruluşun gereksinim duyduğu stratejik bir yönelim

olmakla beraber teknoloji, rekabet ve pazar hareketliliğine uyum sağlamak için başvurulan bir yöntemdir (Pohjola vd., 2012: 268).

Biçkeş yaptığı çalışmada inovasyonun tanımını kapsamlı şekilde yapmakla beraber örgütsel açıdan inovasyonu değerlendirerek şu unsurlarla karakterize etmiştir: “*İnovasyon; bir organizasyon içerisinde elle tutulabilir bir ürün, süreç ya da prosedür olduğu için yeni bir fikir, bir inovasyon için başlangıç noktası olabilir, ama tek başına inovasyon olarak adlandırılmaz; sunulduğu sosyal ortam açısından kesinlikle yeni olmalıdır; rastlantısal değil bilinçli ve tasarlanmış olmalıdır; rutin bir değişiklik değildir. Tamamen yeni ve farklı bir unsur yaratmalıdır; organizasyonel bir faydayı oluşturmayı amaç edinmelidir, sadece yeniliği ortaya koyan birey ya da birim açısından değil genel anlamda geniş etkilere sahip olmalıdır.*” (Biçkeş, 2011: 76).

İnovasyon sürecini iki aşamada değerlendirmek mümkündür: Birincisi yeni ve yaratıcı fikrin ileri sürülme aşamasıdır. İkincisi ise ileri sürülen yaratıcı fikrin hayata geçirilmesi, diğer bir ifadeyle ürüne, hizmete ve sürece aksettirerek işletmenin elde edeceği kâr oranından artış sağlama aşamasıdır. İnovasyon ile yaratıcı fikir arasındaki fark ise kar elde etme aşamasına dayanmaktadır. Açık bir şekilde ifade etmek gerekirse ileri sürülen yaratıcı fikrin inovasyon olarak görmek için bir katma değer sağlaması gerekir. Bu nedenle inovasyon, buluştan ziyade “*yeni bir iş fırsatı*” oluşmasına olanak yaratmaktır (Aslan, 2015:6) İnovasyonun başlıca amaçları ise: “Pazarlamada ulaşılmak istenen hedef için gereksinim duyulan yeni mal ve hizmetleri iyileştirmek; elde mevcut olan ürünleri demode ürünler haline getirebilecek teknolojik değişimleri meydana getirmek; teknolojik gelişimleri rakiplerinden ve beklenenden daha önce fark ederek ihtiyaca uygun kullanır hale getirmek ve son olarak işletmenin yönetim, finans, dizayn ve endüstri alanlarında önem arz eden faaliyetlerinde iyileşme yani ilerleme sağlamak” gibi önemli unsurlar çerçevesinde şekillenmektedir (Biçkeş, 2011:76).

4.1.2. İnovasyonun Önemi

“Yenilikçi” veya “dinamik bir iş adamı” kavramı aslında, genellikle büyümeye yol açan ve böylece bozulma döngülerinden kurtulan, yeni fırsatları araştıran ve kullanan bugünün “girişimcisine” çok benzer. Bununla birlikte büyüme otomatik olarak gerçekleşmez: yeni veya yenilikçi projeler, ürünler ve tüm pazarların oluşturulması yoluyla sürekli adaptasyon sağlamak, dinamik kalmak, potansiyel müşterileri tatmin etmek ve dolayısıyla refahı sağlamak için çok önemlidir (Feninger vd, 2019: 187-88). Aile

işletmelerinin büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir faktör olan inovasyon kavramına yönelik ele alınan çalışmaların tespiti için yapılan araştırmalar neticesinde, literatürün büyük bir bölümünün, inovasyonun kurumsal stratejinin bir parçası olarak önemini ve gerekliliği vurgulamakta olduğu görülmektedir (Sarwar, 2014: 13; Pohjola vd., 2012: 268).

Yenilikler işletmelerdeki girişimcilik faaliyetlerinin göstergesidir ve bir aile işletmesinin uzun süre ayakta kalmasına katkı sunan mühim unsurlar arasındadır. Genel kanıda inovasyon, sistemlerin, ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin benzersizliğini arttırdığı, daha yüksek kar elde etmeye ve daha fazla büyümeye olanak sağladığı görülmektedir. Yenilikler, bir şirketin yatırım getirisinin artırmasına, daha büyük bir pazar payı elde etmesine, performansının olumlu yönde gelişme sağlamasına ve genel rekabet konumunu güçlendirmesine olanak tanır. Yenilikler her zaman kurumsal faaliyetin bir göstergesidir ve aile işletmelerinin sadece faaliyet göstermeye devam etmeyeceği, aynı zamanda gelecek yıllar boyunca büyüyeceğinin bir güvencesi olarak anlaşılabilir (Sarwar, 2014: 13; Yılmaz, 2020: 5).

İnovasyon, yeni ürün veya hizmetlerden elde edilen ek gelirlerin kaynağını oluşturduğu gibi maliyetlerden tasarruf etmeye veya mevcut süreçlerin kalitesini iyileştirmeye de olanak sağlar. Bu nedenle işletmeler için en önemli konulardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Dahası işletmeler iş sorunlarını ve yaşanan zorlukları çözmek için inovasyondan faydalanırlar. Çalışanlarına yenilikçi olmaları için ilham veren işletmelerin yeni fikirlere açık olduğu ve yeni ürünler geliştirmekte ya da piyasaya sürmekte öncü olabilecekleri anlamına gelir (Yaacob vd. 2016: 88-89). Bununla beraber inovasyonun örgütlerde, örgüt üyelerinin yetenek ve kabiliyetlerini arttırarak gerekli işleri yerine getirme şeklinde ustalaşmalarına etki ettiği ileri sürülmektedir. Bu değişim sayesinde de işletmenin müşterilerin taleplerine ve arzularına kısa sürede dönüş sağlayarak rakiplerine göre daha fazla güçlenerek avantaj sağlayacağı duruma gelmesinde etkili olduğu kanısı yaygındır (Yaman Kahyaoğlu, 2019: 25).

4.2. İNOVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Klasik iktisadın öncü isimlerinden Adam Smith, 1776 yılında “Ulusların Zenginliği” adlı çalışmasında ekonomik anlamda büyümenin zenginleşmenin sağlanabilmesi için yenilik yapılmasının önemini vurgulamaktadır. Adam Smith ayrıca etkin ve verimli bir üretim için inovasyonun etkin rol oynadığından bahseder (Aslan, 2010:16; Şen, 2017: 16). 19. yüzyıla gelindiğinde ise, inovative özellikleri ile bilinen İngiltere, ABD ve Güney Kore gibi ekonomide önde gelen ülkelerin teknolojik alanda gerçekleştirdikleri inovasyonlar sayesinde

yüksek oranda ekonomik ilerleme kat ettikleri görülür. İnovasyonlar ile gelen endüstriyel devrim bu yüzyılda dikkat çeken unsurlar arasındadır. Ekonomik gelişmeleri bu denli etkileyen inovasyonun önemine dikkat çeken isim Schumpeter'dir (Şen ve Bolat, 2015: 4). Schumpeter, inovasyonu "*kalkınmanın itici gücü*" şeklinde ifade etmiştir (Kılıç 2019: 4). 1880'li yıllardan itibaren inovasyon alışılmışın dışında, olağan olmayan şeyleri tanımlamak için başvurulan bir kavram olarak birçok çalışmada yer alsa da bu tanımlamalar Scumpeter'in tanımı kadar kabul görmemiştir. Schumpeter inovasyonun üretim faktörleriyle ayrılmaz bir bütün olduğuna ve kar amacı güdüldüğü takdirde inovasyonun kaçınılmaz olduğuna dikkat çekmiştir (Ünal ve Kılınç, 2016: 100).

Sanayi devriminin olgunlaşma dönemine girdiği 1900'lü yıllara gelindiğinde devletlerin ekonomisini savaş sanayisine göre şekillendirdiği ve bu çerçevede de hareket ettikleri görülür. Süreç içerisinde işletme ölçeklerinin büyüme göstermesiyle devletlerin kontrolü altındaki inovasyon yapma ve geliştirme faaliyetleri işletmelerin birçok alanında uygulanır hale gelmiştir ve inovasyon için ayrılan fonlarda artış görülmüştür. Endüstri devrimi süreciyle başlayan uluslararası rekabet gücü günümüzde daha da artarak yerelde de üstesinden gelinmesi gereken bir hal almıştır. Günümüz örgütleri sürekli artış gösteren baş döndürücü değişikliklere karşı ilk etapta ayakta kalma mücadelesi verirken bu durumdan karlı ve avantajlı çıkmak için de inovasyona başvurmayı zorunluluk olarak görmeye başlamıştır. Bilgi ve teknolojinin hakim olduğu bu modern dönemde inovasyon gerek toplumların gerekse kuruluşların odak noktası haline gelmiştir (Aslan, 2010: 16).

4.3. İNOVASYON TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde genel olarak kabul gören inovasyon türleri aşağıda ele alınmıştır.

4.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu en temel anlamıyla işletmelerin ürün ve hizmet alanında yaptıkları önemli derecede yenilik ve iyileştirme için kullanılır. Ürün inovasyonu terimi sadece işletmede meydana gelen yeni değişiklikleri değil aynı zamanda ellerinde bulunan ürünlerde gerçekleştirilen iyileştirme ve geliştirmeleri de içermektedir (Mete, 2019: 39). Ürün inovasyonları yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanabileceği gibi hali hazırda bulunan bilgi ve teknolojilerin farkı veya yeni kullanımlarına ve bunların bileşenine dayandırılır (Kaplan, 2010: 11-12; Mete, 2019: 39).

İşletmelerin ürün inovasyonuna başvurma ihtiyaçlarının başında gün geçtikçe artan rekabet ortamından karlı çıkmak ve ayakta kalmak gibi nedenler gelir. Ancak bahsedilenler

dışında çeşitli sebepleri de vardır. Bunlar; kaynak kullanımını daha etkin hale getirmek, ürünlerin sürüleceği pazar stratejisine yeni şekil vermek, rekabet alanında avantaj elde etmek veya sahip olduğu avantajı korumak, daima devinim halinde olan müşteri ya da pazar talep ve ihtiyaçlarına memnun edecek şekilde karşılamak ve modern çağda teknolojinin hızla gelişimine ayak uydurmak (Kaplan, 2010: 11-12; Aslan, 2020: 43).

