

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN İNOVASYONA ETKİSİ¹

Çağatay Han TORUN²

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA³

Özet

Çalışmanın temel amacı, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip oldukları örgütsel demokrasi anlayışlarının, inovasyon çalışmalarına olan etkisini ortaya koymaktır. İnovasyon faaliyetleri, teknolojiye ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için önemli bir eylemdir. 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.

Jel Kodu: M10, M13, M14

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON INNOVATION IN FAMILY BUSINESSES

Abstract

The main purpose of the study is to reveal the effect of organizational democracy understanding of family businesses operating in Kırşehir province on innovation studies. 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

Jel Code: M10, M13, M14

¹ Bu çalışma Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı "Aile İşletmelerinde Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, cagatayhan_t@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9488-8976.

³ Dr.Öğr.Üyesi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, fcetinkaya40@gmail.com ORCID: 0000-0003-2263-0479.

1. GİRİŞ

İşletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi niteliğini taşımakta olup, aile işletmelerinin yönetsel problemleri araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yapılan birçok araştırmada aile işletmelerinin problemleri ele alınarak çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Günümüz yoğun rekabet ortamında da sağlıklı bir yapıya sahip olan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Aile işletmeleri profesyonel yönetilme konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamakta olup, çeşitli değişkenlerin etkisi birçok araştırmacının konusu olmuştur. Bu araştırmada, örgütsel demokrasi ve inovasyon kavramları aile işletmelerindeki uygulamaları bakımından araştırılmaya değer kavramlar olarak görülmüş ve ilgili literatür çerçevesinde ele alınmak istenmiştir.

Global ekonomi bağlamında artan rekabet “inovasyon” kavramına ilgiyi giderek artırmaktadır. Yeni bilgi ve teknolojilerin hızla arttığı, halihazırdaki bilgi donanımının süratle eskidiği günümüz işletme sisteminde, yeniliklerin takip edilmesi göz ardı edilemez bir mecburiyet halini almıştır. Bilgi ve teknoloji ekonomik kalkınmanın önemli bir gücü olmuştur. İnovasyon faaliyetlerinin başarısı sahip olunan bilgi ve teknoloji ile ölçülür hale gelmiştir.

Örgütlerde inovasyon çalışmalarına etki eden birçok faktör vardır. Bunlardan birisi de işletmelerdeki örgütsel demokrasi anlayışıdır. Demokratik yönetim şeklini benimsemiş işletmelerde çalışanların yönetime katılması işletmenin yenilik ve yaratıcılığını artırarak, bulunduğu pazardaki rekabet üstünlüğüne katkıda bulunmaktadır. Çalışanların yönetime katılması yaratıcılıklarının ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına, aidiyet duygularının 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 (Çelik, 2007:32).

Aile işletmelerinde örgütsel demokrasi anlayışının yapılacak inovasyon faaliyetlerini hangi açılardan etkileyeceğini ortaya koymak araştırmacının temel amacını oluşturmaktadır. Örgütsel demokrasinin ve alt boyutlarının inovasyon üzerindeki etkisi belirlenerek literatüre katkı yapılmak istenmiştir.

Araştırmanın problemi ise, işletmelerin yapıları ve yönetim şekilleri başarılı olmalarında önemli bir 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 araştırmada örgütsel demokrasinin, aile işletmeleri gibi kurumsal problemler yaşayabileceği düşünülen işletmelerde, yapılacak inovatif davranışlarla ilgili kararlarda etkisini ortaya koymak istenmiştir. Bu bağlamda araştırmacının problem cümlesi “Aile işletmelerinde örgütsel demokrasi var mı? Örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde etkisi var mı?” şeklinde oluşturulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, tarih boyunca varlıklarını sürdüren yaygın bir işletme türüdür. Buna rağmen özellikle son yıllarda çeşitli yönleri incelenmeye başlamış ve önemleri fark edilmiştir (Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2005: 1). Aile işletmeleri, ekonomi, yönetimi, psikoloji ve toplum bilimleri gibi birçok farklı disiplinin ilgi odağına ve çalışma alanına girmiş, yapılan araştırmaların sayısı giderek artarak hayli kabul gören bir çalışma alanı olmuştur (Peşkirioğlu, 2014: 1). 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 işletmeleri ile ilgili tanımlara bakıldığında; aile mülkiyeti, yöneticilik, yönetim ve nesiller arası süreklilik, ailenin işletme içindeki önemi ve yeri gibi konular temel alınarak yapıldığı görülür (J. Die'guez-Soto vd., 2015: 5).

