

ENDERUN DERGİSİ

JOURNAL OF ENDERUN



Yıl: 2023

Cilt: 7

Sayı: 1

e-ISSN: 2618-592X



<http://dergipark.gov.tr/enderun>



ENDERUN DERGİSİ

JOURNAL OF ENDERUN

YIL: 2023 Cilt: 7 Sayı: 1

Enderun yılda iki defa çıkan (Mart-Ekim)
ULUSLARARASI HAKEMLİ bir dergidir.

Sürelî Yayın Adı

Enderun Dergisi

Yayın Türü

Uluslararası E-Dergi

Yayın Dili

Türkçe - İngilizce

Yayın Sıklığı

Yılda iki kez

Konusu

Sosyal Bilimler

Elektronik Adresi

<http://dergipark.gov.tr/enderun>

Yayıncı

Cihan Usta

Editörler

Cihan USTA

Emre Yiğit

Yavuz Özkaya

TARANILAN İNDEKSLER

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL



ENDERUN DERGİSİ

JOURNAL OF ENDERUN

YIL:2023 Cilt:7 Sayı:1

Bilim Kurulu

Dr. Admir MULAOSMANOVİC	International University of Sarajevo
Dr. Atila KARKACIER	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Ayşe Elif YAZGAN	Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
Dr. Çetin KAPLAN	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Dilşad GÜZEL	Erzurum Atatürk Üniversitesi
Dr. Elçin YAZICI	Düzce Üniversitesi
Dr. Fikret BİRDİŞLİ	İnönü Üniversitesi
Dr. Gül ŞİMŞEK	Erzurum Atatürk Üniversitesi
Dr. Hafijur RAHMAN	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Hazal İlgin BAHÇECİ	Yozgat Bozok Üniversitesi
Dr. Hasan ÖZER	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Dr. Hüseyin TEMİZ	Samsun Üniversitesi
Dr. Murat ÖZDEMİR	Giresun Üniversitesi
Dr. Orhan Veli ALICI	Tarsus Üniversitesi
Dr. Ömer Faruk GÜLEÇ	Kırklareli Üniversitesi
Dr. Sara BENMAHAMMED	University of the Mentouri Brothers Constantine
Dr. Serdar BUDAK	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Serghinia Hammoud ep. CHOBERT	France Ministry of Justice
Dr. Sertan TALAS	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Turan SÜLEYMANOV	Azerbaycan Devlet Üniversitesi
Dr. Veysel YILMAZ	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Yavuz ACUNGİL	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ENDERUN DERGİSİ

JOURNAL OF ENDERUN

YIL:2023 Cilt:7 Sayı:1

SAYININ HAKEM LİSTESİ

Dr. Ertuğrul GÖKÇEKUYU

Dr. Hafijur RAHMAN

Dr. Koray ÇETİNCELİ

Dr. Tolga GÜL

Dr. Uğur SEVİM

Dr. Murat ÖZDEMİR

Dr. Mutlu SESLİ

Dr. Müjdat AVCI

Dr. Zeynep DEMİRGİL

Dr. Semanur CÖMERT

Dr. Sertan TALAS

Dergide yayınlanan makalelerde ifade edilen görüşler ve fikirler, Editör, Yayın Kurulu ve Yayıncı'nın değil, yazar(lar)ın bakış açılarını yansıtır. Editör, Yayın Kurulu ve Yayıncı bu gibi durumlar için hiçbir sorumluluk ya da yükümlülük kabul etmemektedir. Yayınlanan içerik ile ilgili **tüm sorumluluk yazar(lar)a aittir.**

ENDERUN DERGİSİ

JOURNAL OF ENDERUN

YIL:2023 Cilt:7 Sayı:1

İÇİNDEKİLER

- 1 **AS AN URBAN PUBLIC POLICY ANALYSIS: THE RELATION BETWEEN VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING (VET) AND MUNICIPALITIES** 1 - 17
Assist. Prof. Dr. Ahmet YAMAN
- 2 **AR-GE YATIRIMLARI VE FİNANSAL PERFORMANS: DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA** 18 - 36
Dr. Öğr. Üyesi Bilal AKKAYNAK
- 3 **ÇALIŞANLARIN GÖZÜNDEN İYİ YÖNETİCİ VE KÖTÜ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE BU DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA** 37 - 64
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Hamdi MÜCEVHER
- 4 **TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİNİN CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** 65 - 95
Dr. Öğr. Üyesi Çetin KAPLAN
- 5 **ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ** 96 - 120
Sevil HIRAOĞLU ve Emre HIRAOĞLU



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

As an Urban Public Policy Analysis: The Relation Between Vocational Education and Training (VET), and Municipalities

Bir Kentsel Kamu Politikası Analizi Olarak: Mesleki Eğitim ve Öğretim
(MEÖ) ile Belediyeler Arasındaki İlişki

Makalenin
Gönderim
Tarihi:
31/01/2023

Assistant Prof. Ahmet YAMAN

Tarsus University, Department of Political Science and Public Administrative,
ahmetyaman@tarsus.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2359-8653

Makalenin
Kabul Tarihi:
25/02/2023

ÖZET

Bireylerin çağın gereklerine uygun bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip olması sürdürülebilir sosyal ve ekonomik kalkınma için günümüzün en temel gerekliliklerinden biridir. Mesleki eğitim ve öğretim (MEÖ), kentsel büyümenin yanı sıra ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerini belirleyen önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak mesleki eğitim, ulusal hükümetin işi olarak kabul edilmektedir, ancak doğrudan veya dolaylı olarak kentsel kamu politikasıyla da bağlantılıdır. Kentsel kamu politikası, yalnızca kent alanlarını, ekonomik yapıyı yönetmeyi değil, aynı zamanda kentsel gelişmeyi, kentsel büyümeyi ve sakinlerin refahını artırmayı da amaçlamaktadır. Bu çalışmanın odak noktası mesleki eğitim ve öğretim (MEÖ) ile yerel yönetimler arasındaki ilişkiyi kentsel kamu politikası ve uygulama araçları açısından araştırmaktır. Çalışma, kentsel meslek politikasının, işletmelerin insan kaynakları kapasitelerini artırma açısından kentsel ekonominin yapısına da katkıda bulunduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla mesleki eğitim, bireylerin, işletmelerin gelişimini ve kentsel büyüme potansiyelini doğrudan etkiler. Bunu açıklığa kavuşturmak için planlar, raporlar, kent meclisi kararları vb. ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincisi,

mesleki eğitim kırılgan grupların istihdama katılımını sağlamak, becerilerini geliştirmek için kullanılır ve şehir ekonomisinde faaliyet gösteren iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunmaktadır. Üçüncüsü, belediyeler ulusal ve uluslararası projelerin desteğiyle mesleki eğitim programları yürütmektedir. Ayrıca, belediyelerin eğitim merkezlerinin fiziksel kapasitesini artıran ve faaliyetlerin maliyetlerini karşılayan proje finansmanından da belediyeler yararlanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kentsel kamu politikası, yerel yönetimler, mesleki ve teknik eğitim, kentsel büyüme

ABSTRACT

It is one of the most basic requirements of today for sustainable social and economic development that individuals have the knowledge, skills and competencies appropriate to the requirements of the age. Vocational education and training (VET) is an important role that determine social and economic development levels of countries as well as urban growth. In general, vocational education is considered a work of the national government, but it is directly or indirectly linked with urban public policy too. Urban public policy aims not only to manage cities spaces, economics structure but also it purposes to enhance urban development, urban growth and resident welfare. The central focus of this study is to investigate the relationship between vocational education and training (VET) and local governments in terms of urban public policy and implementation tools. The study claims that urban vocational policy also contributes to the structure of urban economics in terms of boosting enterprises' human resource capacities. Therefore, vocational education directly affects the development of individuals, businesses, and urban growth potential. In order to clarify that, I benefit from secondary data resources, including plans, reports, urban parliament decisions, etc. The study reached three conclusions, as follows: Firstly, vocational education is an urban policy implementation tool that is considered based on the social municipality's approach. Secondly, it is used to improve vulnerable groups' skills to ensure employment participation, and It contributes to fulfilling the needs of qualified personnel required by the business world operating in urban economics. Thirdly, municipalities have conducted vocational education and training programs with the support of national and international projects. Moreover, the municipalities have benefited from the project funding, which increases the physical capacity of the municipalities' education centres and covers the costs of the activities..

Keywords: Urban public policy, local government, vocational education and training, urban growth

1. Introduction

Education is an apparatus which contributes to change social structure. The role of education in social change is discussed from different perspective in the literature. On the one hand, it is considered a component of economic, social, and technological developments, and it is evaluated as creating a new social order in terms of a reconstructionist approach. Education, on the other hand, is directly related to preserving the continuity of the existing order as a

component of the existing social, economic, and political order within contradictory ways (Eskicumalı, 2002: 109 - 125).

Within public policy aspect, education raises people's incomes by improving their knowledge, skills, and abilities. It also helps the economy grow and is the most important factor in maintaining peace and order in society. From this point on, policymakers are planning and formulating education policy throughout the country. For instance, during the establishing modern Türkiye, the education was primarily taken into consideration to create a new society. To do that, Türkiye has succeeded in changing the educational institution's structure, which derives from the Ottoman Empire, and formulating a new educational law (Alkan, 2009; Eskicumalı, 2002; Gül, 2015; Karpat, 2006; Sidney, 2007; Yıldız & Sobacı, 2013).

This study's aim is not to assess the education as a way of historical and theoretical. But instead, this research main goal is to investigate the relationship relation between vocational education and training, and municipalities. In order to explain this relationship, this study asks the following questions:

What is the role of municipalities in vocational education and training?

What laws and regulations facilitate to do vocational education and training?

Which organizational structure is involved in these educational activities?

What kind of collaborations can municipalities develop?

What kind of policy tools can municipalities use to realize to vocational education and training?

In this study, I take a glance at the vocational education and training (VET) systems in Türkiye to try to answer these questions. First of all, Türkiye's educational system consists of three components: informal learning, formal education, and non-formal learning. Additionally, education system in Türkiye, it basically consists of five stages as preschool, primary education (primary and secondary school), secondary education and higher education (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2019: 16).

Historically, vocational education and training were conducted in Türkiye through traditional methods by craftsmen and tradesmen from the 12th century to the end of the 18th century. Since the Ottoman Empire, vocational education had been passed down from generation to generation within the Ahi Systems. As of the 1860s, vocational and art schools, which were considered as formal education institutions, were put into practice. With the

establishment of the Republic, vocational and technical education was adopted as a state policy. The Ministry of National Education was established in 1927 and its vocational education directorate was established in 1933. During the second decade, vocational schools were ruled by the national government, and the state tried to educate the labour force by supporting vocational courses. From the 1960s, it is observed that practical art schools were opened to labour forces, which had completed primary education, as well as vocational education. By the way, vocational high school, which are attended after 5 years of primary school and whose education period is 5 years, were opened. In the 1970s, technical high school with a 4-year education period were included in the education system. Additionally, with the Law No. 2089 enacted in 1977, apprenticeship training was included in the vocational education system. By the Law no. 3038 enacted in 1986, apprenticeship training systems had arranged in a system integrity (Akpınar, 2004; Ezer, 2020: 145; Karakok, 2011: 90-97; Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu, 1977; T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2019: 17).

Vocational education and training is the process of learning a vocation via the acquisition of the required information and skills. This procedure dates back to the earliest stages of human history. In the broadest sense, vocational education is defined as a balanced development process with sensory, mental, and socioeconomic components that include gaining the requisite knowledge, abilities, behaviours, and habits for the performance of a life-sustaining career (Uçar & Özerbaş, 2013: 242; Uysal et al., 2002: 300). Vocational and technical education aims to train an innovative, entrepreneurial, productive, and competent workforce that adds value to the economy, with national and international professional competence, professional ethics, and professional values in cooperation with the social and economic sectors. In other way, (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2018: 15). Vocational education and training (VET) can be a key part of getting young people ready for work, improving the skills of adults, and meeting the needs of the economy in the workforce (OECD, 2010).

In particular, the research is structured as a case study, which is an approach to research that concentrates on gaining an understanding of a certain social issue through the perspective of an instrumental case study (Creswell, 2015; Glesne, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2005). In this sense, secondary data resources such as reports, literature, development, and strategy plans were used during the study. A paradigm for selective coding that was created by Strauss was used to do the coding of the data. Following the event, MAXQDA

2022 Pro was utilized to carry out the data analysis (Kuckartz, 2015; Strauss, 2003, s.32).

The framework of this research was comprised of three chapters, which are as follows: In the first part of this chapter, I analysed the relationship between municipalities and vocational education and training. In the second part of the study, municipalities have conducted vocational education activities with the support of national and international projects. At the end of the study, municipalities' vocational education and training programs were evaluated in terms of institutional capacity and activities, financial funding, and target group. In order to answer the questions, which are mentioned above, the research was adopted as a multiple and instrumental case study pattern and was constructed using a qualitative research methodological approach.

2. The Relationship Between Municipalities and Vocational Education and Training: As an urban policy implementation

In general, local governments are primarily responsible for social and economic development. Local governments play a crucial role in addressing local concerns and providing urban services to inhabitants. As mentioned that municipalities are admitted the closest administrative units to the public. In Türkiye, local governments are regulated by legal and administrative decisions such as the Constitution, laws, etc. Whole activities and responsibilities of the municipalities are determined by national parliament and local parliaments regulations. The subject of urban development is comprised of policies and practices that aim to improve the social and economic well-being of a city's residents, in addition to the city's physical development. Urban development's process is defined by urban's spatial planning and urban policy implementations (Eraydın, 2006: 38; Keleş, 2016: 147; Yaman, 2021).

With the urbanization process, cities have various and serious problems, which affect the residents' social welfare. The activities of local governments are diversifying and expanding into many urban realms. In addition to traditional municipal services such as infrastructure, they provide such, cultural, and educational activities (Girard, 2018; Toprak & Şataf, 2017). Municipalities are set up to meet the needs of the people who live in a city, as decided by the voters in that city, and have their own administrative and financial power. In the Municipality Law No. 5393, Everyone is a citizen of the town in which he resides. Townsmen should be able to take part in municipal services and decision-making, get information about what the

government is doing, and get help from the government According to Law No. 5393, urban infrastructure (construction, water and sewage, transportation, etc.), geographical and urban information systems, environmental management, waste management, police, fire departments, emergency assistance, rescue, and ambulance services, city traffic, burial and cemeteries, trees, parking, and green areas, housing, culture and art, tourism and promotion, youth and sports, social services and assistance, marriage, occupation and employment, and development of the economy and trade are among the duties and responsibilities of municipalities (Bayraktar, 2019; Büyükşehir Belediye Kanunu, 2004; Belediye Kanunu, 2005; T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 14).

According to Law No. 5393, municipalities will be able to do the following: take part in all kinds of activities and projects to meet the common needs of the town's residents. Municipalities has many implementation tools in related to education. The law permits to put educational activities on as follows:

Municipalities can open pre-school educational institutions,

It contributes to build state schools at all levels and carry out the maintenance of and repairs. Additionally, municipalities provide schools with all the equipment and supplied what they need, etc.

Municipalities either do infrastructure work for the provision of utilities like water, sewage, and electricity for free or with interest-free loans that can be paid back in up to ten years.

In order to increase municipalities capacity, it employs personnel and experts in the fields of training and consultancy.

Municipalities provide vocational and skills training (Büyükşehir Belediye Kanunu, 2004; Belediye Kanunu, 2005).

Municipalities are also able to collaborate with local, national, and international organizations in order to carry out activities connected to the training described above. According to Vocational and Technical Training Strategy Document and Action Plan 2014- 2018, national government plans to develop collaboration with local government and support vocational education and training by the local governments (Belediye Kanunu, 2005; T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2019).

Municipalities have carried out joint projects in cooperation “Turkish Employment Agency (İŞKUR), Development Agency, Social Support Program (SODES)”. For instance, Ankara Metropolitan Municipality signed a protocol with Turkish Employment Agency (İŞKUR) to support cooking, clothing and trikotaj trainees (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2015). Konya Metropolitan Municipality has performed vocational education and training (VET), personal development courses based on long life learning programme since 2004 (T.C. Konya Büyükşehir Belediyesi, 2023). According to Girard, Istanbul Metropolitan Municipality Art and Vocational Training Courses (Istanbul Büyükşehir Belediyesi sanat ve meslek eğitimi kursları, ISMEK) is a significant implementation tool in related to vocational education. ISMEK was established in 1996 and it was described as the “largest public university in Türkiye “. Furthermore, ISMEK provides training in accordance with Law No. 5216, which establishes metropolitan municipalities' responsibilities for social and cultural services for adults, women, youth, the elderly, and the disabled, in collaboration with universities, faculties, public foundations, and non-governmental organizations (Girard, 2018: 131). The Union of Municipalities of Türkiye conducted a technical assistance project, called ISKEPROJECT, that was supported by the European Union, and implemented in 12 municipalities that were selected for the service model developed for the social integration of disadvantaged people. The purpose of the operation is to contribute to the sustainable integration of the disadvantaged into the labour market by establishing a model for the coordination and implementation of employment and social support services (Baş, 2016).

As briefly mentioned above, local government has a crucial role to ensure urban development via vocational education activities. In particular, local governments have some implementation tools to realize vocational educational activity in their area; for example, they establish a vocational education centre. They can carry out vocational activities in cooperation with national or international organizations. All activities of municipalities provide vocational education and training in accordance with laws No. 5216 and 5393, which highlight the responsibilities of metropolitan municipalities for social and cultural services for adults, women, young people, the elderly, and the disabled, in cooperation with universities, faculties, public foundations, and non-governmental organizations (Girard, 2018; T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2019).

3. Municipalities Implementation Tools in Related to Vocational Education and Training (VET)

Vocational education and training equips the urban economics labour force with knowledge, skills, and competence that are related to the changing labour market. We know that cities are a main factor in supporting local and regional development, so cities play a key role in urban growth. In order to achieve sustainable urban growth, the urban area's human resources should have a qualified workforce (The European Commission, 2020: 3-10).

In terms of urban growth approach and urban public policy, the subject of the relationship between urban growth and vocational and training is also evaluated. Urban public policy investigates: who manages the city? Who's setting the city's agenda? These questions have various aspects, which are determined by the urban policy process. The urban policy process also expresses the social and economic development of a city's dwellers, including where they live, how they can reach urban services, and how they can compensate for the city's negative externalities such as poverty, crime, violence, etc. (Capello & Nijkamp, 2004; Lubell et al., 2009; Savaşkan & Çam, 2019: 145-150).

As discussed in literature, urban policy not only focuses on spatial issues or local political elections but also it consists of the discussion among social, economic and politic decision. In this sense, it has an impact on the wellbeing of the urban inhabitants (John, 2017: 44; Keleş, 2016). The wellbeing of urban residents is affected by the structure and performance of local government and the politics of decision-making and interest groups. The labour market, entrepreneurship, and qualified workforce are shaped by the structure and actors of local politics and economics (Storper et al., 2015: 24).

In developing countries, regional and urban development is seen as the broad process of industrialization, the spatial dynamics of population, and the features of economic activities. The common part of the two actors is about vocational education and training. According to Storper, urban development shapes the decisions of the forces, which are called firms and people. These two actors have different objectives: people follow jobs, and firms focus on profit maximization too (Storper, 2011: 338-339). The two parties share a common interest in vocational education and training. In addition, the function and scope of VET as an attractive and high-quality route to employment and life (The European Commission, 2020: 6)

4. Findings and Evaluation

Within the scope of the research, the secondary data was analysed via the MAXQDA program in terms of codes and categories. In order to investigate the data, the selective coding approach was used by selecting specific words such as "education,", "course,", and "vocational education" (Saldana, 2016; Strauss, 2003) Thereby, the selective coding that was created by Strauss was used to do the coding of the data in this study as follows:

Implementation tools: capacity building, personal development, and vocational education

Target group: employers, employees, producer, older, women, young, family, vulnerable groups (handicapped and immigrant)

Political approach: social, economic, and education

Cooperation: local, national, and international

Capacity: human resources, technical capacity, and physical recovery

Institutional: vocational centres, head of department, and branch office,

Legal: municipalities law, metropolitan municipality law, and 3308 (The Apprenticeship and Occupational Training Law)

Implementation ways: online or face to face.

The coding structure consists of 8 categories and 28 codes which was explored by using MAXQDA 2022 Pro. The aim of this study was to clarify several aspects of the relation between municipalities and vocational education and training in line with codes and categories. According to Creswell (2017), the purposeful sampling is facilitated to revealing similarities and differences of the phenomenon studied. I used purposeful sampling techniques, which is widely preferred in qualitative research. Figure 1 shows that I selected eleven municipalities (Adana, Izmir, Istanbul, Bursa, Ankara, Samsun, Mersin, Gaziantep, Erzurum, Diyarbakır, Mardin) for this study based on purposeful sampling. The metropolitan municipalities, located in each region of Türkiye, were included in the sampling group according to economic, political, social, and population features. Data were collected by analysing the strategic and activity plans of the municipalities using codes and categories. Additionally, the other secondary data was analysed such as development plans, national and international special reports, etc. to reveal the relation among municipalities and VET.



Figure 1: Representation of the municipalities (Resources: The map was composed by the author)

The coding schema allows us to infer that the relationship between VET and municipalities not only meets the needs of the labour market and businesses but also contributes to social and economic urban growth. As seen Figure 2, the municipalities take action three activities in terms of vocational education and training (VET). This study described the activities in related to personal development, improving the capacity of the staff or trainees, and vocational and technical courses. For instance, the Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) organized 773 groups of in-service training for its staff. The training covered 54 different subjects, and 112.306 employees benefited from it. Diyarbakır Metropolitan Municipality (DMM) reported that 2621 trainees got vocational and education courses. Mardin Metropolitan Municipalities (MMM) also stated that 28 different courses were covered, with 1500 young people enrolling in 2021 (Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, 2021; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2021: 50; Mardin Büyükşehir Belediyesi, 2021: 44).

The municipalities' vocational education and training policy provides in accordance with Law No. 5216 and 5393. According to laws, the municipalities consider VET to contribute to the social, economic, and educational development of the city's residents; for example, the Ankara Metropolitan Municipality (AMM) plans to conduct vocational education courses in its strategic plan as social change services. Likewise, Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) stated that they invest in the education of the children, women, and young people of the city by increasing economic

and social well-being. Izmir Metropolitan Municipality’s vocational education policy is based on a long-life learning programme. Samsun Metropolitan Municipality aims to contribute to women’s personal and vocational development by providing vocational education and training (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2020; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2020a; İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2020; Samsun Büyükşehir Belediyesi, 2020)

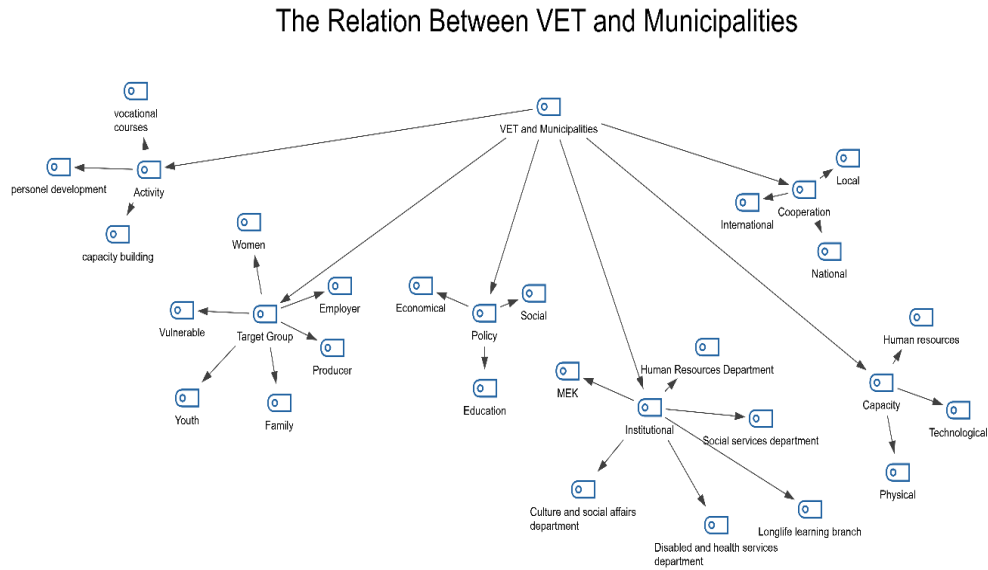


Figure 2: The relation Between Vocational Education and Training, and Municipalities

This research had provided additional evidence with respect to the municipalities’ target group. As seen in Figure 2, the municipalities studied generally have six target groups. Some group members were vulnerable people, such as immigrants and the disabled, while others are women, young people, and employees. For instance, the İstanbul Metropolitan Municipality agrees to prepare an online education program for the purpose of the professional development of disabled people. Gaziantep Metropolitan Municipality’s goal is that a vocational education and training policy will be carried out to ensure that social aid beneficiaries can live without assistance. People gain the ability to survive independently in this manner (Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, 2020; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2020a).

According to Law No. 5393, municipalities are responsible for meeting the common needs of their residents. To do that, each municipality has established different institutional organizations to carry out VET. In other

words, the municipalities organized their management structure into departments or branches for vocational education services. For instance, Istanbul Metropolitan Municipality manages vocational education services depending on its human resources department. Diyarbakır Metropolitan Municipality conducts vocational education and training activities under the social services department as a vocational education branch. The Bursa Metropolitan Municipality has been organized as a long-life learning branch (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2020; Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, 2021; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2020b).

An important finding to discovered in this study is that the municipalities have taken action vocational education projects with support from local, national, and international organization funding or cooperation. A well-known example of international cooperation is the Mersin Metropolitan Municipality's 13 joint projects with international organizations such as the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), the International Organization for Migration (IOM), and the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) which they supported with 406.117 euros and 895.000 dollars. In this regard, Mersin Metropolitan Municipality established a social cohesion center in cooperation with IOM UN Migration in order to give social assistance to Syrians Temporarily Under Protection (STUP). Additionally, Mersin Metropolitan Municipality established a vocational education and training center (MERCEK) with the support of the IOM (Mersin Büyükşehir Belediyesi, 2021: 50-51) .

As part of a national-level collaboration, the municipalities perform joint projects with the support of the Turkish Employment Agency (İŞKUR), development agency, and the Directorate General of Lifelong Learning, Ministry of National Education (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2021; Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, 2021: 55; İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2021: 120) . The study illustrates that the municipalities benefited from the joint projects, which were supported by national and international organizations, in terms of the development of human resources and technological and physical capacity

5. In lieu of Conclusion

Throughout world history, we have witnessed the urbanization process that occurs via industrialization. Although the development of urbanization doesn't spread equally in all areas of the world, academia and policymakers admit that urbanization causes social and economic growth and prosperity. There is a key a variable called industrialization that it is fundamental to a deeper, more sophisticated process known as "modernization." Cities has composed by the interaction of industrialization and modernization process, and this process creates a prosperity. In other words, urbanization and growth go hand in hand.