Ürün inovasyonuna ihtiyaç duyulmasının nedenleri önemli olduğu kadar taşıdığı birtakım özellikler de üzerinde durulacak derecede öneme sahiptir. Bu özellikler şu şekildedir: 1) Yeni ürün işletmenin elinde bulunan mal ve hizmetlerden tamamıyla farklı özellikler taşımalı ve kullanım bakımından öncekilerden daha çok kolaylık sunmalıdır. 2) Yeni ürünün her daim yeni icat edilmiş bir ürün olma zorunluluğu yoktur, mevcut ürünler üzerinde yük dokunuşlarda bulunularak yeni ve farklı bir ürün elde edilebilir. 3) Hizmet bakımından hız, hizmetin nasıl sağlandığı, verimliliğin artırılması gibi hususlar ve eskisinden farklı yeni hizmetlerin eklenmesi de ürün inovasyonu kapsamındadır. 4) Ürün inovasyonu işletmenin hem iç yapılanmasında hem de dış yapılanmasında görülmektedir (Bozan ve Eskici, 2020: 19).

4.3.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, işletmelerin üretim alanında ve hizmeti müşteriye ulaştırma yöntemlerinde yenilik yapması ve geliştirme yolunda adımlar atması şeklinde tanımlanabilir. Bu yenilenme ve gelişim genellikle hizmet sürecini daha hızlı hale getirmek, daha ekonomik olmak ve kaliteyi arttırmak gibi amaçlar ekseninde gerçekleşir. Süreç inovasyonu hem üretim hem de dağıtım maliyetinde düşüş sağlamayı amaçlayarak yeni ve önemli derecede geliştirilmiş üretim ve teslimat metodlarını uygulamaya çalışmaktalar. Bu inovasyon türü teknik, teçhizat ve yazılım gibi önemli faktörlerde değişiklikleri kapsamaktadır. Hammaddenin temininden mal ve hizmetin müşteriye teslim edilmesine kadar yaşanan sürecin iyileştirilmesi sayesinde işletmeler sadece maliyet açısından değil aynı zamanda kalite ve verimin artmasını açısından da avantaj elde ettiğini söylenebilir. Çünkü başarılı iyileşme ve gelişme sağlandığında müşteri memnuniyet üst seviyelere çıkmakta (Aslan, 2020: 43).

4.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, müşteri gereksinimlerini tam ve doğru tespit ederek, işletmelerin ürününe pazarda yer edindirmek ve kendileri için yeni pazarlar oluşmasını sağlamak için başvurduğu inovasyon türüdür. Bu inovasyon türünün merkezinde ürünün ambalajlanması, ürün yerleştirilmesi, ürünün piyasaya sürülmesi ve tanıtımı, ücretlendirme yapılması ve de rakiplerinden farklı olmayı sağlayan yeni bir pazarlama şeklinin belirlenerek uygulanması gibi konular vardır. Pazarlama inovasyonunun esas gayesi işletmenin

satışlarında artış sağlamaktır. Bu amaca ulaşmanın yolu ise müşterinin neye ihtiyaç duyduğunu doğru şekilde tespitini yapmak ve ürününe pazar bularak konumlandırmaktan geçmektedir (Konyalılar 2020: 84; Candan, 2020: 19).

Konyalılar çalışmasında inovasyonun “*icat etme ve farkına varma, geliştirme ve dağıtım*” olmak üzere sahip olduğu üç önemli adımından bahsetmektedir. Bu üç adımı ise kendi içinde şu şekilde ifade etmektedir: icat etme ve farkına varma kısmı hizmet edilecek müşteri profilini çok iyi tanıma, gereksinim ve problemleri gözetlemek ve önermeler geliştirme gibi konuları kapsamaktadır. Geliştirme adımına gelince burada daha önce belirlenen problemlerin çözüme kavuşturulması düşüncesini içermektedir. Son adım olarak görülen dağıtım kısmında ise sürekliliğin sağlanması üzerine yoğunlaşmaktadır. Konyalılar pazar inovasyonunu tanımlarken: “*Bir ürünün yeniden tasarlanması, paketlenmesi, ambalajlanması, ürünün promosyonu, fiyatı, tutundurulması adımlarında gerçekleştirilen farklılıkların tamamı*” şeklinde ifadeler kullanmaktadır (Konyalılar, 2020: 84).

4.3.4. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu, işletmelerin performansını, içinde bulunduğu şartlar ve elinde bulunan seçenekleri değerlendirerek mümkün olan en yüksek seviyede yarar sağlayarak, iş modelindeki başarılı değişimler ve iyileşmeler şeklinde tanımlamak mümkündür (Kaplan, 2010: 14). Herhangi bir alanda yapılan ticaretten nasıl kazanç sağlanacağına senaryosu olarak görülen iş modelinin oluşmasında önem arz eden dört farklı temel maddeden söz edilir (Kaplan, 2010: 14; Candan, 2020: 22; Aslan, 2010: 45). Bunlar: “*müşteriye gösterilen değer, kar aritmetiği, kaynaklar ve süreçler*” gibi maddelerdir (Candan, 2020: 22; Aslan, 2010: 45). İşletmeler hem bu dört ana madde için hem de üretim ve hizmete sunma aşamaları için kendilerinden önce düşünülmemiş farklılıklar yaratarak kendi iş modellerini ve iş etkinliklerini inovasyon düşüncesi çerçevesinde tasarlamakta ve bu tasarıları uygulamaya koymaktadır (Kaplan, 2010: 14; Candan, 2020: 22; Aslan, 2010: 45).

4.3.5. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, ticari uygulamalar, iş yeri organizasyonu ve dış ilişkiler bakımından işletme tarafından başvuru alan yeni organizasyonel yöntemlerin tatbik edilmesidir (Kaplan, 2010: 16; Yavuz, 2010: 146-147; Soylu ve Öztürk, 2010: 117). Çalışanlara verilen eğitim ile çalışanların işletmeye yönelik bağlılıklarını ve memnuniyetini sağlayacak uygulamalar organizasyonel inovasyon kapsamında yer almaktadır (Mete, 2019: 44). Bu nedenle hem yönetici grubun hem de işletmenin diğer üyelerinin stratejik

durumlarda karar verme sürecine katılımı organizasyonel inovasyon için önem arz etmektedir (Yavuz, 2010: 146-147).

İşletmeler hem işletme kapsamında hem de işletme dışında işleyiş sürecinin organize edilmesinde iyileşmeler sağlamak ve işletmenin her bir bölümünün iç süreçlerini rapor edilebilecek şekilde entegresine olmasına olanak tanıyan “*Kurumsal Kaynak Planlama*” sistemlerinden faydalanarak organizasyonel inovasyon uygulanabilir (Mete, 2019: 44). Organizasyonel inovasyon ile mevcut yöntemler işletmenin şartlarına uygun duruma getirilmektedir. Bu inovasyon türünde maliyeti en aza indirmek ve bunun karşılığında verimliliği de maksimum seviyeye çıkarmak önem arz eder. Organizasyonel inovasyon ayrıca işletmenin rutin gelişimini etkileyen değişiklikleri kapsamakla beraber üretimden elde edilen karlılığı, yeniliğe açıklığı, esnekliği ve yaratıcı fikirleri arttırmayı amaçlar (Şahbaz, 2017: 9).

4.3.6. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon ilk kez keşfedilmiş herhangi bir teknoloji ve yöntem ile daha önce var olan teknolojik bir ürünün, hizmetin ve faaliyetin etkisini yitirmesine neden olacak ya da tamamen ortadan kaldıracak değişikliği yapmaktır (Aslan, 2020: 50; Erpay, 2019: 77). Utterback, radikal yenilikleri “*bir firmanın teknik beceri ve bilgi, tasarım, üretim tekniği, tesis ve ekipmana yaptığı mevcut yatırımların çoğunu ortadan kaldıran bir değişim*” olarak tanımlamaktadır. Birçok inovasyon çeşidi mevcut durumlardan faydalanırken radikal inovasyon araştırmacı ve aynı zamanda ileri düzeyde belirsizliklerden beslenir. Tam anlamıyla radikal inovasyon için önemli ölçüde yeni bilgiye ihtiyaç duyduğu gibi endüstriyel yapı birimlerini dönüştürmekte etkili olacak performans ileri derecede iyileşmeler sağlar. Bir inovasyonun radikal olarak atfedilmesi için taşıması gereken bazı özelliklerden bahsedilir. Bunlar: yeni bir icadın olması, icadın eşsiz olması, gelecekte yapılacak icatlara tesir edebilmesi ve mevcut ürünlerden ciddi bir farklılığı olması gerekir. Radikal inovasyonun itici güçlerinden birinin tasarım olduğu yaygın kabul edilen bir görüşür (Edwards-Schachte, 2018: 72-73).

4.4. İNOVASYON İLE İLGİLİ GÜNCEL KAVRAMLAR

4.4.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, mevcut bulunan ürün, fikir, yöntem, sistem ve işletmenin daha yenisi ve iyisi ile değiştirilmesi ve eskinin ortadan kaldırılması için yeni yaklaşımlar ve fikirler ileri sürme yeteneği şeklinde tanımlanabilmektedir (Aslan, 2018: 125; Keskin, 2018: 187). İnovasyon ise yaratıcılığın uygulama alanı bulduğu ve hayata geçirildiği aşamadır. Diğer bir ifadeyle ileri sürülen yaratıcı fikirlerin şartlara uygun ve etkin bir şekilde işler hale getirmesi olarak ifade edilir (Yaman Kahyaoğlu, 2019: 27). İnovasyon ile karşılaştırılan kavramlardan biri olan yaratıcılık inovasyonun çalışmalarının veya projelerinin temel noktasıdır. Bu nedenle bir işletme için elzem görülen yaratıcılığın inovasyon şeklini alması için işletmenin hem donanıma, tecrübeye ve yönelime hem de buna uygun alt yapıya ve gerekli ekipmanlara sahip olmaları gereklidir (Candan, 2020: 13). İnovasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için ihtiyaç duyduğu yaratıcılık, organizasyon içinde yürütülen işlerin öncekilerden farklı ve etkin metod ve sistemlerin geliştirilmesinde önem arz etmektedir (Yaman Kahyaoğlu, 2019: 27).

4.4.2. Girişimcilik

Girişimcilik, kaynak oluşturarak veya eldeki kaynakları kullanarak harekete geçmek ve iş alanına ya da yaşamın diğer alanlarına değer katmak olarak ifade edilebilir. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamında stratejik açıdan yaratıcılık ve yeniliğe başvurarak geleceğe yön vermek ve değer katmak için gerçekleştirilen eylemdir. Bu amaçları gerçekleştirme sırasında fırsatların yaratılması ve eldeki fırsatları değerlendirilmesi girişimcilik sürecinin bir parçasıdır. Girişimcilikten söz etmek için pazarlanan bir ürünün ya da hizmetin olması gerektiği gibi ürünün ticari değerinin olması ve pazarlarda bulunan ürünlerden farklılık göstermesi gerekmektedir (Şahbaz, 2017: 29).