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 tanımda 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” şeklinde ifade edilmektedir (Akça, 2010: 4). 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 olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca, aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginlikleri paylaştıkları için de farklı olduğu vurgulanmaktadır (J. Die'guez-Soto vd., 2015: 5). 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).

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 etkisi, dünya çapındaki ülkelerin çoğunda işlerin %50-80'inin aile işletmeleri tarafından yapıldığının ortaya konulmasıyla 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 (Pazarçık, 2004:35).

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

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 hiçbir şeyi 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).

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 idareci konumundaki aile bireyi tarafından belirlenmektedir (Meşe, 2005:11; Onur, 2019:19). 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).

Katılımcı yönetim biçimi, merkezi yönetimden farklı olarak işletmede yer alan her çeşit departmanda 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, işletme hisselerinin 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).

Profesyonel yönetim biçiminde işletmenin sahipleri ve ailenin diğer üyeleri 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 kararlarını profesyonel yöneticiler almaktadır (Onur, 2019:19).

Aile işletmesi kültürü, ilk nesilden sonra başarının sürekliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletmesinin sahip olduğu kültür ya başarı elde etmesine katkıda bulunur ya da büyük bir engel olur. İşletmelerin sahip oldukları değerler, o değerlerin olduğu sistemden bağımsız değildir (Ateş 2005:67-68; Ramadani-Hoy, 2015: 25). 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 hem de zayıf yönlerinin oluşmasında büyük öneme sahiptir (Sayılı ve Ağca, 2009; Yağcı, 2019:61; Reyhanoğlu ve Sirkıntıoğlu, 2016:591).

Sayılı ve Ağca (2009) aile işletmelerinde dört farklı 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. Profesyonellere 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. **Katılcı 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” (Sayılı ve Ağca 2009:121-122).

2.2. Örgütsel Demokrasi

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.

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, 2021:388; 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).

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 Gülova, 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 Gülova, 2014: 236). Coşan ve Gülova’nın 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 Gülova, 2014:233).

Güçlendirme ve iletişim gibi iki önemli kavram, 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 azaltır (Ahmed vd., 2019: 204-206). Tüm örgütlerin 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).

Örgütsel demokrasinin temelini oluşturan boyutlar (unsurlar) konusunda tam olarak bir uzlaşmanın sağlanmadığı görülmektedir. Literatürdeki kaynaklarda 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 boyutlar hakkında daha geniş bir şekilde bilgi verilmektedir (Üst Can, 2020: 17; Erkasap, 2020: 66-67; Geçkil ve Tikici, 2015: 44-45).

Katılım boyutu, işletmelerde çalışan bireylerin karar 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).

Eleştiri boyutu, işletmenin 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 unsura 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 düşüncelerini ifade edebilmesi önem teşkil etmektedir (Erkasap, 2020: 68). Çalışanlara bunları sağlayacak bir güvence ortamı oluşturmak 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. Böyle 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).

Şeffaflık boyutu, örgüt kapsamında icra edilen işler ve işlemlerle ilgili alınan kararlara katılım gösteren ve bunlardan etkilenen bütün bireylerin tüm bu süreçten tamamıyla haberdar olması ve gözetleyebilmesi 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).

Hesap verilebilirlik boyutu, işletmelerde yönetimle yakından bağlantılı olan hesap verilebilirlik herhangi bir kurumun veya bireyin yaptığı şeylerden kaynaklı olarak 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).

Adalet boyutu, hukuk alanında “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” olarak ifade edilmekte, 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). 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).

Eşitlik boyutu, örgütsel düzeyde eşitlik 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 özdeşleştirilmemesi gerekmektedir. 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 ve 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).

Gücün paylaşımı boyutu, örgütsel demokrasinin boyutlarından birini teşkil eden gücün paylaşımı “*yetki ve sorumlulukların 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 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 (Geçkil ve Tikici, 2015).

2.3. İnovasyon

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 (Zewawi vd. 2016: 88; Ünal ve Kılınç, 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 alışlagelmış uygulamalardan uzaklaşmak, yeni fikirler ekseninde hareket etmek ve her şeyden önce risk almaktır (Sarwar, 2014: 13; Kraus 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). Yenilikçilik, birçok kuruluşun gereksinim duyduğu stratejik bir yönelim olmakla beraber teknoloji, rekabet ve pazar hareketliliğine uyum sağlamak için başvurulan bir yöntemdir (Kraus vd., 2012: 268).

