



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



ABOUT THE JOURNAL

Research Journal of Business and Management (RJBM) is a peer-reviewed, quarterly and publicly available online journal. RJBM aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in the area of business and management. The editor in chief of RJBM invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest areas of the Journal. The publication languages of the Journal are English and Turkish.

Editor-in-Chief

PROF. DR. SUAT TEKER

RJBM is currently indexed by

EBSCO-Host, Ulrich's Directiroy, ProQuest, Open J-Gate,
International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International
Society for Research Activity(ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services (SIS), TUBITAK-
DergiPark, International Institute of Organized Research (I2OR)

CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in June, 2016.

RJBM welcomes manuscripts via e-mail.

E-mail: rjbm@pressacademia.org

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



EDITORIAL BOARD

Orhan Akova, Istanbul University
Adel Bino, University of Jordan
Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University
Isik Cicek, Mediteranean University
Cigden Aricigil Cilan, Istanbul University
Cuney Dirican, Arel University
Raindra Dissanayake, University of Kelaniya
Gabriel Dwomah, Kumasi Polytechnic
Ozer Ertuna, Bosphorus University
Emel Esen, Yildiz Technical University
Nadziri Ab Ghani, Universiti Teknologi Mara
Syed Reza Jalili, Sharif University of Technology
Pinar Bayhan Karapinar, Hacettepe University
Selcuk Kendirli, Gazi University
Youngshl Lu, Sun Yat-Sen University
Michalle McLain, Hampton University
Ghassan Omet, University of Jordan
Rafisah Mat Radzi, Univiersiti Sains Malaysia
Lihong Song, Shantou University
Tifanie Turner, Hampton University
Adilya Yamaltdinova, Kyrgyzstan-Turkey Manas University
Ugur Yozgat, Marmara University

REFEREES FOR THIS ISSUE

Eylin Babacan Aktas, Pamukkale University
Zubeyir Bagci, Pamukkale University
Huseyin Bal, Karadeniz Technical University
Meta Basar Baypinar, Istanbul Technical University
Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University
Saleh Al-Ghamdi, National Commission For Academic Assessment and Accreditaion
Aysel Gündoğdu, Medipol University
Djabir Hamzah, Hosameddin University of Indonesia
Himmat Karadal, Aksaray University
Lamia Obay, University of Wollongong
Sinan Okumus, Gedik University
Ovgu Cakmak Otluoğlu, Istanbul University
Musa Ozata, Selcuk University
Yunus Emre Ozturk, Selcuk University
Mohammad Safari, University of Tehran
Anis Samet, American University of Sharjah
Amelia Santosa, University of Surabaya
İ.Erdem Secilmis, Hacettepe University
Selime Sezgin, Istanbul Bilgi University
Martin J.Simits, Tillburg University
Gede Agus Vidyadane, Petra Chirsitian University
Sevcan Yildiz, Mediterrennian University



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Does demography matter in nonverbal communication between physician and patient <i>Indrianty Sudirman, Indahwati Sidin.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116540	1 –10
2. The association between perceived job insecurity and career commitment in hospitality sector: the role of support at work <i>Banu S. Unsal Akbiyik.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116541	11 – 21
3. A perception study on learning through teamwork <i>Takım çalışması yöntemi ile öğrenme üzerine bir algı araştırması</i> <i>Pinar Falcioğlu, Selen Sabah.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116542	22- 30
4. Business and information system strategic alignment: determinants and impact on rural bank organizational performance <i>Toto Sugiharto, Novita Sulistiowati, Rina Nofiyanti.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116543	31 – 41
5. Life and work place choices of the creative class in cities: the case of Istanbul <i>Yaratıcı sınıfın şehirlerde yaşam ve iş yeri tercihleri: İstanbul örneği</i> <i>Pinar Falcioğlu, Ali Levent Kurtoglu.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116544	42 - 58
6. Financial services without intermediaries: benefits and effects of central banks doing business directly with corporates <i>Aracısız finansal hizmetler: Merkez Bankalarının şirketler ile doğrudan işlem yapmasının faydaları ve etkileri</i> <i>Cuneyt Dirican.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116545	59 - 72
7. The effects of paternalistic leadership on organizational identification: the mediating role of trust in leader <i>Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: lidere güvenin aracılık rolü</i> <i>Nurcan Hakan Cıraklar, Zeki Ucar, Oytun Boran Sezgin.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116546	73 - 87
8. Effects of the performance-based remuneration system: what do nurses think? <i>Mustafa Demirkiran, Mehmet Yorulmaz, Sultan Unal, Serap Taskaya, Oguzhan Carikci.....</i> DOI: 10.17261/Presacademia.2016116547	88 - 96
9. The impact of transformational leadership on management innovation: an empirical research in Turkey <i>Dönüşümsel liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi: Türkiye’de ampirik bir araştırma</i> <i>Faruk Kalay, Turgay Ozturk.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116548	97 – 106
10. The dynamics and decision making process of conducting post-graduate study in school of Management <i>Kamaludin, Berto Usman.....</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116567	107 - 119



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



DOES DEMOGRAPHY MATTER IN NONVERBAL COMMUNICATION BETWEEN PHYSICIAN AND PATIENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116540

Indrianty Sudirman¹, Indahwaty Sidin²

¹Hasanuddin University. indrianty_sudirman@yahoo.com

²Hasanuddin University. indahusman@gmail.com

ABSTRACT

Previous studies show that the effective nonverbal communication in therapeutic communication plays important role to influence the optimal level of patient's healthiness through patient's satisfaction due to asymmetry information between physician and patients. However, which variables of nonverbal communication that are suitable to meet the need of different demography characteristics is still poorly understood. This research analyze the significances of each non-verbal communication variables consisting of artifact, haptic, kinesics, chronemics, proxemics, and vocalic to satisfy patients with different demography classification based on age, gender, ward type, ethnic, education, and occupation. The result shows that demography characteristics are really matter in explaining the influence of nonverbal communication variables to patients' satisfaction.

Keywords : Nonverbal communication, demography characteristics, patient's satisfaction.

JEL Classification: D82, M30, M31

1. INTRODUCTION

Generally, therapeutic communication can be defined as an interaction between a health care professional and a patient that aims to enhance the patient's comfort, safety, trust, or health well-being. It is the basis of interactive relationships and affords opportunities to establish rapport, understand the client's experiences, formulate individualized or client-centered interventions, and optimize health care resources. Therapeutic communication between nurses and patients have been widely studied and well documented. On the contrary, therapeutic communication between physician and patient has not been thoroughly explored while in fact it is very important in health services to achieve optimal healthy stage. Previous research papers indicate that quality communication among the client, health care providers, families, and other stakeholders can improve health care and help clients adapt to illness and adhere to interventions. Therapeutic communication, which refers to a healing or curative nurse-client interaction, allays stress in the nurse and client, particularly when they collaborate in the decision-making process for serious or life-threatening issues and informed consent (Lobb, Butow, Kenny, & Tattersall, 1999; von Gunten, Ferris, & Emanuel, 2000)^{1,2}.

Therapeutic communication is a form of psychotherapy that uses verbal and nonverbal techniques in which through face-to-face communication, a clinician will use verbal and nonverbal techniques to assist patients with finding the root cause of a problem in a nonjudgmental way, while showing empathy and concern. The goal of therapeutic communication is to increase self-worth or decrease psychological distress by collecting information to determine the illness, assessing and modifying the behavior, and providing health education. The therapist will work on building a therapeutic relationship with patients and reassure that this type of therapy is client-centered. Therapeutic communication consists of verbal and non-verbal communication.

The most communication commonly used in health services is verbal communication because of its accuracy. Nevertheless not all of verbal messages can be easily understood by patients due to asymmetric information

between physician and patient on medical knowledge. Most patients usually have limited information about their illness and their treatment options. Patients with chronic illnesses that are supposed to have more access to such kind of information are usually more suffering from asymmetric information (Sudirman, 2012)³. This makes the nonverbal communication becoming more relevant as a complementary therapeutic communication in serving health services especially in convincing the patients.

In most cases health treatment environment could cause significant fear and uncertainty to the patients and their families. It could be understood if the patients and their families then rely on the observation of nonverbal as an instant tool to obtain information, even before the verbal interaction occurred. This may cause the patients and their families becoming very sensitive to nonverbal communication of professionals (Friedman, 1979)⁴.

Communication between patient and physician needs to be viewed in its entirety. The distinction between verbal and nonverbal communication is somewhat arbitrary. The purpose of this article is to focus attention on the nonverbal component of communication, because awareness of this aspect of our communication will lead to a greater understanding of our patients and ourselves and the messages we exchange. Nonverbal communication provides a way of communicating the emotional experience of illness that is often difficult, if not impossible, for the patient to verbalize. It allows health care providers to send messages of empathy and understanding and to communicate messages.

Several previous researchers found that nonverbal communication of physician significantly affected satisfactory level of patients during treatment in hospitals (Ambady *et al*, 2002; Griffith *et al*, 2003)^{5,6}. Good and effective communication quality between physician and patient will give a significant impact to patient satisfaction during recovery process. The satisfied patient would then have a tendency to be loyal and return to the same physician when needing health services in the future (Sudirman, 2002)⁷. However, the role of demography in moderating the influence of physician's nonverbal communication to patient's satisfaction is still poorly understood.

In order to comprehend on how to satisfy the patients, it is required to identify their wish, need, and hope by identifying the characteristics of each patient. Patients who are satisfied with hospital or physician health service will be loyal and return if they need health care service (Sudirman, 2012)⁸. This is primarily due to the sensitivity of patient to nonverbal communication which is varied depending on the characteristics of patient. However, the relationship between demography of patients and clinicians during nonverbal therapeutic communication has been underexplored. Therefore, it is important to further analyze the influence of nonverbal communication of physician to the patient with respect to different perspectives of patient's demography.

In this study we intended to investigate the the role of demography in moderating the influence of physician's nonverbal communication to patient's satisfaction. Six types of nonverbal communication consisting of artifact, haptic, kinesics, chronemics, proxemics, and vocalic were analyzed with respect to different groups of patient demography using conceptual model of nonverbal communication to identify the dominant factors affecting patient satisfaction.

2. LITERATURE SURVEY

2.1. Therapeutic Communication

The concept of "therapeutic communication" refers to the process in which the physician, clinical doctor or nurse consciously influences or helps a patient to a better understanding through verbal or nonverbal communication. Therapeutic communication involves the use of specific strategies that encourage the patient to express feelings and ideas and that convey acceptance and respect.

Therapeutic communication is considered as one of quality indicators of health services in hospital that could alter the patient satisfaction. It is an effort to create a mutual understanding and trust through idea exchanges with words, symbols or messages that will lead to mutual relationship between physician and patient. Effective communication occurs when a message is delivered and understood as what sender's intention and then followed up an action by the receiver without any obstacles.

In health services, physicians and patients play an important role as a source of information either as a sender or a receiver. Effective communication in the context of physician and patient relationship is a professional attitude of a physician to build safe, secured, and trust feelings of the patients. These attitudes have already been exposed since at the beginning of consultation, during consultation process, and at the end of consultation. The ability of physician to explore and exchange the information both verbally and nonverbally with patients, patient's families, societies, colleagues, and other different characteristic of professions is core competency should be possessed by a physician in Indonesia (KKI, 2012)⁹.

Patient behavior in accepting diagnosis is determined by a physician including curing treatment, self-treatment as well as paying attention and obeying the physician's advices depending on the effectiveness of therapeutic communication between physician. Such communication would also influence the therapy decision whether continued or terminated partially. Physician's feedbacks obtained from the result of communication is obtained from patient's reaction or response during diagnosis, patient's behavior in repeated visits, and patient's preference in choosing the curing.

According to Watson (1988)¹⁰, many factors in the patient's background will influence the therapeutic communication process and the outcome of each interaction are as follows: (a) culture, (b) values (the beliefs and rules people live by), (c) social status, (d) emotional state (feelings that affect patterns of communication), (e) spiritual orientation, (f) internal experiences (such as the biological and psychological impact on how a person interprets life situations), (g) external events, (h) family socialization about communication, (i) relationships, (j) current context of relationship, and (k) content of message (such as sensitive or emotionally charged topics). Different characteristic of patient will give different reactions such that a physician needs to pay attention on the background of patients with respect to a demographic factor in developing communication.

2.2. Verbal and Nonverbal Communication

The most common form of communication used by physicians in delivering their messages is verbal communication. This is simply because the character of verbal communication is more accurate and punctuate. In verbal communication, words are used to express ideas or feelings to stimulate emotional responses or to describe object, observation, and memory. The advantage of verbal communication in face to face interaction is the possibility of direct response from each individual.

Despite the fact that verbal communications is more accurate and punctuate, it is not all of verbal messages given by physician could be caught and understood by patients. This is primarily due to asymmetric information on health knowledge between physician and patient. As a result, miscommunication could critically occur due to different characteristics and knowledge gaps between physician and patient, between a certain patient and another patient having different characteristic backgrounds. Therefore, nonverbal communication is required to express attitudes and behaviors to convince patients during curing process. Mehrabian(1972)¹¹ following suggested that only 7 % of message is sent through words, with remaining 93% sent nonverbal expressions (depending on author, verbal part goes up to 35%).

Nonverbal communication is a transfer of a message without using words. Nonverbal communication includes body language, such as gestures, facial expressions, eye contact and posture. Touch is a nonverbal communication that not only indicates a person's feelings or level of comfort, but illustrates personality characteristics as well. A firm handshake or warm hug indicates something very different than a loose pat on the back or a timid handshake does. The sound of our voice, including pitch, tone and volume are also forms of non-verbal communication. The meaning behind someone's words is often entirely different than the literal translation, as is seen in instances of sarcasm and mockery. The clothing we wear and the way we design our living space are also forms of nonverbal communication that frequently shape people's judgments about others, regardless of whether or not the perceptions are true. However, the role of demography in moderating the influence of physician's nonverbal communication to patient's satisfaction is still poorly understood. Dale G. Leather¹² pointed out the important of nonverbal, among others are the importance of nonverbal factors in determining the essence of interpersonal communication; feelings and emotions can be delivered in more accurate way; free from any fakes, lies, distortions, and multi-interpretations in delivering the intention of the

message; containing meta-communicative functions that's required to achieve high quality communication; more efficient compared to verbal communication; and more accurate suggestive medias.

Morris (1977) in Liliweri (2004)¹³ described that nonverbal communication consists of the following types:

1. Object Communication (Artifact)

Dressing is the most common object communication although it is often considered as one form of stereotypes; but generally people are valued based on their dresses. About 65% of patients expect the physicians wear a white coat during consultation.

2. Touch (Haptic)

Haptic is the study of the study of communication by touch such as shake hand, grasping hand, kissing, touching back, stroking, hitting and others. The form of this communication is to deliver messages about goal or feeling of the sender. The feelings or emotions of the sender either positive or negative can emerge due to touching. In fact touching can give incredible effect in medication. Touching has a strong effect in delivering message as long as delivered in good and responsible manner. If the touching is conducted in an inconvenience way it will cause trust loss, anxiety, and hostility.

3. Chronemics

Chronemics refers to the study of how time affects communication. This can be classified into several different categories including biological, personal, physical, and cultural time. Time is used in precise duration for a particular activity and also punctuality in doing communication.

4. Body Movements (Kinesics)

Kinesics refers to the study of hand, arm, body and face movements for examples gestures, head movements and posture, eye contact, and facial expressions as nonverbal communication. Eye contact, facial expression, sign language, and attitude are types of body movements that used to substitute words to explain something, express feeling, and handle a conversation or to release a tense.

5. Proxemics

Proxemics is a distance between people when they are communicating or having a conversation, including the place or position that you are in.

6. Vocalic

Vocalic is nonverbal communication such as intonation, accent, swiftness in speaking, and others used during a conversation.

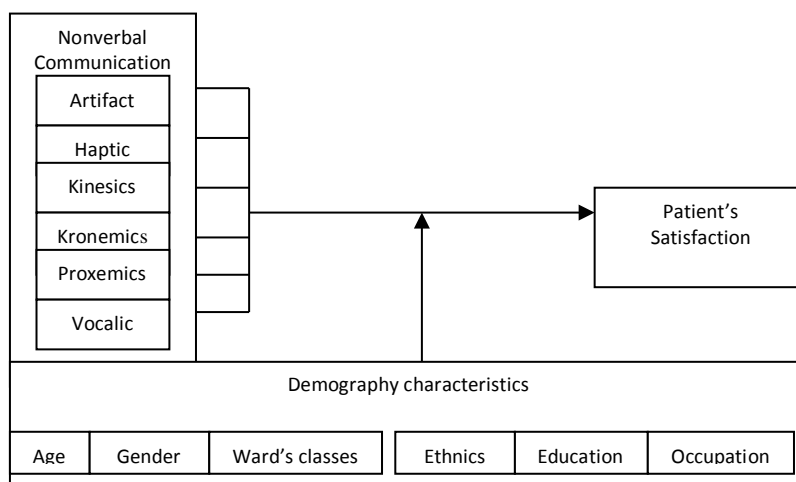
7. Environment

Environment is also used to send a certain command or instruction including distance, temperature, light, and color.

2.3. Conceptual Framework

The nonverbal communication of physician in delivering health services consists of artifact, haptic, kinesics, kronemics, proxemics, and vocalic considered as influence factors of patient satisfaction. The significance and level of each nonverbal communication variable to the patient satisfaction will be different in according to the characteristic of patient demography. Each variable of nonverbal communication will be analyzed with respect of age, education, type of health services, ethnics, and occupations.

Figure 1. Conceptual Framework



3. DATA AND METHODOLOGY

This research was carried out using a quantitative study with cross sectional design and questionnaire as the instrument of the research. The population was all the inpatient patients in fourteen hospitals in Makassar. The samples in this study were determined by proportional stratified random sampling so there were 420 respondents. The study conducted during June, 2015.

Physician’s nonverbal communication will be considered as an independent variable and while patient’s satisfaction is considered as a dependent variable in accordance of demographic characteristics of patient which is further categorized as age, gender, ward, ethnic, education level, and occupation.

Description of respondent was categorized based on age, gender, ethnic, education, and occupation as illustrated in table 1. Age category was divided into teenager (< 25 years), adult (26-45 years), elderly and oldest (> 46 years). Most of the respondents were in adult group (56,2%). Another respondent’s percentage were teenager (19,5%), elderly and the oldest (24,2,2%). Gender category was divided into male and female. Most respondents were female (66%) while male counted only 34%. Ward category was divided into VIP class, first class, second class, and the third class. Most of the respondents were treated in the third class (41,7%). Percentage for another class were VIP (12,9%), first class (15,2%), and the second class (30,2%). Ethnic categories, however, were dominated by Bugis (42,9%), then followed by Makassar (39,3%). Another ethnics was Toraja, Mandar, Jawa and others (17,8%). Education category was dominated by respondents in elementary school and high school (65,2%) while respondents in higher education levels were 34,8%. Occupation category was dominated by unemployed (56,9%) in which civil servant counted for 67% while non civil servants counted about 27,1%.

Table 1: Respondent Characteristics

No	Demography Characteristic	N	%
1	Age		
	Teenager (< 25 years)	82	19,5
	Adult (26 – 45 years)	236	56,2
	Elderly and the oldest (> 46 years)	102	24,2
2	Gender		
	Male	143	34,0
	Female	277	66,0
3	Ward’s classes		
	VIP	54	12,9

	First Class	64	15,2
	Second Class	127	30,2
	Third Class	175	41,7
4	Ethnics		
	Bugis	180	42,9
	Makassar	165	39,3
	Others	75	17,8
5	Education		
	Elementary and High School	274	65,2
	Higher Education	146	34,8
6	Occupation		
	Unemployed	239	56,9
	Public Sector	67	16
	Private Sector	114	27,1

4. EMPIRICAL FINDINGS

Simultaneously, all variables of physician’s nonverbal communication significantly influence patient’s satisfaction as summarized in table 2.

Table 2: Summary of Simultaneous Analysis Results

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.811	6	.802	10.289	.000 ^a
	Residual	32.187	413	.078		
	Total	36.998	419			

4.1. Age Demography

The result of partial analysis based on age demography is presented in table 3.

Table 3: Summary of Statistical Analysis Based on Age Demography

Age Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
Teenager	0,019	0,043	0,029	0,209	0,323	0,537	0,003
Adult	0,738	0,000	0,600	0,527	0,358	0,077	0,000
Elderly and the oldest	0,078	0,022	0,520	0,568	0,182	0,972	0,063

In terms of age demography, all age ranges of respondents were significantly influenced by haptic as naturally and culturally people feel comfortable with touching. However, chronemics did not have any influence to the variables of age demography. For teenagers, artifact is the most significantly variable influence their satisfaction since they usually admire physician’s performance and observes what physician’s wear. For adult and elderly also the oldest haptic is the most significantly variable influence their satisfaction. Older patients need to be appreciated and warm hug that’s why they don’t observe any details of what physician wear. This finding is consistent with previous research such as Norbeg, Hollinger and Buschmann, McCann and McKenna in Gleeson and Timmins (2004)¹⁴ claiming that touch calms, reassures, shares warmth and provides stimulation to older people. Hall, Harrigan, and Rosenthal (1995) also explained that adult patient expected physician not talking too much and listening closely (Riggio and Feldman, 2005)¹⁵.

4.2. Gender Demography

The result of partial analysis based on gender demography is illustrated in table 4.

Table 4: Summary of Statistical Analysis Based on Gender Demography

Gender Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
Male	0,793	0,055	0,948	0,107	0,002	0,088	0,000
Female	0,007	0,000	0,460	0,334	0,324	0,005	0,000

Satisfaction of both male and female are significantly influenced by haptic but proxemics also plays a role in giving patient’s satisfaction. Besides that, vocalic and kinesics also influence male patient’s satisfaction. With their braveness they can have an eye contact with physician. Commonly male patients are perfunctory to the physician treatment. Different with female patients that more sensitive with touch and feel comfortable with physician treatment. Female is more relax, expressive and has a strong interpersonal relationship than male (Herqutanto, 2011)¹⁷. Female observe the little things like the time physician come and give consultation, also the distance when physician stand around them.

4.3. Ward’s Classes Demography

The result of partial analysis based on ward’s class demography is indicated in table 5.

Table 5: Summary of Statistical Analysis Based on Ward’s Classes Demography

Ward’s Classes Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
VIP	0,160	0,370	0,736	0,057	0,230	0,124	0,092
First Class	0,112	0,617	0,090	0,641	0,029	0,679	0,098
Second Class	0,007	0,000	0,501	0,177	0,954	0,424	0,000
Third Class	0,125	0,049	0,692	0,301	0,099	0,002	0,001

In general, patients treated in the lowest class (third class) feel satisfied with the speed of physician’s talks since physicians usually talk with moderate intonations, not too loud but not too weak, such that patients could easily understand information given by physicians. However, patients treated in the second class stated that touching has a significant influence to their satisfaction. The distance between physician and patients treated in the first class has significant influence to their satisfaction. Interestingly for patients treated in VIP class, there are no influenced variables of physician’s nonverbal communication to their satisfaction. In most cases, VIP patients come from middle up economic family background and have many expectations such that it is difficult to fulfill their needs. Patients treated in the first or higher classes with more complete facilities tend to have higher expectations since they feel that they pay more expensive fees to obtain health services suitable with their expectations (Suratun, Manurung andSumartini, 2014)¹⁸.

4.4. Ethnic Demography

The result of partial analysis based on ethnics’ demography is represented in table 6.

Table 6: Summary of Statistical Analysis Based on Ethnic Demography

Ethnic Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
Bugis	0,354	0,000	0,958	0,952	0,052	0,148	0,000
Makassar	0,017	0,004	0,205	0,133	0,059	0,305	0,000
Others	0,133	0,017	0,789	0,069	0,195	0,551	0,043

All ethnics tend to be influenced by haptic to their satisfaction. In addition to artifact also significantly influences the satisfactory level of Makassar ethnics. They observe the punctuality of physician when having a consultation. Patients are influenced by artifacts since they more observe on the physical performance of physician when talking.

4.5. Education Demography

The result of partial analysis based on education demography is illustrated in table 7.

Table 7: Summary of Statistical Analysis Based on Education Demography

Education Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
Elementary & High School	0,034	0,000	0,608	0,182	0,061	0,027	0,000
Higher Education	0,398	0,014	0,374	0,071	0,000	0,340	0,000

In the category of elementary and junior high schools, the most significant variable influencing patient’s satisfaction is haptic. While in the category of higher education, the most significant variables influencing patient’s satisfaction is proxemics since the higher the level of education, the more difficult to be satisfied with health service provided (Crow *et al*, 2002)¹⁹. According to Hanafi and Richard (2012)²⁰, people with higher education level have better knowledge such that they tend to accept and manage information easily. On the contrary, people with lower education level tend to be difficult to respond or communicate using higher level knowledge. Based on the research carried out by Lestari *et al* (2009)²¹, patients with lower education level tend to feel more satisfied easily while those having higher education level would have better knowledge to make justification or critics to health service provided. The presence of unsatisfied patients to the health service provided occurred due to higher level of their education such that they have better understanding on their rights.

4.6. Occupation Demography

The result of partial analysis based on occupation’s demography is indicated in table 8.

Table 8: Summary of Statistical Analysis Based on Occupation Demography

Occupation Demography	t-test						f-test
	Artifact	Haptic	Kinesics	Chronemics	Proxemics	Vocalic	
Unemployed	0,002	0,000	0,098	0,224	0,541	0,007	0,000
Public Sector	0,873	0,018	0,405	0,545	0,162	0,141	0,014
Private Sector	0,932	0,796	0,403	0,532	0,000	0,391	0,000

Unemployed and civil servant patients tend to be satisfied with physician’s touching while those who work in private sectors are influenced by the distance between physician and patients to fulfill their satisfaction. In Indonesia, people working in the public sectors or civil servants tend to have higher incomes than those who work in private sectors. According to Crow *et al* (2002)²², patients having high incomes tend to be more satisfied with physician’s communication skills. With better and effective communication, they expect to plan health program for their future. However, patients with lower incomes reported that many problems encountered during their staying in hospital.

Employed patients always want to make sure about their health condition to continue performing their occupations. As a result, it is important for them to perform physical contact with physician during consultation to assure their health. They feel satisfied since the physician pay attention to them. Unemployed

patients, mostly household wives and retired patients, feel satisfied with physician's service using physical contacts during consultation as a form of a friendship between physician and patient.

5. CONCLUSION

Previous works showed significant influences of nonverbal communication to patient's satisfaction. However, little attention focused on the demography of patients. This research demonstrates that demography plays a significant role to moderate the influences of physician nonverbal communication to patient's satisfaction. Understanding the way the demographer think and perceive would be useful to design nonverbal communication style to encourage positive feelings and emotions of patients that subsequently lead to optimum health treatment.

REFERENCES

- Lobb E. A., Butow P. N., Kenny D. T., and Tattersall H. N. (1999), Communicating Prognosis in Early Breast Cancer: Do Women Understand the Language Used?, *Medical Journal of Australia*, 171 (6), p.290-294.
- Von Guten C. F., Ferris F. D., and Emanuel L. L. (2000), The Patient-Physician Relationship "Ensuring Competencies in End-of-Life Care: Communication and Relational Skills", *The Journal of the American Medical Association*, 284 (23), p.3051-3057.
- Sudirman Indrianty. (2012), Understanding the Dynamic Interaction within Indonesia Healthcare Competition, *European Journal of Business and Management*, 4 (11), p.94-100.
- Friedman. (1979), Nonverbal Communication between Patient and Medical Practitioner, *Journal of Social Issue*, p.82-89.
- Ambady Nalini et al. (2002), Physical Therapists' Nonverbal Communication Predicts Geriatric Patients' Health Outcome, *American Psychological Association*.
- Griffith et al. (2003), House Staff Nonverbal Communication Skills and Standardized Patient Satisfaction, *Journal List J gen Intern Med*, 18 (3), p.170-174.
- Sudirman Indrianty. (2002), Penerapan Orientasi Pasar dalam Pelayanan Jasa RS di Kota Makassar ditinjau dari Strategi Prospectors, Analyzers, dan Defenders, Makassar. Universitas Hasanuddin.
- Sudirman Indrianty. (2012), Hubungan antara Kepuasan Pasien, Loyalitas, dan Kinerja Organisasi, *Jurnal Administrasi Negara Edisi III. Konsil Kedokteran Indonesia (KKI)*.(2012), Standar Kompetensi Dokter Indonesia, Jakarta. Konsil Kedokteran Indonesia.
- Watson M. J. (1988), New Dimension of Human Caring Theory, *Nursing Science Quarterly*, 1 (4), p.175-181.
- Mehrabian A. (1972), Nonverbal Communication. In J. K. Cole (Ed.), *Nebraskan Symposium on Motivation*, 1971, Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 19, p.107-161.
- Leather D. G. (1976), *Nonverbal Communication Systems*, USA. Allyn and Bacon Inc.
- Morris (1977) in Liliweri A. (2004), *Dasar-Dasar Komunikasi antar Budaya*, Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Khan F.F.H. et al. (2014), Patient Attitudes toward Physician Nonverbal Behavior during Consultancy: Result from a Developing Country, *ISRN Family Medicine*.
- Glesson M. and Timmins F. (2004), Touch: A Fundamental Aspect of Communication with Older People Experiencing Dementia, *Nursing Older People*, 16 (2).
- Riggio R. E. and Feldman R.S. (2005), *Applications of Nonverbal Communication*, USA. Lawrence Erlbaum Associates.
- Herqutanto et al. (2011). Pengetahuan dan Keterampilan Komunikasi Dokter Pasien dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya, *Indonesian Medical Association*, 61 (5).
- Suratun, Manurung S., and Sumartini M. (2014), Hubungan antara Pendidikan Kesehatan dan Kepuasan Pasien Diabetes Mellitus di Ruang Rawat Rumah Sakit Persahabatan Tahun 2011, *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 2 (1), p.41-47.
- Crow R. et al. (2002), The Measurement of Satisfaction with Healthcare: Implications for Practice from a Systematic Review of the Literature, *Health Technology Assessment*, 6 (32).

Hanafi Imam and Richard S. D. (2012), Keterampilan Komunikasi Interpersonal Perawat Berpengaruh Peningkatan Kepuasan Pasien, Kediri. Jurnal STIKES, 5 (2).

Lestari et al. (2009), Analisa Faktor Penentu Tingkat Kepuasan Pasien di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul, Jurnal Kedokteran dan Kesehatan Indonesia.

Mast M.S., Hall J.A., Klockner C. and Choi E.(2008), Physician Gender Affects How Physician Nonverbal Behavior is Related to Patients Satisfaction, Medical Care, 46 (12), p.1212-1218.



THE ASSOCIATION BETWEEN PERCEIVED JOB INSECURITY AND CAREER COMMITMENT IN HOSPITALITY SECTOR: THE ROLE OF SUPPORT AT WORK

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116541

Banu S. Unsal Akbiyik¹

¹Kocaeli University. banu.unsal@kocaeli.edu.tr

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between perceived job insecurity, career commitment. The study also attempts to examine the mediating effect of support at work on this relationship. A survey from 186 hospitality employees was analyzed using mediated regression analysis. The results demonstrate that perceived job insecurity is negatively related to career commitment. High supervisor and peer support contributes to career commitment and mediates the association between the association perceived job security and career commitment. It is recommended that managers focus on support at work in the working environment to decrease the negative effect of perceived job insecurity.

Keywords : Perceived job insecurity, career commitment, perceived supervisor support, perceived peer support, hospitality industry.

JEL Classification : D23, M12, L83

1. INTRODUCTION

Numerous organizations worldwide have undergone downsizing, mergers and acquisitions and restructuring (Chang & Chan, 2008). Careers within a single organization are becoming difficult, career changes and job mobility have become common phenomena (Rousseau et al., 1996). These developments have lessened organizational tenure and created feelings of insecurity in employees (Cappelli et al., 1997). Literature shows that heightened job insecurity creates negative job-related attitudes and behaviors and increases turnover (e.g., Hartley, 1998; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Sverke et al., 2002; ; Probst, 2003). The primary purpose of this article is to examine the association between job insecurity and career commitment among employees in the hospitality sector.

Career commitment has received the least attention in all forms of work commitment (Niu, 2010). London (1983) posited that a number of personal and situational factors may influence and/or reflect career commitment. Situational variables usually are not investigated in previous research (Goulet and Singh, 2002). Job insecurity may be having an impact on career commitment because of organizational and economical changes in the late 1990's. When employees experience increased job insecurity, they might look elsewhere for a possible future job opportunity and develop career-related skills. However, this assumption is a problematic area. This does not mean that increased job insecurity leads to increased career commitment for all kinds of jobs.

A number of studies have examined the organizational and personal consequences of job insecurity and found that it negatively impacted job performance, resulted in attitudinal reactions such as intention to quit, reduced organizational commitment, and reduced satisfaction (De Cuyper et al., 2010; Greenhalgh, 1982). In this study, it is assumed that if individuals have job insecurity, they have less commitment to their profession or career to develop skills and show more intention of withdrawing from their career and job in the hospitality industry. According to Greenhalgh and Rosenblatt (2010), there are limited researches to explain the relationship between job insecurity and its consequences through mediating variables. It will be further investigated whether support at work mediates this relation.

The present study contributes to the literature in two specific ways. First, literature review shows that there are not many studies focusing on the association between job insecurity and career commitment. Research regarding career commitment has been conducted mostly in professional careers such as lawyers, nurses (Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1995). There is little published research on career commitment and its impacts on employee in hospitality industry (e.g. Kim et al., 2012; Niu, 2010; Lam, 2003). This study therefore allows us to extend the research on job insecurity by examining the relationship between perceived job security and career commitment in hospitality sector in Istanbul. Second, the majority of perceived job insecurity research has been carried out in developed countries and there is still a paucity of knowledge on this issue in the context of developing countries (Otluglu and Ünsal, 2015). Many employees in Turkey experience job insecurity since the unemployment rate, which has a significant impact on perceived job insecurity (Erlinghagen, 2008), was 9.1% in the first quarter of 2014 in Turkey, higher than the average of OECD (OECD, 2014). Thus, sampling in a Turkish context, where the job insecurity comes into prominence, contributes to national and international literature.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Career Commitment and Perceived Job Insecurity

Career commitment may be defined as “one’s attitude towards one’s profession or vocation” (Blau, 1985, p. 278) or as “one’s motivation to work in a chosen vocation” (Carson & Bedeian, 1994, p. 240). Career commitment is also referred to occupational commitment (Meyer, Allen, & Smith, 1993), professional commitment (Wallace, 1995), or career motivation (London & Noe, 1997). In general, career commitment involves the development of personal career goals and an identification with and involvement in those goals (Collarelli & Bishop, 1990). More specifically, in this study, Blau’s (1985) conceptualization of the variable was used, focusing on employee’s attitude towards his or her vocation.

Commitment to one’s career affects an individual’s behavior. Individuals who are highly committed to their career have been shown to spend more time in developing skills, and show less intention of withdrawing from their career and job (Aryee and Tan, 1992; Blau, 1989). Career commitment is an important issue for a person’s career development because it affects future decisions, actions and performance (Lent et al., 1996). A commitment to a career, an occupation is based on the premise that one chooses a career with certain expectations and one’s decision to remain in a particular career are influenced by whether or not her/his expectations are satisfied by the realities s/he experiences (Ugboro & Obeng, 2015). The hospitality industry is often characterized by notoriously poor wages, low job security, long working hours, limited opportunities for personal development (Kuşlivan & Kuşlivan, 2003). Employees’ levels of expectations are usually misfit with their perceived realities in hospitality sector due to these adverse jobs attributes. This creates high turnover rate (Dawson et al., 2011). Employees in that industry have not intended to stay for a long time. Literature review indicates that tourism-oriented employment is mainly perceived negatively by those working in the industry (Kuslivan and Kuslivan, 2000; Richardson, 2009).

Job insecurity is generally defined as an overall concern about the continued existence of the job in the future, feelings related to deterioration of working conditions and salary cuts or the impossibility of career development (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke & Hellgren, 2002). Even though several authors treat job insecurity as an objective situation (Büssing, 1999; Ferrie, et al., 1998), most authors consider job insecurity as a subjective experience based on an individual’s perception of the current situation (De Witte, 1999; Sverke & Hellgren, 2002). Employees who experience job insecurity may decrease their commitment to the organization (De Witte and Naswall, 2003; Hartley et al., 1991; Sverke et al., 2002; Vujicic, et al., 2015). Based on the argument on cognitive dissonance theory, employees increase the value of their commitment to the occupation when commitment to the organization is reduced by threatened job insecurity (McAulay et al., 2006). These arguments are unproven and based on inadequate research findings for all kind of jobs. According to social identity theory (Tajfel & Turner, 1985), employees identify themselves with their occupation and become more committed to their occupation. Such identification allows the employee to locate themselves to occupational community (McAulay et al., 2006). However, with respect to the hospitality sector only, since the employee turnover remains one of the most troubling issues (Ghiselli et al., 2001), employees in hospitality

industry may not develop their commitment to their occupation. More precisely, these employees might not like to pursue their career because of adverse job attributes. On that basis, being a member of an occupational community might not have an affirmative impact on occupational commitment for the employees in hospitality sector.

Situational characteristics are important predictors of career commitment (Ballout, 2009). Goulet and Singh (2002) indicated that fear of job loss is negatively related with career commitment in profit and nonprofit organizations and Ugboro and Obeng (2015) found negative relation between perceived job insecurity and career commitment among university professors. This study focuses on hospitality sector in Istanbul. If employees don't perceive any job security in their organization, commitment to their vocation might decrease

We therefore suggest that concerns about employment discontinuity in the current organization might make employees uncommitted to their career. We propose the following hypothesis.

H1: Perceived job insecurity is negatively related to career commitment.

2.2.The Mediation of Support at Work

According to Greenhalgh and Rosenblatt (2010), there is research gap to explain the relationship between job insecurity and its consequences through mediating variables. The meta-analysis conducted by Sverke and his colleagues (2002) showed that job insecurity was negatively related to trust. Perceived support from organization, supervisor and peer would create trust that the organization will fulfill its exchange obligations of noticing and rewarding employee effort made on its behalf. For job insecurity, we expect perceived organizational support will act as a mediator. It has been suggested by Ashford et al. (1989) that these two notions are interrelated. For an employee perceives job insecurity, perceived organizational support may be crucial factor for their career commitment.

Organizational support theory assumes that when the organization fairly evaluates employees' contributions and efforts, employees form general beliefs concerning how much organization values their contribution and their well-being (Eisenberger et al. 1997). Organizational rewards, promotion, job enrichment, participation in decision making all contribute to perceived organizational support (Rhoades & Eisenberger, 2002). These job conditions and organizational rewards mean positive evaluation of employees' contributions and thus contribute to perceived organizational support. They are all related with organizational career growth. The degree that an organization provides for career growth should enhance employee's career commitment (Weng & McElroy, 2012). Previous research indicates that perceived organizational support has been positively related to commitment (Eisenberger et al., 1990; Tanksy & Cohen, 2001; Whitener, 2001). It can be assumed that perceived organizational support is related with career commitment. When employees felt more insecure in their job, their perceived organizational support will mediate the association between job insecurity and career commitment. The negative effect of job insecurity on career commitment becomes insignificant. It is therefore proposed the following hypothesis:

H2a: Perceived organizational support will mediate the relationship between job insecurity and career commitment

Supervisor support affects subordinates attitudes to their careers (Kidd & Smewing, 2001). It has shown to be positively related to career commitment (Aryee et al., 1994; Darden et al., 1989). Supervisor support provides opportunities to subordinates to develop and strengthen new skills, taking the time to learn about subordinates' career goals and aspirations, and supporting subordinates' attempts to acquire additional training or education to further their careers (Otluglu, 2012). Support from supervisor facilitates subordinate's career advancement and result in a higher level of career commitment. This alleviates the negative effect of perceived job insecurity. It would propose the higher level of perceived supervisor support an employee has the higher and more developed career commitment that the employee has. When employees feel insecure in their job, their perceived supervisor support will mediate the association between job insecurity and career commitment. It is therefore proposed the following hypothesis:

H2b: Perceived supervisor support will mediate the relationship between job insecurity and career commitment

Support from co-workers can relieve one's stress at work because an individual employee generally believes that there is shared trust, emotional support, and cooperation between himself or herself and his or her co-workers (Lau & Liden, 2008). Employees who perceive high support in coworkers have shown higher levels of job satisfaction and organizational commitment than employees who perceive less support from their co-workers (Tharenou et al. 1994). As such, higher perceived peer support is positively related to career commitment and organizational commitment as a whole (Wallace, 1995). When employees feel insecure in their job, their perceived peer support will mediate the association between job insecurity and career commitment. It is therefore proposed the following hypothesis:

H2c: Perceived peer support will mediate the relationship between job insecurity and career commitment.

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Participant and Procedures

The data was collected from hospitality employees who were working in five star hotels located in Istanbul. The sampling frame on this study was based on the 57 five star hotels in Istanbul listed by the Governorship of the City and the Directorate of Tourism (2013). Data collection took from March 2015 to June 2015. It was requested to get permission from human resource manager to distribute the survey in their hotels which resulted in distribution in 20 hotels. In total, 260 questionnaires and self-seal envelopes were left with human resource manager to be distributed to all staff. Each questionnaire included a letter of information about the research project, ensured the participants confidentiality and included instructions to seal the questionnaire in the envelope after responding, or to return the blank questionnaire in the same envelope if they chose not to respond. Questionnaires were collected two or three weeks after their distribution. A total of 213 sealed envelopes were returned; after eliminating those that were blank, 180 questionnaires were found usable giving a 69% response rate.

3.2. Measures

Perceived job insecurity was measured using seven-item scale of Zeytinoglu et al. (2007). The items were scored on a 5-point scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). A sample item of the scale was "I'm presently safe from dismissal at this organization". The Cronbach alpha for this scale in the present study was .80.

Career commitment was measured by using eight-item scale of Blau's (1985) career commitment scale. The items were scored on a 5-point scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). A sample item is "I like this vocation to well to give it up". The Cronbach alpha for this scale in the present study was .86.

Support at work has three different types of support included as mediating variables. Organizational and supervisor support scales were each measured using six-items and peer support was measured using four-items from Denton et al. (2007). A sample item for each scale was: 'My workplace supports me in time of personal crisis, illness or needing time off to help care for other family members'; 'My supervisor appreciates my work'; 'The people I work with take a personal interest in me'. The scales showed a good reliability with high Cronbach's alphas ($\alpha = 0.73, 0.89, 0.92$, respectively).

Being older, with longer tenure and education are all associated with career commitment. In this study, we control for the effects of these factors and focus on perception of job security and their association with career commitment. They were coded as: gender ('1=male', '0=female'), tenure (years), education ('1=university degree including 2-year college degree', '0=high school or lower'). Importance of income for the family can be as a proxy for perceived job insecurity (Zeytinoglu, 2012). Thus, it is included as a variable controlling for its possible association with career commitment (coded as '1 = not important' to '5 = very important').

The scales were translated into Turkish by the authors and the translated scales were back translated into English by a bilingual academic (Brislin, 1986). The items that showed discrepancies were re-written to be clear and back-translated again.

3.3. Analysis

Descriptive statistics, Cronbach's alphas were conducted first. Prior to analyses, checks of the theoretical assumptions underlying regression analysis were undertaken, including normality, linearity, and homoscedasticity. In order to investigate these assumptions, a histogram, a normal probability plot and a linear regression plot were interpreted and no extreme deviations were identified. To show the variance explained by the factors in the study, R^2 and adjusted R^2 were provided. We checked the Variance Inflation Factors (VIFs) of all variables. The results showed that VIFs ranged between 1.30 and 2.15 which is well below the suggested cutoff value of 10 (Pedhazur, 1997). Therefore, we rule out any concerns about multicollinearity of independent variables. Further, to test for common method variance, we run Harman's single-factor test to point out if the majority of the variance can be explained by single factor (Podsakoff et al., 2003). CMV is not likely a concern. Next, it was examined the association between variables using bivariate correlation tests. Following that, it was proceeded to hierarchical regression analysis. Mediation tests were conducted using the three-stage regression analysis method of Baron and Kenny (1986). Conditional for mediation was (1) perceived job security was related with perceived organizational support-supervisor support-peer support; (2) perceived job security was related to career commitment (H1); (3) that perceived organizational support-supervisor support-peer support was related to career commitment. For this, first control variables were entered in the analysis, and followed by the independent variables in the second step and then mediator in the third step. To show the variance explained by these factors, R^2 as well as Adjusted R^2 were conducted.

4. EMPIRICAL FINDINGS

4.1. Descriptive Statistics

As presented in Table 1, males comprised 67.7 % of the sample. The average organizational experience is 9.99 years ($SD=8.61$), ranging from 1-45. 61 % of the participants had a high school or lower degree. The participants' income from the job was high important for their family ($M=4.35$, $SD=1.13$). For perceived job insecurity, respondents perceived insecurity in their jobs ($M=3.95$, $SD=0.74$). Most of the participants perceived organizational-supervisor-peer support. ($M=3.95$, $SD=1.05$; $M=4.05$, $SD=0.75$; $M=4.15$, $SD=0.60$ respectively). For career commitment, they were somewhat more committed to their career ($M = 3.63$, $SD = 0.92$).

4.2. Correlations

Descriptive statistics and intercorrelations of the study variables are presented in Table 1. Perceived job insecurity was significantly and negatively associated with career commitment (-0.235 , $p \leq .01$). Organizational-supervisor-peer support were all significantly and negatively associated with perceived job insecurity (-0.395 , $p \leq .01$; -0.387 , $p \leq .01$; -0.290 , $p \leq .01$, respectively). They were all significantly and positively associated with career commitment (0.189 , $p \leq .05$; 0.370 , $p \leq .01$; 0.300 , $p \leq .01$, respectively). Career commitment is also significantly and positively associated with the importance of income to family (0.234 , $p \leq .01$).

Table 1: Descriptive Statistics and Intercorrelations of Study Variables

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.JI	3.95	0.74	1	-.235**	-.395**	-.387**	-.290**	-.005	-.054	.124	.036
2.CC	3.63	0.92	-.235**	1	.189*	.370**	.300**	.132	.234**	.083	.193
3.POS	3.95	1.05	-.395*	.189*	1	.364**	.184**	-.008	-.016	-.19*	-.081
4.PSS	4.05	0.75	-.387**	.370**	.364**	1	.436**	.108	.175	-.056	.214*
5.PPS	4.15	0.60	-.290*	.300**	.184*	.436**	1	-.036	.055	.005	.009
6.Gender	-	-	-.005	.132	-.008	.106	-.036	1	-.096	.207*	.155
7.Imp.of inc to fam.	4.35	1.13	-.106	.234**	-.016	.175	.055	-.096	1	.282*	.102
8.Ed. level	-	-	.124	.003	-.197**	-.056	.005	.207*	.282**	.1	.208*
9.Org. tenure	9.99	8.61	-.036	.193*	-.081	.214*	.009	.155	.102	.208*	1

*p ≤ .05, ** p ≤ .01, ***p≤ .001; Perceived job insecurity=JI; CC=Career Commitment; POS=Perceived Organizational Support; PSS=Perceived Supervisor Support; PPS=Perceived Peer Support

4.3. Regression Results

To investigate condition (1) on the relationship between job insecurity and perceived organizational support-supervisor support-peer support, it was regressed the control variables (step 1) and perceived job insecurity (step 2) on perceived organizational support-supervisor support-peer support. Table 2 presents the second step of the hierarchical regression results for variables associated with the three forms of support at work. Perceived job insecurity showed a significant and negative association with organizational support-supervisor support-peer support ($\beta=-0.38$, ***p≤ .001, $\beta=-0.37$, ***p≤ .001 and $\beta=-0.29$, ***p≤ .001 respectively). With control variables included the model explained 15% of the variance in organizational support, 17% of the variance in supervisor support and 5% of the variance in peer support. Condition (1) was supported.

Table 2: Association between Perceived Job Insecurity and Support at Work

	POS		PSS		PPS	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Constant	5.20	0.53	4.54	0.438	4.88	0.68
Gender	0.09	0.20	0.160	0.168	-0.09	2.62
mp. of income to family	-0.01	0.07	0.12	0.06	0.11	0.10
Education level	-0.32	0.19	-0.12	0.16	0.12	0.25
Org.tenure	-0.12	0.14	0.20	0.01	0.01	0.02
Perceived Job Insecurity	-0.53***	0.12	-0.43***	0.09	-0.51***	0.15
R ²	0.18		0.20		0.09	
Adjusted R ²	0.15**		0.17***		0.05***	
N	186		186		186	

*p ≤ .05, ** p ≤ .01, ***p≤ .001, POS=Perceived Organizational Support; PSS=Perceived Supervisor Support; PPS=Perceived Peer Support

The results of hierarchical regression analyses about the association between perceived job insecurity and career commitment are presented in Table 3. It was regressed the control variables (step 1) and perceived job insecurity (step 2) on career commitment. Perceived job insecurity was significantly and negatively associated with career commitment, ($\beta = -0.21, p \leq .01$). Perceived job insecurity contributed to the variance explained ($Adj.R^2=0.11, \Delta R^2=0.15, **p < .01$) for career commitment. According to the result, perceived job insecurity demonstrate significantly and negatively relationship with career commitment, supporting hypothesis 1

Evidence for mediation was found when perceived job insecurity had a smaller or non-significant relationship with the outcomes when introducing perceived organizational support-supervisor support-peer support (regression equation described in condition 3 as compared to the regression equation in which perceived organizational support-supervisor support-peer support was not introduced (regression equation described in condition 2. To investigate conditions 2 and 3, the control variables were entered in the first step, perceived job security in the second step, and perceived organizational support-supervisor support-peer support in the third step separately. The relationship between perceived job security and career commitment was no longer significant when introducing support at variables in the regression analyses. It was inspected the third step of the regression analyses shown in Table 3. When perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived peer support were included in the analysis, controlling for other factors, perceived supervisor support and perceived peer support significantly and positively associated with career commitment ($\beta = -0.27, **p \leq .01; \beta = 0.24, **p \leq .01$ and respectively). According to the results, perceived supervisor-peer support mediate the association between perceived job insecurity and career commitment, supporting hypothesis 2b and hypothesis 2c. The significant effect of perceived job insecurity disappeared suggesting mediation effect. However, perceived organizational support did not demonstrate mediation effect, rejecting hypothesis 2a. The control variables added significantly in predicting career commitment in the model. The variables in the model that supervisor support is a mediator explained 17% of the variance ($Adj.R^2=0.17, \Delta R^2=0.21, p < .01$). The variables in the model that peer support is a mediator explained 16% of the variance ($Adj.R^2=0.16, \Delta R^2=0.20, p < .01$).

Table 3: Perceived Job insecurity and Control Factors with Career Commitment with Support at Work Included as a Mediator

	CC (2 nd Step)	CC with POS	CC with PSS	CC with PPS (3 rd Step)
	B	B	B	B
Constant	2.969	2.2.54	1.869	2.124
Gender	0.28	0.28	0.22	0.30
Imp. of income to family	0.20	0.20	0.17	0.19
Education level	-0.05	-0.10	0.01	-0.06
Org.tenure	0.01	0.02	0.10	0.02
Perceived Job Insecurity	-.0.24**	-0.18	-0.13	-0.16
POS	-	0.13	-	-
PSS	-	-	0.30**	-
PPS	-	-	-	0.18**
R ²	0.15	0.18	0.21	0.20
Adjusted R ²	0.11	0.14	0.17**	0.16**
N	186	186	186	186

*p ≤ .05, ** p ≤ .01, ***p ≤ .001; CC=Career Commitment; POS=Perceived Organizational Support; PSS=Perceived Supervisor Support; PPS=Perceived Peer Support

5. ANALYSIS OF FINDINGS

The primary purpose of this study is to investigate the relationship between career commitment and perceived job insecurity among employees in hospitality industry in Istanbul. Result of this study show that perceived job insecurity is significantly and negatively associated with career commitment in hospitality sector in Istanbul. This study finding is contradiction to earlier research findings that are somewhat problematic (McAuley et al., 2006). Recent literature has focused on the positive effect on the association between job insecurity and career commitment. However, The hospitality industry is often characterized by notoriously poor wages, low job security, long working hours, limited opportunities for personal development (Kuşluvan&Kuşluvan, 2003). A turnover culture permeates in hospitality sector. The turnover rate for five-star hotels is 85% (Bas-Collins, 2007). Job insecurity is a norm in that industry. Therefore these employees might refrain from pursuing their careers in this sector and search job in another occupation.

Employees with increased job insecurity are less committed to their careers. Employees may be viewing career commitment along traditional career paths. Employees become more focused on their personal self-development, which may mean changing job or career, rather than be committed to traditional career paths (Goulet & Singh, 2000). The assumption of this study was that perceived job insecurity is significantly and negatively related with career commitment. The result of the study, as well, confirms this assumption.

The secondary purpose of the study is to investigate the mediation effect of organizational-supervisor-peer support on the relationship between perceived job insecurity and career commitment among employees in hospitality industry in Istanbul. Result of this study indicates that perceived supervisor and peer support mediate the effect of perceived job insecurity on career commitment. Supervisor support gives subordinates the opportunity to develop and strengthen new skills (Otluoğlu, 2012). If supervisor is supportive in providing career opportunities and feedback; employees might sense more clarity in career opportunities and advancement in the company (Chang, 1999). The effect of perceived supervisor support can alleviate the negative effects of job insecurity. Peer relationships offer a variety of career-related and psychosocial functions. Peer relationship appear more likely to occur and more necessary to career development (Cohen, 1994). It can provide social support (Allen et al., 1999). Peer support can mitigate the negative effects of job insecurity. Thus, support at work is crucial for career commitment.