Girişimcilik ve inovasyon kavramları farklı unsurlar olmakla beraber birbirini etkilemekte ve tamamlamaktadır. Girişimcilik inovasyondan beslenir ve bununla birlikte inovasyonun gelişme sağlamasına ve ekonomik öneminin fark edilmesine imkân sağlar. Girişimcilik inovasyonun ticari başarısında kilit role sahiptir. Bu nedenle aralarındaki ilişki ve etkileşimin sağlanması önem arz etmektedir (Keskin, 2018: 186). Sonuç olarak denebilir ki girişimcilik ve inovasyon işletmelerin ve toplumların dinamik gelişimi ve refahı için büyük öneme sahiptir (Keskin, 2018: 192).

4.4.3. Ar-Ge

Açılımı araştırma geliştirme olan Ar-Ge toplumun bilgi ve kültür seviyesinde ilerleme sağlamak adına mütemediyen gerçekleştirilen yeni ve yaratıcı çalışmaları ifade etmektedir. Ar-Ge odak noktasından biri müşteri taleplerini karşılamaktır. Bu doğrultuda teknolojiye yenilik yapılması ve uygulanması önem taşımaktadır. Ar-Ge'nin ilgi alanına giren teknoloji faaliyetleri işletmelerdeki inovasyon için gerekli olan teknolojik bilgiyi sağlamaktadır. Ar-Ge çalışmaları neticesinde edinilen teknolojik gelişme sayesinde ulaşılan yeni ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesi ile gelişme ve kalkınmada önemli bir avantaj yakalanmaktadır. Özetle yaratıcılık temelli meydana gelen bilgi Ar-Ge'ye kaynak teşkil ederek yeniliklerin yapılmasında öneme sahip olduğu gibi Ar-Ge aracılığıyla yapılan inovasyonlar da işletmenin sürdürülebilir başarısında büyük etkiye sahiptir (Şen, 2017: 7-11).

4.4.4. İcat (Buluş)

İnovasyon ile sıklıkla karşılaştırılan icat kavramı tamamen yeni ya da eskisinden farklı bir şekilde geliştirilen ürün, araç veya herhangi bir sisteme dair bir tasavvur, plan ve modeli ifade eder. İnovasyon ise icadın kullanılması ve uygulamaya konulmasıyla gerçekleşir (Erpay, 2019:74; Ünal ve Kılınç, 2016: 102). Yani inovasyonu yalnız başına icat olarak kabul etmek mümkün değildir. Çünkü inovasyon sürekliliği olan bir olaydır, aniden ortaya çıkan bir şey değildir (Günay ve Çalık, 2019: 8). Dikkat çeken diğer bir nokta inovasyonun icadı ekonomik kazanca dönüştürerek işletmeye veya örgüte kazanç sağlamasıdır. Kazanç niteliğinde olmayan icatların inovasyon kapsamında bir değerinin olmadığı gibi (Ünal ve Kılınç, 2016: 102; Oğuztürk ve Özarslan, 2018: 82).

4.5. İNOVASYON STRATEJİLERİ

Rekabet gün geçtikçe işletmelerin üstesinden gelmesi gereken en önemli unsurlardan biri olarak görülmeye başlamıştır. Bu minvalde hareket eden işletmeler sürekli olarak diğer işletmelerden daha ilerde olmak ve avantaj sağlamak için çeşitli stratejilere başvurmak zorunda kalmaktadır. Başvurdukları stratejiler işletmelerin pazarda yüksek pay elde etmelerini ve sürdürülebilirliğini sağlar. İnovasyona başvuran işletmeler aynı zamanda inovasyon stratejilerine de önem vermektedir ve bu stratejiler işletmeler için alt stratejiler olarak görülür. İşletmelerin kaç farklı stratejiye başvurması önemli olmamakla beraber kendi amaçlarına hizmet eden stratejileri seçme ve uygulama konusunda dikkat etmeleri

gerekmektedir. İnovasyon stratejileri konusunda literatür taraması yapıldığında birçok farklı inovasyon stratejileri görülmektedir (Şengün, 2017: 38). Karşılaşılan inovasyon stratejileri; "Saldırgan inovasyon stratejisi, Savunmacı inovasyon stratejisi, Taklitçi yenilik stratejisi, Bağımlı inovasyon stratejisi, Geleneksel inovasyon stratejisi, Fırsatları takip eden inovasyon stratejisi" şeklindedir (Şengün, 2017: 38; Örüçü vd. 2011: 63). Bahsi geçen stratejilerden kısaca bahsetmek gerekirse;

4.5.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan inovasyon stratejisi bir işletmenin rakip işletmeden önce yeni bir ürünü, hizmeti veya üretim sürecini ortaya koyarak pazara sunmak ve hem teknik hem de piyasada öncü işletme olarak yer almasını sağlayan bir stratejidir. İşletmelerin avantaj elde etmek için başvurduğu bu strateji, işletmenin dünya genelinde bilim ve teknoloji alanıyla ilişkili olmasını ve dinamik bir araştırma-geliştirmeye yönelmesini ve elde ettiği teknik imkân ve nüfuzdan olabildiğince hızlı faydalanmasını bilmesini zorunlu kılar. Saldırgan stratejiye başvuran işletmelerin yüksek kazanç sağlamakla beraber yüksek risk olanaklarını da göze almaları gerekir (Örüçü vd. 2011: 63; Şengün, 2017: 38).

4.5.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı inovasyon stratejisi, saldırgan inovasyon stratejisi ile yapılan yeniliklerin ve ürettikleri ürün ya da hizmetlerin sunulmasının ardından bunları değerlendirerek iyi ve kötü taraflarını görüp ona göre açılan pazardan faydalanmaktır. Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen yenilikçi işletmeler ilk olmayı tercih etmedikleri için daha önce üretilen ürün veya hizmeti bazı yönlerden farklılaştırarak pazara yeniden sunmaktadır. Tıpkı saldırgan stratejiye başvuran işletmeler için olduğu gibi savunmacı stratejiye yönelen işletmeler için de araştırma önemli bir faktördür. İkisi arasındaki en önemli farklardan biri savunmacı stratejiyi benimseyen işletmenin ürünü doğru zamanda ve kaliteli şekilde pazara sunmasıdır (Örüçü vd. 2011: 63; Şengün, 2017: 38; Bozan, 2020: 27).

4.5.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisi, saldırgan stratejisiyle meydana getirilen ürünleri ya da hizmeti daha az çaba harcayarak, araştırma yaparak veya malzeme ve yatırım oranını düşük tutarak taklitçilik sonucunda pazara sunmaktır. Taklitçi yenilik stratejisini benimseyen işletmeler piyasadaki mevcut teknolojiyi ve bilgi birikiminden takip ederek patent süresi bitmiş olan ürünler için lisans ücreti ödemediği kaynak olarak kullanmaktadır. Tüketicileri marka ürünlerine alım gücü yetmemesi halinde bu ürünlerin taklitlerine yönelmektedirler.

Bu durum ise taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler için avantaj sağlamak ve kazançlarına da olumlu yönde yansımaktadır. Taklitçi işletmelerin bu şekilde yüksek kazanç sağlayıp marka firmalarının kazancını sekteye uğratması ise yenilikçi işletmeler ile taklitçi işletmeler arasında çekişmelerin yaşanmasına neden olmaktadır (Örücü vd. 2011: 63; Şengün, 2017: 38; Bozan, 2020: 29).

4.5.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı inovasyon stratejisi küçük işletmelerin yeni bir ürün geliştirmeksizin ve araştırma ve geliştirme girişiminde neredeyse hiç bulunmaksızın büyük işletmelerin kolu olarak hareket eden küçük işletmelerin başvurduğu stratejidir. Resmi anlamda bağımsızlığını korumak için geleceğe yönelik pazarlarını genişletme ve farklılaştırma çabası içine girerler. Bağımlı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler teknik değişimlere gitmek konusunda müşterilerinden veya bağlantılı oldukları işletmelerin taleplerine göre davranmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler pazarlık alanında sahip oldukları güç zayıf olsa da genel ve idari maliyetlerinin düşük olması, girişimcilik kabiliyetleri, yerelde elde ettikleri nüfuzları ve ihtisaslaşmış bilgileri sayesinde yeteri kadar kazanç sağlayabilmektedirler (Örücü vd. 2011: 63-64; Şengün, 2017: 41; Bozan, 2020: 29-30).

4.5.5. Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Geleneksel inovasyon stratejisi durağan, rekabet açısından diğerlerine göre daha az rekabet gücüne sahip işletmeler tarafından benimsenen strateji şekli olarak görülmektedir. Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler, mevcut bulunan ürün ve hizmet konusunda birtakım değişikliklere başvurarak küçük ya da geniş pazarda yer alan tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarına cevap vermek için pazarın tamamı yerine belirli bir gruba hitap almayı tercih etmektedirler (Tekin vd. 2016: 852; Şengün, 2017: 41). Bu strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler araştırma ve geliştirme için verilmesi gereken önemi vermediği gibi yatırıma da büyük bütçe ayırmadığı görülmektedir. Bundan kaynaklı olarak da teknolojik yeniliklere uyum sağlamak veya bilimsel ve teknik yetkinlik bakımından yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir (Şengün, 2017: 41).

4.5.6. Fırsatları Takip Eden İnovasyon Stratejisi

Fırsatları takip eden inovasyon stratejisi, işletmelerin buldukları pazardaki rakiplerinin zayıf yönlerini tespit ederek ve rakiplerinin takip ettiği teknolojik yeniliklerden faydalanarak rakiplerine karşı fırsat elde ettiği ve avantaj sağladığı bir strateji türüdür (Şengün, 2017: 42). Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin genellikle inovasyona, araştırma ve

geliştirme faaliyetlerine ve ölçek ekonomisi oluşturacak kadar yetenek ve kapasiteye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İnovasyona dayalı bir ürünü pazara sürerken en uygun zamanı tespit ederek pazarda lider konumunda olanların zayıf noktalarını kendi lehine olacak şekilde kullanmaya çalışırlar (Tekin vd., 2016: 852).