In this regard, urbanization is an irreversible phenomenon because 75 percent of the world's population lives in cities. The concentration of the population in the city brings us two critical consequences, which is changing depend on time, place, and social relations. While the rapid urbanization process is considered a growth that ensures human development and reduces poverty, it is also expressed as causing inter-regional and inter-urban inequalities and an unfair distribution of investments. The effects of urbanization on social, economic, and political life are generally discussed in urban studies. In other ways, urban studies not only focuses on the effects of urbanization but also deeply investigates urban governments' management capabilities. So, the primary goal of municipalities is to mitigate the negative effects of urbanization while disseminating its positive outcomes.

In general, it seems that industry, services, and population are known as a driver of the city. As a consequence of this reality, the future of the drivers is affected by education. This paper argued that education is not only an apparatus to contribute to social structure changes but also, education is critical component of the urban growth as well as. This paper admit that education raises people's incomes by improving their knowledge, skills, and abilities. It also helps the economic growth and is the most important factor in maintaining peace and order in society. Specifically, the vocational education contributes to well-being of industry, services, and population who lives in cities. This paper argued that local governments are primarily responsible for social and economic development on behalf of their residents. Local governments play a crucial role in addressing local concerns and providing urban services to inhabitants. With the urbanization process, cities have various and serious problems, which affect the residents' social welfare. The activities of local governments are diversifying and expanding into many urban realms. In addition to traditional municipal services such as infrastructure, transportation. They also provide like cultural, and educational activities.

The municipalities' vocational education and training policy provided in accordance with Law No. 5216 and 5393. municipalities will be able to do the following: take part in all kinds of activities and projects to meet the needs of the town's residents. Municipalities have numerous educational implementation instruments. Municipalities can also work with local, national, and international organizations to carry out activities related to the vocational education and training (VET) mentioned above. Within the scope of the research, municipalities used the VET as an essential instrument to meet the needs of urban economics actors such as labour force, businesses, etc. They are using vocational training, personal development courses, and capacity building education as implementation tools. To carry out these activities, municipalities use face-to-face or online education techniques in order to increase access to VET. The study found that municipalities both contribute to urban growth and improve the well-being and welfare of their

citizens. To do that, the municipalities organized their management structure into departments or branches for vocational education services

An important finding to discovered in this study is that the municipalities have taken action vocational education projects with support from local, national, and international organization funding or cooperation. As part of a national-level collaboration, the municipalities perform joint projects with the support of the Turkish Employment Agency (İŞKUR), The Union of Municipalities of Türkiye (TBB), development agencies, and the Directorate General of Lifelong Learning, Ministry of National Education. By the way, municipalities applied to international funds to improve their vocational education centers, create extra financial capacity, and develop a culture of doing business together. An another conclusion to revealed in this research is that the municipalities have taken action vocational education projects with support from international organizations such as the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), the International Organization for Migration (IOM), and the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).

According to the initial research questions, it is now able to say that the study reached three conclusions, as follows: Firstly, vocational education is an urban policy implementation tool that is considered based on the social municipality's approach. Secondly, it is used to improve vulnerable groups' skills to ensure employment participation, and It contributes to fulfilling the needs of qualified personnel required by the business world operating in urban economics. Thirdly, municipalities have conducted vocational education and training programs with the support of national and international projects. Moreover, the municipalities have benefited from the project funding, which increases the physical capacity of the municipalities' education centres and covers the costs of the activities.

References

- Akpınar, A. (2004). Türkiye'e Temel Mesleki ve Teknik Eğitim. İŞKUR.
- Alkan, M. Ö. (2009). Resmi İdeolojinin Doğuşu ve Evrimi Üzerine Bir Deneme. In T. Bora & S. Gültekin (Eds.), *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Cumhuriyet'e Devreden Düşünce Mirası: Tanzimat ve Meşrutiyet'in Birikimi* (pp. 377–408). İletişim Yayınları.
- Ankara Metropolitan Municipality. (2015). Belmek Kursiyelerine İşkur'dan Maddi Destek. <https://www.ankara.bel.tr/haberler/belmek-kursiyelerine-iskurdan-maddi-destek-8163>
- Ankara Metropolitan Municipality. (2020). 2020-2024 Stratejik Plan.
- Ankara Metropolitan Municipality. (2021). Ankara Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.

- Baş, C. (2016). İstihdam İçin Koordinasyon ve Eğitim Projesi. Türkiye Belediyeler Birliği.
- Bayraktar, U. (2019). Müşterekler siyaseti: Kentte hemmahal, hemzemin, hemhal, hemdert olabilmek. *Birikim Dergisi*, 358–359, 8–19.
- Bursa Metropolitan Municipality. (2020). 2020-2024 Stratejik Plan.
- Capello, R., & Nijkamp, P. (2004). The Theoretical and Methodological Toolbox of Urban Economics: From and Towards Where? In R. Capello & P. Nijkamp (Eds.), *Urban Dynamics and Growth: Advances in Urban Economics* (pp. 1–24). Elsevier.
- Creswell, J. W. (2015). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. *Siyasal Kitabevi*.
- Creswell, J. W. (2017). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. *Eğiten Kitap*.
- Diyarbakır Metropolitan Municipality. (2021). Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.
- Eraydın, A. (2006). Mekansal Süreçlere Toplu Bakış. In A. Eraydın (Ed.), *Değişen Mekan Mekansal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003* (pp. 25–68). Dost Kitabevi.
- Eskicumalı, A. (2002). Eğitim Ve Sosyal Değişme: Türkiye'nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü. *Yeni Türkiye Dergisi*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 0(1), 109–128.
- Ezer, F. (2020). Menderes Dönemi Türkiye'nin Eğitim Politikaları (1950-1960). *Turkish Studies - Historical Analysis, Volume 15*(Volume 15 Issue 1), 135–149. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40317>
- Gaziantep Metropolitan Municipality. (2020). 2020-2024 Stratejik Plan.
- Gaziantep Metropolitan Municipality. (2021). Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.
- Girard, M. (2018). Istanbul Metropolitan Municipality Art and Vocational Training Courses: A Matrix for Reviving Arts and Handicrafts, Constructing Local Values, and Reworking National Culture BT - Turkish Cultural Policies in a Global World (M. Girard, J.-F. Polo, & C. Scalbert-Yücel (eds.); pp. 127–151). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63658-0_6
- Glesne, C. (2016). *Becoming Qualitative Researchers*. Pearson.
- Gül, H. (2015). Kamu Politikası Analizi, Yöntemleri ve Teknikleri. *Yasama Dergisi*, 29, 5–31.
- Istanbul Metropolitan Municipality. (2020a). 2020-2024 Stratejik Plan. İstanbul

Büyükşehir Belediyesi.

Istanbul Metropolitan Municipality. (2020b). 2020-2024 Stratejik Plan. İstanbul Büyükşehir Belediyesi

Istanbul Metropolitan Municipality. (2021). İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu. İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

Izmir Metropolitan Municipality. (2020). 2020-2024 Stratejik Plan.

Izmir Metropolitan Municipality. (2021). İzmir Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.

John, P. (2017). Neden Kentsel Politika Çalışılmalı. In Kentsel Politika Teorileri (pp. 43–59). Litera Yayıncılık.

Karakok, T. (2011). Education in turkey in the menderes era (1950 – 1960). Journal of Higher Education and Science, 1(2), 89. <https://doi.org/10.5961/jhes.2011.014>

Karpat, K. H. (2006). Osmanlı'da Değişim, Modernleşme ve Uluslaşma. İmge Kitabevi.

Keleş, R. (2016). Kentleşme Politikası (15th ed.). İmge Kitabevi.

Kuckartz, U. (2015). Qualitative Text Analysis. SAGE Publications.

Lubell, M., Feiock, R. C., & Ramirez De La Cruz, E. E. (2009). Local Institutions and the Politics of Urban Growth. In Source: American Journal of Political Science (Vol. 53, Issue 3).

Mardin Metropolitan Municipality. (2021). Mardin Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.

Mersin Metropolitan Municipality. (2021). Mersin Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu.

OECD. (2010). Learning for Jobs. OECD.

Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu, (1977). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/15987.pdf>

Büyükşehir Belediye Kanunu, (2004).

Belediye Kanunu, (2005). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>

Saldana, J. (2016). The Coding Manual for Qualitative Researchers. SAGE Publications.

Samsun Metropolitan Municipality. (2020). 2020-2024 Stratejik Plan.

Savaşkan, O., & Çam, Ç. A. (2019). Kentsel Siyaset Literatürünün Türkiye Yazımındaki Serüveni: Politik Ekonomi ve Kurumsalcı Yaklaşımların Eleştirel Bir Değerlendirmesi. Memleket Siyaset Yönetim, 14(32), 147–182.

- Sidney, M. S. (2007). Policy Formulation: Design and Tools. In F. Fischer, G. J. Miller, & M. S. Sidney (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics and Methods* (pp. 79–89). CRC Press.
- Storper, M. (2011). Why do regions develop and change? The challenge for geography and economics. *Journal of Economic Geography*, 11(2), 333–346. <http://www.jstor.org/stable/26162224>
- Storper, M., Kemeny, T., Makarem, N. P., & Osman, T. (2015). *The Rise and Fall of Urban Economies*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvqsdttdq>
- Strauss, A. L. (2003). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018: Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*.
- T.C. Konya Büyükşehir Belediyesi. (2023). KOMEK. <https://komek.org.tr/page.php?PageID=2&SubPageID=30&lng=tr>
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). *Türkiye’de Meslekî ve Teknik Eğitimin Görünümü*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı,
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). *Türkiye Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2014-2018*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı,
- The European Commission. (2020). *Osnabrück Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies*.
- Toprak, D., & Şataf, C. (2017). Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Çerçevesinde Sosyal Harcamalar Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 106(Temmuz), 63–86.
- Uçar, C., & Özerbaş, M. (2013). Mesleki ve teknik eğitimin dünyadaki ve Türkiye’deki konumu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 242–253.
- Uysal, A., Dikici, A., & Yörük, S. (2002). Bilgi Toplumu ve Türkiye’de Mesleki Eğitim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 299–312. <http://search/yayin/detay/1902>
- Yaman, A. (2021). Kentin Gelişimi ve Sanayi Sitesi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Mersin Örneği. *Turkish Studies Social Sciences*, 16(1), 375–394.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M., & Sobacı, M. Z. (2013). Kamu Politikası ve Kamu Politikası Analizi. In M. Yıldız & M. Z. Sobacı (Eds.), *Kamu Politikası Kuram ve Uygulama* (pp. 14–44). Adres Yayınları.



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

Ar-Ge Yatırımları ve Finansal Performans: Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Üzerine bir Uygulama

R&D Investments and Financial Performance: An Application on
Foreign Trade Capital Companies

Makalenin
Gönderim Tarihi:
12/02/2023

Dr. Öğr. Üyesi Bilal AKKAYNAK

Makalenin
Kabul Tarihi:
06/03/2023

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
bakkaynak@erzincan.edu.tr
Orcid: 0000-0003-1300-2112

ÖZET

Ar-ge, firmaların yeni mal ve hizmet üretebilme ya da halihazırda üretilen mal ve hizmetlerin niteliğini artırıcı ya da üretim maliyetlerini azaltıcı faaliyetlerdir. Ar-ge ile işletmeler daha nitelikli mal ve hizmet üretebilme becerisi elde edebilmektedir. Ar-ge zaman içerisinde işletmelerin teknik bilgi ve becerilerini artırabilir, bu sayede işletmeler rekabetçi iş dünyasında rakiplerine ciddi avantajlar sağlayabilirler. Ar-ge faaliyetlerinin bir diğer önemli avantajı ise üretilen mal ve hizmet maliyetlerinin zaman içinde minimize edilebilmesidir. Bu çalışmada ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisi dış ticaret sermaye şirketleri örnekleminde incelenmiştir. Dış ticaret sermaye şirketleri özellikle gelişmekte olan ülkeler için oldukça önemlidir. Çünkü böylesi ülkelerde ihracat gelirleri ithalat giderlerinin gerisindedir. İhracat gelirlerinin düşük olması da ülke ekonomisinin kur baskısı altında olması sonucunu doğurabilecektir. Bu nedenle ülkeler ihracat gelirlerini artıracak politikalara yönelirler. Dış ticaret sermaye şirketleri örnekleminde ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada panel veri analizi ve panel nedensellik yöntemleri kullanılmıştır. Veri seti 2009Q1 ve 2022Q2 aralığını kapsamaktadır. Analiz sonucunda ar-ge harcamaları/satışlar değişkeni öz sermaye karlılığı ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Ayrıca nedensellik ilişkilerine bakıldığında toplam borç/toplam kaynak, satılan malın maliyeti/net satışlar, net işletme sermayesi/toplam varlıklar, asit test oranı ve stok devir hızı değişkenlerinin ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeni ile aralarında bir nedensellik ilişkisinin varlığı anlamlı kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış Ticaret, Ar-Ge, Finansal Performans

ABSTRACT

R&D is the activities that enable companies to produce new goods and services or increase the quality of already produced goods and services or reduce production costs. With R&D, businesses can acquire the ability to produce more qualified goods and services. R&D can increase the technical knowledge and skills of businesses over time, so businesses can provide serious advantages to their competitors in the competitive business world. Another important advantage of R&D activities is that the costs of produced goods and services can be minimized over time. In this study, the effect of R&D expenditures on financial performance was examined in the sample of foreign trade capital companies. Foreign trade capital companies are very important especially for developing countries. Because in such countries, export revenues lag behind import expenses. The low export revenues may also result in the country's economy being under exchange rate pressure. For this reason, countries turn to policies that will increase their export revenues. Panel data analysis and panel causality methods were used in this study, which examined the effect of R&D expenditures on financial performance in the sample of foreign trade capital companies. The data set covers the range 2009Q1 and 2022Q2. As a result of the analysis, R&D expenditures/sales variable was found to be negatively related to return on equity. In addition, when the causality relationships are examined, the existence of a causal relationship between the variables of total debt/total resource, cost of goods sold/net sales, net working capital/total assets, acid test rate and inventory turnover rate and R&D expenditures/net sales variable is considered significant.

Keywords: Foreign Trade, R&D, Financial Performance

1. Giriş

Araştırma ve geliştirme (ar-ge), firmaların yeni mal ve hizmet üretebilme ya da halihazırda üretilen mal ve hizmetlerin niteliğini artırıcı ya da üretim maliyetlerini azaltıcı faaliyetlerdir (Bloemendaal, 2020, s.2). Ar-ge hemen hemen tüm işletmelerin bir şekilde kısa ya da uzun vadede ihtiyaç duyacağı bir kavramdır. Küreselleşen dünyada özellikle rekabetin çetin boyutlara ulaşması işletmeleri başarılı olmaya mecbur kılmaktadır. Bu bakımdan etkili ar-ge faaliyetleri önemini çok daha fazla hissettirmektedir (Ghaffar ve Khan, 2014, s.358).

Ar-ge harcamalarına yatırım yapan işletmeler yüksek risk üstlenmektedirler. Buna karşılık rekabetçi bir avantaj sağlamaktadırlar. Başarılı olmaları varsayımında üretim maliyetlerini uzun vadede azaltabilirler ve piyasa payını artırabilir. Bu bakımdan ar-ge yatırımları firmaların uzun vadede büyüme potansiyeli hakkında bilgi verebilir (Erdoğan ve Yamaltdinova, 2019, s.542).

Etkin piyasalar firma ile ilgili tüm bilgileri fiyata yansıdığı ve firma ile ilgili yararlı bilgilerin sağlanabildiği bir piyasa olarak tanımlanır. Erdoğan ve Yamaltdinova (2019)'ya göre firmaların ar-ge yatırımları da etkin piyasalarda firma değerine yansiyacaktır. Buna göre ar-ge yatırımlarının başarılı olması

varsayımında firma değeri artarken, başarısız olması varsayımında firma değeri azalacaktır. Ancak başarısız olursa bile beşerî sermaye bağlamında bir kazanım elde edilmiş olunacaktır. Zhu ve Huang (2012), Erdoğan ve Yamaltdinova (2019) ve Tung ve Binh (2020) gibi araştırmacılar ar-ge yatırımlarının uzun vadede işletmenin finansal performansına olumlu etki yapacağını savunmaktadır. Ar-ge harcamalarının başarısız olması varsayımında bu etkinin Bloemendaal (2020) gibi olumsuz olacağını savunan araştırmacılar da bulunmaktadır.

Büyük ve orta ölçekli işletmeler bir ekonomide toplumsal refahın, ülke ekonomisinin büyümesine ve istihdam sağlamada önemli roller üstlenmektedirler. Bu bakımdan söz konusu işletmelerin kısa ve uzun vadede teknolojik olarak ilerleme, kapasite bakımından genişleme, finansal olarak büyüme gösterebilmeleri yalnızca kendileri için önemli ve gerekli değildir (Pervan ve Kramaric, 2020, s.816). Bir işletmenin ar-ge yatırımları işletmenin geleceğine yapılmış bir yatırım olmasının yanı sıra ülke ekonomisinin büyümesine, toplumsal refahın ve sosyal gelişmenin de artmasına olanak sağlayabilir. Bu bakımdan ar-ge yatırımları kamu tarafından teşvik edilmektedir (Doh ve prince, 2014, s.697).

Ar-ge'ye yönelik Türkiye'de gerçekleştirilen teşvikler nitelik ve kapsam bakımından doğrudan ve dolaylı teşvikler olarak gruplanmaktadır. Doğrudan teşvikler ar-ge faaliyetlerine sağlanan sübvansiyonlar olarak da ifade edilmekte ve 1970'lerden günümüze yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Devletin uyguladığı farklı sübvansiyon türleri bulunmaktadır. Hibeler bunlardan birisidir ve ar-ge maliyetlerinin bir kısmının devlet aracılığıyla karşılanması olarak ifade edilir. Hibeler genellikle ilk defa gerçekleştirilen ar-ge faaliyetlerinde uygulanmaktadır. Bir diğer doğrudan sübvansiyon türü kredilerdir ve doğrudan kamu kuruluşları, bankalar ya da diğer araçlar tarafından sağlanmaktadır. Krediler belirli koşullar ve teminatlar karşılığında sağlanmaktadır. Devletin sağlamış olduğu bir diğer teşvik türü dolaylı teşviklerdir. Dolaylı teşvikler vergi teşvikleri ve diğer teşvikler olarak gruplanmaktadır. Vergi teşvikleri vergilerin ertelenmesi, vergi indirimi ve vergi kredisi olarak çeşitlenebilmektedir. Diğer teşvikler ar-ge yatırımcısının maliyetlerini minimize etmekten ziyade faaliyetlerinin nitelikli ve etkin olmasını sağlamaya yönelik adımlardır. Ar-ge personeline sağlanacak eğitimlerde gerekli altyapı desteği, farklı ülkelerde çok gelişmiş işletmelerle iletişim ağının kurulması, işletmelerin geliştirdikleri yeni ürün, teknik, bilgi ya da hizmetlerin korunmasına yönelik fikri mülkiyet haklarına ilişkin destekler diğer teşvik türlerine verilebilecek örneklerdendir. Türkiye'de başlıcaları TÜBİTAK, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı olarak sıralanabilecek birçok kuruluş ar-ge projelerini desteklemektedir. Bu kuruluşların destekleri personel giderleri, makine teçhizat giderleri, kongre konferans giderleri, kira, proje geliştirme ve yazılım gibi daha çokça detaylandırılacak başlıklarda sunabilmektedir (TÜRMOB, 2022, s.37-59).

Türkiye’de yıllar itibari ile ar-ge yatırımlarının gayri safi milli hasıla içindeki payına bakıldığında oran 2009 ve 2016 yılları aralığında %0,88-0,9 seviyelerinde seyrederken 2016 yılı sonrası düşük bir artış ile %1 değerinin üzerine çıkabilmiş ve nihayetinde 2021 yılında anca %1,13 olarak gerçekleşmiştir (TUIK). Dünyadaki istatistiki verilere bakıldığında ar-ge yatırımlarının gayri safi milli hasıla içindeki payı 2009 ve 2016 yılları aralığında ortalama %2 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılından itibaren yükselişe geçen oran 2020 yıllarında %2,6 seviyelerine kadar yükselmiştir (worldbank.org). OECD 2020 verilerine göre dünyada ar-ge harcamalarına gayri safi milli hasılasına oranla en çok payı ayıran ülke İsrail’dir. İsrail’in ar-ge harcamalarına ayırdığı pay gayrisafi milli hasılasının %5,4’ü kadardır. Onu Güney Kore %4,8 ile takip etmektedir. 2020 yılı verilerine göre OECD ülkeleri arasında gayrisafi milli hasıladan ar-geye ayrılan payın ortalama değeri %2,4 olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılı verilerine göre Türkiye OECD ülkeleri arasında ortalamanın altında bir pay ile ancak 30. sırada kendisine yer bulabilmiştir (OECD).

Ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan literatür incelemesinde Ayaydın ve Karaaslan (2014), Elmas ve Polat (2015), Guo vd. (2018), Erdoğan ve Yamaltninova (2019) ve Özkan (2022) gibi araştırmacıların imalat sanayi örneğinde, Freihat ve Kanakriyah (2017) ve Eldawayaty (2020) gibi araştırmacıların ilaç sanayi örneğinde, Çıtak (2017), Aytakin ve Özçalık (2018) ve Kılıç (2020) gibi araştırmacıların teknoloji ve bilişim sektörü örneğinde çalışmalarını gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Zhu ve Huang (2012), Dave vd. (2013), Vanderpal (2015), Bloemendaal (2020) ve Tung ve Binh (2020) gibi araştırmacılar ise tüm sektörleri bir bütün halinde ele alarak ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Bu çalışmada ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisi dış ticaret sermaye şirketleri örneğinde gerçekleştirilecektir. Dış ticaret sermaye şirketleri uluslararası ticari faaliyetlerde bulunan ve Türkiye’de dış Ticaret Müsteşarlığının onayı ile öncelikli statü elde edebilen şirketlerdir. Özellikle ödemeler bilançosunun dış ticaret dengesi açık veren yani mal ve hizmet ithalat toplamı ihracat toplamını aşan ülkeler bakımından dış ticaret faaliyetleri hayati öneme sahiptir. İthalatın ihracatı aşması, ülkede ithalatın yapıldığı para birimine olan talebinin artmasına ve dolayısıyla yerli para biriminin yabancı para birimleri karşısında kur baskısına maruz kalmasına neden olmaktadır. Bu durum beraberinde üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini ve birim fiyatlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu zincirleme olumsuz etkilerde enflasyonun yani genel fiyat dengesinin artmasının nedenlerinden biri olarak kabul edilebilir. Bu bakımdan hem ar-ge faaliyetlerinin hem de dış ticaret sermaye şirketlerinin etkinliği ülke ekonomisi için oldukça önemlidir.

Çalışmanın devam eden kısımlarında öncelikle dünyada ve Türkiye’de ar-ge faaliyetleri ile ilgili gerçekleştirilmiş başlıca çalışmaların özetini içeren

literatür taramasına yer verilecektir. Sonrasında ise çalışmanın veri seti ve uygulanacak yöntemler tanıtılacak olup sonrasında elde edilen bulgulara yer verilecektir. Sonuç kısmında ise elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

2. Literatür

Literatür taraması sonrası özellikle dış ticaret sermaye şirketleri özelinde ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Araştırma sonucunda farklı sektörlerde ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerine etkisinin incelendiği çalışmalar ulusal ve uluslararası olmak üzere kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Zhu ve Huang (2012), Çin’de faaliyet gösteren bilgi ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler örneğinde ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamalarının ve firma büyüklüğünün hem ROA hem de ROE ile pozitif ilişkili, kaldıraç ise hem ROA hem de ROE ile negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Dave vd. (2013), ar-ge yatırım harcamalarının finansal performans üzerine etkisini S&P 500 indekisinde listelenen teknoloji şirketleri örneğinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ar-ge’nin pazarlama performansı, brüt faaliyet karı ve ROA ile anlamlı ve pozitif ilişkili, teknolojik performans ile anlamlı ve negatif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayaydın ve Karaaslan (2014), Türkiye’de imalat sanayi örneğinde ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları, büyüklük, aktif devir hızı, stok devir hızı ve borç devir hızı değişkenlerinin EOA ile pozitif ilişkili, likidite, kaldıraç ve alacak devir hızı değişkenlerinin ise ROA ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ghaffar ve Khan (2014), Pakistan’da faaliyet gösteren işletmeler örneğinde ar-ge harcamalarının finansal performansa etkisini incelemişlerdir. İnceleme neticesinde ar-ge harcamalarının ROE ve hisse başı kar üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu sonucunu elde etmişlerdir. Doh ve Prince (2015), ABD’de bilgi ve teknoloji şirketlerinde ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda bilgi ve teknoloji şirketlerinde ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu ve yatırımcıların ar-ge yapan şirketlere daha fazla yatırıma istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Vanderpal (2015), ar-ge harcama yatırımlarının finansal performansın üzerindeki etkisini S&P veri tabanından temin ettikleri ve 500 işletmenin verilerinin bulunduğu bir veri seti örneğinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ROA, net kar ve öz sermaye değişkenlerinin ar-ge harcamaları

üzerinde pozitif, brüt gelir değişkeninin ar-ge harcamaları üzerindeki etkisinin negatif olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Elmas ve Polat (2016), ar-ge yatırımlarının finansal performans ile ilişkisini BIST imalat sektörü kapsamında incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ar-ge/satışlar değişkeni ve satışların logaritması değişkenlerinin net kar ve satışlar ile pozitif, toplam borç/toplam aktif değişkeninin net kar/satışlar ile negatif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca toplam borç/toplam aktif değişkeninin ROA ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu tespit etmişlerdir. Çıtak (2017), BIST teknoloji endeksinde yer alan işletmelerin ar-ge yatırımlarının finansal performans ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma geliştirme giderleri/net satışlar, araştırma geliştirme giderleri/toplam aktifler değişkenlerini girdi, ROA ve pd/dd değişkenlerini ise çıktı olarak kullandıkları çalışmalarında veri zarflama yöntemini kullanmışlardır. Analiz sonucunda incelenen yıllar itibari ile işletmelerin KAREL ve LOGO firmaları hariç standartlarını koruyamadıkları sonucunu elde etmiştir. ALCTL, ASELS ilk iki yıl artan bir performansa sahip iken son yıl azalan, KAREL her yıl artan, LOGO her yıl azalan, NETAŞ ilk iki yıl artan son yıl sabit ve TTKOM ilk iki yıl sabit son yıl azalan bir performans göstermiştir.

