

## **İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Erdal ŞEN<sup>1</sup>, Mustafa BOLAT<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve oluşturularak, demokratik yönetimin tanımı, demokratik yönetimin uygulanma alanları ve katılımlı yönetim düzeyleri açıklanmıştır. İnovasyon başlıklı ikinci bölümde inovasyon yaklaşımları, inovasyon çeşitleri ve inovasyon yapmanın zorlukları ve avantajları tanımlanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde genel hatlarıyla firma performansı açıklanmış; tanımı, özellikleri, çeşitleri, düzeyleri, üstün ve zayıf yönleri ile firma performansı hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde regresyon analizi yapılmış ve demokratik yönetim anlayışının inovasyon performansı üzerine olan etkisi belirlenerek tablolarda gösterilmiştir. Yine aynı şekilde, demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerine olan etkileri regresyon analizi yapılarak sonuçları açıklanmıştır. Son olarak demokratik yönetim anlayışı ve firma performansı arasındaki ilişkiye inovasyon performansının etki etmesi sonucu demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerine olan etkisinin ortadan kalktığı ve inovasyon performansının tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetim, İnovasyon Performansı, Firma Performansı*

### **THE EFFECT OF DEMOCRATIC MANEGEMENT ON INNOVATION AND THE PERFORMANCE OF FIRMS: AN APPLICATION ON THE LOGISTIC FIRMS LOCATED AT THE EUROPEAN SIDE OF İSTANBUL**

#### **ABSTRACT**

In the first part of the study, the definition and the application areas of democratic management and participatory management levels are described. In the second part titled innovation, approaches and types of innovation and challenges and advantages of it are defined. In the third part, the performance of the company are described in general terms; the performance of the company are described about its definition, properties, types, levels, strengths and weaknesses. In the fourth part of the study, regression analysis is applied and the effect of concept of democratic management to the performance of innovation is determined and showed in the tables. Likewise, the effects of the concept of democratic management to the performance of the company are described with regression analysis. In conclusion, it is determined that the effect of the concept of democratic management to the performance of the company is disappeared and the performance of the innovation plays an intermediary role as a result of the effect of the performance of innovation to the relationship between the concept of democratic management and the performance of the company.

*Key Words: Democratic Management, performance of innovation, performance of company*

---

<sup>1</sup> *İstanbul Gelişim Üniversitesi*

<sup>2</sup> *İstanbul Gelişim Üniversitesi*

## **1. GİRİŞ**

Demokratik yönetim şeklini benimsemiş İşletmelerde 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 çalışmanın amacı;** demokratik yönetim anlayışının bir yönü olan yönetime katılma anlayışının işletmenin inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi incelemektedir. Hiç şüphesizdir ki inovasyon yapmak işletmeler için vazgeçilmez bir kavram olarak yerini almıştır. Ayrıca İnovasyon o kadar önemli konu oldu ki ülkelerin politikaları haline gelerek küresel kalkınmada bile etkili bir rol almaya başlamaktadır. Bu kadar geniş alana yayılan bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin ve her lojistik işletmenin kendi özelliklerine göre oluşturması doğal bir beklenti haline gelmiştir. Yani inovasyon içinde bulunduğu duruma göre, yerel ve ulusal özellikleri olan bir etkinliktir.

## **2. DEMOKRATİK YÖNETİM**

### **2.1. Demokratik Yönetimin İçeriği**

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde gerekse kamu kuruluşları, sendika ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. (EREN, 2012) Klasik yönetim anlayışının giderek yerini Katılmalı yönetime doğru değişmesinin nedenlerinden birisi insanların kültür ve bilgi seviyesinin artması sebebiyle yönetimlerinin başkaları tarafından uygulanmasını istememeleridir. (EREN, 1993) Organizasyon uyum gösterebilen, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda olan bir sistemin olması sayesinde çalışanların ve bölümlerin birbirleriyle diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulmaya çalışılır. (HİCK, H. ve GULLUET, C.R., 1981)

### **2.2. Demokratik Yönetim Kavramları**

Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır.(FİŞEK, 1975) “Katılmalı Yönetim bir çok yerde, demokratik yönetimle eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Türkçe’de yönetime katılma yerine, “işçinin yönetime katılması”, “katılmalı yönetim”, “kararlara katılma” vb. kavramlar kullanılabilir. (DİCLE, 1980) Aslında endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden yalnızca bir kesimini kapsayan yönetime katılma, endüstriyel demokrasiyle eş anlamli olarak da kullanılmaktadır. Yönetime katılma biçiminin daha esnek ve kapsamlı bir tanımına göre, bir firmada çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan tüm karar ve değişimlerde söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. (DİCLE, 1980) Demokratik yönetimin uygulamada

katılım, yetki devri, yönetim gibi diğer bazı kavramlarla karıştırılması sürekli karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Nedeni ise yönetim alanında insan merkezli arayışlar süreç içerisinde kavramları güncellemekte ve birbirine yakınlaştırmaktadır. Bu gibi terimler demokratik yönetimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Ve hatta yönetim alanında demokrasinin yerini ve durumunu belirleyebilmek için öncelikle yönetici ve yönetim kavramlarının iyi anlaşılması ve bu yönüyle iyi değerlendirilmesi gerekir. (ZORLU, 2009)