However, perceived organizational support does not mediate the association between perceived job insecurity and career commitment. Employees who experience job insecurity are less likely to trust their organization. Job insecurity can threaten employees' attitudinal and emotional attachment to the organization because it breaks up the trustworthy relationship of the employees with their organization (Sora et al., 2009). Organizational support conveys the idea that an organization strongly values the employees' contributions, leading to feel in secure environment (Caesens, et al. 2015). Employees highly feel job insecurity; it impedes employees' perception of organizational support.

6. CONCLUDING REMARKS

There are a few limitations that need to be addressed regarding the findings of the present study. First, the sample comes from only five star hotels in Istanbul. The sample is unrepresentative of the general population. Results cannot be generalized to all Turkish hospitality sector employees or similarly situated hospitality sector employees in other countries. Future research can be conducted for other professional occupation. Second, self-reported cross-sectional data is another limitation. It only shows associations between variables. More longitudinal studies across organizations are needed to show casual inferences. Third, the present study focused on the mediation effect of perceived organizational-supervisor-peer support. Future research could benefit from individual variables or other situational variables as mediators or moderators.

The main practical implication of this study is that these findings confirm the negative link between perceived job insecurity and career commitment among employees in hospitality sector in Istanbul. Besides this, perceived supervisor and peer support might alleviate negative effect of perceived job insecurity. Supervisor and peer support assist employees in coping with job security in a manner that is less detrimental to them. It is recommended manager to foster supporting supervisor-subordinate, peer-peer relationship. Managers can

reinforce to develop systems that their employees can perceive to be cared and supported by their supervisors and peers. They can create better working environments conducive to career commitment through effective performance evaluation systems, mentoring function, team work. If employees in hospitality sector feel fear of job loss, they might remain in their career and develop their career related skills with the help of supervisors and peers. They become more qualified and valuable.

REFERENCES

- Allen, T. D., McManus, S. E. and Russell, J. E. A. (1999), "Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support", *Journal of Vocational Behavior*, vol.54, p.453–470.
- Aryee, S., Cheng, Y. W. and Chew, J. (1994), "An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages", *Journal of Vocational Behavior*, vol.44, p.1-16.
- Ballout, H. (2009), "Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy", *Career Development International*, vol.14, p.655-670.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173–1182.
- Bas-Collins, A. (2007), 'Human Resources: A Hidden Advantage?' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, p.78–84.
- Batt, R., Holman, D., and Holtgrewe, U. (2009), 'The GlobalizationBlau, J. G. (1985), "The measurement and prediction of career commitment", *Journal of Occupational Psychology*, vol.58, p.277-288.
- Brislin, R. W. (1986), "The wording and translation of research instruments", Lohner, W. J. & Berry, J.W. (Eds.). *Field Methods in Cross-Cultural Research*, 137-164. Beverly Hills: Sage.
- Büssing, A. (1999), "Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.8, p.219-242.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D. & Stinglhamber, F. (2015), "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2015.1092960
- Carson, K. D. & Bedeian, A. G. (1994), "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Vocational Behavior*, vol.44, p.237-262.
- Chan, D. K. S. & Cheng, Grand H. L. (2008), "Who suffers more from jobsecurity? A Meta-Analytic Review", *Applied Psychology*, vol. 57, p.272-303,
- Chang, E. (1999), "Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention", *Human Relations*, vol.52, p.1257-1278.
- Colarelli, S.M., & Bishop, R.C. (1990), "Career commitment: Functions, correlates and management", *Group & Organization Management*, vol. 15, p.158–176.
- Darden, W., Hampton, R., and Howell, R.D. (1989), "Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment", *Journal of Retailing*, vol.65, p.63-77.
- Dawson, M., Abbott, J. and Shoemaker S. (2011), "The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, p.290-300.
- De Cuyper, N. D., Mauno, S., Kinnunen, U., De Witte, H., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2010), "Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers' job involvement: A test in Belgium and Finland", *Journal of Personnel Psychology*, vol.9, p.40–49.
- De Witte, H. (1999), "Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.8, p.155-177.
- De Witte HH and Naswall K (2003), "Objective versus subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, p. 149–188.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p.42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-La Mastro, V. (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.51–59.
- Erlinghagen, M. (2008), "Self-perceived job insecurity and social context: a multi-level analysis of 17 European countries", *European Sociological Review*, vol. 24, p.183-197.

- Ferrie J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Stansfeld, S. A., and Smith, G. D. (1998), "An uncertain future: The health effects of threats to employment security in white-collar men and women", *American Journal of Public Health*, vol. 88, p.1030-1036.
- Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M. and Bai, B., (2001), "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: among food-service managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.42, p.28-37.
- Greenhalgh L. & Rosenblatt, Z., (1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 438-448.
- Goulet, L R & Singh, P. (2002), "Career commitment: A Reexamination and extension", *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, pp.73-91.
- Hartley, L. J. A. (1998), *Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.7, p.341-354.
- Kusluvan S and Kusluvan Z (2000), "Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey", *Tourism Management*, vol.21 p.251-269.
- Kidd, J. M., &Smewing, C. (2001), "The role of supervisor in career and organizational commitment", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, p.25-40.
- Lam, T., Kowlon, H. H. and Zhang, H. Q. (2003), "Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry", *International Journal of Contemporary of Hospitality Management*, vol.15, p.214-220.
- Lau, D. C. &Liden, R.C. (2008), "Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings", *Journal of Applied Psychology*, vol 93, p.1130-1138.
- Lent, R. W. & Brown, S.D. (1996), "Social cognitive approach to career development: An overview", *The Career Development Quarterly*, vol.44, p.310-321.
- Lin, C. P. & Chen, M. F. (2004), "Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment and turnover intentions", *Asia Pacific Management Review*, vol.9, p. 519-538
- London, M. (1983), "Toward a theory of career motivation", *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 620-630.
- London, M. & Noe, R. A. (1997), *London's career motivation theory: An update on measurement and research*, *Journal of Career Assessment*, vol.5, p.61-80.
- Mathieu, J. E. &Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, vol 108, p. 171-194.
- McAulay, B. J, Zeitz, G. &Blau, G. (2006), "Testing a "Push-Pull" theory of work commitment among organizational professionals", *The Social Science Journal*, vol. 43, p.571-596.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997), "Commitment in the workplace: Theory, research, and application", *Sage Publications*.
- Niu, H. J. (2010), "Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, p. 743-750.
- Otluoğlu, Ç. K. O. (2012), "Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support", *Journal of Vocational Behavior*, vol.80, p.638-646.
- Otluoğlu, Ç. K. O. &Ünsal A. B.S. (2015), "Perceived job insecurity, affective and normative commitment: The moderating effect of organizational career development opportunities" *Psychology Human Resources Journal*, vol.13, p.179-188.
- Probst, T. M. (2003), "Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.76, p. 451-467.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p.879-903.
- Richardson, Scott (2009), "Undergraduates'perceptions of tourism and hospitality career choice", *International Journal of Hospitality Management*, vol.28, p.382-388.
- Rousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K and Larsson, R. (1996), "Career pandemonium: realigning organizations and individuals", *Academy of Management Executive*, vol.10, p.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., and Gracia, F. J. (2010), "Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 31, p. 613-637.
- Sverke, M. &Hellgren, J. (2002), "The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, p. 23-42.
- SVERKE, M. & GOSLINGA, S. (2003), "THE CONSEQUENCES OF JOB INSECURITY FOR EMPLOYERS AND UNIONS: EXIT, VOICE AND LOYALTY", *ECONOMIC AND INDUSTRIAL DEMOCRACY*, VOL. 24, P. 241-270.**
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", In S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall

Tansky, J. W. & Cohen, D. J. (2001), "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study", *Human Resource Development Quarterly*, vol.12, p. 285-300.

Tharenou, P., Latimer, S. and Conroy, D. (1994), "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal*, vol.37, p.899-931.

Ugboro, I O & Obeng, K. (2015), "The moderating effects of perceived threat to valued job features on career commitment among university professors", *Australian Journal of Career Development*, vol.24, p.39-52.

Vujicic, D., Jovicic, A., Lalic, D., Gagic, S. and Cvejanov, A. (2015), "The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad", *Economic and Industrial Democracy*, vol.36, p.633-652.

WALLACE, J. E. (1995), "ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL COMMITMENT IN PROFESSIONAL AND NONPROFESSIONAL ORGANIZATIONS", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. VOL.40, P. 228-255.

Whitener, E. M. (2001), "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, vol.27, p.515-536.

Zeytinoglu, I.U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., and Boos, L. (2007), "Associations between work intensification, stress and job satisfaction: The case of nurses in Ontario", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.62, p.201-222.

Zeytinoglu I. U., Keser, A., Yilmaz, G., Inelmen, K., Ozsoy, A. and Uygur, D. (2012a)," Security in a Sea of Insecurity: Job Security and Intention to Stay among Service Sector Employees in Turkey", *International Journal of Human Resource Management*, vol.23, p.2809-2823.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



A PERCEPTION STUDY ON LEARNING THROUGH TEAMWORK

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116542

Pinar Falcioğlu¹, Selen Sabah²

¹Isik University. pinar.falcioğlu@isikun.edu.tr

²Isik University. selen.sabah@isikun.edu.tr

ABSTRACT

Team-based learning is an active learning strategy that aims to develop team work and critical thinking skills. The aim of this study is to analyze the perceptions of business administration students of a private university located in İstanbul who have been actively involved in an active team based learning course. With this aim; university students have been asked about their perceptions about team-based learning both in the beginning and at the end of the semester. Students have answered questions based on how they feel about having small team environment and student taught lectures. They were asked whether they have the abilities to evaluate text, develop a lecture, make a presentation, apply theory to a specific case and present a topic to the class. The results indicate that perceptions of students change about team work, they also develop skills required to work in small teams. The results of the study provide us information on how to develop new skills and methods to increase the efficiency and effectiveness of small-team members both for educational institutions and work organizations.

Keywords : Team based learning, active learning, business administration, skill development, teamwork.

JEL Classification : I21, M53, M54

TAKIM ÇALIŞMASI YÖNTEMİ İLE ÖĞRENME ÜZERİNE BİR ALGI ARAŞTIRMASI

ÖZET

Takım bazlı öğrenme, takım çalışması ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirme amaçlı bir aktif öğrenme stratejisidir. Bu çalışmanın amacı, takım bazlı öğrenme yöntemiyle işlenen bir derse aktif olarak katılan, İstanbul'da yerleşik bir vakıf üniversitesinin işletme bölümü öğrencilerinin dersin işleniş hakkındaki algılarını incelemektir. Bu amaç ile, üniversite öğrencilerine dönemin başında ve sonunda takım bazlı öğrenme hakkındaki fikirlerini soran bir anket uygulanmıştır. Öğrencilerin takım ortamında metin değerlendirme ve geliştirme, sunum yapma, kuramı olaya uyarlama, sınıfa bir konu sunma, öğrenci anlatımlı ders işleme yöntemleri hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Sonuçlar göstermektedir ki, bir aktif öğrenme yöntemi olarak takım bazlı öğrenme, beceri kazandırmada etkili bir yöntemdir ve uygulamalar sonucunda öğrencilerin takım çalışması hakkındaki algıları değişmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, sadece eğitim amaçlı kurumların değil işyerlerinin de takım üyelerinin verimlilik ve etkinliğini arttırmak için hangi yetenekleri ve yöntemleri geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi sağlamaya yöneliktir.

Anahtar Kelimeler: Takım bazlı öğrenme, aktif öğrenme, işletme yönetimi, beceri geliştirme, takım çalışması.

JEL Sınıflandırması: I21, M53, M54

1.GİRİŞ

Etkili eğitim vermenin üniversiteler için rekabetçi avantaj yaratmadaki rolü arttıkça üniversite eğitiminde yeni bilgi yaratmayı ve bilgiyi daha akılda kalıcı hale getirmeyi hedefleyen çeşitli öğrenme yöntemleri geliştirilmiştir. Yoğunlukla 1980'lerde tartışılmaya başlanan aktif öğretim anlayışı öğrencinin derslere etkin katılımının yanı sıra etkili öğretmen sunumlarını ve sorulara verilen etkili yanıtları da kapsayan, öğrencinin çevresi ile daha çok etkileşim içinde olmasını amaçlayan bir dizi öğretim yöntemini içerir.

Aktif öğrenme öğrencilerin pasif bir şekilde öğretmenin anlattıklarını dinlemek yerine öğrenme sorumluluğunu üzerlerine aldıkları bir öğrenme biçimidir. Sınıf müzakereleri, işbirlikçi öğrenme takımları, öğrenci anlatımlı ders işleme, fikir paylaşma, öğrenme hücreleri, yazma alıştırmaları, öğrenci münazaraları, öğrencinin kendini değerlendirmesi, küçük takım tartışmaları, sınıf oyunları, rol oynama ve öğreterek öğrenme aktif öğrenme yöntemlerine örnek olarak gösterilebilir. Bu gibi yöntemler aracılığıyla aktif öğrenme, öğrenmenin odak noktasını ve dersin içeriğini öğretmenden öğrenciye aktarır. Bu öğrenme yöntemine göre öğrenebilmek için öğrenciler özellikle analiz, sentez ve değerlendirme gibi üst seviye görevleri yerine getirmelidirler. Bu anlayışa göre aktif öğrenme, öğrencileri iş yapmaya ve yaptıkları iş hakkında düşünmeye sevkemelidir (Bloom, 1956; Bonwell ve Eison, 1991).

Aktif öğrenme yöntemlerinin hedefleri , bu yöntemler aracılığıyla öğrencilerin geleneksel yöntemlere göre daha hızlı öğrenmesi, öğrendiklerini daha kolay ve uzun süreler için akılda tutması ve öğrenme esnasında zevk almasıdır. Aktif öğrenme yöntemlerinin eğitimde kullanılması sonucunda, iş hayatında kullanılması gereken becerileri de geliştirmesi amaçlanmaktadır, özellikle takım bazlı eğitim çalışmaları ileride iş hayatında takım çalışması gerektiren işlerde çalışacak öğrenciler için insanlar arası ilişkiler kurmada ve sorun çözmede gerekli becerileri geliştirmede faydalı olacaktır.

Bu çalışmada amaçlanan, öğrencilerin aktif öğrenme yöntemleri hakkındaki ilk düşüncelerini öğrenme, aktif öğrenme yöntemi uygulamalarından sonra fikirlerinde değişim olup olmadığını anlama ve uygulamaların becerilerini geliştirmedeki rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçlarla, bir dönem boyunca İstanbul'da yerleşik bir vakıf üniversitesinde "Çokuluslu Şirketler" dersini alan üçüncü sınıf İşletme Yönetimi Bölümü öğrencilerine aktif öğrenme yöntemlerinden, işbirlikçi öğrenme takımlarında çalışma ve öğrenci anlatımlı ders işleme yoluyla öğreterek öğrenme yöntemleri uygulanmıştır. Öğrencilere dönem başında ve sonunda takım bazlı çalışma hakkındaki düşünceleri bir anket aracılığıyla sorularak dönem başındaki algılarının ve becerilerinin dönem sonunda değişip değişmediğini anlamak amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, İstanbul/Türkiye' de eğitim veren bir vakıf üniversitesinde, aktif öğrenme yöntemleri uygulanan bir derse katılan öğrencilerin dönem boyunca dersin işleniş ve kendilerine katkıları hakkındaki algılarını analiz etmektir.

Çalışmada öncelikle, aktif öğrenme yoluyla öğrenme ile ilgili dünyadaki ve Türkiye'deki yazın üzerinde durulacak, sonrasında araştırmanın amacı ve kapsamına uygun olarak kullanılan yöntemden bahsedilecek ve son bölümde araştırmadan elde edilen bulgular tartışılacaktır.

2.LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Güncel yazında gözlemlendiği üzere, etkili eğitim vermenin üniversiteler için rekabetçi avantaj yaratmada rolü artmaktadır (McKeachie vd., 1986; Ebert-May vd., 1997). Özellikle yönetim bilimi eğitiminde çeşitli aktif öğrenme yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları deneysel öğrenme (Kolb, 1984), sorun çözme bazlı öğrenme (Miller, 2004), katılımcı öğrenme (Mills-Jones, 1999) ve işbirlikçi öğrenmedir (Jones vd., 1991).

Aktif öğrenmeyi yazında ilk kullanan Bonwell and Eison (1991) aktif öğrenmenin faydalarını öğrencinin derse katılımını artırma, öğrenci güdülenmesini artırma, öğrenciye hızlı geribildirimde bulunma ve öğrencilerin üst seviye düşünme becerilerini artırma olarak belirlemiştir. Washington Üniversitesi Eczacılık Bölümünde yapılan bir çalışmaya göre takım bazlı aktif öğrenme müfredatına göre öğrenen kişiler geleneksel pasif müfredata göre öğrenenlerle karşılaştırıldığında takım bazlı öğrenenlerin bilgiyi daha uzun süreli akılda tuttukları görülmüştür. Öğrencinin derse bağlılığında da artış görülmektedir (Norbert vd., 2009).

Aktif öğrenmenin uygulanmasıyla ilgili yazında, uygulamada yapılması gerekenler ve karşılaşılan sorunlarla ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Auster ve Wylie (2006) ye göre sınıf içinde aktif öğrenmeyi etkin olarak uygulayabilmek için sınıf ortamının sınıf içinde öğrenmeyi kolaylaştıracak açık ve rahat bir şekilde düzenlenmesi

gereklidir, ders öncesi planlama ve düşünme önceliklidir, ayrıca öğretim yöntemleri ile ilgili geribildirim çalışmaları yapılarak sürekli iyileştirme sağlanmalıdır. Uygulamada karşılaşılan sorunlardan biri öğrencilerin sosyal açıdan karşılaştırılma endişeleridir. Eğer ders önceden hazırlanma ya da bilgi altyapısı gerekiyorsa, cinsiyet, etnik geçmiş vb. açılardan grup yeterince homojen değilse, kendine güven meseleleri varsa öğrenciler uygulamalardan geri durabilirler (Micari ve Pasos, 2014).

Başka bir açıdan bakıldığında ise, sınıf içi alanın etkin kullanımı yoluyla takım öğrenmesinin artırılması konusunda güncel bir çalışmaya göre ispatlanmıştır ki öğrencilerin öğrenme deneyimleri oturdukları yere göre fark edilir şekilde değişmektedir (Park ve Choi, 2014). Alışılmış sınıf düzenlenmesi yerine, aktif öğrenme sınıflarında 5-9 kişilik yuvarlak masa etrafında yapılan takım çalışmalarında öğrencilerin grup içi etkileşimi, işbirliği, yeni fikir geliştirme, paylaşma, sunma, kuramların uygulamaya geçirilmesi becerileri artmaktadır. İlginç bir bulgu da aktif öğrenme sınıflarındaki öğrencilerin okul başarı notlarından bağımsız olarak olumlu öğrenme davranışları algısı geliştirmeleridir. Oysa geleneksel sınıflarda sadece okul başarı notu yüksek olan öğrenciler, öğrenme davranışlarını olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Aktif öğrenme yöntemlerinin takım çalışmasına etkilerini inceleyen çalışmaların özellikle son yıllarda arttığını, farklı alanlarda yapıldığını ve sonuçlarının olumlu yönde olduğunu gözlemliyoruz. Örneğin görgül yazında, eczacılık eğitiminde takım çalışması üzerine yapılmış olan üç çalışmada da öğrencilerin yöntemlerin öğrenmelerine olan katkısı konusundaki sonuçlar, çoğunluğunun algısının olumlu yönde değiştiğini göstermektedir (Jones vd. 2012; Kolluru vd. 2012; Franks, 2013). Aynı zamanda, pek çok çalışma aktif öğrenmenin uzun süreli akılda kalıcılığı konusunda da daha başarılı olduğunu ispatlamıştır (Goddard vd., 2014; Moye vd., 2012)

Açıkgöz'ün (2014) belirttiğine göre, çağımızın en popüler öğretim modeli olan aktif öğrenme, doğru anlaşılıp doğru uygulanmasına, ezberciliğin önlenmesine ve eğitimde niteliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Aktif öğrenmenin, eğitim sistemi ve çocukların geleceği için bir umut olacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki mevcut yazın incelendiğinde, öğrencilerin aktif öğrenme ile ilgili algılarının sorgulandığı görgül bir çalışma tespit edilememiştir. Bu yönüyle çalışma yazında bu konudaki boşluğu doldurmayı da hedeflemektedir.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmada kullanılan anket ve yöntem temel olarak Jones vd. (2012)'nin çalışmasını izlemektedir. Sorular, dersin işleniş biçimine ve yapısına uygun olup, öğrencilerin hem bireysel hem takım çalışmasından beklentilerine uygun olarak hazırlanmıştır. Geçmiş araştırmalarda, bu tip bir çalışmanın temel bilgi altyapısına sahip öğrencilerle yapılmasının sonuç açısından farklı etkiler yaratacağı için daha yararlı olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmalar da göstermektedir ki, deneyimli öğrenciler deneyimsiz öğrencilere göre aktif öğrenmeye daha fazla direnç göstermekte, takım çalışmalarına katılmak istememekte, özellikle kalabalık derslerde sınıf dışı çalışma yöntemlerini tercih etmektedirler (Messineo vd., 2007). Bu çalışma öğrenciler tarafından ilk aktif öğrenme deneyimleri olarak rapor edilmiştir. Çalışma üniversite üçüncü sınıf öğrencileri ile yapılmıştır, hem yeterince bilgi altyapısına sahip olmaları hem de bu tür bir aktif öğrenme deneyimini ilk defa yaşıyor olmaları nedeniyle yöntemin ve sonuçların etkili olacağı beklenmektedir.

İstanbul/Türkiye' de eğitim veren bir vakıf üniversitesinde, aktif öğrenme yöntemleri uygulanan bir derse katılan öğrencilere dönem başında ve sonunda takım bazlı çalışma hakkındaki düşünceleri bir anket aracılığıyla sorularak dönem başındaki algılarının ve becerilerinin dönem sonunda değişip değişmediğini anlamak amaçlanmaktadır. Çalışma ile iki farklı algı ölçülecektir, hem her iki dönemde dönem başı ve sonu algının farklılığını hem de iki farklı dönem arasında oluşturulan yöntem farklılığı sonucu öğrenci algısının ne şekilde değiştiğini incelemek hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Öğrencilere bir takım içinde çalışma hakkındaki duygu ve düşüncelerini tanımlamaları için istekli, isteksiz veya endişeli olma durumları sorulmuştur. Açık uçlu sorular ile dersin işleniş doğrultusunda görülen en büyük fayda ve zarar hakkında bilgi sağlanmıştır. Veriler dersin ilk haftası ve son haftası (final sınavı öncesi) toplanmıştır.

Anketi dolduran öğrencilerin kimlikleri bilinmemektedir ve veriler bağımsız gruplar olarak değerlendirilmiştir. Anket çalışmaları 2014 ve 2015 yılları bahar döneminde “Çokuluslu Şirketler” (MAN 391) dersinin işlenmesi sırasında her iki dönemin hem dönem başında hem de dönem sonunda yapılmıştır. Böylece aktif öğrenme yöntemi hakkındaki algıyı ölçmek için iki ayrı grup üzerinde çalışılmış ve iki gruba farklı yaklaşımlarda bulunularak farklı sonuçların karşılaştırılabilmesi şansı elde edilmiştir. 2014 bahar döneminde uygulanan yöntemde ders daha yapılandırılmış bir yapıdadır, 2015 bahar döneminde ise yapılandırılmamış bir yöntemle oluşturulmuştur.

“Çokuluslu Şirketler” (MAN 391) dersi, haftada bir gün 2 saatlik blok ders ve başka bir gün 1 saatlik tek ders olmak üzere haftada 3 saatlik bir derstir. Geleneksel öğretme biçimini kullanmak yerine, öğrenciler 5-6 kişilik 6 gruba bölünmüştür. 2014 bahar dönemi öğrencilerinden oluşan birinci grupta, takımlar arası akademik performansı dengelemek amacıyla öğrenciler genel not ortalamalarına göre takımlara ayrılmıştır. Bu dağıtım tekniğiyle, takımlar arası not ortalamaları 4'lük sistem üzerinden sadece +/- 0.3 puan değişkenlik göstermiştir. Her hafta derslerde öğrenci takımları bir hafta önceden kendilerine verilen konu veya örnek olayla ilgili sunumlarını yapmaktadır, sunumları soru ve cevap kısmı izlemektedir. Her öğrencinin derse katılımı, dinlemesi, takıma sorular yönelmesi ve öneriler sunması beklenmektedir. Takımın her üyesi aynı notu almaktadır. Her takım, sunum için 20-25 dakika, soru-cevap kısmı için ise 5-10 dakikaya sahiptir. Böylece her hafta her takım bir sunum yapmış olmaktadır. Dönem sonunda, dersin hocası final notunun %20'sini oluşturan bu sunumları değerlendirmektedir. Öğrencilerin sene sonu notu, 2 vize sınavına (%40 ağırlıklı), bir final sınavına (%40) ve sunumlara (%20) bakılarak hesaplanmaktadır. 2014 bahar döneminde uygulanan bu yöntemin en belirgin özelliğinin dersin yapılandırılmış oluşu olduğunu söyleyebiliriz.

2015 Bahar dönemi öğrencilerinden oluşan ikinci grupta, birinci grubun aksine takımlar hoca tarafından belirlenmemiştir, yapılan bu yöntem değişikliğinin temelinde, birinci grubun anket sonuçlarında karşılaşılan olumsuz geribildirimler rol oynamıştır. Bu dönem her derste, derse gelen öğrenciler takımlarını kendi istekleri doğrultusunda o anki şartlara göre oluşturmuşlardır. Ders katılımına göre, 4-5 takım oluşmaktadır. Hoca, tartışılacak vakayı birinci grupta yaptığı gibi önceden vermemekte, derste vermektedir, öğrenciler birinci grubun aksine önhazırlık yapmadan derse katılmaktadırlar. Her takım aynı vakayı ders sırasında okumakta ve takım arkadaşlarıyla tartışmaktadır. Ayrıca, olay vakaya konu olan çokuluslu firmaların Türkiye’de faaliyetleri varsa, öğrenciler internette firma hakkında bilgi sahibi olmaya yönelik arama yapmaları için teşvik edilmişlerdir. Dersin sonunda, hoca okunan olay vaka hakkında sorular sormakta ve her takım vakadan anladıklarını, düşüncelerini, varsa Türkiye ile ilgili buldukları bilgileri paylaşmıştır. Öğrencilerin final notu (% 60) ve iki vize notundan (%40) oluşmaktadır. İkinci grupta öğrenciler takımlarını oluşturma, derse katkıda bulunma konularında daha özgür bırakılmış ve derse katılımları notlandırılmamıştır. 2015 Bahar döneminde uygulanan bu yöntemi bir önceki dönemki yöntemden ayıran en önemli özelliğinin dersin yapılandırılmamış oluşu olduğunu söyleyebiliriz.

3.3. Bulgular

2014 Bahar dönemi öğrencilerinden oluşan birinci grupta, “Çokuluslu Şirketler” (MAN 391) dersine katılan 36 öğrenci bulunmaktadır. Tablo 1’e göre, dersin takım çalışması yöntemiyle yapılacak olması konusunda, dönem başında sınıfın %56’sı bu öğrenme biçimini denemeye karşı istekliyken, %11’i ilgisiz, geri kalan %33’ü ise endişelidir. Küçük takımlar halinde çalışıp dersi tamamlayan öğrencilerin endişesi dönem sonunda artmıştır. İstekli olan öğrencilerin oranı %21’e düşerken, endişeli olan öğrencilerin oranı %52’ye yükselmiştir. Dersin aktarıma yönteminin öğrenci öğretimi ders şeklinde olması ile ilgili olarak ise öğrencilerin % 56 sınıfın başlangıçta endişeli olduğu, dönem sonunda ise bu oranın % 46 ‘ya indiği görülmektedir. Bu bulgulardan bağımsız olarak, dönem başında kendilerini sunum yapmakta, ders anlatmakta, teori geliştirmekte, ders geliştirmekte yetersiz gören öğrenciler, dönem içinde bu yeteneklerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 1: 2014 Dönemi Bağımsız Örneklerin Anket Sonuçları

	Dönem başı(%) n=36	Dönem sonu(%) n=33
Dersin işlenişinin küçük takım ortamında olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?		
Endişeli	33	52
İlgisiz	11	27
İstekli	56	21
Dersin aktarılma yönteminin öğrenci öğreteli ders şeklinde olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?		
Endişeli	56	46
İlgisiz	19	30
İstekli	25	24
Metinleri eleştirel değerlendirme ve sunum için gerekli önemli noktalara karar vermede kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	42	30
Kararsızım	53	12
Katılıyorum	5	58
Metnin taslağına bakarak ders geliştirmede kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	44	15
Kararsızım	47	42
Katılıyorum	9	42
Kuramı belli bir olaya uyarlamada kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	56	15
Kararsızım	33	39
Katılıyorum	11	46
Sınıfa bir konuda sunum yapmakta kendimi yeterli görüyorum		
Katılmıyorum	47	9
Kararsızım	44	42
Katılıyorum	9	49

Açık uçlu sorulara verilen yazılı bilgilere göre (Tablo 2), dönem başında, öğrencilerin çoğu dersin en büyük yararını, takım halinde çalışmanın yollarını öğrenmek ve bunları derste uygulamak olarak görmektedir. Takım bazlı ders işlenmesinin iş hayatlarına pozitif etki edeceğini ve takım içindeki farklı ve yaratıcı fikirlerin dersi daha çekici yapacağını beklemektedirler. Dönem sonunda ise, öğrencilerin büyük çoğunluğu takım çalışmasından tatmin olmadıklarını ve dönem başında düşündüklerinin, beklentilerinin aksine takım çalışmasının işe yaramadığını, dersten gerekli bilgi ve verimi alamadıklarını düşünmektedirler. Dönem başında, takım çalışmasına en büyük engel olacağını düşündükleri iletişim eksikliği sorunu yaşanmıştır. Çoğu öğrenci iletişim eksikliğinden yakınmaktadır ve takımlarını kendileri oluşturma özgürlükleri olsa daha iyi sonuçlar elde edebileceklerini düşünmektedir. Küçük takımlar halinde çalışma sistemine genel tavırları sorulduğunda, yine memnuniyetsiz olduklarını belirtmişlerdir. Başlangıçta, bu öğrenme sistemine karşı istekli ve meraklı olduklarını belirtmişlerdir, ancak dönem sonunda bu öğrenme sistemini katılım eksikliğinden ve takım üyeleri arasındaki sorumluluk dağılımından dolayı yetersiz bulmuşlardır. Tablo 2 'de derlenen ifadeler gösteriyor ki, öğrencilerin takım bazlı öğrenme biçimindeki en büyük sorunu takım üyeleri arasındaki sorumluluk dağılımı olmuştur. Bu problem, öğrencilerin takım çalışmasına karşı tavırlarını olumsuz etkilemektedir. Çoğunluğu yüksek ortalamaya sahip bazı öğrenciler, takım içinde harcanan emekte eşitsizlik olduğundan yakınmaktadır, bazı öğrenciler

sorumluluk almaktan kaçınmakta ve bu durum memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Başarısızlığın diğer bir nedeni ise, takımdaki üyelerin birbirini hiç tanımayan farklı insanlardan oluşması olarak görülmektedir.

Tablo 2: 2014 Dönemi Açık Uçlu Sorulara Verilen Ortak Cevaplar

Sorular	Dönem Başı	Dönem Sonu
Küçük takım halinde öğrenme biçiminin en büyük yararının ne olmasını bekliyorsunuz?	Başkalarıyla çalışmayı öğrenme, Gerçek hayat deneyimi, Sorumluluk alma	Verimli değil
Küçük takım halinde öğrenme biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?	Zayıf takım çalışması, Kabiliyetsiz takım üyeleri.	Zayıf iletişim Free Rider problemi
Öğrenci öğretileli ders anlatma biçiminin en büyük yararının ne olmasını bekliyorsunuz?	Öğrencilerle daha iyi iletişim, ortak dil, daha çok eğlence, yaratıcılık, gerçek hayata hazırlık	Gelişmiş sunum teknikleri
Öğrenci öğretileli ders anlatma biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?	Öğrencilerin kendilerine güven eksikliği ve İngilizce yetersizliğinden dolayı ders kalitesinde düşüş	Daha fazla endişe, öğrenmede zorluk, daha çok çalışma gereksinimi
Küçük takım halinde öğrenme biçimine karşı genel tavrınızı nasıl değerlendirirsiniz?	Kararsızlık ancak denemekten keyif alma, ilk deneyim, notlandırmaya etkisinde tereddüt. Takım üyelerini seçme isteği	Takım içinde koordinasyon problemlerinden dolayı mutsuzluk, yine de yararlı

2015 Bahar dönemi öğrencilerinden oluşan ikinci takımda, “Çokuluslu Şirketler” (MAN 391) dersine katılan 52 öğrenci bulunmaktadır. Tablo 3’e göre, dersin takım çalışması yöntemiyle yapılacak olması noktasında dönem başında, sınıfın %43’ü bu öğrenme biçimini denemeye karşı istekliken, %14’ü ilgisiz, geri kalan %43’ü ise endişelidir. Küçük takımlar halinde çalışıp dersi tamamlayan öğrencilerin istekliliği dönem sonunda artmış, istekli olan öğrencilerin oranı %58’e yükselmiş, endişeli olan öğrencilerin oranı %17’ye düşmüştür. Bu oranları Tablo 1 deki oranlarla karşılaştırdığımızda (2014 ‘te dönem başında %56 istekli, %11’i ilgisiz, %33 endişeli) ilk gruba verilen dönem başı bilgilendirmesinin dersin yapılandırılmış niteliği nedeniyle daha az endişeye yol açtığı görülmektedir. İki grubun dönem sonu verilerini karşılaştırdığımızda ise dönem sonunda yapılandırılmış yöntemin ters etki yaratarak endişeyi arttırdığını, yapılandırılmamış yöntemin ise istekliliği arttırdığı görülmektedir. Dersin aktarılma yönteminin öğrenci öğretileli ders şeklinde olması ile ilgili olarak ise öğrencilerin % 39 unun başlangıçta endişeli olduğu, dönem sonunda ise % 52 sinin bu konuda istekli olduğu görülmektedir.

Tablo 1 ile karşılaştırdığımızda bu konuda tamamen ters bir durumla karşılaşılmaktadır. İkinci grupta da birinci grupta olduğu gibi, dönem başında kendilerini sunum yapmakta, ders anlatmakta, kuramı uygulamaya geçirmede, ders geliştirmekte yetersiz gören öğrenciler, dönem içinde bu becerilerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Table 3: 2015 Dönemi Bağımsız Örneklerin Anket Sonuçları

	Dönem başı(%) n=51	Dönem sonu(%) n=52
Dersin işlenişinin küçük takım ortamında olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?		
Endişeli	41	17
İlgisiz	16	25
İstekli	43	58
Dersin aktarılma yönteminin öğrenci öğretileli ders şeklinde olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?		
Endişeli	39	27
İlgisiz	29	21

İstekli	32	52
Metinleri eleştirel değerlendirme ve sunum için gerekli önemli noktalara karar vermede kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	18	13
Kararsızım	43	21
Katılıyorum	39	66
Metnin taslağına bakarak ders geliştirmede kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	4	5
Kararsızım	49	39
Katılıyorum	47	56
Kuramı belli bir olaya uyarlamada kendimi yeterli görüyorum.		
Katılmıyorum	6	10
Kararsızım	47	38
Katılıyorum	47	52
Sınıfa bir konuda sunum yapmakta kendimi yeterli görüyorum		
Katılmıyorum	26	8
Kararsızım	37	21
Katılıyorum	37	71

Tablo 4 'de derlenmiş olan açık uçlu sorulara verilen cevaplara göre dönem başında, öğrenciler dersin en büyük yararını, takım halinde çalışmanın yollarını öğrenmek ,bunları derse uygulamak ve değişik fikirlere sahip olmak olarak görmektedir. Takım bazlı ders işlenmesinin iş hayatlarına pozitif etki edeceğini ve takım içindeki farklı ve yaratıcı fikirlerin dersi daha çekici yapacağını beklemektedirler. Dönem sonunda, öğrencilerin büyük çoğunluğu takım çalışmasından memnundurlar ve dönem başında düşündükleri ve beklentileriyle doğru orantılı olarak takım çalışmasının işe yaradığını, bu şekilde öğrenmenin daha kolay olduğunu ve dersten verim aldıklarını düşünmektedirler. Dönem başında, takım çalışmasına en büyük engel olacağını düşündükleri iletişim eksikliği yaşanmıştır, çoğu öğrenci iletişim eksikliğinden yakınmaktadır. Küçük takımlar halinde çalışma sistemine genel tavırları sorulduğunda, yine memnun olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler, başlangıçta, bu öğrenme sistemine karşı bazı şüpheleri olduğunu söylediler de , denemeye meraklı ve heyecanlı olduklarını belirtmişlerdir ve bu isteklerine paralel olarak dönem sonunda da bu sistemi işe yarar bulmuşlardır.

Tablo 4: 2015 Dönemi Açık Uçlu Sorulara Verilen Ortak Cevaplar

Sorular	Dönem Başı	Dönem sonu
Küçük takım halinde öğrenme biçiminin en büyük yararı olarak neyi bekliyorsunuz?	Başkalarıyla çalışmayı öğrenme, Gerçek hayat deneyimi, Sinerji , Değişik fikir çeşitliliği	Verimli Öğrenmesi kolay
Küçük takım halinde öğrenme biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?	Takım üyeleri arasında uyumsuzluk Kabiliyetsiz takım üyeleri	Zayıf iletişim Free Rider problemi
Öğrenci öğretileli ders anlatma biçiminin en büyük yararı olarak neyi bekliyorsunuz?	Öğrencilerle daha iyi iletişim, ortak dil, daha çok eğlence, yaratıcılık, gerçek hayata hazırlık	Gelişmiş sunum teknikleri
Öğrenci öğretileli ders anlatma biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?	Öğrencilerin kendilerine güven eksikliği ve İngilizce yetersizliğinden dolayı ders kalitesinde düşüş	Daha fazla endişe, öğrenmede zorluk

Küçük takım halinde öğrenme biçimine karşı genel tavrınızı nasıl değerlendirirsiniz?	Denemekten keyif alma, ilk deneyim, bazı tereddütler, yararlı görme	İlgi çekici Memnun Mutlu
--	---	--------------------------------

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın sonuçları, üniversitelerde takım bazlı öğrenme yönteminin işletme derslerinde uygulanması konusunda yeni bir araştırma yolu açmıştır. Bir aktif öğrenme yöntemi olarak takım bazlı öğrenme, takım çalışması becerilerinde değil diğer becerileri kazandırmada etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönem başında kendilerini sunum yapmada, ders anlatmada, ders geliştirmede yetersiz gören öğrenciler dönem içinde bu becerilerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış yöntemin kullanımının, takım çalışması becerisi dışındaki becerileri geliştirme konusunda aynı olumlu sonucu vermiş olması çalışmanın önemli bir bulgusudur.

Takım çalışması konusundaki algıya bakıldığında, iki grubun dönem başında takım çalışmasını algılayışında farklılıkları olduğu görülmektedir. Yapılandırılmış yöntem başlangıçta endişe yaratmamış ve daha yüksek isteklilikle takım çalışmasına başlanmıştır. Dönem sonunda çoğunluğu memnuniyetsizlik bildiren öğrenciler takım çalışmasından tatmin olmadıklarını ve dönem başında düşündüklerinin, beklentilerinin aksine takım çalışmasının işe yaradığını, dersten gerekli bilgi ve verimi alamadıklarını düşünmektedirler. Takım çalışmasına en büyük engel olacağını düşündükleri iletişim eksikliği sorunu ve grup içi iş dağılımı sorunları karşılına çıkmıştır. Yapılandırılmamış yöntemde ise takım çalışması konusunda yola daha endişeli çıkmıştır. Dönem sonunda ise yapılandırılmamış yöntemin artan memnuniyete yol açtığı görülmektedir. Uygulama sürecinde yapılandırılmış yöntemin yapılandırılmamış yöntemle göre daha fazla ön hazırlık, grup içi iletişim ve koordinasyon gerektirmesinin bu sonuç farklılığına neden olmuş olması beklenebilir.

Bu çalışmanın sonuçları gösteriyor ki, öğrencilerin motivasyonu, takım çalışmasının iş hayatına beklenen etkisi, algılanan sonuçlar ile gerçek sonuçlar arasındaki ilişki gibi konuların anlaşılması için daha detaylı araştırmalar gerekmektedir. Bu ilk çalışma sonuçları, eğitim amaçlı kurumlara ve işyerlerine, takımlarının verimlilik ve etkinliğini arttırmak için hangi becerileri hangi yöntemlerle geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü. (2014), Aktif Öğrenme, Biliş Yayıncılık, 13.baskı
- Auster, E. R., Wylie, K. K. (2006), Creating Active Learning In the Classroom: A Systematic Approach, Journal of Management Education, 30(2), p.333-354.
- Bloom, B.(1956), Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, New York: McKay.
- Bonwell, C., Eison, J. (1991), Active Learning: Creating Excitement in the Classroom, AEHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: Jossey-Bass.
- Ebert-May, D., Brewer, C., Allred, S. (1997), Innovation in Large Lectures—Teaching for Active Learning”, Bioscience, 47, p.601-607.
- Franks, A. S. (2013), Enhancing Team-Based Active Learning Through Hands-On Experience with Nicotine Replacement Therapy, American Journal Of Pharmaceutical Education, 77(6), p. 1-6.
- Goddard, A., Wood, C., O'Shea, M., Toohey, K. (2014), From Passive To Active Learning: A Case Study Using a Modified Team-Based Learning Approach, Employment Relations Record, 14(1), p.26-39.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Smith, K. A. (1991), Active Learning :Cooperation In The College Classroom, Edina, MN: Interaction Book Company .
- Jones C.E., Dyar S. C., McKeever A.L. (2012), Small-Team Active Learning In an Integrated Pharmacokinetics Course Series , American Journal of Pharmaceutical Education, 76 (8), Article 153.
- Kolb, D. A. (1984), Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development , Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Kolluru, S., Roesch, D. M., De la Fuente, A. A. (2012), A Multi-Instructor, Team-Based, Active-Learning Exercise to Integrate Basic and Clinical Sciences Content , American Journal of Pharmaceutical Education, 76(2), p. 1-7.

McKeachie, W. J., Pintrich, P. R., Lin, Y., Smith, D.A.F. (1986), Teaching and Learning In The College Classroom: A Review Of Research Literatüre, Ann Arbor: Regents of the University of Michigan.

Messineo, M., Gaither, G., Bott, J., Ritchey K. (2007), Inexperienced Versus Experienced Students' Expectations For Active Learning in Large Classes", College Teaching, 55(3), p.125-133.

Micari, M., Pazos, P. (2014), Worrying About What Others Think : A Social-comparison Concern Intervention in Small Learning Groups , Active Learning in Higher Education, 15(3), p.249– 262.

Miller, J. S. (2004), Problem-based Learning in Organizational Behavior Class: Solving Students' Real Problems, Journal of Management Education, 28(5), p.578–590.

Mills-Jones, A. (1999), Active Learning in IS Education: Choosing Effective Strategies For Teaching Large Classes in Higher Education, In Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems, p. 622–633.

Moye, P. M., Metzger, N. L. , Matesic, D. (2012), Modified Team-based Learning (MTBL) and Long-term Retention in a Large Classroom Setting, Journal of Pharmaceutical Education and Research ,3(1), p.35-44.

Norbert M., Cater J.J., Varela O. (2009), Active Versus Passive Teaching Styles: An Empirical Study of Student Learning Outcomes, Human Resource Development Quarterly, 20(4), Wiley Periodicals, Inc., p. 397-407.

Park, E.L., Choi, B.K. (2014), Transformation of Classroom Spaces: Traditional Versus Active Learning Classroom in Colleges, Higher Education, 68(5),p.749–771.

EK 1. Anket Soruları

Bölüm I

Dersin işlenişinin küçük takım ortamında olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

Endişeli İlgisiz İstekli

Dersin aktarılma yönteminin öğrenci öğretili ders şeklinde olması ile ilgili olarak kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

Endişeli İlgisiz İstekli

Metinleri eleştirel değerlendirme ve sunum için gerekli önemli noktalara karar vermede kendimi yeterli görüyorum.

Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

Metnin taslağına bakarak ders geliştirmede kendimi yeterli görüyorum.

Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

Kuramı belli bir olaya uyarlamada kendimi yeterli görüyorum.

Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

Sınıfa bir konuda sunum yapmakta kendimi yeterli görüyorum

Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

Bölüm II

- 1) Küçük takım halinde öğrenme biçiminin en büyük yararı olarak neyi bekliyorsunuz?
- 2) Küçük takım halinde öğrenme biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?
- 3) Öğrenci öğretili ders anlatma biçiminin en büyük yararı olarak neyi bekliyorsunuz?
- 4) Öğrenci öğretili ders anlatma biçiminin önündeki en büyük engeli ne olarak görüyorsunuz?
- 5) Küçük takım halinde öğrenme biçimine karşı genel tavrınızı nasıl değerlendirirsiniz?



BUSINESS AND INFORMATION SYSTEM STRATEGIC ALIGNMENT: DETERMINANTS AND IMPACT ON RURAL BANK ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116543

Toto Sugiharto ¹, Novita Sulistiowati², Rina Nofiyanti³

¹ Gunadarma University. tsharto@staff.gunadarma.ac.id

² Gunadarma University. novitahk@staff.gunadarma.ac.id

³ Gunadarma University. rnovia@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRACT

Impact of information systems on firm performance is related with its alignment with business strategy. This study aims to analyze the influence of the degree of shared common knowledge, business environment scanning intensity, planning sophistication, and information systems implementation effectiveness on the degree of alignment between business strategy orientation and information systems strategy orientation (i.e., strategic alignment); additionally it also aims to analyze the effect of strategic alignment on rural bank organizational performance. Not less than 78 rural bank managers are involved in this study. Path analysis was performed to test the proposed hypotheses. It is recognized that strategic alignment provides significant contribution to rural bank organizational performance. Meanwhile, the degree of strategic alignment is influenced by the intensity of business environment scanning, the degree of shared common knowledge, planning sophistication, and the information systems implementation effectiveness.

Keywords: Rural banks, organizational performance, strategic alignment, business strategy orientation, info. sys. strategy orientation.

JEL Classification: G21, C30, M21.

1. INTRODUCTION

Banking system in Indonesia, in general, consists of two groups of banks, namely commercial banks and rural banks or community banks. By August 2015, in Indonesia there are 118 commercial banks along with more than 20 thousand offices and not less than 1644 rural banks with approximately 5036 offices (Indonesia Banking Statistics, 2015). However, based on their total asset, third party funds, and amount of distributed funds, as illustrated in the following table, rural banks are substantially smaller as to compare with commercial banks.

Table 1: Asset, TPF and DF Comparison between Rural and Commercial Banks

Attribute	Commercial Banks		Rural Banks	
	Trillion IDR	%	Trillion IDR	%
Assets	6,010.747	98.42	96.540	1.58
Third Party Funds	4,904.408	98.38	80.539	1.62
Distributed Funds	5,899.822	98.44	93.212	1.56

Source: Indonesia Financial Service Authority (Indonesia Banking Statistics, Vol. 13, No. 9, August 2015)

In the last decade, rural banks in Indonesia experienced a significant growth especially in terms of number of banks, number of offices, amount of distributed funds, total asset, and amount of third party funds collected (Sugiharto, 2012). Traditionally, rural banks are closely related to micro, small, and medium businesses (Hein *et*

al, 2005) where these businesses play an important role in the Indonesia's economy (Ibrahim, 2003). Accordingly, it is assumed that rural banks have the potential to provide significant contribution to the nation's economy.

The economic roles of rural banks, particularly their contribution to the nation's economic growth (i.e., GDP), is influenced by changes in technology, including information and communication technology (ICT) and information systems, which occur relatively rapidly lately. In the face of such changes, rural banks owners and or managers are required to select and implement the right strategy consistently so that their business existence can be maintained and even, when the selected and applied strategies are appropriate to their situation, their business can be improved both in term of organizational performance and size or, more precisely, business expansion.

A number of studies, such as Mugler (2003), Ebben and Johnson (2005), Turgay and Kassegn (2005), and Wang *et al.* (2006) indicated that strategic management for success, growth and increased competitiveness is of importance to micro, small, and medium enterprises including rural banks; Eckhardt and Shane (2006), Locke (2006) Lee *et al.* (2009), and Sugiharto *et al.* (2007; 2008a; 2008b; 2010a; 2010b) found that knowledge of and the application of information and communication technologies (i.e., information systems) have the potentials to improve innovation, motivation, control of information, productivity, and performance of these group or scale of businesses. These suggest that business strategy and information systems strategy as well as their strategic alignment adopted and applied by rural banks, at any levels, contribute to the firm organizational performance (Chan *et al.*, 1997; Singh and Desai, 2013).

This study, in accordance with the above mentioned research background, aims to analyze the influence of the degree of shared common knowledge between business and information systems managers, the intensity of business environment scanning, the existence of business planning sophistication, and the effectiveness of information systems implementation on the degree of strategic alignment between business strategy orientation and information systems strategy orientation and, in turn, on organizational performance of rural banks.

The paper is organized as follows. This paper begins with the introduction section which explains the background of the importance of and the objectives of this study. The next section is literature survey that describes the theories and empirical evidences that support and align with the topics and objectives of this study. The third section contains information about the type of data used in this study and how the data is collected and analyzed. Results of the study and discussions are presented in the fourth section. Findings and implications derived from the study results are presented in the last section.

2. LITERATURE SURVEY

2.1. Business Strategy Orientation and Rural Banks Organizational Performance

Nowadays, entrepreneurs, including rural bank managers and or operators, are faced with a rapid business environment changes and tighter competition. Accordingly, they are required to equip themselves with business management strategies to be able to preserve existence, increase productivity, and develop their business competitiveness (Lazenby, 2005). Hanlon and Scott (1993) believe that a clear strategy is a "powerful weapon" for businesses, including rural banks, in improving organizational performance. Ebben and Johnson (2005) found that business organizations that implement management strategies, both efficiency strategies and flexibility strategies, have a better performance than those business organizations which do not implement management strategies. Wang *et al.* (2006) stated that in fact the implementation of management strategies in business organizations is closely related to the motivation of entrepreneurs as well as business practitioners in setting up and managing businesses they run.

Meanwhile, Turgay and Kassegn (2005), found that business organizations that do not implement management strategies in the form of business planning, for example-whether formal or informal, will likely go bankrupt because of competition. Therefore, according to Turgay and Kassegn (2005), business organizations need to have and develop a competitive advantage strategies. With regard to the business environment and competition, Daesoo *et al.* (2008), warned that the competition rules and the paradigm of business have

shifted, among others, from the product to the customer, from business transactions to business associates, and from information to knowledge.

In their study, Turgay and Kassegn (2005) develop an empirical model of management strategies (that is empirical strategic management) for rural banks. In such a model the causal relationships and interdependence between measures of each phase in the process of management strategies are considered. The business plan, which is developed based on the analysis of the business environment, is an important aspect for micro and small businesses, including rural banks, in improving their business performance, both managerial performance and financial performance. In details, Turgay and Kassegn (2005) concluded that the intensity of business planning is positively related to business performance and information-seeking behavior, which is closely related to the activities of business environment analysis, positively associated with the perceived threat of competition and the perception of competitive opportunities.

2.2. Information Systems Strategy Orientation and Rural Banks Organizational Performance

Badrinath and Wignaraja (2004) clearly stated that there are three approaches that can be applied to develop and strengthen the competitiveness of business organizations, namely: (i) a closer partnership between government and business, (ii) the effective involvement of national institutions in value chain, and (iii) the application of cutting-edge technology more optimally. They furthermore explain that innovation in the application of ICT (i.e., information systems) in business—or simply putting the letter "e" in the work—serves as a controlling factor of competition that need attention.

The above mentioned statements of Wignaraja and Badrinath (2004), widely supported or aligned with a number of studies on the relationship between the use of ICT (i.e., information systems) with the performance and competitiveness of business organization. Some of them are Eckhardt and Shane (2006), Locke (2006), Hua (2007), Amarasena (2008), Ashrafi (2008), Ion and Andreea (2008), Masa'deh *et al.* (2008), Olugbode *et al.* (2008), Lee *et al.* (2009), and Sugiharto *et al.* (2007, 2008a, 2008b, 2010a, 2010b).

Eckhardt and Shane (2006) based on the results of their research, suggest that technological innovations, including ICT, help micro and small businesses to improve their performance. Locke (2006) found that the growth of micro and small businesses in New Zealand is supported by the rate of adoption of ICT. Hua (2007), through his study, concluded that both the micro, small and medium businesses requires information and communication technologies to improve its performance, but its application requires a different strategy.

Amarasena (2008), in his study, concluded that in order to improve the performance of export-oriented business organizations, the use of information systems should be combined with other factors, especially human resources. His conclusions are based on facts that indicate a trend business organizations more focused itself on technological aspects and slightly ignore aspects of human resources. In the mean time, Ashrafi (2008), who conducted research in Oman, found that business organizations that use information systems, which were relatively few, obtain the benefit from the ease of providing service to customers so they can maintain their market competitiveness.

Ion and Andreea (2008), who examine the application of information systems among business organizations in service sector, found that information systems facilitate businesses in (i) scanning the business environment both in the search for business opportunities and in identifying the threat of business, (ii) increasing innovation and productivity, and (iii) improving organizational performance. Therefore, the use of information systems in business organizations is highly recommended by both investigators.