4.6. İNOVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

İnovasyon ile ilgili çalışmalara dair literatür taraması yapıldığında bu kavram çerçevesinde çok sayıda çeşitli konularla bağlantı kurularak ele alınan çalışmaların olduğu görülmektedir. Son dönemlerde toplumun geniş kesiminde iletişime açık, yeni şeyler öğrenmeye ve takım çalışmalarına önem veren, destekleyen örgütlerin inovasyon faaliyetlerine yönelmesi inovasyon kavramının bireyler, işletmeler ve toplum bakımından önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Birçok alanda bu şekilde yenilikçi yaklaşımın ön plana çıkmasından kaynaklı bu konuyla alakalı çalışmaların da arttığını söylemek mümkündür (Tatar ve Arslan, 2017: 321; Yangınlar ve Bal, 2018: 1). Bu kapsamda inovasyon konusunu ele alan çok sayıda çalışma var ancak burada yapılan çalışmalardan bazılarına değinmek ele alınan bu araştırmaya katkı sunacağı gibi bundan sonraki çalışmalar için de yol gösterici olacaktır.

Bulut ve Arbak tarafından kaleme alınan “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma” adlı çalışmada inovasyonun tanımına genel anlamda yer verilerek kuruluşlardan inovasyonun uygulanmasında karşılaşılan engeller üzerinde durulmakta. İnovasyon sürecinde yaşanan problemleri özele indirgeyerek ele almak yerine konuyu kapsamlı şekilde tüm süreç bileşenlerini değerlendirildiği görülmektedir. Mevcut durumu işleyişi korumak için liderlik yönünü gösteren bir yöneticiden ziyade gelişmeyi, yeni fikirleri ve yaratıcılığı destekleyen bir yöneticinin birimler arası kurumsal iletişim yollarını etkinleştirerek direnci minimuma indirmekte etkili olacağına dair değerlendirmede bulunmaktalar. Yapılan tanım ve analizler kapsamında örgüt veya kurumlara ürün ve servis çıktılarında başarılı olmalarına yardımcı olacak inovasyon süreç şeklini oluşturmak için öneriler sunmaktalar (Bulut ve Arbak, 2012: 5-19).

Tüylüoğlu ve Saraç'ın “*Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İnovasyonun Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz*” başlığı altında kaleme aldığı çalışmada ortaya çıkışını ve ortaya çıkış sürecinde etkili olan faktörleri yansıtmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda değinilen faktörlerin inovasyon sürecinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklılık gösterdiği hipotezi çalışmanın önemli unsurunu oluşturmaktadır. Ülkeleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler şeklinde değerlendiren Tüylüoğlu ve Saraç Dünya

Bankası'nın GSYİH' ya dayalı olarak ayrıştırdığı ülke gruplarından örnekler seçilmiştir. Belirlenen inovasyon modeli bu iki çeşitten oluşan belirli sayıda ülke kapsamında 1998-2007 dönemi esas alınarak teorik ve ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultu da bağımlı değişken inovasyonu temsilen “yerli patent sayıları” kullanılırken bağımsız değişkenler “kişi başına GSYİH, Ar-Ge harcamaları, beşeri sermaye, doğrudan yabancı yatırımlar, dışa açıklık ve fikri mülkiyet hakları” kullanılmıştır (Tüylüoğlu ve Saraç, 2012: 39-74).

Tekin vd. tarafından ele alınan “Kamu Kurumlarında İnovasyon ve Girişimcilik” adlı çalışma kamu kurumlarında çalışanların inovasyona karşı tutum ve davranışlarını tespit etmeye ve inovasyon algıları ile girişimcilik tutumları arasındaki mevcut ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Yazarlar hem bu algı ve tutumları ölçmek hem de girişimcilikle inovatif temelli faaliyetlerin kesiştiği noktayı göstermek amacıyla “Konya Vergi Dairesi Başkanlığı” ve “TÜİK” kurumlarından belirli sayıda kişi üzerinde anket çalışması yapmıştır. Yapılan çalışmaların neticesinde bu kurumlardaki personellerin inovasyon algıları ile girişimcilik tutumları arasında güçlü bir bağ olduğunu ve algının artmasıyla girişimcilik tutumunun da artması söz konusu olduğu belirtilmiş ve inovasyon ile girişimciliğin kamu kuruluşlarında uygulamalarının sonucu doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur (Tekin vd., 2018: 111-130).

Mónica Edwards-Schachter tarafından yapılan “The Nature and Variety of Innovation” adlı çalışmada sadece araştırmacılar için değil uygulayan örgütler ya da bireyler için son yıllarda en belirgin şekilde görülen inovasyon türlerine genel bir ışık tutmaktadır. Ayrıca inovasyon üzerine çalışma yapanların inovasyonun önemi gösteren kapsamlı bir tanımı bulmasının ve terminolojik karmaşa ile inovasyon araştırma alanında artan parçalanmanın üstesinden gelmesinin zorluğuna değinir (Edwards-Schachter, 2018: 65-79).

Rauter vd.'nin “Open Innovation and Its Effects on Economic and Sustainability Innovation Performance” adı altında yaptıkları çalışmada çeşitli açık inovasyon işbirliğiyle ekonomik inovasyon ve sürdürülebilirlik ekonomik performansında iyileşme sağlamada nasıl etki ettiğini incelemektedirler. Üzerinde durdukları bir diğer konu ise ekonomik ve sürdürülebilir inovasyonun maksatlarına erişmek için gayret gösterme aşamasında bir çatışmanın olup olmayacağıdır. Araştırma yaparken kıyaslama yaklaşımı uygulayarak her iki inovasyon performansında pozitif korelasyon gözlemlendiği belirtilmektedir. Ulaşılan bu sonuç ile hem ekonomik hem de sürdürülebilirlik inovasyonunun herhangi bir kargaşa yaşamadan maksatlarına aynı anda ulaşabileceklerini göstermektedir. Bu makale, inovasyon performansını güçlendirmek için hangi iş birliği ortaklarının en uygun olduğunu ortaya

ıkararak ve ekonomik ve sürdürülebilirlik inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuŐturarak açık inovasyon literatürüne katkıda bulunmaktadır (Rauter vd., 2019: 226-233).



BÖLÜM V

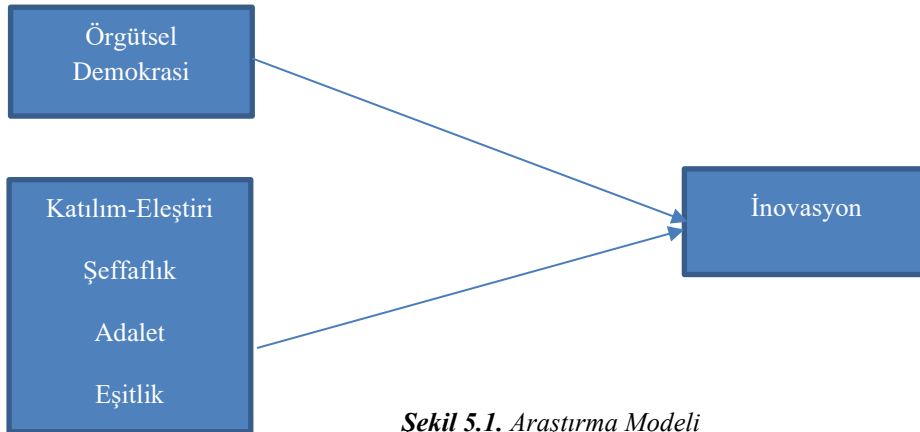
5. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve bulgular kısmına yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma deseninin seçilmesinin sebebi, Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan aile ortaklı tüzel kişiliğe haiz işletmelerin sayılarının yüksek olmasıdır. Bu bağlamda objektif ve güvenilir sonuçlara nicel araştırma deseniyle ulaşılabileceği düşünülmüştür. Bu araştırmanın iki ana unsuru vardır: inovasyon ve örgütsel demokrasi. Araştırma süreci içerisinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu tez tarama modeline dayanmaktadır. Bu araştırma modelinde, bir ana gövdenin tamamından çok sayıda öge veya onu temsil edebilen daha küçük bir kümeden bir örnek alınır. Bu araştırmada da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Aile işletmelerinde örgütsel demokrasinin yapılacak inovatif faaliyetler üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, aile işletmelerindeki örgütsel demokrasinin farklı uygulandığı düşünülerek araştırma modeli geliştirilmiştir. Model oluşturulurken ilgili literatür ışığında oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma modelinde sadece örgütsel demokrasinin değil, örgütsel demokrasinin alt boyutlarının da inovasyon üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların cinsiyetleri ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların medeni durumları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Katılımcıların yaşları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Katılımcıların yaşları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₉: Katılımcıların öğrenim durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀: Katılımcıların öğrenim durumları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Katılımcıların çalışma süreleri ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₁₄: Örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

5.2. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Kırşehir ili Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 4. meslek grubu içerisinde yer alan 185 üretim ve imalat işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aile işletmesi olup anket sorularını cevaplamayı kabul eden 125 işletme oluşturmaktadır. Ana kütle sayısı bilindiği için örneklem sayısı aşağıdaki formülle hesaplanmıştır (Biçkes, 2011: 205):

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde "t" tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Formüle göre örneklem sayısı hesaplandığında

$$n = 185 \times (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) / (0,05)^2 \times (522-1) + (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) = 39$$

Formüle göre ana kütle için ihtiyaç duyulan örneklem sayısı 39'dur, dolayısıyla 125 örneklem sayısı evreni temsil etmektedir.

5.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odasından imalat sektöründe faaliyet gösteren aile ortaklı tüzel işletmelerin listesinin alınması ve araştırmanın örneklem sayısının belirlenmesine müteakip, araştırmaya katılımının sağlanması hedeflenen sayı kadar işletme yöneticisi aile bireyinden anket sorularının yüz yüze, telefon ya da elektronik posta yolu ile cevaplanması istenmiştir.

Araştırmada aile işletmelerindeki örgütsel demokrasi düzeyinin, işletmelerin inovasyon yaklaşımına etkisi ölçüleceğinden araştırmamızda örgütsel demokrasi ve inovasyon ölçeklerini içeren iki aşamalı bir anket kullanılmıştır. İnovasyon yaklaşımı anketinin ölçeği Demirel ve İskan-Kubba (2014) tarafından inovasyonu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu ölçek 23 madde ve 4 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu dört başlık süreç yeniliği, ürün yeniliği, strateji yeniliği ve pazar yeniliğidir. Eşit aralık 5'li Likert tipi ölçek

kullanılmış ve aralıklar 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir. Yenilikçilik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,975'dir. İnovasyon ölçeğinin iç tutarlılığının mükemmel olduğu görülmektedir.