### **2.3. Demokratik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Birçok araştırmacı ve yazar, katılımcı yönetim anlayışının tarihsel gelişim sürecini, endüstri devriminin ortaya çıkardığı sorunlara tepkisel yaklaşımlarıyla bilinen toplumcu düşünürlerle dayandırmaktadır. Böyle bir bakış açısının temel nedeni ise yönetime katılım olgusunun endüstriyel demokrasi fikrinin bir uzantısı veya bir alt türü olarak görülmesidir. Katılımcı yönetimin doğru bir şekilde yorumlanmamasından kaynaklanan bu durumun doğurduğu karmaşa en somut ve belirgin şekilde kendisini özel mülkiyet hakkının sınırlandırılması düşüncesinde göstermektedir. Saint Simon, Robert Owen, C. Fourier, Baptiste Buchez gibi düzenleyici ya da uzlaşmacı yaklaşımları benimsemiş bulunan düşünürlerle birlikte ondokuzuncu yüzyılın ortalarına doğru, eşitlikçi bir topluma kavuşabilmek için devrim ve sınıf çatışmasına vurgu yapan Karl Marx, M. Bakunin ve Pierre J. Proudhon gibi düşünürler bu kapsamda yer almaktadır. Farklı çözüm yolları geliştirmiş olmalarına karşın bu düşünürlerin başlangıç noktaları büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Onlara göre, endüstride karşılaşılan birçok sorunun gerçek sebebi üretim araçlarının kişilerin özel mülkiyetinde olması ve çalışanların anamal sahipleri tarafından sömürülmesidir. Bu yaklaşımın doğal sonucu olarak ileri sürülen çözümler arasında üretim araçlarının toplumsallaştırılması; işletmelerin, işçilerin yönetimine verilmesi; endüstri üzerinde işçi denetiminin sağlanması gibi uygulamalar bulunmaktadır. (DİCLE, 1980)

## **3. İNOVASYON PERFORMANSI**

### **3.1. İnovasyon (Yenilik) Tanımı**

“İnovasyon”, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik’i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır. Verilen tanımda dikkati çeken nokta, gerek süreç gerekse sonuç açısından, pazarlanabilirlik, üzerindeki vurgulamadır. Yaratılan yenilik arıtımsalda olabilir (bir ürün, yöntem ya da hizmet birbirini izleyen küçük adımlar halindeki, ‘incremental’ yenilikler); köklü ama pazarlanabilir olmasıdır. Tanımda dikkati çeken diğer nokta ise, dönüşüme konu olan ‘fikir’ üzerinde hiçbir nitelemenin olmamasıdır. Ne var ki, artık, inovasyon konusu olan hemen hemen her ürün, üretim yöntemi ya da hizmetin

bilim ve teknoloji içeriği (muhtevası) yükselmiş durumdadır ve giderek de yükselmektedir. Bu durumda, ister istemez, inovasyon sürecinin kendisi de giderek bilim ve teknoloji ile çok daha fazla ilintili hale gelmiştir ve artık, ana kaynağında bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni fikirler / yeni bilgiler oluşturmaktadır. (TÜSİAD, 2003) Diğer bir ifadeyle yenilik; bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir. Yani yenilik; mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği, yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Ancak produktivitesini yükseltebilen bir ulus uluslar arası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; produktiviteyi yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır.(KORKMAZ, 2004)

### **3.2. İnovasyonun Tarihsel Gelişimi**

İngiltere, ABD, güney Kore gibi ülkelerin endüstriyel teknolojik inovasyonları incelendiğinde firmaların ve bu “inovatif” ülkelerin yüksek ekonomik yararlar sağladığı görülür. Özellikle 19 yy. da gerçekleşen inovasyonlar bu yüzyıldaki endüstriyel devrimi ateşleyen en önemli unsurdur. 19 yy. da ki bu gelişmeler ekonomik büyüme ile teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkiye dikkati çekmiştir. Ancak bunun nasıl olduğu konusunda az çalışma yapılmıştır.(KORKMAZ, 2004) Yeni ürünlerin (inovasyonon) ekonomik büyüme konusundaki önemine değinen ilk ekonomist Schumpeter (1939) olmuştur. “ Yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden de önemli” olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar veya yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyüme etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır. (KORKMAZ, 2004) 18. ve 19. yüzyıllarda ekonominin çekici gücünün teknolojik değişim ve sermaye birikiminin olduğunun genel kabul gören görüş olduğu görülür. Büyümeyi ise verimlilik artışının ve buna bağlı olarak da nüfus artışının sağladığını söyleyebiliriz. Nüfus artışının verimliliği arttırdığı oysaki günümüzdeki gelişme ve değerlendirmeler tarafından doğrulanmamaktadır.

### **3.3. İnovasyon Çeşitleri**

İnovasyonun daha iyi anlaşılması ve pekiştirilmesi için pek çok farklı çalışma ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda inovasyon yapıldığı alana, yapıma şekline, boyutuna ve özelliğine göre sınıflandırmalar bulunmaktadır.

#### **3.3.1. Ürün İnovasyonu**

Günümüzde, müşteri ihtiyaçları sürekli değişmekte ve teknoloji hızla ilerlemektedir. Bu durum, ürünlerin kullanım sürelerini kısalttığından piyasaya yeni veya değiştirilerek geliştirilmiş ürünlerin sürülmesini gerektirmektedir. Bir işletmenin müşteri, pazar talepleri doğrultusunda, ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerde değişiklik ve yeniliklere yer vermesine ürün inovasyonu denilmektedir. Burada ürün kelimesi hem malı hem de hizmeti içermektedir.

### **3.3.2. Süreç novasyonu**

Yeni ya da önemli şekilde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır. Teknik alanda ekipman ve/veya yazılım alanındaki önemli değişiklikleri de kapsar. (ERSAN, 2011) Süreçler dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistemlerdir. Süreç inovasyonu girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir. Süreç inovasyonunun da ürün veya hizmet üretme süreçlerinde yeni bilgi, teknoloji ve tekniklerin kullanılması ifade edilmektedir. Bu da işletmenin yeni yetenekler edinmesi anlamına gelmektedir.