Freihat ve Kanakriyah (2017), Ürdün'de faaliyet gösteren ilaç sanayi işletmelerinin ar-ge harcamalarının finansal performansları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamalarının ROA, ROE ve hisse başı kar değişkenleri üzerinde pozitif etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Aytekin ve Özçalık (2018), BIST teknoloji ve bilişim sektörleri özelinde ar-ge yatırımlarının finansal performans ile ilişkisini incelemiştir. Analiz sonucunda ar-ge giderleri ve pd/dd değeri değişkenlerinin fvök ile pozitif ilişkili, ar-ge/toplam faaliyet giderleri değişkenlerinin fvök ile negatif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Net satışların bağımlı olduğu modelde ise ar-ge giderlerinin net satışlar ile pozitif ilişkili, ar-ge/toplam faaliyet giderleri değişkeninin ise net satışlar değişkeni ile negatif bir ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Guo vd. (2018), ar-ge yatırım harcamalarının firma performansı üzerine etkisini Çin'de faaliyet gösteren imalat sanayi firmaları örneklemine incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamalarının ROA, ROE ve TOBİNQ değişkenleri ile pozitif ilişkili, büyüklük satışlar ve kaldıraç değişkenlerinin ise ROA, ROE ve TOBİNQ ile negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Karunanithy vd. (2018), Sri Lanka'da faaliyet gösteren ve ar-ge faaliyeti gerçekleştiren işletmeler özelinde ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları temettü, ROA ve ROE ile negatif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bloemendaal (2020), ar-ge yatırımlarının yüksek teknoloji ve yüksek teknolojili olmayan şirketlerde finansal performansa etkisini G8 ülkelerindeki örneklem kapsamında incelemiştir. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları/toplam satışlar değişkeninin ROA, ROE ve kar marjı ile negatif ilişkili olduğu,

büyüklik değişkeninin ROA, ROE ve kar marjı ile pozitif ilişkili olduğu, toplam borç/toplam kaynak değişkeninin ise ROE ile pozitif, ROA ve kar marjı ile negatif bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır.

Dyrnes ve Friestad (2020), ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisini. Araştırma sonucunda ar-ge yatırımlarının ROA ve aktif devir hızı üzerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eldawayaty (2020), Mısır'da faaliyet gösteren ilaç sanayi şirketlerinin a-ge harcamalarının finansal performansa etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda faaliyet giderleri ve firma büyüklüğü değişkenlerinin ROA üzerinde negatif etkili olduğu onucunu elde etmişlerdir. Ar-ge harcamaları/satışlar değişkeni, toplam borç/toplam kaynak, faaliyet giderleri/satışlar ve firma büyüklüğü değişkenlerinin ROE ve satışların karlılığı ile negatif etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Sabit aktiflerin devir hızı ve toplam borç/toplam kaynak değişkenlerinin TobinQ ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ar-ge harcamaları/toplam satışlar değişkeni ve faaliyet giderleri/satışlar değişkenlerinin ise TobinQ ile negatif bir ilişki içerisinde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Gün ve Kaygın (2020), ar-ge faaliyetlerinin finansal performans üzerindeki etkisini BIST tüm sektörleri kapsamında incelemişlerdir. AR-GE giderleri/net satışlar oranı, maddi olmayan duran varlıklar/toplam aktif ve toplam borç/toplam kaynaklar değişkenlerini girdi değişkenleri, ROA, ROE ve net satışlardaki büyüme değişkenlerini çıktı değişkenleri olarak ele aldıkları çalışmalarında veri zarflama yöntemini kullanmışlardır. Analiz sonucunda ar-ge faaliyetlerine yatırım yapan GENTS ve KOZAA şirketlerinin etkinlik düzeylerinin en üst seviyede, OTKAR ve ULKER şirketlerinin ise en düşük seviyede olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Kılıç (2020), BIST bilişim sektöründe ar-ge giderleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeninin ROA, ROE ve hisse başı kar ile pozitif ilişkili olduğu, toplam borç/toplam aktif oranının ise ROA ile pozitif ilişkili olduğu, büyüklik değişkeninin ise ROE ve hisse başı kar ile pozitif, ROA ile negatif bir ilişki içinde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Tung ve Binh (2020), ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini Vietnam örneğinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları, firma yaşı, sahiplik ve büyüklik değişkenlerinin ROA ile pozitif, borç/yabancı kaynak oranının ise ROA ile negatif bir ilişkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Mulugeta (2021), Etiyopya'da ar-ge yatırımları gerçekleştiren işletmeler örneğinde ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ar-ge yatırımları, sabit aktifler ve Lnsatışlar değişkenleri TOBİNQ ile pozitif ilişkili kadın CEO ve firma yaşı değişkenleri TOBİNQ ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Özkan (2022) Türkiye'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örneğinde ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeninin ROA ROE ve vök/satışlar değişkenleri ile negatif bir ilişki

içinde bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca büyüklük ve firma sahipliğinin vök/satışlar üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu tespit etmiştir.

Bu çalışma ile ar-ge yatırımlarının finansal performans üzerindeki etkisi Türkiye’de faaliyet gösteren dış ticaret sermaye şirketleri örnekleminde incelenmesi amaçlanmaktadır. Uygulama örnekleminin daha önce incelenmemiş olması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır.

3. Veri Seti ve Yöntem

Dış ticaret sermaye şirketleri örnekleminde, ar-ge yatırımlarının şirketlerin finansal performansları ile olan ilişkisinin incelendiği bu araştırmanın veri seti N:9 ve T:54 olmak üzere toplam 486 gözlemden oluşmaktadır. Veri seti Finnet veri tabanından elde edilmiştir. Veri setindeki zaman kesiti çeyrek dönemlik kesitlerden oluşmakta ve 2009Q1 ve 2022Q2 aralığını kapsamaktadır. İlgili dönem aralığında toplam on beş (15) olan dış ticaret sermaye şirketi arasından dokuz (9) tanesinin düzenli ar-ge yatırımlarında bulunmasından dolayı veri setinde dokuz (9) şirkete ait bilgiler yer almaktadır.

Çalışmada 5 bağımlı 9 bağımsız değişken yer almaktadır. Bağımlı değişkenler vök/öz sermaye, net kar/öz sermaye, TobinQ, net kar/net satışlar ve net kar/toplam aktif değişkenleridir. Bağımsız değişkenler ise ar-ge harcamaları/net satışlar, toplam borç/toplam öz sermaye, satılan malın maliyeti/net satışlar, net işletme sermayesinin logaritması, net işletme sermayesi/toplam varlıklar, aktif devir hızı, asit test oranı, alacak devir hızı ve stok devir hızıdır.

Bağımlı değişkenler arasında öz sermaye karlılığı hem vergi öncesi hem de vergi sonrası olmak üzere, ayrı ayrı kullanmıştır. Bu sayede dış ticaret sermaye şirketlerine sağlanan vergisel avantajların etkisi gözlemlenmeye çalışılmıştır. TobinQ oranı ise varlığın pazar ve maliyet değerleri bilgisini barındıran bir değişken olup finansal performans çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir değişkendir. Guo vd. (2018), Mulugeta (2021) ve Eldawayaty (2020) gibi araştırmacılar çalışmalarında TobinQ oranını kullanmışlardır. Kullanılan bir diğer bağımlı değişken ise net kar/net satışlar oranı olup satışların etkinliğini ölçmede kullanılan temel değişkenlerdendir. Özkan (2022), Elmas ve Polat (2015) ve Eldawayaty (2020) çalışmalarında söz konusu değişkeni modele dahil etmişlerdir. Net kar/toplam aktif değişkeni ise aktif karlılık olarak ifade edilir ve ROA olarak kısaltılmaktadır. Zhu ve Huang (2012), Vanderpal (2015) ve Tung ve Binh (2020) incelemelerinde ROA’yı finansal performans göstergesi olarak modele dahil etmişlerdir.

Bağımsız değişkenler arasında araştırma konusu temel değişken ar-ge harcamaları/net satışlar değişkenidir. Ayaydın ve Karaaslan (2014), Zhu ve Huang (2012), Çıtak (2017), Erdoğan ve Yamaltdinova (2019), Bloemendaal (2020), Pervan ve Kramaric (2020) ve Tung ve Binh (2020) gibi

araştırmacılar teknoloji, bilişim ve imalat sanayi gibi sektörlerde ar-ge harcamalarının net satışlara oranı değişkenini araştırma konusu olarak kullanmışlardır. Ar-ge harcamaları maliyet artırıcı bir gider kalemidir. Bu bakımdan karlılığı azaltması beklenebilir buna karşılık ar-ge harcamalarının sonucunda elde edilen kazanımlar ise satışlara ve karlılığa olumlu yansiyabilir. Böylesi durumlarda işletmelerin faaliyet etkinliklerinin artması beklenir. Literatürde Zhu ve Huang (2012), Erdoğan ve Yamaltdinova (2019) ve Tung ve Binh (2020) gibi ar-ge harcamalarının finansal performans ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde eden çalışmalar bulunmaktadır. Buna karşılık ar-ge ve karşılık aralarında negatif bir ilişkinin varlığını tespit eden Bloemendaal (2020) gibi araştırmacılar da bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan diğer değişkenler modelin açıklama gücünü artırabilmek için modele dahil edilmiş finansal performansın temel belirleyicisi değişkenlerdir.

Toplam borç/toplam öz sermaye değişkeni işletmenin borç yükü ile ilgili bilgi veren bir orandır. Ar-ge yatırımlarının sürekli finansal ihtiyaç gerektiren bir faaliyet olması bakımından söz konusu oranın ar-ge sürecinden etkileneceği belirgindir. Benzer gerekçelerle Bloemendaal (2020) ve Dyrnes ve Friestad (2020) gibi araştırmacılar çalışmalarında söz konusu değişkeni modele dahil etmişlerdir.

Finansal performans üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülen bir değişken aktif devir hızı değişkenidir. Çünkü işletme aktiflerini ne derece verimli kullanabilirse karlılığında o seviyede artış gösterebilecektir. Ayaydın ve Karaaslan (2014) ve Eldawayaty (2020) gibi araştırmacılar makalelerinde söz konusu değişkeni finansal performansın belirleyicisi olarak modele dahil etmişlerdir.

Likidite işletmelerin kısa vadeli yükümlülüklerini karşılayabilme potansiyelini gösterir. Bu kabiliyete sahip işletmelerin borçlanma maliyetlerinin düşük karlılıklarının yüksek olması beklenir. Ayaydın ve Karaaslan (2014) ve Pervan ve Kramaric (2020) incelemelerinde likiditeyi finansal performans belirleyicisi olarak modele değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada likiditeyi temsilen asit test oranı değişkeni kullanılmıştır.

Alacak devir hızı ve stok devir hızı değişkenleri işletmenin faaliyetlerinin etkinliğinin ölçüldüğü oranlardır. Stok devir hızının yüksekliği ve alacak devir hızının optimum yönetimi işletmelerin finansal performanslarına da yansiyacaktır. Ayaydın ve Karaaslan (2014) her iki değişkeni de ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında modele dahil etmiştir.

Modelde yer alan bir diğer bağımsız değişken satılan malın maliyeti/net satışlar değişkenidir. Bu değişken doğrudan maliyetler ile ilgili bir değişken olması ve ar-ge harcamalarının maliyetlerinin dolaylı olarak satılan mala

eklenecek olması nedeni ile finansal performans üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Net işletme sermayesinin logaritması ve net işletme sermayesi/toplam varlıklar değişkenleri ise işletmenin kısa vadeli çalışma sermayesi ile ilgili oranlar olup doğrudan finansal performans ile etkili değişkenlerdir. Söz konusu değişkenlerin optimum düzeyde olması arzu edilir. Zira haddinden fazla net çalışma sermayesi alternatif yatırım fırsatlarının değerlendirilemediği, haddinden düşük net çalışma sermayesi ise faaliyetlerin aksamasına neden olabilecektir.

4. Bulgular

Çalışmada panel veri analizi yöntemi ve panel nedensellik yöntemi olmak üzere iki farklı yöntem kullanılmıştır. Panel veri analizi ile ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisi ve finansal performans etkileyen diğer değişkenler topluca kurulan modeller üzerinde incelenecektir. Panel nedensellik yöntemi ile de ar-ge harcamalarının nedensellik ilişkisine sahip olduğu değişkenler araştırılacaktır.

Panel veri analizi yönteminin varsayımları kapsamında kurulan modeller aşağıdaki gibidir.

$$(vök/ö)_{it} = \alpha + \beta_1 arge/ns_{i,t} + \beta_2 tb/ö_{i,t} + \beta_3 smm/ns_{i,t} + \beta_4 Ln(nis)_{i,t} + \beta_5 nis/tv_{i,t} + \beta_6 adh_{i,t} + \beta_7 ato_{i,t} + \beta_8 Aldh_{i,t} + \beta_9 sdh_{i,t} + u_{i,t}$$

$$(nk/ö)_{it} = \alpha + \beta_1 arge/ns_{i,t} + \beta_2 tb/ö_{i,t} + \beta_3 smm/ns_{i,t} + \beta_4 Ln(nis)_{i,t} + \beta_5 nis/tv_{i,t} + \beta_6 adh_{i,t} + \beta_7 ato_{i,t} + \beta_8 Aldh_{i,t} + \beta_9 sdh_{i,t} + u_{i,t}$$

$$(TQ)_{it} = \alpha + \beta_1 arge/ns_{i,t} + \beta_2 tb/ö_{i,t} + \beta_3 smm/ns_{i,t} + \beta_4 Ln(nis)_{i,t} + \beta_5 nis/tv_{i,t} + \beta_6 adh_{i,t} + \beta_7 ato_{i,t} + \beta_8 Aldh_{i,t} + \beta_9 sdh_{i,t} + u_{i,t}$$

$$(nk/ns)_{it} = \alpha + \beta_1 arge/ns_{i,t} + \beta_2 tb/ö_{i,t} + \beta_3 smm/ns_{i,t} + \beta_4 Ln(nis)_{i,t} + \beta_5 nis/tv_{i,t} + \beta_6 adh_{i,t} + \beta_7 ato_{i,t} + \beta_8 Aldh_{i,t} + \beta_9 sdh_{i,t} + u_{i,t}$$

$$(nk/ta)_{it} = \alpha + \beta_1 arge/ns_{i,t} + \beta_2 tb/ö_{i,t} + \beta_3 smm/ns_{i,t} + \beta_4 Ln(nis)_{i,t} + \beta_5 nis/tv_{i,t} + \beta_6 adh_{i,t} + \beta_7 ato_{i,t} + \beta_8 Aldh_{i,t} + \beta_9 sdh_{i,t} + u_{i,t}$$

Çalışmanın nedensellik analizinde Dumitrescu ve Hurlin (2012)'in geliştirmiş olduğu analiz yönteminden yararlanılacaktır.

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum_{k=1}^K \gamma_i^{(k)} Y_{it-k} + \sum_{k=1}^K \beta_i^{(k)} X_{it-k} + \varepsilon_{it}$$

Dumitrescu ve Hurlin (2012)'in geliştirmiş olduğu eşitlikte;

“Y: arge/ns” ve “X: vök/ö, nk/ö, TQ, nk/ns, nk/ta, tb/ö, smm/ns, ln(nis), nis/tv, ato, aldh, sdh” olmak üzere değişkenlerin ar-ge ile nedensellik ilişkisi incelenmiştir.

Analiz süreci homojenlik ve değişkenlere uygulanan yatay kesit bağımlılığı testleri ile başlamaktadır. Bu iki test değişkene uygulanacak birim kök testinin belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu makalede değişkenlere Swammy S homojenlik testi ve değişkenlere CDIm yatay kesit bağımlılığı testleri uygulanmıştır. Tablo 1’de test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlerin Homojenlik ve Yatay Kesit Bağımlılığı Testleri

Kod	Değişkenler	Swammy S	CDIm
vök/ö	VÖK/ Öz Sermaye	108.90*	23.24*
nk/ö	Net kar/ Öz Sermaye	155.79*	23.51*
TQ	Tobin Q	15158*	19.37*
Nk/ns	Net Kar/Net Satışlar	728.87*	8.5*
Nk/ta	Net Kar/Toplam Aktif	0.0637*	25.51*
arge/ns	AR&GE Harcamaları /Net Satışlar	5.22*	1.89***
Tb/ö	Toplam Borçlar/Öz sermaye	1282.30*	9.07*
Smm/s	SMM/Net Satışlar	7719.30*	5.13*
Ln(nis)	Ln(nis)	3.29*	4.30*
nis/tv	NİS /Toplam Varlıklar	1520.68*	2.14**
Adh	Aktif Devir Hızı	2.24	13.82*
Ato	Asit Test Oranı	774.69*	1.76***
Aldh	Alacak Dev. Hızı	302.45*	28.26*
sdh	Stok Devir H.	631.87*	36.22*

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “**” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “***” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “****” olarak simgelenmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde aktif devir hızı değişkeni haricinde diğer tüm değişkenlerin heterojen yapıda oldukları, aktif devir hızının ise homojen yapıda olduğu tespit edilmiştir. CDIm yatay kesit bağımlılığı test sonuçlarına bakıldığında ise değişkenlerin tamamının yatay kesit bağımlı oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde tüm değişkenlerin ikinci kuşak birim kök testleri ile sınanmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Bu makalede değişkenlere İm, Pesaran ve Shin (İPS) ve Harris Tvazalis (HT) birim kök testlerinin ikinci kuşak versiyonları uygulanmıştır. Tablo 2’de birim kök test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2: Değişkenlerin Birim Kök Testleri

Değişkenler	İps	HT
VÖK/ Öz Sermaye	-3.6205*	0.7319*
Net kar/Öz Sermaye	-4.4957*	0.7110*
Tobin Q	-1.5627***	0.8680*
Net Kar/Net Satışlar	-4.3034*	0.7884*
Net Kar/Toplam Aktif	-1.5627*	0.8680*
AR&GE Harcamaları /Net Satışlar	-20.6345*	-0.1884*
Toplam Borçlar/Öz sermaye	-2.9192*	0.7992*
SMM/Net Satışlar	-4.5313*	0.8099*
Ln(nis)	-19.7065*	-0.0070*
NİS /Toplam Varlıklar	-2.8571*	0.8275*
Aktif Devir Hızı	-4.5203*	0.6297*
Asit Test Oranı	-4.1982*	0.7915*
Alacak Dev. Hızı	-16.6826*	0.0823*
Stok Devir H.	-17.9208*	0.0665*

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “*” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “**” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “***” olarak simgelenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, tüm değişkenlerin hem İPS hem de HT birim kök test sonuçları %1 önem seviyesinde düzeyde durağan olarak tespit edilmiştir. Birim kök testi sonrası gerçekleştirilmesi gereken testler uygun tahmincinin belirlenmesine yönelik testlerdir. Bu aşamada uygun tahmincinin seçilebilmesi için modellere F, LM ve Hausman testi uygulanmalıdır. Tablo3’te test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3: Değişkenlerin F, LM ve Hausman Testleri

Modeller	F		LM		Hausman	Karar
	İstatistik	P-Val	İstatistik	P-Val		
VÖK/ Öz Sermaye	35.41*	0.000	0.000	1.000	-	Sabit Etkiler
Net kar/ Öz Sermaye	34.32*	0.000	0.000	1.000	-	Sabit Etkiler
Tobin Q	68.26*	0.000	0.000	1.000	-	Sabit Etkiler
Net Kar/Net Satışlar	91.64*	0.000	0.000	1.000	-	Sabit Etkiler
Net Kar/Toplam Aktif	48.52*	0.000	0.000	1.000	-	Sabit Etkiler

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “*” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “**” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “***” olarak simgelenmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde tüm modellerin F testi %1 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. F testi ekonometrik modelin sabit etkiler ve klasik model arasında uygun olanın tercih edilmesinin sağlandığı bir testtir. Buna göre F testi istatistiklerinin %1 önem düzeyinde anlamlı çıkması modellerin klasik

model ile kıyaslandığında sabit etkiler tahmincisinin daha uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3'te yer alan LM testi istatistiklerine bakıldığında tüm modellerde sonuç istatistiksel olarak anlamsız çıkmış olup teste ilişkin alternatif hipotez reddedilmiştir. LM testi ekonometrik modelin rassal etkiler ve klasik model arasında uygun olanın tercih edilmesinin sağlandığı bir testtir. Buna göre LM testi sonuçlarına göre tüm modeller klasik model ile çözümlenmeye uygundur.

Tablo 3'te yer alan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde modellere hausman testi uygulanmasına gerek kalmaksızın tüm modellerin sabit etkiler ile çözümlenmeye uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü Hausman testi ekonometrik modelin sabit etkiler ve rassal etkiler modelleri arasında uygun olanın tercih edilmesinin sağlandığı bir testtir.

Uygun tahmincinin seçilmesinden sonra modellerde değişen varyans, otokorelasyon ve modelin yatay kesit bağımlılığının bulunup bulunmadığı test edilmelidir. Test sonuçları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Değişkenlerin Değişen Varyans, Otokorelasyon ve Yatay Kesit Bağımlılığı Testleri

Modeller	Değişen Varyans	Otokorelasyon		Yatay Kesit Bağ.	Uygun Dirençli Tahminci
	Wald	Durbin W.	Baltagi WL	Pesaran	
VÖK/Öz Sermaye	474.90*	0.9543	1.0433	8.604*	Driscoll kraay
Net kar/Öz Sermaye	558.01*	0.9562	1.0677	6.960*	Driscoll kraay
Tobin Q	583.17*	0.3355	0.4285	13.550*	Driscoll kraay
Net Kar/Net Satışlar	1354.99*	0.5607	0.8129	7.448*	Driscoll kraay
Net Kar/Toplam Aktif	144.17*	1.4522	1.4955	10.283*	Driscoll kraay

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “*” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “**” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “***” olarak simgelenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, değişen varyansın varlığının test edildiği Wald istatistiği değerleri, tüm modellerde %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Otokorelasyonun varlığının sınındığı Durbin W. ve Baltagi WL test istatistiklerinin sonuçlarına bakıldığında tüm modellerde, değerlerin kritik 2 değerinin altında olması nedeniyle, otokorelasyonun varlığı kabul edilmiştir. Modellerde yatay kesit bağımlılığının sınındığı

Pesaran test istatistikleri ise %1 önem seviyesine anlamlı bulunarak modellerde yatay kesit bağımlılığının varlığı kabul edilmiştir.

Tüm modellerde değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı bulunmaktadır. Bu aşamada ya bu etkiler veri setinden arındırılmalı ya da bu etkilerin varlığında tahmin yürütebilen dirençli bir tahminci tercih edilmelidir. Bu çalışmada her üç etkinin varlığı altında dirençli tahmin yürütebilen Driscoll Kraay tahmincisi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5: Panel Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	VÖK/Öz Sermaye	Net kar/Öz Sermaye	Tobin Q	Net Kar/Net Satışlar	Net Kar/T. Aktif
AR&GE Harcamaları /Net Satışlar	-0.0287**	-0.022**	-0.042	0.0063	-0.0054
Toplam Borçlar/Öz sermaye	0.025**	0.0299**	0.07025	-0.012*	-0.0015
SMM/Net Satışlar	-12.376*	-0.9942*	-11.46**	-0.8647*	-0.5152*
Ln(nis)	0.0006	0.0007	0.0031**	-0.0017	0.0078*
NİS /Toplam Varlıklar	0.3928**	0.2981**	-0.395	-0.1351*	0.1495*
Aktif Devir Hızı	103.124*	82.094*	279.094*	23.498*	23.396*
Asit Test Oranı	-0.0714**	-0.0673**	0.0066	0.025	-0.021
Alacak Dev. Hızı	-0.0005***	0.0003	0.0032	0.0018*	-0.0016
Stok Devir H.	0.0172*	0.017*	0.0025	-0.0061***	0.0066*
F İstatistiği	39.41*	34.35*	14.64*	147.04*	61.9*
R ²	0.5018	0.4796	0.1372	0.5693	0.585

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “**” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “***” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “****” olarak simgelenmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde modellerin topluca anlamlılığının test edildiği F istatistiği tüm modellerde %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Vök/öz sermaye değişkenini bağımlı olduğu modelde ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeni %5 önem düzeyinde anlamlı ve vök/öz sermaye değişkeni ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Aktif devir hızı ve stok devir hızı değişkenleri %1 önem düzeyinde, toplam borç/öz sermaye ve nis/toplam varlık değişkenleri ise %5 önem seviyesinde anlamlı ve vök/öz sermaye değişkeni ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Smm/net satışlar değişkeni %1 önem düzeyinde, asit test oranı %5 önem düzeyinde ve alacak devir hızı

%10 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve vök/öz sermaye değişkeni ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Net kar/öz sermaye değişkeninin bağımlı olduğu modelde ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeni %5 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Aktif devir hızı ve stok devir hızı değişkenleri %1 önem düzeyinde, toplam borç/öz sermaye ve nis/toplam varlıklar değişkeni %5 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişkenle pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Smm/net satışlar değişkeni %1 önem düzeyinde ve asit test oranı %5 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Tobin Q değişkeninin bağımlı olduğu modelde ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Aktif devir hızı %1 ve Ln(nis) değişkeni %5 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Smm/net satışlar değişkeninin TobinQ ile ilişkisi %5 önem düzeyinde anlamlı ve negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Net kar/net satışlar değişkeninin bağımlı olduğu modelde ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Aktif devir hızı ve alacak devir hızı değişkenleri %1 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Toplam borç/öz sermaye, smm/net satışlar ve nis/toplam varlıklar değişkenleri %1 önem düzeyinde, stok devir hızı değişkeninin ise %10 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Net kar/toplam aktif değişkeninin bağımlı olduğu modelde ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Ln(nis), nis/toplam varlıklar, aktif devir hızı ve stok devir hızı değişkenleri %1 önem düzeyinde bağımlı değişken ile anlamlı ve pozitif ilişkili bulunmuştur. Smm/net satışlar değişkeni ise %1 önem düzeyinde anlamlı ve bağımlı değişken ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Ar-ge harcamalarının Finansal performans üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada regresyon analizlerinden elde edilen sonuçların yorumlanmasına ek olarak nedensellik analizinin de uygulanması uygun bulunmuştur. Bu amaçla Tablo 1'de yer alan homojenlik ve yatay kesit bağımlılığı test sonuçlarına göre heterojen veri setlerine uygun Dumitrescu ve Hurlin (2012)

panel nedensellik testinin uygulanmasına karar verilmiştir. Test sonuçları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Değişkenlerin Nedensellik Analiz Sonuçları

Değişkendeki =>	Değişkene	Dumitrescu & Hurlin (2012)	
		W-Bar	Z Bar
VÖK/ Öz Sermaye		171.126	0.599
Net kar/ Öz Sermaye		165.564	0.2951
Tobin Q		62.8380*	24.839*
Net Kar/Net Satışlar		12.7573***	-1.719***
Net Kar/Toplam Aktif		-146.898	-0.695
Toplam Borçlar/Öz sermaye		26.6690*	5.658*
SMM/Net Satışlar	AR&GE Harcamaları /Net Satışlar	42.0385*	13.809*
Ln(nis)		135.146	-13.181
NİS /Toplam Varlıklar		52.3890*	19.298*
Asit Test Oranı		45.7675*	15.786*
Alacak Dev. Hızı		276.812	61.949
Stok Devir Hızı		296.823*	72.562*

Not: istatistiksel olarak anlamlılık $p < 0,01$ ise “*” ile, $0,1 \leq p < 0,05$ ise “**” ile $0,5 \leq p < 0,1$ ise “***” olarak simgelenmiştir.