Örgütsel demokrasi ölçeği olarak ise Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen 5 boyutlu "Örgütsel demokrasi ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte 28 soru vardır, eşit aralık 5li Likert tipi ölçek kullanılmış ve aralıklar 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin 28 maddeden oluşan toplam Cronbach Alfa katsayısı .935 tir. Buna göre Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin bütününe ilişkin iç tutarlılığının mükemmel olduğu görülmektedir.

5.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucu elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizi için uygun istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Araştırmada açımlayıcı faktör analizleri, t testi, One Way Anova, korelasyon ve regresyon testlerine yer verilmiştir.

BÖLÜM VI

6. BULGULAR

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 6.1’ de verilmiştir.

Tablo 6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler

	Değişken	Sayı	Yüzde
Yaş	20-24 Yaş Arası	4	3,2
	25-29 Yaş Arası	6	4,8
	30-34 Yaş Arası	23	18,4
	35-39 Yaş Arası	18	14,4
	40 Yaş ve Üzeri	74	59,2
Cinsiyet	Kadın	17	13,6
	Erkek	108	86,4
Medeni Durum	Evli	93	74,4
	Bekâr	28	22,4
	Boşanmış	4	3,2
Öğrenim Durumu	Lise	27	21,6
	Ön Lisans	16	12,8
	Lisans	65	52,0
	Yüksek Lisans	13	10,4
	Doktora	4	3,2
Çalışılan Pozisyon	Yönetici	92	73,6
	Çalışan	33	26,4
Çalışma Süresi	0-1 Yıl	9	7,2
	1-5 Yıl	29	23,2
	6-10 Yıl	12	9,6
	11-15 Yıl	28	22,4
	16-20 Yıl	11	8,8
	21 Yıl ve Üzeri	36	28,8
	Toplam		125

Tablo 6.1’e bakıldığında katılımcıların %59.2’sinin 40 yaş üzeri olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu (%86.4) görülmektedir. Medeni durum açısından katılımcıların %74.4’ünün evli olduğu, çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%52) görülmektedir. Yine katılımcıların %73.6’sının yönetici olduğu ve %28.8’inin 21 yıldan fazla süredir çalışan olduğu görülmektedir.

6.1. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE AİT BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik yapılan analizler yer almaktadır.

Tablo 6.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Örgütsel Demokrasi	28	0,935
Katılım-Eleşiri	8	0,862
Şeffaflık	6	0,886
Adalet	5	0,850
Eşitlik	6	0,820
Hesap Verebilirlik	3	0,834
İnovasyon	19	0,975
Süreç İnovasyonu	8	0,941
Ürün İnovasyonu	5	0,949
Strateji İnovasyonu	4	0,874
Pazar İnovasyonu	2	0,928

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarının 0.70’in üzerinde olduğu ve güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında ölçeklere ait ortalamalar ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği Tanımlayıcı Analizler

Tablo 6.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Ortalama	Std Sapma
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	2,072	1,2962
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	2,920	1,4789
İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	3,008	1,1252
Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	3,016	1,2180
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	3,136	1,0876
Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	3,200	1,0851
Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	3,296	1,0241
Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	3,304	1,1015
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	3,304	1,2063
Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	3,328	1,1343
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	3,344	1,1578
Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	3,368	1,2017
Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	3,400	1,2313
Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	3,408	1,1852
Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	3,464	1,1184
Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	3,488	1,0443
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	3,488	1,3052
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	3,528	1,2416
Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	3,568	1,2004
Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	3,592	1,0783

Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	3,600	1,1216
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	3,616	1,2101
Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	3,720	,9968
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	3,736	1,2058
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	3,744	1,1352
Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	3,792	1,0024
Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	3,824	,9251
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	3,912	1,2314
Genel	3,3991	,69908

Tablo 6.3'e bakıldığında örgütsel demokrasi ölçeğinin ortalamasının 3,40 olduğu ve standart sapmasının 0.70 olduğu görülmektedir.

Tablo 6.4. İnovasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

İnovasyon Ölçeği	Ortalama	Std Sapma
Malzemelerin tüketimini düşüren esas olan yollar oluştururuz.	3,240	,9870
Yeni istekleri en dipten kesin biçimde ortaya çıkartırız.	3,416	,9687
Geliştirmiş olduğumuz teknolojiler radikal anlamdadır ve yenilikçidir.	3,464	,9717
Bu firmada yenilikçi olan fikirler ile ürünlerin üretiminde oldukça başarılıyız	3,464	,9717
Bu firmada sürekli biçimde yeni olan düşünceler ve veriler oluşturulur.	3,464	1,0667
Üretim/imalat alanında kullandığımız yöntemler köklü ve yenilikçidir.	3,488	1,0443
Rakip firmalara oranla yeni fikirlerin oluşumunda daha öndeyiz	3,488	1,0443
Firmamız pazarlara yeni ürünler geliştirmek ve bunları pazarlamak adına genel olan bağlılığı yükseltmiştir.	3,520	,9722
Firmamız sıklıkla yeni olan aşamalara geçilmesine oldukça önem verilmektedir	3,520	,9722

Ürünlerimiz radikal anlamda yenilikler içerir	3,568	,9188
Firmamız sıklıkla farklı ve yenilikçi ürünler ortaya konulmasına oldukça önem vermektedir.	3,568	,9188
Firmamız teknolojik alanda en son çıkan teknolojiler ile üretim yapmaya yoğunlaşmaktadır	3,576	,9694
İşçiye ayrılan kaynakları azaltan farklı yollar ortaya çıkartırız.	3,576	,9694
Firmamız pazarda yeni ürünlerin tanıtım seviyesini yükseltmiştir.	3,584	,9086
Alanımızda bulunan farklı işletmelere oranla firmamızda daha sık süreler ile yeni aşamalar başlatırız	3,584	,9086
Firmamız önemli derecede kaynaklar ayırarak yeni ürünlerin gelişim göstermesine oldukça önem vermektedir.	3,608	,9663
Üretim anlamında esneklik yaparak temel olan yollara başvururuz.	3,680	,8576
Firmamız var olan ürünlerde değişimler yapar ya da yeni ürünleri geliştirmektedir	3,752	,9891
Alanımızda bizimle eş değer firmalara göre pazarlara daha sık süre ile hizmetler götürürüz	3,752	,9891
Genel	3,5329	,77513

Tablo 6.4'e bakıldığında inovasyon ölçeğine ait ortalamanın 3.5 ve standart sapmasının 0,77 olduğu görülmektedir.

Araştırmada Kullanılan Ölçklere İlişkin Faktör Analizleri

Bu çalışmada örneklemden elde edilen verilerden hareketle verilerin geçerliliğini analiz etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda ayırma ve birleşme geçerliliklerinin sınanması amaçlarıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu amaçlarla Principle Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak faktör analizine başvurulmuş ve bu analizde kullanılan korelasyon matrisi, ayırma geçerliliği için incelenmiştir. Yapı için faktör analizinin uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik testi ve Bartlett'in Küresellik Testi (Bartlett's test of sphericity) sonuçlarıyla belirlenmektedir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 6.5. Örgütsel Demokrasi KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,897
	Ki-kare Değeri	2974,689
Küresellik Testi	Df	378
	P	,000

Ölçeğin KMO değeri 0.857'dir ($p < ,000$). Bu sonuçlar neticesinde söz konusu veriler için faktör analizinin yapılabileceği görülmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde örgütsel demokrasi ölçeği orijinal halinde olduğu gibi 5 boyut altında dağılım göstermiştir. İfadelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Tablo 6.6. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Katılım- Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirli
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	,900				
Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	,876				
Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	,843				
Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	,832				
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	,812				
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	,799				
Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	,798				

Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	,777				
Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.		,800			
Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.		,632			
Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.		,512			
Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.		,701			
Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.		,752			
Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.		,677			
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.			,652		
Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.			,612		
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.			,741		
Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.			,732		
Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.			,687		
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.				,506	
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.				,443	
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.				,402	
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.				,512	
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.				,599	
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.				,698	

İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					,712
Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					,699
Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					,398

İnovasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 6.7. İnovasyon KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO)		0,785
	Ki-kare Değeri	1,83
Küresellik Testi	Df	288
	P	,000

İnovasyon ölçeğine ait KMO değeri 0.785'dir ($p < ,000$). Bu sonuçlar neticesinde söz konusu veriler için faktör analizinin yapılabileceği görülmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde inovasyon ölçeği orijinal halinde olduğu gibi 4 boyut altında dağılım göstermiştir. Normalde 23 ifade olan ölçekten faktör yükünü taşımayan 4 ifade (1,3,4 ve 16. sorular) çıkarılmış ve 19 ifade yer almıştır. İfadelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Tablo 6.8. İnovasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Süreç	Ürün	Strateji	Pazar
Firmamız var olan ürünlerde değişimler yapar ya da yeni ürünleri geliştirmektedir	,520			
Ürünlerimiz radikal anlamda yenilikler içerir	,976			
Geliştirmiş olduğumuz teknolojiler radikal anlamdadır ve yenilikçidir	,833			

Üretim/imalat alanında kullandığımız yöntemler köklü ve yenilikçidir	,632			
Yeni istekleri en dipten kesin biçimde ortaya çıkarırız.	,712			
Alanımızda bulunan farklı işletmelere oranla firmamızda daha sık süreler ile yeni aşamalar başlatırız.	,599			
Firmamız sıklıkla yeni olan aşamalara geçilmesine oldukça önem verilmektedir.	,698			
Firmamız sıklıkla farklı ve yenilikçi ürünler ortaya konulmasına oldukça önem vermektedir.	,787			
Firmamız önemli derecede kaynaklar ayırarak yeni ürünlerin gelişim göstermesine oldukça önem vermektedir.		,840		
Bu firmada yenilikçi olan fikirler ile ürünlerin üretiminde oldukça başarılıyız.		,876		
Rakip firmalara oranla yeni fikirlerin oluşumunda daha öndeyiz.		,863		
Bu firmada sürekli biçimde yeni olan düşünceler ve veriler oluşturulur.		,762		
Firmamız teknolojik alanda en son çıkan teknolojiler ile üretim yapmaya yoğunlaşmaktadır.			,442	
İşçiye ayrılan kaynakları azaltan farklı yollar ortaya çıkarırız.			,662	
Üretim anlamında esneklik yaparak temel olan yollara başvururuz.			,779	
Alanımızda bizimle eş değer firmalara göre pazarlara daha sık süre ile hizmetler götürürüz.			,798	
Malzemelerin tüketimini düşüren esas olan yollar oluştururuz.			,737	
Firmamız pazarda yeni ürünlerin tanıtım seviyesini yükseltmiştir.				,598
Firmamız pazarlara yeni ürünler geliştirmek ve bunları pazarlamak adına genel olan bağlılığı yükseltmiştir.				,637