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 görülmesi 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" şeklinde belirtilebilir (Biçkeş, 2011:76).

"Yenilikçi" veya "dinamik bir iş insanı" 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; Kraus vd., 2012: 268).

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 (Zewawi 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).

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, inovatif 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 isimlerin başında Schumpeter gelmektedir (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).

Literatür incelendiğinde genel olarak kabul gören inovasyon türleri; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur.

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 elde 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 de dayandırılabilir (Kaplan, 2010: 11-12; Mete, 2019: 39).

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 çalışmaktır. 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 artması açısından da avantaj elde ederler. Çünkü başarılı iyileşme ve gelişme sağlandığında müşteri memnuniyeti üst seviyelere çıkacaktır (Aslan, 2020: 43).

Pazarlama inovasyonu, müşteri gereksinimlerini tam ve doğru tespit ederek, işletmelerin ürünlerine 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 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 tespit edilmesi ve ürününe pazar bularak konumlandırılmasından geçmektedir (Konyalılar, 2020: 84; Candan, 2020: 19).

Organizasyonel inovasyon, ticari uygulamalar, iş yeri organizasyonu ve dış ilişkiler bakımından işletme tarafından başvuru 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 grubunun hem de işletmenin diğer üyelerinin stratejik durumlarda karar verme sürecine katılımı organizasyonel inovasyon için önem arz etmektedir (Yavuz, 2010: 146-147).

2.4. Aile İşletmeleri, Örgütsel Demokrasi ve İnovasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması ve ilgili literatür desteği sağlanması için değişkenler ile ilgili bazı araştırma sonuçlarına bu kısımda yer verilmiştir.

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, aile anayasası ile aile konseyi sürecinin olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Sevinç (2005) tarafından ele alınan çalışmada, Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin profesyonel yöneticiliğin önemini yeterince kavrayamadıkları fikrine varılmıştır. Muhtemel sorunlar karşısında aile işletmesi sahip/yöneticilerinin genellikle kendi ürettikleri çözüm yollarını tercih ettikleri tespit edilmiştir (Sevinç, 2005: 315-331).

Işık (2017) çalışmasında, iş görenlerin demografik yapıları ile örgütsel demokrasi arasında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir (Işık, 2017: 1666). Kesen (2015) çalışmasında, çalışan performansı üzerinde örgütsel demokrasinin hem dolaylı hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla önemli ve olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç ile işletmelerin, örgütteki verimliliği arttırmak ve çalışandan yüksek performans elde etmek için örgütsel demokrasiye yönelmesinin önem arzettiğine vurgu yapmaktadır (Kesen: 2015: 535).

Sadykova ve Tutar, yaptığı çalışmada *“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” tespitini yapmışlardır (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 işletme 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 Gülova, 2014: 231-248).

Çavuş ve Biçer’in yaptıkları çalışmada, örgütsel demokrasi algıları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu ortaya konulmuştur. 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).

Harrison ve Freeman ‘ın yaptıkları 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 sağlayacağına 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).

3. YÖNTEM

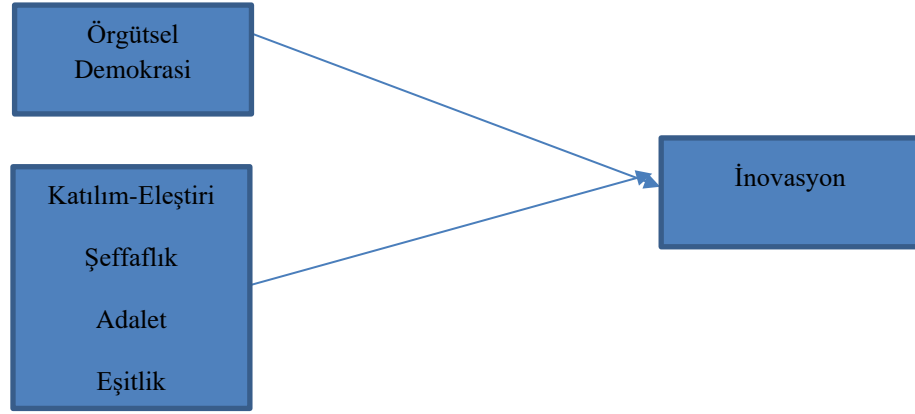
Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve bulgular kısmına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

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.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

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 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.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.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

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):

$$n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$$

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.