Tablo 6’da yer alan sonuçlara göre TobinQ, toplam borç/öz sermaye, smm/net satışlar, nis/toplam varlıklar, asit test oranı ve stok devir hızı değişkenlerinin ar-ge harcamaları/net satışlar değişkenine doğru bir nedensellik ilişkisinin varlığı %1 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Net kar/net satışlar değişkeninin ar-ge harcamaları/net satışlar değişkenine doğru bir nedensellik ilişkisinin varlığı ise %10 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

5. Sonuç

Ar-ge hemen hemen tüm işletmelerin bir şekilde kısa ya da uzun vadede ihtiyaç duyacağı bir kavramdır. Küreselleşen dünyada özellikle rekabetin çetin boyutlara ulaşması işletmeleri başarılı olmaya mecbur kılmaktadır. Bu bakımdan etkili ar-ge faaliyetleri önemini çok daha fazla hissettirmektedir. Ar-ge harcamalarına yatırım yapan işletmeler yüksek risk üstlenmektedirler. Buna karşılık rekabetçi bir avantaj sağlamaktadırlar. Başarılı olması varsayımında üretim maliyetlerini uzun vadede azaltabilirler ve piyasa payını artırabilir.

Literatürde ar-genin finansal performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çokça çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile de dış ticaret sermaye

şirketleri örnekleminde ar-ge harcamalarının firmaların finansal performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Özellikle dış ticaret sermaye şirketlerinin tercih edilmesinin en önemli sebebi Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için ihracatın hayati bir öneme sahip olması ve bu alanda yapılacak çalışmaların sektöre ve ilişkili alanda çalışan araştırmacıların gelecek dönemki çalışmalarına katkı sunmasının amaçlanmasıdır.

Ar-ge yatırımlarının finansal performans ile ilişkisinin incelendiği birçok çalışmada pozitif bir ilişkinin varlığı gözlemlenirken bu çalışmada ar-ge'nin vergi öncesi kar/öz sermaye ve net kar/öz sermaye değişkenleri ile aralarında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yani dış ticaret sermaye şirketleri örnekleminde işletmelerin ar-ge harcamaları özellikle öz sermaye karlılığını azaltıcı bir etki doğurmaktadır. Bu etki vergi öncesi ve sonrası kar bağlamında farklılık göstermemektedir. Çünkü her iki modelde benzer sonuçları vermektedir. Nedensellik sonuçlarına bakıldığında TobinQ ve satışların karlılığı değişkenleri ile ar-ge harcamaları arasında bir nedensellik ilişkisinin varlığı anlamlı kabul edilmiştir. Literatürde negatif bir ilişkinin varlığın tespit eden Bloemendaal (2020) gibi araştırmacılar bulunmaktadır. Bu bakımdan sonuçlar Bloemendaal (2020)'nin sonuçları ile örtüşmektedir. Ar-ge harcamalarının diğer değişkenler ile nedensellik ilişkilerine bakıldığında toplam borç/toplam kaynak, satılan malın maliyeti/net satışlar, net işletme sermayesi/toplam varlıklar, asit test oranı ve stok devir hızı değişkenlerinin ar-ge harcamaları/net satışlar değişkeni ile aralarında bir nedensellik ilişkisinin varlığı anlamlı kabul edilmiştir. Bu bakımdan a-ge harcamalarının ilişkili olduğu değişkenler göz önüne alındığında ar-ge'nin geri dönüşü belli olmayan bir maliyet kalemi olması yabancı kaynak maliyetini ve satışa konu ürün maliyetini artırmaktadır. Maliyetlerin artması da firmanın rekabet edebilmesini zorlaştırabilecektir. Bu bakımdan işletmelere ar-ge yatırımlarında gerçekçi projelere öncelik vermeleri önerilir.

Ar-ge harcamalarının öz sermaye karlılığı üzerindeki etkisinin negatif çıkmasının en temel nedeni, ar-ge faaliyetlerinin arzulanan ölçüde başarıya ulaşmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumun bir diğer etkisi henüz ar-ge yatırımları finansal performans üzerinde olumlu etki sağlayacak ölçüde bir değer üretme potansiyeline erişememesinden kaynaklanıyor olabilir yani ar-ge süreci hala devam ediyor olabilir. Bu bakımdan benzer çalışmanın belirli periyodlarla tekrarlanması ve elde edilen sonuçların bu çalışmanın sonuçları ile kıyaslanması daha sağlıklı olacaktır.

Kaynakça

- Ayaydın, H., ve Karaaslan, İ. (2014). The Effect of Research and Development Investment on Firms Financial Performance: Evidence from Manufacturing Firms in Turkey. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(1), 23-39.
- Aytekin, S., ve Özçalık, S. G. (2018). Borsa İstanbul Teknoloji ve Bilişim Endeksi

Firmalarında Ar-Ge Harcamaları ve Finansal Performans İlişkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Iceess'18), 67-73.

- Bloemendaal, E. (2020). *The Effects of R&D Investments on Financial Performance: A Comparison Between High-Tech and Non-High-Tech Companies* (Bachelor's Thesis, University of Twente).
- Çıtak, L., ve İltaş, Y. (2017). Ar-Ge Yatırımlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve BİST Teknoloji Endeksi Firmalarının Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (76), 239-254.
- Dave, P., Wadhwa, V., Aggarwal, S., and Seetharaman, A. (2013). The Impact of Research and Development on the Financial Sustainability of Information Technology (It) Companies Listed on the S&P 500 Index. *Journal of Sustainable Development*, 6(11), 122.
- Doh, L. E., and Prince, D. R. (2015). The Impact of Research and Development on Revenue Generation and Investment Valuation of Info-Tech Corporations. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(4).
- Dyrnes, M. ve Friestad, O. J. (2020). The Effect of R&D on Financial Performance. Universitetet Istavanger Unpublished Master Thesis.
- Elmas, B., ve Polat, M. (2016). Ar-Ge Yatırımlarının Firma Performansına Etkisinin Panel Veri Analizi ile Araştırılması. 20. Finans Sempozyumu
- Eldawayaty, Dma (2020). The Impact of Research and Development (R&D) Intensity on Financial Performance and Firm Value: An Empirical Study on Pharmaceutical Companies Listed on Egyptian Stock Exchange. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 3(4).
- Erdogan, M., and Yamaltdinova, A. (2019). A panel study of the impact of R&D on financial performance: Evidence from an emerging market. *Procedia Computer Science*, 158, 541-545.
- Freihat, A. R. F., ve Kanakriyah, R. (2017). Impact of R&D Expenditure on Financial Performance: Jordanian Evidence. *European Journal of Business and Management*, 9(32), 73-83
- Ghaffar, A., and Khan, W. A. (2014). Impact of Research and Development on Firm Performance. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(1), 357.
- Guo, B., Wang, J., and Wei, S. X. (2018). R&D Spending, Strategic Position and Firm Performance. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-19.
- Gün, M. ve Kaygın, C. Y. (2020). Ar-Ge Yatırımlarının Finansal Performans Üzerine Etkisinin Veri Zarflama Analizi ile İncelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2649-2674.
- Karunanithy, M., Dasanayaka, S. W. S. B., Al Serhan, O., Alariki, A. A., and Ayed,

- I. (2018). The Impact of Research and Development Expenditure on Financial Performance: Evidence from Sri Lanka Large Scale Enterprises. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(2), 277-288.
- Kılıç, M. (2020). BİST Bilişim Sektöründeki Firmaların Ar-Ge Harcamalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 219-234.
- Mulugeta, T. (2021). Impacts of R&D Expenditures on Firms' Innovation and Financial Performance: A Panel Data Evidence from Ethiopian Firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1106769/v1>
- Özkan, N. (2022). R&D Spending and Financial Performance: An Investigation in an Emerging Market. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(1), 38-58.
- Pervan, M. and Kramaric, T. P. (2020). Impact of Research and Development Expenriture on Firm Performance. The 14th International Days of Statistics and Economics, Prague, September. Erişim Linki: https://msed.vse.cz/msed_2020/article/414-Pervan-Maja-paper.pdf
- Tung, L. T. and Binh, Q.M.Q. (2020). *The Impact of Research and Development (R&D) Spending on Firm Value: Empirical Evidence from Southeast Asia* (No. 8c34f). Centre For Open Science.
- Vanderpal, G. (2015). Impact Of R&D Expenses and Corporate Financial Performance. *Vanderpal, Ga (2015). Impact Of R&D Expenses and Corporate Financial Performance. Journal Of Accounting and Finance*, 15(7), 135-149.
- Zhu, Z., and Huang, F. (2012). The Effect Of R&D Investment on Firms' Financial Performance: Evidence from The Chinese Listed it Firms. *Modern Economy*, 3, 915-919.

İnternet Kaynakları

- www.tuik.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- www.worldbank.org (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- www.turmob.org.tr (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- www.oecd.org (Erişim Tarihi: 15.12.2022)



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

ÇALIŞANLARIN GÖZÜNDEN İYİ YÖNETİCİ VE
KÖTÜ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE BU
DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE RESEARCH ON GOOD
MANAGEMENT AND BAD MANAGEMENT BEHAVIORS AND THE
RESULTS OF THESE BEHAVIORS FROM THE EYES OF
EMPLOYEES

Makalenin
Gönderim Tarihi:
25/02/2023

Makalenin
Kabul Tarihi:
21/03/2023

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Hamdi MÜCEVHER

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uluborlu SKMYO,
mhmucevher@gmail.com, Orcid: 0000-0002-3474-5073

ÖZET

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, ekip, örgüt ve toplum başarısı için kritik unsurlardan biridir. Bu davranışların tanımlanması ve neticelerinin bilinmesi, insan, örgüt ve toplum yönetiminde yönetici ve işgörenler için önemli faydalar sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı, özel sektör çalışanlarının gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışlarının neler olduğunu ve bu davranışların sonuçlarını tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin çalışanları üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır. 394 katılımcıdan elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak kod, kategori ve temalar haline getirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem iyi yönetici davranışları hem de kötü yönetici davranışları; kendini yönetmek, insanları yönetmek ve işleri yönetmek ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İyi Yönetici Davranışları, Kötü Yönetici Davranışları, Özel Sektör,

İşgören, Çalışan

ABSTRACT

Good manager and bad manager behavior is one of the critical elements for team, organization and community success. Defining these behaviors and knowing their consequences will provide important benefits in the management of people, organizations and society. The aim of this study is to determine what are good managerial behaviors and bad managerial behaviors from the eyes of private sector employees. Another purpose of the research is to determine the results of good managerial behaviors and bad managerial behaviors. In order to achieve this aim, a qualitative research was conducted on the employees of private enterprises operating in the Western Mediterranean Region. Codes, categories and themes were found by using the content analysis method from the data obtained from 394 participants. According to the results of the research, both good managerial behaviors and bad managerial behaviors; It consists of behaviors related to self-management, managing people and managing things. In addition, it has been determined that both good managerial behaviors and bad managerial behaviors have individual, institutional and social consequences.

Keywords: Good Managerial Behavior, Bad Managerial Behavior, Private Sector, Employee

1. Giriş

Herzberg (1964), işgörenlerin motivasyonlarında; ücret, prim, mesai saatleri ve çalışma şartları gibi hijyen faktörlerden ziyade yöneticilerin davranışları, işgörenler ile kurduğu iletişim tarzı ve ilişki kalitesinin daha çok belirleyici olduğunu aktarmaktadır. Özellikle çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından yönetici davranışlarının iyi ya da kötü olmasının önemi büyüktür.

İyi bir yönetici, toplum, örgüt ve çalışanların başarı, performans ve işbirliğinin artmasını sağarken; kötü bir yönetici, örgüt ve çalışanların başarısız olmasına neden olabilmektedir. İyi bir yönetici, işgörenleri destekleyip motive ederek ve işbirliğini artırarak onların performansını artırırken; kötü bir yönetici ise işgörenleri baskılayıp strese sokmakta, motivasyonlarını düşürerek performans ve verimliliklerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

İyi yönetici davranışları, işgörelere rehberlik ederek onların daha yetkin, mutlu ve verimli olmalarını sağlayıp örgüte bağlılıklarını artırırken; kötü yönetici davranışları, örgütteki iklimi olumsuz yönde etkileyip işgörenlerin sorunlarını ve stresini artırmakta, aidiyet ve motivasyonlarını düşürmektedir. Bundan dolayı kötü yönetici davranışlarını, ortadan kaldırmak ya da azaltmak; iyi yönetici davranışlarını ise artırmak için çaba göstermek, bir örgütün devamlılığı ve başarısı için önemli bir etkidir.

Bu önem ile ele alınan çalışma, iyi ve kötü yönetici davranışlarını ve sonuçlarını belirlemek için yapılmıştır. Çalışma sonucunun, örgüt, insan ve

toplum yönetimi konularında, hem yöneticilere hem de çalışanlara fayda sunacağı düşünülmektedir. Bunun yanında iyi ve kötü yönetici davranışları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, yerli araştırmaların son derece kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma, hem Türk yönetim kültüründe, hangi yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından kabul gördüğü ya da görmediğinin bilinmesi açısından, hem de kötü yönetici davranışlardan ve sonuçlarından kaçınmak, iyi yönetici davranışları ve sonuçlarını pekiştirmek, daha iyi hale getirmek adına önem arz etmektedir. Diğer taraftan yöneticiliğin olumlu özelliklerine vurgu yapan çok sayıda araştırmaya karşın olumsuz özelliklerini konu alan araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Harris ve Jones, 2018). Çalışmanın bu açıdan da yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, konunun kavramsal temellerini ortaya koymak adına öncelikle iyi-kötü yönetici davranışları ve sonuçları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan yöntem, örneklem, analiz metodu anlatılmıştır. Bulgular kısmında, iyi ve kötü yönetici davranışlarının ve sonuçlarının neler olduğu ile ilgili içerik analizi sonuçları paylaşılmıştır. Çalışma, sonuç ve tartışma kısmı ile neticelendirilmiştir.

2. Konuya Dair Kavramsal Çerçeve

2.1. İyi Yönetici Kavramı, İyi Yönetici Davranışları ve Sonuçları

İyi yönetici, güven inşa ederek işgörenlerin taahhüdünü kazanan (Caldwell vd. 2002), görev yaptığı örgütün ve ekibin başarılı olması adına işgörenlere destek olan, onların potansiyellerini açığa çıkaran ve gelişimi için çabalayan ve onlara ilham olan yöneticidir (Kaufmann, 2016). Yönettiği takım ve örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara erişmek için taktikler kurgulayan, işgörenleri motive eden, onlarla uyumlu ve işbirliği halinde çalışan, kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanan, anlaşmazlıkları gidermek için etkin kararlar veren kişi iyi yönetici olarak tanımlanabilir.

Bir yöneticinin iyi bir yönetici olarak tanımlanabilmesi için bazı davranış özelliklerine sahip olması gerekir. İletişim, liderlik, düşünme, karar verme, problem çözme ve insan yönetimi becerileri, kendini yenilemek, esnek, dürüst, etik ve adil davranmak, kendisi ve örgütü için ahlaki hedefleri takip etmek iyi bir yöneticinin sahip olması gereken davranışlar ve nitelikler içerisinde sayılabilir (Pearce, 2006: 61). İyi bir yöneticinin çalışanlar arasında ayırım yapmaması, onlara eşit, tarafsız ve adaletli bir şekilde önderlik etmesi, riskleri değerlendirmesi ve olası riskler için tahminleme yapması, akıllı kararlar alması, açık, net, şeffaf ve etkili bir iletişim kurma anlayışında olması gerekir.

Yine gelecekteki amaç ve hedeflere ulaşmak adına düşünmek, plan ve strateji kurgulamak için vizyoner olmak, örgütün değişen ihtiyaçlarını gidermek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için esnek ve değişime açık olmak, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmek ve görevlerin sorunsuz tamamlanması için yetkilendirme, sorunların çözüme kavuşturulması, analiz edilmesi ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek için stratejik düşünme becerileri iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler içerisinde değerlendirilebilir. Gini ve Green (2013) ise iyi yöneticilerin sahip olduğu davranışları; vizyon sahibi, yaratıcı, dakik ve fedakâr olmak, dürüst, cesur, merhametli, özenli, adaletli davranmak, en iyisini hedeflemek ve estetik endişe taşımak olarak sıralamıştır.

Yönettiği kişilere geri bildirim vermek, işgörenlerin sürekli gelişimini desteklemek, refahları için gayret etmek, bunun için fırsatlar sunmak ve teşvik etmek, kariyer hedeflerine ulaşmaları için işgörelere yardımcı olmak ve gerekli kaynak-fırsatları temin etmek ve onların bireysel ve kariyer gelişimine önem vermek iyi yönetici davranışlarına örnek olarak verilebilir (Caldwell vd., 2008: 154). Kendini ve örgütü geliştirmeye çalışmak, değer yaratmak, örgüte en iyi nasıl katkı sunacağı konusunda kafa yormak (Caldwell vd., 2015: 16), iyi bir iletişim kurmak, adaletli olmak, uzun soluklu düşünmek ve hareket etmek, liderlik becerilerine sahip olmak, karar verme konusunda becerikli olmak ve doğru bir şekilde yetkilendirme yapmak iyi bir yöneticinin sergilemesi gereken davranışlar içerisinde bahsedilebilir.

Bu davranışlar, işgörenlerin aidiyet, motivasyon, çalışma azmi, örgütte kalma isteği, verimlilik ve performanslarını artırdığı gibi örgütün devamlılığı, iyileşmesi, gelişmesi, büyümesi, başarısı ve örgütte pozitif bir kültürün oluşması için önemlidir. Bunun yanında iyi yönetici davranışları birçok olumlu sonuçlar doğurabilir:

- İyi yönetici davranışlarının bir sonucu olarak işgörenlerin istek, verimlilik ve motivasyonlarının artması örgütün karlılık ve performansını artırmaktadır.
- İyi yöneticilerin başkasına yardım etme (Pearce vd., 2006: 61), şeffaf iletişim kurma, paylaşım ve işbirliğinde bulunma, iş ahlakına sahip olma ve işgörelere değer vermek gibi davranışları işgörenlerin bağlılıklarını ve örgüt kültürünü olumlu bir şekilde etkilemektedir (Yorges vd., 1999: 430-433).

- İyi yönetici davranışları sonucu oluşan olumlu iş ortamı, kaliteli hizmet-ürün sunumu ve müşteri memnuniyeti, işletmenin itibarını olumlu etkilemektedir.
- İyi yöneticiler, işgörenleri önemseydiği, takdir ettiği, desteklediği ve dinlediği için bu davranışlar, işgörenlerin güven duymalarını, daha az stres yaşamalarını sağladığı gibi daha enerjik, mutlu, motive ve fiziksel-ruhsal açılardan iyi olmalarını sağlamaktadır (Choi ve Dalton, 1999: 415-419; Verbraak, 2014).
- İyi yönetici davranışları, iyi bir iş ortamı, adil ücret, esnek mesai, kariyer fırsatı, düzenli iletişim gibi imkânlar sunacağı için işgörenler örgütte kalmak için istekli olmaktadır.

2.2. Kötü Yönetici Kavramı, Kötü Yönetici Davranışları ve Sonuçları

Kötü yönetici, yaptığı iş konusunda yetersiz, çalışanlara karşı kötü niyetli, katı ve yozlaşmış (Kellerman, 2005; Burke, 2006), örgütü ve çalışanları yönetmede yetkin olmayan, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarını gidermede eksik kalan, işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlayamayan, organizasyonu veya ekibi yönetme konusunda yetersiz olan, işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi, çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verilmesi hususlarında başarısız olan kişidir. Kötü yönetici, işgörenleri aldatan, küçümseyen, onlarla alay eden, onları haksız yere suçlayan ve onlara yalan söyleyen (Saleh vd., 2018) kişidir. Kötü yönetici, işgörenlerin morallerini bozan negatif davranış ve kişilik karakteri ile de kendini belli etmektedir (Takala, 2010).

Baskıcı ve diktatör tavırlar sergilemek, kötü iletişim, çıkarıcı davranmak, çok ve gereksiz konuşmak ve tarafsız davranmamak genel anlamda kötü yöneticilerin davranışları arasındadır (Dandira, 2012). Yine kötü, sömürücü ve düşmanca tavırlarda bulunmak (Kellerman, 2005; Tepper, 2000), karar verme, sorun çözme, yetki verme, iletişim ve liderlik eksikliği, adaletsizlik, sığ ve kısa vadeli düşünmek ve hareket etmek, gelişim ve yeniliğe kapalı olmak kötü bir yöneticilerin nitelikleri arasında sayılabilir. Kötü yöneticilik, genellikle kötü kararlar ile ilgilidir. Bu sebeple kötü yönetici, kararsız olduğu gibi karar vermede zayıf ve etkisiz bir kişidir (Rosenthal ve Pitinsky, 2006). Egoist, kendini beğenmiş, baskıcı, otoriter, saldırgan ve paranoyak davranmak kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirilebilir (McIntosh ve Rima, 1997; Maccoby, 2004).

Kendisini ve örgütü geliştirme konusunda isteksiz davranmak, değişikliklere direnmek, çalışanlar arasında eşit olmayan şekilde davranmak, iş ve görevleri doğru bir şekilde takip etmemek ve dağıtmamak, çalışanları yönlendirme,

destekleme, motive etme, kişiler arası ilişkileri yönetme, iletişim, işbirliği ve bilgilendirme konularında zayıf kalmak kötü yöneticilerin en bariz özellikleri arasında sıralanabilir. Yine güç kullanarak işgörenleri sömürmek, yıkıcı, aşırı kontrolcü davranmak, çıkarıcı davranmak ve çalışanlara zarar vermek kötü yöneticilerin en temel davranışları olarak bahsedilebilir (Einarsen vd., 2007; Higgs, 2009).

İşgörenlere zarar veren yöntemler kullanmak, yıkıcı davranmak (Krasikova vd., 2013), işgörenlerin fikirlerini önemsememek ve dinlememek, katkılarını hiçe saymak, onlara değer vermemek, saygı duymamak, işgörenleri sürekli eleştirmek, onlara negatif ve sert geri bildirimler vermek kötü yönetici davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanında, ikiyüzlü davranmak (Benson ve Hogan, 2008), karar vermede zorluk çekmek, yetkilendirme ve sorumluluk verme konularında yetersiz davranmak, eksik ve etkin olmayan liderlik davranışı sergilemek, iletişim eksikliği, çalışanlar arasında adaletsiz ve eşitsiz davranmak, kontrolsüz güç kullanımı ve sorunları göz ardı etmek kötü yönetici davranışları içerisinde sayılabilir.

Kimi araştırmacılar tarafından yetersiz, katı, bozuk, duyarsız, yolsuz, dar görüşlü ve şeytani yöneticilik olmak üzere yedi kategoride ele alınabilecek kötü yönetici davranışları (Kellerman, 2005; Erickson vd., 2007), yöneticinin güvensiz algılanmasına sebep olduğu için kendisine zarar vermesine neden olduğu gibi (Hogan, 1994) çalışanların ve örgütün amaçlarına ulaşmasına mani olabilir. Kötü yönetici davranışları, işgörenlerin motivasyon, verimlilik ve performansını düşürebilir ve moralini bozabilir. Yine kötü yönetici davranışları, örgütteki işbirliği ve birlikteliği zedelediği gibi işgörenlerin özgüvenini azaltabilir. Bunlara ilave olarak kötü yönetici davranışları birçok olumsuz sonuçlar doğurabilir:

- Kötü yönetici davranışları, güven eksikliği, işgörenler arasındaki ilişkileri zayıflatma, ayrımcılık, baskı, şüphe (Alvinus vd., 2016), çalışanlar arasında kötü bir ortam, işbirliğinde azalma (Dandira, 2012), iş stresinde artışa sebep olma gibi negatif neticeler doğuracağı için örgüt kültürünü olumsuz olarak etkilemektedir.
- Kötü yönetici davranışları neticesinde işgörenlerin verimlilik ve motivasyonlarının düşmesi, örgütün performansını olumsuz etkilemektedir.
- Kötü yönetici davranışları, örgütsel sorunları dışarıya taşıacağı ve müşterilerin güvenini zedeleyeceği için örgütün itibarına zarar vermektedir.

- Kötü yöneticiler, işgörenleri desteklemeyeceği, önemsemeyeceği, değerli hissettirmeyeceği, eleştireceği, takdir etmeyeceği ve görmezden geleceği için işgörenlerin stresinin artmasına (Dandira, 2012), motivasyon ve isteklerinin ise azalmasına neden olmaktadır.
- Kötü yöneticilerin davranışları nedeni ile işgörenler yaptıkları işi ve çalıştıkları işyerini sevmemektedir. Bunun yanında işgörenler, buldukları ortamda kendilerini huzurlu hissetmemektedir. Bu sebep ile örgütler, çalışanlarını kaybetmektedir (Dandira, 2012).

3. Metodoloji

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, örgüt başarısı için önemli unsurlar içerisinde yer almaktadır. Çünkü çalışanlar ile ilgili motivasyon, memnuniyet, çalışkanlık, istek, aidiyet, performans ve verimlilik gibi göstergeleri; iyi yönetici davranışları olumlu bir şekilde etkilerken kötü yönetici davranışları olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, özel sektör çalışanlarının gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışlarının neler olduğunu ve bu davranışların sonuçlarını tespit ederek iyi yönetici davranışlarının yaygınlaşması ve yerleşmesine, kötü yönetici davranışlarının ise önlenmesine katkı sunmaktır. Bu önem ve amacı gerçekleştirmek için araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- “İyi yönetici davranışları nelerdir?”
- “Kötü yönetici davranışları nelerdir?”
- “İyi yönetici davranışlarının sonuçları nelerdir?”
- “Kötü yönetici davranışlarının sonuçları nelerdir?”