### **3.3.3. Hizmet İnovasyonu**

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Fakat restoranlar hem hizmet hem de ürün de sunarlar (yemekler onların ürünleridir).

### **3.3.4. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu ürünün veya hizmetin pazara sunulmuş şeklinde veya fiyatlandırılması gibi unsurlarda yapılan inovasyonlardır. Tasarım, ambalajlama, fiyatlandırma, özendirme ve satış kanallarında pazarlama inovasyonu yapılabilir. Pazarlama inovasyonuna güzel bir örnek olarak amazon.com'un kullandığı farklı satış teknikleri örnek verilebilir. Rekabetçi ortamda müşteri geri beslemesinin ve müşteri kazanmanın, bağlılığın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama inovasyonu kavramı da önemli hale gelmiştir.

### **3.3.5. Organizasyonel İnovasyon**

Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder. (OSLO KLAVUZU, 2005) Bir organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.(OSLO KLAVUZU, 2005)

## **3.4. İnovasyon Stratejilerinin Türleri**

İnovasyon stratejisi, organizasyonun belirlemiş olduğu stratejiye hem müşteriler hem de organizasyonun kendisi için yeni bir değer katması olarak tanımlanmaktadır.(ERSAN, 2013) Organizasyonların inovasyon stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak sıralanabilir. Organizasyonlar buldukları konumlara, kaynaklarının düzeyine yahut diğer iç ve dış etkenlerin sekilendirmeleri ile söz konusu inovasyon stratejilerini hayata geçirir.(ERSAN, 2013)

### **3.4.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi**

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip organizasyonlardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu stratejinin hayata geçmesi; organizasyonun dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile ilişki içinde bulunmasını, güçlü bir araştırma ve geliştirme sürecini yürütmesini, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir.

### **3.4.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi**

Bu stratejide önemli olan, tamamen yeni ürün veya süreçler yerine mevcut bir ürün ya da süreci iyileştirerek ondan tam anlamıyla yararlanmaktır. (İRİZ, 2010) Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini izleyen organizasyonlar dünyada ilk olmayı istemezken, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk inovasyonu gerçekleştiren organizasyonların hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar.

### **3.4.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi**

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen organizasyonlar genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde organizasyon herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür organizasyonlar yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedir.

## **4. FİRMA PERFORMANSI**

### **4.1. Performans Kavramı**

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. (HELVACI, 2002) Performans Sistemi'nin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır; diğer taraftan da hedeflere ulaşırken, çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

#### **4.1.1. Nitel Firma Performansı**

Nitel Performans, Firmanın, parasal yani finansal olmayan değerleri ve özelliklerine ilişkin göstergelerine işaret etmektedir.

#### **4.1.2. Nicel Firma Performansı**

Nicel Firma Performansı, Firmanın, parasal - finansal değer ve özelliklerine ilişkin tablolara veya göstergelere işaret etmektedir.

#### **4.2. Firma Performansı Türleri**

Sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında küresel rekabet koşulları, firma performanslarını birçok yönden detaylı olarak ele almayı gerektirmektedir. Firma performansını değerlendirirken sadece finansal performansın ölçülmesi yeterli olmayıp finansal olmayan performans ölçülerinin de göz önünde bulundurulması şarttır. Bu da performans ölçümünün firmanın stratejik kararlarını etkileyecek olmasından ileri gelmektedir. (OLSON, 2005)

##### **4.2.1. Firma Finansal Performansı**

Bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyan şey finansal performans ölçütleridir. Belirlenen her ölçütün, finansal performansta olumlu bir gelişme sağlayacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekmektedir.

##### **4.2.2. Firma Pazarlama Performansı**

Pazarlama performansı örgütün pazarlama işlevinin bir sonucu olmakla birlikte firmanın pazar payı, satış hacmi, maliyet, müşteri memnuniyeti konularında göstermiş olduğu başarıyı ifade eder. Sadece sahip olunan ürünlere ilişkin elde edilen başarıyı değil, pazara yeni sunulan ürünlerden beklenen satış, karlılık, yatırım getirisi, pazar payı büyümesi gibi hedeflere de ne derece ulaşıldığını ve bundaki başarı derecesini de tanımlar.(ÖZTÜRK, 2012)

##### **4.2.3. Firma İnovasyon Performansı**

İnovasyon yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve başarılı bir şekilde kullanılması yani yenilikçi fikirlerin yeni ürünler, hizmetler, işletme biçimleri hatta yeni iş yapma biçimleri yoluyla hayata geçirilmesi olarak tanımlanmıştır. (OECD, 2003)

## **5. İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELER ÜZERİNE UYGULAMASI**

### **5.1. Yöntem Ve Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak, araştırmanın dayandığı problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulduktan sonra, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme ile varsayımlar, sınırlılıkları ele alınarak verilerin toplanması ve analizleri üzerinde durulmuştur.

### **5.2. Problem**

Günümüz işletmelerinde kullanılmaya başlanılan kara katılma, yetki devri, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli yönetim şekillerinin çalışan personelini

sorumluluk sahibi yaparak inovasyon yapma (yenilik, yaratıcılık) eğilimlerinde ne derece etkili olduğunu belirleyebilmek ve buna bağlı olarak da inovasyon performansının firma performansına olan etkisini ortaya koyabilmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu anlamda firma performansının öncülleyicileri arasında inovasyon performansının ve demokratik yönetim anlayışının gücü adına bir yorum yapılabilecektir.