6.2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE İNOVASYON ALGISINA İLİŞKİN BULGULARIN SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRIMASI VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Tablo 6.9. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi)

Ölçek	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Demokrasi	Kadın	17	3,3529	,82219	-0,25	0,80
	Erkek	108	3,4064	,68182	-0,29	
İnovasyon	Kadın	17	3,1867	,83005	-2,00	0,07
	Erkek	108	3,5874	,75579	-1,87	

Tablo 6.9’da görüldüğü gibi cinsiyet ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Bağımsız Gruplar Arası t Testi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet ile örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu sonuca göre H_1 ve H_2 Hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6.10. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçek	Medeni Durum	Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Demokrasi	Evli	93	3,3571	,64831	,844	,432
	Bekar	28	3,4923	,87963		
	Boşanmış	4	3,7232	,26627		
İnovasyon	Evli	93	3,5334	,77084	,011	,989
	Bekar	28	3,5388	,85235		
	Boşanmış	4	3,4783	,26327		

Tablo 6.10’da görüldüğü gibi medeni durum ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Bağımsız Gruplar Arası t Testi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda medeni durum ile

örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu sonuca göre H_3 ve H_4 Hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6.11. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Çalışılan Pozisyon Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar Arası t Testi)

Ölçek	Çalışılan Pozisyon	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Demokrasi	Yönetici	92	3,4744	,67126	2,034	0,04
	Çalışan	33	3,1894	,74212	1,940	
İnovasyon	Yönetici	92	3,5718	,71013	,938	0,35
	Çalışan	33	3,4242	,93680	,824	

Tablo 6.11’de görüldüğü gibi çalışılan pozisyon ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Bağımsız Gruplar Arası t Testi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışılan pozisyon ile örgütsel demokrasi arasında farkın anlamlı olduğu görülürken ($p<0,05$), inovasyon puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu sonuca göre H_5 Hipotezi kabul edilmiştir. H_6 Hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 6.12. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Yaş Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçek	Yaş	Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Demokrasi	20-24 Yaş Arası	4	3,7232	,44452	2,287	,064
	25-29 Yaş Arası	6	3,8333	1,13337		
	30-34 Yaş Arası	23	3,3385	,71167		
	35-39 Yaş Arası	18	3,0317	,72780		
	40 Yaş ve Üzeri	74	3,4546	,63184		

İnovasyon	20-24 Yaş Arası	4	3,7935	,41304	4,055	,004
	25-29 Yaş Arası	6	3,8043	,90106		
	30-34 Yaş Arası	23	3,8204	,81121		
	35-39 Yaş Arası	18	2,9444	,86672		
	40 Yaş ve Üzeri	74	3,5505	,68057		

Tablo 6.12’de görüldüğü üzere yaş ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Tek Yönlü Varyans Analizi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yaş ile inovasyon arasında farkın anlamlı olduğu görülürken ($p < 0,05$), örgütsel demokrasi ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). ***H₇ Hipotezi*** reddedilmiştir.

Tablo 6.13. Ölçek Puanlarının Yaş Açısından Karşılaştırılması İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Games-Howell)

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş	Ortalama Fark	Standart Hata	p
İnovasyon	30-34 Yaş Arası	35-39 Yaş Arası	,87597*	,26523	0,04

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.13’de görüldüğü üzere yaş değişkeni için varyanslar homojen bir şekilde dağılmadığından Games-Howell Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna göre inovasyon bağımlı değişkeni açısından 30-34 Yaş aralığı ile 35-39 yaş aralığı arasında farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Bu sonuca göre ***H₈ Hipotezi*** kabul edilmiştir.

Tablo 6.14. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Öğrenim Durumu Açısından Karşılaştırılması
(Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçek	Öğrenim Durumu	Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Demokrasi	Lise	27	3,3294	,64448	,664	,618
	Ön Lisans	16	3,4821	,66150		
	Lisans	65	3,4060	,69636		
	Yüksek Lisans	13	3,2665	,84849		
	Doktora	4	3,8571	,86603		
İnovasyon	Lise	27	3,3527	,72526	1,012	,404
	Ön Lisans	16	3,6576	,63621		
	Lisans	65	3,5926	,77797		
	Yüksek Lisans	13	3,3378	,95126		
	Doktora	4	3,9130	,95388		

Tablo 6.14’de görüldüğü üzere öğrenim durumu ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Tek Yönlü Varyans Analizi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğrenim durumu ile örgütsel demokrasi ve inovasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). H_9 ve H_{10} **Hipotezleri** reddedilmiştir.

Tablo 6.15. Araştırma Kapsamında İncelenen Katılımcıların Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması
(Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Ölçek	Çalışma Süresi	Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Demokrasi	0-1 yıl	9	3,0833	,75888	2,382	,042
	1-5 yıl	29	3,5788	,70938		
	6-10 yıl	12	3,0804	,85350		
	11-15 yıl	28	3,1862	,68796		
	16-20 yıl	11	3,5942	,40130		
	21 yıl ve üzeri	36	3,5456	,63214		
İnovasyon	0-1 yıl	9	3,2367	,67220	3,328	,008
	1-5 yıl	29	3,8531	,76925		
	6-10 yıl	12	2,8877	,87556		
	11-15 yıl	28	3,5497	,78566		
	16-20 yıl	11	3,3874	,57761		
	21 yıl ve üzeri	36	3,5954	,69167		

Tablo 6.15’de görüldüğü üzere çalışma süresi ortalamalarının örgütsel demokrasi ve inovasyon puanları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "Tek Yönlü Varyans Analizi" yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışma süresi ile örgütsel demokrasi ve inovasyon arasında farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Bu sonuca göre ***H₁₁*** ve ***H₁₂*** Hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında değişkenler arasındaki korelasyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 6.16. Örgütsel Demokrasi, Alt Boyutları, İnovasyon ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Korelasyon Analizi)

	Demokrasi	İnovasyon	Katılım- Eleştiri	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirlik	Süreç	Ürün	Strateji	Pazar
Demokrasi	1										
İnovasyon	,650**	1									
Katılım- Eleştiri	,925**	,563**	1								
Şeffaflık	,926**	,667**	,805**	1							
Adalet	,904**	,669**	,801**	,820**	1						
Eşitlik	,714**	,372**	,545**	,630**	,533**	1					
Hesap Verebilirlik	,804**	,463**	,697**	,671**	,666**	,536**	1				
Süreç	,639**	,977**	,573**	,650**	,673**	,323**	,443**	1			
Ürün	,579**	,954**	,504**	,610**	,641**	,273**	,373**	,947**	1		
Strateji	,631**	,912**	,513**	,651**	,591**	,457**	,503**	,821**	,799**	1	
Pazar	,543**	,885**	,500**	,537**	,603**	,259**	,348**	,921**	,839**	,697**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.16’da görüldüğü üzere örgütsel demokrasi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel demokrasi ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,650$). Yine örgütsel demokrasi ile inovasyonun alt boyutları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında örgütsel demokrasinin ve örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.17. Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisine Ait Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R	R ²	β	T	F	P	Durbin-Watson
Örgütsel Demokrasi	,650	,422	,650	9,486	89,983	,000	2,002

Bağımlı Değişken: İnovasyon

Tablo 6.17’de verilen regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişken örgütsel demokrasi bağımlı değişken inovasyonu pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β : ,650 $p < 0.01$). İnovasyondaki değişimin %42’lik kısmı örgütsel demokrasi ile açıklanmaktadır ($R^2 = ,422$). Bu sonuç doğrultusunda **H₁₃ Hipotezi** kabul edilmiştir.

Tablo 6.18. Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarının İnovasyona Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	B	T	p	VIF
Katılım-Eleştiri	-1,640	2,781	-,074	-,590	,556	3,715
Şeffaflık	9,429	2,804	,453	3,363	,001	4,289
Adalet	7,962	2,420	,415	3,290	,001	3,771
Eşitlik	-2,808	2,926	-,082	-,960	,339	1,726
Hesap Verebilirlik	-,387	1,694	-,022	-,228	,820	2,201
R= ,705		R ² = ,497	F=23,560			

Bağımlı Değişken: İnovasyon

Tablo 6.18’e bakıldığında yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflık (β : ,453 $p < 0.01$) ve adalet (β : ,415 $p < 0.01$) alt boyutlarının bağımlı değişken inovasyonu pozitif ve anlamlı şekilde etkiledikleri görülmektedir. İnovasyondaki değişimin %49’luk kısmı şeffaflık ve adalet ile açıklanmaktadır ($R^2 = ,497$). Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarının inovasyonu anlamlı şekilde etkilemediği görülmüştür ($p > 0,01$). Bu sonuca göre **H₁₄ Hipotezi** kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 6.19. Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumu

HİPOTEZLER	KABUL RET
H ₁ : Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₂ : Katılımcıların cinsiyetleri ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₃ : Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₄ : Katılımcıların medeni durumları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₅ : Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₆ : Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₇ : Katılımcıların yaşları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₈ : Katılımcıların yaşları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₉ : Katılımcıların öğrenim durumları ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₁₀ : Katılımcıların öğrenim durumları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H ₁₁ : Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel demokrasi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₁₂ : Katılımcıların çalışma süreleri ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₁₃ : Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL
H ₁₄ : Örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	KABUL

BÖLÜM VII

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

7.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Globalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak her gün hızla değişen rekabet ortamı işletmeleri zorlamaya başlamış ve harekete geçirmiştir. Artan rekabet ortamında diğer işletme türlerine nazaran ailesel faktör göz önünde bulundurulduğunda birçok farklı avantaj ve dezavantaja sahip aile işletmeleri avantajları ve verimliliği arttırmakta önem arz eden çeşitli yollara başvurma ihtiyacı duymuştur. Bahsi geçen aile işletmeleri hem rekabet ortamından hem de içinde bulunduğu şartlardan kaynaklı örgütsel demokrasi ve inovasyon gibi birçok önemli yapılanmalara başvurmuşlardır. Çalışmanın odak noktasını oluşturan bu iki faktörün hem aile işletmeleri hem de birbirleri içerisinde anlam ve ilişkileri bulunmaktadır. Bu çerçevede ele alınan çalışmada ise aile işletmeleri, örgütsel demokrasi ve inovasyon kavramları incelenip genel bir çerçevede bilgiler verildikten sonra Kırşehir ilinde faaliyet gösteren, Kırşehir Ticaret Odası'na kayıtlı 4. meslek grubuna dahil olan üretim ve imalat işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinde uygulanan örgütsel demokrasinin yapılacak inovasyon faaliyetlerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler ilgili istatistiksel testlere tabi tutularak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar ile literatür desteklenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Araştırmaya katılanlara ait Sosyo-Demografik bilgiler incelendiğinde, araştırma grubunda erkek çalışanların kadın çalışanlardan sayıca daha fazla olduğu, evli çalışanların sayıca bekâr çalışanlardan daha fazla olduğu, lisans düzeyinde eğitim alan kişilerin daha fazla olduğu, yönetici pozisyonunda çalışanların sayıca fazla olduğu ve bu pozisyondaki katılımcıların büyük çoğunluğunun 40 yaş ve üzeri aralığındaki çalışanlardan oluştuğu ve çalışma sürelerinin ise 21 ve üzeri aralığında olduğu saptanmıştır.