Araştırmanın ruhuna daha uygun olduğu için çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı ve fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanması için araştırma sorusuna uygun bir şekilde araştırmacı tarafından görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formuna son şekli verilmeden önce 30 katılımcı ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşmelerden elde edilen verilerin araştırmanın amacına hizmet ettiği görüldükten sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Tümevarımsal bir metod ile analizi yapılan veriler, kod, kategori ve temalar haline getirilmiştir.

Örneklem seçim metodu olarak ise amaçlı örneklem seçim stratejilerinden ölçüt örneklem stratejisi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011: 112), ölçüt örneklem seçim metodunun, araştırmacı tarafından oluşturulmuş veya

önceden belirlenmiş bir dizi kıstasa uygun katılımcıların seçilmesini gerekli kıldığını belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmanın katılımcılarını, Batı Akdeniz Bölgesi şehirleri olan Antalya'dan 178, Isparta'dan 134 ve Burdur'dan 82 olmak üzere 394 özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Nitel araştırma için bu sayı oldukça yeterli ve fazla bir sayıdır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş ortalaması, 32,44 yılı; iş deneyimi süresi ortalaması ise 10,5 yıldır. Katılımcıların %42'si erkek; %58'i kadın işgörenlerden oluşurken; %44'ü evli, %56'sı ise bekârdır. Araştırmaya aşçı, garson, insan kaynakları uzmanı, yazılımcı, sağlık personeli, tıbbi sekreter, medikal teknisyeni, veteriner, kasiyer, mağaza çalışanı, büro personeli, ofis çalışanı, sekreter, satış-pazarlama elemanı, otel çalışanı, esnaf, serbest meslek erbabı, grafikçi, video editörü, sosyal medya uzmanı, sinema görevlisi, finans-muhasebe çalışanı, temizlik görevlisi, güvenlik uzmanı, ambalajcı, orman işleri çalışanı, halkla ilişkiler uzmanı, spor eğitmeni ve makine mühendisi gibi farklı unvana sahip işgörenler katılmıştır.

Araştırmanın geçerliliği için Creswell (2013: 251)'in tavsiye ettiği yöntemlerden birisi olan akran incelemesine başvurulmuştur. Bu kapsamda, nitel araştırma konusunda deneyimi olan iki akademisyen ile araştırma süreci tümüyle gözlemlenmiş ve denetlenmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği için ise Yıldırım ve Şimşek (2011: 272), araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve kodlamaların tutarlı bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi gerektiğini, Creswell (2016: 253) ise kodlayıcılar arası görüş birliği (tutarlılık incelemesi) ve verilerin analizinde çoklu kodlayıcıların kullanılması stratejilerinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda ise araştırmada elde edilen verilerin kodlama, kategorileştirme ve temalaştırma aşamaları, yine nitel araştırmalar konusunda uzman bir akademisyen ile birlikte gerçekleştirilmiştir.

Buna ilave olarak yapılan kodlamalar, nitel araştırma konusunda tecrübeli üç akademisyenden oluşan komite tarafından denetlenmiştir. Yine Yıldırım ve Şimşek (2011: 272), güvenilirlik için verilerin istenildiği zaman dış denetimciler tarafından kontrol edilebilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda ise analizlerin yer aldığı veri kitapçığı, muhafaza edilmektedir.

4. Bulgular

Bu bölümde, iyi ve kötü yönetici davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının neler olduğu ile ilgili özel sektör çalışanlarının görüşlerinin

analiz edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. İyi Yönetici Davranışları İle İlgili Bulgular

Özel sektör çalışanlarının gözüyle iyi yönetici davranışlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İyi Yönetici Davranışları

Tema	Kategori	Frekans
Kendini iyi yönetmek-geliştirmek ile ilgili davranışlar	Dürüst-güvenilir davranmak	264
	Adaletli davranmak	254
	Kendini bilmek-yönetmek	206
	Değişim ve yeniliğe açık davranmak	68
	İyimser ve pozitif davranmak	54
	Cesur davranmak	40
	Eleştirilere-önerilere açık davranmak	38
	Temsil kabiliyetli davranmak	32
	Mücadeleci-kararlı davranmak	28
	Girişken ve dinamik davranmak	22
İnsanları iyi yönetmek ile ilgili davranışlar	Duygu yönetimi yapmak	358
	Etkin-iyi iletişim kurmak	174
	Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek	150
	Çalışanlara saygılı olmak-değer vermek	128
	Yardımsaver-fedakâr-paylaşımçı davranmak	116
	İşbirliği yapmak	40
	Lider davranmak	34
	Eğlenceli davranmak	12
İşleri iyi yönetmek ile ilgili davranışlar	İşini iyi yapmak	172
	İşine bağlı olmak	126
	Vizyoner olmak	62
	Çözüm odaklı olmak	50
	Analitik ve akılcı davranmak	48
	Esnek-pratik davranmak	28
	Çok yönlü düşünmek-davranmak	24
	Örgütlemeyi iyi yapmak	20

Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan işgörenlerin iyi yönetici davranışlarının neler olduğu ile ilgili görüşleri, “Kendini iyi yönetmek-geliştirmek”, “İnsanları iyi yönetmek” ve “İşleri iyi yönetmek” olmak üzere üç ana temada toplanmıştır.

Kendini iyi yönetmek-geliştirmek teması; “Dürüst-güvenilir davranmak”, “Adaletli davranmak”, “Kendini bilmek-yönetmek”, “Değişim ve yeniliğe açık davranmak”, “İyimser ve pozitif davranmak”, “Cesur davranmak”, “Eleştirilere-önerilere açık davranmak”, “Temsil kabiliyetli davranmak”, “Mücadeleci-kararlı davranmak” ve “Girişken ve dinamik davranmak” olmak üzere 10 kategoriden oluşmaktadır.

Özel sektör çalışanları, *dürüst-güvenilir davranmak kategorisinde*; iyi yönetici davranışları olarak; sözünün eri, sadık, tutarlı, işinde doğru, dürüst, güvenilir, açık sözlü, iyi niyetli, saf kalpli, ahlak sahibi, açık ve etik olmak, doğru ne ise onu söylemek, nasıl ise öyle, şeffaf, erdemli, ahlaklı, kendisi gibi, terbiyeli, efendi, karakteri oturmuş şekilde ve iş etiğine uygun davranmak, boş vaatte bulunmamak, yalan söylememek, sözünde durmak, üstlerine ve örgüt gizliliğine bağlı kalmak, güven aşlamak, çevresine güven vermek ve kötülük yapmamak davranışlarından söz etmişlerdir.

Adaletli davranmak kategorisinde, özel sektör çalışanlarının öne çıkardığı iyi yönetici davranışları arasında ise adil olmak, hak yememek, herkese aynı ve hakkaniyetli davranmak, herkese eşit mesafede, eşitlikçi, tarafsız ve objektif olmak, eşitlik ilkesini benimsemek, adam kayırmamak, işçi ve işverenin hakkını savunmak, çalışanların hakkını vermek ve gözetmek, hak, eşitlik ve adalete dikkat etmek, maaşı zamanında yatırmak, haksız yere işten çıkarmamak, mesai saatlerine uymak, çalışanın hakkını alması için çabalamak, değerlendirmeleri adil yapmak ve haksızlık yapmamak gibi davranışlar yer almaktadır.

Kendini bilmek-yönetmek kategorisinde; kişisel düşünceleri ile işyeri düşüncelerini ve iş-özel-sosyal hayatı birbirine karıştırmamak, dakik, sakin, soğukkanlı, vicdanlı, ölçülü, gerçekçi, sabırlı, tutumlu, alçakgönüllü ve mütevazı olmak, zaman, kriz ve stres yönetimini iyi yapmak, ne konuştuğunu bilmek, seviyesini korumak, dengeli ve ılımlı davranmak, gereğinden fazla samimiyet kurmamak, çalışanlardan gelecek talepleri sabırla karşılamak, egolu, kibirli, asabi, sinirli, saldırgan ve kriz anında panik olmamak, sorunlar karşısında sakin kalmak, gergin davranmamak, başta kendini bilmek, tanımak ve farkında olmak, bir değerlendirme yaparken tepeden konuşmamak, kendini üstün görmemek, basit hayat sürmek ve önce kendini yönetmek davranışları, özel sektör çalışanları tarafından iyi yönetici davranışları olarak bahsedilmiştir.

Özel sektör çalışanları, *değişim ve yeniliğe açık davranmak kategorisinde*;

değişime açık, inovatif, yenilikçi, açık fikirli, yaratıcı, yeni fikirlere açık, gelişim odaklı olmak, orijinal fikirler bulmak, geliştirici, araştırmacı, meraklı, gelişime açık davranmak, çağın yeniliklerini takip etmek, kendini geliştirmek, yenilemek, güncel tutmak, ben bilirim kafasından çıkıp çağı takip etmek ve yakalamak, aile ve çocukluk çağlarından örnekler almak, becerilerini geliştirmek ve kendini düzeltmek davranışlarını iyi yönetici davranışları olarak söylemişlerdir.

İyimser ve pozitif davranmak kategorisinde iyimser, olumlu ve pozitif enerjili olmak, karamsar olmamak, her zaman olumlu düşünmek ve sorunlara pozitif yaklaşmak davranışları; *cesur davranmak kategorisinde* cesur, gözü kara, cesaretli, özgüvenli ve kendinden emin olmak davranışları; *eleştirilene-önerilere açık davranmak kategorisinde* farklı fikirlere açık olmak, sadece kendi düşüncelerini dikkate almamak, başkalarının düşüncelerini açığa çıkarmak ve değerlendirmek, çalışanların fikirlerine önem vermek ve eleştirel bakış açısına sahip olmak davranışları; *temsil kabiliyetli davranmak kategorisinde* saygın, prestijli, kültürlü, güçlü, ilgi çekici, elit, saygın ve karizmatik davranmak, görünümüne önem vermek, güzel görünmek ve iyi giyinmek; *mücadeleci-kararlı davranmak kategorisinde* istikrarlı, sarsılmaz ve iradeli davranmak, baskı anında limanı terk etmemek, tuttuğunu koparmak, dik duruş sergilemek ve dediklerinin arkasında durmak davranışları; *girişken ve dinamik davranmak kategorisinde* girişken, dinamik, enerjik, gözü açık ve sosyal davranmak özel sektör çalışanları tarafından iyi yönetici davranışları olarak öne çıkarılmıştır.

İnsanları iyi yönetmek teması; “Duygu yönetimi yapmak”, “Etkin-iyi iletişim kurmak”, “Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek”, “Çalışanlara saygılı olmak-değer vermek”, “Yardımsever-fedakâr-paylaşımçı davranmak”, “İşbirliği yapmak”, “Lider davranmak” ve “Eğlenceli davranmak” olmak üzere 8 kategoriden oluşmaktadır.

Duygu yönetimi yapmak kategorisinde, empati kurmak, anlayışlı, duyarlı, düşünceli, hoşgörülü, insancıl, arkadaş canlısı, sıcak kanlı, sevecen, sevimli, sempatik, güler yüzlü ve merhametli davranmak, tebessüm etmek, insani yönünü esirgememek, sevgi dolu ve samimi davranmak, insanı düşünmek, kin gütmemek, ekibini sevgi ile yönetmek, sevgi göstermek ve halden anlamak iyi yönetici davranışları olarak belirtilmiştir.

Etkin-iyi iletişim kurmak kategorisinde ise iletişim gücü yüksek-kuvvetli, diksiyonu düzgün ve önyargısız olmak, göz teması kurmak, çalışanları dikkatli ve iyi dinlemek, çalışanlar ile birebir, sağlam, iyi iletişim ve etkileşim

kurmak, geri bildirim ve iletişime açık olmak, kibar, nazik, tatlı dilli ve iletişim odaklı davranmak, uygunsuz bir davranış gördüğünde bunu muhatabı ile daha sonra paylaşmak, iyi ve güzellikle cevap vermek, konuşurken kalp kırmamak, açık kapı politikası uygulamak, çalışanlar ile arayı iyi tutmak, zamanında geri bildirim vermek, konuşkan olmak, yeterli ve dürüst geri bildirimler vermek, biz dilini kullanmak, insan ilişkilerini iyi tutmak, problemleri birebir ve nazikçe dile getirmek, üsluba dikkat etmek, kötü yapılan işi yüze vurmamak ve çalışanların sorunlarını dinlemek iyi yönetici davranışları arasında söz edilmiştir.

Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek kategorisinde, eğitici, öğretici ve destekçi davranmak, takdir etmek, fırtınadaki liman gibi olmak, çalışanları motive etmek, çalışanlarla ilgilenmek, mükemmel olanı ödüllendirmek, koçluk yapmak, ekibin kariyer gelişimi ve başarısı için talepleri dikkate almak, çalışanları yönlendirme, destekleme ve eğitmekte etkin rol oynamak, başarıları kutlamak, eğlenme kültürü yaratmak ve yaşatmak, çalışanlara maddi yardım yapmak, çalışanların dertleriyle ilgilenmek, iyi-kötü gününde yanında olmak, sosyal hayatını desteklemek, iyiliğini istemek, ufkunu genişletmek, memnuniyet-mutluluğuna önem vermek, mesleki-davranışsal kapasitelerine güvenmek ve maddi-manevi sıkıntılarına yardımcı olmak, çalışanlara yol göstermek, örnek olmak, sorumluluk ve yetki devretmek, doğru yönlendirme yapmak, olumsuzlukları çalışanlara yansıtmamak ve mutluluk odaklı davranmak özel sektör çalışanlarının vurguladığı iyi yönetici davranışları arasındadır.

Diğer taraftan özel sektör çalışanları, iyi yönetici davranışları olarak *çalışanlara saygılı olmak-değer vermek kategorisinde* çalışanlara önem ve değer vermek, ekibi saygı ile yönetmek, çalışanları küçümsememek, demokratik davranmak, çalışanların görüşlerine saygılı davranmak ve özel hayatına müdahil olmamak, fikir ayrılıklarını tolere etmek ve özgürlükçü davranmaktan; *yardımsever-fedakâr-paylaşımçı davranmak kategorisinde* ben merkezli, bencil ve egoist olmamak, paylaşımcı, yardımsever, bonkör, eli bol, vatansever, cömert, iyiliksever ve yardımsever olmak, etrafındakilere iyilik saçmak, toplumsal faydayı gözetmek, toplumu düşünmek, topluma faydalı işler yapmak, dünya ve yaşadığı toplumu önemsemek, insanlık için bir şeyler yapmak, ben değil biz için yaşamak, iyi davranmak ve iyilik yapmaktan; *işbirliği yapmak kategorisinde* işbirliği ve takım çalışması yapmak, çalışanları koordine etmek, çalışanların birbirine uyumunu sağlamak, uyumlu ve dengeleyici davranmak, duruma göre adapte olmak, ekip ruhunu taşımak ve yöneticiliği bir orkestra şefi gibi titizlikle yapmaktan; *lider davranmak kategorisinde* komutan, kaptan, lider ruhlu davranmak ve

önderlik etmekten; *eğlenceli davranmak kategorisinde* mizah anlayışlı olmak, espritüel davranmak ve monoton olmamaktan dem vurmushlardır.

İşleri iyi yönetmek teması; “İşini iyi yapmak”, “İşine bağlı olmak”, “Vizyoner olmak”, “Çözüm odaklı olmak”, “Analitik ve akılcı davranmak”, “Esnek-pratik davranmak”, “Çok yönlü düşünmek-davranmak” ve “Örgütlemeyi iyi yapmak” olmak üzere 8 kategoriden oluşmaktadır.

İşini iyi yapmak kategorisinde işini iyi gözlemek, titiz ve iyi yapmak, iyi takip etmek, idare etmek ve yönetmek, liyakatli davranmak, işine hâkim olmak ve özen göstermek, mesleğini en iyi şekilde ve bilerek yapmak, makamın ve işin hakkını vermek, işinde sistematik çalışmak, mükemmeliyetçi, düzenli olmak ve usulsüz davranmamak, elindeki imkânlarla en iyisini sunmak, sorumluluk sahibi ve üretken olmak, yol-yöntem takip etmek, ast-üst ilişkisini iyi yönetmek ve kanunlara riayet etmek iyi yönetici davranışları olarak vurgulanmıştır. *İşine bağlı olmak kategorisinde* ise işine sadık, bağlı, çalışkan, disiplinli, hevesli, çalışma azmi yüksek, iş ahlakına sahip ve azimli davranmak, işini severek yapmak, herkesten daha fazla çalışmak, boş işlerle uğraşmamak, işin başarısını ön planda tutmak, çok çalışmak, kurumu düşünmek, kurum odaklı olmak ve işine önem vermek davranışları iyi yönetici davranışları olarak bahsedilmiştir.

Vizyoner olmak kategorisinde geleceği düşünmek, ileri görüşlü, idealist, öngörülü ve planlı davranmak, hedef koymak, geleceğe bakmak, sorunlara geçici değil sürekli çözümler sunmak ve daima ileriye hedeflemek; *çözüm odaklı olmak kategorisinde* mantıklı çözümler bulmak, sorunları çözmek, alternatif üretmek, kimseye şikâyette bulunmamak ve şikâyetleri yönetmek, sonuç ve çözüm odaklı olmak; *analitik ve akılcı davranmak kategorisinde* analiz yapmak, zeki, akıllı, sezgi gücü yüksek, sağduyulu, seçici, sorgulayıcı, bilinçli, farkındalık düzeyi yüksek ve mantıklı davranmak; *esnek-pratik davranmak kategorisinde* esnek, durumsal, çevik ve pratik davranmak ve sabit fikirli olmamak; *çok yönlü düşünmek-davranmak kategorisinde* kapsamlı ve evrensel düşünmek, birçok şeyi düşünerek hareket etmek, geniş fikirli, ufku geniş ve çok yönlü davranmak; *örgütlemeyi iyi yapmak kategorisinde* organize etmek, görev tanımlarını doğru yapmak, görev dağıtımını iyi tasarlamak, dengeli ve mantıklı iş planı yapmak ve işi ihtisas sahibine vermek davranışları iyi yönetici davranışları içerisinde öne çıkmaktadır.

4.2. İyi Yönetici Davranışlarının Sonuçları İle İlgili Bulgular

Tablo 2’de, iyi yönetici davranışlarının sonuçlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar verilmiştir.

Tablo 2. İyi Yönetici Davranışlarının Sonuçları

Tema	Kategori	Frekans
Bireysel sonuçlar	Çalışan motivasyon ve güveninde artış	38
	Çalışan mutluluğu	36
	Bireysel başarı-itibar-güven	32
	Çalışan gelişimi	30
	Çalışan devamlılığı	4
Kurumsal sonuçlar	Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük	92
	Kurumsal gelir-verimlilik artışı	48
	Kurumsal itibar	32
	Kurumsal ilerleme-gelişme	20
	Kurumsal düzen ve adalet	20
Toplumsal sonuçlar	Toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma	26

İşgörenlerin iyi yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili görüşleri, “Bireysel sonuçlar”, “Kurumsal sonuçlar” ve “Toplumsal sonuçlar” olmak üzere üç ana temada toplanmıştır.

Bireysel sonuçlar teması, “Çalışan motivasyon ve güveninde artış”, “Çalışan mutluluğu”, “Bireysel başarı-itibar-güven”, “Çalışan gelişimi” ve “Çalışan devamlılığı” isimli 5 kategorilerinden oluşmaktadır.

Çalışan motivasyon ve güveninde artış kategorisinde çalışanların motivasyon ve isteğinin artması, hırslanması, şirket için daha çok çaba sarf etmesi, işini zevkle ve severek yapması, kendine güvenmesi, daha pozitif davranması, çalışma azminin artması ve özgüven kazanması; *çalışan mutluluğu kategorisinde* ise çalışanların mutlu, memnun, huzurlu ve manevi olarak hoşnut olması iyi yönetici davranışlarının bireysel sonuçları içerisinde sayılmıştır.

Bireysel başarı-itibar-güven kategorisinde özel sektör çalışanlarının iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde öne çıkan görüşleri; “kendini değil toplumu düşünen yönetici kazanır, insanlara saygı duyan yönetici verim alır, düzgün konuşup güzel üsluba sahip olursa dış çevreden sürekli iş teklifi alıp rakiplerinin önüne geçer, bireysel itibar ve saygınlığı artar, motivasyon

ve enerjisi yüksek olan yönetici saygınlık açısından gelişir, iyi davranışlarını dışarıya yansıtır, güven verir, iyi yöneticiler her zaman maddi-manevi olarak kazanır ve başarılı olur, herkese adından söz ettirir, başkasına kendini tavsiye ettirir ve çalışanlar tarafından sevilir” şeklindedir.

Çalışan gelişimi kategorisinde çalışanların ufkunun açılması ve genişlemesi, kariyer gelişimlerini belirlemesi, ilerlemek istedikleri yolda onlara ışık tutması, kendini geliştirme heveslerinin yükselmesi, kimi örnek alacaklarını görmeleri, işlerine karşı sorumluluklarını bilmesi, kendine güven ve olumlu bakış açılarının gelişmesi, çalışanlara yol gösterici olması, örnek olması ve nezaket kurallarının yayılmasını sağlaması; *çalışan devamlılığı kategorisinde* ise çalışanların şirkette kalma sebebi olması ve sadık olmalarını sağlaması iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde yer almaktadır.

Kurumsal sonuçlar teması, “Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük”, “Kurumsal gelir-verimlilik artışı”, “Kurumsal itibar”, “Kurumsal ilerleme-gelişme” ve “Kurumsal düzen ve adalet” olmak üzere 5 kategoriden oluşmaktadır.

Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük kategorisinde kurumsal huzur, birlik-beraberlik, dengeli iş hayatı, güzel ve iyi giden bir iş hayatı, sevgi ve saygı ortamı, mutlu çalışma ortamı, eşit davranıştan kaynaklı huzurlu çalışma ortamı, iş ortamında pozitif enerji, fikir özgürlüğü ve sinerji, kurumsal katılım oluşması, amaç, etik değerler ve çalışma disiplininin çalışanlar ile birlikte tanımlanması ve yaşanması, paylaşımcı olmayı öğretmesi, kurum içi dengenin sağlanması, takım uyumunun iyi olması, çalışanların birbirini sevmesi ve desteklemesi, birbirlerine karşı daha duyarlı olması, bir arada olmaktan mutluluk duyması, iletişiminin güçlenmesi ve güvenin artması, örgütsel demokrasi anlayışının yerleşmesi, çalışanlarda saygının korunması, güvenin sağlanması ve insan ilişkilerinin iyiye gitmesi iyi yönetici davranışları içerisinde bahsedilmektedir.

Daha verimli ve üretken projelerin ve dengeli iş planının ortaya çıkması, çalışanların, işlerin ve şirketin veriminin artması, işlerin daha hızlı yürütülmesi, kurumsal gelir, karlılık, işyeri başarısı, etkinlik, verimlilik, gelir, ciro, ekonomik güven, üretkenlik, iş hacmi ve müşteri sayısının artması, ekonomik denge ve gelişim, işlerin ve yönetimin kolaylaşması, çalışanların optimum çalışması, performanslarının artışı ve şirketin ekonomik olarak güçlenmesi, *kurumsal gelir-verimlilik artışı kategorisine* ait iyi yönetici davranışlarının sonuçlarıdır.

Kurumsal itibar kategorisinde öne çıkan iyi yönetici davranışlarının sonuçları; örgütü iyi temsil etme, şirketin tercih edilirlilik, saygınlık, iş ve hizmet kalitesini artırma, yetenekli insanları çekme, şirket için parayla satın alınamayacak reklam yapma, şirketin sektörde tanınmasını, müşteriler ile ilişkilerin iyi olmasını ve müşteri memnuniyetini sağlama, işyerinin toplumdaki yerini güçlendirme, kamuoyunu memnun etme ve topluma örnek olmadır.

Kurumsal ilerleme-gelişme kategorisinde kurumu ileri taşıma, kurumun gelişme, kalkınma, güçlenme ve yükselmesini sağlama, başarı ve yatırımını artırma; *kurumsal düzen ve adalet kategorisinde* ise kuralların içselleştirilmesini, çalışanlarda disiplin, kurumsal adalet, eşitlik ve düzen sağlama iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde öne çıkmaktadır.

Toplumsal sonuçlar kategorisi, sadece *toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma* isimli kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoride, ülkenin imajının iyileşmesi ve kalkınmasına katkıda bulunma, toplumun uygarlık seviyesi ve mutluluğunun artması, ekonominin güçlenmesi, ülke için yatırım ve ihracatın artmasına katkı sağlama, istihdam ve iş-aile-yaşam dengesini sağlama, ailelerin mutlu ve düzenli bir hayatlarının olması iyi yönetici davranışlarının toplumsal sonuçları arasındadır.

4.3. Kötü Yönetici Davranışları İle İlgili Bulgular

Özel sektör çalışanlarına göre kötü yöneticilerin davranışlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar bilgileri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Kötü Yönetici Davranışları

Tema	Kategori	Frekans
Kendini kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	Adaletsiz davranmak	262
	Güvenilmez davranmak	168
	Kendini yönetememek	154
	Bencil-çıkarıcı davranmak	146
	Değişime-yeniliğe kapalı davranmak	74
	Kibirli ve gösterişli davranmak	70
	Narsist davranmak	70
	Korkak ve kararsız davranmak	40
	Her şeyi ben bilirimci davranmak	34
	Karamsar davranmak	24
İnsanları kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	Çalışanlara kötü davranmak	308
	Duygu yönetimi yapmamak	176
	Kötü iletişim kurmak	96
	Zorba-baskıcı davranmak	92
	Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek	58
	Paylaşımıcı-yardımsever davranmamak	40
İşleri kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	İş bilmez davranmak	158
	Sorumsuz davranmak	156
	Plansız-vizyonsuz hareket etmek	38

İşgörenlerin kötü yönetici davranışları ile ilgili görüşlerinin analiz edilmesi neticesinde, “Kendini kötü yönetmek”, “İnsanları kötü yönetmek” ve “İşleri kötü yönetmek” olmak üzere üç ana temaya ulaşılmıştır.

Kendini kötü yönetmek teması; “Adaletsiz davranmak”, “Güvenilmez davranmak”, “Kendini yönetememek”, “Bencil-çıkarıcı davranmak”, “Değişime-yeniliğe kapalı olmak”, “Kibirli ve gösterişli davranmak”, “Narsist davranmak”, “Korkak ve kararsız davranmak”, “Her şeyi ben bilirimci davranmak” ve “Karamsar davranmak” isimli 10 kategoriden meydana gelmektedir.