### **5.3. Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde yeni bir yönetim şekli olan demokratik yönetim anlayışının lojistik işletmelerde çalışan tüm personelin inovasyon (yaratıcılık ve yenilik) performansı ile firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesidir.

### **5.4. Evren Ve Örneklem**

Araştırma örneklemini İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren lojistik işletmelerinden 150 çalışan oluşturmaktadır. Yapılan uç değer analizine göre 8 kişinin verisi diğer verilere göre uç noktalara sahip olduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların yaşları literatürde X ve Y kuşağı olarak ayrımı yapıldığı üzere; 33 yaş altı ve üstü olarak iki boyuta ayrılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi genellikle (45,1) lise ve üniversite (52,8) düzeyindedir. Çalışanların toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%29,6) ile (6-10) yıl arasındaki çalışanlar oluştururken bu yüzdeye en yakın çalışma kıdemini (%28,2) ile (16-20)yıl ve yukarısı oluşturmaktadır. Yapılan örneklem yeterliliği testleri doyurucu sonuçlar vermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların yönetime katılmalarının, söz sahibi olmalarının işletmenin inovasyon performansını doğrudan etkilediği ve buna bağlı olarak da firma performansının olumlu yönde yükseldiği söylenebilir.

### **5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma uygulayıcının zaman, maliyet vb. imkânları dâhilinde uygulanması sınırlılıkları arasındadır. Aynı zamanda çalışanların araştırmalara mesleki kaygı nedeniyle tereddütte yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen işletmelerin tesadüfi biçimde seçilememesi ve tüm çalışanlara ulaşamama durumu araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma kapsamına alınan değişkenler dışındaki başka değişkenlerin etkilerinin göz ardı edilmiş olması, bir çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

### **5.6. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler bir işletmede çalışan katılımcılara uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorduğu sorulara cevap verildikten sonra anketin uygulanmasına geçilmiştir.



### **5.6.1. Demografik Sorular**

Araştırmada kullanılan anketin demografik sorularını; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma hayatınız ve bulunduğu kurumda çalışma kıdemi sorularından oluşmaktadır. Anketin demografik sorularına frekans analizi uygulanmış olup, araştırma katılımcılarının demografik özellikleri ortaya çıkarılmıştır.

### **5.6.2. Demokratik (Katımlı) Yönetim Ölçeği**

Araştırmada konu olan ölçekler ayrıntılı bir literatür taramasından sonra tespit edilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere anketimize dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan demokratik (katımlı) yönetim ölçeği sorularını öğretici (2006, s.134) hazırlamıştır. Anket 27 sorudan meydana gelmekte ve sorular 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Öğretici, ölçeğin güvenilirlik düzeyini Cronbach Alpha Katsayısını % 96.6 olarak belirlemiştir. Öğreticinin çalışmasına göre (2006, s.93) anket sorularının hazırlanmasında çalışanların katılımcılık düzeyini etkileyen faktörler 8 ana gruba ayırmış ve her grubu deneyecek farklı sayıda soru bulunmaktadır. Bu ölçeğin İşin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

### **5.6.3. İnovasyon Performansı Ölçeği**

Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde inovasyon performansının ölçülmesi için kullanılan ölçek, Daft (1982), Tsai (1997), Lio (2008), Wang ve Ahmed (2004) ve Hurley ve Hult (1998)' den yararlanılmıştır. (KAPUCU, 2012) İnovasyon Performansı ölçeği tek boyut üzerinden incelenmiştir. Ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

### **5.6.4. Firma Performansı Ölçeği**

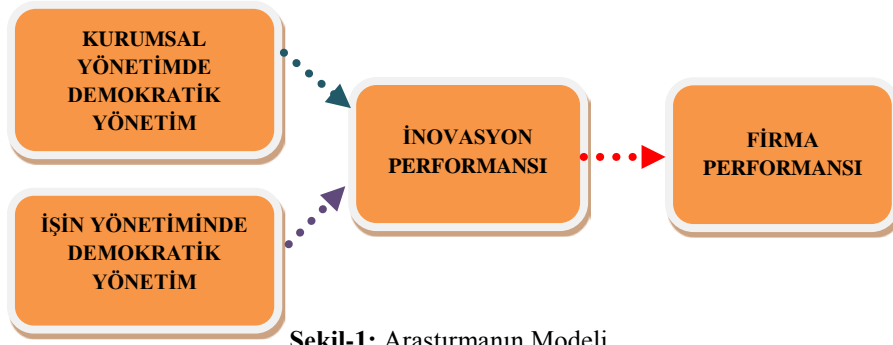
Araştırma için yapılan anketin son bölümünde kullanılan firma Performans ölçeği; Akgün ve arkadaşlarının 2007 yılında Ellinger ve arkadaşları (2002)'dan aldıkları ve Türkiye'de geliştirdikleri 13 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.(ÇEMBERCİ, 2011) Ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

Bu ölçeklerdeki yayınlar yabancı kaynaklardan derlendiği için önce Türkçe'ye çevrilmiş, tekrar bir uzman tarafından İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl verilerle uyumluluğu onaylandıktan anketler uygulanmaya başlanmıştır.

## **5.7. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri**

Araştırmanın modeli, demokratik yönetim anlayışının (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) firma performansı üzerine

olan etkisinde inovasyon performansının aracılık rolünün üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi Őekillendirilmiřtir.