Masa'deh *et al.* (2008), in their study, suggest that the impact of information systems on business performance has yet to reach a unanimous agreement or inconclusive. It is caused by a number of studies that do not integrate the application of information systems and business strategies adopted by businesses, especially causal relationship between information systems and business strategy alignment with business performance, both organizational performance and financial performance. They recommend that the application of information systems in a business should be tailored to the business strategy adopted by the business.

Lee *et al.* (2009) stated that business organizations are still largely left behind in the application of information systems compared to medium and large businesses. They found that levels of knowledge of the business

practitioners on information systems influence the performance of the organization's internal processes and customer performance, both variables, in turn, contribute to financial performance.

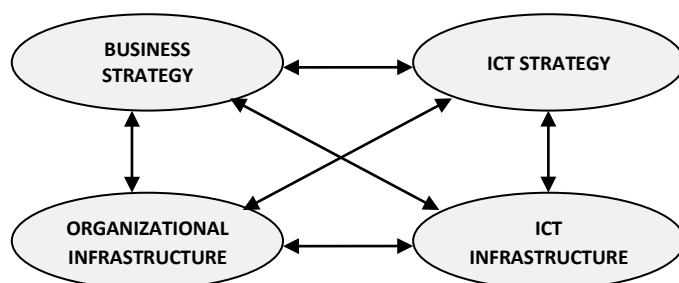
Olugbode *et al.* (2008) concluded that information systems play an important role in maintaining a competitive advantage and to enhance the growth and profitability of small and micro businesses. Meanwhile, Sugiharto *et al.* (2007, 2008a, 2008b, 2010a, 2010b) found that the rate of information systems adoption of small business practitioners is influenced by individual characteristics. This includes perceived usefulness, perceived ease of use, internet self-efficacy, internet anxiety, and personal innovativeness. The adoption rate of the Internet, except for micro and small entrepreneurs in agribusiness, affect the financial performance of the business. This indicates that the application of information systems among micro and small businesses could potentially improve business performance.

2.3. Strategic Alignment and Rural Banks Organizational Performance

Based on the research results discussed in the previous section, it can be drawn a universal conclusion that is that the application of information systems among business organizations could potentially improve the performance of the business, either by improving the innovation (innovativeness), productivity as well as increasing the ability to scan the business environment (that is business environment scanning) in the form of capturing opportunities and identify threats effort. Therefore, in an effort to empower these potentials, the application of ICT, in terms of information systems, need to be combined with the knowledge and skills of management strategies.

The linkage between ICT (i.e., information systems) and management strategies and the implications for business performance improvement, both organizational performance and financial performance, quite clearly elaborated by Turgay and Kassegn (2005), through their Empirical Strategic Management Model and by Masa'deh *et al.* (2008) through their Strategic Alignment Model as depicted in figure 1. Both models mentioned above refer to the concept of alignment or fit between business strategy with information systems strategy whose model was developed by Henderson and Venkatraman (1989).

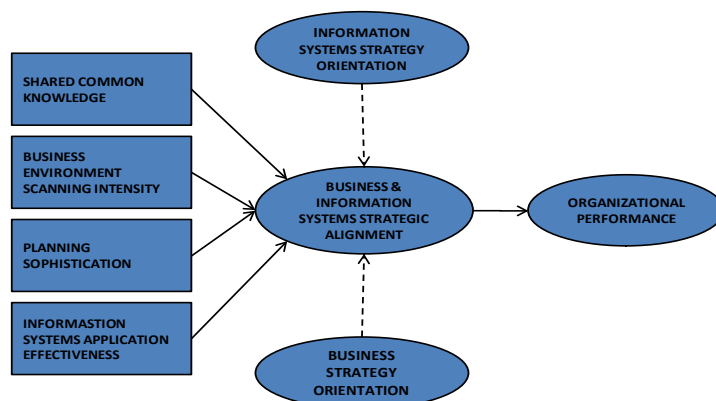
Figure 1: Strategic Alignment Model (Source: Ma'sadeh *et al.* 2008)



2.4. Research Model and Hypotheses Development

Based on the literature review discussed previously, research model and its associated hypotheses are formulated. Hale (1995), Hussin (1998), Turgay and Kassegn (2005), and Ma'sadeh *et al.* (2008), however, were used as primary references for developing model of the research. As illustrated in figure 2 below, there are eight variables involved in this study. Details of these variables along with their associated indicators and related validity and reliability tests results are depicted in table 2 which follows.

Figure 2: Theoretical Path Analysis Model



The degree of strategic alignment between business strategy and ICT strategy (BISA) is estimated, referring to Chan *et al.* (2006), by subtracting ideal values of dimensions of strategies orientation from their respective existing values.

Table 2: Identification of Research Variables and Associated Validity and Reliability

Variables	Measurement Criteria	Indicators	Correlation Coefficient	Cronbach's Alpha
Rural Banks Organizational Performance (RBOP)	Rural Banks relative performance to closest competitor	Reputation Introduction of new products Return on asset Net interest margin Business & technology innovation Information system functions	0.737 0.824 0.725 0.787 0.826 0.657	0.849
Shared Common Knowledge (SCKN)	Shared common knowledge between business and information systems managers	Information systems managers receives business decision regularly Business manager involvement in information systems development	0.926 0.892	0.784
Business Environment Scanning Intensity (BESI)	Scope and frequency of scanning of business environment	Customer preference and demand pattern toward bank product Strategic steps taken by competitors Regulation and legislation on banking	0.883 0.902 0.836	0.842
Planning Sophistication (BPSP)	Importance of various business information in managing and developing firm.	Strategic plan mechanism Research and development Interdepartment coordination	0.835 0.873 0.713	0.734
Information Systems Application Effectiveness (ISUE)	Frequency or intensity of Information Systems Application	Information managers receives information regarding business plan and strategic decision Effectiveness of information systems in business plan and strategic decision Effectiveness of information systems in new product development	0.881 0.807 0.871	0.805
Business & Information Systems Strategic Alignment (BISA)	Difference between existing and ideal level of Business strategy orientation	Defender strategy Analytic strategy Risk averse strategy Proactive strategy Futuristic strategy Aggressive strategy	NA ¹	0.879 0.826 0.627 0.688 0.688 0.517
	Difference between existing and ideal level of Information systems strategy orientation	Operation support system strategy Interdepartment coordination strategy Marketing information system strategy Decision support system strategy		0.875 0.895 0.813 0.896

Note: ¹Each indicator has its own sub-indicators with correlation coefficients ranged from 0.642 to 0.936 which are valid.

The are five hypotheses formulated and will be tested in the study. These hypotheses are as follows.

H₁: *degree of shared common knowledge affects business and information systems strategic alignment.*

H₂: *business environment scanning intensity affects business and information systems strategic alignment.*

H₃: *business planning sophistication affects business and information systems strategic alignment.*

H₄: *effectiveness of information systems usage/application affects business and information systems strategic alignment.*

H₅: *business and information systems strategic alignment affects rural banks organizational performance.*

3. DATA AND METHODOLOGY

The study scope, as mentioned clearly in the title of the study, was limited to rural banks, specifically those which are associated with the Jakarta Chapter of the Indonesian Rural Banks Association (Perbarindo). A set of questionnaires for measuring research variables were developed—mainly referring to Chan *et al.* (2006)—and tested for its validity and reliability. Research variables were measured using a five-point Likert scale. Data were gathered from 78 rural bank managers, which were selected using simple random selection approach, using the developed and tested questionnaires. The formulated hypotheses were tested—as depicted in the theoretical path model—using path analysis model.

4. EMPIRICAL FINDINGS

4.1. Descriptive Statistics of Reseach Variables

Scores of each research variables, which cover minimum, maximum, average, standard deviation, and coefficient of variation, are depicted in table 3 below.

Table 3: Descriptive Statistics of Research Variables

Variables	Indicators	Min		Max		Mean		Stdev		CV ³
		Ind ¹	Var ²	Ind ¹	Var ²	Ind ¹	Var ²	Ind ¹	Var ²	
Rural Banks	Reputation	1.0		5.0		3.38		0.74		
Organizationa	Introduction of new products	2.0		5.0		3.26		0.56		
I Performance (RBOP)	Return on asset	2.0	2.33	5.0	4.67	3.47	3.36	0.61	0.49	14.56
	Net interest margin	1.0		5.0		3.40		0.74		
	Business & technology innovation	2.0		5.0		3.27		0.61		
	Information system functions	3.0		5.0		3.38		0.56		
Shared Common Knowledge (SCKN)	Information systems managers recieves business decision regulary	1.00		5.00		3.64		0.80		
	Business manager involvement in information systems development	1.00	1.00	5.00	5.00	3.67	3.65	0.69	0.69	18.76
Business Environment Scanning Intensity (BESI)	Customer preference and demand pattern toward bank product	1.00		5.00	5.00	3.62		0.68		
	Strategic steps taken by competitors	1.00	1.00	5.00		3.58	3.68	0.67	0.60	16.43
	Regulation and legislation on banking	1.00		5.00		3.83		0.72		
Planning Sophistication (BPSP)	Strategic plan mechanism	1.00		5.00		3.67		0.71		
	Research and development	1.00	1.00	5.00	5.00	3.50	3.68	0.75	0.53	14.34
	Interdepartment coordination	1.00		5.00		3.88		0.51		
Information Systems Application Effectiveness (ISUE)	Information managers receives information regarding business plan and strategiC decision	2.00		5.00		3.77		0.62		
	Effectiveness of information systems in business plan and strategic decision	2.00	2.00	5.00	5.00	3.51	3.56	0.69	0.60	16.84
	Effectiveness of information systems in new product development	1.00		5.00		3.41		0.79		
Business-Information Systems	Business strategy orientation	-3.67	-3.83	-0.17	-0.61	-1.21	-1.22	0.42	0.40	33.14

Strategic Alignment (BISA)	Information systems strategy orientation	-4.00	-0.23	-1.22	0.48
----------------------------	--	-------	-------	-------	------

Note: ¹ Indicator
² Variable
³ Coefficient of variance of variable

As shown in the table, scores of research variables, except for BISA (degree of strategic alignment between business orientation strategy and information systems orientation strategy), varied from as low as 1 (minimum score) to as high as 5 (maximum score). These indicate that respondents with respect to their perceptions towards research variables have different level. For example, degree of shared common knowledge (SCKN) of the involved rural banks ranged from 1 to 5 averaged at 3.65, with standard deviation and coefficient of variation of 0.69 and 18.76 percent respectively. The degree of strategic alignment (i.e., BISA) was derived by subtracting the ideal scores of dimensions of both business strategy orientation and information system strategy orientation from their related real or existing scores. A value of zero indicates the degree of perfect harmony, while the value of minus five (-5) showed the degree of perfect misalignment between business orientation strategy and information systems orientation strategy. The degree of strategic alignment, as depicted in the table, ranged from -3.83 to -0.61, averaged at -1.22, with 0.40 standard deviation and 33.14 coefficient of variance.

4.2. Empirical Path Analysis Model and Evaluation Results

The empirical path model which was analyzed using SPSS Version 21 are depicted in the following figures.

Figure 3a: Empirical Path Analysis Model: Unstandardized Coefficients

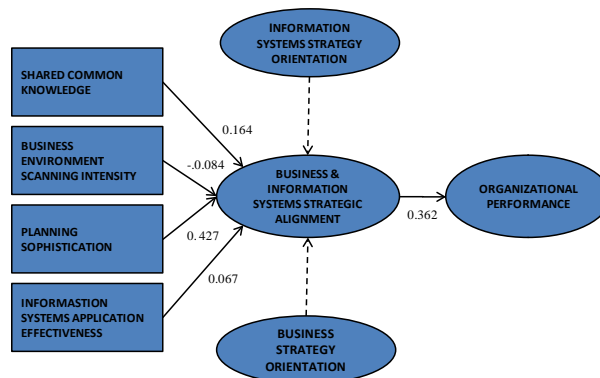
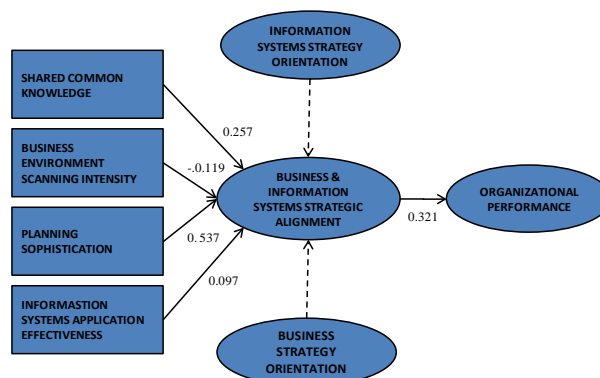


Figure 3b. Empirical Path Analysis Model: Standardized (Path) Coefficients



Significance of individuals unstandardized and standardized (path) coefficients with their associated variables (that is independent or exogenous variables, intervening or mediating variables, and dependent or endogenous variable) and coefficient of determination (R²) of each submodel are shown in the table below.

Table 4: Path Coefficients of Inter-variables Causal Relationships and Their Significance

Effect of IV ^a	on	DV ^b	Coefficients		CD ^e	Significance
			Ustd ^c	Std ^d		
SCKN	→	BISA	0.164	0.257	0.475	0.043**
BESI	→	BISA	-0.084	-0.119		0.358
BPSP	→	BISA	0.427	0.537		0.133
ISUE	→	BISA	0.067	0.097		0.000***
BISA	→	RBOP	0.362	0.321	0.103	0.358

Notes: ^aIV: IndependentVariable (exogenous); ^bDV: DependentVariable (endogenous);
^cUstd: Unstandardized ; ^dStd: Standardized; ^eCoefficient of Determination (R²)
 ** significant at alpha 5 percent (0.05)
 *** significant at alpha 1 percent (0.01)

Submodel 1: Determinants of Business and Information Systems Strategic Alignment

As clearly depicted in either figure 3 or table 3 (rows 1-4), it is found that business and information systems strategic alignment is simultaneously affected by the degree of shared common knowledge (SCKN), business environment scanning intensity (BESI), business planning sophistication (BPSP), and information systems usage effectiveness (ISUE). These variables contribute to the strategic alignment between business strategy and information systems strategy for 47.50 percent. This indicates that rural banks managers take these variables into account when they set or formulate their business and information systems strategies. The resulting regression equation is as follows.

$$BIS = -3.318 + 0.164SCKN - 0.084BESI + 0.427BPSP + 0.067ISUE \tag{1}$$

This finding is line with those of Lee *et al.* (2009), Locke (2006), McCann *et al.* (2001), and Luo (1999) which generally found that the degree of shared common knowledge, effectiveness of information systems usage, and sophistication of business planning, and business environment scanning intensity contribute significantly to rural bank organizational performance—in this study through strategic alignment between business strategy and information systems strategy.

In clearly shown in table 4 above, variables which partially significantly affect the degree of strategic alignment between business and information systems strategies are information systems use/implementation effectiveness—ISUE (p<0.01) and shared common knowledge between business and information systems managers—SCKN (p<0.05). Rural bank managers consider effectiveness of information systems implement as the most important factor or variable. Accordingly, it should receive more attention and should be taken account in an effort to improve the degree of strategic alignment between business and information systems strategies and, in turn, in increasing rural banks organizational performance. The second factor or variable that requires special attention is the level of shared common knowledge between business and information systems managers. Business managers should have adequate information systems knowledge and information systems managers should have adequate knowledge regarding business management and its related strategies.

It should be further explained that although the two other variables partially have no significant effect on strategic alignment (i.e., business scanning intensity and business palnning sophistication), it does not mean that these two variables should be ignored. Rural bank managers must pay proportional attention towards both variables these variables simultaneously provide contribute—in different magnitudes, strengths, and direction—in influencing the degree of strategic alignment.

Submodel 2: Impact of Business and Information Systems Strategic Alignment on Rural Bank Organizational Performance

In a relatively similar magnitude, as shown in figure 3a and table 4 (row 5), the degree of business and information systems strategic alignment significantly affects rural bank organizational performance. Following is the resulting regression equation.

$$RBOP = 3.786 + 0.362BISA \quad (2)$$

The importance of ICT (i.e., information systems) knowledge, skill, and usage in managing business, including micro and small business as well as rural banks, has been mentioned by Lee *et al.* (2009), Olugbode *et al.* (2008), and Locke (2006). ICT strategy or strategic use, according to Masa'deh *et al.* (2008) and Parker (2000), plays a substantial role in improving firm performance. Meanwhile, a comprehensive ICT strategy can only be formulated if the micro and small business practitioners and rural bank managers have adequate and relevant ICT and business environment knowledge and skill (Asgarkhani 2008; Abiodun 2009). Accordingly, finding of this study is supported to some extent by findings of those previous mentioned researches.

It is generally accepted that a firm in any industries, including rural banks, regardless of the scale of its business, operated in a business environment that is not a vacuum. The business environment is changing rapidly and very dynamic, in terms of economic, political, social, cultural, legal and technology. Therefore, a firm to be able to retain and develop its organizational performance is required to have well-developed business strategy and information systems strategy. Moreover, according to the findings in this study, both strategies (i.e., business strategy and information systems strategy) should have a high degree of strategic alignment. Strategic alignment is required by a firm in order to face the rapid and dynamic changes in the business environment that occurs primarily in the economic aspects, more precisely, aspects of management (i.e., finance, marketing, human resources, operations, etc.) and aspects of technology whose changes are driven primarily by rapid development in information and communication technology (ICT) including information systems.

5. CONCLUSION

The degree of shared common knowledge amongst business and information systems managers, intensity of business environment scanning, business planning sophistication, and effectiveness of information usage in managing rural banks along with strategic alignment between business strategy and information system strategy play important roles in improving rural bank organizational performance. They simultaneously affect rural bank organizational performance through strategic alignment between business strategy and information system strategy. Partially, however, only the degree of shared knowledge and effectiveness of information systems usage that significantly affect business and information systems strategic alignment and, in turn, rural bank organizational performance.

6. IMPLICATIONS

Since rural bank organizational performance is affected by the degree of alignment between business and information systems strategies, it is important for rural bank managers to have adequate knowledge and skills related to these two strategies: business strategic management and strategic information systems management. An integrated micro financial management training program that combine these subjects—in addition to conventional subjects such as, among others, financial management, marketing management, and human resource management—will be an appropriate alternative to improve organizational performance of rural banks.

REFERENCES

- Abiodun, A.J. (2009). 'Empirical Evidence of Executives' Perception and Scanning of Business Environment in Nigeria,' *Buletinul Universității Petrol-Gaze din Ploiești*, Vol. LXI, No. 3/2009, 27-35.
- Albright, K. S. (2004). Environmental Scanning: Radar for Success. *Information Management Journal*, 38 (3), 38-45.
- American Bankers Association (2014), *The Business of Banking: What Every Policy Maker Needs to Know*, The American Bankers Association, Washington, D. C., USA.
- Asgarkhani, M. (2008). 'Current Trends in Strategic Management of Information and Communication Technology,' *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4. No. 1, 55-67.
- Ashrafi, R. and M. Murtaza (2008). 'Use and Impact of ICT on SMEs in Oman.' *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 11, Issue 3 2008, 125 - 138,
- Audet, J. and G. d'Amboise (1998). 'The Relationship between Strategic Scanning Activities
- Badrinath, R. and G. Wignaraja, (2004). 'Building Business Competitiveness,' *International Trade Forum Issue 2/2004*. Quarterly Magazine, International Trade Center UNCTAD/WTO, Geneva, Switzerland.
- Brynjolfsson, E. (1993). 'The Productivity Paradox of Information Technology,' *Communication of the ACM*, Vol. 36, No. 12, December 1993, 67-77.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chan, Y. E., S. L. Huff, D. W. Barclay, and D. G. Copeland (1997), "Business Strategy Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment," *Information System Research*, Vol. 8, Issue 2, pp. 125-150.
- , R. Sabherwal, and J. B. Thatcher (2006), "Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An Empirical Investigation," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 53, No. 1, February 2006.
- Chooi-Leng Ang, Mark Davies, Paul N. Finlay (2000). 'Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management,' *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 Iss: 1, 42 - 66
- Ebben, J.J. and A.C. Johnson (2005). 'Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms,' *Strategic Manajemen Journal*, 26: 1249-1259.
- Eckhardt, J.E. and S. Shane (2006). *Innovation and Small Business Performance: Enterprises in Gauteng*, *Communication of the IBIMA*, Vol. 2011 (2011), Article ID 369288, 1-13.
- Hale, A.J. (1995). *Measuring IS Strategic Alignment in Small Firms*. Unpublished Master Thesis. University of Canterbury. Christchurch. New Zealand.
- Hein, S.E., T. M. Koch, and S. MacDonald (2005) "The uniqueness of community banks." *Economic Review*, First Quarter 2005.
- Henderson, J.C. and N. Venkatraman (1989). 'Strategic Alignment: A Framework for Strategic Information Technology Management,' *Center for Information System Research Working Paper No. 190*. Massachusetts Institute of Technology.
- Hua, G.B. (2007). 'Applying the Strategic Alignment Model to Business and ICT Strategies of Singapore's Small and Medium-sized Architecture, Engineering and Construction Enterprises,' *Construction Management and Economics*, February 2007, 157-169.
- Hussin, H. (1998). *Alignment of Business Strategy and IT Strategy in Small Business*, Unpublished Doctoral Dissertation, Loughborough University, Leicestershire, UK.
- Indonesia Financial Service Authority (2014), "Indonesia Banking Statistics January 2014," Indonesia Financial Service Authority, Jakarta.
- Ion, P. and Z. Andreea (2008). 'Use of ICT in SMES within the Sector of Service,' *Annals of Faculty of Economics*, 2008, vol. 4, issue 1, 481-487
- Keramati, A. (2007). 'Assessing the Effects of Information Technology on Firm Performance using Canonical Correlation Analysis: A Survey in Iran Car Part Suppliers Sector,' *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, Volume 21, May 2007, 392-399.
- Lazenby, J.A.A. (1999). 'Entrepreneurial Strategic Management: An Approach for Small Business Growth,' www.sbaer.uca.edu/Research/icsb/1999/43.pdf (accessed 15 July 2012)
- Lee, M.S., J. Kim and Y. Choi, (2009). 'Effects of IT Knowledge and Media Selection on Operational Performance of Small Firms,' *Small Business Economics*, Vol. 32, 241-257.
- Locke, S. (2006). 'Information and Communication Technology Adoption and Small and Medium-sized Enterprise Growth in New Zealand,' *Journal of Small Business Management* 2006 44(2), 298-301
- Masa'deh, R., Z. Hunaiti, and A. A. B. Yaseen (2008). 'An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies,' *Communications of the IBIMA Volume 2*, 2008

- McCann, J. E., A.Y. Leon-Guerrero, and J.D. Haley Jr. (2001). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (1), 50-59
- Mugler, J. (2003). 'The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-sized Enterprises,' available at www.bmf.hu/conferences/jubilee/Mugler.pdf. (Accessed on June, 5th, 2010)
- Olugbode, M., I. Elbeltagi, M. Simmons, and T. Biss (2008). 'The Effect of Information Systems on Firm Performance and Profitability Using a Case-study Approach.' *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* Volume 11 Issue 1, 35 – 40.
- Parker, A.R. (2000). 'Impact on the Organizational Performance of the Strategy Technology Policy Interaction,' *Journal of Business Research*, Vol. 47, 55-64
- Singh, A. and B. Desai (2013), 'Strategic Business Alignment: A study of role of IT in Strategic Business Alignment in Banking sector of India,' *Global Research Analysis*, Vol. 2, Issue 1, pp. 98-101.
- Sugiharto, T. (2012), "Contribution of Rural Banks to The Indonesia's Economy: A Preliminary Investigation" *Proceedings of the Second Uzbek-Indonesia International Joint Conference on Economic and Management towards Nation Character Development*. Tashkent, Uzbekistan, 21–22 September 2012.
- Sugiharto, T., E.S. Suhendra, dan B. Hermana (2008a). *Model Peningkatan Produktivitas dan Inovasi Usaha Kecil melalui Penerapan Teknologi Internet*, Laporan Penelitian Hibah Bersaing Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional (Tahun Kedua).
- Sugiharto, T., E.S. Suhendra, dan B. Hermana (2008b). 'Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Usaha Kecil Bidang Manufaktur dan Agribisnis,' *Prosiding Seminar Nasional Teknologi (SATEK) ke 12*, Bandar Lampung, Oktober 2008.
- Sugiharto, T., E.S. Suhendra dan B. Hermana (2010a). 'Information Technology and Business Performance: A Case Study on Small Food Processing Firms,' *Journal of Global Business Administration*, Vol. 2, No. 1, March 2010.
- Sugiharto, T., E.S. Suhendra dan B. Hermana (2010b). 'Effects of Information Technology on Firm Performance: Do Small Business Owners Believe it?' *Proceedings of the Second Global Management Conference on Globalization, Sustainability, and Economic Development*. Denpasar, Bali 27 April – 2 May 2010.
- Sugiharto, T., E.S. Suhendra dan B. Hermana (2007). *Model Peningkatan Produktivitas dan Inovasi Usaha Kecil melalui Penerapan Teknologi Internet*, Laporan Penelitian Hibah Bersaing Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional (Tahun Pertama).
- Turgay, T. and H.Z. Kassegn (2005). 'Empirical Strategic Management Model for Small Businesses in the Turkish Republic of Northern Cyprus,' *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, 135-160.
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986). 'Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,' *Academy of Management Review*, Vol. 11, 801-814
- Wang, C., E.A. Walker, and J. Redmon (2006). 'Ownership Motivation and Strategic Planning in Small Business,' *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 2, No. 4.
- Zhang, X., S. Majid, and S. Foo (2011) "The Contribution of Environmental Scanning to Organizational Performance," *Singapore Journal of Library & Information Management*, Vol. 40, 65-88.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



LIFE AND WORK PLACE CHOICES OF THE CREATIVE CLASS IN CITIES: THE CASE OF ISTANBUL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116544

Pinar Falcioğlu¹, Ali Levent Kurtoglu²

¹Isik University. pinar.falcioğlu@isikun.edu.tr

²Isik University. ali.kurtoglu@isik.edu.tr

ABSTRACT

The Creative Class Theory is founded on the idea of human capital being the main factor of growth in the economy, rather than jobs, occupations or firms. The theory brings a new understanding to the changing city and its residents. This study determines the living and working place factors of choice of the creative class and how the high skilled workforce is spread on the geographical place. The data is obtained from a survey conducted with leaders, managers, entrepreneurs, scientists, artists who live and work in İstanbul. The results suggest that new job opportunities that the big city offers are main factors for settlement and the creative class is widely spread within the city. Findings on the factors of choice reveal that, soft factors such as, cultural diversity, social opportunities, availability of comfort zones play a role which support the Creative Class Theory. Findings also show that different factors are effective for various sub categories. The findings are expected to help in developing political and managerial implementations in city and workforce planning.

Keywords : Creative class, high skilled workforce, leader, entrepreneur, city, İstanbul.

JEL Classification : I31, J24, M12

YARATICI SINIFIN ŞEHİRLERDE YAŞAM VE İŞ YERİ TERCİHLERİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ

ÖZET

Yaratıcı Sınıf Kuramı ekonomik gelişmenin öncüsü olarak işlerden, mesleklerden veya şirketlerden ziyade, kişileri ortaya koyan, iyi gelişmiş insan sermayesini ekonomik büyümenin ana etkenlerinden biri olarak kabul eden modern bir anlayış üzerine kurulmuştur. Kuram, değişen şehri ve şehir sakinlerini tanımlayarak farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu çalışmada, İstanbul'da yaşayan, lider, yönetici, girişimci, bilim insanı ve sanatçılardan oluşan yaratıcı sınıfla yapılmış bir anketin verilerinden yola çıkılarak, gelişmiş işgücünün coğrafi alanda dağılımı ve işyeri, yaşam yeri tercihlerini hangi etkenlere göre belirlediği araştırılmıştır. Sonuçlar yaratıcı sınıfın ağırlıklı olarak geniş iş imkanları nedeniyle büyük şehirde ikamet etmeyi tercih ettiğini ve şehir içinde yerleşiminin oldukça dağınık olduğunu göstermektedir. İşyeri ve yaşam yeri tercihleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular kültürel çeşitlilik, sosyal olanaklar, konfor alanlarının varlığı gibi yumuşak etkenlerin tercih yapmada rolünü ortaya koymakta ve Yaratıcı Sınıf Kuramını doğrulamaktadır. Ayrıca, sonuçlar çeşitli altgruplarda farklı etkenlerin etkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulguların şehir ve işgücü planlaması ile ilgili olarak gerek politik alanda gerek iş alanında yapılacak uygulamalara yön vermesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı sınıf, gelişmiş işgücü, lider, girişimci, şehir, İstanbul.

JEL Sınıflandırması: I31, J24, M12

1.GİRİŞ

Küreselleşen yeni ekonomi ortamlarını inceleyen bilimsel çalışmalarda şehirlerin bilgi üretme merkezleri olarak, yenilikçilik temelli rekabetçiliğe katkıları son yıllarda artan şekilde vurgulanmaktadır. Şehirler, farklı insanları ve işleri bir araya getiren coğrafi bir alan olarak çeşitli özellikleriyle pek çok farklı disiplin tarafından incelenmektedir. Şehirde yaşayan ve şehre çekilen gelişmiş ve yaratıcı işgücü de yaratıcı üretime katkıda bulunan, değişimi yaratan ve aynı zamanda bu yaratıcı üretimin devamlılığını sağlayan bir kaynak olarak şehirleşme ile ilgili çalışmaların içinde yerini bulmuştur.

Bilgi kaynaklı olarak gelişen ve küreselleşen ekonomik alanlar rekabetçi avantajlarını büyük ölçüde şehirlerini değişime karşı düzenleme yöntemlerinden ve şehirlerine yetenekli, gelişmiş iş gücünü çekebilme becerilerinden almaktadırlar. Yazında sıklıkla rekabetin değişen doğası ile şehirlerin rolü arasındaki kuvvetli ilişki vurgulanmakta, şehirler yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve bilgi üretiminin merkezleri olarak görülmektedir (Brown ve Meczynski, 2009; Agnew vd., 2001). Ekonomik gelişmenin öncüsü olarak işlerden, şirketlerden ziyade kişileri ortaya koyan, insan sermayesini özellikle iyi gelişmiş insan sermayesini ekonomik büyümenin ana etkenlerinden biri olarak kabul eden modern anlayışın kökleri Jacobs'a (1961) kadar uzanmaktadır. Bu anlayış, değişen yeni şehri ve şehir sakinlerini tanımlayarak farklı bir bakış açısı getiren Florida'nın (2002) yaratıcı sınıf kuramının altyapısını oluşturmaktadır (Brown ve Meczynski, 2009).

Florida'nın kuramına göre yaratıcı sınıfı oluşturan ve bilim, mühendislik, sanat, yönetim, girişimcilik alanlarında çalışan insanlar karmaşık sorunları çözmek için bağımsız değerlendirme yapma yeteneğine sahiptir. Bu yetenekleri sayesinde istedikleri işyerini seçebilme hatta bağımsız iş yapma, proje bazlı, esnek çalışma imkanları vardır. Böylece çalışma ve yaşama yerini belirlemede, iş ve yer değiştirme konusunda daha özgürdüler, işlerini gittikleri yere taşıyabilirler ve yaşadıkları yerle ilgili tercihlerini belirlerken şehirdeki sosyal ve fiziksel yaşam koşulları ile ilgili belirgin öncelikleri vardır. Bu tercihlerin en önemlileri de şehrin sunduğu özgür düşüncüyü geliştiren ortamların ve farklı düşüncelerin gelişmesine imkan sağlayan bir hoşgörü, açıklık ortamının varlığıdır.

Tercihlerini belirleme ve bulunmayı tercih ettikleri yerleri geliştirme gücüne sahip gelişmiş işgücü ile ilgili olarak dünyanın lider şehirleri ile ilgili yapılan görgül çalışmalar da şehir merkezlerinin hoşgörü ortamı özellikleriyle nitelikli işgücünü ve işleri çektiğini, vasıfsız işgücünü ve işleri uzaklaştırdığını ortaya koymaktadır (Dublin için Murphy ve Redmond'un (2009), Paris için Gilli'nin (2009) çalışmaları). Gelişmiş insan sermayesinin coğrafi alan üzerindeki eşit olmayan ama belli noktalarda gittikçe daha da yoğunlaşan dağılımının nedenlerini Florida (2002) şehrin çeşitliliğe ve hoşgörüye açıklığı gibi "yumuşak" etkenler ile açıklamaktadır. Şehirlerin gelişmiş işgücünü çekmekte sahip oldukları önemli fiziksel özellikleri çalışmada; şehrin teklifi, tarihi, yaşam alanlarının çekiciliği, kültürel ve eğlence ortamlarının zenginliği ve sosyal etkileşimi arttıran 'üçüncü ortamlar' olarak adlandırılacak kitabevi, kafe, park gibi ortak alanların varlığı olarak belirlemiştir. Şehrin sosyal karakterini belirleyen ana etkenler ise etnik, cinsel, dinsel çeşitliliğe açıklık, farklı yaşam şekillerine karşı hoşgörülülük olarak ortaya koyulmuştur.

Bu gibi şehirlerin kendisine çekmeyi ve tutmayı istediği yetenekli, iyi eğitilmiş, yer değiştirme olanakları yüksek "yaratıcı sınıf" tanımlaması Florida (2002) tarafından, üniversite eğitimi ölçü alınarak tanımlanan "insan sermayesi" tanımından farklı yapılmıştır. Florida'ya göre yaratıcılık okul dışında da öğrenilebilir, asıl olan yapılan işin özellikleridir. Yaratıcı sınıf üç temel gruba ayrılmıştır, birincisi bohem olarak adlandırdığı sanatsal yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlar(ressam, müzisyen, tasarımcı, yazar vb.) ikincisi yaratıcı merkez olarak adlandırdığı günlük iş hayatlarında da yaratıcı ve yenilikçi olan, genelde teknik yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlar (araştırmacılar, mühendisler vb.), ve üçüncüsü yaratıcı çalışanlar dediği sorun çözmede yaratıcı olan yöneticiler, hemşireler, avukatlar gibi çalışanlardır. Bu çalışanların ortak noktası hayatlarını bilgileri, yetenekleri yoluyla kazanmalarıdır. Petrov (2007) çalışmada Florida'nın ayrımını temel alarak yaratıcı sınıfı, yaratıcı aktivitelerinin türüne göre dört gruba ayırmaktadır: Bilim İnsanları, Bohemler, Liderler ve Girişimciler.

Yazında Florida'nın kuramına getirilen eleştiriler ağırlıklı olarak yaratıcı sınıfın gücünün fazla abartıldığı (Scott, 2006), sınıf tanımının çok geniş olduğu, sınıfın içinde yer alan bazı altgrupların fazlasıyla önemsendiği (Petrov, 2007), yumuşak etkenlerin ölçülmesinin zor olması nedeniyle sunulan istatistiki kanıtların gerçekçi ve çok güçlü olamayacağı (Reese vd., 2010), kuramın sadece büyük bölgeler için uygulanabilir olduğu (Hansen, 2014) yönündedir. Yazında, eleştirilerin haklı yönleri olduğu kabul edilmekle birlikte öncelikle yaratıcı sınıf kavramı

daha net bir şekilde tanımlanarak, yaratıcı sınıf hipotezlerini doğrulamak ya da yanlışlamak için farklı coğrafyalarda yapılmaya devam edilmesi gerektiği de belirtilmektedir (Bontje ve Musterd, 2009).

Florida'nın kuramını ortaya attığı günden itibaren kuram pek çok farklı ülkede, yapısı farklı şehirler için de test edilmektedir. Yaşam kalitesi ile gelişmiş işgücünü çekebilen Londra, Paris, Amsterdam gibi lider Avrupa şehirlerinin sunduğu, yüksek getirili iş imkanları, iyi ulaşım ve iletişim yolları, geniş yaşam seçenekleri, odaklanmış kültürel aktivite alanları ve eğlence imkanları vb. avantajlar açıktır. Bu açıları karşılaştırıldığında İstanbul iyi ulaşım ve iletişim yolları, geniş yaşam seçenekleri, odaklanmış kültürel aktivite alanları ve eğlence imkanları sunamamakta, büyüklük kaynaklı sorunlara sahip bir şehir görüntüsü vermektedir. Ancak tüm Türkiye çapında bakıldığında yeni iş imkanları yaratabilme özelliğiyle yaratıcı sınıfı çekebilen büyük bir şehir olduğu görülmektedir. Kuramın çıktığı Avrupa ve Amerika dışında bulunan ve yazında incelenen diğer şehirlerden farklı bazı özellikler gösteren bir şehir olarak, kuramın İstanbul gibi farklı bir coğrafyada test edilmesi ile uluslararası yazındaki tartışmalara yeni bulgular sağlanabilecek ve yaratıcı sınıf için Türkiye'de en uygun ortamı sunan şehir olan İstanbul'da yaşayan yaratıcı sınıfın tanımlanması bu çalışmanın yazına özgün katkılarından biri olacaktır.

Bu çalışmanın amaçlarından biri de İstanbul'da yaşayan yaratıcı sınıfı oluşturan kişilerin özelliklerini ve şehirdeki yaşam örüntülerini ortaya koymaktır. Bunu yaparken yaratıcı sınıfı oluşturan kişilerin ne tür semtlerde, hangi nedenlerle yaşadığı ve çalıştığı belirlenmeye çalışılacaktır. Böylelikle ne tür özelliklere sahip semtlerin şehrin gelişimine daha çok etki yaratabileceği de açıklanabilecektir. Ayrıca çeşitli altgruplar arasında tercih farklılıkları olup olmadığı, varsa hangi etkenlerin hangi altgruplarda hangi nedenle farklılık yarattığı tartışılacak ve kurama katkıda bulunmaya çalışılacaktır. İstanbul'a gelme ve yaşama noktasında sert etkenlerin daha önemli etkenler olduğu mevcut yazından bilinmekle birlikte yaşanan semti seçmede Yaratıcı Sınıf Kuramı'nın öngördüğü gibi yumuşak etkenlerin önemi anlaşılmalı çalışılacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında öncelikle yazında yaratıcı sınıf ile ilgili yapılmış görgül çalışmalar anlatılarak bu çalışmanın yazına sağlayacağı fayda ortaya koyulacak, daha sonra yöntem ve veri ile ilgili bilgiler verilecek, bulgular tartışıldıktan sonra sonuç kısmında çalışmanın incelenen kurama katkısı değerlendirilecektir.

2. DÜNYA VE TÜRKİYE YAZININDA "YARATICI SINIF" ÜZERİNE YAPILMIŞ GÖRGÜL ÇALIŞMALAR

Yazında yaratıcı sınıf ile bağlantılı önemli yer tutan ana tartışma konusu yaratıcı sınıfın bölgesel gelişimi etkileme gücüdür. Yaratıcı sınıfın şehrin/bölgenin büyümesine etkisini araştıran bazı görgül çalışmalarda yaratıcı sınıf ölçütlerinin bölgesel gelişmeyi açıklamada insan sermayesi ölçütlerinden daha destekleyici olduğu, örneğin İsveç (Mellander, Florida, 2006) ve Hollanda (Marlet, Van Woerken, 2004) örneklerinde görülmektedir. Amerika'da (Florida vd., 2008) yapılan bir çalışmaya göre ise bölgesel gelişmeyi açıklamada yaratıcı sınıf etkisini çalışan verimliliği, insan sermayesi ise bölgesel gelir ve zenginliği arttırarak göstermektedir. İki kavramın birbirini tamamladığı ve farklı yollarla büyümeye etki ettiği ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada ayrıca bazı iş kollarının büyümeye katkısının daha çok olduğu bulunmuştur, Eğitim ve sağlık işlerinin etkisi azken, bilgisayar teknolojileri, mühendislik, yönetim, finansal operasyon işlerinin katkısı çoktur. Sanat ve eğlence işlerinin de büyümeye doğrudan etkisi bulunmaktadır.

Yaratıcı sınıfı çekebilen şehirlerin büyüklüğünün önemli bir etken olduğu Amerika ve Avrupa'yı inceleyen tüm çalışmalarda belirlenmiştir. Danimarka gibi küçük ve gelişmiş bir ekonomide dahi güçlü bir altyapıya ve üniversitelere sahip küçük şehirler bile yaratıcı sınıfı büyüklükleriyle orantılı olarak bulunduramamaktadırlar (Lorenzen ve Andersen, 2012).

Büyüme ile yaratıcı sınıf arasında pozitif ilişki bulunmakla birlikte aralarındaki nedensellik ilişkisinin yönü yazında tartışılmaktadır (Van Aalst vd., 2014). Yaratıcı sınıfın varlığı mı büyümeyi getirmektedir, yoksa büyüme mi yaratıcı sınıfı etkilemektedir? Florida vd. (2008) çalışmalarında sundukları görgül modelin ve bulguların aradaki nedenselliği açıklayamadığını belirtmektedirler.

Florida'nın üzerinde durduğu ve yazında sıklıkla tartışılan bir başka konu da bu sınıfın özelliklerinin ve yaşamayı tercih ettikleri şehrin özelliklerinin tanımlanmasıdır. Sınıfı tanımlamaya çalışan güncel çalışmalarda ortaya çıkan bir özellik büyük şehirlerde yaşayan bu sınıfın tüketim tercihlerinin büyük şehirlerin sunduğu imkanlarla bağlantılı olduğudur. Bu sınıf şehirdeki yerel kitabevi, kafe, festival gibi özelleştirilmiş ürünlerin temel alıcılarıdır,

ayrıca konsere, sergilere gitme sıklığı karşılaştırıldığında tüm ülke örneklerinde şehirdeki diğer gruplardan anlamlı farklılık gösterirler, kendilerini aile, geçmiş ilişkiler vb. geleneksel sosyal bağlantılarla bağlı görmezler (Reese vd., 2010; Lorenzen ve Andersen, 2012).

Gelişmiş insan sermayesinin coğrafi alan üzerindeki dağılımının nedenlerini Florida (2002) şehrin çeşitliliğe ve hoşgörüyü açıklığı gibi "yumuşak" etkenler ile açıklamaktadır. Şehrin sosyal karakterini belirleyen ana etkenler olan etnik, cinsel, dinsel çeşitliliğe açıklık ve farklı yaşam şekillerine karşı hoşgörülülük, yazında etkisi en zor ölçülen etkenler oldukları için görgül analizlerde ayrıca tartışılmıştır. Çeşitliliğe gösterilen hoşgörünün yetenek ve teknoloji ile birlikte bölgesel gelir ve maaşlarla bağlantısı bulunduğu Amerika ve Kanada örneklerinde görülmektedir. (Florida vd., 2008; Florida vd., 2010). Özellikle Kanada örneğinde göçmen işçilere ve azınlıklara gösterilen açıklık ile bölgesel gelir arasında teknolojinin sağladığından daha fazla bağlantı bulunmuştur.

Marlet ve Van Woerkens (2014) çalışmalarında, Hollanda örneğinde başkent Amsterdam'ın artık yaratıcı sınıfı çekmediğini, yaratıcı sınıfın en yoğun olarak bulunduğu bölgelerin dışında kalan şehirlerde artış olduğunu bulmuş ve bunun nedenlerini araştırmışlardır. Şehirdeki bohem sınıfın ve eşcinsellerin varlığı, tarihsellik, doğaya yakınlık ile yaratıcı sınıf arasında pozitif korelasyon varken, etnik çeşitlilik ile yaratıcı sınıf arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Tüm etkenler bir arada değerlendirildiğinde ise yine de iş imkanları ve sosyal buluşma imkanları asıl farkı yaratan etkenlerdir. Hoşgörü ve açıklık ortamı tercihte açıklayıcı bir etken değildir, estetik özellikler, tarihi binaların varlığı, çevresel güzellikler ise önemli etkenlerdir. Tercih edilen şehirler tarihi bir ortamı kültürel sosyal imkanlarla birleştiren, doğal bir ortamda konumlanmış ama yine de yakınında iş yoğunlaşmaları bulunan yerlerdir.

Dublin için yapılmış bir çalışmada (Murphy ve Redmond, 2009) ise işbulma imkanları, ailenin orada olması ve bu şehirde doğmuş olma gibi sert etkenlerin daha önplanda olduğunu, yumuşak etkenlerin arka planda kaldığını görüyoruz. Ancak şehirde yaşayanların şehri, imkanlarından duydukları memnuniyetleri açısından değerlendirdiklerinde sert etkenlerden memnun olmadıklarını, yumuşak etkenleri ise tatmin edici buldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca şehir hoşgörülü ve açık olarak değerlendirilmektedir.

Şehrin içinde çalışan sınıfın dağılımını inceleyen büyük şehir çalışmalarında ise, örneğin Londra için Davidson ve Wyly (2012) çalışan sınıfın çok dağınık ve parçalı bir şekilde yerleştiğini göstermişlerdir. Londra ile karşılaştırılınca daha yoğun bir yerleşime sahip Paris örneğinde (Halbert, 2004; Gilli, 2009) ise bulgular şehir merkezinin nitelikli işgücünü ve işleri çektiğini, vasıfsız işgücünü ve işleri uzaklaştırdığını göstermektedir.

Florida'nın kuramındaki temel fikirlerden biri de yaratıcı sınıfı oluşturan kişilerin işten daha çok, konum uğruna yer değiştirdiğidir. Yaratıcı sınıf üyelerinin mobil olma konusunda daha rahat olup olmadığının test edildiği çalışmalarda da kuramla tam uyuşmayan sonuçlara ulaşılmıştır. Florida'ya (2000) göre bu sınıfın bireysel tercihleri önceliklidir ve talepleri karşılanmazsa şehirden şehire kolayca gidecektir. Hansen ve Niedomysl (2009) çalışmalarında kuramın geliştirildiği ülke olan Amerika'daki yaratıcı sınıfın kalabalıklığının ve arasında geçiş yapabilecekleri çok sayıda bölge oluşunun farklı coğrafyalarda farklı sonuçlar alınmasına yol açmış olabileceğini savunmaktadır. Buna karşılık İskandinav ülkelerinde nüfusu bir milyonu geçen başkent dışında sadece bir iki şehir daha bulunmaktadır ve herbirinin ekonomik olanakları ve sosyal imkanları onları bölgelerinin tek seçeneği haline getirmektedir. İsveç örneği için Hansen ve Niedomysl (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre yaratıcı sınıfın göç oranları diğer göç eden gruplarla karşılaştırılınca çok yüksek çıkmamıştır. Ayrıca yaratıcı sınıfın en çok üniversiteyi bitirdikten sonra taşındığı ve yerden çok iş için taşındığı ortaya koyulmaktadır.

Yazında ayrıca büyükşehirler dışında kalan uç alanlarda, küçük orta boy şehirlerde ve sanayileşme sonrası şehirlerde yaratıcı sınıfın rolünü inceleyen çalışmalar mevcuttur. Kanada'nın uç alanlarında yaptığı çalışma ile Petrov (2007) bilgi üretimi için potansiyeli olan yerlerin açıklık ve tolerans geliştirme yeteneği ile birlikte yaratıcı sınıfı çekebildiğini ve ulusal seviyede rekabetçi olabildiğini göstermektedir. Rich (2012) çalışmasında eskiden kömürcülükle uğraşan, sanayileşme sonrası dönemde eğitilmiş iş gücünden göç veren Scranton şehrinin yenilenme sürecinde yaratıcı sınıfın geliştirilmesi için yapılabilecekleri tartışmıştır. Sonuç olarak mevcut işgücünün sosyal bağlarını kuvvetlendirerek şehirde kalmalarını sağlama stratejilerine yoğunlaşılması önerisi getirilmiştir.

Türkiye ve İstanbul ile ilgili şehirlerdeki yaşam kalitesi ile ilgili yapılmış olan çalışmalardan Türksever ve Atalık'ın (2001) çalışmalarında İstanbul'un 22 semtinde yapılan anket sonuçlarına göre İstanbul genelinde yaşam

kalitesini belirleyen etkenler iklim, kalabalık, spor, sağlık, konut olanakları, işe ulaşım, çevre kirliliğidir. Ülengin vd. (2001) çalışmalarında İstanbulluların iyi bir şehirden beklentisinin öncelikle şehrin tatmin edici iş olanakları sunması, sonrasında altyapı, belediye hizmetleri ve trafik akışı, toplu taşıma ile ilgili olduğu yönündedir.

Türkiye 'de yaratıcı sektörlerin coğrafi alan üzerindeki yoğunlaşmasını inceleyen bir çalışmaya göre sadece üç ilde (İstanbul , Ankara, İzmir) sanayi yoğunlaşması tespit edilmiş ancak il büyüklüğü ile yaratıcı küme yoğunlaşması arasında net bir ilişki kurulamamıştır (Seçilmiş, 2015). Türkiye'de yaratıcı sektörleri inceleyen güncel çalışmalara göre (Lazaretti vd., 2014; Güran ve Seçilmiş, 2013) Türkiye'nin sadece en çok nüfusa sahip iki şehirde, İstanbul ve Ankara'da yaratıcı yoğunlaşma gözlemlenmektedir. Yaratıcı sektörler (yazılım, film, video, yayıncılık, müzik, mimarlık, reklamcılık, sanat-antika, el sanatları, gösteri sanatları, tiyatro, radyo ve tv) yaratıcı sınıfın çalıştığı iş alanlarını kapsamakla birlikte yaratıcı sınıfı oluşturan kişiler yöneticilik, girişimcilik gibi farklı iş alanlarında da çalışabilmektedir. Ancak Florida'nın (2002) çalışmasına göre yaratıcı sektörlerde çalışan kişiler yaratıcı sınıfın en ayırtedici kısmını oluşturdukları için İstanbul ve Ankara'nın yaratıcı sınıf için Türkiye'de en uygun ortamı sunan şehirler olduğunu düşünebiliriz.

Sonuç olarak, görgül çalışmalar toplu olarak değerlendirildiğinde, hiçbir görgül çalışmada sert etkenlerin yumuşak etkenlerden daha az etkili olduğu ispatlanmamıştır ve Florida'nın tezleri sosyal politikalar geliştirmek için yeterli görülmemektedir (Bontje, Mosterd, 2009; Van Aalst vd., 2014; Andersen ve Lorenzen, 2012). Ayrıca bireylerin hangi şehirde ya da hangi semtte yaşamayı, neden tercih ettikleri, yumuşak etkenlerin etkili olup olmadığı konularında ağırlıklı olarak ikincil verilerle çalışıldığı, birincil veri toplama yolu ile daha az çalışma yapıldığı görülmektedir. Bilindiği kadarıyla İstanbul'da yaşayan gelişmiş işgücünün yaşam tercihleri ile ilgili olarak detaylı bir görgül çalışma henüz yapılmamıştır. Bu çalışmanın amacı yazındaki bu boşluğu doldurmak ve İstanbul örneği ile ulusal ve uluslararası yazına katkıda bulunmaktır.

3. VERİ VE YÖNTEM

Çalışmada kullanılan anket ve yöntem Brown ve Męczyński (2009)'nin çalışmasını temel almaktadır. Birincil veriye ulaşmayı sağlaması nedeniyle çalışmada anket yöntemi tercih edilmiştir (Ek 1). Çalışmada kullanılan veriler İstanbul'da yaşayan ve çalışan, yaratıcı sınıfı oluşturan meslek gruplarına ait oda ve derneklere kayıtlı olan, 2000'i aşkın kişiye Mayıs- Ekim 2014 tarihleri arasında internet üzerinden yollanmış bir anketten sağlanmıştır. 2000 üzerinde kişiye elektronik posta yolu ile ilgili internet adresinin bağlantısı yollanarak, yaklaşık 50 kişiye de anketin yüz yüze uygulaması yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerde daha detaylı bilgiye ulaşılmaya çalışılmamış, sadece anketin doldurulmasını kolaylaştırmak amacı ile yüz yüze görüşme yoluna gidilmiştir, soruların doğru anlamayı zorlaştırıcı teknik bir yönü olmaması nedeniyle de, yüz yüze ve internet üzerinden verilen cevaplar arasında istatistiki olarak farklılık bulunmamaktadır. Anketlerde 213 cevap ile yaklaşık %10 luk bir cevap verme yüzdesi sağlanmıştır. Yapılan detaylı incelemede bu 213 cevaptan 173 tanesinin Florida'nın tanımladığı yaratıcı işgücüne ait olduğu ortaya çıkarılmıştır ve sonuçlar bu 173 geçerli cevap (50 tanesi yüz yüze, 123 tanesi internet aracılığıyla gerçekleştirilen anket verileri) üzerinden değerlendirilmiştir.

Ankette kişilere demografik bilgiler yanısıra yaşadıkları semtin adı, çalıştıkları semtin adı, ne kadar sürede evden işe ulaştıkları sorulmuştur. Semt seçimi yaparken sert ve yumuşak etkenlerle ilgili tercihlerini belirlemek amacı ile hem işyerlerinin bulunduğu semtle, hem de yaşamayı seçtikleri semt ile ilgili hem sert ve hem yumuşak etkenlerden tercihlerini belirlemeleri istenmiştir. Yazında belirtildiği gibi, sert etkenler kamu hizmetleri, ulaşım imkanları, yaşama maliyeti gibi etkenler, yumuşak etkenler ise kültürel ve eğlence imkanları, hoşgörü ve açıklık düzeyi gibi etkenlerdir.