Adaletsiz davranmak kategorisinde maaşları az vermek ve geç yatırmak, hak ve hukuk tanımamak, ayrımcılık, haksızlık ve kayırmacılık yapmak, adalet duygusundan yoksun, yasal haklara karşı duyarsız, kişiye göre, ırkçı, şovenist ve cinsiyetçi davranmak, sigorta yapmamak, ücreti eşit bir şekilde dağıtmamak, adil ve eşit davranmamak, çalışanları aşırı çalıştırıp az maaş vermek, arabozucu, dedikoducu ve dalkavukları terfi ettirmek, çalışanların

maddi-manevi hakkını vermemek, molaları kısaltmak, sürekli çalıştırmak, çalışanlardan iş tanımları dışında beklentilerde bulunmak ve kendi görüşünde olmayanları ötekileştirmek ve kutuplaştırmak kötü yönetici davranışları olarak vurgulanmıştır.

Güvenilmez davranmak kategorisine ait kötü yönetici davranışları; verilen sözü tutmamak, sadakatsiz, yalancı, ikiyüzlü, ahlaksız, düzenbaz, güvensiz, terbiyesiz, kindar, karaktersiz, sinsisi, fesat, art niyetli ve tutarsız davranmak, güvenilir ve şeffaf olmamak, işinde doğru ve dürüst davranmamak, hırsızlık, sahtekârlık, kötülük, kurnazlık, dolandırıcılık ve hilekârlık yapmak, yetkiyi kötüye kullanmak, iş arkadaşlarını kullanmak, etik kurallara uymamak, çalışanların zaafalarını kullanmak, kötü niyetli olmak ve dediği ile yaptığı örtüşmemek şeklindedir.

Kendini yönetememek kategorisinde sabırsız, tutumsuz, dengesiz, telaşlı, vicdansız, savurgan, seviyesiz ve aceleci davranmak, kendini ve zamanı yönetememek, hayır diyememek, iş yaparken başkalarının ağzına bakmak, hesap bilmemek, şahsi konuları işe taşımak, iş ile özel yaşamını ayıramamak, sakin ve kendine hâkim olamamak, panik, huzursuz, kaygılı ve takıntılı davranmak, ani tepkiler vermek ve iş-aile dengesi kuramamak kötü yönetici davranışları içerisinde anılmaktadır.

Bencil-çıkarıcı davranmak kategorisine ait öne çıkan kötü yönetici davranışları ise sadece kendini ve çıkarlarını düşünmek, her şeyi kendi yararına kullanmak, çıkarıcı, pragmatik, sömürücü ve ben merkezli davranmak, başkasının derdini umursamamak, paylaşımcı davranmamak, bütün başarıları kendine mal etmek, çalışanlardan faydalanmak ve dünya etrafında dönüyormuş gibi hareket etmek şeklindedir.

Farklı ve yeni fikirlere kapalı, gelenekselci, enerjisiz, tutucu, katı ve tükenmiş davranmak, eleştiri, yorum, yenilik, gelişim ve değişime kapalı olmak, çalışanların fikirlerini önemsememek, kendini geliştirmemek ve yenilememek, okuyup araştırmamak, çağı takip etmemek ve yeniliklere engel koymak *değişime-yeniliğe kapalı olmak kategorisi* içerisinde sözü edilen kötü yönetici davranışlarıdır.

Kendini büyük ve üstün görmek, kibirden yanına yaklaşılammak, görgüsüz, burnu havada ve gösterişli davranmak, makam sevdası ve koltuk kaygısı taşımak *kibirli ve gösterişli davranmak kategorisine*; egosu ile hareket etmek, aşırı egolu ve kendini beğenmiş davranmak, üstünlük kurma çabası içinde olmak, kendini övmek ve egosunu tatmin için koltukta kalmak *narsist*

davranmak kategorisine; kendine güvenmemek, korkak, özgüvensiz, cesaretsiz, kararsız ve inançsız davranmak, sık sık karar değiştirmek ve risk almamak *korkak ve kararsız davranmak kategorisine*; sadece ben bilirim kafasında olmak, kendi düşüncesi ile hareket etmek ve kendi bildiğini yapmak, inatçı, sabit fikirli, ukala ve çokbilmiş davranmak *her şeyi ben bilirimci davranmak kategorisine*; karamsar konuşmak, kötümser davranmak ve negatif düşünmek *karamsar davranmak kategorisine* ait kötü yönetici davranışlarındandır.

İnsanları kötü yönetmek teması; “Çalışanlara kötü davranmak”, “Duygu yönetimi yapmamak”, “Kötü iletişim kurmak”, “Zorba-baskıcı davranmak”, “Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek” ve “Paylaşımçı-yardımsever davranmamak” isimli 6 kategoride toplanmıştır.

Çalışanlara kötü davranmak kategorisinde öne çıkan kötü yönetici davranışları; çalışanlara kızmak, hırçın, saldırgan, gergin, öfkeli, saygısız, köle gibi, memnuniyetsiz, asabi, şiddete meyilli, tahammülsüz ve sinirli davranmak, küfür etmek, bağırarak, argo kelime kullanmak, hakaret etmek, aşağılayıcı hitaplar kullanmak, ağır ve kırıcı konuşmak, değer vermemek, çalışanları önemsememek, çalışanların kişilik haklarına saldırmak ve kalbini kırmak, öfke kontrolü yapamamak, çalışanları azarlamak, aşağılamak, küçümsemek, herkesin içinde negatif eleştiri ve aksilik yapmak, kırıp dökerek iş yapmak, çalışanların fiziki ve mental sağlığını göz ardı etmek, en ufak hatada pürüz çıkarmak, küçük sorunları büyütme, sokak ağzı ile ve argo konuşmak şeklindedir.

Duygu yönetimi yapmamak kategorisinde vurgulanan kötü yönetici davranışları; empati kurmamak, halden anlamamak, kalpsiz, ruhsuz, sevgisiz, anlayışsız, kıskanç, düşüncesiz, duyarsız, nevroitik ve kırılabilir davranmak, duygularını kontrol edememek, güler yüzlü ve hoşgörülü olmamak, asık suratlı, mutsuz, soğuk, merhametsiz ve duygusuz olmak, halden anlamamak ve kin gütmektir.

Çalışanları dinlememek, çalışanlar ile göz teması ve iletişim kurmamak, iletişime kapalı, önyargılı ve anlamadan-dinlemeden davranmak, işle ilgili bilgi ve geri bildirim vermemek, kimseyle konuşmamak, çalışanlarla mesafeli iletişim kurmak, yüksek sesle, bağırarak, emrivaki, negatif ve çirkin üslup ile konuşmak *kötü iletişim kurmak kategorisinde* sözü edilen kötü yönetici davranışlarıdır.

Zorba-baskıcı davranmak kategorisinde daha çok vurgulanan kötü yönetici

davranışları ise adaletle değil korkuyla yönetmek, despot, baskıcı, diktatör, aşırı otoriter, faşist, kontrolcü ve hükmedici davranmak, korku ile motive etmek, makamı baskı aracı olarak kullanmak, mobing yapmak, konumunu öne çıkarmak, patronculuk taslamak, yoğun kontrol kaygısı taşımak, emirle iş yaptırmak, çalışanlar arasında hiyerarşi oluşturmak ve beşik ulemalığı düşüncesini benimsemektir.

Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek kategorisinde çalışanları sahipsiz bırakmak, motive etmemek, desteklememek, takdir etmemek, eğitmemek, yönlendirmemek, çalışanlara sorumluluk-yetki vermemek, güvenmemek, kötü örnek olmak ve ilgi göstermemek; *paylaşımçı-yardımsever davranmamak kategorisinde* ise cimri-paragöz davranmak, paylaşımçı ve yardımsever olmamak, paraya düşkün ve aç gözlü davranmak kötü yönetici davranışları içerisinde vurgulanmaktadır.

İşleri kötü yönetmek teması, “İş bilmez davranmak”, “Sorumsuz davranmak” ve “Plansız-vizyonsuz hareket etmek” olmak üzere 3 kategoriden oluşmaktadır.

İş bilmez davranmak kategorisine ait kötü yönetici davranışları içinde problemlere çözüm üretmemek, işleri ve krizi yönetmemek, çabuk hata yapmak, işleri bir türlü yoluna koyamamak, iş bilmez, mantık dışı, bilinçsiz, uyumsuz, beceriden yoksun, bilgisiz, eğitimsiz, kültürsüz, liyakatsiz, çalışanların ihtiyaçlarını saptamada yetersiz ve başarısız davranmak, yönlendirme eksikliği yaşamak, ortamı-işleri idare ve organize edememek, sorumluluk dağılımı, işbirliği ve koordinasyon yapamamak, işleri gözlemlememek, sorunların üstünü kapatmak, duruma göre adapte ve işlere hâkim olamamak ve elindeki kaynakları atıl duruma düşürmek gibi davranışlardan dem vurulmaktadır.

Sorumsuz davranmak kategorisinde işi savsaklamak, işine sahip çıkmamak, işini takip etmemek, işyerine vaktinde gelmemek, sorumluluk duygusu taşımamak, düzensiz ve özensiz iş yapmak, dağınık, disiplinsiz ve umursamaz çalışmak, sorumsuz, tembel, toksit çalışanlar karşısında kayıtsız ve başına buyruk davranmak, çalışma azmi taşımamak, görevinin bilincinde olmamak, işten kaçmak, işini sevmemek, gördüklerini görmezden gelmek, dakik davranmamak ve işleri ertelemek; *plansız-vizyonsuz hareket etmek kategorisinde* plansız ve programsız çalışmak, amaçsız ve vizyonsuz davranmak, akıllı ve belirli hedefler koymamak, öngörülü davranmamak, sorunlara geçici çözümler üretmek, anlık düşünmek, mikro ve tek yönlü düşünmek, dar görüşlü olmak ve tek taraflı plan yapmak kötü yönetici davranışları içerisinde öne çıkanlardır.

4.4. *Kötü Yönetici Davranışlarının Sonuçları İle İlgili Bulgular*

Kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili tema, kategori ve frekanslar bilgileri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Kötü Yönetici Davranışlarının Sonuçları

Tema	Kategori	Frekans
Bireysel sonuçlar	Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu	40
	Çalışan motivasyon-özgüven kaybı	38
	Bireysel itibar-güven-başarı kaybı	34
	Çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar	28
	Çalışanların işten ayrılması	18
Kurumsal sonuçlar	Kurumsal iş-verimlilik-performans-kâr kaybı	108
	İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması	78
	İşlerin aksaması-bozulması	40
	Adaletsiz yönetim	26
	Kurumsal itibar kaybı	18
Toplumsal sonuçlar	Toplumsal çöküş ve çatışma	66

İşgörenlerin kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili görüşleri de “Bireysel sonuçlar”, “Kurumsal sonuçlar” ve “Toplumsal sonuçlar” olmak üzere üç temada toplanmıştır.

Bireysel sonuçlar teması, “Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu”, “Çalışan motivasyon-özgüven kaybı”, “Bireysel itibar-güven-başarı kaybı”, “Çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar” ve “Çalışanların işten ayrılması” isimli 5 kategoriden oluşmaktadır.

Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu kategorisinde çalışanların zarar görmesi, mutsuz olması, işyerine mutsuz gelmesi, gelecek kaygısı taşıması ve psikolojik sorunlar yaşaması; *çalışan motivasyon-özgüven kaybı kategorisinde* çalışanların bıkkınlık yaşaması, çalışma istekleri, zor durumlarla mücadele etme cesaretleri ve azimlerinin azalması, özgüvenlerinin yok olması, her an hata yapacağım korkusu yaşaması, fedakarlık yapmaktan kaçınması ve motivasyonlarının düşmesi; *bireysel itibar-güven-başarı kaybı kategorisinde* saygınlık, güven ve itibarını kaybetme, çalışanlar tarafından sayılmama ve sevilmemeye, hiç kimseye faydası dokunmama, çevresi tarafından olumsuz tepkiler alma, kendine zarar verme, hırsına yenik düşme, anlama kabiliyetini kaybetme, insan olduğunu unutmama, toplumun tepkisini çekme ve gözden düşme kötü yönetici

davranışlarının bireysel sonuçları içerisinde öne çıkanlarıdır.

Çalışanların işleri savsaklaması, şirkete maddi-manevi zarar vermesi, işleri umursamaması, etraflarındaki kişilere olumsuz davranışlar aşılması, olumlu-olumsuz gelişmeleri paylaşması, işlerini layıkıyla yapmaması, tembel, olumsuz ve sorumsuz davranması, dolandırıcılık yapması, otosansür uygulaması, örgüt bilgilerini ifşa etmesi ve örgüte zarar vermesi *çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar kategorisine* ait; orta-uzun vadede yetkin çalışan kaybı, çalışanların kötü yöneticilerin olduğu yerde bulunmak istememesi ve bulunduğu ortamdan kaçması, beyin göçü ve işten çıkma ise *çalışanların işten ayrılması kategorisine* ait kötü yönetici davranışlarının sonuçlarıdır.

Kurumsal sonuçlar teması, “Kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı”, “İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması”, “İşlerin aksaması-bozulması”, “Adaletsiz yönetim” ve “Kurumsal itibar kaybı” isimli 5 kategoriden meydana gelmektedir.

Özel sektör çalışanlarının kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili *kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı kategorisine* ait görüşleri içerisinde yeni iş alamama, şirket ve çalışanların üretkenlik, karlılık, başarı, performans ve verimliliğinin azalması, şirketin iflas etmesi, zarara uğraması ve büyümemesi, işlerin uzun vadede sürdürülememesi, şirketin gelir, ciro ve müşteri kaybetmesi, ekonomik açıdan kötüye gitmesi, ekonomik sıkıntı, öngörüsüz harcama kaynaklı zarar ve maliyetlerinin artması, ekip üyelerinin çalışma oranlarının ve şirketin ekonomik gelişiminin düşmesi, küçülmesi, ekonomik olarak zarar görmesi, işlerinin azalması, ekonomik olarak güvenin sağlanamaması, verimsiz iş, proje ve zaman kayıplarının ortaya çıkması gibi sonuçlar yer almaktadır.

İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması kategorisinde öne çıkan kötü yönetici davranışlarının sonuçları ise çalışanlar arasında rekabet ve nefret söyleminin artması, çalışanlar arasında huzurun bozulması, arkadaşlık ilişkilerinin zedelenmesi, güvensiz iş ve olumsuz rekabet ortamı, çatışma ve iç çekişmenin ortaya çıkması, hem yöneticilere hem de şirkete güvenin sarsılması, işbirliği, takım çalışması, birlik ve dayanışmanın bozulması, anlayış, sosyallik ve sinerjinin azalması, çalışanların birbirinden uzaklaşması, birbirine olumsuz bakışlarının artması, daha az fikir belirtmesi ve öfke sorunu yaşamaları, iş ortamının bozulması ve baskıcı yönetim anlayışının yerleşmesi şeklindedir.

İstikrarsızlık, özensiz proje ve dengesiz iş planlarının ortaya çıkması, sistemin

tıkanması, iş başarısı, hizmet ve iş kalitesinin azalması, eksiklik ve hataların artması, işlerin yolunda gitmemesi, zora girmesi ve yürümemesi, yönetme, yönlendirme ve koordinasyon eksikliklerinin yaşanması *işlerin aksaması-bozulması kategorisinde*; üst rütbedeki kişiler sayesinde bir yere gelme, kişiye göre konuşma, çalışanlar arasında dengesizlik, ayrımcılık ve kayırmacılığın ortaya çıkması, ekonomik dağılımın adaletsiz olması, çalışanların hakkının yenmesi, dürüst olmayan yönetim, eşitsizlik, hasımcılık ve adaletsizliğin artması *adaletsiz yönetim kategorisinde*; örgüte kötü ve imaj zedeleyici sözlerin yakıştırılması, işlerin topluma yanlış yansıtılması, şirket kalitesi, müşteri memnuniyeti, itibar ve saygınlığının azalması, şirketin toplum tarafından değer görmemesi ve ekonomik-siyasi ilişkilerin bozulması *kurumsal itibar kaybı kategorisinde* öne çıkan sonuçlardır.

Toplumsal sonuçlar teması ise sadece *toplumsal çöküş ve çatışma* kategorisinden oluşmaktadır. Topluma ve ülkeye zarar verme, toplumsal çatışma, dengesizlik, mutsuzluk ve huzursuzluğun oluşması, demokratikleşmenin sektöre uğraması, toplumun değersizleşmesi ve uygarlık seviyesinin düşmesi, toplumda işlerin yürümemesi, bozulma ve çözümlerin oluşması, taciz, tecavüz, intihar, suç oranları, dış borç, enflasyon ve ekonomik sıkıntılarının artması, ülke ekonomisinin zayıflaması, zarar görmesi ve çökmesi, kaynakların peşkeş çekilmesi ve toplumun fakirleşmesi bu kategoride belirtilen kötü yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde yer almaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, bir örgütün başarısını etkileyen kritik bileşenler olmalarından ötürü önem arz etmektedir. İyi yönetici davranışları, işgörenlere önderlik ve rehberlik ederek onların mutlu ve istekli olmalarını, işlerini daha verimli yapmalarını sağlamakta, işgörenlerin problemlerini çözmelerine yardımcı olmakta, motivasyon ve işbirliğini artırmaktadır. Buna mukabil kötü yönetici davranışları ise işgörenlerin verimliliklerini düşürmekte, iş streslerini artırmakta ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Bu önem ile ele alınan araştırmada, Batı Akdeniz Bölgesi illeri olan Antalya, Isparta ve Burdur'da faaliyet gösteren özel sektör firma çalışanlarının iyi ve kötü yönetici davranışları ve sonuçları ile ilgili görüşleri incelenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının **kendini, insanları ve işleri yönetmek** konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu üç temaya bakıldığında, yöneticilerin asli görev ve rolleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Yönetici rolleri ve davranışları

üzerine çalışmalar yapan Mintzberg (2009), yöneticilerin yaptıkları temel rollerin eylemleri doğrudan yönetmek, eylemi üstlenen kişileri yönetmek ve kişileri bir eyleme sürüklemeye yetecek enformasyonu yönetmek ile ilgili olduğundan bahsetmektedir. Demek ki bir yöneticinin iyi yönetici ya da kötü yönetici olması yönünde bir algı oluşmasında etkili olan davranışların yöneticilerin asli görev ve rolleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Dandira (2012) ise kötü ve iyi yönetici davranışlarının iletişim, işbirliği, örgütsel kaynakların kullanımı, iş stresi, iş ortamı ve örgütsel politikalar ile ilgili olduğunu öne sürmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre *kendini yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* dürüst-güvenilir, adaletli, kendini bilerek, değişim ve yeniliğe açık, iyimser-pozitif, cesur, eleştiri ve önerilere açık, temsil kabiliyetli, mücadeleci-kararlı ve girişken-dinamik davranmak öne çıkmaktadır. *Kendini yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise adaletsiz, güvenilmez, kendini bilmeyerek, bencil-çıkarıcı, değişim ve yeniliğe kapalı, kibirli-gösterişli, narsist, korkak-kararsız, her şeyi ben bilirimci ve karamsar davranmak öne çıkmaktadır.

Hogan (1994), güvensiz ve aşırı hırslı davranmayı kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirmektedir. Kötü yöneticilerin narsist, kararsız, fazlasıyla kibirli ve abartılı derecede özgüvenli davrandıkları aktarılmaktadır (Schmidt, 2008; McIntosh ve Rima, 1997; Towler, 2018). Benson ve Hogan (2008), kötü yöneticilerin ikiyüzlü davrandıklarını, Saleh ve diğerleri (2018) ise yalan söylediklerini ve çalışanları aldatan davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Higgs (2009) ise aşırı kontrolcü, kural ve düzeni bozucu, çıkarıcı, çalışanlara zarar verici, istismar edici, güç ve egemenliğe dayalı davranışlarda bulunmanın kötü yönetici davranışları ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonuçlarında *insanları yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* duygu yönetimi yapmak, etkin-iyi iletişim kurmak, çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek, çalışanlara saygılı olmak-değer vermek, yardımsever-fedakâr-paylaşımçı, işbirlikçi, lider ve eğlenceli davranmak daha belirgin davranışlar olarak tespit edilmiştir. *İnsanları yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise çalışanlara kötü davranmak, duygu yönetimi yapmamak, kötü iletişim kurmak, zorba-baskıcı davranmak, çalışanlara rehberlik etmemek, çalışanları motive etmemek-desteklememek ve paylaşımçı-yardımsever davranmamak daha belirgin davranışlardır. Araştırma sonuçlarına yakın bir şekilde duyarlılık, farkındalık, anlayış ve empatiden yoksun olmak, çalışanları önemsememek, değerli görmemek, göz ardı etmek ve baskı ile yıldırma kötü yönetici davranışları

içerinde söz edilmektedir (Schmidt, 2008). Yine çalışanlara zarar verici yöntemler kullanmak, otoriter, yıkıcı, istismarcı ve düşmanca davranışlarda bulunmak kötü yönetici davranışları içerisinde sayılmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997; Tepper, 2000; Krasikova vd., 2013).

Diğer taraftan çalışanları tehdit etmek, başkalarının yanında küçük düşürmek ya da utandırmak, çalışanlar ile yüksek sesle ve bağırarak konuşmak, alay etmek ve yaptıkları hatalardan ötürü onları suçlamak kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirilmektedir (Aryee vd., 2007; Armitage, 2015; Saleh vd., 2018). Araştırma sonuçlarına göre *işleri yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* işini iyi yapmak, işine bağlı olmak, vizyoner olmak, çözüm odaklı olmak, analitik-akılcı davranmak, esnek-pratik davranmak, çok yönlü düşünmek-davranmak ve örgütlemeyi iyi yapmak kendini gösteren davranışlardır. *İşleri yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise iş bilmez davranmak, sorumsuz davranmak ve plansız-vizyonsuz hareket etmek kendini göstermektedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının **bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlar** doğurduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre *iyi yönetici davranışlarının bireysel sonuçları* içerisinde çalışan motivasyon ve güveninde artış, çalışan mutluluğu, bireysel başarı-itibar-güven, çalışan gelişimi ve çalışan devamlılığı yer alırken; *kötü yönetici davranışlarının bireysel sonuçları* içerisinde ise çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu, çalışan motivasyon-özgüven kaybı, bireysel itibar-güven-başarı kaybı, çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar ve çalışanların işten ayrılması sonuçları yer almaktadır. Literatürde de araştırma sonuçlarını destekler görüş ve sonuçlar vardır. Kötü yönetici davranışları, işgörenlerin moralini bozmakta, performanslarını düşürmekte, sorumluluk ve inisiyatif almalarının önüne geçmekte, özgüven ve özsaygılarını kaybetmelerine sebep olmaktadır (Reed, 2004; Goleman, 2000).

Araştırma sonuçlarına göre *iyi yönetici davranışlarının kurumsal sonuçları içerisinde* kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük, kurumsal gelir-verimlilik artışı, kurumsal itibar, kurumsal ilerleme-gelişme ve kurumsal düzen ve adalet yer almaktadır. *Kötü yönetici davranışlarının kurumsal sonuçları içerisinde* ise kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı, iş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması, işlerin aksaması-bozulması, adaletsiz yönetim ve kurumsal itibar kaybı yer almaktadır. Son olarak araştırma sonuçlarına göre *iyi yönetici davranışlarının toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma sağladığı, kötü yönetici davranışlarının ise toplumsal çöküş ve*

çatışmaya sebebiyet verdiği belirlenmiştir.

Slattery (2009), araştırma sonuçlarını destekler nitelikte yöneticiler tarafından sergilenen kötü yönetici davranışların genel olarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığını belirtmektedir. Kötü yönetici davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, değişime direnç göstermeleri ve üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Diğer taraftan Lipman-Blumen (2005), kötü yönetici davranışlarının kişiler, gruplar, örgütler ve topluluklar üzerinde esaslı ve kritik zararlar doğuracağından bahsetmektedir. Örneğin, kötü yönetici davranışları bireylerin moral ve motivasyonlarını düşürdüğü gibi örgüt ikliminin bozulmasına da neden olmaktadır (Reed, 2004).

KAYNAKÇA

- Alvinius, A., Johansson, E. ve Larsson, G. (2016). Negative organizations: antecedents of negative leadership. In D. Watola ve D. Woycheshin (Eds.). Negative leadership: International perspectives. Canada: Canadian Defence Academy Press
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. ve Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Benson, M. ve Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations & People*, 15(2), 10-18.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91-100.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership-insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.
- Caldwell, C., Hayes, L.A., Karri, R. ve Bernal, P. (2008). Ethical stewardship: implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2), 153-164.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R. (2002). The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2), 53-163.
- Choi, Y. ve Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.

- Creswell, J. W., (2013). Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları, (Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir), Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Creswell, J. W., (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: organizational cancer. *Business Strategy Series* 13(4), 187-192.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. B. ve Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Gini, A. ve Green, R. M. (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character* (Vol. 5). John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- Harris, A. ve Jones, M. (2018) The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477.
- Herzberg, F., (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personnel Administrator*, January-February (27), 3-7.
- Higgs, M. (2009). The Good, the bad and the ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178
- Hogan, R. (1994). Trouble at the Top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, Winter.
- Kaufmann, E. (2016). *The Four Virtues of a Leader: Navigating the Hero's Journey Through Risk to Results*. Colorado: Sounds True.
- Kellerman B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, (35), 41-46.
- Krasikova, D. N., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible Pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 92-10.
- McIntosh, G. ve Rima, S. (1997). Overcoming the dark side of leadership: The

- paradox of personal dysfunction. Grand Rapid, MI: Baker Books.
- Mintzberg, H., (2009). What Managers Really Do, Wall Street Journal, August 17, 1-2.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. ve Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. In *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers*, 211-230.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A. ve Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: implications for project success of bahrain companies. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 32-39.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. The Faculty of The Graduate School Of The University of Maryland, Master of Science. College Park, ABD.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Slattery, C. (2009). The dark side of leadership: Troubling times at the top.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Towler, A. (2018). The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers.
- Verbraak, K. (2014) Transformational leadership and employee well-being: The rol of trust in leader, Tilburg University. Yıldıırım, A. ve Şimşek, H., (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M. ve Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428.