Őekil-1: Araştırmanın Modeli

### **HİPOTEZLER**

- H1 : Lojistik işletmelerde inovasyon performansı ile firma performansı arasında ilişki vardır.
- H2 : Lojistik işletmelerde kurumsal yönetimde demokratik yönetim İle inovasyon performansı arasında ilişki vardır.
- H3 : Lojistik işletmelerde işin yönetiminde demokratik yönetim ile inovasyon performansı arasında ilişki vardır.
- H4 : Lojistik işletmelerde işin yönetiminde demokratik yönetim İle firma performansı arasında ilişki vardır.
- H5 : Lojistik işletmelerde kurumsal yönetiminde demokratik yönetim İle firma performansı arasında ilişki vardır.
- H6 : İşin yönetiminde demokratik yönetimin lojistik işletmelerinin inovasyon performansı üzerinde etkisi vardır.
- H7 : Kurumsal yönetimde demokratik yönetimin lojistik işletmelerinin inovasyon performansı üzerinde etkisi vardır.
- H8 : Lojistik işletmelerinde inovasyon performansının firma performansı üzerinde etkisi vardır.
- H9 : Lojistik işletmelerinde kurumsal yönetimde demokratik yönetimin firma performansı üzerinde etkisi vardır.
- H10 : Lojistik işletmelerinde işin yönetiminde demokratik yönetimin firma performansı üzerinde etkisi vardır.
- H11 : İşin yönetiminde demokratik yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.

H12 : Kurumsal yönetimde demokratik yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.

### 5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş +3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan çalışan insan odaklı demokratik yönetim (katımlı yönetim)'in boyutları olan İşin yönetiminde demokratik yönetim ile kurumsal yönetimde demokratik yönetim ölçeği, inovasyon performansı ölçeği ve firma performansı ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için hiyerarşik regresyon analizi testi gerçekleştirilmiştir.

### 5.9. Araştırmanın Bulguları

#### 5.9.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları

Araştırmanın bulgularına ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır.

**Tablo-1** Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

		YAŞ			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	Y Kuşağı	72	50,7	50,7	50,7
	X Kuşağı	70	49,3	49,3	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Örneklemin özelliğine göre; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve şu anki çalıştığı işletmedeki çalışma süresi araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin frekans analizi tablosunda da belirtildiği üzere yaş analizi iki grupta incelenmiştir. Literatürde de X ve Y kuşağı olarak bilinen 1980 öncesi doğumlu olan çalışanlar ve 1980 sonrası doğumlu olan çalışanlar olarak belirlenmiştir.

**Tablo-2** Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	KADIN	49	34,5	34,5	34,5
	ERKEK	93	65,5	65,5	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler sorulmuş ve Tablo-2’de alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan Erkek olanların oranı bayan olanlara oranla daha fazladır. Katılımcılardan Bayan olanların oranı %34,5 iken Erkek katılımcı olanların oranı %65,5’dir.

**Tablo-3** Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	EVLİ	81	57,0	57,0	57,0
	BEKAR	61	43,0	43,0	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Tablo-3’de medeni katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bilgiler sorulmuş ve alınan frekans analizleri aşağıda gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların evli olanların oranı bekâr olanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaya göre katılımcılardan evli olanların oranı %57 iken bekâr katılımcıların oranı %43 olduğu frekans analizi tablomuzdan anlaşılmaktadır.

**Tablo-4** Çalışanların Eğitim Durumlarını Gösteren Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	İLKOKUL	2	1,4	1,4	1,4
	LİSE	64	45,1	45,1	46,5
	ÜNİVERSİTE	75	52,8	52,8	99,3
	MASTER/DOKTORA	1	,7	,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Tablo-4’de katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün lise ve üniversite mezunu olduğu izlenmektedir. İlkokul mezunu olanların oranı %1,4, lise mezunu olanların oranı %45,1, üniversite mezunu olanların oranı %52,8 iken master/doktora mezunu olanların oranı %0,7 olduğu görülmektedir.

**Tablo-5** Çalışma Süresine Ait Frekans Analizi

		ÇALIŞMA HAYATI			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1-5 Yıl	30	21,1	21,1	21,1
	6-10 Yıl	42	29,6	29,6	50,7
	11-15 Yıl	30	21,1	21,1	71,8
	16 ve üzeri	40	28,2	28,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Tablo-5’de katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları izlenmektedir. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların oranının %29,6 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı en yakın takip eden ikinci oran %28,2 ile 16 ve üzeri çalışma yılına sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Diğer katılımcılar ise %21,1 ile çalışma süresi 1-5 yıl olanlar ile %21,1 çalışma süresi ile 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılar üçüncü sırayı kapsamaktadır.

**Tablo-6** Çalışanların Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

		BU KURUMDA ÇALIŞMA KIDEMİNİZ			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1-5 Yıl	61	43,0	43,0	43,0
	6-10 Yıl	61	43,0	43,0	85,9
	11-15 Yıl	17	12,0	12,0	97,9
	21 ve Üzeri	3	2,1	2,1	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Tablo-7’de katılımcıların bulunduğu kadrodaki çalışma süresine ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; çalışanların buldukları kadroda 1-5 yıl arası çalışanların oranı %43, 6-10 yıl çalışanların oranı %43, 11-15 yıl çalışanların oranı %17 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı %2,1 olduğu izlenmektedir.