173 kişilik yaratıcı iş gücünün demografik verilerine istinaden (Tablo 1), katılımcı grubun ağırlıklı olarak 25-45 yaş grubu arasında olduğu (%76) ve 28 farklı iş dalına mensup oldukları gözlemlenmiştir¹. Medeni durumları,

¹ **Yaratıcı iş gücü meslekleri;** Kütüphaneci, Öğretim üyesi / Öğretim görevlisi, Mühendis, İnsan kaynakları uzmanı, Tıp doktoru, Satış uzmanı, Mimar, Bankacı, Vergi Denetim/Danışmanlık, Spor yönetim ve pazarlama, Sporcu, Yönetici, Denetçi, İç mimar, Ressam, Finans uzmanı, Sanatçı, Mali müşavir, Reklamcı, Pazarlama uzmanı, İdari işler müdürü, Editör, Dealer, Sivil toplum örgütü çalışanı, Proje koordinatörü, Mali işler müdür yardımcısı.

cinsiyet dağılımları ve çocuk sahibi olmaları benzer şekilde eşit görülen kitlenin eğitim düzeyleri %99 oranında üniversite ve üstü şeklinde gerçekleşmiş olup, toplam kitlenin %57'sinin lisansüstü ve ötesi eğitim aldıkları gözlenmiştir.

Katılımcıların gelir düzeyleri ağırlıklı olarak (%54) 2000-6000TL arasındadır. Toplam kitlede yüksek gelir seviyesi olarak tanımlanan 10000TL ve üzeri gelir sahibi olanlar %12 seviyesinde iken değişken gelirli olanlar tüm kitlenin %4'üne denk gelmektedir.

Tablo 1: Yaratıcı İşgücü Demografik Dağılımı

Dağılımı	18-25	14
	25-35	72
	35-45	59
	45-55	13
	55 ve üzeri	15
Cinsiyet	Kadın	88
	Erkek	85
Medeni Durum	Bekar	88
	Evli	85
Çocuksuz		95
Çocuklu		78
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	
	Lise	0
	Üniversite (Lisans)	2
	Üniversite (Lisansüstü)	73
	Üniversite (Doktora)	71
		27

3.3. Bulgular

3.3.1. Coğrafi Alanda Dağılım ve Yer Tercihleri ile İlgili Bulgular

İlçe belediyeleri düzeyinde yer dağılımlarına göre İstanbul-Avrupa'da ikamet edilen 16 farklı ilçe bulunmuş, bu sayı İstanbul-Anadolu'da 21 farklı ilçe olarak gözlenmiştir. Aynı karşılaştırma iş yerleri bazında yapıldığında İstanbul-Avrupa tarafında 20 farklı ilçe saptanmış, İstanbul-Anadolu tarafında 11 farklı ilçe şeklinde gerçekleşmiştir. Tüm çalışmada toplam 17 kişinin iş ve ev için seçtikleri ilçeler aynı ilçe olarak gözlenmiştir. Katılımcılar, ev ve iş yerleri arasında 0-75 km arasında bir yol katetmektedir ve ortalama iş ve ev arasında alınan mesafe 21,3 km'dir. Bu esnada tek yönlü ulaşım için geçen süre 0-120 dakika arasında değişmekte ve ortalama 63 dakika olarak gerçekleşmektedir.

Katılımcıların değerlendirmelerine istinaden iş yerinin mekansal konumu göz önüne alındığında, önem sırasına göre işyeri tercihi yapmada rol oynayan sert etkenler: Ulaşım açısından elverişlilik, iş açısından yeni fırsatlar barındırması ve daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi olurken yine önem sırasına göre ortaya konan yumuşak etkenler kültürel çeşitlilik, konfor alanlarının çokluğu (restoranlar, barlar, sinemalar, spor olanakları vs.) ve kişisel güvenlik şeklinde gözlenmiştir. İstanbul'daki yaratıcı iş gücünün bu anlamda yazındaki benzer çalışmalara (Florida,R., Mellander, C., Stolarick, K., 2010) göre fark oluşturması kültürel çeşitliliğin sosyal olanakları da beraberinde getiriyor olmasından kaynaklanabilir.

Aynı karşılaştırmada ikamet edilen evin mekansal konumu bazında incelendiğinde önem sırasına göre ulaşım açısından elverişlilik, semtteki yapıların kalitesi ve doğaya yakın olması sert etkenleri oluştururken; sosyal olanakların fazla olması, konfor alanlarının çokluğu (restoranlar, barlar, sinemalar, spor olanakları vs.) ve kişisel güvenlik en önemli yumuşak etkenleri oluşturmaktadır.

Trafik sıklığı, kişisel güvenlik ve suç oranı olası bir iş değişikliğini tetikleyebilecek sert etkenler olarak görülürken, o semtteki agresif/antisosyal davranışların varlığı bu alanda öne çıkan yumuşak etkidir. Kişisel güvenlik, trafik sıklığı ve suç oranı ikamet edilen evin değiştirilmesine yol açabilecek sert etkenler olarak ortaya çıkarken, o semtteki agresif/antisosyal davranışların varlığı bu alanda en önemli yumuşak etken olma özelliğini göstermektedir.

3.3.2. Altgrupların Karşılaştırılması Sonucu Elde Edilen Bulgular

Yaratıcı sınıfın tercihlerini daha detaylı olarak ortaya koyabilmek amacıyla farklı gruplar arası tercihler de karşılaştırılmıştır. Kadın-erkek, alt gelir -üst gelir, 35 yaş altı ve üstü, evli-bekar, çocuk sahibi olma-olmama durumlarının hangi etkenlerde farklılıklara yol açtığına bakıldığında hem işyeri hem de evyeri seçiminde ve tüm etkenlerde istatistiksel olarak en anlamlı farklılıkların kadın-erkek tercihlerinde olduğu görülmektedir(Tablo 2, 3, 4, 5).

İşyeri seçiminde kadın erkek farklılığına bakıldığında sert etkenlerden sadece altyapı ve bina kalitesinde, yumuşak etkenlerden ise kültürel çeşitlilik, eşcinselliğe tolerans, semtin yumuşak atmosferi, doğal alanların varlığı ve kişisel güvenliği etkenlerinde kadın erkek arasında istatistiki olarak anlamlı derecede farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 2,3).

Alt gelir ve üst gelir arasında farklılık görülen etkenler, işyerinde sert etkenlerde sadece altyapı ve bina kalitesinde, yumuşak etkenlerde ise kişisel güvenlik, düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımı alanlarındadır(Tablo 2,3).

Tablo 2: Yaratıcı İşgücünün İşyeri Tercihlerinin Sert Etkenler Açısından Karşılaştırılması (t-test sonuçları)

Yer	Etken Türü	Etkenler	Kadın	Erkek	Alt Gelir	Üst Gelir	35 altı	35 üstü	Evli	Bekar	Çocuk sahibi	Değil
İşyeri	Sert Etkenler	iyi üniversitelere yakınlık	0.878		0.026		0.918		0.052*		0.561	
		Altyapı	0.049*		0.051		0.973		0.340		0.732	
		Bina kalitesi	0.070*		0.022		0.686		0.615		0.724	
		Bina imkanları	0.619		0.289		0.934		0.346		0.284	
		Ekonomik Uygunluk	0.863		0.949		0.170		0.096*		0.185	
		Doğaya yakınlık	0.118		0.933		0.707		0.318		0.720	
		Ulaşım	0.221		0.654		0.369		0.920		0.585	
		Mikroiklim Koşulları	0.221		0.912		0.799		0.238		0.856	
		Semtin Büyüklüğü	0.439		0.407		0.971		0.252		0.787	
		Gelir Getirme İmkanları	0.220		0.998		0.882		0.555		0.496	
İş İmkanlarının Çokluğu	0.237		0.806		0.979		0.618		0.356			

* % 5 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı

Tablo 3: Yaratıcı İşgücünün İşyeri Tercihlerinin Yumuşak Etkenler Açısından Karşılaştırılması (t-test sonuçları)

Yer	Etken Türü	Etkenler	Kadın	Erkek	Alt Gelir	Üst Gelir	35 altı	35 üstü	Evli	Bekar	Çocuk sahibi	Değil
İşyeri	Yumuşak Etkenler	Kültürel Çeşitlilik	0.033*		0.732		0.200		0.919		0.702	
		Sosyal İmkanlar	0.555		0.130		0.494		0.597		0.666	
		Semtın Atmosferi	0.017*		0.976		0.574		0.823		0.109	
		Cinsel Çeşitliliğe Hoşgörü	0.010*		0.115		0.750		0.255		0.100	
		Açıkgörüşlülük ve barışçılık	0.524		0.976		0.773		0.709		0.501	
		Farklı milliyetlere hoşgörü	0.484		0.402		0.454		0.198		0.105	
		Konfor Alanlarının Çokluğu	0.104		0.177		0.887		0.554		0.576	
		Doğal zenginlikler	0.039*		0.151		0.677		0.274		0.575	
		Kişisel Güvenlik	0.010*		0.005*		0.327		0.130		0.020*	
		Düşük Suç Oranı	0.385		0.001*		0.013*		0.037*		0.001*	
		Düşük Uyuşturucu Kullanımı	0.904		0.009*		0.000*		0.019*		0.000*	

*% 5 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı

Ev yeri seçiminde sert etkenler doğaya yakınlık, yumuşak etkenler eşcinselliğe tolerans ve arkadaşlara yakınlık olarak az sayıda etkende karşımıza çıkmaktadır. Ev yeri seçiminde kadın erkek farklılığına bakıldığında, sert etkenlerden doğaya yakınlık, mikro iklim koşulları, semt büyüklüğünde farklılıklar, yumuşak etkenlerden ise kültürel farklılık, sosyal olanaklar, semtin yumuşak atmosferi, eşcinselliğe tolerans, açıkfikirlilik, barışçılık, farklı milli kimliklere açıklık, konfor alanlarının daha çok oluşu, doğal alanların varlığı ve düşük suç oranı etkenlerinde anlamlı derecede farklılıklar görülmüştür (Tablo 4,5). Yaratıcı Sınıf kuramında önemli bir yer tutan, farklılıklara hoşgörü konusunda kadın ve erkeğin farklı yaklaşımı dikkat çekmektedir.

Tablo 4: Yaratıcı İşgücünün Ev yeri Tercihlerinin Sert Etkenler Açısından Karşılaştırılması (t-test sonuçları)

Yer	Etken Türü	Etkenler	Kadın	Erkek	Alt Gelir	Üst Gelir	35 altı	35 üstü	Evli	Bekar	Çocuk sahibi	Değil
Ev	Sert Etkenler	iyi üniversitelere yakınlık	0.712		0.680		0.009*		0.002*		0.039*	
		Altyapı	0.946		0.575		0.000*		0.000*		0.000*	
		Bina kalitesi	0.715		0.207		0.001*		0.000*		0.000*	
		Bina imkanları	0.116		0.114		0.000*		0.000*		0.000*	
		Ekonomik Uygunluk	0.142		0.295		0.827		0.350		0.528	
		Doğaya yakınlık	0.002*		0.049*		0.694		0.065*		0.349	
		Ulaşım	0.873		0.169		0.242		0.703		0.337	
		Mikroiklim Koşulları	0.000*		0.573		0.533		0.269		0.369	
		Semtın Büyüklüğü	0.018*		0.152		0.831		0.912		0.096*	

*% 5 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı

35 yaş altı ve üstünde işyeri seçiminde hiçbir sert etkende farklılık görülmemekte, yumuşak etkenlerde ise sadece düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımı alanlarında farklılık görülmektedir (Tablo 2,3). Ev yeri seçiminde üniversiteye yakınlık, altyapı, binaların uygunluğu ve kalitesi sert etkenleri, semtin yumuşak atmosferi, açıkfikirlilik ve barışçılık, çocuklar için güvenli oluş, o semtte doğmuş veya okumuş olmak, kişisel güvenlik, düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımı yumuşak etkenleri oluşturmaktadır (Tablo 4,5).

Tablo 5: Yaratıcı İşgücünün Ev yeri Tercihlerinin Yumuşak Etkenler Açısından Karşılaştırılması (t-test sonuçları)

Yer	Etken Türü	Etkenler	Kadın	Erkek	Alt Gelir	Üst Gelir	35 altı	35 üstü	Evli	Bekar	Çocuk sahibi	Değil
Ev	Yumuşak Etkenler	Kültürel Çeşitlilik	0.000*		0.257		0.810		0.663		0.440	
		Sosyal İmkanlar	0.001*		0.816		0.688		0.548		0.881	
		Semtin Atmosferi	0.001*		0.289		0.093*		0.851		0.478	
		Cinsel Çeşitliliğe Hoşgörü	0.002*		0.012		0.878		0.248		0.340	
		Açıkgörürlük ve barışçılık	0.019*		0.946		0.034*		0.018*		0.006*	
		Farklı milliyetlere hoşgörü	0.017*		0.456		0.336		0.893		0.376	
		Çocuklar için Güvenlik	0.143		0.109		0.000*		0.000		0.000*	
		Arkadaşlara Yakınlık	0.525		0.023*		0.346		0.361		0.216	
		Büyük Aileye Yakınlık	0.775		0.218		0.341		0.013*		0.194	
		Semtte doğmuş olmak	0.402		0.355		0.014*		0.640		0.240	
		Semtte Okumuş Olmak	0.156		0.218		0.067*		0.509		0.534	
		İşyerine Yakınlık	0.536		0.476		0.183		0.695		0.674	
		Konfor Alanlarının Çokluğu	0.004*		0.987		0.967		0.034*		0.058	
		Doğal zenginlikler	0.002*		0.432		0.281		0.470		0.059	
		Kişisel Güvenlik	0.102		0.321		0.051*		0.130		0.000*	
		Düşük Suç Oranı	0.013*		0.688		0.007*		0.117		0.000*	
Düşük Uyuşturucu Kullanımı	0.775		0.692		0.042*		0.209		0.003*			

*% 5 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı

Evli veya bekar olma durumunda işyeri seçiminde sert etkenlerde üniversiteye yakınlık, ekonomik uygunluk, yumuşak etkenlerde düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımı görülmektedir (Tablo 2,3). Ev yeri seçiminde 35 yaş üstü altı karşılaştırmasıyla çok benzer şekilde sert etkenlerden üniversiteye yakınlık, altyapı, binaların uygunluğu ve kalitesi, yumuşak etkenlerden ise açıkfikirlilik ve barışçılık, çocuklar için güvenli oluş, farklı olarak büyük aileye yakınlık ve daha çok konfor alanlarının oluşu görülmektedir (Tablo 4,5).

Çocuk sahibi olmak ya da olmamak durumu işyeri seçiminde sadece kişisel güvenlik, düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımında farklılık yaratmaktadır (Tablo 2,3). Ev yeri seçiminde 35 yaş altı üstü ve evli bekar olma durumuyla benzer şekilde sert etkenlerden üniversiteye yakınlık, altyapı, binaların uygunluğu ve kalitesi, yumuşak etkenlerden ise açıkfikirlilik ve barışçılık, çocuklar için güvenli oluş, kişisel güvenlik, düşük suç oranı, düşük uyuşturucu kullanımı, farklı olarak semtin büyüklüğü görülmektedir (Tablo 4,5).

Farklı grupların karşılaştırması göstermektedir ki özellikle yumuşak etkenlerde, yumuşak etkenler arasında da farklı kimliklere tolerans, barışçılık, açıkfikirlilik gibi konularda anlamlı farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

3.3.3 Etkenlerin Karşılaştırılması Sonucu Elde Edilen Bulgular

İşyeri ve yaşam alanı seçiminde altgruplar içerisinde değerlendirilen toplam 20 sert etkenden 6 etkende fikir uyumsuzluklarının yaşandığı görülmektedir. Bunlar; üniversitelere yakın mesafe oluş, çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği, semtteki yapıların kalitesi, semtteki yapıların elverişliliği, doğaya yakınlık ve mikro iklim koşullarıdır.

Altgruplar sert etkenler açısından birbirleriyle karşılaştırıldığında Kadın-Erkek ve Alt-Üst Gelir altgruplarında uyumsuzluk gösteren etkenler "doğaya yakınlık" dışında farklılık gösterirken; 35 yaş altı-35 yaş üstü, evli-bekar, çocuk sahibi-değil gruplarında %75 oranında fikir uyumsuzluklarının aynı etkenlerde toplandığı izlenmektedir (Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği, semtteki yapıların kalitesi, semtteki yapıların elverişliliği). Bu etkenlerdeki fikir uyumsuzluğu işyeri seçiminde gözlemlenmezken, yaşam alanı seçiminde etkili oldukları görülmektedir.

Sert etkenlerdeki fikir uyumsuzluğu göz önünde bulundurulduğunda en yüksek farklı görüşün 35 yaş altı-35 yaş üstü, evli-bekar, çocuk sahibi-değil altgruplarında, çevredeki gelişmiş yapıların çeşitliliğinde ortaya çıkmaktadır. Evli-bekar grubu bu etkene en hassas ve en yüksek farklılıkta yanıt veren grup olarak öne çıkmaktadır.

İşyeri ve yaşam alanı seçiminde altgruplar içerisinde değerlendirilen toplam 28 yumuşak etkenden 14 etkende fikir uyumsuzluklarının yaşandığı görülmektedir. Bunlar; semtteki sıcakkanlılık, gay/lezbiyen toleransının yüksek oluşu, kültürel çeşitlilik, sosyal olanaklar, açıkfikirli ve hoşgörülü olunması, farklı ulusal kimliklere açık oluşu, konfor alanlarının çokluğu, doğal olanaklar, çocuklar için güvenli oluşu, arkadaşlara yakınlık, o semtte doğmuş olmak, kişisel güvenlik, düşük suç oranı, uyuşturucu kullanımının düşük olmasıdır.

Yumuşak etkenler konusunda fikir uyumsuzlukları değerlendirildiğinde %50'nin üzerinde oranla kadın-erkek alt grubu en fazla farklı fikre sahip küme olarak öne çıkmaktadır. Evli-bekar alt grubu ise yumuşak etkenler değerlendirildiğinde sadece konfor alanlarının çokluğu hususunda fikir ayrılığı yaşamaktadır.

Evli-bekar alt grubu dışında tüm altgrupların fikir farklılığına sahip olduğu etken suç oranının düşük olmasıdır. En yüksek fikir uyumsuzluğu kadın-erkek alt grubunda yaşam alanı seçiminde ortaya çıkan kültürel çeşitlilik etkenidir.

Genel resim değerlendirildiğinde, iş yeri seçimini 22 etkenin etkileri açısından değerlendiren 5 alt grupta yapılan 110 fikir uyumu karşılaştırmasında sadece 7 seçimde farklılık ortaya çıktığı görülmektedir. Yaşam alanı seçiminde ise bu oran 130 fikir uyumu karşılaştırmasında 38 farklılık olarak gözlemlenmektedir.

Her alt grup altında yer alan 48 fikir uyumu karşılaştırmasında en çok sayıda benzer fikre sahip alt grup evli-bekar alt grubu olurken, en çok farklılığın yaşandığı alt grup ise kadın-erkek alt grubudur. 48 fikir uyumu karşılaştırmasının 19'unda her alt grup benzer fikre sahip olurken, 29'unda en az 1 alt gruptan farklı fikirlerin olduğu gözlemlenmektedir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaratıcı Sınıf Kuramı, yaratıcı sınıfı oluşturan bireylerin büyük şehirlerde yaşamayı tercih etmesinde ve şehir içinde belli semtlerde yoğunlaşmasında yumuşak etkenlerin özellikle de şehirde özgür düşüncüyü geliştiren ortamların ve farklı düşüncelerin gelişmesine imkan sağlayan bir hoşgörü ortamının varlığının, belirleyici olduğunu savunmaktadır. Yaratıcı Sınıf Kuramı'nı İstanbul örneğinde inceleyen bu çalışmanın amacı, yaratıcı sınıfı oluşturan bireylerin hangi semtlerde, hangi nedenlerle yaşadığının, çalıştığıın belirlenmesi yoluyla yaratıcı sınıfı tanımlamaktır. Bu tanımlamanın yapılması sonucunda hangi özelliklere sahip semtlerin yaratıcı sınıfı çekerek şehrin gelişiminde daha çok etki yaratabileceğinin de açıklanması amaçlanmıştır. Doğru bir tanımlamadan yola çıkılarak İstanbul için şehir planlamasına ve işgücü politikasına yönelik uygulamalara yön verilebilir.

İstanbul'da yaşayan yaratıcı sınıf üzerine yapılan bu çalışmanın ilk bulguları, özellikle yumuşak etkenler sözkonusu olduğunda, iş yerinin sağladığı avantajlar arasında Florida'nın kuramında hoşgörü kavramına karşılık olarak kullanılan kültürel çeşitliliğin öne çıkmış olması nedeniyle Yaratıcı Sınıf Kuramı'nı desteklemektedir. Hoşgörü kavramının farklı altgruplar için farklı anlamlar taşıyor olması da çalışmanın önemli bulgularındandır. Kadın-erkek, alt gelir-üst gelir, 35 yaş altı ve üstü, evli-bekar, çocuk sahibi olma-olmama durumlarının hangi altgruplarda farklılıklara yol açtığına bakıldığında tüm etkenlerde en anlamlı farklılıkların kadın-erkek tercihlerinde olduğu görülmektedir. Tüm altgruplarda bakıldığında, özellikle yumuşak etkenlerde, farklı kimliklere tolerans, barışçılık, açıkfikirlilik gibi konularda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Fikir uyumu karşılaştırması yapıldığında da en çok sayıda benzer fikre sahip alt grup evli-bekar alt grubu olurken, en çok farklılığın yaşandığı alt grup kadın-erkek alt grubudur. Yaratıcı Sınıf kuramında önemli bir yer tutan çeşitliliğe hoşgörü konusunda, altgrupların tercihlerinin anlamlı farklılıklar göstermesi bu hususların gerek şehir planlaması yapılırken gerekse işgücü politikaları geliştirilirken gözönüne alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçları İstanbul'da yaşayan gelişmiş işgücünün yaşama yeri konusunda bilinçli tercihler yaptığını göstermektedir. Hem işyeri hem ikamet yeri seçiminde ulaşım elverişliliği önemli bir etken olarak belirtilmiş olsa da iş ve evin yakın mesafelerde olmaması bilinçli olarak belli mesafelerin katedildiğini göstermektedir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, şehir planlaması ve işgücü politikaları belirlenirken, şehirlerin yaratıcı sınıfı oluşturan kişileri çekebilmesi için hoşgörü ortamını destekleyen ve farklı kesimlerin paylaşabileceği

ortak alanlar yaratılmasının, sosyal olanakların ve konfor alanlarının artırılmasının ve kişisel güvenlik ihtiyacının karşılanmasının öncelikli ihtiyaçlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu aşamadan sonra, bu çalışmada altgruplar arasında tespit edilen farklılık tespitlerinden yola çıkılarak yaratıcı sınıf farklı kategoriler altında detaylandırılarak, örneğin bilim insanları, bohemler, girişimciler, liderler gibi alt kategoriler üzerinden benzer çalışmalar yapılmalıdır. Daha geniş katılımlı bir anket çalışması ile her bir kategori için tercih nedenleri belirlenmesi yoluyla hangi semtlerin hangi ihtiyaçlara cevap verdiğini ve şehir içinde dağılımın farklılık gösterip göstermediğini anlamak öncelikli hedef olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Agnew, J., Soja, E., Storper, M. (2001), *Global City-regions: Trends, Theory, Policy*, Oxford University Press.
- Andersen, K.A., Lorenzen, M. (2012), *Different Creative Cities: Exploring Danish Data To Adapt The Creative Class Argument To Small Welfare Economies*, *Creative Industries Journal*, 4(2), p.123-136.
- Bontje, M., Musterd, S.(2009), *Creative Industries, Creative Class And Competitiveness: Expert Opinions Critically Appraised*, *Geoforum*, 40, p. 843–852.
- Brown, J., Męczyński, M. (2009), 'Complexities': Locational Choices of Creative Knowledge Workers, *Built Environment* , p.238-252.
- Davidson, M., Wyly, E. (2012), *Classifying London, City: Analysis Of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, 16(4), p. 395-421.
- Gilli, F. (2009), *Sprawl or Reagglomeration? The Dynamics of Employment Deconcentration and Industrial Transformation in Greater Paris* , *Urban Studies*, 46(7),p. 1385- 1400.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida,R., Mellander, C., Stolarick, K. (2010), *Talent, Technology and Tolerance in Canadian Regional Development*, *The Canadian Geographer*, 54(3), p. 277-304.
- Florida,R., Mellander C., Stolarick, K. (2008), *Inside the Black Box of Regional Development, Human Capital , the creative class and tolerance*, *Journal of Economic Geography*, 8,p.615-649.
- Güran, M.C. , Seçilmiş, İ.E. (2013), *Ankara Kültür Ekonomisi: Sektörel Büyüklüklerin Değerlendirilmesi, Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Envanteri Projesi*, <http://www.envanter.gov.tr/files/kultur-ekonomisi/ake.pdf> (16.02.2016)
- Halbert, L. (2004), *The Decentralization of Intrametropolitan Business Services In The Paris Region: Patterns, Interpretation, Consequences*, *Economic Geography*, 80(4), p. 381-404.
- Hansen, H.K., Niedomsyl, T. (2009), *Migration of The Creative Class: Evidence From Sweden*, *Journal of Economic Geography*,9, p. 191-206.
- Hansen, H.K.(2014), *Florida's Creative Class In A Swedish Context*, C.Mellander, R.Florida, B.T. Asheim, M.Gertler (der.), *The Creative Class Goes Global* içinde, p.87-102.
- Jacobs,J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Random House.
- Lazzeretti, L., Capone F., Seçilmiş İ.E.(2014), *Türkiye'de Yaratıcı ve Kültürel Sektörlerin Altyapısı*, *Maliye Dergisi* , 166, p.195-216.
- Lorenzen, M., Andersen, V. K. (2009), *Centrality and Creativity: Does Richard Florida's Creative Class Offer New Insights into Urban Hierarchy?*, 85(4), p.363-390.
- Marlet, G., van Woerkens, C.V. (2014), *Tolerance, Aesthetics, Amenities Or Jobs? The Attraction of The Dutch City To The Creative Class*, C.Mellander, R.Florida, B.T. Asheim, M.Gertler (der.), *The Creative Class Goes Global* içinde, p.138-163.
- Murphy, E., Redmond, D. (2009), *The Role Of 'Hard' And 'Soft' Factors For Accommodating Creative Knowledge: Insights From Dublin's 'Creative Class*, *Irish Geography*, 42(1),p.69-84.
- Petrov, A.N. (2007), *A Look beyond Metropolis: Exploring Creative Class in the Canadian Periphery* ,*Canadian Journal of Regional Science*, 3,p. 451-474.
- Reese, L.A., Faist, J.M., Sands G.(2010), *Measuring The Creative Class: Do We Know It When We See It?*, *Journal of Urban Affairs*, 32(3), p. 345–366.
- Rich, M.A. (2012), *From Coal To Cool: The Creative Class, Social Capital, and The Revitalization of Scranton* , *Journal Of Urban Affairs*, 35(3) ,p. 365–384.
- Scott, A.J.(2006), *Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions*, *Journal of Urban Affairs*, 28,p.1-17.
- Seçilmiş, E. (2015), *Türkiye'de Yaratıcı Endüstrilerin Kümelenmesi*, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), p.9-18.

Türksever, A.N., Atalık, G.(2001), Possibilities And Limitations For The Measurement of The Quality of Life In Urban Areas, Social Indicators Research, 53,p. 163-87.

Ülengin, B., Ülengin, F., Güvenç, Ü. (2001), A Multidimensional Approach To Urban Quality Life: The Case of İstanbul, European Journal of Operational Research, 130,p.361-374.

Van Aalst, I., Atzema, O., Boschma, R., Van Oort, F. (2014), The Creative Class, Related Variety and Economic Growth in Dutch City-regions, C.Mellander, R.Florida, B.T. Asheim, M.Gertler (der.), The Creative Class Goes Global içinde,p. 164-182.

Ek:1 YARATICI SINIF ANKETİ

S1 Lütfen aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

Yaş :

Cinsiyet:

Meslek:

S2 Lütfen Eğitim durumunuzu son bitirdiğiniz okula göre işaretleyiniz.

İlköğretim

Lise

Üniversite (Lisans)

Üniversite (Yüksek Lisans)

Üniversite (Doktora)

S3 Lütfen aylık gelir düzeyinizi aşağıda belirtilen aralıklar arasından seçerek belirtiniz.

0-2000 TL

2000-4000TL

4000-6000TL

6000-8000TL

8000-10000TL

10000 TL üzeri

Değişken

S4 Lütfen iş için seçtiğiniz semti ve bu semti neden tercih ettiğinizi belirtiniz.

S5 Lütfen ev için seçtiğiniz semti ve bu semti neden tercih ettiğinizi belirtiniz.

S6 Lütfen ev-iş arası mesafeyi yaklaşık olarak "km" cinsinden belirtiniz.

S7 Lütfen ev-iş arası mesafeyi katedmek için ihtiyacınız olan zamanı "dakika" cinsinden belirtiniz.

S8 Lütfen çalıştığınız iş adresinizin , lokasyon açısından sert faktörlerini işaretleyiniz.(Birden çok seçim kullanılabilir.)

iyi üniversitelerin yakın mesafede olması

Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği

Semtteki yapıların kalitesi

Semtteki yapıların elverişliliği

Semtteki yapıların ekonomik oluşu

Doğaya yakın oluşu

Ulaşım açısından elverişliliği

Mikro iklim koşulları

Semtin büyüklüğü

Daha yüksek kazanç ile çalışılabilirliği

İş açısından fırsatları barındırması

S9 Lütfen çalıştığınız iş adresinizin, lokasyon açısından yumuşak faktörlerini işaretleyiniz.(Birden çok seçim kullanılabilir.)

Kültürel Çeşitlilik

Sosyal olanakların fazla olması

Semtteki sıcakkanlılık

Konuşulan dil

Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu

Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu

Farklı insan kimliklerine açık oluşu

Konfor alanlarının çokluğu (Restaurantlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)

Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluşu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)

Kişisel güvenlik

Suç oranının düşük oluşu

Uyşturucu kullanımının düşük oluşu

S10 Lütfen çalıştığınız iş adresinizi lokasyon olarak değerlendirdiğinizde etkili olan sert faktörleri önem derecesine göre belirtiniz.
(10- En Önemli / 1 En Önemsiz)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İyi üniversitelerin yakın mesafede olması										
Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği										
Semtteki yapıların kalitesi										
Semtteki yapıların elverişliliği										
Semtteki yapıların ekonomik oluşu										
Doğaya yakın oluşu										
Ulaşım açısından elverişliliği										
Mikro iklim koşulları										
Semtün büyüklüğü										
Daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi										
İş açısından fırsatlar barındırması										

S11 Lütfen çalıştığınız iş adresinizi lokasyon olarak değerlendirdiğinizde etkili olan yumuşak faktörleri önem derecesine göre belirtiniz.
(10- En Önemli / 1 En Önemsiz)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kültürel Çeşitlilik										
Sosyal olanakların fazla olması										
Semtteki sıcakkanlılık										
Konuşulan dil										
Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu										
Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu										
Farklı insan kimliklerine açık oluşu										
Konfor alanlarının çokluğu (Restoranlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)										
Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluşu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)										
Kişisel güvenlik										
Suç oranının düşük oluşu										
Uyşturucu kullanımının düşük oluşu										

S12 Lütfen ikamet ettiğiniz ev adresini seçmenizdeki etkili olan sert ve yumuşak faktörleri işaretleyiniz. (Birden çok seçim kullanılabilir.)

- İyi üniversitelerin yakın mesafede olması
- Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği
- Semtteki yapıların kalitesi
- Semtteki yapıların elverişliliği
- Semtteki yapıların ekonomik oluşu
- Doğaya yakın oluşu
- Ulaşım açısından elverişliliği
- Mikro iklim koşulları
- Semtın büyüklüğü
- Daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi
- İş açısından fırsatları barındırması
- Kültürel Çeşitlilik
- Sosyal olanakların fazla olması
- Semtteki sıcakkanlılık
- Konuşulan dil
- Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu
- Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu
- Farklı insan kimliklerine açık oluşu
- Çocuk için güvenli oluşu
- Arkadaşlara yakınlık
- Büyük aileye yakınlık
- O semtte doğmuş olmak
- O semtte okumuş olmak
- İş yerinin yakın olması
- Konfor alanlarının çokluğu (Restaurantlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)
- Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluşu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)
- Kişisel güvenlik
- Suç oranının düşük oluşu
- Uyuşturucu kullanımının düşük oluşu

S13 Lütfen ikamet ettiğiniz ev adresini seçmenizdeki etkili olan tüm sert faktörlerin önem derecesini belirtiniz.

(10- En Önemli / 1 En Önemsiz)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İyi üniversitelerin yakın mesafede olması										
Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği										
Semtteki yapıların kalitesi										
Semtteki yapıların elverişliliği										
Semtteki yapıların ekonomik oluşu										
Doğaya yakın oluşu										
Ulaşım açısından elverişliliği										
Mikro iklim koşulları										
Semtın büyüklüğü										
Daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi										
İş açısından fırsatlar barındırması										

S14 Lütfen ikamet ettiğiniz ev adresini seçmenizde etkili olan tüm yumuşak faktörlerin önem derecesini belirtiniz.
(10- En Önemli / 1 En Önemsiz)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kültürel Çeşitlilik										
Sosyal olanakların fazla olması										
Semtteki sıcakkanlılık										
Konuşulan dil										
Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu										
Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu										
Farklı insan kimliklerine açık oluşu										
Çocuk için güvenli oluşu										
Arkadaşlara yakınlık										
Büyük aileye yakınlık										
O semtte doğmuş olmak										
O semtte okumuş olmak										
İş yerinin yakın olması										
Konfor alanlarının çokluğu (Restaurantlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)										
Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluşu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)										
Kişisel güvenlik										
Suç oranının düşük oluşu										
Uyuşturucu kullanımının düşük oluşu										

S15 Lütfen iş adresinizi değiştirmeye sebep olabilecek sert faktörleri işaretleyiniz .(Birden çok seçim kullanılabilir.)

- İyi üniversitelerin yakın mesafede olması
- Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği
- Semtteki yapıların kalitesi
- Semtteki yapıların elverişliliği
- Semtteki yapıların ekonomik oluşu
- Doğaya yakın oluşu
- Ulaşım açısından elverişliliği
- Mikro iklim koşulları
- Semtin büyüklüğü
- Daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi
- İş açısından fırsatları barındırması

S16 Lütfen iş adresinizi değiştirmeye sebep olabilecek yumuşak faktörleri işaretleyiniz Birden çok seçim kullanılabilir.)

- Kültürel Çeşitlilik
- Sosyal olanakların fazla olması
- Semtteki sıcakkanlılık
- Konuşulan dil
- Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu
- Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu
- Farklı insan kimliklerine açık oluşu
- Çocuk için güvenli oluşu
- Arkadaşlara yakınlık
- Büyük aileye yakınlık
- O semtte doğmuş olmak
- O semtte okumuş olmak
- İş yerinin yakın olması
- Konfor alanlarının çokluğu (Restaurantlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)
- Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluşu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)
- Kişisel güvenlik
- Suç oranının düşük oluşu
- Uyuşturucu kullanımının düşük oluşu

S17 Lütfen ikamet ettiğiniz ev adresinizi değiştirmeye sebep olabilecek sert faktörleri işaretleyiniz .(Birden çok seçim kullanılabilir.)

- İyi üniversitelerin yakın mesafede olması
- Çevredeki gelişmiş yapı çeşitliliği
- Semtteki yapıların kalitesi
- Semtteki yapıların elverişliliği
- Semtteki yapıların ekonomik oluşu
- Doğaya yakın oluşu
- Ulaşım açısından elverişliliği
- Mikro iklim koşulları
- Semtin büyüklüğü
- Daha yüksek kazanç ile çalışılabilmesi
- İş açısından fırsatları barındırması

S18 Lütfen ikamet ettiğiniz ev adresinizi değiştirmeye sebep olabilecek yumuşak faktörleri işaretleyiniz Birden çok seçim kullanılabilir.)

- Kültürel Çeşitlilik
- Sosyal olanakların fazla olması
- Semtteki sıcakkanlılık
- Konuşulan dil
- Gay/Lezbiyen toleransının yüksek oluşu
- Açık fikirli ve hoşgörülü oluşu
- Farklı insan kimliklerine açık oluşu
- Çocuk için güvenli oluşu
- Arkadaşlara yakınlık
- Büyük aileye yakınlık
- O semtte doğmuş olmak
- O semtte okumuş olmak
- İş yerinin yakın olması

Konfor alanlarının çokluğu (Restaurantlar, Barlar, Publar, Sinemalar, Spor olanakları vs.)

Doğal olanaklar(Parklar, Bahçeler, Trafikten uzak oluğu, Gürültü kirliliğinin azlığı, Hava kirliliğinin azlığı vs.)

Kiřiisel güvenlik

Suç oranının düşük oluğu

Uyuđuurucu kullanımının düşük oluğu



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



FINANCIAL SERVICES WITHOUT INTERMEDIARIES: BENEFITS AND EFFECTS OF CENTRAL BANKS DOING BUSINESS DIRECTLY WITH CORPORATES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116545

Cuneyt Dirican¹

¹Istanbul Arel University. cuneytdirican@arel.edu.tr

ABSTRACT

The costs of finance for SMEs and access to financial services by unbanked individuals are often discussed in the academic and professional world. Credit crunch, financial inclusion, SME loans, venture capital, business angels, protection of financial consumers and its rights became more important after 2008 global financial crisis. Ensuring prosperity with economic recovery and sustainable growth has become a priority for all countries. However, central banks' policy interest rates at zero level which caused "Liquidity Trap", has not affected and made any impact on economic growth and the lending facilities. Despite these monetary policies of central banks, inflation and GDP growth cannot be realized because of the "Neutrality of Money Theory". High transaction and lending costs of financial intermediaries create a negative impact on companies' profitability and operating costs increase. In this study, nonbank financial institutions, alternative finance without banks and lending without financial intermediaries, as well as direct lending from and doing transactions with central banks for a global economic recovery, for GDP growth and markets efficiencies are analyzed theoretically and conceptually for future academic and professional works.

Keywords: Central banking, finance, economic growth, financial intermediary, credit.

JEL Classification: G23, O16, O42

ARACISIZ FİNANSAL HİZMETLER: MERKEZ BANKALARININ ŞİRKETLER İLE DOĞRUDAN İŞLEM YAPMASININ FAYDALARI VE ETKİLERİ

ÖZET

Finansal tüketicilerin ve başta KOBİ'lerin yüksek maliyetlerle finansman imkânlarına ve finansal hizmetlere erişimi ve bankasız kesimler akademik ve profesyonel dünyada sıkça gündemde yerini bulmaktadır. Kredi sıkışması, finansal tabana yayılma, KOBİ kredileri, girişim sermayesi, melek yatırımcılık, finansal tüketicinin ve haklarının korunması gibi başlıklar 2008 global finansal krizinden sonra daha fazla gündeme gelmiştir. Ekonomik toparlanma ve sürdürülebilir büyüme ile refahın sağlanması tüm ülkelerin önceliği olmuştur. Ancak, "Likidite Tuzağı"na neden olan merkez bankalarının sıfır seviyelerindeki politika faiz oranlarının, kredi kanalı ile ekonomik büyümeye herhangi bir etkisi olmamıştır. Bu para politikalarına rağmen enflasyon ve GSYİH'da büyüme "Paranın Yansızlığı" kuramı nedeni ile gerçekleşmemektedir. Büyük şirketlerin finansal araçlarla çalışma nedeni ile katlandığı maliyetler karlılıkları ve işletme maliyetleri üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu nedenler ile bu çalışmada, fon arz edenler ve talep edenlerin finansal aracısız buluşmaları, alternatif finansman teknikleri, banka olmayan finansal araçlar, ekonomik canlanma ve piyasa etkinliği için merkez bankalarının doğrudan şirketler ile işlem yapması yeni bir yaklaşım olarak kavramsal ve kuramsal olarak analiz edilmekte ve ilerideki akademik ve profesyonel uygulamalara yönelik farklı bir bakış açısı ve yaklaşım sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Merkez bankacılığı, finans, büyüme, finansal aracılık, kredi.

JEL Sınıflandırması: G23, O16, O42

1. GİRİŞ

Finansal tüketicilerin ve başta KOBİ'lerin yüksek maliyetlerle finansman imkânlarına ve finansal hizmetlere erişimi son yıllarda akademik ve profesyonel gündemde sıkça yer alan ve tartışılan konu başlıkları arasında bulunmaktadır. (Hercei and Hernández, 2014) Bankasız kesimlerin finansal hizmetlere ulaşımına yönelik olarak, mobil bankacılık başta olmak üzere, teknolojinin ve mevzuatın izin verdiği ölçüde geliştirilen çözümler her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmelere kayıtsız kalamayan finansal hizmetler sektörüne, banka olmayan finans hizmeti veren kurumlar da yeni yasalar ile dâhil olmuşlardır. Finansal tüketicilerin ve şirketlerin yüksek işlem maliyetlerinden kaçınmak amacı ile farklı çözüm arayışları bu alandaki gelişmeleri hızlandırmıştır.

Öte yandan, KOBİ'lerin yatırımlarına ve işletmelerinin günlük çalışmalarına yönelik sermaye ihtiyacını düşük maliyetler ile sağlaması, ekonomik aktivitelerin canlanması ile GSYİH'sını büyütmek isteyen tüm devletlerin ortak hedefi haline gelmiştir. Bir diğer başlık ise, bu KOBİ'lerin kurumsallaşarak daha fazla istihdam yaratması ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayarak işsizlik, bütçe ve dış ticaret açığı gibi makroekonomik denge(sizlik)lere olumlu katkıda bulunmasıdır. Kurumsallaşmış daha büyük ve uluslararası şirketlerde ise ölçek ekonomisi üzerinden kar maksimizasyonu hedeflenmekte, finansal ve operasyonel verimlilik ile sermaye karlılığının korunması arzu edilmektedir.

2008 küresel finansal krizinin etkileri ile dünyada artan kaydı para arzına rağmen, büyümesi yavaşlayan ekonomiler, artan kamu bütçe açıkları, müşteri taleplerindeki ve beklentilerindeki değişimler nedeni ile bankalar ve diğer tüm şirketler bilançolarını sermaye karlılığı ve aktif karlılığı açısından daha verimli ve sonuç odaklı yönetmek durumunda kalmışlardır. Küresel anlamda 2008 krizinin bankacılık sisteminde yaşattığı sorunlar nedeni ile şirketler açısından "Kredi Sıkışması" yaşanmış, likiditenin dünyada bollaşmasına rağmen, "Paranın Yansızlığı" ile kurumsal ölçekli şirketlerin bu fonları istedikleri şekil, maliyet ve zamanda kullanım imkânlarında değişiklik olmamıştır. Basel 3'ün devreye girmesi ile risk yönetimini ve karlılığı daha çok ön plana koyan bankacılık sistemi, gelir modellerinde ve karlılıkta daha çok sıkıntı yaşadıkça, reel sektörün ve tüketicinin finansmanı yerine yüksek getiri fırsatları nedeni ile daha çok sermaye piyasalarını tercih etmektedir. Keynes'in "Likidite Tuzağı Teorisi" dahilinde sıfır seviyesine düşen faiz oranları karşısında, daha çok likit kalarak para ve sermaye piyasalarındaki fırsatları değerlendirmek isteyen girişimci ve yatırımcılar, reel sektör yerine finansal piyasalarda kar maksimizasyonu amacını gütmektedir. Türkiye'de ise bankacılık sisteminin ücret ve komisyonlarda yaptığı artışlar finansal araçlar ile finansal tüketiciler arasındaki mesafeyi daha da arttırmıştır. Aracılık vasfı ile köprü vazifesi gören bankaların ve diğer finansal araçların işlem maliyetlerindeki artış, ekonomi karar vericilerinin krediler yolu ile toparlanma ve büyüme modellerine yeterli desteği verememiştir. Türkiye'de ise finansal tüketicinin, KOBİ'lerin ve kurumsal şirketlerin düşük maliyetli finansman ve finansal ürün ihtiyaçları ile özellikle Anadolu'da faizsiz bankacılık beklentileri aynen devam etmektedir.

Bu çalışmada, reel sektörün fon arzına doğrudan ulaşabilmesi için finansal aracılık maliyetlerinin ortadan kalkması, banka olmayan finansal hizmet veren kurumların finansal hizmetler sektörüne ve finansal tüketicilere olan etkileri ve "Merkez Bankacılığı'nın" ekonomik büyümeyi destekleyecek şekilde reel sektörle piyasalarda doğrudan işlem yapabilmesi başlıkları kavramsal ve kuramsal olarak incelenmektedir. Bu doğrultuda, literatür taraması yapılarak, piyasa ve dünya uygulamaları analiz edilerek konular değerlendirilmektedir. İleride yapılacak akademik ve profesyonel anlamdaki "Ekonomik büyüme modelleri" konulu çalışmalara, "Merkez bankacılığının geleceği" ve "Finansal aracısız alternatif finansman modelleri" tartışmalarına ve çalışmalarına yönelik farklı bir bakış açısı ve yaklaşım sunması hedeflenmektedir.

Literatür analizi bölümünde, merkez bankalarının piyasalarda doğrudan oyuncu olduğu limitli örnekler, banka olmayan finansal araçlar ve niye finansal aracısız finansman ve finansal hizmetler modellerinin işlerlik kazanması gerektiği ekonomik kuramlar ışığında araştırılmış ve incelenmiştir. Yöntem ve tartışma kısmında ise Türkiye'de ve dünyada bu başlıklardaki farklı iş modelleri ve alternatif yaklaşımlar tartışılmıştır. Bulgular kısmında "Merkez Bankacılığı" ve piyasa özelinde, finansal hizmetler sektöründe atılması gereken adımlar ve öneriler listelenmiştir. Sonuç olarak, dünyada büyümenin sağlanması ve sürdürülebilir refah açısından bu işlemlerin hızlandırılmasının sağlayacağı faydalara değinilerek, çalışmanın başlığında yer alan işlemlerin hayata geçirilmesi önerilmektedir.

2. LİTERATÜR ANALİZİ

Finansal hizmetler sektörünü beş unsur oluşturmaktadır: Fon arz edenler ve fon talep edenler, finansal araçlar, finansal ürünler ve mevzuat. (Uludağ ve Arican,1999)

Finansal araçlar; Sigorta, tüketici finansmanı, leasing, factoring, portföy yönetimi, aracı kurumlar, foreks, gayrimenkul yatırım ortaklığı, yatırım fonu, bireysel emeklilik, fatura ödeme merkezi, elektronik para, ödeme sistemleri, bankalar gibi şirket ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Paranın bulunmasından bu yana fona ulaşmak isteyenler ile fon fazlasını değerlendirmek isteyenler arasındaki güvenli köprü vazifesini bu finansal araçlar ve kreditor kurumlar sağlamaktadır. Bankalar, bu finansal araçlar arasında, tasarrufların yatırımcılara kredi olarak ulaşması ve finansman kaynaklarına erişim açısından önemli bir görev üstlenmektedir. Finansal aracılık kapsamında mevduat - kredi ilişkisini yönetirken, müşterilere sundukları çeşitli finansal ürünler ve hizmetler ile faiz veya komisyon geliri elde ederler, kambiyo ve sermaye piyasası işlemlerinden kar etmeyi hedeflerler.

Bankalar fonksiyonel olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir:

- i. Emisyon yani para basma yetkisi bulunan Merkez Bankaları,
- ii. Belli sektörlerin finansman işlemleri için kurulan İhtisas Bankaları,
- iii. Sermaye piyasaları, yatırım projelerinin finansmanı ve kurumsal krediler gibi alanlarda finansal aracılık hizmetleri veren Yatırım ve Kalkınma Bankaları,
- iv. Bankacılık Kanunu'nda yer alan ürünleri ve hizmetleri sunan, Ticaret veya Mevduat Bankaları,
- v. Faizsiz Bankacılık işleyiş modelini temel alan İslami Bankacılık, Katılım Bankacılığı.

Bankalar faiz oranlarındaki düşüş nedeni ile zaman zaman negatif reel faizler kapsamında (Rusya'da 2015 ve 2016 yıllarında tahvil faizleri ile enflasyon oranı farklarında görüldüğü gibi) ve aktif pasif yönetiminde taşıdıkları açık pozisyonlar nedeni ile kredi ve tahvil portföylerinde, keza volatilitenin nedeni ile de kambiyo ve sermaye piyasası kalemlerinde zarar yazmakta ya da bekledikleri gelir ve karlılık seviyelerini tutturamamaktadırlar. Türkiye özelinde, 2008 küresel finans krizi sonrasında, dünyada olduğu gibi kredi sıkışması yaşanmıştır. Ancak 2001'deki finansal krizler sonrasında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) aldığı önlemler ve düzenli yaptığı kontroller sonucu, Türk Bankalarının sermaye gücü artmıştır. Bu şekilde krizin ve kredi sıkışmasının etkileri kolay atlatılmış, KOBİ'lerin ve şirketlerin finansman imkânına ulaşamaması sorunu daha hızlı çözümlenmiş ve GSYİH'nin büyümesine paralel olarak bankacılıkta aktif kaynaklı bilanço büyümesi hızla devam etmiştir. (Demir ve Eken, 2015)

Türkiye'de 5411 sayılı "Bankacılık Kanunu" (5411 s. Bankacılık K.) ve ilgili mevzuat dâhilinde düzenlenen ve denetlenen bankacılık sektörünün, Eylül 2015 itibarı ile aktif büyüklüğü GSYİH'nin %114'üne denk gelmektedir. (BDDK, 2015) Ekim 2015 tarihi itibarı ile Türkiye'de bankacılığın özet son durumu aşağıda Tablo 1.'de yer almaktadır. (TKBB, 2015)

Tablo 1: Türk Bankacılık Sistemi Özet Karşılaştırması, Ekim 2015

BANKALAR	KURULUŞ SAYISI	AKTİF PAYI (%)	TOPLANAN FON PAYI (%)	KULLANILAN FON PAYI (%)
Mevduat Bankaları	32	90,4	93,7	89,9
Katılım Bankaları	5	5,1	6,3	5,2
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	4,5	0	4,9
Toplam	50	100	100	100

Kaynak: Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Web Sitesi. Anasayfa, Araştırma Ve Yayınlar, Sunumlar, Genel Sunum. *Türk Finans Sisteminde Katılım Bankaları*. (Ekim 2015 Güncelleme: Aralık 2015)
http://tkbb.org.tr/images/documents/KATILIM_BANKALARI_GENEL_SUNUM_Ekim2015.ppt

Aynı raporlarda görülebileceği üzere, Türkiye'de bankacılık sektörünün temel gelir kalemlerinde, sermaye ve aktif karlılıklarında düşüş devam etmektedir. Benzer durumlar dünyadaki bankalar, finansal araçlar ve şirketler için de geçerlidir. 2016 yılında, başta Avrupa bankaları olmak üzere, riskli kredi portföyleri nedeni ile bankaların

karlılığı üzerine kaygılar daha da artmıştır. Bu tespitlerin ötesinde, finansal araçları ve bankaları yakından etkileyen başka gelişmeler de bulunmaktadır. Örneğin, teknolojik gelişmeler bunların başında gelmektedir.

5 Haziran 2014 tarihli “Finansal Erişim, Finansal Eğitim ve Finansal Tüketicinin Korunması Stratejisi ve Eylem Planları Konulu Başbakanlık Genelgesi” doğrultusunda, BDDK tarafından yapılan bireysel bankacılık ürün ve hizmet komisyonları düzenlemesi, perakende bankacılık ağırlıklı çalışan bankaların gelirlerinde önemli etkiler yaratmıştır. Ayrıca cari açığın düşürülmesi amacı ile kredili mevduat ve kredi kartı faiz oranlarına getirilen üst limit ve kredi kartı taksitlerine getirilen taksit sınırlaması bankaların karlılıklarını olumsuz etkilemiştir. Teknoloji tarafında ise, 2013 yılında kabul edilerek, 27 Haziran 2015’de yürürlüğe giren “6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun (6493 s. Ödeme Sistemleri. K.)” ve yine daha önceden kabul edilen mevzuat hükümleri çerçevesinde elektronik fatura benzeri uygulamalar, bankalar arasındaki rekabeti farklı bir noktaya götürmektedir. Artık, banka/finansal olmayan finans hizmeti veren kurumlar belli alanlarda bankalar ile rekabete girebilmektedirler. 1990’lı yıllardan sonra maliyetleri düşürmek için bir avantaj olarak görülen elektronik bankacılık kapsamlı alternatif dağıtım kanallarındaki gelişmeler, geçen zaman dilimi içerisinde fatura ödeme merkezleri, elektronik para ve ödeme sistemleri kuruluşları gibi rakipleri oyunun içinde dâhil etmiştir.

Öte yandan, fon arz edenler ve ihtiyacı olanlar arasındaki vade, döviz kuru, tutar, kredi gibi riskleri dengeleyen finansal kuruluşlar, merkez bankalarından, tasarruf sahiplerinden, dolaylı olarak Hazinelerden alınan bu fonları tüm dünyada ikincil piyasalarda kredi ihtiyacı olanlara aktarmakta zorlanıyorsa, bilinen finansal hizmetler anlayışının global olarak sorgulanmasının ve yeniden yapılandırılmasının tartışılması gerekmektedir. Literatürde ve genelde bankalar dışındaki finansman/kredi sağlayan kurumlar denildiğinde akla leasing, factoring, tüketici finansmanı gibi diğer kurumlar gelmektedir. Ancak, “Paranın Yansızlığı” kuramı dahilinde küresel ekonominin büyüme hızında beklenen ivmenin oluşmadığı dikkate alındığında, mevcut kreditor kurumların ve kredi sisteminin ötesinde bir iş modeline ihtiyaç olduğu iddia edilebilecektir. Bu savdan hareketle fon arz edenler ile ihtiyacı olanların doğrudan buluşabilmesi ve birbirleri ile işlem yapabilmesi, finansal araçların devre dışı bırakılması önemli bir alternatif olabilecektir.