3.4. Veri Toplama Araçları

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.

3.5. Verilerin Analizi

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.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 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	100

Tablo 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.

Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Bilgiler

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

Tablo 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 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.

Ölçeklere Ait Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Ortalama	Std Sapma
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	3,3991	,69908
İnovasyon Ölçeği	3,5329	,77513

Tablo 3’e bakıldığında örgütsel demokrasi ölçeğinin ortalamasının 3,40 olduğu ve standart sapmasının 0.70 olduğu görülmektedir. İnovasyon ölçeğine ait ortalamasının 3.5 ve standart sapmasının 0,77 olduğu görülmektedir.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere 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 Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem 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 açıklayıcı 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 5. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Katılım- Eleştirisi	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verebilirli k
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. 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 7. 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 çıkartırız.	,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 çıkartırız.			,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

Örgütsel Demokrasi ve İnovasyon Algısına İlişkin Bulguların Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 8. 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 8’de 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 9. 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 9’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 10. 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 10’da 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 11. 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 11’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 ($p > 0,05$). H_7 Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12. 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 12’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 H_8 Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. 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 13’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 14. 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 14’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 15. 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 15’de 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 16. 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 16’da verilen regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişken örgütsel demokrasi bağımlı değişken inovasyonu pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta: ,650$ $p<0,01$). İnovasyondaki değişimin %42’lik kısmı örgütsel demokrasi ile açıklanmaktadır ($R^2= ,422$). Bu sonuç doğrultusunda **H₁₃ Hipotezi** kabul edilmiştir.

Tablo 17. 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 17'ye 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.

5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin her alanda kendilerini kontrol etmeleri ve değişime ayak uydurmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Aile işletmeleri de yapıları ve yönetim şekilleri ile değişen koşullara ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlamanın mücadelesini vermektedirler. Aile işletmelerin de örgütsel demokrasinin varlığı çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarması açısından önemlidir. Örgütsel demokrasinin olduğu işletmelerde farklı fikirlerin ortaya konulmasının yapılacak inovatif faaliyetleri de etkileyeceği düşünülmektedir. Bu araştırmada, aile işletmeleri, örgütsel demokrasi ve inovasyon kavramları incelenip, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren Kırşehir Ticaret Odası'na kayıtlı 4. meslek grubuna dahil olan üretim ve imalat işletmeleri ele alınmıştır. Araştırmada aile işletmelerinde uygulanan örgütsel demokrasinin yapılacak inovasyon faaliyetlerini etkileyip etkilemediği ele alınmıştır. 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.

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile örgütsel demokrasi algıları arasında tutarlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların yaşları ile inovasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, çalışma süreleri ile inovasyon algıları arasında da anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bir diğer sonuç ise, örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğudur. Son olarak araştırmada, örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen örgütsel demokrasinin inovasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu, Şen ve Bolat (2015) yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. 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. Benzer şekilde 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 araştırma sonucu ortaya konan, örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyona pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulgusu, Bakan vd.'nin (2017) örgütsel demokrasinin alt boyutlarının uygulanması durumunda otel çalışanlarının daha yenilikçi ve proaktif davrandıklarını bunun da işletmedeki inovasyonun ve rekabet avantajlarının artmasında etkili olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Yine benzer olarak Benlioğlu (2021) 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.

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. Çalışmanın bu bulgularının literatürdeki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

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 çalışılmış, aile işletmelerinde örgütsel demokrasinin alt boyutlarının inovasyon üzerindeki etkisi ortaya konularak literatürdeki bir boşluk doldurulmaya 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.
- 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.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, 1. Baskı, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- 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 İçi 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., Virvanuta, 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.

- 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.
- 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.
- Diéguez Soto, J., López Delgado, P., & Rojo Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9(3).
- 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.
- 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.
- 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.
- Harrison, J. S. ve Freeman, E. (2004). Is organizational democracy worth the effort. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Işık, 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.
- Jong, G. ve Witteloostuijn, A. (2007). Organizational democracy. *International Encyclopedia of*

Organization Studies, Volume 3, 1039-1042. Sage Publusing.

- 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.
- 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.
- 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.
- Kılıç, A. C. (2019). *Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Konyalılar, N. (2020). *Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Sektörü Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Reyhanoğlu, M. ve Sirkintoğlu, 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.
- 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.
- Soylu, A. ve Öztürk, G. M. (2010). İnovasyon Yönetimi. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı 1, 112-130.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.

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 resource-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.