### 5.9.3. Demokratik Yönetim Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

**Tablo-8** Demokratik Yönetim Anlayışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri	Faktör Ort.	Faktör Yükleri		Cron. Alpha
Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payı bırakılır.	4,4468	,733		0,883

Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.		,726		
Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilir.		,726		
Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunur.		,687		
Çalıştığınız kurumda, doğru insanlarla doğru işler bir araya getirilir.		,677		
Kurumunuzda ilişkilerde insan önceliklidir, insana değer verilir ve yatırım yapılır.		,667		
Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.		,666		
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının; fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.		,562		
Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.		,544		
<b>Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri</b>				
Çalıştığınız kurumun vizyonu sizce anlamlı bulunmakta ve paylaşılmaktadır.			,755	
Kurumunuzda çalışanların yenilikçi çabaları teşvik edilir, ödül vs. verilir.			,742	
Çalıştığınız kurum, çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanır.	4,3891		,725	0,869
Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programlar uygulanır.			,725	
Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal değişkenleri, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenir.			,640	

Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşur.			,603
Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların fikirlerine başvurulur.			,577
Çalıştığınız kurumda kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır.			,565
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	4,731	4,284	
<b>Açıklanan Varyans</b>	27,827	25,201	
<b>Skewness</b>	-1,066	-1,162	
<b>Kurtosis</b>	0,666	1,360	
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 53,027</b>			
<b>KMO Değeri: 0,898</b>			

Demokratik yönetim (katılmalı) anlayışı ölçeğinde toplamda 27 maddelik soru olmasına rağmen, ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 17 maddelik soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Bu kavramla ilgili olarak; Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması bakımından en doğru değer olarak belirlemişlerdir.(HAİR, 1998) Ayrıca faktör analizi sonrasında geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler SPSS 22 paket programındaki "Scale if item deleted" seçeneği kullanılarak çıkarılmıştır. Bu belirlemeler kapsamında Demokratik Yönetim Anlayışı maddelerinden 10 soru ayrıştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Okin (KMO) değeri 0,898 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak saptanmıştır. Bulunan KMO sonucu Kalaycı (2005)'ya göre bu değer faktör analizi için yeterli bir oran olarak görülmektedir. Elde edilen analiz değerleri, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. (KALAYCI, 2005) Tablo-8'deki faktör analizi bulgularına göre iki faktör için açıklanan toplam varyans oranı %53,027'dir. Aynı zamanda faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uyumadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre arasındaki veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır.(KALAYCI, 2005) Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. İşin yönetiminde demokratik (katılmalı) yönetim anlayışı faktörüne

katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,4468, kurumsal yönetimde demokratik (katılnmalı) yönetim anlayışı faktörüne verdikleri ortalama değer ise 4,3891'dir. Demokratik yönetim anlayışının faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-9'da da görüldüğü üzere işin yönetiminde demokratik yönetim faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,883, kurumsal yönetimde demokratik yönetim faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,869 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre oldukça yüksek güvenilir düzeylerdir. Böylece demokratik yönetimle ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

#### 5.9.4. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

**Tablo-9** İnovasyon Performansına İlişkin Faktör Analizi Tablosu

İnovasyon Performansı Maddeleri	Faktör Ort.	Faktör Yükleri	Crn. Alpha
Firmamız sürekli olarak, özellikli ve patentli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık verir.	4,4175	0,752	0,894
Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır.		0,728	
Firmamız pazar taleplerini karşılamada ve yeni ürünleri hızla geliştirmede başarılıdır.		0,698	
Firmamızda, yeni ürün ve hizmetler için yeni kanallar oluşturulması sürekli devam eden bir süreçtir.		0,693	
Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır.		0,682	
Firmamız sürekli olarak yönetsel yenilikler (bilgisayar tabanlı yönetim, çalışan eğitim/ödüllendirme sistemleri, yeni departman ya da proje takımları vb.) sunar ve destekler.		0,677	
Firmamız yenilik önerilerini destekler.		0,674	
Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler.		0,644	
Firmamızda çalışanlar başarılı olmayan yeni fikirler için cezalandırılmazlar.		0,619	
Firmamız özel ürünlerini, müşteri taleplerine uygun bir şekilde, esnek olarak sunmayı başarır.		0,607	



Firmamız ürünlerinin tasarımını devamlı değiştirir ve yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	0,599
Firmamız, müşterilerinin istek ve şikayetleriyle anında ve itina ile ilgilenir.	0,577
Firmamız pazarlama yeniliklerinde (yeni pazarlara giriş, yeni fiyatlandırma ve yeni dağıtım yöntemleri vb.) rakiplerinden daha başarılıdır.	0,572
Firmamız son 5 yıl içinde rakiplerine oranla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	0,570
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>	5,952
<b>Açıklanan Varyans</b>	42,515
<b>Skewness</b>	-0,801
<b>Kurtosis</b>	0,703
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 42,515</b>	
<b>KMO Değeri: 0,876</b>	

Demokratik yönetim ölçeğinde olduğu gibi bu ölçekte de ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında 18 sorudan geriye 14 soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Tablo-9'daki inovasyon performansı ölçeği faktör analizi bulgularına göre faktör için açıklanan toplam varyans oranı tek boyut inceleme olması sebebiyle %42,515 olduğu görülmektedir. Ayrıca faktörlerin öz (Eigen Value) değerleri de 1 değerinden önemli derecede yüksek olduğu izlenmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-3 aralığında olduğu izlenmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre arasındaki veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. İnovasyon performansı faktörüne katılımcıların verdiği yanıtların ortalama değeri 5,952 olduğu izlenmektedir. İnovasyon performansı ölçeğinin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri de incelenmiştir. Tablo-11'de de görüldüğü gibi inovasyon performansı faktörünün katsayısının 0,894 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'in belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece inovasyon performansı ile ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