Anket uygulamasıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler ve ulaşılan hipotezler ışığında şunları söylemek mümkündür; katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile örgütsel demokrasi algıları arasında tutarlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Ayrıca katılımcıların yaşları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görüldüğü gibi çalışma süreleri ile inovasyon algıları arasında da anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna

varılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bir diğer hipotez ise örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin varlığının olmasıdır. Dolayısıyla bununla bağlantılı olarak da örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerinde anlamlı olduğu kadar pozitif etkiye de sahip olduğu kabul gören hipotezler arasında yer almıştır.

Örgütsel demokrasi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu hipotezi, Şen ve Bolat (2015) İstanbul Avrupa Yakası lojistik işletmeleri üzerine yaptıkları bir uygulama sonucunu kaleme aldıkları “İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Şen ve Bolat yaptıkları araştırma sonucunda demokratik yönetimin inovasyon performansına etki ettiğini ve bu etkinin de firma performansının etkisinin artmasında önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir. Weber vd. (2009), örgütsel demokrasinin performansı artırdığını tespit etmişlerdir. Örgütsel demokrasinin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde etkisinin olması çalışanların karara katılımı ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ile açıklanabilir. Çalışanların karara katılımının sağlanması örgütlerine bağlılıklarını artıracak, örgütün başarısı için verimlilik ve performanslarının artmasına neden olacaktır.

Yine yapılan analiz ile elde edilen örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyona pozitif ve anlamlı etkisi olduğu hipotezi literatürde yer alan bir çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik gösterdiğini ve desteklendiğini belirtmek mümkündür. Bu benzerliği Bakan vd'nin (2017) hizmet sektörleri arasında yer alan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarına etkilerini belirlemek amacıyla kaleme aldığı “*Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*” adlı çalışmada görüldüğünü söylemek mümkündür. Şöyle ki yazarlar örgütsel demokrasinin alt boyutlarının uygulanması durumunda otel çalışanlarının daha yenilikçi ve proaktif davrandıklarını bunun da işletmedeki inovasyonun ve rekabet avantajlarının artmasında etkili olduğu sonucuna varmıştır. Benlioğlu (2021) ise araştırmasında, örgütsel demokrasinin çalışanların kendilerini ifade etmesinde, becerilerinin gelişmesinde ve

performanslarının artmasında katkı sağlayacağını, bunun yanı sıra karara katılan astların bilgi ve beceri eksikliğinin yanlış kararlar vermelerine neden olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmada, örgütsel demokrasinin şeffaflık ve adalet alt boyutlarının inovasyonu etkilemesi, çalışanların bu kavramlara verdikleri önem ile açıklanabilir. Şeffaflık çalışanların örgütlerine güven duymalarını artıran bir faktördür. Adalet kavramı ise çalışanın her şart altında düşüncelerini ifade etmekte çekinmemesini sağlayacaktır.

7.2. ÖNERİLER

Çalışmada örgütsel demokrasinin ve örgütsel demokrasinin alt boyutları olan şeffaflık ve adalet boyutlarının inovasyonu etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin demokratik tavırlar sergilemesinin, çalışanların fikirlerine önem vermesinin performanslarını ve verimliliklerini artıracığı görülmektedir. Bu anlamda örgütsel demokrasi örgütsel başarıda önemli bir etken olarak düşünülmeli ve uygulanmalıdır.

Yapılan araştırmada aile işletmeleri ele alınmış ve kurumsallaşmakta sıkıntı yaşadıkları için özellikle araştırmaya değer görülmüşlerdir. Bundan sonraki araştırmalarda aile işletmeleri dışındaki işletmelerde örgütsel demokrasi ve inovasyon ilişkisinin araştırılabileceği önerilmektedir.

Örgütsel demokrasinin inovasyona doğrudan etkisinin yanında, entelektüel sermaye, kişilik ve örgütsel özdeşleşme gibi aracılık etkisi olabileceği düşünülen değişkenlerinde eklenerek araştırmalar yapılabileceği önerilmektedir.

Araştırma üretim ve imalat sektörü üzerinde yapılmış olup, özellikle yoğun teknoloji gerektiren başka meslek grupları üzerinde de yapılabilir. Bu anlamda başka sektörler üzerinde araştırmanın yapılabileceği önerilmektedir.

Araştırmada nicel veri toplama yöntemi kullanılmış olup, bundan sonraki araştırmalarda daha derinlemesine bilgi edinebilmek için nitel araştırma yöntemlerinin kullanılarak örgütsel demokrasi ve inovasyon düzeylerinin araştırma konusu yapılabileceği önerilmektedir.

Son olarak aile işletmelerinin sahip olduğu teknolojinin endüstri 4.0'daki gelişmeler ışığında yeterliliğinin ölçülebileceği önerilmektedir.

Bu araştırma ile günümüz işletmelerinin büyük bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin örgütsel demokrasi algısı ve yaptıkları inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilerek ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.



KAYNAKÇA

- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Rahman, R. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development Research Article*, 2(3), 204-219.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Denizli İlinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 16, 31-47.
- Arslan, E. T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aslan, E. (2015). *İnovasyon*, York Üniversitesi Türkiye Temsilciliği, İşletme Bölümü, İstanbul.
- Ataç, O. L. (2015). *Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. 1. Baskı. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ayrancı, E. (2009). Aile İşletmelerini Konu Edinen Yerli ve Yabancı Çalışmalar Hakkında Bir Literatür Taraması. *ABMYO Dergisi*, Sayı:15, 3-14.
- Bakan, İ., Kara, E. ve Güler, B. (2017). Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik Güvenin Rol İçerisinde Performansa Etkisinde Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Demokrasinin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F.O. ve Güven, H. (2020). Özel Sektörde Örgütsel Demokrasi: Bir Alan Araştırması. *Sürdürülebilirlik*, 12(8), 3446.
- Biçkes, M. D. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerine Etkisi, Trabzon Örneği. *Uluslararası*

İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:7 Sayı: 14, 491-516.

- Bozan, E. R. (2020). *İnovasyon Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bölükbaşı, A. (2019). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, C. ve Arbak, H. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*. Ed. Selçuk Karaata, Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk. İzmir: EGIAD Yayınları.
- Candan, Z. (2020). *İnovasyona Engel Olan Faktörler: Aile Şirketlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Coşan, P. E. ve Gülova, A.A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2021). The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 387-396.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Kongre Kitabı), Editör: Tamer Koçel. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, 189-202.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Debarliev, S. ve Janeska-Iliev, A. (2015). Family business characteristics and differences-some Insights from the developing countries. *International Conference Challenges of Europe: Growth, Competitiveness and Inequality 11th Conference*, 39-61.
- Demirel, Y. ve Kubba, İ.Z. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IX(II), 137-151.
- Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E. ve Brophy, M. (2019). *Defining family business: A closer look at definitional heterogeneity*. In: Memili E., Dibrell C. (eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, 333-374.
- Diéguez Soto, J., López Delgado, P., & Rojo Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9(3).

- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- Efeoğulları, M. F. (2016). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergi, K. Z. (2019). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve Kurumsallaşma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışları ve Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erpay, İ. (2019). *Eğitimde İnovasyon ve Din Eğitimi İlişkisi, İktisadi ve Sosyal Yönleriyle İnovasyon*. Editörler: Birgül Uyan-Musa Çakır, İksad Publishing House Yayınları, 69-15.
- Esen, F. (2015). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaştırılması ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Feninger, M., Kammerlander, N. ve De Massis, A. (2019). *Family business innovation: A circular process model*. Family Firms and Institutional Contexts: Business Models, Innovation and Competitive advantage, Edited by Giorgia M. D'Allura, Andrea Colli and Sanjay Goel, Publisher: Edward Elgar, Elgaronline, UK, 187-210.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. 4. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Francisco, J. F. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón cooperativa. *Journal of Business Ethics*, Sayı: 56, 255–274.
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Görgülü, D. (2019). *Aile İşletmelerinde Yönetim Devir Sürecinde Örtük Bilgi ve Yeteneklerin Aktarımı Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözden, A. (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. 1. Baskı. İstanbul: Hiper Yayın.
- Günay, D. ve Çalık, A. (2019). İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-11.