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
ÖĞRENCİLERİNİN CUMHURBAŞKANLIĞI
HÜKÜMET SİSTEMİ ALGILARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON TOKAT GAZİOSMANPAŞA UNIVERSITY
STUDENTS' PERCEPTIONS ON THE PRESIDENTIAL
GOVERNMENT SYSTEM*

Makalenin
Gönderim Tarihi:
28/02/2023

Dr. Öğr. Üyesi. Çetin KAPLAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü,
cetin.kaplan@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6787-9684

Makalenin
Kabul Tarihi:
23/03/2023

ÖZET

Ülkemizde istikrar ve demokrasiyi en iyi şekilde tesis edecek hükümet sisteminin ne olduğu uzun yıllar tartışılmıştır. Yaşanan her sorunla alevlenen tartışmalar sonucu nihayet somut adımlar atılmış ve yaklaşık yüzyıl boyunca kısa kesintilerle de olsa devam eden parlamenter sistem, 16 Nisan 2017 tarihinde kabul edilen anayasa oylaması ile değiştirilmiştir. 24 Haziran 2018 seçimleri ile son bulan parlamenter sistem sonrası ülkemiz, yeni bir hükümet sistemine geçiş yapmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) olarak adlandırılan ve başkanlık sistemi referans olarak geliştirilen sistem, Türkiye'ye özgü bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir.

* Araştırmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.12.2022 tarihli, 01-60 nolu kararıyla, etik uygunluk izni alınmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine ilişkin çeşitli alanlarda çalışmalar yapılırsa da üniversite öğrencilerinin konuya yönelik düşünce ve algılarıyla alakalı alan araştırmalarının azlığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi öğrencilerine yüz yüze, rastlantısal örneklem yoluyla anket uygulanmış ve öğrencilerin sisteme yaklaşımlarının olumlu olmadığı, geliştirilmesinin gerektiği yönünde bir eğilime sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Hükümet Sistemleri, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türk Tipi Başkanlık, Üniversite Öğrencileri.

ABSTRACT

Which government system is to establish stability and democracy in the best way has been a discussion topic for many years in Turkey. As a result of the discussions that flared up with every problem, concrete steps were finally taken and the parliamentary system, which continued for about a century, albeit with short interruptions, was replaced by the constitutional vote adopted on 16 April 2017. After the parliamentary system, which ended with the 24 June 2018 elections, Turkey has transitioned to a new government system. This system, which is called the Presidential Government System and developed with reference to the presidential system, is considered as a new management system unique to Turkey.

Although studies have been carried out in various fields on the Presidential Government System, the scarcity of field studies on the thoughts and perceptions of university students on this new government system is significant. In this context, a face-to-face survey was held among Tokat Gaziosmanpaşa University Faculty of Economics and Administrative Sciences students through random sampling, and its results show that the students' approach to the system is not positive, and they think it needs more development.

Keywords: Presidential Government System, Government Systems, Tokat Gaziosmanpaşa University, Turkish Type Presidency, University Students.

1. Giriş

Türkiye, 6771 Sayılı “Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la, 1982 anayasasında bazı değişikliklere gitmiş ve Parlamenter Hükümet Sisteminden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçmiştir. Güçlü yürütmenin esas alındığı, yürütmeye ilişkin yetkilerin bir tek organda yani cumhurbaşkanlığında toplandığı, yasama ve yürütme arasında katı bir ayırımı dayanan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, 2018 Haziran seçimleri sonrası resmen uygulanmaya başlanmıştır.

Hükümet sistemlerinin; başkanlık, yarı başkanlık, parlamenter ve meclis hükümeti sistemi gibi farklı uygulamaları söz konusudur (Zorlu, 2016: 49). Bu sistemler, uygulandığı ülkede yaşanan kriz ve sorunlar nedeniyle değişip dönüşebilmektedir. Ülkemiz açısından bu duruma ilişkin somut adımlar

atılmasında “367 krizi” önemli etkenlerden biri olmuştur. Bu kriz sonrası 2007 yılında yapılan anayasa değişikliği ile cumhurbaşkanının seçimi halkın doğrudan oyu ile yapılmaya başlanmıştır. Bu değişiklikle parlamenter sisteminin fiilen sonlandığını ve sistemin yarı başkanlığa yaklaştığını ifade edenler olduğu gibi, buna karşı çıkanlar da olmuştur. Onlara göre, değişen sadece cumhurbaşkanının seçim şeklidir. Cumhurbaşkanının yetkileri ve bakanlar kurulu ile ilişkilerinde bir değişiklik yoktur. Anayasal açıdan cumhurbaşkanının yetkileri değişmediğinden sistemin yarı başkanlığa evrilmesinden söz edilemez (Örselli ve Bayrakçı, 2018:1025). Halk tarafından seçilen cumhurbaşkanı şekli olarak yarı başkanlık sisteminden bahsedilmesine olanak sağlamışsa da geniş yetkilerle donanmış olmasına rağmen cumhurbaşkanının, siyasi teamüller gereği “tarafsız, denge sağlayıcı, ulusal birliğin sembolü olma” rolünün ötesine geçilememiştir (Tataroğlu, 2016: 89). Ancak, hükümet sistemlerine göre ülkeleri tasnif eden araştırmacı Robert Elgie, 2007 sonrası ülkemizi başkanlık sisteminin sıralandığı ülkelerin olduğu listeye eklemiştir. Ülkemizi parlamenter sistemle yönetilenler listesine almayan Elgie, yapılan bu değişikliğin yanıtlanmamış yeni sorulara neden olduğunu da ifade etmiştir (Erdoğan, 2021: 230).

Cumhurbaşkanının doğrudan halk tarafından seçilmesinin, temsili bir niteliği olan cumhurbaşkanının konumunda önemli bir değişikliğe neden olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Yürütmeye ilişkin yetkileri geniş olan cumhurbaşkanının bu yetkileri teamüller ile sınırlandırılmışken, halk tarafından doğrudan seçimi ile yetki kullanımına ilişkin yeni durumların ortaya çıkabileceği tartışılmaya başlanmıştır. Halk tarafından seçilen başbakan ve halk tarafından seçilen cumhurbaşkanının yürütmeye ilişkin tasarruflarda bulunmalarının bir çatışmaya neden olacağı değerlendirilmiş ve bu değişiklik, sistem tartışmalarının başlamasında önemli bir itici güç olmuş (Çalışkan ve Önder, 2017: 574-575) ve sitem değişikliği 2018 yılında gerçekleşmiştir.

CBHS’ye dair üniversite öğrencilerinin algılarını ölçmeyi amaçlayan bu çalışma, konuya dair literatüre katkı yapmayı da hedeflemektedir. Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak hükümet sistemi tartışmaları ve CBHS hakkında genel bilgi verilmiş, sonrasında ise uygulanan anket, SPSS 20 programında analiz edilerek elde edilen veriler yorumlanmıştır.

2. HÜKÜMET SİSTEMİNE YÖNELİK TARTIŞMALAR VE CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİ

Hükümet sistemleri, devletin sahip olduğu gücü kimin, ne şekilde ve nasıl kullanılacağını çözmek için geliştirilmiş sistemlerdir (Güler, 2018: 300). Yasama, yürütme ve yargıdan oluşan devletin temel fonksiyonları arasındaki ilişkilerle şekillenen hükümet sistemleri (Yıldız, 2015: 2), yürütmenin görevlendirme biçimi ile yasama, yürütme ve yargıdan oluşan devlet organlarının münasebetlerini şekillendirmektedir. Bu siyasal yönünün yanı sıra, devletin toplumla ve bireyle olan iletişimini de belirleyen hükümet sistemleri, ülkenin; siyasal, sosyal, kültürel, gelenek, inanç sistemi gibi unsurlarından etkilenmektedir. Tüm bu unsurlar hükümet sistemini, uygulanan ülkeye göre şekillendirmekte ve işleyişini etkileyebilmektedir. Anayasada hükümet sisteminin çerçevesi belirlense de toplumsal koşullar, farklı uygulamalara neden olmaktadır (Şahnagil, 2021: 528).

Demokratik sistemler ve gelişmiş ülkelerde hükümet sistemleri parlamenter ve başkanlık hükümet sistemleri olmak üzere iki ana ekseninde uygulama alanı bulmaktadır. Kuvvetler ayrılığının çalışması bakımından "Sert Kuvvetler Ayrılığı" ve "Yumuşak Kuvvetler Ayrılığı" ekseninde; Başkanlık Sistemi, Yarı Başkanlık Sistemi/Yarı Parlamenter Sistem, Parlamenter Sistem yönetim şekilleri mevcuttur (Köylü ve Önder, 2017: 85). Yasama, yürütme ve yargı organlarının ilişkilerine göre; kuvvetler ayrılığı ya da kuvvetler birliği sistemleri söz konusudur. Kuvvetler birliği sistemi; yasama ve yürütme organları yasama için birleştiğinde meclis hükümet sistemi adını alırken; bu organlar yürütmede birleştiğinde ise mutlak monarşi ya da diktatörlük adını alır. Kuvvetler ayrılığı sistemlerinde ise, yasama yürütme organlarının etkileşimde olduğu sistemler parlamenter sistem; bu organların kesin çizgilerle ayrıldığı sistemler başkanlık sistemi; hükümet sistemi ve başkanlık sistemi arasında yer alan ve her iki sistemin özelliklerini taşıyan sistem ise yarı başkanlık sistemi olarak isimlendirilir (Kılınç ve Şeker, 2018: 71).

Amerika'nın tarihsel şartları ile şekillenen başkanlık sistemi, demokrasinin yürütülmesinin bir yolu olarak geliştirilmiş, özgürlük ve eşitlik dengesi üzerine kurulu bu sistemdir ve liberal demokrasi projesidir (Bezci, 2005: 90). Başkanlık sisteminin temel özelliklerinden biri, yürütme yetkilerinin halk tarafından seçilen bir başkanda toplanması ve başkanın yasama organına değil doğrudan halkın güvenine yaslanmasıdır. Parlamenter sistemde cumhurbaşkanı yasama organı içinden seçilirken, başkanlık sisteminde yürütme erki halk tarafından belirlenir ve başkan yürütmenin tek yetkilisidir (Çalışkan ve Önder, 2017: 571). Yarı başkanlık sisteminde, parlamento ve

cumhurbaşkanı ya da devlet başkanı halk tarafından seçilir. Cumhurbaşkanı yetkilerini yasama organından çıkan kabine ya da hükümet ile paylaşır. Parlamenter sistemden farklı olarak cumhurbaşkanı halk tarafından seçilir ve daha geniş yetkilere sahiptir. Parlamenter sistemle ortak yanı ise hem parlamento hem de bakanlar kurulunun bulunmasıdır (Yazıcı, 2018: 240).

İdari tarihimiz açısından bakıldığında Kanuni Esasinin kabulü ile 1876'dan itibaren Osmanlı Devleti'nde parlamenter hükümet sistemine ait özelliklerin uygulandığı görülmektedir. Yumuşak kuvvetler ayrılığının söz konusu olduğu bu uygulamada, padişahın yanında yürütmeden sorumlu ikinci organ (Heyet-i Vükela) ile, ikili bir yürütme oluşturulmuştur. 1909 yılında yapılan yeniliklerle parlamenter sisteme daha fazla yaklaşan bir sistem benimsenmiştir. 1921 anayasası (Teşkilat-ı Esasiye Kanunu) ile hükümet sistemi olarak, meclis hükümeti sistemi yürürlüğe girmiştir. 1924 Anayasasında ise ikili bir yürütme organı tesis edilmek istense de ağırlıklı olarak meclis hükümeti özellikleri ağırlık kazanmıştır. Özbudun bu dönemi, parlamenter sistem ile meclis hükümet sisteminden izler taşıyan karma sistem olarak nitelirmektedir (Yıldız, 2015: 6-8).

19. yüzyılda yaşanan yenilik ve çağdaşlaşma hareketleri ile idari hayatımıza dahil edilen ve icra organı haline gelen meclis (Meclis-i Mebusan) sayesinde parlamenter sistem başlamış; 1924, 1961 ve 1982 Anayasaları ile Cumhuriyetin ilanından sonra da devam ettirilmiştir (Fendoğlu, 2012: 48). Cumhuriyetin ilk anayasası olarak kabul edilen 1924 anayasasının, devlet başkanını sembolik ve sınırlı yetkilerle donattığı görülmektedir. 1961 anayasası ise; yürütme ve devlet başkanlığının güçlendirmeye çalışan, daha uzun ve ayrıntılı bir anayasadır. 1924 anayasasından farklı olarak TBMM ulusal egemenlikten sorumlu tek organ olmaktan çıkarılmış ve bu yetkili organlardan birinin de cumhurbaşkanı olduğu anayasaya eklenmiştir. 1982 anayasasında, cumhurbaşkanı güçlendirilmiş ve tek başına kullanabileceği yetkilerinin sayıca fazlalaşmıştır (Becerem ve Kalagan, 2007: 171-175). 1982 Anayasası, siyasi iktidarı bürokrasiye ve yasama organına karşı güçlü kılmak adına gerek başbakan gerek cumhurbaşkanını yeni yetkilerle donatmıştır. “Kanun hükmünde kararname” çıkarma yetkisi bu bağlamda verilmiş önemli bir yetkidir. Bu durum özellikle parlamentoda üstünlük sağlayan ve tek başına iktidara gelen partileri bürokrasi karşısında güçlendirmiş ve yürütmenin tüm yetkilerini etkin kullanmayı sağlamıştır (Tataroğlu, 2016: 85). Cumhurbaşkanının görevlerinden bahseden maddeler önceki anayasalarda dağınık halde yer alırken 1982 Anayasası bu görevleri tek bir maddede (104. Madde) sıralamıştır. Bu durumu, yürütmeye ve yürütmenin başı sıfatıyla cumhurbaşkanına verilen öneme dikkat çekerek psikolojik bir etki oluşturma

çabası olarak değerlendirenler olduğu gibi devlet organlarının düzenli çalışmasında kolaylık sağlamak amacını güttüğü görüşü de kabul görmektedir (Erdoğan, 2021: 224-225). Bu anayasada cumhurbaşkanı, devletin başı sıfatı ile hem Türkiye Cumhuriyeti'ni hem de Türk birliğini temsil eder. Klasik parlamenter sistemlerde sembolik yetkilerle donatılan cumhurbaşkanı; devleti çekip çeviren, anayasayı uygulayan ve kurumlar arası eşgüdümü sağlayan bir organdır. (Zorlu, 2016: 40).

Senelerce devam eden ve zaman zaman çeşitli krizlerle hızlanan hükümet sistemine yönelik tartışmalar; sistem değişikliği talepleri ve parlamenter sistemin devamının gerekliliği üzerinde odaklanmıştır. Sistem değişikliği taleplerinde başkanlık sistemi ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde sistem değişikliğini öneren ve özellikle başkanlık sisteminde ısrar edenler, parlamenter rejimin süresinin dolduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda başkanlık sistemi savunucuları, siyasi istikrarın ve hızla gelişen dünyaya aynı süratle uyumun bu sistemle sağlanabileceği öne sürmektedir. Yaşanan acil durumlar ve krizlere müdahalenin güçlü bir icraya sahip başkanlık sistemi ile sağlanabileceği öne sürülmektedir. Bunun yanı sıra ülkemizde bu sisteme karşı çıkanlar ise; problemlerin parlamenter sistemden kaynaklanmadığı ve reformlar yapılarak sorunların giderileceği vurgusu yapılmaktadır (Yaman, 2014: 95).

Fendoğlu, meclisin “denetim ve yasama” işleri ile meşgul olması gerektiğini belirterek Türkiye'nin çok renkli sosyal yapısına en uygun sistemin başkanlık olduğunu belirtmiştir. Başkanlık sisteminin, farklı etnik köken ve mezheplere sahip olan toplumumuz için birleştirici bir güç olabileceğini belirterek imparatorluk bakiyesi olmanın verdiği birikimle kolayca uygulanabileceğini belirtmiştir. Demokrasinin önemli bir gereği olan kuvvetler ayrılığının gerçek anlamda başkanlık sistemi ile mümkün olduğuna, güçlü ve hızlı yürütmenin gerekliliğine dikkati çeken Fendoğlu, federalizmin başkanlık sistemi için gerekli bir şart olmadığını da altını çizmektedir (Fendoğlu, 2012: 48- 51). Başkanlık sistemine dönülmesi yönünde fikir beyan edenler; ekonomik ve siyasi istikrarı sağlayacağı vurgusunu yaparken (Çalışkan ve Önder, 2017: 572), sistem değişikliğine karşı çıkanlar; parlamenter sistemin daha demokratik olduğu, başkanlık sisteminin iktidarın kişiselleşmesine yol açacağı, rejimi tehdit ettiği, otoriterliğe neden olacağı ve üniter yapının bozularak bölünme ve federal yapıya yol açacağı tezlerini savunur. Genelde parlamenter sistemin aksaklıkları kabul edilmekte fakat sistem değişikliği yerine parlamenter sistemin yenilenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Şahnagil, 2021: 535).

Türkiye’de siyasal sistem değişikliğinin dillendirildiği dönemler genelde koalisyonların etkin ve yürütmenin güçsüz olduğu dönemlerdedir. Bu güç boşluğu çoğu zaman askeri darbelerle neden olmuş ve demokrasi sık sık askıya alınmıştır. Türkiye’de başkanlık sistemi taleplerinin dile getirilmesi 1970’li yıllara kadar dayanmaktadır (Miş ve Duran, 2017). Yaşanan siyasi istikrarsızlıkların zaman zaman askeri ve sivil bürokrasinin müdahalesine maruz kalması ve bunun sonucu gerçekleşen demokratik değerlerden uzaklaşma, parlamenter sistemin değişmesi yönündeki istek ve talepleri etkileyen bir başka faktördür (Şahnagil, 2021: 534). Parlamenter sistemi tartışmalı hale getiren unsurlardan birinin de 1982 Anayasası ve bu anayasada yapılan değişiklikler olduğu belirtilmektedir. 1982 Anayasası, yürütmeyi güçlendiren yeni uygulamalar getirmiştir. Başbakanın etkili cumhurbaşkanının ise sembolik olduğu bu sistem, cumhurbaşkanı lehine yeni maddelerin kabulü ile yarı başkanlık sistemini andıran bir hal almıştır. Özellikle 2007 yılında yapılan anayasa değişikliği parlamenter sistemden sapma olarak değerlendirilmiş ve sistem değişikliği yapılmasında önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmiştir (Erdoğan, 2021: 221-222; Yıldız, 2015: 8).

2.1. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne Genel Bir Bakış

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, başkanlık sistemi üzerinden yürütülen tartışmalarla şekillenmiştir. Başkanlık sisteminde yer alan sert kuvvetler ayrılığına yer veren sistem, aynı zamanda Türkiye’ye özgü olarak biçimlendirilmiştir. Yürütmenin TBMM içinden çıkmadığı, halk tarafından seçilen bir cumhurbaşkanının olduğu ve yürütmenin tek bir kişide toplandığı bu sistemde yürütmenin meşruiyetini artıran husus, cumhurbaşkanının doğrudan halk tarafından seçilmesidir. CBHS’de, cumhurbaşkanının yürütmeye yönelik yetkileri, siyasi partiyle olan ilişkisi, belirlenen seçim usul ve esasları Türkiye’ye özgü bir nitelik taşımaktadır (Şahnagil, 2021: 529-530). Cumhurbaşkanlığı Sistemi olarak adlandırılan yeni hükümet modelini, Türkiye’ye özgü bir model olması nedeniyle Türk tipi Başkanlık Sistemi olarak niteleyen Çalışkan ve Önder (2017: 573-574), sistemin en önemli yönlerinden birinin, yürütmeye ilişkin nitelikler olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda cumhurbaşkanı; mevcut kanun bulunmayan konularda kararname çıkarma, cumhurbaşkanı yardımcısı ve bakan atama, bakanlık, kamu kurum ve kuruluşlarını düzenleme, bütçe hazırlama gibi yetkilerle donatılmıştır.

Başkanlık sisteminde olduğu gibi kuvvetler ayrılığının keskin bir biçimde uygulanmasına dayanan CBHS’de, yasama ve yürütme organları kesin çizgilerle ayrılmıştır. Bu bağlamda parlamenter sistemde yasama içinden yürütme organı çıkarken, CBHS’de yürütme organının oluşumunda yasama organının etkisi yoktur. CBHS’de bir kişi hem yasama hem de yürütmede görev alamaz, cumhurbaşkanı yardımcısı ya da bakanlar aynı zamanda milletvekili sıfatını taşıyamaz. Sistemle birlikte yeni bir makam olan cumhurbaşkanlığı yardımcılığı, siyasi kimliğe değil bürokratik bir kimliğe sahiptir (Kırışik ve Öztürk, 2022: 199). Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile; seçimler, seçimlerin yenilenmesi, yürütme ve yargıya ilişkin düzenlemeler, kararname yetkisi, bütçe, cumhurbaşkanı ve bakanları siyasi sorumluluğu ve yargılanmaları gibi pek çok alanda değişiklik ve düzenlemeler yapılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi kapsamında yapılan başlıca değişiklikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Göker ve Doğan, 2019: 689 ; Kılınç ve Şeker, 2018: 75):

- Yürütme organı cumhurbaşkanı ve bakanlar kurulu gibi ikili bir yapılanmada iken, yeni sistemle, başbakanlık ve bakanlar kurulu kaldırılarak yürütmede çift başlılık kaldırılmış ve yürütmeden sorumlu tek organ Cumhurbaşkanı olarak belirlenmiştir.
- Yürütme gücüne sahip Cumhurbaşkanına, “Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” çıkarma yetkisinin yanı sıra Cumhurbaşkanı yardımcılığı ve bakanları atamak ve görevlerine son vermek, üst düzey kamu yöneticilerini atamak ve yönetmelik çıkarmak gibi yetkiler verilmiştir.
- Milletvekiliği seçimleri 4, cumhurbaşkanlığı seçimleri 5 yılda bir yapılırken, yeni sistemle milletvekili genel seçimlerinin ve cumhurbaşkanlığı seçimlerinin 5 yılda bir ve ayı gün yapılması kararlaştırılmıştır.
- Milletvekili sayısı 550’den 600’e çıkarılmış, 25 olan milletvekili seçilme yaşı 18 olarak değiştirilmiştir.
- Cumhurbaşkanının partisi ile ilişkisini kesme zorunluğu kaldırılarak partili cumhurbaşkanlığının önü açılmıştır.
- Cumhurbaşkanı adaylığı için; ya mecliste grubu bulunan siyasi partilerin aday göstermesi ya da 100000 kişinin imzası ile aday olunabilme imkânı getirilmiştir.
- Seçimlerde siyasi partilerin ittifak yapabilmesine olanak tanınmıştır.
- Milletvekili seçilme yeterliliğinde “askerlik hizmetini yapmış olma” şartı “askerlik ile ilişkisi olmamak” şeklinde değiştirilmiştir.

- Güvenoyu kaldırılmış, yasama organının bakanlar üzerindeki denetim yetkisi son bulmuştur.
- Yargı alanında da değişikliklere gidilerek 'yargının bağımsızlığı'' ilkesine 'tarafsızlık'' ilkesi de eklenmiştir.
- 17 olan Anayasa Mahkemesi'nin üye sayısı 15'e düşürülmüştür. Ayrıca, Askeri Yargıtay ve Askeri Yüksek İdare Mahkemesi kaldırılmıştır. Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu'nun adı Hakimler ve Savcılar Kurulu olarak değiştirilmiş ve üye sayısı 22'den 13'e daire sayısı ise, 3'ten 2'ye indirilmiştir.

Cumhurbaşkanının; halk tarafından seçilmesi, yürütmenin tek organı olması, cezai sorumluluk üstlenmesi, kanun teklif edememesi; yasama ve yürütmenin yeniden seçime gitmek koşuluyla birbirini feshedebilmesi, milletvekillerinin yürütmeye görevlendirilememesi Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin dayandığı katı kuvvetler ayrılığı ilkesini ifade eden düzenlemelerdir (Güler, 2018: 312-313). Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemini, başkanlık sisteminden farklı kılan temel hususun, meclisin seçimi öne olarak cumhurbaşkanın görevini sonlandırabilmeye yetkili olmasıdır. Siyasi sorumluluk olarak da değerlendirilebilen bu durumla, cumhurbaşkanı ve meclis arasında çıkabilecek krizlerden çıkış için bir yol olduğu değerlendirilmektedir (Yıldız, 2019: 6). Ancak bu seçim kararı yetkisini kullanabilmek için TBMM'nin beşte üç'ünün oyu gerekirken, Cumhurbaşkanı için hiçbir şart ve koşul getirilmemiştir.

2.2. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne Yönelik Eleştiriler

Yeni hükümet sisteminin, başkanlık sisteminin katı kuvvetler ayrılığı referans alınarak Türkiye'ye özgü bir şekilde geliştirildiğini belirtmiştik. Ülkemiz koşulları dikkate alınarak geliştirilmesinin olumlu tarafının; sistemin iyi bir şekilde işlemesine ve denge- fren mekanizmasının etkinliğini sağlamaya katkı sağlayacağını savunanlar vardır. Denge-fren mekanizması sistemin demokratikliği açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Fakat sistemin Türk başkanlık olarak yansıyan yönlerinin anti-demokratik sonuçlar doğuracağını dile getirenler de vardır. Esasında bu durumun daha ziyade cumhurbaşkanın yetki, sorumluluk ve denetlenmesinde kilitlendiği gözden kaçmamalıdır. Sistemin demokratik mi otoriter mi olacağını belirleyecek esaslar; bu yetki, sorumluluk ve denetimle ilişkilidir. Anayasa hukuku yönünden bakıldığında sorumluluk gerek kişisel gerekse görevle ilgili konularda; siyasi, cezai ve hukuki yönden hesap sorulabilmesidir (Yıldız 2019, 2-3). Başkanlık sisteminin otoriterleşme yol açacağı söylemine itiraz edenler, bu durumun sistemden bağımsız olarak "denetim-denge

mekanizmasının” uygulanamamasının bir sonucu olduğunu belirtmektedir (Miş ve Duran, 2017). Yeni sistemle siyasi, cezai ve hukuki sorumluklara sahip bir cumhurbaşkanının olduğu ve bu kapsamda sistemin denge-fren sistemini tesis ederek otoriterleşmeye engel olacağı beklenmektedir.

Yeni hükümet sistemi ile; yasama, yürütme ve yargı erkleri arasındaki ayırımın yürütme lehine bozulması - yürütmenin daha fazla yetki ile donatılması- demokrasi adına kaygıya neden olmuştur. Bu durum; idarenin işlem yapabilme kapasitesinin sayı ve kapsam olarak artması, yasamanın yetki alanının daraltılması olarak algılanmıştır. Bu eleştiriler olmakla birlikte yasama yürütmeye karşı tamamen yetkisiz değildir. Meclisi tek başına feshedememesi Cumhurbaşkanının yetkilerini sınırlandırmakta ve denetlemektedir. Fakat Cumhurbaşkanı bu durumlarda yürütmenin dışında kullanabileceği başka yetkileri vardır. Yasamanın kısıtlandırılmasına önemli konu da Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (CBK) olarak ifade edilmektedir. Bu konuda en büyük eleştiri asıl işi yasama yapma olan meclisin bu yetkisinin kararnamelerle belirli alanlarda yürütmeye devredilmesidir. Üst kademe kamu yöneticilerini atayabilme yetkisinin cumhurbaşkanında olması ve olağanüstü hallerde çıkarılan CBK’nın yargı usulleri de diğer tartışma konularıdır (Avaner ve Uluca, 2021: 114).