## 5.9.5. Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Tablo-10 Firma Performansına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Firma Performansı Maddeleri	Faktör Ort.	Faktör Yükleri	Crn. Alpha	
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir.	4,3617	0,777	0,889	
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.		0,741		
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.		0,735		
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir.		0,734		
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.		0,725		
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.		0,688		
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.		0,671		
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.		0,658		
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.		0,656		
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.		0,612		
Öz sermaye getirisi (Vergi Sonrası Kar/Ortalama Öz Sermaye) rakiplerimizden yüksektir.		0,594		
<b>Eigen Value (özdeğer)</b>		5,270		
<b>Açıklanan Varyans</b>		47,911		
<b>Skewness</b>	-0,703			
<b>Kurtosis</b>	0,144			
<b>Toplam Açıklanan Varyans :47,911</b>				
<b>KMO Değeri: 0,828</b>				

Firma performansı ölçeğinde toplam 13 maddelik soru bulunmasına rağmen ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin uygulanması sonrasında geriye 11 maddelik soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Bu kavramla ilgili olarak; Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması bakımından en doğru değer olarak belirlemişlerdir. Ayrıca faktör analizi sonrasında geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler SPSS 22 paket programındaki "Scale if item deleted" seçeneği kullanılarak çıkarılmıştır. Bu belirlemeler kapsamında demokratik yönetim anlayışı maddelerinden 2 soru ayrıştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör

analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,828 gibi yüksek kabul edilebilecek bir oran bulunmuştur. Kalaycı (2005)'e göre bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir. Elde edilen değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo-10'deki faktör analizi bulgularına göre firma performansı faktörü için toplam açıklanan varyans oranı ölçeğin tek boyut üzerinden açıklanması sebebiyle 47,911 olduğu görülmektedir. Ayrıca faktörün öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek olduğu izlenmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilir. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'e göre veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorum yapılabilir. Araştırmada ki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Firma performansı faktörüne katılımcıların verdiği ortalama değer 4,3617 olduğu izlenmektedir. Firma performansı faktör analizi için son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri de incelenmiştir. Tablo-10'den de izlendiği üzere firma performansı güvenilirlik kat sayısı 0,889'dır. Bu değer Kalaycı (2005)'nin da belirttiğine göre oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyidir. Böylece firma performansı ile ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

### 5.9.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo-11** Korelasyon Analizi Tablosu

		<b>KORELASYON</b>			
		İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim	Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim	İnovasyon Performansı	Firma Performansı
İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim	Pearson Correlation	1	,688**	,686**	,466**
	Sig.(2- tailed)		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142
Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim	Pearson Correlation	,688**	1	,653**	,438**
	Sig.(2- tailed)	,000		,000	,000
	N	142	142	142	142

İnovasyon Performansı	Pearson Correlation	,686**	,653**	1	,620**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142
Firma Performansı	Pearson Correlation	,466**	,438**	,620**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizine ait bulgular Tablo-11’de verilmiştir. Tablo’da iş ve kurumsal yönetimde demokratik yönetimin inovasyon performansı ve firma performansı ile olan ilişkisi ile inovasyon performansı ve firma performansının iş ve kurumsal yönetimde demokratik yönetimle olan ilişkisi incelenmiştir. İşin yönetimde demokratik yönetim ile İnovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ( $p < 0,001$ ) ve bu ilişkinin (0,686) düzeyinde olduğu görülmektedir. İşin yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmekte ( $p < 0,001$ ) ve bu ilişkinin (0,466) düzeyinde olduğu izlenmektedir. Kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile İnovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ( $p < 0,001$ ) ve bu ilişkinin (0,653) düzeyinde olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmekte ( $p < 0,001$ ) ve bu ilişkinin (0,438) düzeyinde olduğu izlenmektedir. İnovasyon performansı ile firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğu ( $p < 0,001$ ) ve bu ilişkinin (0,620) oranında yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizine göre oluşturulan Model 1’e göre, demokratik yönetimin (işin yönetimde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) lojistik işletmelerde inovasyon performansı arasında işin yönetimde (0,686), kurumsal yönetimde (0,653) düzeyinde yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece hipotezlerden; H2, H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Burada çağdaş yönetim biçimlerinden demokratik yönetim biçimini benimsemiş lojistik işletmelerde işin yönetiminin çalışanlarla birlikte yürütülmesinin işletmenin inovasyon performansını (yenilik, buluş, değişim, yaratıcılık) arttıracak önemini göstermektedir. Yine aynı şekilde regresyon analizine göre demokratik yönetimin (işin yönetimde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) inovasyon performansına etki düzeyinin işin yönetimde (0,423), kurumsal yönetimde ise (0,383) oranında anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece hipotezlerden H6 ve H7 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

## 5.9.7. Hipotez Testlerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tablo-12 Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	Model 1	Model 2	Model3
HAMYAS	-0,213	-0,188	-0,133
CİNSİYETİNİZ	0,036	0,045	0,022
EĞİTİM DURUMUNUZ	0,057	-0,003	-0,032
ÇALIŞMA HAYATINIZ	0,140	0,070	0,056
İŞİN_YONETİMİ	0,423**	0,302*	0,072
KURUMSAL_YONETİM	0,383**	0,251*	0,048
İNOVASYON PERFORMANSI			0,540**
F	27,060	8,095	12,635
R <sup>2</sup>	0,546	0,265	0,398
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,526	0,232	0,366
R <sup>2</sup> Değişimi		0,265	0,133