Bu şekilde, reel ekonominin ve sektörün temel unsuru olan şirketlerin birincil piyasalarda merkez bankası ile veya kendi aralarında bu piyasalarda doğrudan fonlama işlemi yapabilmesi tartışılmaya değer bir başlık olarak görünmektedir. Merkez bankalarının kredi verdiği AAA ratingli şirketlerden zorunlu (munzam) karşılık ayırmasını istemesi, “APİ (Açık Piyasa İşlemleri)” ve kendi “Para Piyasalarında” bu şirketlere sağladığı fonlar için bankalardan istedikleri ile aynı şekilde bu şirketlerden teminat, komisyon talep etmesi durumunda, gerekli koşullar bu şirketlerce sağlandığında bu olasılık imkânsız bir senaryo olarak görülmemelidir. Keza yenilenen regülasyonlar kapsamında bu koşulları karşılamaya hazır reel sektör şirketlerinin olduğu varsayımı düşünüldüğünde, merkez bankalarının ekonomik büyümeyi destekleme rolünün daha çok gerçekleşeceğinin iddia edilmesi de mümkün olabilecektir. Bankaların geçmişte APİ işlemleri kapsamında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na (TCMB) portföyündeki teminat senetlerini reeskont faiz oranları ile iskonto ettirmesi bu sava Türkiye’den bir örnek olarak gösterilebilecektir. (TCMB İhracat Reeskont Kredilerinin Kapsamının Genişletilmesine İlişkin Basın Duyurusu - 23/01/2015, (2015-04)) Şirketlerin finansman amacı ile portföyündeki alacak tahsil senetlerini bankaya kırdırması (iskonto ettirilmesi) sonrasında, bankalarca TCMB’na bu senetlerin ikincil piyasa işlemi ile yeniden kırdırılması ile yapılan bu işlemler, aslında dolaylı olarak şirket kredi risklerinin Merkez Bankası’na bir faktör kuruluş olarak devir alınması şeklinde yorumlanabilir. Bir diğer örnek olarak, tahsilatlarını yoğunlukla çek ile yapan şirketlerin aracı maliyetlerini düşürmek ve karlılıklarını arttırmak için doğrudan TCMB Bankalararası Takas Odaları Merkezleri üye olması ve çek takasında işlem yapabilmesi gösterilebilir. Keza, yeni Ödeme Sistemleri Kanunu kapsamında, ileride bu şirketlerin doğrudan TCMB EFT Sistemine üye olması da bir olasılık olarak değerlendirilmelidir.

Bu şekilde, mevcut örnekler üzerinden tartışmaya açılan finansal araçların ve maliyetlerinin ortadan kaldırılması ve merkez bankalarının ekonomik büyümeye destek olmak adına reel sektör şirketleri ile doğrudan işlem yapması durumları, yurtdışında ve literatürde yer alan benzer örnekler kapsamında aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

İlk örnek olarak, İngiltere’deki kredi pazarının gelişimi ile ilgili yazılmış olan rapordaki alternatif finansman modelleri verilebilir. (M&G Investments, 2013) Raporda, 2008 Lehman Brothers krizi sonrasında, İngiltere’de

KOBİ'lerin ve şirketlerin krediye ulaşmalarının zorlaştığı ve kredi sıkışmasının etkileri özetlenmiş ve şirketlerin finansman imkânları içerisinde banka kredilerinin ile sermaye piyasalarının payı verilmiştir. Raporda yer alan 2013 yılına ait veri "Long Term Finance and Economic Growth (Group of Thirty) Washington DC", şirketlerin 5 yıl üzerinde borçlanma imkânları arasında banka kredilerinin payının ABD'de %20, İngiltere'de %59, Almanya'da %71, Fransa'da %61 olduğunu göstermektedir, kalan diğer yüzdelik kısım ise sermaye piyasalarından temin edilen borca aittir. Bu duruma göre yatırımlar ABD hariç diğer gelişmiş ekonomilerde ağırlıklı olarak banka kredileri ile finanse edilmektedir. Son olarak raporda, 2008 sonrasındaki alternatif finansman kaynakları arasında hangi işlemlerin bulunduğu özetlenmiştir. Şirketler tarafından kurumsal finansman için tahvil ihraçlarının arttığı belirtilmiş ancak KOBİ'lerin bu imkândan faydalanmakta zorlandıkları ifade edilmiştir. Bir diğer metod olarak "Doğrudan Kredi Temini" (Direct Lending) açıklanmıştır. Bu metoda göre bankalar haricindeki bir fon yöneticisi piyasadaki fon fazlalarını bir araya getirmekte ve doğrudan şirketlere kredi kullanmaktadır. Bu yöntem, Türkiye'de bir dönem BDDK'nın da gündemine giren "Otel Bankacılığına" benzemektedir. Türkiye'de BDDK'dan kuruluş ve faaliyet izni almadan kiraladıkları otel toplantı odalarında veya ofislerde yurtdışı bankalar adına kredi pazarlayan, genelde eski yatırım bankacısı olan kişilerin bu gayri resmi bankacılık ve finansman faaliyetlerine işlemin mahiyeti olarak benzetilebilir. Bir diğer finansman metodu olarak, şirketin duran varlıklarındaki binaların ve taşınmazların satılması ve leasing ile (Property Sales and Lease Back) yeniden kiralanması yöntemidir. Son olarak, bankaların aracılık yaptığı ve karşılığında komisyon aldığı iş modeli "Private Placements" olmaktadır. Burada, uzun vadeli fon arz etmek isteyen sermayedar/yatırımcılar ile fon ihtiyacı olanları bankalar bir araya getirmektedir. Sermayedar tarafından verilen ödünç fon banka kredisi olarak değil bir nevi girişim sermayesi veya melek yatırımcılık modeli olarak düşünülebilir, banka aracılıktan komisyon alır. Banka merkezli kredi finansmanı modelinin işlevselliğinde son dönemlerde yaşanan kredi sıkışması ve ekonomik büyüme gibi sıkıntılar nedeni ile İngiltere Hükümeti tarafından tüm bu modellerin desteklendiği belirtilmektedir. (M&G Investments, 2013)

Kredi ve finansman imkânları dışında, merkez bankaları ve sistemleri ile reel sektör arasında kurulan doğrudan ticari ilişkilere Amerika Birleşik Devletleri'nden dünyanın en büyük perakende marketi Wal-Mart verilebilecektir. (Lepro & Sposito, 2011). Wal-Mart uzun süredir banka aracılık maliyetlerini kaldırmak için ACH (Automated Clearing House) nezdinde ve diğer nakit yönetimi ile ilgili resmi kurumlar nezdinde mücadele vermektedir. JP Morgan Bankasının çeklerinin ödeme noktası olması (Taylor, 2014), American Express ile ortak kart çıkarması, Money Center isimli noktalarında finansal işlemlere doğrudan girmiş olması ile Wal-Mart, banka olmayan finansal araçlardan biri olmuş durumdadır. Bu doğrultuda, "Federal Deposit Insurance, FDIC" nezdinde (Türkiye'deki Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu, TMSF karşılığı) makaleye dahi konu olan Wal-Mart şirketi, FED tarafından düzenlenen "perakende ödemelerde sahtecilik işlemleri" konulu yuvarlak masa toplantısına davet edilen tek reel sektör şirkettir. (PSPAC, 2007) Wal-Mart'ın takas sistemlerine doğrudan üye olmak ve bankaları devre dışı bırakmak istemesinin dayandığı mantık operasyonel verimlilik ve karlılık artışı ile alakalıdır. Günde milyonlarca maaş çeki ödemesine aracılık eden Wal-Mart'ın kasalarından ve POS cihazlarından geçen kredi kartı provizyon işlemleri en az bir banka işlem sayısı kadardır ve işlem hacimi aynı büyüklük seviyelerindedir. Kasalarında, kartlar gibi kabul ettiği ödeme çekleri ve para transferlerine aracılık işlemlerinde en az bir banka kadar günlük işlem yapmakta ve hatta birçok yerde banka ve kredi kooperatifinden çok daha büyük hacimlere aracılık etmektedir. Bu nedenle, mevzuat gereği bu işlemleri mecburen bir banka üzerinden geçirmesi kendi finansal performansında ve nakit akışlarında gereksiz bir ek aracılık maliyeti doğurduğundan, bunları ortadan kaldırmanın mücadelesini vermektedir. Wal-Mart'ın bu özetlenen konularda daha hızlı ilerleyebilmek adına FDIC nezdinde banka kuruluşu ile ilgili olarak başvurusu da olmuştur. (Wilmarth, 2007)

Banka olmayan finansal araçlara yönelik örnekler çoğaltılabilir. Belçika merkezli kuruluş SWIFT (Society Worldwide Interbank Fund Transfer) sisteminde aracısız finansal işlemlere yönelik bir başka örnek deneyimlenmiştir. Finansal kurumlar ve bankalar arasındaki güvenli ve şifreli mesajlaşma, bilgi ve para transferi sistemi olan SWIFT, gelirlerini arttırmak için altyapısını büyük montanlı ve adetli işlem yapan şirketlere açmış durumdadır. Her gün tedarikçilerine çok sayıda SWIFT ile ödeme işlemi yapmak zorunda olan büyük şirketler, banka aracı maliyetlerini kaldırmak için sisteme direk üye olarak, mesajlarını kendileri düzenlemek istemektedirler. (J.P. Morgan) Bu şekilde bankaların iddia ettiği operasyonel maliyeti kendileri üstlenerek karşılığında bankalara ödedikleri komisyon tutarlarını azaltmaktadırlar. Posta İşletmelerinin de, Eurogiro gibi bir ödeme sistemi kurmuş ve bankaların ödeme sistemi dışında para transferi yapabiliyor olmaları da bankalar

dışındaki para gönderim sistemlerine ayrı bir örnek olacaktır. Posta İşletmelerinin finansal hizmetlere aracılığı çok daha farklı ve derin bir konudur.

Crowdfunding ve mikro finansman kuruluşlarının alternatif finansman uygulamaları, teknolojinin de verdiği imkânlarla, banka olmayan finansal araçlar için dünyada görülen son örneklerdendir. Kiwa ve FINCA ABD'den, EFSE ise Avrupa'dan uluslararası mikrofinansman kuruluşları olarak, dünyanın en büyükleri arasında bulunmaktadır. Nobel ödüllü mikro krediler bankaların kredilendiremediği veya kredilendirmek istemediği müşteri segmentlerinin, özellikle bankasız kesimlerin, girişim amaçlı ve küçük tutarlı yatırımları için önemli bir rol üstlenmektedirler. Mikrofinansman ve mikro kredi başlıklarında yeni teknolojiler ile P2P (Person to Person) yani bir aracıya ihtiyaç duyulmaksızın fon aktarımı yapılabilmektedir. Bu iş modelinde, fon arz eden kişi bir web sitesi üzerinden fon ihtiyacı olan kişinin projesini inceleyerek bağış şeklinde geri ödemesiz veya geri ödemeli kredi verebilmektedir. Bu anlamda ölçeklerinin küçüklüğüne rağmen bu aracılık çeşidini melek yatırımcılık modeline benzetmek mümkün olabilmektedir. Crowdfunding veya fundraising işlemleri de bankaların süreçte olmadığı, daha çok bağışlar yolu ile fonların bir araya getirilmesine ve bir amaca yönlendirilmesine aracılık eden yapılarıdır. (UKFC) Son olarak, telekom operatörleri finansal hizmetlere bizzat kendilerinin m-cüzdan, mobil para transferi gibi uygulamaları ile girmiş durumda bulunmaktadırlar. G-20 ülkelerinin ulaşmak istedikleri, tüm dünyada bankasız kesimin kalmaması ve ekonomileri büyütme üzere tüm ekonomik birimlerin finansal sisteme dâhil olmasıdır ve bunun gerçekleşmesi yönünde finansal aracılar iş modelleri dünyada her geçen gün artmaktadır. Nitekim FED başkan yardımcısı Stanley Fischer Almanya'da düzenlenen bir konferansta, gerek ABD'de gerekse dünyada banka olmayan finansal sektörün önemi üzerine detaylı bir konuşma yaparak, değişen finans koşullarına ve bunların ekonomik etkilerine vurgu yapmıştır. (Fischer, 2015)

Banka olmayan finansal araçlara Türkiye'den bir örnek olarak "Fatura Ödeme Merkezleri, (FÖM)" verilebilir. Temmuz 2013'de Meclis'te ilgili kanunun kabulü sonrasında BDDK'nın 2015 Haziran ayında tamamladığı lisans başvuru süreci ile gerekli mevzuat şartlarını gerçekleştiren elektronik para ve ödeme sistemleri kuruluşları gibi FÖM'ler de finansal aracılık hizmetleri vermeye başlamışlardır. 2014 Ekim tarihli 29021 Sayılı Genelge "Finansal Erişim, Finansal Eğitim, Finansal Tüketicinin Korunması Stratejisi ve Eylem Planları" kapsamında "Finansal Tabana Yayılma" (G-20 Financial Inclusion) projeleri ile bu çalışmaların daha çok özendirileceği düşünülmektedir. G-20 toplantılarında gündeme gelen ve üye ülke olarak Türkiye'nin de altına imza koyduğu "Finansal Tabana Yayılma" başlığı kapsamında, bankasız kesimlerin finansal hizmetlere ulaşımı kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır.

3. YÖNTEM VE TARTIŞMA

Gelişmiş ekonomilerin merkez bankalarının, 2000'li yılların başından itibaren kaydı para arzında yarattığı büyüme (Artigas, 2010) küresel anlamda likiditeyi arttırmıştır. Finansal hizmetler sektöründe, bilançolarda ve piyasalarda likiditenin artması ile başta bankalar daha fazla pozisyon açmış, para ve özellikle sermaye piyasalarında daha çok yatırım aktiviteleri yapmaya başlamışlardır. Amerika Birleşik Devletlerinde, bankaların aktif karlılığını ve çalışanların satış performans primlerini arttırması amacı ile uzun vadeli mortgage ev kredileri alacaklarının seküritize edilmesi ve piyasalarda varlığa dayalı menkul kıymet (VDMK) olarak satılması, elde edilen iskontolu likiditenin bir döngü içerisinde aynı süreç ve işlemlerle devam ettirilmesi buna bir örnektir. Teminata konu olan ev bedelinin üzerindeki bir tutarla kredilerin menkul kıymetleştirilmesi, bu menkul kıymetlerin finansal piyasalarda kaldıraç etkisi ile daha büyük hacim ve risk yaratarak yatırımcılar arasında elden ele dolaşımı ile küresel tahvil piyasasında daha büyük riskler oluşmuştur. Vadesi çok uzun olan bu tahvillerin, piyasada likidite riski ve dayalı olduğu teminat olan kredi alacaklarında, geri dönmeyen kredi (Non Performing Loan, NPL) riskine maruz kalması ile 2008 yılında Lehman Brothers Yatırım Bankası batarak büyük bir küresel finansal krizi tetiklemiştir.

Yaşanan küresel likidite sorunu ve bankalar arasındaki kredi sıkışması nedeni ile (Mizen, 2008) daha fazla banka ve finansal kuruluş iflas etmesin diye, tüm dünyada gelişmiş devletler ve ekonomiler, 2008 öncesine göre çok daha fazla parasal genişleme yapmışlardır. Merkez bankalarının güdümünde para politikaları ile piyasaları daha likit hale getirmeye çalışmışlar, kredi piyasalarındaki sıkışmaları (credit crunch) engellemek için piyasayı ve bankacılığı varlık alımları (menkul kıymet) yaparak fonlamaya başlamışlardır. Kriz sırasında, ikincil ipotekli konut finansmanı piyasasında likiditeyi desteklemek amacıyla ABD'de ipotekli konut kredilerini alıp satan, Amerikan Kongresi tarafından 1938 yılında imtiyaz verilerek kurulan, Fannie Mae, Freddie Mac ve Ginnie Mae

kuruluşlarında yaşanan sorunlar, Avrupa'daki birçok bankada olduğu gibi ilgili ülkelerin hazinelerine sızramıştır ve bu kurumların portföylerindeki menkul kıymetleri ülke hazineleri devir almak zorunda kalmıştır. (Yılmaz, 2011) Bu süreçte, kamu bütçe açıkları ve bu tarz menkul kıymetlere sahip olmaları nedeni ile iflas eden Portekiz, Yunanistan, İrlanda, İzlanda, Güney Kıbrıs gibi ülkelerin yanında İtalya, İspanya gibi gelişmiş ekonomilerin zorlandığı görülmüştür. Avrupa Birliğinden ve Euro Bölgesinden üye ülke çıkışlarının olmaması ve üye ülkelerin ekonomilerinin daralmaması adına, iki ana kurucu ülke Fransa ve Almanya'nın çabaları günümüzde hala devam etmektedir. Fakat Avrupa Birliği'nde ekonomilerin büyümemesi ile birlikte yüksek işsizlik oranları aynı anda deneyimlenmeye devam etmektedir. Benzer şekilde, işsizlik, ekonomik durgunluk ve GSYİH daralma senaryoları Japonya, Rusya, İngiltere gibi gelişmiş ekonomilerde de yaşanmaktadır. Bu durumların ve olumsuz sonuçlarının giderilmesi amacı ile ABD'de Federal Reserve Bankası'nca (FED) uygulanan parasal genişleme (Quantitative Easing) programı, Avrupa Merkez Bankası (ECB) ve diğer merkez bankalarınca uygulanmaya başlanmıştır. (Ugai, 2007; Joyce, Lasasoa, Stevens & Tong, 2011; Fawley & Neely, 2013). "Paranın Yansızlığı" kapsamında, merkez bankalarından ucuza temin ettikleri fonları tekrar merkez bankalarına gecelik olarak depo eden bankaları tekrar kredi kanalına yönlendirmek amacı ile ve parasal genişlemenin beklenen makroekonomik etkileri istenilen düzeyde gerçekleştirilememesi nedeni ile Avrupa Birliği'nde ve Japonya'da merkez bankaları negatif (eksi) faiz uygulamasına geçmişlerdir. (Mankiw, 2009; Boulden, 2016) Bütçe açıklarının ülke GSYİH'larına oranının %100'e yakın olduğu bu gelişmiş ekonomilerde, bankacılık kredi kanalı ile ekonomik canlanma hedefleyerek, merkez bankalarının ticari bankalardan tahvil alım programları ile hazinelerin borçlanmasına dolaylı olarak destek verilmektedir. Merkez bankalarının para politikasındaki en likit çözüm yöntemi olan Açık Piyasa İşlemleri ile bu destekler verilmekte ve parasal genişleme (M1, M2) süratle sürmeye devam etmektedir. Dünyanın en bağımsız merkez bankası sayılan FED'in bilançosunda doğrudan (US Treasury securities) ve dolaylı (Mortgage backed securities) taşınan ABD Hazinesi varlıklarının aktif büyüklük içinde payı % 95'ler seviyesindedir. (www.federalreserve.gov) Bu anlamda, FED'in bilançosundaki ABD tahvilleri ve varlıkları nedeni ile Çin ve Japon Merkez Bankası ile beraber dünyanın en bağımlı merkez bankası olduğu iddia edilebilecektir. Bu parasal genişleme politikaları ile hedeflenen esas amaç, parasal taban büyüdükçe, bankacılık sistemine aktarılan likidite sayesinde bankalar kanalı ile kredi musluklarının açılması, geçici olarak geliri artan bireyler ile hızlı ve ucuza tüketici kredisine ulaşan finansal tüketicilerin reel ekonomide talep yaratmasıdır. Harcamalar arttıkça perakende satışların, sanayi kapasite kullanım oranlarının toparlanması beklenmekte ve dolayısı ile yatırımların artması ile bu ekonomilerde tekrar denge seviyesine ulaşılması hedeflenmektedir. Ancak, ABD örneğinde FED verileri bunu bir türlü göstermemektedir. Ayrıca, "kur ve ticaret savaşları" olarak adlandırılan kuram dâhilinde bu ekonomilerde para arzı arttırılmakta, arzı fazlalaşan para birimlerinin değer kaybı ile yaratılması beklenen daha fazla ihracat talebi sonucunda döviz arzının ve rezervlerinin fazlalaşması hedeflenmektedir. Bu şekilde, artan ekonomik aktiviteler ile vergi gelirlerindeki artış üzerinden kamu bütçesi açıklarını ve döviz rezervlerindeki artış ile dış ticaret açıklarını kapama imkânı hedeflenmekte, yine oluşacak yatırımlar üzerinden istihdam ile işsizliğe çare bulunması aynı şekilde bir amaç olarak güdülmektedir. Bu hedefin öncü göstergesi olarak tüm bu ekonomilerde enflasyon oranları kullanılmaktadır. Enflasyon oranının yükselmesi ve konulan hedeflere doğru çıkması bu hedeflere doğru gidildiği fikrine hizmet etmektedir. Pratikte bu durum Japonya örneği incelendiğinde pek mümkün olmamıştır. Institute for New Economic Thinking başkanı Adair Turner'ın World Economic Forum'da yayımladığı makalesine göre, (Turner, 2016) 2013 yılının Nisan ve Ekim aylarında parasal gevşeme (Quantitative Easing) yapan Bank of Japan (Japonya Merkez Bankası) kendisine koyduğu enflasyon hedeflerine 2015 yılı sonu itibarı ile hala ulaşamamıştır. Benzer bir durum FED ile ABD için de geçerlidir. FED her ne kadar işsizlik tarafındaki beklentilerin gerçekleşmesi nedeni ile 2015 Aralık ayında politika faizinde artışa gitmiş olsa da, Çin'deki büyüme verilerinin bozulması nedeni ile faiz arttırma kararında daha kontrollü gideceğini, Açık Piyasa İşlemleri Komitesi Şubat 2016 tutanağı ile tüm dünyaya deklare etmiştir.

2008 sonrasında yaşanan bu süreçte, kamu bütçesi açığının GSYİH'ya olan oranının yüksekliği nedeni ile maliye politikaları ön plana çıkarılamamıştır. Maliye politikalarının önemli iki unsuru olan ek ya da dolaylı vergilerin konması, vergi oranı artışı ile bütçe açıklarının kapatılması veya Keynesyen yaklaşımla kamu harcamalarını arttırarak ekonomik aktivitelerin arttırılması imkânı, bütçe açıkları ve "Wall Street'i işgal et" gibi toplumsal konular nedeni ile zorlaşmıştır. Bu kısır döngü sürecinde, Keynes'in "Likidite Tuzağı Teorisi" (Baydur ve Süslü, 2011) dâhilinde, 2008'den bu yana sıfır seviyelerindeki merkez bankası politika faiz oranları ve para politikaları ile ekonomik canlanma hedefini devam ettirmişlerdir. Bu şekilde iktisattaki denge teorisi " $Y = C + I + G + (N-X)$ " üzerinden ekonomik toparlanmayı hedefleyen gelişmiş ekonomiler "Paranın Yansızlığı" kavramı dâhilinde

reel ekonomilerin büyümelerinin beklendiği gibi olmadığını deneyimlemek durumunda kalmışlardır. Bu anlamda bilinen iktisadi doktrinler dâhilindeki parasal politikaların iflas ettiği öne sürülebilecektir. 2008 sonrasında günümüze kadar geçen zaman diliminde, merkez bankalarının para musluklarından bankalara likidite akmasına rağmen, bunların kredi olarak reel ekonomiye değil, getiriye maksimize etmek isteyen yatırımcılar nedeni ile borsalara aktığını Dünya Borsalar Federasyonu'nun ve FED'in verileri teyit etmektedir. Dolayısı ile Rahman ve Toyoda'nın 2009'da belirttiği gibi "Paranın Yansızlığı Teorisi" kapsamında (Tuğcu, 2015; Doğan 2005) dünya ekonomisi büyüme oranının artan global likiditeye rağmen değişmiyor olması, gelişmiş ülke enflasyon oranlarının, alınan tüm para politikaları kararlarına rağmen, global talebin arttığını teyit edecek göstergeleri vermiyor olması, şirketler ve ülkeler özelinde verimlilik, etkinlik, karlılık başlıklarını daha elzem hale getirmektedir.

Tüm bu nedenlerle, dünyada büyüme ve refah için artık yeni yaklaşımlar, doktrinler, kuramlar geliştirilmeli, bunların ışığı altında farklı finansal çözümler üretilmelidir. Başta bankacılık ve banka kredileri kaynaklı yaşanan finansmana ulaşım sorunları nedeni ile ekonomik canlılığın, büyümenin mevcut finansal hizmet anlayışları ile sağlanamadığı görülmektedir. Literatür bölümünde aktarıldığı ve belirtildiği gibi finansal aracılık mekanizmasında farklı yaklaşımlara, kamu otoriteleri ve düzenleyicileri tarafından daha sıcak bakılması gereken bir dönemin geldiği düşünülmektedir. Merkez bankalarının doğrudan reel sektör şirketlerine yatırım amaçlı kredi kullandırması ve finansal aracılık maliyetlerinin azaltılması ile reel sektörün karlılığın ve sürdürülebilirliğin artırılması, ekonomik büyüme modelleri açısından önemli hale gelmiştir. Üstelik bu şekilde merkez bankalarının doğrudan şirketlere kredi kullandırılması ile kaydi paranın kontrol edilemez etkileri de önlenecek, kredilerin doğru kanaldan aktarımı sağlanacaktır. (Polleit, 2011) Keza, karlılığı artan şirketlerin ürün fiyat politikaları tüketici lehine gelişecek ve toplumsal refaha daha hızlı ulaşılacaktır. Bu savı destekleyen akademik çalışma ile profesyonel dünyada yapılan söylemler yapılan araştırmalarda limitli olarak görülmüştür. Türkiye'den akademik anlamda bir teori ve akademik çalışma görülememiş, uygulamada ise sadece Eximbank kredileri için TCMB'sinca tanımlanan kredi limitleri, eskiden APİ amaçlı ticari senetlerin TCMB tarafından iskonto edilmesi, TCMB tarafından hazineye doğrudan açılan avans hesapları görülmüştür. Limitli söylemlerden bir tanesi İngiltere Merkez Bankası (Bank of England) eski politika belirleyicisi Adam Posen'e aittir. Posen verdiği demeçte, merkez bankalarının hazine tahvilleri dışında aktiflere daha fazla yatırım yapması gerektiğini söyleyerek şirket tahvillerini ve hisse senetlerini ifade etmiştir. (The Telegraph, 2012). Bir başka akademik çalışmada salt parasal genişlemelerin faydalı olmayacağı, merkez bankalarının hedeflenmiş varlık alımlarının etkin olacağı analiz sonucunda ifade edilmiştir. (Curdia & Woodford, 2011).

4. BULGULAR

Literatür ve tartışma bölümlerinde görüldüğü üzere, merkez bankalarının kreditor kuruluş olarak doğrudan şirketlere kredi kullandırması pratikte pek sıkça görülen bir durum değildir. Yatırım, işletme ve çalışma sermayesi kredilerinin, tüketim amaçlı bireysel ve tüzel kredilerin, risk yönetimi başta olmak üzere kredi politikaları ve prosedürleri çerçevesinde, ticari bankalar tarafından verilmesi alışlagelmış bir durumdur. Dünya genelinde başta Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlement, BIS) Basel Komitesi'nin çalışmaları olmak üzere yasal düzenlemeler bu yöndedir. Merkez bankalarının görevleri her ülkede kanunlar ile belirlenmiştir. Öncelikli hedefleri enflasyonun yönetimi ve paralarının değerini korumak olan merkez bankalarının, ABD FED gibi, ekonomik canlılık ve büyüme gibi birincil veya ikincil görev fonksiyonları da bulunmaktadır. Türkiye'de 2016 Nisan ayında yapılacak TCMB başkanlık seçimleri ve politika faizlerinin yüksekliği tartışmalarında, TCMB'nin görevleri arasına kanun değişikliği ile ekonomik büyüme hedefinin konulması durumu da tartışılmıştır. Her ne kadar ekonomik büyüme ile enflasyon hedeflemesi uygulamada ekonomik konjonktürün durumuna göre çelişebilecek başlıklar olsa da, 2008 sonrasında ekonomik büyüme ülkelerce ilk sıraya konulan amaç haline gelmiştir. Bu nedenle, para politikaları ve likidite arzı ile bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Merkez bankalarının bağımsızlığı noktasında hazineler üzerinden devlete doğrudan borç verilmesi durumu merkez bankacılığının ruhuna ters kalmaktadır. Bu düşünce kapsamında, finansal aracılık sisteminin varlığı ışığında merkez bankalarının reel sektör şirketlerine doğrudan kredi kullandırması ve işlem yapması da bu doğrultuda bankacılığın ruhuna ve özüne ters olarak düşünülecektir. Aslında işin mevzuat ve algısal boyutu bir kenara bırakıldığında, bilanço tekniği ve süreç açısından açık piyasa işlemlerinde karşı taraf riski olarak adlandırılacak kredi riski alınırken sadece banka riski dikkate alınmaktadır, dolaylı olarak kredi açılan (Hazine) tarafından kredi değerliliği dikkate alınmamaktadır. Hazinelerin

batmayacağı düşüncesinden hareketle, 3A'dan başlayan rating'ler kapsamında, açık piyasa işlemleri dâhilinde repo - ters repo veya kesin alım - satım işlemleri ile merkez bankası bilançosunda devlet tahvili ve bonoları taşınarak dolaylı olarak karşı taraf (Hazine) ve kredi riski (banka) alınmaktadır. Yunanistan örneğinde olduğu gibi bu menkul kıymetler "junk bond" yani çöp seviyesine indiğinde, ödememe riskinin veya default etme (batma) durumunun gerçekleşmesi halinde merkez bankaları aslında "Non Performing Loan, NPL" (geri dönmeyen krediler) ile şüpheli alacaklar kalemine sahip olmaktadır. Yani, bankaların kredileri gibi, bilançoda aktifte tutulan Hazine varlıkları da artık günümüzde yüksek risk içermektedirler. Her ne kadar sermaye yeterliliği ile ilgili düzenlemelere tabii olmasa da ve karşılıksız para basarak veya TCMB'nin mevzuatında olduğu gibi kendi banka likidite bonosunu çıkartarak kendini fonlama imkânı olsa da, yine dünya üzerinde batan merkez bankası örneğine pek rastlanılmamış olsa da, merkez bankaları da batma riski ile karşılaşabilirler. Ki, önümüzdeki yıllarda yaşanabilecek 2008 benzeri bir global kriz ile bu çok büyük bir olasılıktır. Bu nedenle, aşağıdaki gibi şirketlere doğrudan kredi kullandırımına aracılık etme düşüncesinin merkez bankalarının risk yönetimi ve aktif pasif yönetimi politikalarında çok daha riskli bir işlem olduğu söylenemeyecektir. Ancak doğaldır ki, şirketlere kredi verilmesinin düşünülmesi halinde bu konunun daha detaylı ve dikkatli bir şekilde ele alınması gerekecektir. Çek veya EFT sistemlerine doğrudan üye olacak reel sektör şirketleri açısından da, aynen bankalarda olduğu gibi takas borçlarının ve yükümlülüklerin yerine getirilememesi riskinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu riske açıklık (exposure) belli bir ölçüğe sahip ve kabul gören kriterlere uygun şirketlerde bankalardan daha fazla olmayacaktır.

Bu bilgiler ışığında, literatür bölümünde detaylı aktarıldığı gibi belli şekil şartlarını sağlayan ratingi (kredi notu) yüksek şirketlerin varlıkları da (menkul kıymetleri) merkez bankalarınca değerlendirilebilecektir. İkincil piyasada açık piyasa işlemleri ile yapılabilecek bu işlemlerin birincil piyasada gerçekleşmesi mümkün olabilir mi? Bu soruya verilecek cevap, ekonomik büyüme ve canlılığı gözetmek durumunda olan merkez bankaları tarafından bu işlemin de gecelik para piyasasında GLP (Geç Likidite Penceresi) ve GİL (Gün İçi Likidite) kapsamında yapılabileceği şeklindedir. Zaten, büyük kurumsal firmalar Reuters kullanımı ile TRL Libor ile para piyasalarında bankalararası borçlanma faiz oranlarını görebildiklerinden, bu piyasalarda doğrudan alıcı veya satıcı da olabileceklerdir. Bu şekilde kredinin kullanım amacının yatırıma döneceği garantisi ve taahhüdü altında, birincil ve ikincil piyasada ihraç anında merkez bankası şirketlerin bu menkul kıymetlerini geçici veya kati olarak alarak fonlama imkânı sağlayabilmelidir. Bu durumda akla merkez bankalarının bir nevi girişim sermayesine veya melek yatırımcıya döndüğü gelebilecektir. Karşı görüş olarak bu fonksiyonu piyasada sağlayacak özel girişimlerin olduğu ileri sürülecektir. Keza, merkez bankalarının bağımsızlığı kapsamında, merkez bankalarının bazı holding ve şirketlerin güdümüne girebileceği, merkez bankalarının kaynaklarının belli işlemler özelinde yanlış kullanılabilirliği iddia edilebilecektir. Merkez bankalarının bağımsızlığı noktasından aslında bu görüşler doğru olarak görülse de, Türkiye'de 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun krediler ve özkaynaklar ile ilgili kanun maddeleri düşünüldüğünde, aynı prensipler veya geliştirilmiş prensipler dâhilinde merkez bankasının doğrudan kredi kullandırmalarının kontrol edilebileceği ileri sürülebilir. Fakat bu durumda, yeni bir tartışma başlığı olarak BDDK'nın kontrolüne tabii olması gereken bir merkez bankası durumu ortaya çıkacaktır. Regülatör rolü de olan bir kurumun bir başka regülatör kurumca denetleniyor olması noktasında, Merkez Bankası Kanunu ve BDDK Kanunu açısından düzenlemeler gerektiği aşikardır. Ancak, kamu kurumlarının bir başka kamu kurumu olan Sayıştay tarafından denetlendiği düşünüldüğünde, bu durum en azından düşünce olarak çok uzak bir senaryo olarak görülmemelidir. Burada esas tartışılacak konu, dünyada bankacılık sistemini düzenleyen ve denetleyenlerin ağırlıklı merkez bankaları olması noktasından, yurtdışındaki merkez bankalarının şirketlere kredi kullandırabilmesi durumudur. Kendi kendini denetleme imkânı söz konusu olamayacağından bu örneğe uyan dünyadaki merkez bankaları için ayrı bir kontrol ve düzenleme mekanizmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktada, Basel Bankacılık Komitesi ile merkez bankalarının bankası "Bank for International Settlement, (BIS)" bir üst mekanizma olarak bunları düzenleyen yer olarak düşünülebilir. Literatürde merkez bankalarının bu değişen rolü ile ilgili daha önce tartışılmış çalışmalar ayrıca ışık tutacaktır. (Peek, Rosengren & Tootell,1999)

Son olarak, argümanlarımızı ve savlarımızı desteleyecek limitli ancak en üst örnekler olan merkez bankalarının kendi yaptığı çalışmalar ile bulguları özetlemek gerekirse; Bu çalışmada yukarıdaki bilgiler ışığında gündeme getirdiğimiz, merkez bankalarının şirketlere doğrudan fonlama imkânı sağlanması durumu aslında 2008 sonrasında İngiltere ve Japon Merkez bankalarınınca yapılan bir işlemdir. İkincil bono piyasasında kurumsal şirketlerin bonolarının merkez bankası aktiflerine alınması ile bu işlemler pratikte gerçekleşen işlemlerdir. Ancak

bilanço büyüklükleri içerisinde oranlandığında çok limitli kalmaktadır. (IMF, 2013) Yine, Richmond Fed başkanı Jeffrey Lacker ve ekonomisti Renee Haltom tarafından “Richmond FED Economic Brief” yayınında ele alınan makalede, merkez bankalarınca acil durumlarda reel sektör şirketlerine doğrudan kredi imkânı sunulması ve merkez bankalarının “Land of Last Resort” görevini bu tarafta da kullanması durumu dile getirilmiştir. FED’in kuruluş tarihçesi ve organizasyonel yapısı dikkate alındığında, ABD’nin tarihinde yaşadığı iç savaş nedeni ile gücün tek bir merkezde veya kitlede toplanmasından duyduğu kaygı FED’in organizasyonel yapısına da yansımıştır. Dağıtık bir yapıda 12 ayrı merkez bankasının oluşumu ile kurulan ve her FED’de 9 direktör (3 tanesi reel sektörü temsilen) ile yönetilen Federal Reserve Sistemi’nden böyle bir önerinin gelmiş olması ayrıca dikkate alınmalıdır. (Southwood, 2014; Lacker & Haltom, 2014) Bu makaleye karşı görüş olarak zordaki firmaların kurtarılmasının doğru olmayacağı yönünde görüş yayımlanmış olsa da, önerilen yapıda merkez bankalarının doğrudan para piyasalarında şirketlere yapacağı fonlama işlemlerinin yatırım kredileri ile alakalı olması beklenmelidir. Her ne kadar şirketlerin bu krediyi çektikten sonra hangi amaçla kullanılacağı bilinmese de, Türkiye’den örnek verilecek olursa, Eximbank veya KOSGEB KOBİ kredileri örneğinden hareketle, bu işlemler rahatlıkla kurallara bağlanabilir ve kontrole tabii tutulabilir. (Michel, 2014) Dolayısı ile merkez bankalarının reel sektör şirketleri ile doğrudan işlem yapması, finansal aracılık sisteminde farklı finansman iş modellerinin ilgili hükümetlerce detaylı ele alınması ve çalışma gruplarınca şekillendirilmesi yeni dünyanın gereksinimlerinden biridir.

Bu işlemlerin merkez bankalarınca ve yasa koyucular ile regülatörler tarafından dikkate alınması durumunda ilk incelenmesi ve tartışılması gereken konular aşağıdadır. Bunların dışında konunun birçok farklı detay bileşeni vardır. Bunlara ayrıca çalışılması gerekecektir.

- i. Reel sektör şirketlerinden hangilerinin, hangi esas ve şartlar dâhilinde, hangi işlemleri finansal aracısız ve TCMB ile doğrudan yapabileceğinin belirlenmesi
- ii. Bu belirlenen başlıklar ile düzenlenmesi gereken mevzuatın tespit edilmesi
- iii. İlgili kanunlarda ve Bankalararası Takas Odaları Merkezi Yönetmeliği’nde (5.9.1985 Tarih ve 18879 sayılı Resmi Gazete’de Yayımlanmıştır.) reel sektör firmalarının çek takasına katılması ile ilgili düzenlemelerin yapılması
- iv. EFT sistemine yeni Ödeme Sistemleri ve Elektronik Para Şirketlerinden hangilerinin dâhil olabileceğinin tespiti ve işleyiş şartların belirlenmesi
- v. Bankalararası Kart Merkezi’ne bankalar dışında hangi şirketlerin doğrudan üye olabileceği, kart takasına ve SWITCH’e dâhil olabileceği ve şekil şartlarının tespiti
- vi. Kredi kayıt bürosu ve TCMB Risk Santralizasyon esaslarının finansal aracısız sisteme göre düzenlenmesi
- vii. Eğer, bu yapılara üyelik söz konusu olamayacaksa, bunların ikame sistemlerinin nasıl kurulacağı ve mevzuatının düzenlenmesi
- viii. TCMB Para Piyasası ve Açık Piyasa İşlemleri Müdürlüklerinin şirketlere doğrudan fonlama yapabilmesi imkânının mevzuat ve işleyiş olarak düzenlenmesi
- ix. Borsa İstanbul (BİST) piyasalarında ödünç para kapsamlı işleyiş ve mevzuatın düzenlenmesi,
- x. Para ve sermaye piyasalarında reel sektör şirketlerinin birbirlerine doğrudan fonlama yapabilmesinin TCMB ve BİST tarafından düzenlenmesi
- xi. SPK nezdinde, halka açık şirketlerin bu işlemleri yapabilmesi ile ilgili düzenlemelerin sağlanması ve Ödünç Para Verme Kanunu ile Örtülü Kar Payı Transferi esaslarının bu doğrultuda gözden geçirilmesi
- xii. TCMB piyasalarında doğrudan kredi kullanımı söz konusu olduğunda munzam karşılık, sermayeden kredi karşılığı, teminat ve komisyon gibi uygulama esaslarının tespiti
- xiii. TCMB analitik bilançosunda reel sektör şirketlerinin tahvil, bono ve hisse senetlerinin taşınması durumuna yönelik mevzuat ve gerekli düzenlemelerin yapılması, esaslarının belirlenmesi
- xiv. Alternatif finansman modellerine yönelik, örneğin crowdfunding, fundraising veya direct lending esaslarının ve mevzuatının BDDK, TCMB, Hazine ve SPK önderliğinde düzenlenmesi (Örn. Mevduat ve para toplama esasları)
- xv. İşlemlerin vergi boyutunun Maliye Bakanlığı tarafından ilgili kurumlarla koordineli olarak düzenlenmesi
- xvi. Kredi faizlerinden oluşan Banka Sigorta Muamele Vergisi (BSMV) boyutunun şirketler dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi (Bu başlık zaten İstanbul Finans Merkezi çalışmalarında düzenleme için gündeme getirilecek bir başlıktır)

- xvii. Piyasa riski, sistemik risk gibi risk yönetimi esaslarının bu doğrultuda şirketler için tanımlanması ve esaslarının belirlenmesi
- xviii. Şirketler arasında doğrudan fonlama işlemi yapılması durumunun Rekabet Kanunu'na etkisinin değerlendirilmesi ve maddelerin buna göre düzenlenmesi
- xix. Sistemden çıkış şartlarının, faaliyet ve lisans belgesi esaslarının belirlenmesi

5. SONUÇ

“Perakende Bankacılık bitti, Perakendecilerin Bankacılığı yükseliyor” (Retail Banking is dead, Retailers Banking is rising) cümlemiz dâhilinde banka olmayan finansal araçlar her geçen gün finansal hizmetler sektöründe daha fazla yer almaktadırlar. Finansal tüketicinin alternatiflerinin artması ve bankasız kesimlerin finansal hizmetlere daha kolay ulaşabilmesi nedeni ile bu gelişmeler olumlu olarak yorumlanacaktır. Öte yandan, dünyada büyümede yaşanan sıkıntıların aşılması kolay görülmemektedir. Paranın Yansızlığı Teorisi bugün piyasalarda yaşanmaktadır. Banka kredileri kanalı etkin çalışmamaktadır. FED verilerine göre tüketici kredilerinde 2008'den bu yana büyüme hızla artıyor olsa da, bu kapasite kullanım oranlarına, perakende satış rakamlarına, enflasyon oranına aynı hızda yansımamaktadır. Bu nedenle, yatırımların maliyetlerinin düşürülmesi ve kredi kanalının etkin çalışması adına, merkez bankalarınca birincil ve ikincil piyasalarda belli şekil şartlarını taşıyan ve teminat, komisyon gibi gerekleri yerine getiren kurumsal şirketlere kredi imkânı sağlanabilmelidir. Halka arz işlemlerinin Hazine tarafından doğrudan yapılabilirdiği düşünülürse, Merkez Bankaları tarafından da birincil piyasada reel sektör şirketlerine kredi açılabilmesi ya da ikincil piyasalarda APİ gibi çeşitli araçlar ile fonlama imkânı yaratılması mümkün olabilmelidir. 2008 sonrasında BOJ ve BOE'nin yaptığı gibi, FED'in pilot olarak uyguladığı şirket tahvil (varlık) alım programı ile piyasaları fonlaması ya da Rusya'ya yönelik ambargo uygulamasında Rus Merkez Bankası'nın finansal olarak zorda olan şirketlere kredi vereceğini açıklaması (Ostroukh, 2014) bu duruma birer örnektir. Türkiye'de kur hareketlerinin oynaklığı nedeni ile TCMB'nin kamu kurumlarının döviz ihtiyaçlarını doğrudan karşılama kararı da diğer örnekler gibi tüm dünyada merkez bankaları tarafından daha geniş uygulamalar için dikkate alınabilir. Elektronik Para uygulamaları ve yasaları ile senyoraaj gelirlerinin azalması bir tehditken, para basma yetkilerini üçüncü partilere bırakan Merkez Bankaları için, tersi bir durumla kredileri doğrudan reel sektöre kullandırma yetkisini belli şartlarda geri alması global ekonominin gidişatı açısından değerlendirilmesi gereken bir başlık olmaya başlamıştır. Basel kredi mevzuatına uygun, belli kredi derecelerine ve özelliklere sahip şirketlerin, şirket tahvil ve bonoları ile borsalar dışında, Merkez Bankası'ndan kredi alması ya da örtülü sermaye/kâr transferi kontrollerinin yapıldığı bir regüle edilmiş piyasada, gecelik depo işlemler vasıtası ile Para Piyasası'nda birbirlerine doğrudan kredi vermesi piyasaların derinleşmesine destek verecektir. Hatta şirketlerin bu piyasalarda bankalara kredi verebilmesi de mümkündür.

İkinci bir birincil piyasa olmalı mı, ya da ikincil piyasa birincil piyasa ile birleşmeli mi soru başlıklarında, bu sayılanlar dışında değerlendirilmesi gereken riskli ve olumsuz yönler bulunmaktadır. Fakat finansman kolaylığına, faiz ve komisyon maliyetine daha düşük katlanarak ulaşabilen bir reel sektör, yatırımlarını daha ucuza finanse edebilecek, daha kolay dış kaynak bulabilecek, dolaylı vergi ve kendi finansman bonoları ile sermaye piyasalarının da gelişimine ön ayak olabilecektir. Diğer yandan, enflasyonu yönetmek gibi birincil görevi için piyasalara APİ, munzam karşılık, tasarruf mevduatı para çarpanı, kaydi para yaratma gibi dolaylı mekanizmalarla müdahale etmek zorunda kalan Merkez Bankaları da, kredilerin doğru kanala gittiğinden emin olabilecektir.

Yapılması gereken düzenlemelere bakıldığında, piyasa işleyiş şartlarında köklü düzenleme ve değişikliklerin yapılması gerektiği görülmektedir. Bu kadar çalışma yapmak yerine piyasanın etkin işlemesi durumunun sağlanması ya da vergiler, devlet teşvikleri ile yatırımlar özendirilebilir düşüncesi ileri sürülebilecektir. Bu noktada, KOSGEB kredileri, mevcut teşvikler, banka bilançolarındaki KOBİ kredilerinin payı, melek yatırımcılık ağları, Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsallaşmasına ve büyümesine yönelik finansman çalışmaları olarak olumlu gelişmeler olarak yorumlanabilir. Ancak, 3. Havaalanının finansmanına sadece bir Türk bankasının giriyor olması örneği dikkate alındığında, kurumsal şirketlerin fona ulaşması noktasında Türkiye'de proje finansmanı imkânlarının dünya ölçeğine henüz ulaşmadığı görülmektedir. Yine, bankaların inşaat şirketlerine ve KOBİ'lere teminat mektubu verme iştahındaki azalmanın ikame edilmesi adına, sigorta şirketlerince kefalet bonosu (surety bond) ihracı alternatif finansman tekniklerinden biri olacaktır. Gayri nakdi kredi pazarında, sigortacılık

sektörü ve sermaye piyasalarında oluşacak üçlü kazancın yanında krediler kanalı ile yatırımlar desteklenebilecektir, banka teminat mektuplarına bir alternatif oluşabilecektir. Keza, dünya örnekleri incelendiğinde benzer bir durum bulunmaktadır. Kredi kanalının etkin işleyebiliyor olması, bankalar başta olmak üzere kreditor kurumların fon verme arzusunun çeşitli sebeplerle kesildiği bir durumda, şirketlerin birbirlerine ödünç verebileceği, doğrudan merkez bankalarından kredi temin edebileceği yapının sağlanması, alternatif finansman modellerinin mevzuatının düzenlenmesi, piyasaların kilitlenmemesi ve işlerliğin devam etmesi adına önemlidir. Bu piyasalardaki likidite riskini de azaltacaktır ve sermaye piyasaları dışında bir alternatif de yaratacaktır.

İşte bu nedenlerle, aracı maliyetlerinin minimize edildiği bir ekonomik ortamda, ekonomik canlanmanın daha hızlı gelişeceği ve daha da önemlisi merkez bankalarının hazineler ve bankalar dışında kredi portföyü risklerini dağıtma imkânına kavuşarak hem kendisinin hem de hazineler üzerindeki baskıları azaltma imkânına kavuşacağını iddia etmek zor olmayacaktır. Sürdürülebilirlik, inovasyon, fütürizm, girişimcilik, sosyal medya, big data (büyük veri), cloud computing (bulut teknolojisi), kuantum, reiki, melek yatırımcılar dünyadaki son yıllarda maddi ve manevi anlamda yer alan trendlerin başlıklarıdır. Ortak paydaları olarak piyasalarda ve insanlık tarihinde gelinen nokta itibarı ile tıkanmışlık kelimesinin gözlemlendiğini iddia etmek mümkündür. Çıkış arayan insanlık ve ekonomiler, bu yeni fikirler ve trendler ile yeni ürünler ve pazarlar yaratabilmeyi ve Whatsapp, Facebook, iPhone gibi yeni değerler yaratarak büyümenin ve karlılığın sürdürülebilir olmasını sağlamayı hedeflemektedir. Globalde toplamda yaklaşık 70 trilyon Dolarlık GSYİH büyüklüğünde, ekonomik büyümenin artması için finansal aracılık ve maliyetlerinin kalkması bu çalışmalara destek olarak yeni bir kapı aralayacaktır ve 700 trilyon Dolar civarındaki büyüklüğe sahip finansal sistemin üzerindeki baskıları başta kaydi para olmak üzere azaltacaktır.