- Günden, Y. (2019). *Otel işlemlerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family Business research. *International Journal of Financial Studies* 2, 280–314.
- Harrison, J. S. ve Freeman, E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hoeness, S. ve Kamal, A. (2015). *An emotional ownership perspective on the dynamics of role conflicts and relationship conflicts within family businesses*. Dissertation Master's Thesis. Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Howorth, C., Gül, M.B., Hamilton, E. ve Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.
- İlgin, Ş. (2017). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültür İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Kayfor 15 Özel Sayısı*, 1661-1672.
- Jaffe, D.T. (1991). *Working with the ones you love: Strategies for successful family business*. (1.Baskı). Berkeley, California: Conari Press.
- Jong, G. ve Witteloostuijn, A. (2007). *Organizational democracy*. International Encyclopedia of Organization Studies, Volume 3, 1039-1042. Sage Publishing.
- Kamacı, K. (2019). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşma*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, R. (2020). *Aile İşlemlerinde Algılanan Örgütsel Demokrasinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kenyon-Rouvinez D. ve Ward J.L. (2005). *Introduction and models. in: Family business. A Family Business Publication*. London: Palgrave Macmillan.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel

- Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 186-193.
- Kıray, R. O. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kırım, A. (2003). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kılıç, A. C. (2019). *Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kogabayev, T. ve Mazılıauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation, *HOLISTICA-Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72.
- Konyalılar, N. (2020). *Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Sektörü Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, M. (2010). *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kraus, S., Pohjola, M. ve Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265–286.
- Meléndez, A. P., Dieguez-Soto, J. ve Garredo-Moreno, A. (2015). Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. *Review of Business Management*, 17(56), 1064-1089.
- Mete, N. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Oliveira, T.K. (2011). *Evaluating organizational democracy*. School of the University of Oregon the Arts and Administration Program, Master Thesis.
- Oğuztürk B. S. ve Özarslan, A. (2018). Kalkınma ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye, Almanya, İngiltere, Çin, Güney Kore, Japonya ve Singapur Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-96.
- Onay, Ö M. ve Mutur, Ş.C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Ongar, C. (2011). *Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları*

- Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Onur, T. (2019). *Aile işletmelerinde Büyüme ve Uluslararasılaşma Üzerine Nitel Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.
- Öztürk, M. ve Demirtaş, H. (2019). Örgütsel Demokrasi Bağlamında Sendikal Demokrasinin Sendikal Demokrasinin Sendikal Bağlılığına Etkisi: İzmir İlinde Bir İnceleme. *İş ve Hayat Dergisi*, 5(9), 9-35.
- Paunder, P. (2015). Family business insights: An overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Kongre Kitabı) Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 33-4.
- Peşkircioğlu, N. (2014). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. *Anahtar Dergisi*, Aralık, 2014.
- Polat, F.O. (2019). *Enerji Üzerine Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin; Yeni Kuramsal Kuram Boyutunda, Yönelimsel ve Örgütsel Yapılarındaki Benzeşen Yönleri Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ramadani, V. ve Hoy, F. (2015). *Context and uniqueness of family businesses.* Dana LP., Ramadani V. (eds) Family Businesses in Transition Economies. Springer, Cham, 9-37.
- Rauter, R., Globocnik, D., Vorbach, E. P. ve Baumgartner, R.J. (2019). Open İnnovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
- Reyhanoğlu, M. ve Sırkıntıoğlu, Ş. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sağlar, A. M. (2007). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü: Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Sarwar, M. W. (2014). *Innovation in family firms (Case Study).* Centria University, Thesis.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon- Denizli- Uşak Örneği. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve*

İnsan Kaynakları Dergisi, 11(2), 117-136.

- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 315-331.
- Seyrek, İ. ve Akdoğan, H. (2004). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 275-286.
- Soylu, A. ve Öztürk, G. M. (2010). İnovasyon Yönetimi. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı 1, 112-130.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şahbaz, A. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 20-38.
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Şen, N. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon ile İlgili Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şengün, H. İ. (2017). A general overview of innovation and innovatin strategies. *The Journal of Social Science*, 1(1), 35-43.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). Algılanan Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, 833-850.
- Tatar, Ş. B. ve Arslan, F. M. (2017). Sosyal İnovasyon Kavramı: Bir Literatür Taraması. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 321-338.
- Tekin, M., Etlioğlu, M. ve Tekin, E. (2018). Kamu Kurumlarında İnovasyon ve Girişimcilik. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 111-130.
- Tekin, Z. Avados, Y. ve Gümüş, S. (2016). Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9(46), 850-856.
- Tepe, S. (2018). *Aile İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi: Kütahya*

Çini-Seramik Sanayinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Tohidi, H. ve Jabbari, M.M. (2012). The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of rrganizations. *Procedia Technology*, 1, 535-538.
- Tüylüoğlu, Ş. ve Saraç, Ş. (2012). Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İnovasyonun Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi*, 7(1), 39-74.
- Ünal, A. ve Kılınc, İ. (2016). *İnovasyon Yönetimi Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*. Editör Prof. Dr. Kahraman Çatı. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Üst Can, Ç. (2020). *Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İncelenmesine Yönelik Açıklayıcı Bir Karma Yöntem Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Van Witteloostuijn, A. ve De Jong, G. (2007). *Organizational democracy*, in: S.R. Clegg & J.R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies Volume 3*, 1039-1042.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149
- Yağcı, T. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Tuzak Davranışlar ve Kahraman Maraş Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (Kongre Kitabı), Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 72-79.
- Yalçınkaya, K. (2019). *Örgütsel Demokrasinin Çalışanların Bağlılık Duygusu Üzerindeki Etkisi ve Analitik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, K. D. (2019). *İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Frakının Rolü: Adana İli İmalat Sanayi Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yangınlar, G. ve Bal, N. (2018). Lojistik Sektöründe Öğrenen Örgüt Yapısı ile İnovasyon İlişkisi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 1-14.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal*

Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21, 497-507.

- Yıldırım, O. ve Yıldız, A. (2018). İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performansı İlişkisi İhracat Yapan Firmalar Üzerine Bir Uygulama. *International Academic Journal [Econder]*, 2(2), 106-127.
- Yılmaz, G. (2014). *Aile İşletmelerinde Varisten Beklene Özellikler: Malatya'daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yılmaz, O. (2020). *İnovatif Örgüt Kültürü, İnovasyon Yönetimi*. Editör: Osman Yılmaz. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zewawi, N.M., Vahap, A.S., El Memun, A. Yaacob, A.S. Al Samy, N.K. ve Fazal, A.S. (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: A critical analysis from resorce-based view perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 87-94.
- Zorluoğlu, H.İ. (2019). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri Sürecinde Aile Örgüt Kültürünün Y Kuşağına Aktarılmasında Bir Model Önerisi: Spiritüel İletişim*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

EKLER

EK 1. Anketler

Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Katılım-Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
	3.	Kurumunda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
	10.	Kurumunda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
	12.	Kurumunda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
	13.	Kurumunda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
Adalet	15.	Kurumunda adil bir ödül sistemi vardır.					
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
Eşitlik	20.	Kurumunda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					

Boyutlar	İfade No	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

İNOVASYON ÖLÇEĞİ							
Sıra	Sorular (İnovasyon Ölçeği)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	Firmamız yeni olan yöntem ve teknolojilerden yararlanarak bu alanda tek olmaya odaklanmaktadır						
2	Firmamız teknolojik alanda en son çıkan teknolojiler ile üretim yapmaya yoğunlaşmaktadır						
3	Firmamız yeni çıkan malzemelere ve makine alanında sermaye yatırımlarına yoğunlaşmaktadır						
4	Firmamız süreçlerin yenilenmesinde lider durumunda bulunmaktadır.						
5	Firmamız önemli derecede kaynaklar ayırarak yeni ürünlerin gelişim göstermesine oldukça önem vermektedir.						
6	Firmamız var olan ürünlerde değişimler yapar ya da yeni ürünleri geliştirmektedir						
7	Firmamız pazarda yeni ürünlerin tanıtım seviyesini yükseltmiştir.						
8	Firmamız pazarlara yeni ürünler geliştirmek ve bunları pazarlaamak adına genel olan bağlılığı yükseltmiştir.						
9	Ürünlerimiz radikal anlamda yenilikler içerir						
10	Geliştirmiş olduğumuz teknolojiler radikal anlamdadır ve yenilikçidir						
11	Üretim/imalat alanında kullandığımız yöntemler köklü ve yenilikçidir						

12	Yeni istekleri en dipten kesin biçimde ortaya çıkartırız.					
13	İşçiye ayrılan kaynakları azaltan farklı yollar ortaya çıkartırız.					
14	Üretim anlamında esneklik yaparak temel olan yollara başvururuz.					
15	Malzemelerin tüketimini düşüren esas olan yollar oluştururuz.					
16	Enerjilerin tüketimlerini düşüren esash yollar keşfederiz					
17	Alanımızda bizimle eş değer firmalara göre pazarlara daha sık süre ile hizmetler götürürüz					
18	Alanımızda bulunan farklı işletmelere oranla firmamızda daha sık süreler ile yeni aşamalar başlatırız					
19	Firmamız sıklıkla yeni olan aşamalara geçilmesine oldukça önem verilmektedir					
20	Firmamız sıklıkla farklı ve yenilikçi ürünler ortaya konulmasına oldukça önem vermektedir.					
21	Bu firmada yenilikçi olan olan fikirler ile ürünlerin üretiminde oldukça başarılıyız					
22	Rakip firmalara oranla yeni fikirlerin oluşumunda daha öndeyiz					
23	Bu firmada sürekli biçimde yeni olan düşünceler ve veriler oluşturulur					

ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI : ÇAĞATAY HAN TORUN

KİŞİSEL BİLGİLER :

Kırşehir ili Merkez İlçesinde, mimar bir baba ve öğretmen bir annenin ilk çocuğu olarak dünyaya geldim. Cumhuriyet İlköğretim Okulunda tamamladığım ilköğrenimime müteakip, sırayla Merkez Kale Orta Okulu ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesinde de orta öğretim, lise öğrenimlerimi tamamladım. Devamında 1994 yılında başladığım Ankara Bilkent Üniversitesi İngilizce Muhasebe bölümünü şeref öğrencisi olarak ve Anadolu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bölümünü bitirdim.

Mezuniyetin ve kısa dönem vatani görevimin ardından halihazırda inşaat, tarım ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren 80 yıllık aile şirketimizde yönetici olarak iş hayatıma başladım ve hala ticari hayatıma bu şekilde devam etmekteyim.

STK FAALİYETLERİ:

Yine 2009 yılında yapılan Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası seçimlerinde, meclis üyesi olarak seçilip hesap inceleme komisyonu başkanı sıfatıyla, 2013 yılında yapılan seçimlerde yine meclis üyesi sıfatıyla seçilip, Çiftçi Mallarını Koruma İl başkanlığı, Ticaret İl Müdürlüğü Hakem Heyeti Üyeliği üstlendim. 2018 yılı içerisinde yapılan seçimlerle de 3ncü kez Ticaret ve Sanayi Odası meclis üyeliğine seçildim. Halihazırda Ticaret ve Sanayi Odasının yönetim kurulu sayman üyesi görevini yürütmekteyim. Yine 2009-2013 yılları arasında TOBB Genç Girişimciler Kurulunu kurup 4 yıl başkanlığını yürüttüm. Şu anda Kırşehir Girişimci İş İnsanları Derneği kurucu başkanlığını yürütmekteyim. İyi derecede İngilizce biliyorum, Kırşehir 1nci Noteri yeminli tercümanıyım.

YAYINLAR: Kırşehir’de Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunu ve İşletmelerin Kurumsallık, Stratejik Yönetim, İky Uygulamalarının Karşılaştırılması

BİLTEK Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Sosyal Bilimlerde Güncel Gelişmeler
Sempozyumu 20-22 Aralık 2019 Ankara