Model 1: Inovasyon Performansı

Model 2-3: Firma Performansı

\*\*0.001 (%99 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

\*0.05 (%95 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

İnovasyon performansı etkileşiminin, işin yönetimindeki demokratik yönetim, kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (inovasyon performansı) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (inovasyon performansı) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasında bağımsız değişkenin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) bağımlı değişken (firma performansı) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını

sürdürüyorsa, mediating değişkenin “kısmi aracılık etkisinden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986:1177). Bu açıklamalardan hareketle, Tablo 12’den de görüldüğü gibi, öncelikle işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu, inovasyon performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan inovasyon performansı değişkenindeki değişikliğin işin yönetiminde 0,423’ini, kurumsal yönetimde 0,383 oranı ( $p < 0,001$ ) açıklamaktadır. Oluşturulan ikinci modelde, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve firma performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, demokratik yönetim değişkeni, firma Performansı değişkenindeki değişikliğin işin yönetiminde 0,302’sini, kurumsal yönetimde 0,251 oranı ( $p < ,05$ ) açıklamaktadır. Oluşturulan üçüncü modelde ise, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim, inovasyon performansı ve kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu, firma performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. (Model 3). Bu modelde, inovasyon performansı firma performansının 0,540’ını ( $p < 0,05$ ) açıkladığı belirlenmiştir. Bu aşamada, demokratik yönetimin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve Kurumsal yönetimde demokratik yönetim) firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Bu yüzden inovasyon performansının demokratik yönetim anlayışı ile firma performansı arasındaki nedensellik ilişkisinde tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

## **6. SONUÇ**

Lojistik işletmelerde İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın, piyasada mevcut pazar pastasından pay sahibi olmanın ve yaşam kalitesini arttırmanın anahtarıdır. Mevcut bulunan tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaların tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyon yapmanın, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir. Bu nedenle araştırmada, demokratik yönetim anlayışı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif bir etkinin (işin yönetiminde (0,423), kurumsal yönetimde (0,383)) oranında varlığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre demokratik yönetim anlayışı yüksek olan lojistik

işletmelerin inovasyon performansı da yüksek olmaktadır. Başka bir deyişle demokratik yönetim anlayışını benimsemeyen lojistik işletmelerin inovasyon performansı da buna bağlı olarak düşük olmaktadır. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan diğer bir sonuç ise, demokratik yönetim anlayışı ile firma performansı arasında da anlamlı bir (işin yönetiminde (0,302), kurumsal yönetimde (0,251)) oranında etkinin söz konusu olmasıdır. Yani demokratik yönetim anlayışı yüksek olan lojistik işletmelerin, demokratik yönetim anlayışı olmayan lojistik işletmelere göre firma performansının da yüksek olmasıdır. Araştırmada ayrıca inovasyon performansı ile firma performansı arasında anlamlı (0,540) seviyesinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Buna göre inovasyon performansı yüksek olan lojistik işletmelerin, düşük olan lojistik işletmelere nazaran firma performansı da yüksek olacağı söylenebilir. Değişkenler arasındaki bu etkiler dışında demokratik yönetimin firma performansı üzerine olan etkisinde (işin yönetiminde (0,302), kurumsal yönetimde (0,251)), inovasyon performansının aracılığıyla da (0,540) oranında bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etki nedeniyle demokratik yönetimin firma performansı üzerine olan etkisi inovasyon performansının aracılık rolü üstlenmesiyle birlikte ortadan kalkmakta iken demokratik yönetimin inovasyon performansı üzerinden firma performansına etkisi (0,540) oranında arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda genel olarak lojistik işletmelerin demokratik yönetim anlayışını benimsemesinin ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesinin inovasyon performansı ile firma performansını arttıracığı söylenebilir. Bu amaçla lojistik işletmelerin demokratik yönetim anlayışını benimsemeye yönelik olarak, çalışanların olumlu deneyim yaşayabilmeleri için onlara bilgi, becerilerini ve kendilerine verilen yetkilerini kullanabilecekleri olanakların sunulması, bu deneyimleme esnasında başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması ve çalışanların harekete geçme konusunda cesaretlendirilmesi ile sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri konusunda övülmeleri de yararlı olabilir. Ayrıca demokratik yönetim anlayışını benimseyen lojistik işletmelerin, diğer lojistik işletmelere model olarak sunulması da demokratik yönetim anlayışının olumlu yönde geliştirilmesi açısından da yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2005), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.322
- Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*. İstanbul: İto Yayınları.
- Tüsiad. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

### MAKALE

- Dicle, İ. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara.
- Fişek, K. (1975). *Yönetime Katılma (Dünyada ve Türkiye'de)*. Ankara: Todaie.
- Helvacı, M. A. (2002). *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.
- Hair vd. *Multivariate Data Analysis*, 5.Ed., Prentice Hall PTR, 1998, s.385.
- Hicks, H. v. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- OECD-EUROSTAT. (2003). *Yenilik ve Verilerin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: OECD ve EUROSTAT Ortak Yayını.
- Olson, M.E., SLATER, S.F. ve HUNT, G.T.M. (2005). *The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior*. Journal of Marketing, 69, July, 49-65.
- Klavuzu, O. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat Ortak Yayını.
- TEZLER
- Çemberci, M. (2011), *Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, s.69
- Ersan, A. (2013). *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Strtejilerinin Verimliliğindeki Rolü*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.s.128.
- Ersan, G. (2011). *Türkiye'nin Rekabet Gücünün Ve İnovasyon Performansının OECD ve AB Ülkeleri İçerisinde İyi Örnekler Oluşturan Ülkeler İle Karşılaştırılması*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.s.27.
- Kapucu, A. (2012), *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze, s.39.
- Öztürk, A. D. (2012). *Girişimsel Pazarlama ve Firma Performansı: İzmir Bölgesinde Bir Uygulama*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.4.
- Zorlu, K. (2009). *İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.s.7.