KAYNAKÇA

- Artigas, J.C. (2010). Linking Global Money Supply to Gold and to Future Inflation. Gold Report. World Gold Council. http://www.exchangetradedgold.com/media/ETG/file/money_supply_paper_jan10.pdf(ErişimTarihi: 04.02.2016)
- Boulden, J. (January 29, 2016: 10:07 AM ET). Currency Wars: Will Europe Return Japanese Fire? CNN International Haber Sitesi, CNN Money, Markets, @CNMMoneyInvest. <http://money.cnn.com/2016/01/29/investing/japan-negative-rates-europe-currency-war/> (ErişimTarihi: 09.02.2016)
- BDDK. 2015. Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeler Raporu. Veri ve Sistem Yönetimi Daire Başkanlığı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eyul_2015.pdf, (Erişim Tarihi: 24.01.2016)
- Curdia, V. and Woodford, M. (2011). The Central-Bank Balance Sheet as an Instrument of Monetarypolicy. Journal of Monetary Economics, Volume 58, Issue 1, January 2011, pp. 54–79. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy: The Future of Central Banking April 16-17, 2010. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304393210001224>
- Demir M. ve Eken, M. (2015). 2008 Küresel Krizinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri Ve Anket Çalışması İle Analizi. Maliye ve Finans Yazıları Dergisi. S.104:54-81
- Fawley, B. W., & Neely, C. J. (2013). Four Stories of Quantitative Easing. Federal Reserve Bank of St. Louis Review, 95(1), 51-88.
- Fischer, S. (March 27, 2015). The Importance of the Nonbank Financial Sector. "Debt and Financial Stability--Regulatory Challenges" Conference, The Bundesbank and The German Ministry of Finance, Frankfurt, Germany. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/fischer20150327a.htm> (ErişimTarihi: 14.02.2016)
- Gatarek, D. and Jabłcki, J. (2014). Estimating The Risk of Joint Defaults: An Application to Central Bank Collateralized Lending Operations. NBP Working Paper No. 181. Economic Institute Warsaw. https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/181_en.pdf (ErişimTarihi: 09.02.2016)
- Haltom, R and Lacker, J.M. (2014). Economic Should the Fed Do Emergency Lending? Federal Reserve Bank of Richmond Brief EB14-07 - https://www.richmondfed.org/~media/richmondfedorg/publications/research/economic_brief/2014/pdf/eb_14-07.pdf (ErişimTarihi: 16.02.2016)

- Hercei J.A. and Hernández, P. (November 2014). Non-Bank Finance in Spain: A Growing Alternative in Response to Tougher Bank Funding Channels. SEFO - Spanish Economic and Financial Outlook Vol. 3, N.º 6 <https://www.afi.es/webAfi/descargas/1431023/1413285/sefo-spanish-economic-and-financial-outlook-funcas-non-bank-finance-in-spain-a-growing-alternative-in-response-to-tougher-bank-funding-channels-jose-a-herce-and-pablo-hernandez.pdf> (Erişim Tarihi: 08.02.2016)
- International Monetary Fund. (April 2013). Do Central Bank Policies since the Crisis Carry Risks to Financial Stability? <https://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2013/01/pdf/c3.pdf> (Erişim Tarihi: 14.02.2016)
- J.P. Morgan Treasury Services Global Marketing. Understanding SWIFT for Corporates Best Practices. <https://www.jpmorgan.com/tss/DocumentForEmail/SwiftforCorp/1314041001246> (Erişim Tarihi: 14.02.2016)
- Joyce, M., Lasoosa, A., Stevens, I., & Tong, M. (2011). The Financial Market Impact of Quantitative Easing in The United Kingdom. *International Journal of Central Banking*, 7(3), 113-161.
- Lepro, S. & Sposito S. (2011). New Wal-Mart Kiosks Present Threat to Banks. *The American Banker Web Sitesi*. http://www.americanbanker.com/issues/176_112/wal-mart-kiosks-present-threat-banks-1038783-1.html
- Mankiw, N. G. (2009). It May Be Time for The FED to Go Negative. *New York Times*, 18, 2009.
- Jácome, L., Townsend, S.B., Matamoros-Indorf, M. and Sharma, M. (January 2012). Credit to the Government: What Can We Learn from International Practices? IMF Working Paper No. NO.12/16. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1997729>
- M&G Investments. (2013). Borrowing Without Banks How Companies Raise Finance Now. <http://www.mandg.co.uk/-/media/Literature/UK/Institutional/Borrowing-without-banks.pdf> (Erişim Tarihi: 04.02.2016)
- Michel, N.J. (August 20, 2014). The Fed's Failure as A Lender of Last Resort: What to Do About It. <http://www.heritage.org/research/reports/2014/08/the-feds-failure-as-a-lender-of-last-resort-what-to-do-about-it> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)
- Mizen, P. (2008). The Credit Crunch of 2007-2008: A Discussion of The Background, Market Reactions, And Policy Responses. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 90(5), 531-567.
- Ostroukh, A. (Dec. 24, 2014 8:39 a.m. ET). Russia's Central Bank Acts to Stabilize Financial Sector, Bank of Russia Will Help Companies Cover Foreign Debt Affected by Western Sanctions. *The Wall Street Journal Gazetesi Web Sitesi*. <http://www.wsj.com/articles/ruble-volatile-after-s-p-hints-at-downgrade-1419407826> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)
- Peek, J., Rosengren, E.S. and Tootell, G.M.B. (May, 1999). Is Bank Supervision Central to Central Banking? *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 114, No. 2 (May, 1999), pp. 629-653. Published by: Oxford University Press, URL: <http://www.jstor.org/stable/2587019> (Erişim Tarihi: 14.02.2016)
- Pettinge, T. (May 7, 2012). Central Bank Lending. *Economics Help Web Sitesi*. <http://www.economicshelp.org/blog/5249/economics/central-bank-lending/> (Erişim Tarihi: 04.02.2016)
- Petroff, A. (February 15, 2016) "Jim Rogers, Central Bankers Don't Have a Clue" *CNN Money Haber Sitesi* http://money.cnn.com/2016/02/15/investing/jim-rogers-central-banks-stock-markets/index.html?sr=fbmoney_021516jim-rogers-central-banks-stock-markets0225PMVODtopLink&linkId=21277327 (Erişim Tarihi: 16.02.2016)
- Polleit, T. (September 19, 2011). Central Banks Can Increase the Money Supply, Even If Banks Do Not Lend <https://mises.org/library/central-banks-can-increase-money-supply-even-if-banks-do-not-lend> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)
- Southwood, B. (Wednesday, July 16th, 2014). Should Central Banks Do Emergency Lending? *Adam Smith Institute*. <http://www.adamsmith.org/blog/money-banking/should-central-banks-do-emergency-lending/> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)
- Telegraph staff and agencies. (3:30PM BST 11 Jun 2012). Central Banks Should Buy Assets Other Than Government Bonds, Says Bank of England's Adam Posen. *The Telegraph Gazetesi, Web Sitesi, Home»Finance»Economics*, <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/9324565/Central-banks-should-buy-assets-other-than-government-bonds-says-Bank-of-Englands-Adam-Posen.html> (Erişim Tarihi: 09.02.2016)
- The Federal Reserve System's Payments System Policy Advisory Committee (PSPAC). (March 27, 2007). A Summary of the Roundtable Discussion On Retail Payments Fraud. *Federal Reserve Bank of Minneapolis*. <http://www.federalreserve.gov/paymentsystems/retailpmtfraud/retailpmtfraud.pdf> (Erişim Tarihi: 09.02.2016)
- Turner, A. (Wednesday 10 February 2016). Will Japan's Negative Interest Rates Boost Inflation? *World Economic Forum Web Sitesi, Regional Agenda, Banking And Capital Markets, Japan*. <http://www.weforum.org/agenda/2016/02/will-japan-s-negative-interest-rates-boost-inflation> (Erişim Tarihi: 09.02.2016)
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği. 2015. Türk Finans Sisteminde Katılım Bankaları Sunumu. <http://tkbb.org.tr/arama-ve-yayinlar-sunumlar-genel-sunum>. (Erişim Tarihi: 24.01.2016)
- Ugai, H. (2007). Effects of The Quantitative Easing Policy: A Survey of Empirical Analyses. *Monetary and Economic Studies-Bank of Japan*, 25(1), 1.
- Uludağ İ. ve Erişah A. 1999. *Finansal Hizmetler Ekonomisi*, İstanbul, Beta Yayın

UKCF. Crowdfunding and NonBank Finance, Brief Overview of the UK Market.

http://www.ukbusinessangelsassociation.org.uk/sites/default/files/media/files/julia_groves__online_platforms__uk_market.pdf
(ErişimTarihi: 12.02.2016)

Wilmarth, A.E. Jr. (2007). Wal-Mart and the Separation of Banking and Commerce. George Washington University Law School.
http://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2166&context=faculty_publications (Erişim Tarihi: 24.01.2016)

Yılmaz, H. (2011). Menkul Kıymetleştirme şirketleri Fannie Mae ve Freddie Mac Nasıl Kurtarılabilir? Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz/2011. <http://journal.mufad.org/attachments/article/623/3.pdf> (ErişimTarihi: 04.02.2016)



EFFECTS OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: MEDIATING ROLE OF TRUST IN LEADER

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116546

Nurcan Hakan Ciraklar¹, Zeki Ucar², Oytun Boran Sezgin³

¹Dokuz Eylül Üniversitesi. n.ciraklar@deu.edu.tr

²Bitlis Eren Üniversitesi. zucar@beu.edu.tr

³Dokuz Eylül Üniversitesi. boran.sezgin@deu.edu.tr

ABSTRACT

Leadership as a topic holds an important place in literature in the area of organization and management. Despite the research on managerial approaches and practices based on the cultural characteristics of western societies is abundant, the research reflecting cultural characteristics of eastern societies in the same field is scarce. On the other hand, recent research has frequently demonstrated that the leadership model based on paternalism phenomenon which reflects the dominant cultural characteristics of eastern societies is highly effective in those societies (Pellegrini et al., 2010). As substantial amount of studies show paternalistic leadership phenomenon is also a positive cultural value in our country. It is important to investigate the effects of this phenomenon on different affective and cognitive mechanisms that lead to positive employee behaviours. Regarding this, the purpose of this study is to examine the mediating role of trust in the leader on the effect of paternalistic leadership on organizational identification. The data is collected from 148 employees who work in three different industries in İzmir. The path analysis findings indicated that trust in leader mediates the relationship of benevolent leadership and identification. These findings compatible with hypothetical model.

Keywords: Paternalism, paternalistic leadership, trust in leader, organizational identification, SEM.

JEL Classification: M10, D23, M50

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: LİDERE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Örgüt ve yönetim araştırmalarının temel çalışma alanlarından birini teşkil eden liderlik araştırmaları alan yazında önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, batı toplumlarının kültürel özelliklerine dayalı etik bağlamdaki yönetsel anlayış ve uygulamalara ilişkin araştırmalar yaygın olmasına karşın, doğu toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan emik araştırmalar oldukça yetersizdir. Bununla birlikte son yıllardaki araştırmalarda, doğu toplumlarının baskın kültürel özelliğini yansıtan paternalizm olgusuna dayalı bir liderlik modelinin bu toplumlarda daha etkili olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Ülkemizde de olumlu bir kültürel değeri yansıttığı bir çok araştırmada ortaya konan paternalist liderlik olgusunun, işgörenleri olumlu iş davranışları sergilemeye yönlendiren farklı duyuşsal, bilişsel ve tutumsal mekanizmaları ne yönde etkilediğinin araştırılması bu açıdan önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışma, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veriler, İzmir ilindeki üç farklı endüstrideki 148 çalışan üzerinden kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda, path (yol) analizi bulguları, paternalist liderlik boyutlarından yardımseverlik ile özdeşleşme ilişkisinde varsayımlanan modele uygun olarak lidere güvenin aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Paternalizm, paternalist liderlik, lidere güven, örgütsel özdeşleşme, YEM.

JEL Sınıflandırması: M10, D23, M50

1. GİRİŞ

Etkili liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve kavramı tanımlama çabaları, uzun yıllardan beri tartışma konusu olmuştur. Özellikle, Hofstede'in (1980) farklı toplumların kültürel özelliklerini belirlemeye yönelik çalışması ile birlikte, liderlik araştırmalarının da farklı kültürel bağlamlar içine sürüklenmesini gündeme getirmiştir. Ancak mevcut bilgi ve anlayışların etkili liderlik özelliklerini kültür bağlamında açıklamalarının sınırlı kaldığı görülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566). Buradan hareketle, liderlik araştırmalarında farklı kültürel özellikleri de dikkate alan yaklaşımların geliştirilmeye başlandığı ve etkili liderlik özellikleri ile davranışlarının belirlenmesine yönelik araştırmaların yoğunluk kazandığı gözlemlenmektedir. Bu yaklaşımlardan biri, özellikle doğu toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan paternalist liderlik anlayışıdır. Paternalist liderlik, genellikle bir inanç sistemi olarak, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştirilen yüksek disiplin ve otorite şeklinde tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bu anlayışa, Türkiye'nin de içinde bulunduğu Ortadoğu, Doğu Asya ve Latin Amerika gibi ülkeler olumlu bakarlar, batı toplumları olguyu sadece otoriter liderlik çerçevesinde değerlendirdikleri için olumsuz yaklaşmaktadırlar (Aycan, 2006; Niu vd., 2009). Paternalist liderlikte, lider üyelerinden yüksek derecede bağlılık ve sadakat beklerken; izleyiciler ise, liderlerinden yardımsever, ahlaki ve güven veren bir duruş ortaya koymasını beklemektedirler. Paternalist lider-üye etkileşimi içerisinde işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri, bireysel beklentilerinin ne derecede karşılanmış olduğuna ve liderlerini ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Buna bağlı olarak, onları olumlu iş davranışları sergilemeye yönlendiren farklı duyuşsal, bilişsel ve tutumsal hangi mekanizmaların harekete geçirdiğinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu karşılıklı beklentiler temelinde işgörenler, bir yandan lidere karşı bir aile üyesi gibi güven duymayı beklerken diğer yandan lider, izleyicilerinden itaat, bağlılık göstermelerini beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanması sonucu, izleyicilerin hem liderine ve hem de kurumuna duygusal yönden bağlılıklarının güçlenmesi ve kurum kimliği ile özdeşleşmeleri olasılığı doğabilecektir. İlgili alan yazında paternalist lider-üye etkileşim sürecinde karşılıklı beklentileri dikkate alan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Yazındaki boşluğu gidermek üzere bu çalışma, paternalist liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, aşağıda öncelikle çalışmanın kavramsal ve kuramsal yapısına ilişkin literatür incelenmiş ve bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Daha sonra model, uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiş, elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler getirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Paternalist Liderlik

Paternalizm teriminin kökeni Latince "pater" kelimesine dayanmakta ve Türkçe karşılığı "baba" anlamına gelmektedir (<http://www.etimolojiturkce.com>). Paternalizm, kaynağını kültürden (Erben ve Ökten, 2014: 106) ve ataerkillikten (Yeh vd., 2008: 85) almaktadır. Özellikle, aile birimi içerisinde ataerkillik ve aynı soydan gelenler üzerine güçlü bir şekilde vurgu yapan gelenekçi ailesel değerler, paternalizmin temel destekleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2006: 446). Bu yönü ile paternalizm, bireyin üzerinde otorite sahibi olduğu diğer kişileri bir baba gibi koruma ve bu koruma karşılığında onlardan çocuklarıymış gibi sadakat ve itaat beklediği (Paşa vd., 2001; Aycan, 2006; Gelfand vd., 2007) bir süreç (Köksal, 2011a: 159), ilişkisel bir inanç sistemi ve bir mübadele ilişkisi (Aycan vd., 2000; Kabasakal ve Bodur, 2001) olarak tanımlanabilir.

Bilimsel yazarların paternalizmin kökenini açıklamaya ilişkin olarak iki farklı bakış açısını araştırmalara konu ettikleri görülmektedir. Bazı yazarlar, (Pellegrini ve Scandura, 2008) Weber'in Bürokratik yapı içerisinde ele almış olduğu otorite ve geleneksel yetki kavramlarına vurgu yaparak batı bakış açısını yansıtırken, diğerleri (Niu vd., 2009; Cheng vd., 2004; Yeh vd., 2008) ise (genellikle uzakdoğu kökenli) Konfüçyüs'ün öğretilerinde sıkça kullanılan otorite, itaat ve ahlak kavramlarına değinmektedir.

Daha çok toplulukçu kültürlerde karşılaşılan ve bir inanç sistemini temsil eden paternalist anlayış içerisinde, paternalist liderlerin çalışanlarının özel hayatı içerisinde bir figür olması ve onların yerine karar alması arzu edilen bir durum iken, bireyci toplumlarda bu durum özel hayatın ihlali olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2006: 450). Kültürler arası karşılaştırmaların yapıldığı araştırmalarda (örn. Aycan vd., 2000), kültürden kültüre farklı algılandığı ortaya konan paternalizm olgusu, özellikle doğu kültürlerinde etkili bir yönetim tarzı olarak

değerlendirilirken, batılı toplumlarda arzu edilmeyen bir yönetim tarzını yansıtmaktadır (Pellegrini vd., 2010: 392). Daha önce belirtildiği gibi paternalizm yardımseverliğe vurgu yapmasından ötürü otoriterlikten farklılaşmasına karşın, batı bakış açısı paternalizmi, sadece otoriterlikle eş anlamlı tutarak olumsuz bir durum olarak değerlendirmektedir (Aycan, 2006; Farh ve Cheng, 2000; Niu vd., 2009; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2008; Paşa vd., 2001; Aycan, 2006). Oysa, güç mesafesi ve toplulukçu kültür değerleri yüksek olan Doğu Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde paternalizm, karşılıklı inanç sistemini yansıtan kültürel bir değer sistemi olarak, olumlu bir özellik olarak kabul görmektedir (Aycan, 2006: 446; Niu vd., 2009: 32). Özellikle, Çin başta olmak üzere doğu toplumlarının kültüründe paternalizm üzerinde, Konfüçyüs ilkeleri, lider ve izleyicileri arasındaki dikey ilişkinin merkeziliğinin önemli etkileri vardır. Aycan vd.'nin (2000) on ülke üzerinde gerçekleştirmiş oldukları kültürler arası karşılaştırmada, bireycilik yönü öne çıkan ülkelerin düşük paternalist özellikler sergiledikleri görülürken; toplulukçu yönü öne çıkan ülkelerde ise, yüksek paternalist özellikler gözlemlenmektedir. Bununla birlikte Aycan (2006), gelişmiş ve endüstrileşmiş batılı toplumların paternalizme bakış açılarındaki değişme görüldüğünü ve özellikle son dönemlerde paternalizmi sosyal ve örgütsel sorunlara uygun bir çözüm olarak düşündüklerini belirtmektedir.

Paternalist liderliğe ilişkin araştırmaların çıkış noktası olarak, Silin (1960)'in doktora çalışması gösterilmektedir. Silin (1960) Tayvan' da büyük ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada, batılı liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, ahlaki standartlar ve otorite gücü yönüyle paternalist liderliğin, batılı liderlik tarzlarından farklılaşan bir liderlik anlayışı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yeh vd., 2008: 85).

Bir liderlik tarzı olarak paternalizm, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştirilen yüksek disiplin ve otorite olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Uh-Bien ve Maslyn (2005)'in ifadesiyle, ilişkisel ve karşılıklı bir inancı tanımlayan paternalizm, bir tarafta otoritesi altındakini koruyan, ona yardım eden, önemseyen ve yardım eden bir otorite profili ortaya koyarken, diğer tarafta ise otoritenin kendilerine ilişkin davranışlarını sadakat, saygı ve itaatle buluşturan bir ast profili çizmektedir (Aktaran: Köksal, 2011b: 103). Gelfand vd., (2007) paternalist liderliği, hiyerarşik bir ilişki içinde liderin astlarının özel ve mesleki yaşantılarına ilişkin olarak onlara tıpkı bir ebeveyn gibi rehberlik etmesi ve karşılığında onlardan bağlılık ve itaat beklemesi olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle, otoritenin göstermiş olduğu ilgi ve bu ilginin karşılığında saygı ve itaat beklentisi ile bütünen paternalizm olgusu (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567), batı bakış açısının tanımladığı hiyerarşik ilişki düzeninin ötesinde çok daha fazla karmaşıklık içeren (Börekçi, 2009: 104) karşılıklı bir değişim süreci olarak (Aycan ve Kabasakal, 2006: 474) ilişkisel bir inanç sistemini yansıtmaktadır.

Günümüzde yeni paternalist liderlik olarak tanımlanan anlayış otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutlu ele alınmaktadır (Farh ve Cheng, 2000; Niu vd. 2009; Cheng vd. 2004; Wu vd. 2012). Paternalist liderler, astları üzerinde güçlü otoritelerini vurgulamak için kontrol stratejileri kullanırlar ve sıkı bir disipline vurgu yaparak otoriter yönlerini ortaya koyarlar. Yardımseverlik boyutu ile astlarının mutluluğu için özel bir ilgi gösterirler. Ahlaki boyut ise, paternalist liderlerin davranışlarında erdem ve öz disipline sahip olması, bencilliğin yer almaması gerektiğini vurgulamaktadır (Niu vd., 2009: 32; Cheng vd., 2004: 91).

2.2. Lidere Güven

İnsanların birlikte çalışabilmesi dayanışmayı içermekte ve bu sayede kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilme başkalarına bağlı hale gelmektedir (Mayer vd. 1995: 710). Driscoll (1978), etkileşim halindeki bireylerin davranışlarını belirleyen en kritik değişkenin güven olduğunu belirterek, birey davranışlarının başkalarından yalıtılmış ya da bağımsız olmasını beklemenin olası olmadığını ifade etmektedir. Güven, en yalın haliyle bir olayın sonuçlarına ilişkin bireyin iyimser beklentisidir (Hosmer, 1995: 381). Güven kavramında, güvenilen ve güvenen olmak üzere iki taraf söz konusudur (Mayer vd., 1995: 712). Buna göre güven, güvenen tarafın kendisi için önem arz ettiği durumlarda, güvenilen tarafın kontrol ya da gözetim altında tutamadığı faaliyetlerine karşı savunmasız kalması konusunda gönüllülük göstermesidir. İlişkilerde yüksek seviyedeki güven, bireylerin olumlu tutum geliştirmelerinde ve işbirliğinde bir artışa yol açmakta, aynı zamanda, işyerindeki davranışlarını geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 451). Güven, örgütsel ilişkileri geliştiren bir etmen (Bunker vd., 2004: 413), örgütün istikrarlı bir geleceğe sahip olması ve örgüt üyelerinin iyi olma hali (Cook ve Wall, 1980: 39) bakımlarından da önemli bir kavramdır. Culbert ve McDonough (1986) güvene dayalı ilişkilerin, yöneticiler açısından etkili ve güçlü bir araç olduğunu iddia etmekte ve bu temeldeki ilişkiler sayesinde mükemmel olmayan planların bile başarılı olabileceğini bildirmektedir.

Özellikle 90'lı yıllardan sonra güven olgusu, yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmuştur (Bunker vd., 2004: 413). Yönetim ve örgüt yazınında güven kavramı; iş arkadaşlarına güven, yönetime güven, amire güven, kurumsal güven gibi çok çeşitli boyutlar ile incelenmiştir (McCauley ve Kuhnert, 1992: 261). Lidere güven takım performansı (Dirks, 2000), genel performans (Rich, 1997), görevin içselleştirilmesi ve görevi başarabilmek için çabalama (Oldham, 1975), örgütsel bağlılık (Podsakoff vd., 1996), tatmin (Rich, 1997), örgütsel vatandaşlık (Pilai vd., 1999) ve örgütsel ses (Gao vd., 2011) gibi değişkenlerle ilişki olması nedeniyle önem kazanmıştır. Yöneticilere/lidere duyulan güvenin hangi yönetici/lider davranışları ile şekillendiği (Whitener vd., 1998; Burke vd., 2007) yönetim yazınında oldukça ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Lidere güven konusundaki çalışmalarda artış konunun derinleşmesine ve paradigmanın güçlenmesine yol açmıştır. Karar vericiye olan güven, bir yandan örgütteki memnuniyet durumunu artırırken, diğer yandan, kararlara katılım seviyesinden bağımsız olarak karar sonuçlarına olan memnuniyeti etkilemektedir (Driscoll, 1978: 58).

2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Psikolojik ve sosyolojik bir kavram olarak kullanılan özdeşleşme terimi, diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Özdeşleşme kavramının örgütsel alana ilk kez Ashforth ve Mael (1989) tarafından taşındığı ve sosyal kimlik kuramı çalışmaları üzerine inşa ettikleri görülmektedir. Sosyal kimlik kuramı, kişilerin grup üyeliği yoluyla sosyal kimlik ve dolayısıyla bireysel kimlik kazandığını varsaymaktadır. Bu bakış iki ana varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, çalışanların kendi öz saygılarını güçlendirmek için motive olmaları, ikincisi ise, kişilerin kategorilerini karşılaştırmaları ile kendi çevrelerini oluşturmak ve bu çevre içerisinde kendilerine bir yer tanımlamak için kullanmalarıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 188). Yine aynı kurama göre, insanlar kendilerini ve diğerlerini organizasyon üyeliği, dini üyelik, cinsiyet ve akrallık gibi çeşitli sosyal kategoriler altında sınıflama eğilimindedirler. Burada gruba atfedilen temel değerler üye tarafından özümsemektedir.

Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütle birlik olması ve kendini örgüte ait hissetmesi (Mael ve Ashforth, 1992: 4), kendini çalışmış olduğu örgütün bir parçası olarak görmesi (Wiesenfeld vd., 2001: 215) ve örgütün genel norm ve uygulamalarını içselleştirdiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Wiesenfeld vd., 1999: 778). Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme, işgörenin üyesi olduğu örgütün özellikleri üzerinden kendisini ne ölçüde tanımladığını anlatmaktadır (Dutton vd., 1994: 239-240).

Tokgöz ve Seymen, (2013: 63) özdeşleşmenin algısal ve bilişsel bir kavram olduğunu belirtirken, işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerinin onların örgütleriyle aralarındaki temel bağlantı görevini gören psikolojik bir alan (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494) olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme örgütteki birçok önemli tutum ve davranışı etkileme özelliğine sahip bir kavram olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

Diğer taraftan, Albert vd., (2000) özdeşleşme ile ilgili olarak iki farklı güçten söz etmektedirler. Bunlardan ilki, bireyin kendini konumlandırma ihtiyacını tatmin etme arzusundan kaynaklanan güçtür. Bu durumda, her bireyin öncelikle biz kimiz sorusuna yanıt vermesi ve aynı zamanda diğer bireylerle etkin bir etkileşim sağlamak için onlar kim sorusunu sorması gerekli olmaktadır. İkinci güç ise, özdeşleşmenin bireyin kimliğini oluşturucu ve bütünleştirici yapısından kaynaklanmaktadır.

2.4. Paternalist Liderlik ve Lidere Güven İlişkisi

Güven olgusu üzerinde ilgili alan yazında kabul gören 3 temel yön bulunmaktadır. Bu temellerden ilki güvenilen tarafın davranışlarının kontrol edilemediği durumlarda güvenin gerçekleşmesi, ikincisi güvenen tarafın çıktılarının güvenilen tarafın davranışlarından etkilenecek düzeydeki bağımlılığı ve son olarak güvenilen tarafın yardımsever (benevolently) şekilde hareket edeceğine dair güvenen tarafın inancı ya da beklentisidir (Whitener vd. 1998: 513). Mayer ve Gavin (2005) çalışmalarında yöneticinin yardımseverliği (benevolence) ve dürüstlüğü (integrity) yöneticiye duyulan güven seviyesini pozitif yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Güven niyetinin oluşabilmesi için güvenilen tarafın yardımsever olacağı (benevolence belief) ve dürüst olacağı (honesty belief) inancı önemli bir etkidir (McKnight vd., 1998: 479-480).

Kişinin davranışlarını temelden etkileyen güven gibi psikolojik bir unsurun, lider üye etkileşimi içerisindeki yeri tartışılması gereken bir konudur. Nitekim, lidere olan güvenin önemi araştırmacılar tarafından yıllar içerisinde geniş şekilde ortaya konmuş ve çeşitli iş davranış ve tutumlarıyla olan bağı kurulmuştur (Ötken ve Cenkçi, 2012:

526). Ancak, Paternalizm olgusu içerisinde lider üye etkileşiminin psikolojik yönünü araştıran çalışmaların sayısı oldukça azdır (Chen vd., 2014: 797). Pellegrini ve Scandura (2006) yardımseverlik, doğruluk ve dürüstlüğün paternalist liderlik özelliklerini oluşturan önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler. Brown vd. (2005) çalışmalarında, dürüstlük (doğru söyleyen), doğruluk (ilkeli davranan), güvenilirlik (güvenilebilir, yardımsever) özellikleri ile karakterize etmiş oldukları etik liderlik ile lidere olan duygusal güven arasında olumlu yönde ilişki bulmuşlardır. Yine bu sonuçla paralel olarak, Shoorman vd. (2007) yapmış oldukları betimleyici çalışmada, yardımseverlik ve dürüstlük gibi faktörlerin astların üstlerine karşı güvenini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, Mishra (1996) güveni oluşturan kaygılanma (Colquitt vd., 2007: 913-921), doğruluk ve güvenilirlik boyutlarının sırasıyla paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutlarına karşılık geldiğini ifade etmiştir. Wu vd.'nin (2012) görgül çalışmasında, paternalist liderliğin otoriterlik ve ahlak boyutlarının lidere olan güveni doğrudan etkilediğini, ancak otoriterlik boyutuyla güven arasındaki etki yönünün negatif olduğunu göstermişlerdir. Yine aynı çalışmada, yardımsever liderliğin, etkileşimsel adalet algısı üzerinden lidere olan güveni arttırdığını belirtmişlerdir.

Öte yandan, Dirks ve Ferrin (2001) liderin astlarına yönelik davranışının, onların lidere karşı olan güvenlerini doğrudan etkilediğini ifade etmektedirler. Çünkü işgörenlerin liderlerine olan güvenleri, onların davranışlarını güvenilir olarak değerlendirmelerine bağlıdır (Wu vd.,2012: 99). Paternalist liderlerin davranışları ile güven arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmalarda, ahlaki ve yardımseverlik boyutlarının lidere güven ile pozitif; otoriterlik boyutu ile negatif ilişki içinde olduğu görülmektedir (Wu vd.,2012; Chen vd.,2014). Göncü vd.'nin (2014) araştırmalarında ise, tek boyutlu olarak ölçülen paternalist liderliğin güven ve özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

2.5. Lidere Güven ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Liderler/amirler genellikle örgütte daha deneyimli kişilerdir ve örgütlerin onaylı temsilcileri olmalarından dolayı örgütün değerlerini simgelemektedirler (Schaubroeck vd., 2013: 1153). Bu nedenle liderle/amirle etkileşim içerisindeki bireyler örgütleriyle daha fazla psikolojik bağ kurmaktadır (Schaubroeck vd. 2013: 1153). İşgörenler örgütlerine ve liderlerine güven duydukça özdeşleşme bağlarını daha kolay oluştururlar (Deconinck, 2011: 620). Edwards ve Cable (2009) örgütsel özdeşleşmenin öncülleri arasında güven olgusunun yattığını iddia etmektedirler. Restubog vd. (2008) üç ayrı modelde örgütsel güvenin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolü oynadığını vurgulamaktadırlar. DeConinck (2011: 621) satış elemanlarının amirlerine duydukları güvenin artması halinde, bunun örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini olumlu etkileyeceğini belirlemiştir. Diğer bir çalışma bulgularına göre, örgüte yeni katılan işgörenlerin liderlerine olan duygusal ve bilişsel güvenleri örgütsel özdeşleşmelerini olumlu etkilemektedir (Schaubroeck vd., 2013: 1161).

2.6. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Giray ve Şahin (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada yetkeci liderliğin duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Zhu vd. (2015) dürüst, güvenilir, adil ve ilgi gösteren özellikleri ile tanımladıkları etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu özelliklerin paternalist liderliğin ahlaki bütünlüğü içerisinde düşünülmesi sebebiyle paternalist liderliğin ahlak boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdiği düşünülmektedir.

Paternalist liderliğin ikinci düzeyde ele alındığı bir çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Göncü vd., 2014). Benzer şekilde, diğer çalışmalarda paternalist liderliğin üç boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu belirtilmektedir (Liu vd., 2010; Kim ve Jin, 2013). Bir başka çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları arasında pozitif; otoriterlik boyutu ile negatif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Cheng ve Wang, 2015).

Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide lidere güvenin bir aracılık etkisinden söz edebilmek için oluşturulacak yapısal eşitliklerde Baron ve Kenny'nin (1986:1177) önerdiği 3 koşulun sağlanması gereklidir. Birinci koşul, birinci eşitlikte bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gereklidir. İkinci koşul, ikinci eşitlikteki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Üçüncü ve son koşul ise, üçüncü eşitlikteki aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesidir. Eğer bu tüm koşullar sağlanırsa 3. eşitlikteki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin 2 eşitliktekenden daha az olması durumunda bir

aracılık etkisinden söz etmek olasıdır. Buradan hareketle, yukarıdaki kuramsal açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

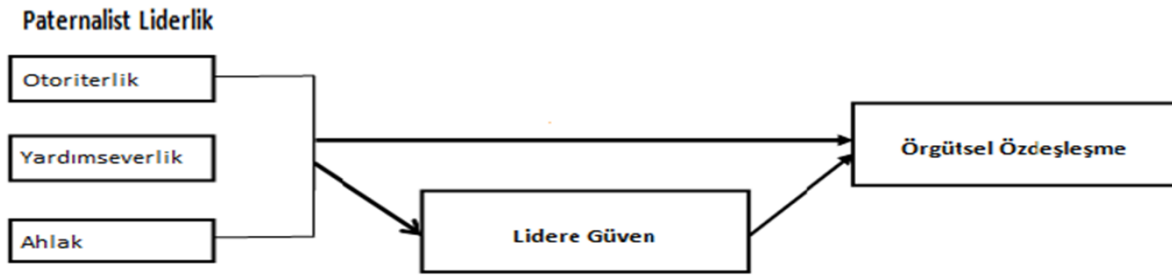
H1: Paternalist liderlik boyutlarından yardımseverlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık etkisi vardır.

H2: Paternalist liderlik boyutlarından ahlak boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık etkisi vardır.

H3: Paternalist liderlik boyutlarından otoriterlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen çalışmanın amacı doğrultusunda ve kuramsal açıklamalar ışığında, Şekil 1’de gösterilen şematik araştırma modeli oluşturulmuştur. Modele göre, paternalist liderlik boyutlarının lidere güven üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi yordayacağı düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile modelde, paternalistik liderlik boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde lidere güvenin aracılık rolü oynadığı görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. VERİ VE METODOLOJİ

Nesnelci bakış açısıyla “açıklayıcı” bir çalışma olarak tasarılan bu çalışmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde yapılandırılmış soru formundan yararlanılmıştır. Soru formu, toplam 47 maddeden oluşmaktadır. 8 madde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Araştırma değişkenlerinden paternalist liderliği ölçmek üzere, Cheng vd. ,nin (2004) üç boyutlu ve 26 maddeden oluşan ölçeğinden, işgörenin lidere olan güvenini ölçmek üzere Robinson ve Rousseau’nun (1994) 7 maddeli tek boyutlu ölçeğinden, örgütsel özdeşleşme için ise, Mael ve Asforth’un (1992) 6 maddelik tek boyutlu ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formundaki ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum’dan..... (5) Kesinlikle Katılıyorum’a doğru olumsuzdan olumluya doğru 5’li Likert tipi ölçek düzenindedir. Araştırma verileri örneklem çerçevesini İzmir ilinde üç farklı sektörde faaliyette bulunan 198 firma çalışanı oluşturmuş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ancak 50 katılımcının yanıtları eksik olması nedeniyle analize katılmamış, toplam 148 adet katılımcıdan elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’den, katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde katılımcıların büyük bölümünün (%70.3) erkek oldukları gözlemlenmektedir. Eğitim durumlarının ise, ağırlıklı Lisans ve üzeri bir dereceye sahip kişilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 43.9’u 30 yaşın altında genç çalışanlardan %41.2’si ise orta yaş grubuna dahil oldukları görülmektedir. Öte yandan, katılımcıların çoğunluğunun (%60.1) evli ve büyük kısmının (%81.1) 5 yıldan daha az bir süre ile kurumlarında çalıştıkları önemli bir bulgu olarak söylenebilir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken Adı	Sıklık	% (Yüzdesi)
Cinsiyet		
Erkek	104	70.3
Kadın	44	29.7
Belirtilmemiş	-	-
Medeni Durum		
Evli	89	60.1
Bekar	58	39.2
Belirtilmemiş	1	0.7
Yaş		
<30	65	43.9
30-39	61	41.2
40-49	18	12.2
50-59	3	2.0
60 ve üzeri	-	-
Belirtilmemiş	1	0.7
Eğitim		
Lise	28	18.9
Ön Lisans	14	9.5
Lisans	68	46.0
Yüksek Lisans	20	13.5
Doktora	2	1.4
Diğer	12	8.1
Belirtilmemiş	4	2.7
Çalışma Yılı		
5 Yıl ve Daha Az	120	81.1
6-10	17	11.5
11-15	8	5.4
16-20	1	0.7
21 Yıl ve Üzeri	2	1.4
Belirtilmemiş	-	-

Ölçeklerin iç tutarlılıklarını değerlendirmek üzere verilere güvenilirlik analizi, ardından faktöriyel yapılarını test etmek üzere veriler faktör analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, paternalist liderlik değişkeninin yardımseverlik, ahlak ve otorite boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla $\alpha=,915$, $\alpha=,790$, $\alpha=0,822$ ve lidere güven değişkeninin $\alpha=,858$ ve özdeşleşme değişkeninin ise $\alpha=,888$ olarak bulunmuş ve değişkenlerin maddeleri arasında iç tutarlılığın mevcut olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik analizi bulgularına göre, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutundan 1 madde, ahlak boyutundan 3 madde ve otoriterlik boyutundan 3 madde ve lidere güven değişkeninden ise 1 madde iç tutarlılığı düşürdükleri için çıkarılmıştır.

Paternalist liderlik ölçek maddeleri faktör analizi sonucunda 3 boyutlu, lidere güven ve örgütsel özdeşleşmenin ise tek boyutlu oldukları saptanmıştır. Faktör analizi sonrası birden fazla faktörü niteleyen maddelerin çıkarılması sonucu kalan maddeler ve faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Paternalist liderliğe ilişkin KMO değeri ($,879$) Bartlett test değeri ($1360,183$) $p=,000<,05$ önem düzeyinde anlamlıdır. Toplam varyansı açıklama yüzdesi ise $\%59,833$ 'tür. Lidere güven değişkeninin faktör analizi sonucunun KMO değeri ($,858$) Bartlett test değeri ($605,628$) $p=,000<,05$ önem düzeyinde anlamlıdır. Toplam varyansı açıklama yüzdesi ise $\%70,630$ 'dur. Örgütsel özdeşleşme değişkeninin faktör analizi sonucuna göre KMO değeri ($,815$) ve Bartlett test değeri ($486,763$) $p=,000<,05$ önem düzeyinde anlamlıdır. Toplam varyansı açıklama yüzdesi $\%65,060$ 'tır. Daha sonra, temel bileşenler analizinin ürettiği faktör yapılarını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları temel bileşenler analizinin ürettiği faktör yapılarını desteklemiştir.

Tablo 2: Temel Bileşenler Analizine Göre Değişkenlerin Faktör Yükleri(n=148)

Madde	Faktör			1	1
	1	2	3		
Y3	,822				
Y4	,786				
Y2	,777				
Y1	,740				
Y10	,727				
Y7	,708				
Y9	,691				
Y11	,668				
Y8	,654				
Y5	,603				
O5		,739			
O7		,736			
O9		,709			
O6		,690			
O4		,645			
O2		,627			
A5			,842		
A6			,774		
A4			,659		
G3				,911	
G4				,840	
G5				,834	
G2				,834	
G1				,833	
G6				,783	
Oz2					,859
Oz1					,845
Oz4					,838
Oz3					,819
Oz5					,778
Oz6					,687

Y: yardımseverlik, O: otoriterlik, A: ahlak, G: güven, Oz: özdeşleşme

4. BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle verilerin iç tutarlılıkları ve faktöriyel yapısını belirlemek üzere veriler güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuş, daha sonra oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri test etmek üzere tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma), korelasyon analizi ve yapısal eşitliklerin çözümlenmesi için path (yol) analizi uygulanmıştır. Bu analizlerin uygulanmasında SPSS 20 ve Lisrel 8.1 paket programlarından faydalanılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3 değişkenler ve değişkenlere ilişkin boyutların tanımlayıcı istatistikleri, korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha katsayılarını göstermektedir. Buna göre, paternalist liderlik boyutlarından ahlaki liderlik boyutunun 3.76 aritmetik ortalama ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin aritmetik ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının üzerinde olduğu gözlenmektedir. Otokratik liderlik davranışının ölçek ortalamasının altında olması önemli bir bulgudur. Bu anlamda çalışanların amirlerinin paternalist liderlik boyutlarına yönelik davranışların yardımsever, ahlaki ve otoriter olmayan bir şekilde algıladıkları söylenebilir.

Öte yandan, değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ve ahlaki liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, ancak yardımseverlik boyutu ile pozitif ve otokratik liderlik boyutu ile negatif anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 3'ten anlaşılmaktadır.

Örgütsel güven değişkeni ile otokratik liderlik dışındaki tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu, otokratik liderlik ile ilgili ise negatif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

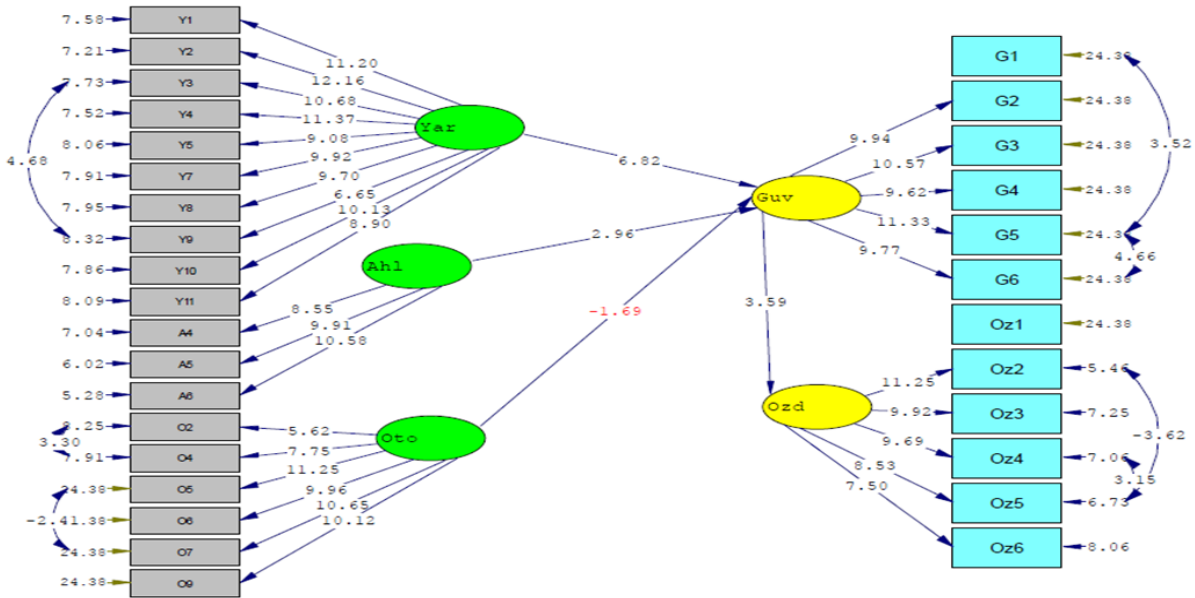
Diğer taraftan, paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde otokratik liderliğin ahlak ve yardımseverlik boyutu ile negatif ilişkili; ahlak ve yardımseverlik boyutları arasında ise pozitif anlamlı ilişkili oldukları saptanmış, ancak bu ilişkinin çok güçlü olmadığı, dolayısıyla boyutlar arasından çoklu bağlantı sorunundan bahsedilemeyeceği söylenebilir.

Tablo 3: Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (Ortalama, Standart Sapma), Korelasyon ve Cronbach Alfa Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Yardımseverlik	3.4459	.87109	(.915)				
2. Ahlak	3.7545	1.08003	,548**	(.790)			
3. Otokratiklik	2.3824	.84794	-,423**	-,392**	(.822)		
4. Örgütsel Güven	3.7083	.92102	,750**	,613**	-,480**	(.915)	
5. Örgütsel Özdeşleşme	3.7162	.82870	,308**	,151	-,246**	,277**	(.888)

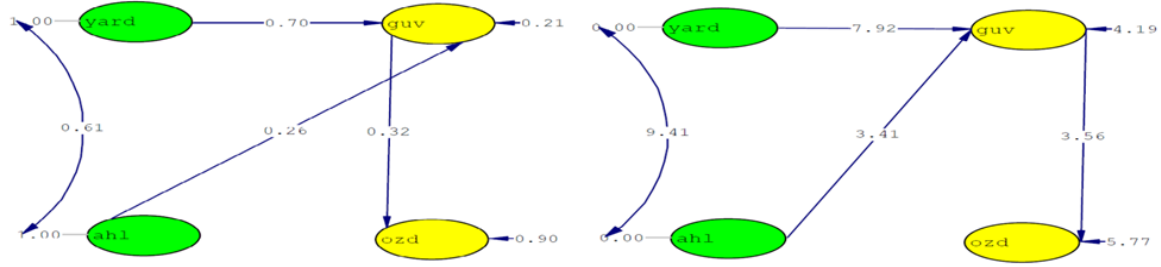
** p<0.01, Cronbach Alpha değerleri parantez içerisinde gösterilmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Şekil 1'deki varsayımlanan yapısal eşitlik modeli test etmek üzere verilere yol (path) analizi uygulanmıştır. I. aşamada model bir bütün olarak test edildikten sonra Şekil 2'de görüldüğü gibi paternalist liderliğin otokratiklik boyutunun güven değişkenini yordamadığı anlaşılmıştır. Bu durum Baron ve Kenny'nin (1986) varsayımlarından birincisini ihlal etmektedir. Dolayısıyla, bu boyut modelden çıkarılarak model testi tekrarlanmalıdır (Şimşek, 2007:146).

Şekil 2: Yardımseverlik, Ahlak ve Otokratiklik Tam Aracılık Modeli t Değerleri

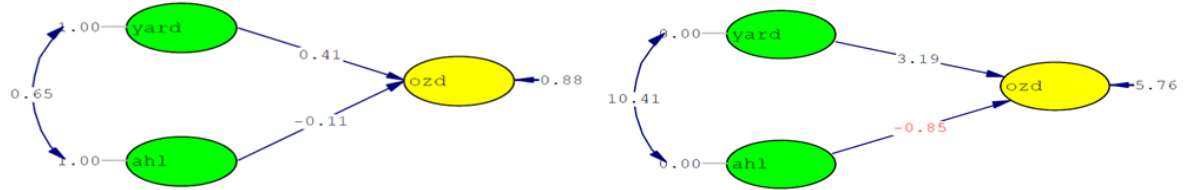
Chi-Square=723.79, df=430, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

II. aşamada, otoriterlik boyutu modelden çıkarılıp model tekrar test edildiğinde, yardımseverlik ve ahlak boyutlarının güven ile anlamlı ilişkili olduğu ve güven değişkeninin de özdeşleşme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu Şekil 3'te görülmektedir. Buradan hareketle Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci varsayımının sağlanıp sağlanmadığını teyit etmek için aracılık etkisinde olan güven değişkeni kaldırılarak ahlak ve yardımseverlik boyutlarının doğrudan etkileri incelenmelidir (Şimşek, 2007:147).

Şekil 3: Yardımseverlik ve Ahlak Tam Aracılık Model Testi (Korelasyon ve T Değerleri)

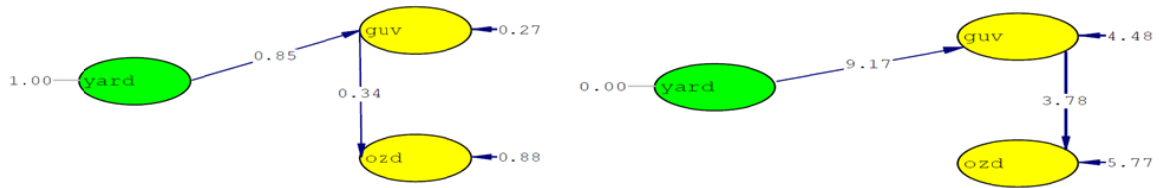
Chi-Square=410.84, df=270, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

III. aşamada, yardımseverlik boyutunun örgütsel özdeşleşme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmesine karşın ahlak boyutu ile özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna rastlanmıştır. Dolayısıyla Baron ve Kenny'nin (1986) koşuluna göre ahlak boyutu için bir aracılık ilişkisi olmadığı Şekil 4'teki t değerlerinden anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, ahlak boyutu modelden çıkarılarak, yardımseverlik boyutunun örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde güvenin aracılık rolünü belirlemek için süreç baştan tekrarlanmalıdır.

Şekil 4: Yardımseverlik ve Ahlak Boyutlarının Özdeşleşme Üzerindeki Doğrudan Etkileri (Korelasyon ve T Değerleri)

Chi-Square=233.45, df=146, P-value=0.00001, RMSEA=0.064

Bu doğrultuda Şekil 5, yardımseverlik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde güven değişkeninin aracılık rolü oynadığı izlenimi vermektedir. Ancak söz konusu aracılık rolünü ortaya koyabilmek için, yardımseverliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisini de test etmek gerekecektir. Bu durum, Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulunu test etmek açısından önem taşımaktadır.

Şekil 5: Yardımseverlik Tam Aracılık Testi (Korelasyon ve T Değerleri)

Chi-Square=258.04, df=200, P-value=0.00353, RMSEA=0.044

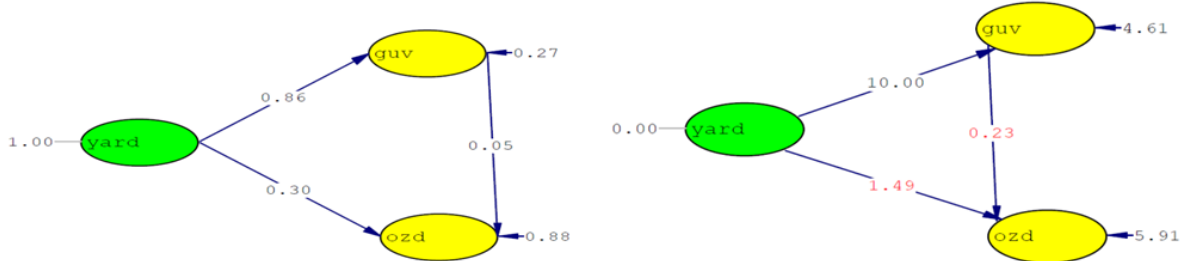
Şekil 6, yardımseverlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamaktadır. Bu sonuç bir aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Fakat bu etkinin tam aracılık mı yoksa kısmi aracılık mı olduğunu belirlemek için kısmi aracılık testi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 6: Yardımseverliğin Özdeşleşme Üzerindeki Doğrudan Etkisi (Korelasyon ve T Değerleri)

Chi-Square=153.31, df=100, P-value=0.00049, RMSEA=0.060

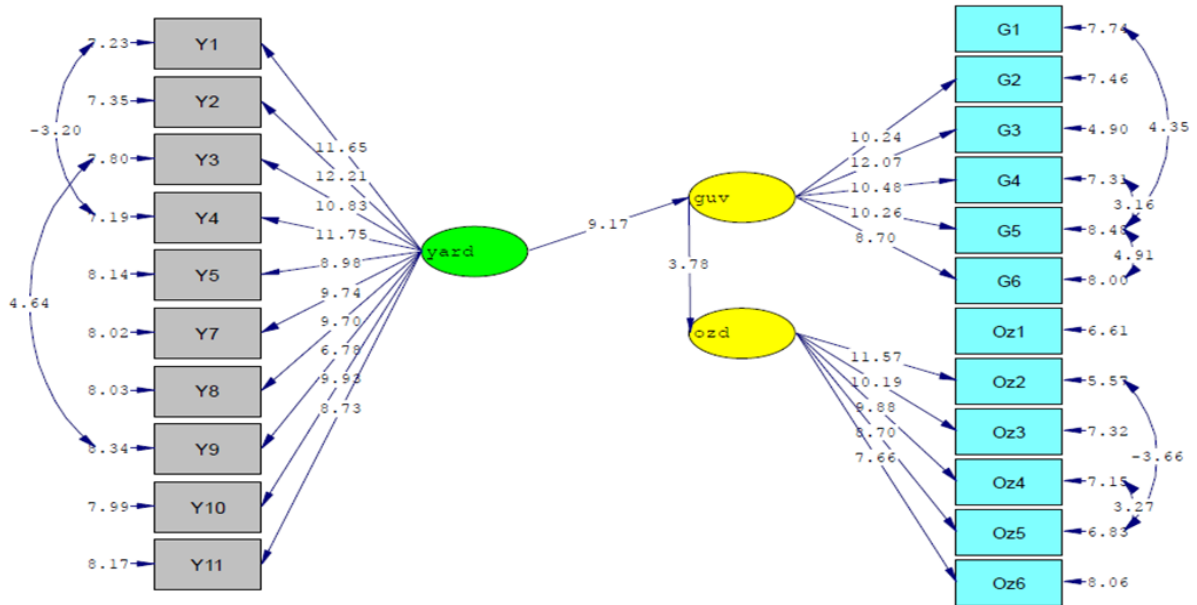
Şekil 7'de gösterilen kısmi aracılık testi sonuçlarına göre, güven aracılık rolünde iken yardımseverlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki doğrudan etkisi düşmekte ve anlamsızlaşmaktadır. Bu durum Baron ve Kenny'nin (1986) tüm koşullarını sağlandığını gösteren bir bulgudur. Tüm bu analizler ışığında, yardımseverlik ile özdeşleşme ilişkisinde güvenin tam aracılık rolünde olduğu söylenebilir.

Şekil 7: Yardımseverlik ile Özdeşleşme Etkisinde Güvenin Kısmi Aracılık Testi (Korelasyon ve T Değerleri)



Bu bağlamda, analiz sonucu elde edilen model gözlenen değişkenlerle birlikte şekil 8'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 8: Yardımseverlik ile Özdeşleşme İlişkisinde Güvenin Tam Aracılık Rolü (Gözlenen Değişkenler Dahil Model)



Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmektedir. Uyum iyiliği değerlerinin çok yüksek olduğu ve modelin anlamlı olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4: Modellerin Uyum İyiliği Değerleri

İndis	Model 4	Olmaması Gereken	Sonuç
X ² /df	1.2902	< 2	İyi Uyum
GFI	0.86	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.83	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.044	< 0.05	İyi Uyum
RMR	0.057	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
Critical N	129.44	< 148	İyi Uyum
NNFI	0.98	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.95	> 0.90	İyi Uyum

5. SONUÇ

Bu çalışma, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bulgular, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Yardımsever liderlik davranışı, astlarına sadece işinde değil, özel hayatında da ilgisini esirgemeyen ve astlarıyla ilişkilerinde belirli ahlaki standartlara sahip bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Bu tip bir liderlik davranışı doğrudan astların özdeşleşmelerine yol açabildiği gibi, astların liderlerine karşı güven yarattığı, dolayısıyla güven üzerinden örgütleri ile özdeşleşmelerini daha da güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan, paternalist liderliğin diğer iki boyutunun lidere güven üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi açıklamadığı görülmüştür.

Özellikle paternalist liderlik boyutlarından ahlaki liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki bulgulanamamıştır. Ancak ahlaki liderliğin güven üzerinde pozitif bir etkisi görülmektedir. Diğer bir ifade ile, ahlaki liderlik davranışının astlarda liderlerine yönelik bir güven oluşturduğu ancak örgütlerine aitlik oluşumunda yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Ahlaki liderlik davranışı ile lidere güven ilişkisi astların üstleri ile bireysel düzeydeki etkileşimlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda, astların amirlerinin ahlaki standartlara ve değer yargılarına göre davranışlar sergilediği algısı, amirlerinin astlarının zaafiyetinden yararlanmayacağı düşüncesi ile birlikte amirine güven oluşumunu etkilemesi doğal bir sonuçtur. Diğer bir anlatımla, ahlaki liderlik davranışları daha çok kişilik özellikleri ile bağıntılı olduğundan dolayı bir yandan bireye güveni şekillendirirken diğer yandan birey, grup ve örgüt düzeyinde farklı özdeşleşme seviyelerine yol açabilir.

Otoriter liderlik davranışı ile örgütsel özdeşleşme ve lidere güven arasında negatif bir ilişki tespit edilmiş ancak, bu liderlik davranışının lidere güven üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi açıklamadığı saptanmıştır. Bu sonuca, bu tip liderlik davranışlarının genellikle astların kayıtsız bir şekilde emirlere uyması, karar ve amaçlara katılımına olanak tanınamamasının neden olduğu söylenebilir. Bireyci kültürlerinde görülebilecek bu sonuç küreselleşme, ulaşım ve iletişim teknolojileri sayesinde kültürlerarası etkileşimin artmasının doğal bir sonucu olarak açıklanabilir. Bu gelişmelerin sonucunda toplumlar değişim gösterebilmektedir. Bu noktada üzerinden uzun yıllar geçmiş araştırma bulgularına dayalı kültürel sınıflamaların günümüz koşullarında yinelenmesinde yarar vardır. Böylece doğu ve batı toplumlarının kültürel özelliklerinde yakınlaşma ya da uzaklaşma bağlamında ne ölçüde bir değişimin olduğunu görmek mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları örnekleme çerçevesinde değerlendirilmelidir. Daha geniş örneklerle araştırma modelinin sınanması, modelin geçerliliği ve genelleme yapabilme bakımından yerinde olacaktır. Bunun yanında araştırmacılar gelecekte, paternalist liderlik ile özdeşleşme ilişkisinde lidere güven yanında, yönetime güven, iş arkadaşlarına güven gibi diğer güven türlerini ara veya düzenleyici değişken olarak değerlendirebilirler. Ayrıca paternalist liderliğin iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, iyi olma hali gibi başka örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilendirilmesi alan yazına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp.20-39.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. 2000, "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp.13-17.
- Aycan, Z. 2006, "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization", Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Der.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp.445-466), London: Cambridge University Press.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. 2000, "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology*, vol. 49, no. 1, pp.192-221.
- Aycan, Z., & Kabasakal, H. 2006, "Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis", *Group & Organization Management*, vol. 31, no. 4, pp.469-502.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp.1173-1182
- Börekçi, D. Y. 2009, "Paternalist Leadership Style's Evolution in E-Culture", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 38, no. 2, pp.103-109.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, no. 2, pp.117-134.
- Bunker, B. B., Alban, B. T., & Lewicki, R. J. 2004, "Ideas in Currency and OD Practice Has the Well Gone Dry?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 4, pp.403-422.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. 2007, "Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration", *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no. 6, pp.606-632.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2014, "Affective Trust in Chinese Leaders Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance", *Journal of Management*, vol. 40, no. 3, pp.796-819.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M.P. & Farh, J.L. 2004, "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 7, no. 1, pp.89-117.
- Cheng, M. Y., & Wang, L. 2015, "The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context". *Journal of Business Ethics*, vol. 129, no. 3, pp.639-654.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. 2007, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 4, pp.909-927.
- Cook, J., & Wall, T. 1980, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, no. 1, pp.39-52.
- Culbert, S. A. & McDonough, J. J. 1986, "The Politics of Trust and Organization Empowerment", *Public Administration Quarterly*, vol. 10, no. 2, pp.171-188.
- Deconinck, J. B. 2011, "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among Salespeople", *Journal of Business Research*, vol: 64, no: 6, pp.617-624.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001, "The Role of Trust in Organizational Settings", *Organization Science*, vol. 12, no. 4, pp.450-467.
- Dirks, K. T. 2000, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 6, pp.1004-1012.
- Driscoll, J. W. 1978, "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 21, no. 1, pp.44-56.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994, "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 2, pp.239-263.
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. 2009, "The Value of Value Congruence", *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 3, pp.654-677.
- Erben, G. S. & Ötken, A. B. 2014, "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, vol: 22, pp.103-121.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000, "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", Tsui, A. S. ve Weldon, E. (Der.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp.84-127, Great Britain: Macmillian Press LTD.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. 2011, "Leader Trust And Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors", *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no. 4, pp.787-798.

- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. 2007, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 58, pp.479-514.
- Giray, M. D. & Şahin, D. N. 2014, "Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü", *Türk Psikoloji Dergisi*, vol. 29, no. 73, pp.1-17.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, R. E. 2014, "Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes", *International Journal of Management and Business*, vol. 5, no. 1, pp.36-58.
- Hosmer, L. T. 1995, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol: 20, no. 2, pp.379-403.
- Kim, J. & Jin, Y. 2013, "The Effect of Paternalistic Leadership on Employees' Organizational Identification and Organization-based Self-esteem in Hotel Restaurant", *Tourism Research*, vol. 6, pp.103-122.
- Köksal, O. 2011a, "Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, vol. 12, no. 2, pp.159-170.
- Köksal, O. 2011b, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol: 8, no: 15, pp.101-122.
- Liu, Y., Zhang, J. & Huang, G. 2010, "Paternalistic Leadership and Its Impact on Organizational Effectiveness", 260-266, IFERA 2010 Family Business Forum, Zhuhai, China.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 2, pp.103-123.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp.709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. 2005, "Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop while The Employees Watch The Boss?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 5, pp.874-888.
- Mccauley, D. P., & Kuhnert, K. W. 1992, "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", *Public Administration Quarterly*, vol. 16, no. 2, pp.265-284.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. 1998, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 23, no.3, pp.473-490.
- Mishra, A. K. 1996, "Organizational Responses to Crisis. Trust in Organizations", *Frontiers of Theory and Research*, pp.261-287. Sage Publication, California
- https://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ddpyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+responses+to+crisis.+Trust+in+Organizations.&ots=cpR6Xp0Eek&sig=B2CbZoO10-HAIQ1z8kvmNSIY-Pk&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20responses%20to%20crisis.%20Trust%20in%20Organizations.&f=false (Erişim Tarihi:25.03.2015)
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. 2009, "Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership", *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 12, no. 1, pp.32-39.
- Oldham, G. R. 1975, "The Impact of Supervisory Characteristics on Goal Acceptance", *Academy of Management Journal*, vol. 18, no. 3, pp.461-475.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp.492-499.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. 2012, "The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader", *Journal of Business Ethics*, vol. 108, no. 4, pp.525-536.
- Paşa, F.S., Kabasakal, H., & Bodur, M. 2001, "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology*, vol. 50 no.4, pp.559-589.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. 2008, "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp.566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. 2010, "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, vol. 35, no. 4, pp.391-420.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. 1999, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, vol. 25, no. 6, pp.897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, vol. 22, no. 2, pp.259-298.

- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. 2008, "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from The Group Value Model", *Journal of Management Studies*, vol. 45, no.8, pp.1377-1400.
- Rich, G. A. 1997, "The Sales Manager as A Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, pp.319-328.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. 1994, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no.3, pp.245-259.
- Schaubroeck, J., Peng, A., & Hannah, S. 2013, "Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry", *Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 4, pp.1148-1168.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 2, pp.344-354.
- Şimşek, Ö. F., 2007, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ekinoks Yayınları: Ankara
- Turunç, Ö. & Çelik, M. 2010, "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 14, no. 1, pp.209-232.
- Tokgöz, E. & Aytemiz Seymen, O. 2013, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, vol. 10, no. 9, pp.61-76.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. 1999, "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in A Virtual Organization", *Organization Science*, vol. 10, no.6, pp. 777-790.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. 2001, "Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support", *Journal of Management*, vol. 27, no. 2, pp.213-229.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp.513-530.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. 2012, "Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership", *Management and Organization Review*, vol. 8, no. 1, pp.97-121.
- Yeh, H. R., Chi, H. K., & Chiou, C. Y. 2008, "The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan", *The Journal of International Management Studies*, vol. 3, no.2, pp.85-91.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. 2015, "Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs". *The Leadership Quarterly*, vol. 26, no. 5, pp.702-718.
- <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/peder>. (Erişim Tarihi: 25.03.2015)



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



EFFECTS OF THE PERFORMANCE-BASED REMUNERATION SYSTEM: WHAT DO NURSES THINK?

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116547

Mustafa Demirkiran¹, Mehmet Yorulmaz², Sultan Unal³, Serap Taskaya⁴, Oguzhan Carikci⁵

¹Süleyman Demirel University. m-demirkiran@hotmail.com

²Selçuk University. mtyorulmaz@hotmail.com

³Konya Beyhekim State Hospital. sultan_unal_1453@outlook.com

⁴Aksaray University. seraptaskaya@yahoo.com

⁵Mehmet Akif Ersoy University. o.carikci@hotmail.com

ABSTRACT

Performance-based remuneration system has come into use widely in the affiliated institutions of the Ministry of Health of the Republic of Turkey since 2004. In this system, all working personnel benefit from extra pay whereas only the activities performed and finalized by physicians are scored. The activities conducted by non-physician personnel including nurses are not scored. This study intends to determine nurses' views concerning the performance-based remuneration system and its effects. The questionnaire developed by researchers for this purpose was responded by 149 nurses working in a public hospital in the province of Konya (Turkey). According to the findings, the performance-based remuneration system increases the workload of nurses, forces nurses to fulfill the duties that are not included in their job description, makes physicians financially more privileged, has negative effects on the quality of patient care and the relationships between nurse-physician, nurse-patient, nurse-family and causes nurses to experience professional burnout syndrome. The majority of nurses (80.5%) want the direct performance-based remuneration system that is applied to physicians to be also applied to nurses.

Keywords : Ministry of health, performance, remuneration system, nurses, hospitals

JEL Classification : I18, I19, M21

1. INTRODUCTION

People employed in any organization differ from one another in terms of personal traits, educational status, knowledge and skills, belief-attitude and behavioral patterns and modus operandi. Owing to such differences, each employee demonstrate a different individual performance while doing his/her task. One of the most important issues encountered in a place of business is the failure to establish a just remuneration system based on different individual performance levels. For the majority of employees facing a such problem, the real issue is not receiving less wages for the work done but seeing those who spend less effort than themselves get similar or higher amounts of wages than themselves. When considered from this point of view, equal pay for equal work or performance-based remuneration system stands out among the alternatives (Erkan, 2011).

Performance based remuneration is defined as the “distribution of money or pecuniary benefits in accordance with the previously set performance objectives or measurable behavioral conditions” (Eichler, 2006). Performance based remuneration constitutes the fundamental part of the performance management which makes it compulsory to determine the wages or bonuses in accordance with the previously set criteria or objectives. This way, the individual or group based performances of the employees are measured, and the performance can be associated with the wages (Kestane, 2003).

In order for a performance based remuneration system to work in a workplace, it is necessary to identify the performance standards and criteria with which to measure the performance of the employees (Eraslan and Tozlu, 2011). Identification of performance standards and criteria is important for both the employees and the

management. This way, the employees realize what is expected of them and have the opportunity to shape up their performance and skills in line with such expectations. While the management, on the other hand, has the opportunity to get to know the performance and skills of its employees, establish fair grounds for the decisions it may take regarding them and test out the results of the methods and technical changes it may choose to introduce. With this in mind, however, some issues need to be taken into account while identifying the performance standards and criteria. First of all, the criteria set should be fair and just, in that it should not favor one certain person or group over others. The criteria should focus on measuring what is important and avoiding unnecessary issues. It should be presented in such a way as to be perceived by each and every employee and it should not include processes that are beyond the employees' control. And lastly, the results should be made available to the employees and feedback should be provided (Kestane, 2003).

Practices of performance based remuneration system differ in public and private sectors. The frequently used methods in the private sector include profit distribution, commission, bonus and premium payments and share ownership. In the public sector, however, the most favored method is the distribution of benefits -created through point scoring systems- to the employees (Erkan, 2011). The public and private sectors also differ from each other in terms of their objectives while implementing their respective remuneration systems. While the main goal in designing a performance based remuneration system in private sector is to maximize profits, the main goal of the public sector is to meet the requirements of the citizens in the best possible way or to ensure the common good (Eraslan and Tozlu, 2011).

One of the public institutions that implements the performance based remuneration system in the most effective manner is the Ministry of Health. Having first introduced a pilot scheme in 10 hospitals in 2003, the Ministry of Health extended the performance based remuneration system to all medical institutions from 2004 onwards (Ministry of Health, 2006). The legal basis for the system is provided by the "Law on the Circulating Capital to be Allocated to the Medical Institutions and Rehabilitation Facilities Associated with the Ministry of Health" (Erkan, 2011). Individual and quantitative performance criteria were found to be effective in the system in 2004, which paved the way for the addition of corporate performance criteria in 2005, thus bringing a qualitative aspect into the system. One of the important elements of the system is the point-based assessment of the medical procedures conducted in the medical institutions by identifying their relative values. For the point based assessment, the physical and cognitive activities that are actually conducted by the physicians (e.g. treatment, surgery, interventional procedures etc.) are taken into account whereas the procedures that are actually conducted by other medical personnel (e.g. injections, laboratory procedures etc.) are not considered even if they are under the responsibility of physicians. The medical and administrative personnel whose services are not scored are rated in accordance with the average rating of the institution. In this system, clinician doctors' performance is directly measured while administrators, laboratory physicians and other medical personnel's performance is measured indirectly and the amounts thus calculated are reflected in the wages as contributions other than the actual wage (Ministry of Health, 2006).

Performance based remuneration system is an efficient method in bringing about a quantitative increase in health services and setting in motion an otherwise cumbersome structure (Ministry of Health, 2006). However, the system has some significant drawbacks such as the increase in health costs and competition, favoring quantitative increase over qualitative increase, and inability to rate every single procedure (Kızılkın et al., 2012). Moreover, in this system, the activities performed by non-physician personnel cannot be directly rated. Therefore the system may have some negative consequences for the said personnel. This study has been conducted for the purpose of identifying the views of the nurses regarding the performance based remuneration system and its effects. This research performed for this purpose consists of four parts. The second part followed by this part includes the details regarding the method such as location where the research was conducted, the population of the research, the number of respondents and the data collection tool. The analysis findings are presented in the third part of the research. In the last section, findings are assessed and suggestions are presented. This study is important because it includes non-physician personnel's views unlike the previous studies on this topic.

2. DATA AND METHODOLOGY

This study has been conducted in a public hospital located in Konya, Turkey. The hospital in question employs 290 nurses. Efforts have been made to contact all the nurses without limitation. In the end, 154 nurses have agreed to participate in the study. 5 of the questionnaires were cancelled as they were found to have contained significantly insufficient data, and thus 149 questionnaires were taken into evaluation.

A survey method was employed in the collection of the study related data. The survey used was originally developed by the researchers and it consists of two parts. The first part contains questions regarding the personal and professional characteristics of the nurses. The second part of the survey contains 11 questions aiming to identify the views of the nurses regarding the performance based remuneration system and its effects which included 3 choices for each question indicating “yes”, “partially” and “no”.

3. FINDINGS

149 nurses have participated in the present study aiming to determine the nurses’ views on the performance based remuneration system and its effects, and the distribution of the participants based on their personal and professional characteristics is shown in the Table 1 below.

Table 1: Distribution of Participants Based on their Personal and Professional Characteristics

Variables	Number	Percentage
Gender		
Female	105	70,5
Male	44	29,5
Total	149	100,0
Age (Years)		
- 25	40	26,8
26-35	64	43,0
36-45	45	30,2
Total	149	100,0
Marital Status		
Married	97	65,1
Not Married	52	34,9
Total	149	100,0
Educational Status		
High School	22	14,8
Associate Degree	60	40,3
Undergraduate Degree	62	41,6
Graduate Degree	5	3,3
Total	149	100,0
Total Period of Service (Years)		
- 3	27	18,1
4-6	47	31,5
7-9	34	22,8
10 +	41	27,5
Total	149	100,0
Period of Service at the Institution (Years)		
- 3	67	44,9
4-6	64	43,0
7-9	13	8,7
10 +	5	3,4
Total	149	100,0

Department		
Emergency Department	14	9,4
Intensive Care Units	35	23,5
Operating Theater	11	7,4
Inpatient Services	80	53,7
Other Departments	9	6,0
Total	149	100,0

Of the participants, 105 were women (70.5%) and 44 were men (29.5%). While 64 participants (43%) were aged between 26 and 35 years, 45 of them (30.2%) were aged between 36 and 45 years, and 40 participants (26.8%) were below 26 years of age. A majority of the participants (65.1%) were married. When reviewed in terms of their educational status, it was seen that 62 of them (41.6%) had an undergraduate degree, 60 (40.3%) had an associate degree, 22 (14.8%) had a high school diploma, while 5 of them (3.3%) had a graduate degree. 47 of the participants (31.5%) had worked in the hospital for 4 to 6 years. When reviewed in terms of their employment history with the hospital, it was seen that 131 of the participants (88%) had been working in the same institution for 6 years or less. Of the said personnel, 80 (53.7%) were employed in the inpatient services, 35 (23.5%) in the intensive care units, 14 (9.4%) in the emergency department, 11 (7.4%) in the operating theater, and 9 (6%) in the other departments of the hospital.

Figure 1: Nurses' Awareness of Performance Based Remuneration System (%)

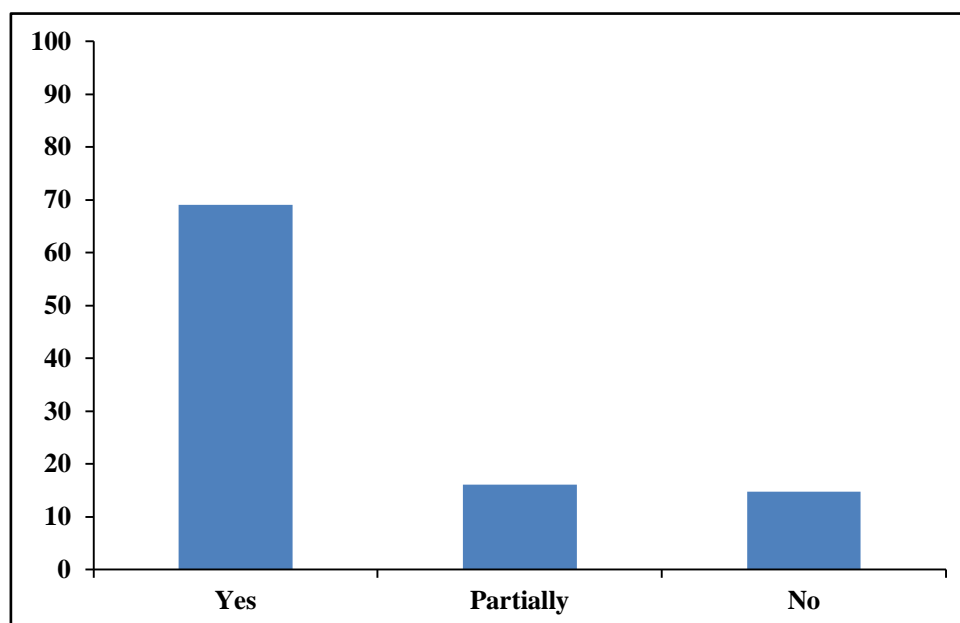


Figure 1 shows the nurses' awareness of performance based remuneration system. According to the figures above, a majority of the nurses (69.1%) believe that they are sufficiently informed about the performance based remuneration system. The ratio of those who think that they are partially informed about the said system is 16.1%, while the ratio of those who think they are insufficiently informed about the system is 14.8%.

Table 2: Participants' Views on the Effects of Performance Based Remuneration System

Items	n	%
Does performance based remuneration system increase the nurses' workload?		
Yes	135	90,6
Partially	8	5,4
No	6	4,0
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system cause nurses to perform tasks that are not included in their job description?		
Yes	121	81,2
Partially	19	12,8
No	9	6,0
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system make physician more privileged?		
Yes	125	83,9
Partially	16	10,7
No	8	5,4
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system result in an inefficient use of the hospital's resources?		
Yes	68	45,6
Partially	64	43,0
No	17	11,4
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system reduce the patient care quality?		
Yes	101	67,8
Partially	35	23,5
No	13	8,7
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system affect the relationship between the physician and nurse in a negative way in terms of labor peace?		
Yes	104	69,8
Partially	41	27,5
No	4	2,7
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system affect the relationship between the nurse and patient in a negative way?		
Yes	105	70,5
Partially	32	21,5
No	12	8,0
Total	149	100,0

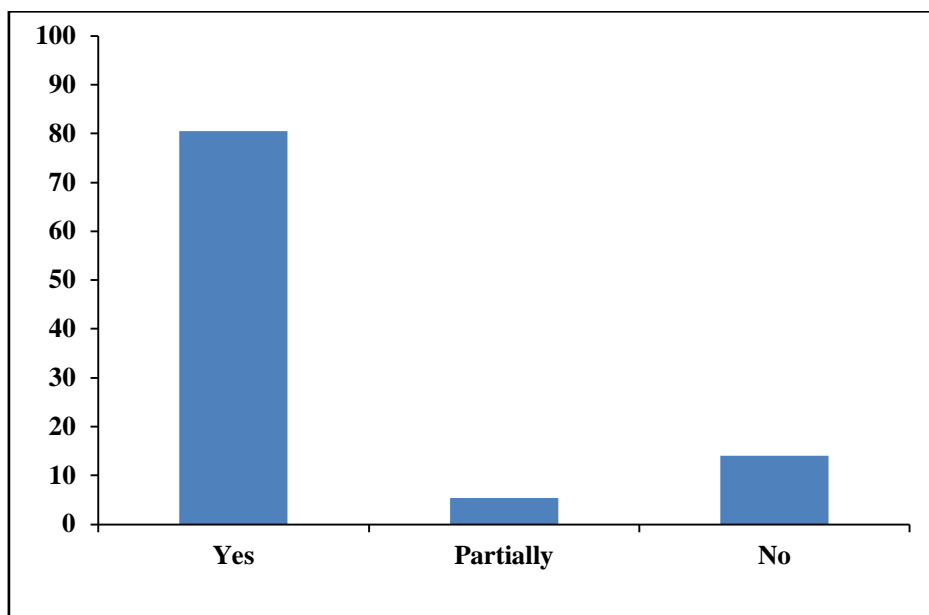
Does performance based remuneration system affect the nurses' domestic life in a negative way?		
Yes	97	65,1
Partially	30	20,1
No	22	14,8
Total	149	100,0
Does performance based remuneration system trigger a professional burnout syndrome in nurses?		
Yes	111	74,5
Partially	24	16,1
No	14	9,4
Total	149	100,0

The participants' views on the effects of the performance based remuneration system are listed in the Table 2. 90.6% of the nurses stated that the performance based remuneration system increased their workload. Again a great majority of the participants (81.2%) said that the performance based remuneration system cause nurses to perform tasks that are not officially included in their job descriptions. In a similar manner, a great majority of the participants (83.9%) believed that the said system made physicians financially more privileged.

According to the findings, the performance based remuneration system was influential on the overall quality and efficiency. In this respect, 45.6% of those participating in the survey stated that it resulted in an inefficient use of the hospital's resources, while 67.8% of them stated that it reduced the patient care quality.

Moreover, according to the Table 2, the performance based remuneration system had also negative effects on the relationships between nurses and physicians, between physicians and patients, and between nurses and their families. The ratio of those who believed that the performance based remuneration system affected the relationship between the nurses and physicians in a negative way was 69.8%; while the ratio of those who thought it affected the relationship between the nurses and patients in a negative way was 70.5%; and the ratio of those who thought that it affected the relationship between the nurses and their family in a negative way was 65.1%. 74.5% of the nurses stated that they experienced professional burnout syndrome due to the aforementioned and other related negative consequences of the performance based remuneration system.

Figure 2: Nurses' Willingness to Subject Themselves Directly to the Performance Based Remuneration System



Moreover the nurses were asked the following question "would you like the performance based remuneration system being applied to the physicians to be directly applied to you?". While 80.5% of the nurses replied to this question affirmatively, only 14.1% of them said "no" (Figure 2).

4. CONCLUSION

Performance-based remuneration (extra pay) system has been implemented in the Ministry of Health of the Republic of Turkey since 2004. The purpose of the system is to integrate the corporate objectives with that of the individual ones and shape the value created by individuals in line with these common purposes and targets. (Ministry of Health, 2006). However, when the actual practice is observed, it is seen that only the activities of the physicians are translated into performance scores, while the tasks accomplished by the other personnel are not subject to the rating. From this point of view, it is important to identify the non-physician health personnel's views on the performance based remuneration system. Thus this study has been conducted for the purpose of identifying the views of the nurses regarding the performance based remuneration system and its effects.

According to the findings of this study, the nurses are sufficiently aware of the performance based remuneration system. The fact that the extra pay received by all the personnel employed at the hospital is more or less influenced by this system can be regarded as the proof of sufficient awareness of the system.

A significant number of nurses participating in the study stated that the performance based remuneration system increased their workload and caused them to perform tasks that are not officially included in their job description. This could be explained by the increase in the bureaucratic procedures brought about by the system and through unnecessary analyses, inspections, procedural interventions etc. or by the reflection of the increase in the physicians' performance on the nurses in a positive way. The study conducted by the Turkish Physicians Association (2009) with 1469 physicians employed in the 1st, 2nd and 3rd echelons found that the performance based remuneration system served to increase various procedures carried out in health institutes. According to Sülkü (2011), performance based extra pay system helped increase the efficiency of the health personnel and the number of healthcare services provided.

Another finding of this study suggests that the system makes physicians financially more privileged. Physicians are the group of employees that most benefits from the performance based remuneration system. The financial difference between the physicians and other personnel may go as high as tenfold in this respect. Moreover, even if the non-physician health personnel go out of their way to get things done, the extra pay they receive will not be any different. The aforementioned reasons can be regarded as the grounds on which the nurses claim that the physicians are made financially more privileged by the system. According to the literature, various studies conducted on the subject (Bolat, 2012; Küçük et. al, 2012; Fettah and Şahin, 2009) put forward the view that the performance based remuneration system implemented by the Ministry of Health is not fair.

According to the findings of this study, the performance based remuneration system is also influential on the overall quality and efficiency. In this respect, 45.6% of the nurses participating in the survey stated that it resulted in an inefficient use of the hospital's resources, while 67.8% of them stated that it reduced the patient care quality. Such views held by the nurses can be explained by the physicians' discretion to minimize the amount of time they spend with each patient so that they can tend to more patients and carry out some procedures that others may find unnecessary. The other studies conducted on the subject (Bolat, 2012; Küçük et. al, 2012) also found that the system did not actually improve the patient care quality. Moreover, the findings of the study regarding efficiency were also contradictory (Sülkü, 2011; Bolat, 2012).

According to the majority of the nurses, the performance based remuneration system had also negative effects on the relationships between nurses and physicians, between physicians and patients, and between nurses and their families. As mentioned above, the performance based remuneration system increases the nurses' workload and causes them to perform tasks that are not officially included in their job description. Moreover, the huge difference between the extra pay received by the physicians and nurses and the lack of difference between the hard working and not so hard working nurses in terms of extra pay may cause tensions in the relationships. This will inevitably be reflected on the patients and family members. As a matter of fact, 74.5% of the nurses stated that they experienced professional burnout syndrome because of this system.

In the light of the findings of this study, the following suggestions could be made;

- As in the case of the physicians, the performance of the other health personnel should also be directly measured and rated. To do this, the performance criteria and standards for non-physician health personnel should be created. This way, the extra pay allocated to the hard working and not so hard working nurses will be fair and just. As a matter of fact, according to the findings of this study, a large majority of the nurses (80.5%) wish to have the same kind of direct performance based remuneration system that is currently being applied to the physicians.
- The huge gap between the physicians and other health personnel in terms of extra pay should be minimized. This way, the communication between the physicians and nurses can be improved and the level burnout syndrome experienced by the nurses may be reduced.
- Measures should be taken to avoid increasing the nurses' workload, such as increasing the number of nurses and not assigning them the tasks that are outside their job description.
- Measures should be taken to avoid wasting the health institutes' resources and arrangements should be put in place to increase the amount of time physicians spare for their patients.

REFERENCES

- Bolat, G. (2012). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eichler, R. (2006). Can "Pay for Performance" Increase Utilization by the Poor and Improve the Quality of Health Services?, Discussion Paper for the First Meeting of the Working Group on Performance-Based Incentives Center for Global Development.
- Eraslan, M. T. and Tozlu, A. (2011). "Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi", Sayıştay Dergisi, 81, p. 33-61.
- Erkan, A. (2011). "Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması", Maliye Dergisi, 160, p. 423-437.
- Fettah, K. and Şahin, B. (2009), "Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), p. 177-201.
- Kestane, D. (2003). "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", Maliye Dergisi, 142, p. 126-144.
- Kızılkın, A.Ç., Öztürk, G. and Yıldırım, N. (2012). "Sağlıkta Dönüşümde Performans Uygulamaları", TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(6), p. 757-766.
- Küçük, A., Gökçınar, D., Aksoy, E., Albayrak, D., Erdem, D., Akan, B. and Göğüş, N. (2012). "Performansa Göre Ek Ücret Ödenmesinin Anestezi Uygulamalarına Etkileri", Turkish Journal of Anaesthesiology and Reanimation, 40(5), p. 262-268.
- Ministry of Health. (2006). Sağlıkta Performans Yönetimi Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi, Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Sülkü, S.N. (2011). "Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Kamu Hastanelerinin Verimliliği Üzerine Etkileri", Maliye Dergisi, 160, p. 242-268.
- Turkish Physicians Association. (2009). Hekimlerin Değerlendirmesi ile Performansa Dayalı Ödeme, Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Ankara.



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1



THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON MANAGEMENT INNOVATION: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116548

Faruk Kalay¹, Turgay Ozturk²

¹Yuzuncu Yil University, Faculty of Business. kalayfaruk@hotmail.com

²Kara Kuvvetleri Komutanlığı. turgayozturkkibris@gmail.com

ABSTRACT

The number of academic researches on innovation has been steadily on the rise. Yet these researches focus primarily on economic impacts of technological transformations and product and process innovations based on technology (Damanpour, 2014). The number of researches and academic publications about management innovation are relatively low with respect to technological innovation. Yet organizational innovations occurred as a result of management innovations, are considered as a prerequisite for technological innovations (Sanidas, 2005). In this regard, the aim of this study is to analyze the impact of transformational leadership sub-components such as idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration on management innovation. The research data are obtained through 198 Turkish public managers. The analyses reveals that individual consideration has a positive and significant impact on management innovation, whereas other sub-components such as idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation do not cause a significant impact.

Keywords: Management innovation, innovation, transformational leadership, Leadership, administrative innovation.

JEL Classification: M1, O30, O31

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİM İNOVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE’DE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

İnovasyonla ilgili akademik araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak bu araştırmaların daha çok teknolojik değişimlerin ekonomik etkilerine ve teknoloji tabanlı ürün ve süreç inovasyonlarına odaklandığı görülmektedir (Damanpour, 2014). Yönetim inovasyonu ile ilgili araştırma ve akademik yayın sayısı, teknolojik inovasyona nazaran göreceli olarak daha azdır. Ancak, yönetim inovasyonlarının yapılması sonucu oluşacak organizasyonel değişimlerin, aslında çoğu zaman teknolojik inovasyonları yapmanın bir ön koşulu olduğu ifade edilmektedir (Sanidas, 2005). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik davranışı alt boyutları olan idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırma Türkiye’de bir kamu kurumunda çalışan 198 yöneticiden alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer boyutlar olan idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme (telkinle güdüleme) ve entelektüel teşvik liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim inovasyonu, inovasyon, dönüşümcü liderlik, liderlik, idari inovasyon.

JEL Sınıflandırması: M1, O30, O31

“...Atatürk'te aslında çok yönler vardır. Atatürk'te olan, her zaman kolay bulunmayan ve her liderde görülmeyen bir yön daha vardır. Atatürk, her zaman akılcı, ileriye dönük, gelişmeden yana, demokratik düzenden yana bir lider olmuştur” (Mendes, 1981).

1. GİRİŞ

Birçok akademik disiplinde popüler bir araştırma alanı olan inovasyon, yeni endüstriler yaratmak, ekonomik büyüme sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, firma performansını artırmak ve hem özel sektör işletmelerini hem de kamu sektörü kurumlarını etkili yönetebilmek için temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla inovasyonla ilgili akademik araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak bu araştırmaların daha çok teknolojik değişimlerin ekonomik etkilerine ve teknoloji tabanlı ürün ve süreç inovasyonlarına odaklandığı görülmektedir (Armbruster vd., 2008; Birkinshaw vd., 2008; Vaccaro vd., 2012; Damanpour, 2014). Başka bir ifadeyle yönetim inovasyonu ile ilgili araştırma ve akademik yayın sayısı, teknolojik inovasyona nazaran göreceli olarak daha azdır (Vaccaro vd., 2012).

İnovasyon literatürüyle ilgili bu istatistikî bilgiler, aslında inovasyonun öncelikle teknoloji tabanlı bir olgu olarak kavramsallaştırıldığını göstermektedir. Ancak, hem ekonomi hem de organizasyonel araştırmacılar, inovasyonun aslında sadece teknolojik bir olgu olarak alınmaması gerektiğini, inovasyonun aynı zamanda teknolojik alanın ötesinde bir olgu olduğunu ifade etmektedirler (Damanpour, 2014; Vaccaro vd., 2012). Rekabet koşulları, teknolojik değişimler ve çevresel değişimler, işletmelere sadece yeni ürün ve hizmetler yaratmanın ötesinde aynı zamanda işletmelerde yönetimin doğasını da değiştirmeyi dayatmaktadır. Dolayısıyla rekabet avantajı gibi son derece değerli bir kaynağa sahip olmak için örgüt yapısında, süreçlerde ve yönetim pratiklerinde yönetim inovasyonları yapmak son derece önemlidir. Arrow (1962), Nelson (1991) ve Sanidas (2005), yönetim inovasyonlarının yapılması sonucu oluşacak organizasyonel değişimlerin, aslında çoğu zaman teknolojik inovasyonları yapmanın bir ön koşulu olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde organizasyon alanıyla ilgili araştırmacılar, organizasyonların sürdürülebilir bir performans ve büyüme yakalamaları için stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini değiştirecek yeni yönetim pratikleri üretmeleri gerektiğini ifade etmektedirler (Armbruster vd., 2008; Birkinshaw vd., 2008; Damanpour ve Aravind, 2012; Damanpour, 2014).

Birkinshaw vd. (2008) yönetim inovasyonunu; organizasyonel amaçları gerçekleştirme niyetiyle yönetim sanatı için yeni olan bir yönetim pratiği, süreci veya tekniğinin üretilmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadırlar (s. 829). En iyi bilinen yönetim inovasyonu örnekleri; Toyota tarafından gerçekleştirilen yalın üretim (lean production) ile Procter & Gamble tarafından geliştirilen marka yönetimi örnekleridir (Vaccaro vd., 2012). Johnson'a (2010) göre ise, 15. yüzyılda ortaya çıkarılan “çift-kayıt muhasebe sistemi (double-entry accounting)”, en önemli yönetim inovasyonu olarak değerlendirilebilir. Araştırmacılar, liderlik davranışlarının organizasyonlarda inovatif düşüncüyü ve organizasyonel seçimleri etkilediğini ifade etmişlerdir (örn., Zhou ve George, 2003; Vaccaro vd., 2012). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik davranışı alt boyutları olan karizma (idealleştirilmiş etki) liderlik davranışı, ilham verme (telkinle güdüleme) liderlik davranışı, entelektüel teşvik liderlik davranışı ve bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Genel itibarıyla yönetim inovasyonu ile ilgili ve daha spesifik olarak dönüşümsel liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisiyle ilgili araştırma sayısının çok kısıtlı olması, bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Çalışma, yönetsel ve sektörel bir bakış açısıyla dönüşümsel liderlik davranışlarının yönetim inovasyonunu nasıl etkilediğini anlama konusunda önemli bulgular sunmaktadır. Çalışma aynı zamanda yönetim inovasyonu ve dönüşümsel liderlik ilişkisiyle ilgili olarak mevcut kısıtlı literatüre önemli ampirik bulgular sunmaktadır.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. Yönetim İnovasyonu

Bugün yönetim inovasyonunun temellerini oluşturan yeni yönetim teknikleri ve pratikleri konusu, aslında yönetim inovasyonu kavramı ortaya atılmadan çok önceleri de gündemde olan konulardı. Bununla birlikte inovasyonun çağdaş kavramsallaştırılması ve inovasyonun tipolojileri 20. yüzyılın başlarında Schumpeter (1911; İngilizce baskı, 1934) tarafından yapılmıştır. Schumpeter (1934), inovasyonu, yeni kombinasyonlarla üretilen

yeni çıktılar olarak tanımlamakta ve inovasyonu; 1) yeni ürünler (“yeni bir ürünün üretilmesi ... veya var olan bir ürünün yeni bir kalitede üretilmesi”), 2) yeni üretim teknikleri, 3) yeni pazarlar, 4) yeni tedarik kaynakları ve 5) işletmeleri organize etmenin yeni yolları olmak üzere beş tipolojiye ayırmaktadır (Schumpeter, 1934, s. 66). Schumpeter, bu tipolojileri ekonomik gelişme ve teknolojik değişim bağlamında üretmiştir (Damanpour, 2014). Dolayısıyla söz konusu tipolojiler, organizasyon sisteminden çok ekonomik sisteme, hizmet organizasyonlarından çok imalat organizasyonlarına, teknolojik olmayan inovasyonlardan çok teknolojik inovasyonlara uygulanabilirler. Yönetim inovasyonu organizasyonel düzeyde bir olgudur ve Schumpeter’in inovasyon tanımı ve sınıflandırmasından sonra ortaya çıkmış bir kavramdır. Schumpeter, inovasyonun ekonomik gelişme üzerindeki rolüyle ilgili olarak iki perspektif sunmaktadır (Sanidas, 2005). İlk çalışmasında, Schumpeter Mark I olarak da adlandırılan “inovasyon girişimcilik modelini (entrepreneurial model of innovation)” savunmaktadır. Bu model, öncelikle yeni endüstriler (ölçek ekonomileri) ve ürün sınıfları üreterek ekonomik büyümeye katkı sağlayacak start-up işletmelere odaklanmıştır. Daha sonra, büyük ölçekli ve kurumsal işletmelerin ekonomik büyüme ve inovasyon yaratmadaki öncelikli rolüne odaklanan Schumpeter Mark II olarak da adlandırılan “inovasyon kurumsal modelini (corporate model of innovation) geliştirmiştir (Schumpeter, 1942). Sanidas (2005), girişimcilik ve kurumsal modellerini sırasıyla “yaratıcı yıkım” ve “yaratıcı birikim” modelleri olarak ele almıştır.

Yönetim inovasyonunun teknolojik inovasyondan farkını tanımlamak açısından inovasyon girişimcilik modeli ve inovasyon kurumsal modeli arasındaki fark önemlidir. Zira küçük start-up işletmeler için yönetim inovasyonları ürün veya süreç inovasyonları kadar önemli olmayabilir. Diğer taraftan, orta veya büyük ölçekli bir işletmede aktivitelerin ve fonksiyonların karmaşıklığı ve büyüklüğü, operasyonların ve sistemlerin etkinlik ve etkililiğini artırmak ve stratejik dönüşüme imkan sağlamak için yeni yönetim pratikleri ve teknikleri üretmek gerekebilir. Araştırma sonuçları, yönetim inovasyonunun küçük işletmelere nazaran daha çok büyük işletmelerle ilgili olduğunu ve dolayısıyla inovasyon girişimcilik modelinden ziyade inovasyon kurumsal modeliyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Chandy ve Tellis, 2000).

Yönetim inovasyonu (management innovation); aynı zamanda idari (administrative) inovasyon, yönetsel (managerial) inovasyon, organizasyonel (organizationel) inovasyon ve sosyal (social) inovasyon gibi birbiriyle örtüşen birçok kavramla ifade edilen bir inovasyon tipidir (Damanpour, 2014). Bu terimler arasındaki ortak nokta, bu inovasyon tiplerinin teknolojik inovasyondan farklı olduğu hususudur. Yönetim inovasyonu kavramının bu kadar farklı disiplinler bakış açısıyla farklı terimlerle kavramsallaştırılması, kavramın anlaşılmasını ve gelişimini engellemektedir. Damanpour (2014), birbirlerinden farklı kavramsallaştırmaların önceliklerinden yola çıkarak, yeni bir yönetim inovasyonu tanımının yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Damanpour’a (2014) göre, teknolojik inovasyonun ürün ve süreç inovasyonu olmak üzere iki gruba ayrıldığı hususunda konsensüs sağlandığı gibi, yönetim inovasyonu tipleri üzerinde de konsensüs sağlamak yönetim inovasyonu kavramıyla ilgili belirsizliği düşürecek ve konuyla ilgili araştırmaları kolaylaştıracaktır.

Yönetsel inovasyon (managerial innovation) terimini ortaya atan Kimberly (1981), terimin tanımını “yöneticilerin ne olduğu ve ne yaptığıyla” ilişkilendirmiştir. Yöneticileri karar vericiler olarak değerlendiren Kimberly (1981), yönetsel inovasyonunu ise karar verme süreçlerindeki değişim olarak ele almıştır. Söz konusu yazar, yönetim inovasyonunu, “karar verme süreçlerinde kullanılan bilginin doğasını, kullanım yerini, kalitesini ve niceliğini etkileyen, mevcut durumda var olan yönetim sanatından anlamlı bir şekilde farklı yeni bir program, ürün veya teknik” olarak tanımlamaktadır (Kimberly, 1981, s. 86).

Yönetsel inovasyondan daha yeni bir terim olan yönetim inovasyonu “yöneticilerin ne yaptığı ve nasıl yaptığıyla” ilişkilendirilmiştir (Hamel, 2006). Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış yolunu, yöneticilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını ve organizasyon içinde işlerin yapılış kural ve yordamlarını değiştirmek için geleneksel yönetim ilkeleri, süreçleri ve pratiklerinden uzaklaşmak olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw vd., 2008; Hamel, 2006). Yönetim inovasyonları, yöneticilerin ve organizasyon üyelerinin çalışmasını değiştirecek strateji, yapı ve süreçler oluşturmaya yönelik yeni yaklaşımlardır (Vaccaro vd., 2012; Walker vd., 2011). Birkinshaw vd. (2008), inovasyonun odaklandığı hususları da göz önünde bulundurarak, yönetim inovasyonunu, yönetim sanatının mevcut durumundan farklı yeni bir şey olarak tanımlamaktadırlar. OECD (2005) Oslo kılavuzunda yönetim inovasyonu; firmaların ticari uygulamalarında, dışarıyla olan ilişkilerinde veya iş yeri organizasyonunda yeni organizasyonel yöntemleri uygulaması şeklinde tanımlanmaktadır (s. 55). Genel olarak ürün, hizmet ve

teknolojik süreç inovasyonlarından farkı bağlamında kavramsallaştırılan yönetim inovasyonu terimi, bu çalışmada, organizasyonun yönetsel prosedürlerinde ve idari sistemlerinde değişimlere neden olacak yönetim işinin yapılmasıyla ilgili yeni bir yaklaşım, yeni bir organizasyonel strateji ve yapı veya yeni süreçler geliştirmek ve kullanmak olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw vd., 2008; Damanpour ve Aravind, 2012; Vaccaro vd., 2012).

Yönetim inovasyonu tipleri: Araştırmacılar yönetim inovasyonu çeşitlerini farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Örneğin Whittington vd. (1999), yönetim inovasyonunu yapı, süreç ve sınırlar olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Damanpour (2014), stratejik ve yapısal inovasyonlar olarak ayırmıştır. Walker vd. (2011) ise, bilişim teknolojileri tabanlı ve idari tabanlı yönetim inovasyonu olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Organizasyonlar arası bağlamda bir süreç perspektifini benimseyen araştırmacılar ise amaçlarda, çalışanları motive etmede, aktiviteleri koordine etmede, kaynak dağılımında kullanılan karar süreçlerinde yapılan inovasyonlar olarak sınıflandırmışlardır. Armbruster vd. (2008), örgütsel yapıda (merkezileşme, çapraz fonksiyonel takımlar), organizasyonlar arası yapısal ilişkilerde (ittifaklar, dış kaynaklardan yararlanma), organizasyon içindeki prosedürlerde (iş zenginleştirme, kalite çemberleri) ve organizasyonlar arası prosedürlerde (tedarik zinciri yönetimi, müşterilerle tam zamanlı etkileşim) yapılan yönetim inovasyonları olmak üzere dört alt gruba ayırmışlardır. Battisti ve Stoneman (2010), yönetim inovasyonunu strateji, organizasyon (yapı) ve yönetim (süreç) inovasyonu olarak ayırmıştır. Son zamanlarda OECD (2005) Oslo kılavuzu (Oslo manual) ve topluluk inovasyon araştırması (CIS), yönetim inovasyonu tipleri için çeşitli standartlar önermektedir. Türkiye’de de Türkiye İstatistik Kurumu tarafından inovasyon anketi olarak uygulanan CIS (2012, s. 8), üç tip yönetim inovasyonu ile ilgili verileri toplamak için gerekli soruları içermektedir. CIS (2012, s. 8)’deki yönetim inovasyonları şunlardır: (1) Organizasyon süreci içerisinde yeni iş yapma yöntemleri geliştirmek (tedarik zinciri yönetimi, bağımsız çalışan iş danışmanlığı, bilgi yönetimi, yalın üretim, kalite yönetimi vb.), (2) Karar alma organizasyonları ve iş sorumluluklarında yeni metotların geliştirilmesi (çalışanın sorumlulukları, takım çalışması, sorumluluğun dağıtılması, yeni birim oluşturulması, eğitim/staj vb. konusunda yeni bir sistemin ilk defa kullanılması), (3) Diğer kurumlar veya kamu kurumlarıyla olan ilişkilerde ortaklık, taşeronluk ve işbirliği gibi yöntemlerle yeni işbirliklerinin geliştirilmesi (ilk kez üniversiteler ve diğer araştırma kurum/kuruluşlarıyla işbirliğine girmek). Evangelista ve Vezzani (2010), CIS’te geçen üç yönetim inovasyonu tipine ek olarak pazarlama inovasyonunu da alarak dört alt boyut şeklinde ele almışlardır. Bu örnekler, yönetim inovasyonu tipleri sınıflandırmalarının dağınık olduğunu ve üzerinde fikir birliğine varılan bir tipoloji sınıflandırmasının olmadığını göstermektedir.

2.2. Dönüşümsel Liderlik Davranışı ve Yönetim İnovasyonu İlişkisi

Lider örgüt kültürünü oluşturan en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Liderliği grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak ele alan Werner (1993), liderlik davranışlarını; belirli bir durum, zaman ve koşullar altında örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirebilmek için mensubu olduğu grubun üyelerini, gönüllü olarak çaba göstermeye teşvik eden, onlara ortak amaçlara ulaşmalarında katkı sağlayan ve deneyimlerini aktaran, takipçilerinin sergilenen liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Burns (1978) ve Bass’ın (1985) liderlik davranışlarıyla ilgili çalışmalarından sonra öne çıkan en önemli liderlik davranışlarından biri dönüşümsel liderlik davranışdır (Vaccaro vd., 2012). Dönüşümsel liderlik, kendi amaç ve hedefleri etrafında bir izleyiciler kimliği oluşturmayla tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle dönüşümsel liderlik, üst düzey ihtiyaçlarına hitap ederek (kendini gerçekleştirme gibi) çalışanların organizasyonel amaçlara katılmalarını teşvik eder (Bass, 1985; Burns, 1978). Dönüşümsel liderlikte, tarafların birbirlerine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin takipçilerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirerek onlarla ortak bir vizyonu gerçekleştirmek üzere beraber hareket etmeleri söz konusudur. Dönüşümsel liderlik; idealleştirilmiş etki (karizma) liderlik davranışı, ilham verme (telkinle güdüleme) liderlik davranışı, entelektüel teşvik liderlik davranışı ve bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışı şeklinde dört alt boyut olarak ele alınmaktadır (Avolio vd., 1999).

İdealleştirilmiş etki, liderlere duyulan beğeni, saygı ve güvenin derecesini ifade etmektedir. Bu boyut; izleyicilerin kendilerini liderle tanımlamalarına ve amaçları başarmak için izleyiciler arasında bir içsel motivasyon duygusunun oluşmasına neden olan karizmatik davranışlardan oluşmaktadır. Dönüşümsel liderler, idealleştirilmiş etkiyle inovatif faaliyetlerin riskini izleyicileriyle paylaşarak ve mevcut yönetim süreçlerine,

pratiklerine ve yapılarına meydan okumak için izleyicilerini güçlendirerek yönetim inovasyonunu teşvik edebilirler (Bass vd., 2003). İdealleştirilmiş etki liderlik davranışı, yönetim faaliyetlerindeki karmaşıklığı düşürerek, yeni inovatif fikirler için izleyiciler arasında değişim ajanı kimliğini oluşturarak izleyicileri etrafında toplayabilir (Vaccaro vd., 2012).

İlham verme, izleyicilerinin gelecekteki çekici durumların peşinden gitmesini (çekici durumları hayal etmesini) cesaretlendirerek ve takım ruhunu oluşturarak izleyicilerine anlam sunmaktadır. İlham verme liderlik davranışıyla dönüşümcü liderler, birlikte çalışma sinerjisini cesaretlendirerek işleri yapmanın yeni yollarını aramaya vurgu yaparlar (Sosik, 1997). İlham verme davranışı, yönetsel süreçler, pratikler ve yapılarda yaratıcı yeni yollar aramak için izleyicilerin içsel motivasyonu artırır (Amabile, 1998).

Entelektüel teşvik, varsayımları sorgulamak ve yaratıcı olmak için izleyicilerini teşvik eder. Dönüşümcü liderler, yaratıcılık ve inovasyonun problem çözme süreçlerinin bir parçası olduğunun farkında olan liderlerdir. Entelektüel teşvik ile dönüşümcü liderler, organizasyonun mevcut yönetim faaliyetlerinin etkililiğini sorgulamak için izleyicileri cesaretlendirir (Sosik, 1997). Dönüşümcü liderler, izleyicilerin sabit bir tek çözümden ziyade yeni ilerciler için yüksek güven ve beklenti içerisinde olurlar (Jung vd., 2003). Bu manada entelektüel teşvik, mevcut iş faaliyetlerine meydan okur ve işlerini yaparken değişik bakış açılarına dikkate almaları hususunda izleyicileri cesaretlendirir. Bu şekilde, izleyiciler yeteneklerine uygun ve en iyi yapabilecekleri işlere atanır.

Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenme, onlara öğrenme fırsatı verme ve gelişimleri için destekleyici bir ortam oluşturmanın düzeyiyle ilgilidir (Bass vd., 2003). Bireyselleştirilmiş ilgiyle dönüşümcü liderden, her bir izleyiciyi veya her bir izleyicinin fikirlerini takdir etmesi beklenir. Bireyselleştirilmiş ilgi aynı zamanda yönetim pratikleri ve süreçlerinin değişimi aşamasında geniş bir katılımın olmasını sağlar. Ayrıca, izleyiciler arasında işlerinin önemli olduğu ve organizasyonel liderler tarafından değerlendirildiği düşüncesini oluşturarak değişim sürecinde izleyicilerin gerekli özneni göstermesini sağlar (Amabile, 1998). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dönüşümsel liderlik boyutlarından a) idealleştirilmiş etki, b) ilham verme, c) entelektüel teşvik ve d) bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de bir kamu kurumunda çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Veri alınan kurum, Türkiye’nin en büyük kurumu olarak kabul edilmektedir. Kurum, çevresel değişimlere paralel olarak teknolojik değişimleri takip eden ve kendisini teknolojik değişimlere göre konumlandırmaya çalışan bir kurumdur. Kurumun örgüt yapısı hiyerarşik ve karar alma mekanizmaları genel olarak merkezi olmakla birlikte, koşullara göre ademi merkezîyetçilik de ön plana çıkmaktadır. Kurum, sayı temeline göre örgütlenmiş bir kurumdur. Veriler hazırlanan bir anket vasıtasıyla toplanmıştır. Çoklu sorulardan oluşan anket, yazarlar tarafından kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılarak tekrar geri toplanmıştır. Veri toplama süreci sonucunda 198 yöneticiden veriler analiz edilmiştir. Tablo 1’de örneklemin sosyo-demografik bilgileri verilmektedir. Buna göre; örneklemin görev süresinin %47 ile birinci sırada 11-15 yıl aralığında toplandığı ve %26.3 ile ikinci olarak 16-20 yıl aralığında toplandığı görülmektedir. Örneklemin büyük çoğunluğunu %41.4 ile lise mezunları oluştururken ikinci sırada %34.3 ile üniversite mezunları yer almaktadır. Örneklemin büyük kısmı %64.1 ile 30-39 yaş aralığındadır. Yönetim düzeyleri açısından bakıldığında ise örneklemin %63.6’sı alt düzey, %31.8’i orta düzey ve %4.5’i ise üst düzey yöneticidir.

Tablo 1: Örneklem Profili

Organizasyonel görev süresi		Eğitim Düzeyi		Yaş		Pozisyon	
Kategori	%	Kategori	%	Kategori	%	Kategori	%
1 - 5 yıl	3.0	Lise	41.4	20-29 yıl	5.1	Alt kademe yönetici	63.6
6 - 10 yıl	10.6	Yüksekokul	17.2	30-39 yıl	64.1	Orta kademe yönetici	31.8
11 - 15 yıl	47.0	Üniversite	34.3	40-49 yıl	28.8	Üst kademe yönetici	4.5
16 - 20 yıl	26.3	Master	6.6	50 ve üzeri	2.0		
21 ve üzeri	13.1	Doktora	0.5				

3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için gerekli veriler, daha önceki çalışmalarda kullanılan çoklu ölçek maddeleri kullanılarak toplanmıştır. Yönetim inovasyonu, Vaccaro vd. (2012) ve Nieves ve Segarra-Cipres'in (2015) çalışmalarında kullanılan ölçekler derlenerek hazırlanan 6 maddelik bir ölçekle ölçülmüştür. Dönüşümsel liderlik davranışı, Bass (1985) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)" kullanılarak ölçülmüştür. MLQ'da dönüşümsel liderlik davranışı idealleştirilmiş etki (karizma) (6 madde), ilham verme (telkinle güdüleme) (5 madde), entelektüel teşvik (5 madde) ve bireyselleştirilmiş ilgi (4 madde) liderlik davranışı olmak üzere dört boyut şeklinde ele alınmaktadır. Katılımcılar, ölçek maddelerine katılım düzeylerini 1 ile 5 arasında (1= hiç katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum) Likert tipi derecelleme yöntemiyle belirtmişlerdir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Yönetim inovasyonu	İdealleştirilmiş etki	İlham verme	Entelektüel teşvik	Bireyselleştirilmiş ilgi
Yönetim inovasyonu	-				
İdealleştirilmiş etki	0.233**	-			
İlham verme	0.285**	0.794**	-		
Entelektüel teşvik	0.275**	0.659**	0.696**	-	
Bireyselleştirilmiş ilgi	0.339**	0.601**	0.677**	0.713**	-
Ortalama	2.325	3.382	3.355	3.220	3.082
Standart sapma	0.702	0.815	0.738	0.835	0.882

Not: **p<.01; *p<.05 (çift yönlü); N=198.

3.3. Psikometrik Özellikler

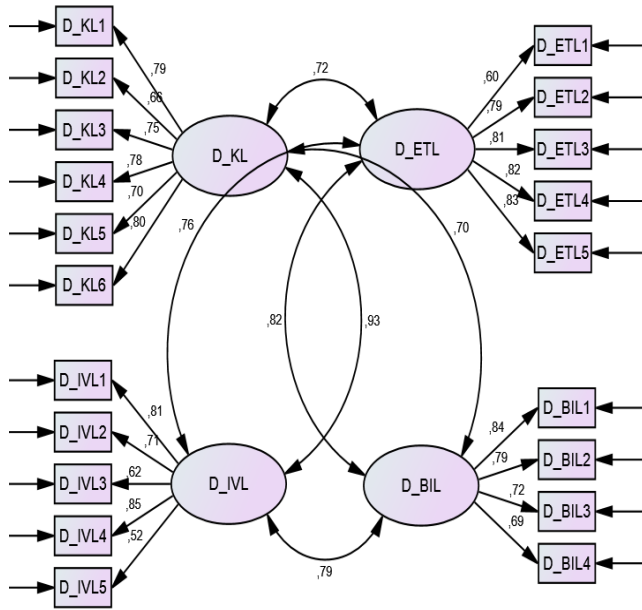
Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha testiyle incelenmiştir. Bütün ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir. Tablo 3'teki değerler incelendiğinde bütün ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0.7'nin üzerinde ve oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklerin psikometrik özelliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu bağlamda 4 faktörlü dönüşümsel liderlik modeli ve tek faktörlü yönetim inovasyonu modeli olmak üzere iki farklı ölçüm modeli test edilmiştir. Her iki modelin DFA sonuçları Tablo 3'te ve modellerin program çıktıları Şekil 1 ve Şekil 2'de verilmektedir. Tablo 3 ve şekiller incelendiğinde her boyutu açıklayan madde yüklerinin ilgili boyutla 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu ve yeterli bir madde yüküne sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçüm modelleri uyum istatistikleri, modellerin oldukça iyi bir uyum verdiğini göstermektedir (dönüşümcü liderlik ölçüm modeli: $\chi^2=354.634$, $sd=164$, $\chi^2/sd=2.162$, $GFI=0.852$, $CFI=0.921$, $NFI=0.864$, $IFI=0.922$, $RMSEA=0.077$, $p<0.01$; yönetim inovasyonu ölçüm modeli: $\chi^2=13.299$, $sd=7$, $\chi^2/sd=1.900$, $GFI=0.979$, $CFI=0.983$, $NFI=0.965$, $IFI=0.983$, $RMSEA=0.068$, $p>0.05$).

Tablo 3: DFA Sonuçları

Dönüşümcü liderlik davranışı ölçüm modeli (Uyum istatistikleri: $\chi^2=354.634$, $sd=164$, $\chi^2/sd=2.162$, $GFI=0.852$, $CFI = 0.921$, $NFI = 0.864$, $IFI = 0.922$, $RMSEA = 0.077$, $p<0.01$)			
Ölçekler	Standardize edilmiş madde yükleri	Standart hata*	Güvenirlilik katsayısı
İdealleştirilmiş etki (karizma)			
D_KL1: Yöneticim ile gurur duyuyorum.	0.795	0.080	0.885
D_KL2: Yöneticim, kişisel çıkarların peşinde değildir.	0.660	0.085	
D_KL3: Yöneticime saygı duyarım.	0.755	0.081	
D_KL4: Yöneticim, güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	0.780	0.078	
D_KL5: Yöneticim, konuşmalarında sahip olduğu değerlere vurgu yapar.	0.700	0.082	
D_KL6: Yöneticimin sahip olduğu ahlaki değerler, bize örnek teşkil eder.	0.804	-	
İlham verme (telkinle güdüleme)			
D_IVL1: Yöneticim, değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	0.808	0.187	0.819
D_IVL2: Yöneticim, konuşmalarında ortak amaçları vurgular.	0.708	0.174	
D_IVL3: Yöneticim, olaylar hakkında iyimser konuşur.	0.615	0.175	
D_IVL4: Yöneticimin davranışları güven uyandırır.	0.846	0.220	
D_IVL5: Yöneticim, coşkulu bir şekilde konuşur.	0.518	-	
Entelektüel teşvik			
D_ETL1: Yöneticim, önemli konuların farkına varmamızı sağlar.	0.602	-	0.877
D_ETL2: Yöneticim, karar vermeden önce alternatif fikirleri yeniden gözden geçirir.	0.794	0.154	
D_ETL3: Yöneticim, farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	0.811	0.179	
D_ETL4: Yöneticim, sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	0.821	0.159	
D_ETL5: Yöneticim, sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	0.833	0.159	
Bireyselleştirilmiş ilgi			
D_BIL1: Yöneticim, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	0.836	-	0.844
D_BIL2: Yöneticim, çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	0.787	0.072	
D_BIL3: Yöneticim, iş ile ilgili konuları iyi öğretir ve bizi iyi yetiştirir.	0.723	0.079	
D_BIL4: Yöneticim, hepimizi bireysel olarak tanır.	0.692	0.083	
Yönetim inovasyonu ölçüm modeli (uyum istatistikleri: $\chi^2=13.299$, $sd=7$, $\chi^2/sd=1.900$, $GFI = 0.979$, $CFI = 0.983$, $NFI = 0.965$, $IFI = 0.983$, $RMSEA = 0.068$, $p>0.05$)			
Y11: Kurumumuzda, kurallar ve prosedürler düzenli bir şekilde yenilenmektedir.	0.542	0.124	0.794
Y12: Kurumumuzda, düzenli bir şekilde yeni yönetim sistemleri (teknikleri) uygulanır.	0.705	0.102	
Y13: Kurumumuzda, personele yönelik tazmin ve maaş politikası son üç yıl içinde değişmiştir.	0.341	0.109	
Y14: Kurumumuzda, departmanlar (birimler-bölümler) içindeki ve departmanlar arasındaki iletişim kanalları düzenli bir şekilde yeniden yapılandırılır.	0.668	0.096	
Y15: Kurumumuzda, örgüt yapısının belli unsurları (örgüt yapısı) düzenli bir şekilde değiştirilir.	0.743	0.091	
Y16: Kurumumuzda, kamu kurumlarıyla veya diğer kurumlarla olan ilişkilerimizin daha etkili bir şekilde yönetilmesi için sık sık yeni ilişki yöntemleri geliştirilir (örneğin yeni ortaklıklar, yeni işbirlikleri gibi).	0.793	-	

Not: *Bütün madde yükleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır; SD: Serbestlik derecesi.

Şekil 1: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçüm Modeli

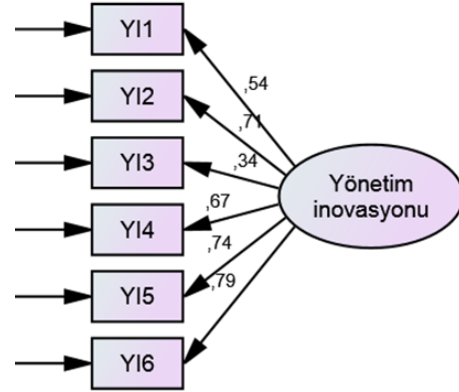


Not. D_KL: Karizma (idealleştirilmiş etki); D_IVL: İlham verme (telkinle güdüleme); D_ETL: Entelektüel teşvik; D_BIL: Bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışı. Uyum istatistikleri: $\chi^2=354.634$; $sd=164$; $\chi^2/sd=2.162$; $GFI=0.852$; $CFI=0.921$; $NFI=0.864$; $IFI=0.922$; $RMSEA=0.077$; $p<0.01$.

3.4. Hipotez Testleri

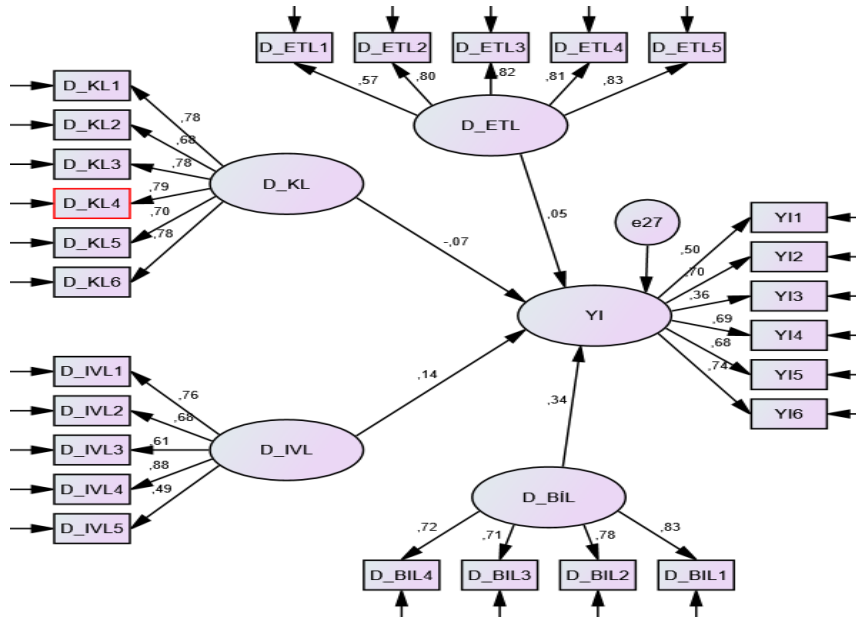
Araştırmamızın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM sonucunda model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerler verdiği tespit edilmiştir ($\chi^2=960.184$, $sd=286$, $\chi^2/sd=3.357$, $GFI = 0.729$, $CFI = 0.761$, $NFI = 0.694$, $IFI = 0.764$, $RMSEA = 0.109$, $p<0.01$). YEM sonucu Şekil 3'te verilmektedir. Şekil 3 incelendiğinde; bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$). Bu durumda H1d hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte idealleştirilmiş etki (karizma) liderlik davranışı ($\beta=-0.07$, $p>0.05$), ilham verme (telkinle güdüleme) liderlik davranışı ($\beta=0.14$, $p>0.05$) ve entelektüel teşvik liderlik davranışının ($\beta=0.05$, $p>0.05$) yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Böylece H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Şekil 2: Yönetim İnovasyonu Ölçüm Modeli



Not. Uyum istatistikleri: $\chi^2=13.299$; $sd=7$; $\chi^2/sd=1.900$; $GFI=0.979$; $CFI=0.983$; $NFI=0.965$; $IFI=0.983$; $RMSEA=0.068$; $p>0.05$

Şekil 3: YEM Sonucu



Uyum istatistikleri: $\chi^2=960.184$; $sd=286$; $\chi^2/sd=3.357$; $GFI=0.729$; $CFI=0.761$; $NFI=0.694$; $IFI=0.764$; $RMSEA=0.109$; $p<0.01$.

4. SONUÇ

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları olan idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de bir kamu kurumunda çalışan 198 yöneticiden alınan verilerle gerçekleştirilen çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Döşümsel liderlik davranışı alt boyutları arasında yönetim inovasyonunun en önemli belirleyici olarak, bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer alt boyutlar olan idealleştirilmiş etki (karizma) liderlik davranışı, ilham verme (telkinle güdüleme) liderlik davranışı ve entelektüel teşvik liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76–87.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644–657.
- Arrow, K. (1962). The economic implication of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155–173.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21, 187–206.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825–845.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. L. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64, 1–17.
- CIS (2012). <http://www.tuik.gov.tr> (bilgi edinme kapsamında anket formuna ulaşılmıştır).
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423–454.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations: A firm level analysis. *Research Policy*, 39, 1253–1263.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. New York: Riverhead Books.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (ss. 84–104). New York, NY: Oxford University Press.
- Mendes, C. (1981). <http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-02/ataturk-ve-liderlik> (Erişim tarihi: 16.03.2016).
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61–74.
- Nieves, N., & Segarra-Cipres, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- OECD (2005). *Oslo Manual: The measurement of scientific and technological activities*. Paris: OECD.
- Sanidas, E. (2005). *Organizational innovations and economic growth: Organosis and growth of firms, sectors, and countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1934/1911). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York, NY: Harper.
- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computermediated groups. *Group and Organization Management*, 22, 460–487.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: Mediating role of planning and control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 367–386.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim (Çev. Vedat Üner)*. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, F., & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992–1996. *Organization Science*, 10, 583–600.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence'. *Leadership Quarterly*, 14, 545–568.



THE DYNAMICS AND DECISION MAKING PROCESS OF CONDUCTING POST-GRADUATE STUDY IN SCHOOL OF MANAGEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016116567

Kamaludin¹, Berto Usman²

¹ University of Bengkulu. kamaludin@unib.ac.id

² University of Bengkulu. berto_usman@unib.ac.id

ABSTRACT

This research is officially intended to investigate the dynamic alteration relating to the knowledge of management fields, particularly in responding the unpredictable changes of either internal or external environments. Besides, we employ the quantitative and qualitative approaches in discovering the triggering factors cause the non-management students conducting their study in the graduate, and post graduate school of management. We use 80 respondents comprise of 30 students who study in Doctoral program and 50 students from Master program. This sample is meticulously selected by implementing judgement sampling method and involving students who have nonlinear background referring to management studies. Hereby, we note that there are various types of reasons from the respondents to commence their study in management program (Master and Doctoral). These all factors are regarding to students' decisions, process, tuition fee, social economics background, motivation, facilities, references, reputations, and the products offered by the service provider. We inferred that the main factor which makes the management program become more interesting and remarkably growth than the other fields of study, is relating to its ability in responding the significant changes of internal or external needs of users. Also, the social science knowledge obviously performs the dynamics alteration in various perspectives, especially in terms of human resource management, operational and production, marketing, finance, information system, and service sector. Therefore, management program seems to be more interesting and shows promising progress with respect to the origin of social science.

Keywords: Management, decisions, quality, process, motivation, reputation.

JEL Classification: M10

1. INTRODUCTION

In the recent days, the number of people who wants to conduct their study in school of management is increasing significantly. It can be seen from the high interest of students who take master and doctorate in management program as their choice. This phenomenon is also followed by the dynamic alteration of business, relating to globalization which has offered a wide opportunity for job applicants to work as professionals (Bruce et al., 2010). Besides, self empowerment by participating in educational process can be directed toward entrepreneurs activity, in which the potential and managerial skill of every individual is optimally explored to conduct business activity (Fisher et al., 2007).

The development of business widely opens an opportunity in terms of job availability. Hereby the process of self improvement conducted by job applicants is not limited on the undergraduate level only, but also has moved to graduate or even postgraduate level. It denotes that people who have good education incline to have better life future and bigger opportunity of getting the appropriate job. DIKTI (Directorate of higher education Republic of Indonesia) has revealed that there are more than 1.005 higher education (state and private) providers which have been focusing their concerns in school of management. DIKTI shows that the increasing number of department of management is obviously in line with the growing number of master and doctorate program. In 2014, it is cited that there were 310 graduate programs for master of management and 32

doctorate programs in management. These programs are separated in two form, namely applied and science program.

Specifically, DIKTI¹, Okezone², and Detik.com³ had announced that in May 2014, department of management had been chosen as the most favorite program in Indonesia following by accounting program, Information and Technology (IT), psychology, communication, pharmacy, and medical respectively. Further, Wood & Gordon, (2009) report that scholar who finished their undergraduate program with non management background actively participate studying about management sciences in graduate program. This phenomenon is triggered by the necessity of preparation of being a leader in future. Moreover, due to the widely open of career opportunities, the number of prospective student who has interests with management studies is increasingly higher. Yeaple, (2010); Dillon et al., (2011) also point out that this path considerably helps the potential students in determining whether they will continue their study to graduate program or not. They assume that it is essential for them to add more new insight in regard to managerial skills. The motive is particularly supported by the need of managerial skills about how to manage people in order to achieve organizational goals (Cornuel, 2011).

As pointed out by the previous studies, the need of managerial skills is commonly needed by the people who have strategic position in determining the optimum decision (Latham & Brown, 2006). Management studies are conjectured to provide the students as decision makers. In particular, the available alternative options of management studies comprise of financial management, marketing management, operational and production management, human resource management, and then system information of management. Gupta et al., (2007) document that the various options of specific majors will not turn to a difficult challenge for the student in conducting their study in management studies. Conversely, the dynamic of management studies is obviously needed for providing each individual with numerous numbers either of soft skills or hard skills. Herewith, virtually all managerial skills which are commonly needed by the professional focus on the service activity in public management, and non-profit organization.

The dynamic development of management science provides a great opportunity for college to prepare prospective students as individuals who can take strategic decisions precisely (Wood & Gordon, 2009; Yeaple, 2010; Linden et al., 2013). Universities as institutions and the providers of education are also getting new challenges stemming from the needs of stakeholders at the international level. Ritz & Martin, (2013) mention that until now, market demand and global challenges are the top priorities for school of management in order to produce competitive outputs. Additionally, Kuipers (2011) adds that the factors such as time changes, the support of capable human resources, human aspects, the presence of industrial society, the increasing number of people who has awareness relating to information, globalization, and business competition are the challenges that must be anticipated by the graduates of school of management.

The high demand with regard to the implementation of business school has been followed by the increasing challenges faced by graduates. Schools of management are required to provide students with optimum quality and flexibility to the changing of times and global challenges (Fisher et al., (2007). This study specifically identifies the factors of what make students with non-management background are attracted to continue their studies at the graduate level, particularly on master and doctorate program with the specific area of management studies. In addition, the comparative dynamism in respect to the advance of management science will be explored, in which this research is also focused to identify and investigate the broadening development of interest and expectations from students who decide to continue their formal education in management programs. In order to gain robust result, we employ the judgement sampling technique in collecting the samples. Also, we use descriptive quantitative analysis and in-depth interview in elaborating the influencing factors attributing to students' decision for studying at school of management.

¹ Data can be retrieved on the official website of Directorate Higher Education on URL page: www.forlap.dikti.go.id

² News can be retrieved on the on-line media Okezone.com on page: www.kampusokezone.com/read/2014/05/26/373/990241/manajemen-prodi-terfavorit-di-snmptn-2014.

³ News can be accessed on the on-line media Detik.com on page:

News.detik.com/read/2014/05/26/180450/2592871/10/manajemen-jadi-primadona-di-snmptn-ini-daftar-10-jurusan-favorit.

The structure of our paper is designed as follows. Firstly, we present the theoretical background to support the content and elaboration relating to the dynamics and decision making proces to study in management studies. Secondly, we explain the sampling method, data generation, descriptive analysis about demographical profile of respondents, and the procedures of correlation analysis of inter-variables used in the study. Thirdly, we develop the results and discussion regarding to the output. Finally, we comprehensively conclude the finding of this paper along with the opportunity of developing the future research.

2. LITERATURE SURVEY

2.1. Motivation and Satisfaction Theory

Motivation can be employed as energy, lead to persistence, and enthusiasm in order to conduct a specific task assigned to someone. Studies on motivation have long earned its own focus, thus providing an appeal to be elaborated in greater depth. Lussier (1997) reveals that motivation is a hope to achieve a goal. While Robbins (2007) states that motivation is the result of the interaction between individual in a formal situation, so there is an attempt to do the same thing in achieving that goal. Procedures taken to achieve these objectives must be sustained, in which one's motivation in general is derived from organizational goals. Furthermore, Robbin (2007) also points out that the theory of motivation can be classified into satisfaction theory, and the classical theory of motivation.

Satisfaction theory or famously known as content theory, is an approach based on the factors of individual needs and satisfaction that causes someone acting and behave in a certain way. This theory focuses on the factors comprising of individual's strengthens, directing, supporting, and decision in stopping certain behavior. The motive is relating to person's motivation to meet the needs of material and non-material satisfaction obtained from the results of his work. The level of satisfaction will reflect the spirit of person. Further, Classical motivation theory as stated by FW Taylor (single needs theory) reveals that an individual is able to meet the needs and satisfaction of any biological. Herzberg's two factor theory of motivation also reveals that the ideal motivation can stimulate businesses to perform tasks that can be executed with skills and good opportunities.

2.2. Expectancy for Studying in Graduate School of Management

The concept implemented on the selection process and the decision to commence a program can be associated with expectancy theory. According Kreitner & Kinicki (2000), motivation is a series of attitudes and values that can affect individuals to achieve something specific for their intended purposes. Hereby, attitudes and values are the dimension that are not visible to the human eyes, in which the attitude giving someone the power to encourage individuals in initiating and directing the behavior toward activity.

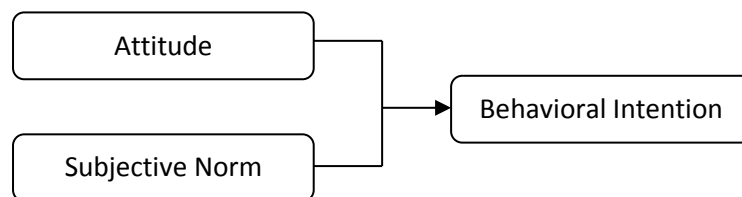
Victor Vroom's expectancy theory (1964) as quoted by Stahl & Harrell (1981) states that individuals tend to act in a specific way, particularly with the basic expectation that such actions can be followed by results preceded from certain businesses. The results of these efforts are obviously the main attraction for another people as an example to follow. Stahl & Harrell (1981) also point out that the expected behavior in a person's work will soon increase. This results in the positive causal relationships which is implemented and measured by specific performance.

Moreover, the theory of needs is developed by Maslow (1943). He states that human needs are divided into five categories which come out into the hierarchy of prepotency, namely (1) Basic needs, related to human physiological needs including the need for food, beverages, housing and so forth. (2) The need for a sense of security, related to security concerns of protection and stability. (3) Social needs which are triggered due to the need for a sense of friendship, kinship, and feeling to be accepted in a group. (4) The need for recognition (self-esteem), which became one form of manifestation of one's self recognition. Self recognition can be associated with status, position, confidence, reputation, achievement, appreciation, self-respect, and appreciation. (5) The need of self-actualization, the manifestation of all forms of self-expression or the potential self-development. Further, based on the a priori explanation, it is obviously known that consumers will have numerous reasons for continuing their education with respect to expectancy of studying in school of management.

2.3. Planned Behavior of Studying in Graduate School of Management

Ajzen (1991) revised the theory of reasoned action (TRA) and replaced it with the theory of planned behavior (TPB). This theory fundamentally explains that the behavior of an individual is formed by certain ways. According to Ajzen and Fishbein (1985), attitude and personality of individuals contribute to a particular behavior only if it is not directly influenced by several factors associated with the behavior. In line with the concept of TRA, there are three concepts that are related as a determinant of intense as expressed by Ingram et al., (2000) as follows.

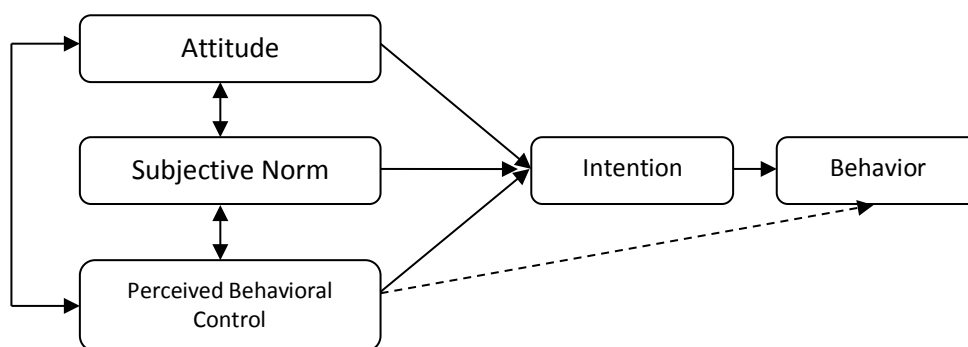
Figure 1: Theory of Reasoned Action Model



Sources: Fishbein & Ajzen, (1985).

Ingram et al., (2000) explain that TRA model relating to student’s decision to major in management is associated to several factors namely, 1) Attitude toward the behavior, which leads to the level that is owned by a person in making decision, and to make the results of the evaluation is favorable or unfavorable to a behavior, 2). Subjective Norm, is a value that refers to the social pressures faced by an individual to display certain behavior or decide not to show such behavior, 3). The degree of perceived behavioral control refers to the ease or difficulty level displaying certain behaviors as well as assumptions made by individuals, who reflect past experience as an ingredient of anticipation in facing challenge or problems. Further, the concept of TRA has been extended to TPB as can be seen in Figure 2.

Figure 2: Theory of Planned Behavior



Sources: Ajzen, (1991).

Seminal studies have been conducted to identify and investigate the behavior of individual consumers, particularly in making decisions relating to the use of interest toward products or services in education. It is not a simple activity, and even quite difficult. In this case, Engel et al., (1994) define consumer behavior as activities that directly involve themselves to acquire, consume, and spent the best product, either goods or services in education itself. This procedure is including the decision process that precedes the captured activity. Thus, it can be emphasized that consumer behavior in the field of education is a chain of process.

Furthermore, Kotler (2003) mentions that the attitude tends to be described as evaluation that reflects the emotional feelings and tendencies to act favorably or unfavorably. In this context, the attitude is consistently expected to form a pattern or trend of individuals. This is in line with the research as reported by Engle et al.,

(1994) in which the attitude is defined as thorough evaluation activities that allows individuals to give feed backs, or responds in a favorable or unfavorable way.

Theoretically, TPB is built as the development of TRA. Dharmesta (2002) demonstrates that TRA implementing the concept of consumer behavior and buying behaviors which are influenced by the intention of the individual, the attitude toward behavior, and subjective norms. In particular, TRA is the fundamental concept of TPB. It explains that attitudes will influence the behavior of a person through a decision-making process which is conducted carefully and rationally. According to Sihombing (2003), this process impacts on three important areas, where 1) the behavior is not only influenced by the general attitude, but behavior can also be affected by a more specific attitude toward an object judged. 2) The behavior of a person is not only influenced by the attitude, but also influenced by subjective norms. This norm is closely related to the level of a person's beliefs about what other people want to do. 3) Attitude toward behavior along with subjective norms would include an intention to behave. According to the theories of TRA and TPB, it can be seen that the intention of acting as potential students in school of management are strongly shown by the high needs of consumers itself.

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Sampling and Procedure

This study is a combination of quantitative and qualitative research, in which trying to investigate and identify the factors that make students with non management background deciding to continue their formal studies at the graduate school of management. In this regard, respondents are obtained by employing judgment sampling method, and should have meticulously following these criterion, 1) scholars who enroll their program in master of management, 2) scholars who have non-management background from their undergraduate program, 3) scholars who enroll their study in doctorate of management with non-management educational background either in undergraduate or graduate level. Hereby, we finally obtain 50 respondents from master of management program and 30 respondents from doctorate of management program who actively study in the Faculty of Economics and Business, University of Bengkulu.

3.2. Data Generation

The data generation performed in this study is focused by utilizing questionnaires and in-depth interview. Interview is needed in order to explore and to collect the comprehensive information relating to the factors that push students to continue their formal studies in the field of management studies. Whereas, the use of the questionnaire is intended to quantitatively identify the factors that trigger an individual to continue the formal study either in master of management or doctorate of management. In addition, the analysis is meticulously conducted by employing descriptive statistical analysis. Particularly, we measure the mean of every question in regard to respondents' perception toward the indicators of questionnaire.

In operationalizing the constructs, we adapted a subset of items from Maslow (1943), Vroom's Expectancy theories (1964) as quoted by Stahl & Harrell (1981), Ajzen (1991), Ingram (2000), and several adjustments to Indonesian context. To ensure a high degree of reliability and result validity, the operationalization of the variables was based on several steps. First, we measure the validity and reliability of indicator by adopting the Indonesian characteristics. Second, we drop every item which shows invalid indicator in the correlation test results. Third, we employ 0.70 of Cronbach alpha as the threshold level of reliability test. Lastly, we conduct the descriptive quantitative analysis by counting the mean of every variable.

Totally, as many as 80 questionnaires were collected from master and doctorate students. The survey was grouped into two parts. The first part was intended for master students who have non management background in their undergraduate program (50 questionnaires). The second part was for those who study in doctorate program and have non management background for their undergraduate and or graduate program (30 questionnaires). As stated by Cooper & Schindler, (2011) questionnaire is required as data collection techniques by sending a compilation of questions that needs to be filled by the respondents. Every question regarding to the employed variables in the questionnaire is equipped with alternative answers. Hereby, respondents use likert scale from 1 to 5 to indicate their answers. The specific score of each alternative answer

consists of 1 = Strongly disagree with mean score between 1,00 and 1,80. 2 = Disagree (1,81-2,60), 3 = Neither agree nor disagree (2,61-3,40), 4 = Agree (3,41-4,20), and 5 = Strongly agree (4,41-5,00).

Moreover, we conduct the data collection by implementing in-depth interview. Interview is a form of verbal communication that is needed to obtain comprehensive information (Cooper & Schindler, 2011). Interview method is employed to collect the data, to explore, and to gain depth information about the variables from 10 students at master of management programs, and 10 doctoral students in management program.

3.3. Validity, Reliability Test, Correlation Inter-variables

We acknowledge that the sample size in this study is not large, in which we have 80 respondents as consolidated samples. Nevertheless, the sample size was sufficiently large for all of the zero-order and multiple correlations to be statistically significant beyond the 0.05 level, as the reader will soon observe. Some of the smaller and insignificant partial effect may well have been significant were sample size larger, but it is always the case that probably faced by many researchers. The result of correlation test by implementing pearson correlation can be seen as follow.

Table 1: Correlation Table in Consolidated Samples (N=80)

Variables	Pearson Correlation									
	DECISION	PROCESS	TUITION	SOSEC_BACK	MOTIVATION	FACILITY	REFERENCE	REPUTATION	PRODUCT	
DECISION	R	1								
	Prob.Sig									
PROCESS	R	0.616**	1							
	Prob.Sig	0.000								
TUITION	R	0.408**	0.324**	1						
	Prob.Sig	0.006	0.003							
SOSEC_BACK	R	0.349**	0.240*	0.313**	1					
	Prob.Sig	0.002	0.032	0.005						
MOTIVATION	R	0.630**	0.737**	0.257*	0.242*	1				
	Prob.Sig	0.000	0.000	0.021	0.030					
FACILITY	R	0.371**	0.657**	0.421**	0.265*	0.617**	1			
	Prob.Sig	0.001	0.000	0.000	0.043	0.000				
REFERENCE	R	0.271*	0.421**	0.405**	0.296**	0.360**	0.548**	1		
	Prob.Sig	0.023	0.000	0.000	0.008	0.001	0.000			
REPUTATION	R	0.272*	0.228*	0.398*	0.351**	0.375**	0.278*	0.288*	1	
	Prob.Sig	0.025	0.042	0.048	0.001	0.001	0.024	0.044		
PRODUCT	R	0.460**	0.557**	0.297*	0.482**	0.416**	0.445**	0.384**	0.403**	1
	Prob.Sig	0.000	0.000	0.030	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Source: The data was processed, 2014.

We have been conducting the validity and reliability test regarding to the indicators that are used to measure the specific variables comprise of decision, process, tuition, social economy background, motivation, facility, reference, reputation, ad product. Our output have passed the validity test and performed the high reliability with the threshold level in 0.70 Cronbach alpha scores for each variable. Therefore, in order to make sure that the factors used are relating to the dynamics reasons of prospective students to continue their study in school of management, we provide the correlation Table for each variable as can be observed on Table 1.

3.4. Demographic Profiles of Respondents

Elaboration relating to the demographic profile of respondents is the basic information about the characteristics of respondents. Based on the results obtained by performing statistical descriptive analysis, it is known that all respondents were drawn from master of management and doctorate of management provide basic information such as the demographical characteristics. The number of respondents who has non-management educational backgrounds that enrolling master and doctorate program is 80 respondents. The demographic information processed by employing descriptive analysis can be observed in Table 2 as follow.

Table 2: Summary Statistic of Respondents' Demography

Demography	Characteristics	Doctorate in Management	Master of Management
		Total	Total
GENDER	Male	14	22
	Female	16	28
AGE	20-25 years old	5	11
	26-30 years old	11	12
	31-35 years old	6	17
	36-40 years old	5	5
	>40 years old	3	5
	-	-	-
JOB	Civil Servant	22	28
	Lecturer	8	0
	Entrepreneur		13
	Professional		9
TENURE	1-5 years old	5	14
	6-10 years old	6	13
	11-15 years old	8	9
	16-20 years old	9	8
	>20 years old	2	6
INCOME (IDR)	1-5 Million	11	42
	6-10 Million	16	8
	11-15 Million	3	0
	16-20 Million		0
CITY	Bandung	19	4
	Bengkulu	5	30
	Bengkulu selatan	4	5
	Bengkulu utara	2	3
	Kepahiang		3
	Kaur		3
	Lubuk Linggau		2

Source: The data was processed, 2014.

4. EMPIRICAL FINDINGS

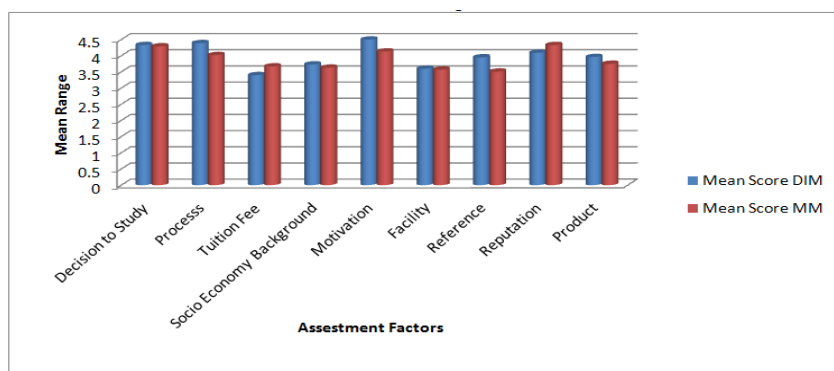
This study uses nine indicators which reflect the preferences of each respondent in deciding to pursue graduate program in master and doctorate programs in management. The motive of using nine variables is expected to be parsimony measuring tool. Therefore, the main objective and focus of consumers can be identified comprehensively. The nine variables consist of the student's decision in education, the implementation of educational process, cost of education, socio-economic background, motivation, facilities, references, reputation, and products.

The most recent phenomenon happening today shows that there is a significant needs about skill improvement and competences, either in form of hard skills or soft skills. Besides, the needs of industry relating to the competence of human resources are driven to the rapid economic growth, so that human resources that is fully loaded with managerial and technical skills is clearly required by the market. Management program in undergraduate, graduate, and post graduate provide a specific competencies, and a core product that can lead students to meet the criteria as desired by professional market. Recently, many state and private universities widely spread throughout Indonesia area and establishing management courses in their institution. In addition,

the recapitulation of SBNMPN 2014 as reported by okezone.com and detik.com also note management as the desirable course in Indonesia.

High interest of studying in management program is not only just a phenomenon in undergraduate level, but many business schools also accept students who pursuing graduate program in management. In fact, their educational backgrounds are totally different from management studies. For instance, in Master of Management (MM), Faculty of Economics and Business, University of Bengkulu, many graduate students who have non-management background are conducting their study in management program. They are obviously have various backgrounds such as medical, law, social and political science, police academy, institute of domestic governance, and so forth. Furthermore, there is also a graduate student at the Doctorate program in management (DIM) who previously studied in medical school, continued to graduate school of public administration program, and finally decided to study in doctorate program in management. When it is viewed from the relevance of her field, the student cannot be said having a clear linearity. However, the job condition demands the student to have managerial and conceptual competence as supporting factors in making strategic decisions. The compilation of respondents' perception obtained from the questionnaire can be summarized in Figure 3 as follow.

Figure 3: Consolidated Output of Respondents Identified from Nine Influencing Factor for Continuing study in Graduate School of Management



Source: The data set was processed, 2015.

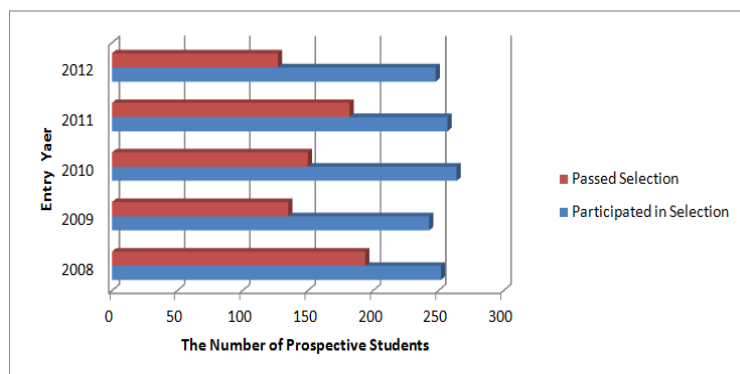
“Strongly disagree” with mean score between 1,00 and 1,80, “Disagree” (1,81-2,60), “Neither agree nor disagree” (2,61-3,40), “Agree” (3,41-4,20), and “Strongly agree” (4,41-5,00).

The information provided in Figure 3 reflects that, generally respondents provide high valuation on the decision (mean score: 4.33) and motivation (mean score: 4.50) to continue their studies at the level of master or doctoral degree. The Figure is processed by employing consolidated data as the supporting information in identifying the phenomenon of students who continue their studies with non-management educational background. Moreover, the phenomenon of fresh graduate students who decide to continue their study in master program also becomes a new trend. It can be seen from the high interest of students who follow the selection into master program (see Figure 4).

In line with the research conducted by Thurau et al., (2001) students tend to have a high degree of loyalty to the institution where they had studied. Also, there is a concern that the high number of scholars who passed the undergraduate program difficult to find a job. So that, most students decide to continue their studies in hope of increasing value added and competences. Further, the rapid growth of higher education institutions tries to attract many students. The segment market of graduate students either in master or doctoral degree is widely open (Urchick, 2004; Sharabi, 2013). This is in line with the wishes of prospective students who eager to have competence in accordance with their needs and market conditions. No wonder, even though public universities are not heavily promoting, but still many students chose to continue their studies in state universities which have been recognized and have offered resources that can provide good quality services. This condition is slightly different from the conditions experienced by the private universities. Private colleges will conduct a vigorous campaign with the hope of meeting target in achieving the desired number of students.

Information relating to the trend of students who apply and be accepted in the graduate school of management program from 2008 to 2012 can be observed in Figure 4.

Figure 4: Trend of Magister Management Students Who Followed Selection Procedure and Passed the Entry Test from 2008 to 2012



Source: Accreditation Documents of Master of Management Program FEB Unib 2012.

Figure 4 displays the declining trend relating to the number of students accepted from 2008 to 2012. Meanwhile, the data specifically informs that the public interest to study in master of management programs tend to be stable. However, not all prospective students could pass and continue their study. Only 50-75 percent on average from the total number of students who participate in the selection process is accepted. This indicates that quality control is necessarily important.

In accordance to the in-depth interviews with 10 students who enroll in master of management, and 10 doctoral students in management program, the respondents believe that instead of different educational background, they clearly reveal the decision to continue graduate study in management science is a right decision. Furthermore, Kass & Grandzol (2012) state that students with non-management background want to have value added which is different from the competencies acquired during their education in undergraduate program. For instance, a master degree student who has profession as a doctor decides to study in marketing management. In this context, the student wants to develop his core competence as a doctor and combining it with managerial skill, so that the profession as a doctor and his efforts can be well operationalized. By having the combination between medical insight and managerial skill, the doctor can gain more customers and build a long term relationship with the customers. Managerial skill was certainly not provided when he took medical courses, but it can be learn when he continues his study in marketing management studies.

The interviews with respondents also concentrate on extracting information relating to the focus on quality. Respondents mention that the current condition of good management courses at undergraduate level, master, and doctoral degree became a consideration when deciding to continue their studies in the field of management. In general, respondents satisfy with the mean score of reputation as 4.33. It is identified by the quality of services that meet the expectations of users. Moreover, in line with the findings of Lee et al., (2009) learning process also helps students to understand more about the content of subjects. This implies that satisfaction has shown strong correlation between perceptions and expectations. Therefore, competence which is offered through the curriculum can be delivered properly. These all considerations are conjectured to trigger the students to choose management program.

If we trace back, management science has been dynamically and quickly developed. This advanced development brings changes and significant differences time by time. At first, the concept and managerial ability only focus on how to achieve the determined target, maximizing value, and increasing profit (Hall, 2007). In the past, Homburg & Furst, (2005) display that targets and objectives can only be obtained by implementing the concept of mechanistic management. Consequently, the targeted plans cannot be achieved optimally. However, this phenomenon is no longer exists, this is relevant to the findings of research conducted by Neumann (2005). He shows that for the nearly decade, doctoral profession or individual who has a PhD in

social sciences such as law, art, education, and management contribute greatly to the development of science and the broadening practical insights in Australia.

During its development, management concept has been changed from mechanistic (based on establishing guidelines) to organic (based on creating favorable internal environment) concept (Homburg & Furst, 2005). Spencer, 1994 documents that mechanization sometimes is very bureaucratic that makes organization became less responsive to the spontaneous and flexible environment. However, the development of the concept of management has become more organic by adopting the theme of Total Quality Management (Lawrence & McCollough, 2001). Total Quality Management (TQM) is primarily known as a strategic planning which is flexible to the adjustment of internal and external environment (Aponte, 2011). With this concept, decision-making process is no longer done with the concept of bureaucratic authoritarianism, but it is made democratically in order to obtain a lot of input in speeding up the process of learning organization. Thus, the dynamics relating to the process of management science is attracting a lot of businesses with mean score as 4.39 The desired competencies from graduate students are not only in terms of conceptual improvements, but also relating to the hard skills and soft skills as required by the market.

Significant development of service sector in the field of educational activities, especially management program is also conjectured as one of triggering factors of the rapid progress in economy growth. When it is viewed from the perspective of globalization and the growth of service sector such as universities, the interdisciplinary education has become a common thing. This development will eventually able to provide pressure on the competition in the market services (Yeo, 2008; Sharabi, 2013).

Globalization also contributes to the rapid development of science. This trend can be observed from the alteration of wide variety of industries, such as banking, insurance, aviation, telecommunications, retail, consultants, and others. Also, alteration is happening on the non-profit organizations such as Non Government Organizations (NGOs) that needs to be managed with the effective implementation of managerial concepts. As revealed by Maddzar & Ciron, (2008) government institutions such as hospital and non-profit organizations can be managed effectively and efficiently when it is handled by individual who has integrity and qualified ability. The implication of this phenomenon intensively leads to the need of more competent human resources. Therefore, this factor obviously causes the managerial science become more developed and has experienced faster adjustments compared to the other disciplines.

Moreover, the invasive growing of management program and the increasing interest of prospective students provide sufficient supply of competence human resources to labor market. Brand image and brand awareness with respect to university became a major factor when students deciding to continue their studies. Also, the result of interviews with respondents reveals that in the industrial and informational era, brand is supposed to be intangible assets for consumers (Thurau et al., 2001). Brand is an entity that is very crucial as a power in the arena of market competition. The obtained results from several students in master of management program reveal that master of management program has shown good brand for its users and consumers. This is proven by the high rate of absorption of graduates from master of management program in the labor market

Study program of management is considered to accommodate the complexity and the dynamic changes in socio-economic conditions, political, and cultural with mean score as 3.75. Most of students believe that by conducting further study in the field of management studies, their analytical skills, decision-making skills, and the ability to evaluate the implementation of certain policies are getting better. This is supported by the results of in-depth interviews conducted on bureaucrat in Central Bengkulu district. Respondents said that the study undertaken by the students during their doctoral degree trains them in terms of analyzing, and implementing public policy. They realize that such policies should be certainty measured, so it can be useful as basis for refinement in other strategic policies.

4.1. Discussion and Implication

The theory of expectation as expressed by Robbins (2007) demonstrates that the decision to choose, and do something closely related to the motivation behind the decision. Motivation is described as a process that explains the intensity, direction, and persistence of individuals to achieve specific dreams or goals. The expectations theory itself also became one of factors that affect an individual's in making decision. The

tendency to take a particular action is highly dependent on the strength of expectation that inclines to make the decision itself performing an action as followed by individuals. In line with the motivation expressed in this theory, maximum efforts will result in an impact and contribute to the good performance (Li & Seale, 2007). This output will eventually be rewarded in form of rewards or recognition, in which the expectancy theory focuses on three things, such as business relationships and performance, relationship with the awarded performance, and awards relation to the objectives and personal goals.

Results of the present study show the theories of motivation, expectancy, TRA, and TPB can increase understanding with respect to the factors that affect and determine student's behavior for majoring in management studies. When all variables were examined simultaneously by employing correlation test, the output performs the existence of connection between all variables. Even though we did not examine the causality test, our results have shown that there are various considerations from the prospective students when deciding to commence their graduate or post graduate study in school of management.

As shown in the results obtained by performing quantitative and qualitative study of the 80 respondents in the graduate and post graduate students in school of management, we find that the phenomenon of continuing studies with non-management background to school of management become a new trend. This happens in particular program such as master of management, and doctorate programs in management. Virtually all of students who continue their study in these programs argue that management is a type of science which is positioned in a field of strategic management. Therefore, many people want to learn it as a provision in facing the problematic situation that is fully loaded of challenges and dilemmas either in profit or non-profit organizations.

The findings from this study also provide valuable information concerning the dynamics of management studies. According to Yeo (2008), the management of an organization without proper managerial concept will lead to the less efficient, less effective, and un-optimal implementation of corporate governance. Thus, the dynamic development of management science is attracting more prospective students with non-management background to study in graduate and postgraduate program. Their main motivation to conduct doctoral program is due to the demands of the profession that requires them to have a doctorate title. Herewith, such a title would make them able to develop in-depth capacity and capability.

These study results must be interpreted in light of the study's limitation. Although the response rate obtained from every respondent was good, given the limited number of specific respondents who take management studies even though they have no background in management, there were insufficient numbers to examine causality test among variables employed. In addition, we assumed that the individuals who completed the survey instruments were the most qualified respondents to answer the question offered.

5. CONCLUSION

This paper specifically presents a more thorough insight of the phenomena associated with desires, motives, and expectations behind the goals of student with non-management background to continue their study in school of management. The previous empirical research and the use of questionnaire are still implicitly based on general investigation of management sciences. Hereby, our study particularly tries to compare between management sciences and the other fields of science. The results obtained from this study also perform that decision to continue the study, quality of the delivery in educational services, motivation, and the reputation of service providers are rapidly changing the essence of knowledge management in building student capacity. We have argued that a priority consideration must be devising the high interest of the student on graduate program (Master of Management) and postgraduate program (Doctorate of Management).

In this case study, the summarized management story can be elaborated into two pertinent evidences. Firstly, we inferred that the main factor which makes the management program become more interesting and remarkably growth than the other fields of study, is relating to its ability in responding the significant changes of internal or external needs from the users. Secondly, the social science knowledge obviously performs the dynamics alteration in many kind of perspective, especially in terms of human resource management, operational and production, marketing, finance, information system, and service sector. Therefore,

management program seems to be more interesting and shows promising progress with respect to the origin of social science.

REFERENCES

- Accreditation Documents of Master of Management Program. (2012). Faculty of Economics and Business. University of Bengkulu.
- Ajzen, I & Fishbein, M. (1985). From Intention to Action: A Theory of Planned Behavior. *In J. Kuhl & J. Beckman (Eds).* Action-control: from cognition to behavior (pp-11-39). Heidelberg, Germany: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process.* Vol. 50,179-211.
- Aponte, G, L. (2011). A Grounded Theory to Studying Strategic Planning in Higher Education: A Qualitative Research Methodology Utilizing the Literature Review and Interview. *Dissertation of the University of Toledo, Ohio, The United States America.*
- Bruce, D, G. (2010). Exploring the Value of MBA Degrees: Student's Experiences in Full Time, Part-Time, and Executive MBA Programs. *Journal of Education for Business.* Vol. 85 (1), 38-44.
- Cooper, D. R., & Schindler S. P. (2011). *Business Research Methods, 11th ed.* New York: Mac Graw Hill/Irwin.
- Cornuel, E, T, H. (2011). Business School Futures; Evaluation and Perspectives. *Journal of Management Development.* Vol. 30 (5), 444-450.
- Dillon, M., McCaskey, P., & Blazer, E. (2011). MBA Interenship: More Important Than Ever. *Journal of Education For Business.* Vol. 86 (1), 44-49.
- Dharmmesta, B S. (2002). Trying to Act: an empirical study of investigating higher education consumers. *Gadjah Mada International Journal of Business.* Vol. 4. (1), 45-66.
- Engel, James F., Black, Roger D., Dan Miniard., Paul W. (1994). *Consumer Behavior, 6th ed.* The Drydeen Press. Chicago.
- Fisher, M, D., Kiang, M., & Fisher, A, S. (2007). A Value-Added Approach to Selecting the Best Master of Business Administration Program. *Journal of Education for Business.* Vol. 83 (2), 72-76.
- Gupta, B, P., Saunders, M, P., & Smith, J. (2007). Traditional Master of Business Administration (MBA) Versus the MBA With Specialization: A Disconnection Between What Business Schools Offer and What Employers Seek. *Journal of Education for Business.* Vol. 82 (6), 307-312.
- Hall, S. (2007). Geographies of Business Education: MBA Programmes, Reflexive Business Schools and the Cultural Circuit of Capital. *Transaction of the Institute of British Geographers.* Vol. 33 (1), 27-41.
- Homburg, C., & Furst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customers Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing.* Vol. 69 (3), 95-114.
- Ingram, L, K., Cope, G, J., Harju, L, B., Wuensch, L, K. (2000). Applying to Graduate School: A Test of The Theory Planned Behavior. *Journal of Social Behavior and Personality.* Vol 15 (2), 215-225.
- Kass, D., & Grandzol, C. (2012). Evaluating the Value-Added Impact of Outdoor Management Training for Leadership Development in an MBA Program. *Journal of Experiential Education.* Vol 35 (3), 429-446.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management, 11th ed.* Upper Saddle River, Prentice Hall, Inc, New York.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2000). *Organizational Behavior, Fifth Edition,* Irwin McGraw Hill.
- Kuipers, L, J. (2011). PhD and EdD Degrees for Mid-Career Professionals: Fielding Graduate University. *New Directions for Adult and Continuing Education.* Vol. 2011 (129), 63-73.
- Latham, P, G., & Brown, C, T. (2006). The Effect of Learning vs Outcome Goals on Self Efficacy, Satisfaction and Performance in an MBA Proogram. *Applied Psychology: An International Review.* Vol. 55 (4), 606 623.
- Lawrence, J, J., & McCollough, A, M. (2001). A Conceptual Framework for Guaranteeing Higher Education. *Quality Assurance in Education.* Vol 9 (3),139-152.
- Lee, H, S., Lee, J., Liu, X., Bonk, J, C., Magjuka, J, R. (2009). A Review of Case-Based Learning Practices in An Online MBA Program: A Program-Level Case Study. *Educational Technology & Society.* Vol. 12 (3), 178-190.
- Li, S., & Seale, C. (2007). Managing Criticism in Ph.D. Supervision: A Qualitative Case Study. *Study in Higher Education.* Vol. 32 (4), 511-526.
- Linden, J., Ohlin, M., & Brodin, M, E. (2013). Mentorships, Supervisio, and Learning Experience in PhD Education. *Studies in Higher Education.* Vol 38 (5), 639-662.
- Lussier, R.N. (1997). *Management: Concepts, Application and Skills Development.* USA: International Thomson Publishing.

- Madzar, S., & Citron, P. Differences in the Roles of Core Academic and Executive Faculty in MBA Programs: Time to Explore Assumptions. *Journal of Education for Business*. Vol. 84 (3), 183-188.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol 50 (4), 370-396.
- Neuman, R. (2005). Doctoral Differences: Professional Doctorate and PhDs Compared. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 27 (2), 173-188.
- Ritz, J., & Martin, G. (2013). Perception of New Doctoral Graduates on the Future of the Profession. *Journal of Technology Studies*. Vol 39 (2), 65-78.
- Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson/Prentice Hall.
- Sharabi, M. (2013). Managing and Improving Service Quality in Higher Education. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 5 (3), 309-320.
- Sihombing, S, O.(2003). *Perluasan Theory of Planned Behavior: Aplikasi Pada Niat dan Perilaku memilih satu merek*. Empirika, Balai Penelitian dan Pengembangan Ekonomi Fakultas Ekonomi UMS, Surakarta.
- Spencer, B, A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*. Vol. 19. (3), 446-471.
- Stahl, M, J., & Herrell, A, M. (1981). Modelling Effort Decision With Behavioral Decision Theory: Toward an Individual Differences Model of Expectancy Theory. *Organizational Behavior and Human Perfirmance*. Vol. 27 (3), 303-325.
- Thurau, H, T., Langer, M., & Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty. *Journal of Service Research*. Vol. 3 (4), 331-344.
- Urchick, A, S. (2004). Perceived Service Satisfaction and Its Impact on Adults' Persistence in Higher Education: A Qualitative Study of Female Adults Students From A Small Public niversity. *Doctoral Dissertation, Indiana University of Pennsylvania*, 1-223.
- Wood, B., & Gordon, S. (2009). Linking MBA Learning and Leadership Coaching. *International Coaching Psychological Society*. Vol 4. (1), 87-104.
- Yeaple, N. R. (2010). Measuring the Economic Value of Pre-MBA Work Experience. *Journal of Education for Business*. Vol. 85 (1), 13-20.
- Yeo, K, R. (2008). Servicing Service Quality in Higher Education: Quest for Excellence. *On the Horizon*. Vol 16 (3), 152-161.