Anayasa hukukunca başkanlık ve parlamenter hükümet sistemlerini farklı kılan temel unsurlardan biri, başkanlık sisteminde yasama ve yürütmenin kesin çizgilerle ayrılmasıdır. Yani yasama ve yürütme organı birbirinin görevine son veremez. Parlamenter sistem de ise, yasama güvensizlik oyu vererek istediği zaman yürütmeyi yani hükümeti görevden uzaklaştırabilir. Yürütme organı da yasama organının feshederek seçimi yenileyebilir. Bu duruma dikkat çeken Gözler, bu nedenle yeni sistemi “tuhaf bir parlamenter sistem” olarak izah eder. Ona göre yasama ve yürütmenin karşılıklı olarak seçimi yenileyebilmesi bu duruma yol açmaktadır ve asıl hedef “kuvvetler birliğini tesis etmek”tir (Gözler, 2016: 26). Fakat bunun aksini söyleyenler de vardır. 6771 sayılı kanunun parlamentoya nitelikli bir çoğunluk şartı olmakla birlikte cumhurbaşkanının görevine son verme gücünü vermiş olması, saf başkanlık sisteminden uzaklaşarak karma bir sistemin olmasına neden olmuştur. Fakat tüm bu sapmalara rağmen CBHS, bir başkanlık sistemi olarak kabul edilecek niteliklere sahiptir (Yüksel, 2017: 255).

Başkanlık sistemine karşı çıkanlar; halk tarafından seçilen devlet başkanının “çifte demokratik meşruiyet”e neden olacağını ve bunun yasama- yürütme arasında bir kilitlenmeye yol açarak önce hükümet daha sonra ise rejim krizine sebebiyet vereceğini öne sürmektedir. Ayrıca seçimde kaybedenlerle

iletişimi azaltacağı ve sonuçta uzlaşma kültüründen uzaklaşmaya neden olacağı ifade edilmektedir. Yasama organının başkan üzerinde etkisinin azalacağı, iktidardan dışlananların sayısının artarak toplumsal istikrarsızlığa yol açacağından da kaygı duyulmaktadır. Esnek bir yapıya sahip olmayan başkanlık sisteminde belli süre için seçilen başkanın görevden alınması söz konusu değildir. Kötü bir yönetime sahip başkanların olabileceği, bunların görevden alınamamasından kaynaklı krizler çıkacağı savı da dillendirilmektedir. Başkanlık sistemine bir itiraz ise; hükümet istikrarı ile siyasal istikrarın aynı şey olmadığı ve başkanlık sistemlerinde siyasal istikrarın daha zayıf olduğu yönündedir (Kamalak, Gül ve Sallan Gül, 2015: 129). Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi tartışılırken önemli eleştirilerden biri de, bu sistemin bir rejim değişikliği olduğu iddialarıdır. Fakat teklif edilen 18 madde içinde rejim değişikliğine ilişkin bir madde olmadığı görülmektedir. “Türkiye Devleti bir Cumhuriyettir” anayasa maddesi rejimin teminatıdır ve yapılan değişiklik rejim değil hükümet sistem değişikliği olarak okunmalıdır (Yazıcı, 2018: 241-242).

3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULAR

Bu bölüm araştırma tasarımı ve araştırma bulguları olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Çalışma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi (TOGÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) öğrencilerinin Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi konusundaki algılarını ölçmeyi hedefler. Çalışma ayrıca, öğrencilerin CBHS hakkındaki düşüncelerini anlamayı ve bu konuda literatürde yapılan az sayıda çalışmaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada anket tekniği uygulanmış ve Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.12.2022 tarihli, 01-60 nolu kararıyla, etik uygunluk izni alınmıştır.

Bu bağlamda TOGÜ İİBF öğrencileri araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. TOGÜ İİBF’de lisans ve lisansüstü öğrenci sayısı toplam 2257’dir. 2257 öğrencinin 1816’sı lisans 441’i lisansüstü öğrencisidir. 1816 lisans öğrencisinin 576’sı ise yabancı uyruklu öğrencidir. Çalışma, Türkiye Cumhuriyeti hükümet sistemi üzerine olduğu için yabancı uyruklu öğrencilere anket verilmemiştir. Böylelikle araştırma evreni 1681 kişiye inmiştir. Lisansüstü öğrencilerin cinsiyet dağılımına yönelik bir veri elde edilemediğinden kalan 1240 öğrencinin 700’ü (%56,5) erkek, 540’ı (%43,4)

kadıdır. Bölümlere göre dağılım ise şu şekildedir: Kamu Yönetimi, 357 öğrenci (%21,23); Maliye, 307 öğrenci (%18,25); İşletme, 305 öğrenci (%18,13); Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, 285 öğrenci (%16,95); İktisat, 243 öğrenci (%14,45) ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 78 öğrenci (%4,64).

Anket soruları hazırlanırken konu ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar incelenmiş ve araştırmacı tarafından anket formu (ölçek) hazırlanmıştır. TOGÜ İİBF öğrencilerine yüz yüze, rastlantısal örneklem yoluyla 402 adet anket dağıtılmış, bunların 351 tanesi araştırmada kullanılmaya uygun şekilde geri dönmüştür. Anket 11 adet kapalı uçlu soru ve 12 adet likert tipi soru olmak üzere 23 sorudan oluşmaktadır. Anketler SPSS 20 programında analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini araştırmak için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 0,819 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen Cronbach Alfa değeri anket çalışmasında kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları, demografik bilgiler, kapalı uçlu soruların analizleri ve likert tipi soruların analizleri olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	157	%44,7
	Erkek	194	%55,3
Bölüm	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	12	%3,4
	İktisat	57	%16,2
	İşletme	60	%17,1
	Kamu Yönetimi	100	%28,5
	Maliye	47	%13,4
	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	75	%21,4
Program	Lisans	319	%90,9
	Yüksek Lisans	26	%7,4
	Doktora	6	%1,7
Sınıf	1	66	%18,8
	2	38	%10,8
	3	151	%43,0
	4	56	%16,0
	Uzatmalı	8	%2,3

Lisansüstü	32	%9,1
------------	----	------

3.2.1. Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre, ankete katılan 351 katılımcıdan 194’ü (%45,7) erkek, 157’si (%44,7) kadındır. 100 katılımcı (%28,5) Kamu Yönetimi bölümünde öğrenciyken, 75’i (%21,4) Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümünde, 60’ı (%17,1) İşletme, 57’si (%16,2) İktisat, 47’si (%13,4) Maliye ve 12’si (%3,4) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri öğrencisidir. Bu öğrencilerden 319’u (%90,9) lisans, 32’si (%9,1) ise lisansüstü öğrencisidir. Lisansüstü öğrencilerin dağılımı ise 26 (%7,4) yüksek lisans ve 6 (%1,7) doktora şeklindedir. Sınıflara göre dağılım ise şu şekildedir: 1. Sınıf 66 kişi (%18,8), 2. Sınıf 38 kişi (%10,8), 3. Sınıf 151 kişi (%43,0), 4. Sınıf 56 kişi (%16,0) ve uzatmalı 8 kişi’dir (%2,3).

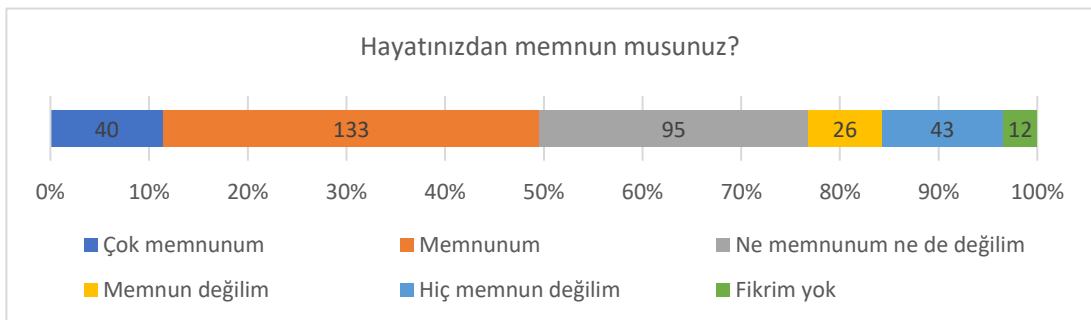
3.2.2. Kapalı Uçlu Soruların Analizleri

Katılımcılara demografik sorular hariç 7 adet kapalı uçlu sorulmuştur. Her soru ile anlamlı ilişki bulunan sorulara yer verilmekle birlikte çapraz ilişki tabloları makalenin hacminin dergide yayınlanabilecek bir makale hacminin üstüne çıkıldığından verilememiştir.

3.2.2.1. Hayatınızdan Memnun Musunuz? Sorusu Analizleri

Hayatınızdan memnun musunuz? sorusuna verilen cevaplar Grafik 1’de görülmektedir. Buna göre; 349 öğrenciden 177’si (%49,6) çok memnun (40 öğrenci) veya memnun (133 öğrenci) olduğunu belirtirken, memnun olmayanlar 69 kişidir (%15,7).

Grafik 1. Hayatınızdan Memnun Musunuz?



Hayatınızdan memnun musunuz? sorusu ile anlamlı ilişki olan sorular ve yorumları aşağıdaki gibidir:

Cinsiyet ile “Hayatınızdan memnun musunuz?” sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($P=0,002$) Erkeklerin %55,7’si (103 kişi), kadınların ise %44,6’sı (70 kişi) hayatlarından çok memnun veya memnun olduklarını ifade etmekle birlikte kadınların %35,7 (56 kişi) gibi bir oranda “ne memnunum ne de değilim” cevabını işaretledikleri görülmektedir. Ayrıca erkeklerin kadınlardan daha fazla hayatından memnun oldukları, kadınların büyük oranda memnun olmakla birlikte azımsanmayacak bir şekilde memnuniyet konusunda arada oldukları gözlenmektedir. Bunun sebebinin Türkiye’de toplumsal cinsiyete bağlı olduğu ve kadınların erkeklere göre daha çok baskılanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim görülen program ile hayatınızdan memnun musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($P=0,013$) Lisans öğrencilerinin %50,2’si (159 kişi) hayatından çok memnun veya memnun olduğunu ifade ederken, yüksek lisans öğrencileri de benzer şekilde %50 (13 Kişi) oranında hayatından çok memnun veya memnundur. Ancak doktora düzeyine geldiğinde öğrencilerin, %66,7’si (4 kişi) hayatlarından hiç memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 4). Bakıldığında lisans ve yüksek lisans öğrencileri arasında önemli bir fark göze çarpmazken doktora öğrencileri tam tersine hayatlarından hiç memnun değillerdir. Bunun sebebi, doktora öğrencilerinin yaşları ve daha fazla hayat telaşı içerisinde olmaları olabilir.

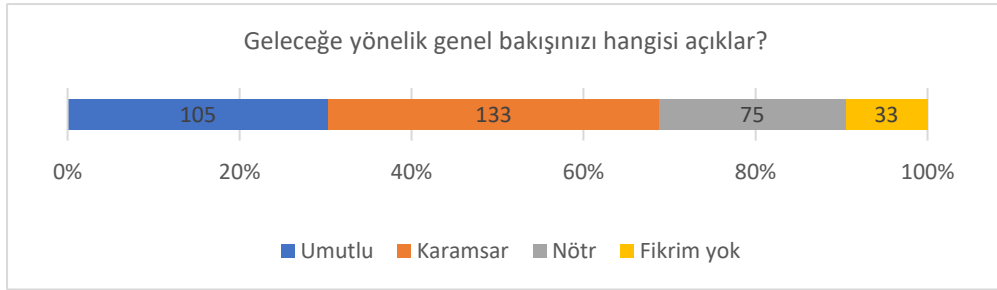
Eğitim görülen sınıf ile hayatınızdan memnun musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($P=0,031$) Lisansüstü öğrenim görenler hariç eğitim görülen sınıf arttıkça memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Uzatmalı öğrencilerde bu oran %62,5’e (5 kişi) çıkmaktadır (Tablo 5). Dolayısıyla Lisans öğrencilerinde eğitim görülen sınıf arttıkça memnuniyet düzeyinin arttığı söylenebilir.

Literatüre bakıldığında çalışmamızla paralel şekilde Konya’da vatandaşlarla yapılan bir ankette de; değişkenlerden bağımsız olarak katılımcıların %57,8’inin hayatlarından memnun oldukları, %13,4’ünün ise memnun olmadıkları saptanmıştır (Örselli ve Bayrakçı, 2018: 1028).

3.2.2.2. Geleceğe Yönelik Genel Bakışınızı Hangisi Açıklar? Sorusu Analizleri

Geleceğe yönelik genel bakışınızı hangisi açıklar? sorusuna cevap veren 346 öğrenciden 133'ü (%38,4) karamsar, 105'i (%30,3) umutlu ve 75'i (%21,4) nötr cevabını vermiştir.

Şekil 2. Geleceğe Yönelik Genel Bakışınızı Hangisi Açıklar?



Grafik 2'ye göre; erkeklerin %38,7'si (74 kişi) geleceğe karamsar bakarken, %33'ü (63 kişi) umutlu bakmaktadır. Kadınlarda bu oranlar %38,1 (59 kişi) ve %27,1 (42 kişi)'dir. Lisans öğrencileri %37,1 (117 kişi) geleceğe karamsar bakarken, doktora öğrencilerinde bu oran %50'ye (3 kişi), yüksek lisans öğrencilerinde %52'ye (13 kişi) çıkmaktadır. Eğitim görülen sınıfta 4'üncü sınıf öğrencileri %41,1 oranı ile lisansüstü öğrencilerden sonra geleceğe en çok (%41,1 – 23 kişi) karamsar bakan sınıf iken, şaşkırtıcı şekilde uzatmalı öğrenciler %62,5 (5 kişi) oranında geleceğe umutlu bakmaktadır.

Geleceğe yönelik genel bakışınızı hangisi açıklar sorusu ile anlamlı ilişkisi olan sorular ve yorumları aşağıdaki gibidir:

Hayatınızdan memnun musunuz? sorusu ile Geleceğe yönelik genel bakışınızı hangisi açıklar? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde hayatından memnun olanların geleceğe daha yüksek oranda umutlu baktığı, hayatından memnun olmayanların ise geleceğe daha yüksek oranda karamsar baktığı görülmektedir. Dolayısıyla hayatından memnuniyet düzeyi arttıkça geleceğe umutlu bakma düzeyinin de arttığı düşünülmektedir.

3.2.2.3. Kendinizi Siyasi Olarak Nerede Konumlandırıyorsunuz? Sorusu Analizleri

Kendinizi siyasi olarak nerede konumlandırıyorsunuz? sorusuna cevap veren 345 öğrenciden 91'i (% 26,4) kendini milliyetçi, 89'u (%25,8) milliyetçi/muhafazakar, 58'i (%16,8) cumhuriyetçi olarak tanımlamaktadır (Grafik 3). Erkek ve kadın öğrenciler arasında bu oranlar çok fazla değişiklik göstermemektedir.

Literatür tarandığında üniversite öğrencileri ile anket yapan Kutlu ve arkadaşları katılımcıların siyasi eğilimlerini sırasıyla; milliyetçi/muhafazakâr, muhafazakâr, milliyetçi olarak tespit etmişlerdir (Kutlu, Örselli ve Kahraman, 2018: 62). Buna benzer bir başka çalışma Elazığ'da yapılmış ve katılımcıların büyük çoğunluğunun sırasıyla; milliyetçi, muhafazakâr, İslamcı ve demokrat seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmüştür (Göker ve Doğan, 2019: 692). Örselli ve Bayrakçı (2018: 1028) ise yaptıkları çalışmada; katılımcıların siyasi yelpazede kendilerini sırasıyla; milliyetçi/muhafazakâr, milliyetçi, muhafazakâr olarak tanımladıklarını belirtmektedir.

Şekil 3. Kendinizi Siyasi Olarak Nerede Konumlandırıyorsunuz?

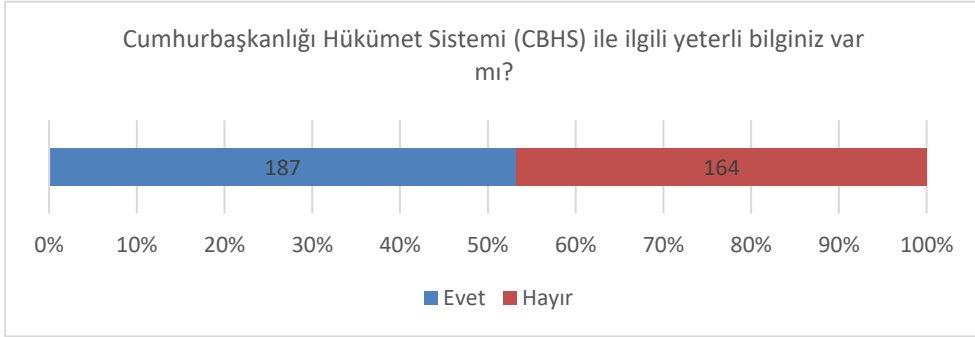


3.2.2.4. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile İlgili Yeterli Bilginiz Var Mı? Sorusu Analizleri

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusuna 351 öğrenciden 187'si (%53,2) evet, 164'ü (%46,7) hayır cevabını

vermiştir. Bu oran literatüre bakıldığında görece düşük olarak değerlendirilebilir. Literatüre göz atıldığında Örselli ve Bayrakçı (2018: 1029) araştırmasına göre; %75.0'lik gibi büyük bir oranda katılımcı, sistem hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtirken; Kutlu ve arkadaşları da paralel bir şekilde %70'in üzerinde katılımcının benzer bir cevap verdiğini ifade etmiştir (Kutlu, Örselli ve Kahraman, 2018: 65).

Şekil 4. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile İlgili Yeterli Bilginiz Var mı?



CBHS ile ilgili yeterli bilginiz var mı? Sorusu ile anlamlı ilişkisi olan sorular aşağıdaki gibidir:

Cinsiyet ile CBHS ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,003) Erkek öğrencilerin %60,3'ü (117 kişi) CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu; kadınlar ise %55,4 (87 kişi) oranında yeterli bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Bu durum, Türkiye'de erkeklerin siyasetle daha ilgili olması ile açıklanabilir.

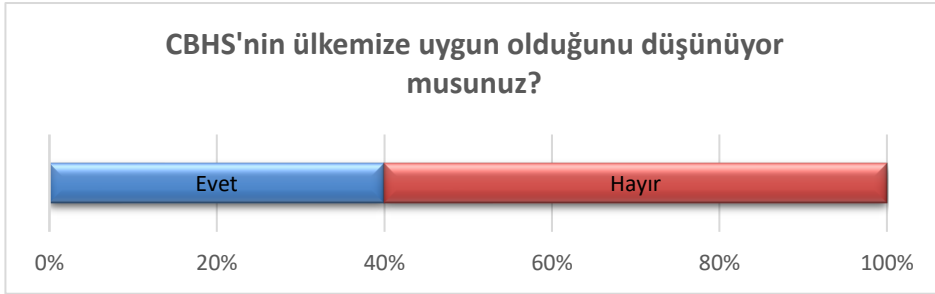
Eğitim görülen program ile CBHS ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,012) Lisans öğrencileri %50,8 (162 kişi) oranında CBHS ile ilgili yeterli bilgisini olduğunu ifade ederken yüksek lisans öğrencilerinde bu oran %76,9'a (20 kişi) ve doktora öğrencilerinde %83,3'e (5 kişi) çıkmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça CBHS ile ilgili bilgi düzeyinin arttığı düşünülmektedir.

3.2.2.5. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Ülkemize Uygun Olduğunu Düşünüyor Musunuz? Sorusu Analizleri

CBHS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusuna cevap veren 348 öğrenciden 209'u (% 60,1) hayır, 139'u (%39,9) evet cevabını

vermiştir. Erkek ve kadın öğrenciler arasında bu oran çok fazla değişiklik göstermemektedir. Bu verilerden farklı olarak Yazıcı (2018:247) yaptığı çalışmada CBHS'nin, Türkiye'nin siyasi kültürüne uygun bir yönetim biçimi olduğu görüşünde olanların oranının (%47), olmadığına inanların oranından (%35,5) yüksek olduğunu ifade etmektedir. Kılınç ve Şener (2018: 81), Yazıcı'nın çalışmasına benzer şekilde yüzde 44,4'lük katılımcının CBHS'nin Türkiye için en uygun yönetim sistemi olduğuna ilişkin veriler paylaşmıştır.

Şekil 5. CHBS'nin Ülkemize Uygun Olduğunu Düşünüyor Musunuz?



CHBS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile anlamlı ilişkisi olan sorular ve yorumları aşağıdaki gibidir:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? ile CHBS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,041) CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin %55,1'i (103 kişi) CBHS'nin ülkemize uygun olmadığını düşünürken CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olmadığını söyleyenler %65,8 (106 kişi) oranında CBHS'nin ülkemize uygun olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin azlığının sistemin uygun olmadığı yönündeki kanaatin arttığı ifade edilebilir.

Hayatınızdan memnun musunuz? sorusu ile CHBS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde hayatından memnun olan öğrencilerin %50 üzerinde CBHS'nin ülkemize uygun olduğunu düşündükleri görülürken memnun olmayanlarda bu oran %15 ve altına düşmektedir., CBHS'nin ülkemize uygun olduğunu düşüncesinin desteklenmesinde, geleceğe bakışın olumlu olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Geleceğe yönelik genel bakışınızı hangisi açıklar? sorusu ile CHBS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Geleceğe yönelik bakışı umutlu olan öğrenciler %62,9 (66 kişi) oranında CBHS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünürken geleceğe karamsar bakanların %77,4'ü (103 kişi) CBHS'nin ülkemize uygun olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla geleceğe bakış olumluya doğru gittikçe sistemin uygun olduğu kanaatinin arttığı düşünülmektedir.

Kendinizi siyasi olarak nerede konumlandırıyorsunuz? sorusu ile CHBS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,014) Yalnızca muhafazakârlar CBHS'nin ülkemize uygun olduğunu düşünürken diğer bütün siyasi yelpazedekiler uygun olmadığını düşünmekle birlikte siyasi yelpazenin sağından soluna doğru ilerledikçe uygun olmadığını söyleyenlerin oranı artmaktadır.

3.2.2.6.CBHS Denince Aklınıza Ne/Neler Gelmektedir? Sorusu Analizleri

CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? sorusu için katılımcılara üç taneyi geçememek kaydıyla birden fazla cevap işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Bu sebeple bu soruya 992 cevap verilmiştir. Bu 992 cevabın %15,1'inde (150 defa) katılımcılar CBHS denince akıllarına “Tek Adamlık”, %11,7'sinde (116 defa) “Güçlü Türkiye” ve yine aynı oranda “Demokrasi” geldiği yönünde fikir beyan etmişlerdir. “Otoriter Yönetim, İstikrar ve Yeni Türkiye” seçenekleri %10 civarında tekrarlanarak ilk üç maddeyi izlemektedir. Örselli ve Bayrakçı'nın (2018:1029) Konya'da gerçekleştirdikleri çalışmada “güçlü yürütme, istikrar ve yeni Türkiye” başlıkları ilk üç sırayı alırken onu, “tek adamlık, demokrasi ve otoriter yönetim” izlemiştir. Bir kıyaslama yapıldığında 2018'den bu yana olumlu olarak görülebilecek seçenekler üst sıralardaki yerini hala korurken olumsuz seçenekler daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Elde ettiğimiz verilerden farklılık gösteren Kutlu ve arkadaşlarının (2018:67) çalışmalarında CBHS'nin katılımcılara düşündüklerini sırasıyla; “yeni Türkiye”, “güçlü yürütme” ve “istikrar” düşüncelerinin geldiğini daha sonra ise; “otoriter bir yönetim”, “diktatörlük- tek adamlık”, “güçlü kuvvetler ayrılığı”, “Türkiye'nin bölünmesi-kutuplaşması”, “demokrasi”, “federal yapının gelmesi” ve “istikrarsızlık” fikirlerini çağrıştırdığı tespit edilmiştir.

CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? Sorusu ile anlamlı ilişki olan sorular ve yorumları aşağıdaki gibidir:

CBHS'nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS'nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin CBHS denince akıllarına olumlu şeyler gelmektedir.

Tablo 2. CBHS Denince Aklınıza Ne/Neler Gelmektedir?

	N	%
Tek Adamlık	150	%15,1
Güçlü Türkiye	116	%11,7
Demokrasi	116	%11,7
Otoriter Yönetim	104	%10,5
İstikrar	102	%10,3
Yeni Türkiye	101	%10,3
Diktatörlük	96	%9,7
İstikrarsızlık	78	%7,9
Türkiye'nin Bölünmesi – Kutuplaşması	71	%7,2
Güçlü Kuvvetler Ayrılığı	43	%4,3
Diğer	15	%1,5
TOPLAM	992	%100

3.2.2.7.CBHS'nin Daha İyi İşlemesi İçin Yapılması Gereken/Gerekenler Nelerdir? Sorusu Analizleri

CBHS'nin daha iyi işlemesi için yapılması gereken/gerekenler nelerdir? Sorusu için katılımcılara üç taneyi geçmemek kaydıyla birden fazla cevap işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Bu sebeple bu soruya 1000 cevap verilmiştir. Bu 1000 cevabın %18,6'sında (186 defa) “Ekonomik Durumun Güçlendirilmesi” ve %18'inde (180 defa) “Eğitimde Reform” gerektiği yönünde fikir beyan edilmiştir. “Yeni Anayasa”, “İstikrarı Sağlamak”, “Şeffaflıkla ve Yolsuzlukla Mücadele” ve “Partili Cumhurbaşkanlığından Vazgeçmek” seçenekleri ise %9 civarında tekrarlanarak ilk iki maddeyi izlemektedir.

Tablo 3. CBHS'nin Daha İyi İşlemesi İçin Yapılması Gereken/Gerekenler Nelerdir?

	N	%
Ekonomik Durumun Güçlendirilmesi	186	%18,6
Eğitimde Reform	180	%18,0
Yeni Anayasa	90	%9,0
İstikrarı Sağlamak	90	%9,0
Şeffaflık ve Yolsuzlukla Mücadele	89	%8,9
Partili Cumhurbaşkanlığından Vazgeçmek	89	%8,9
Yargıda Reform	65	%6,5

Yürütmenin Güçlendirilmesi	61	% 6,1
Yasamanın Güçlendirilmesi	59	% 5,9
Parlamerter Sisteme Geri Dönmek	54	% 5,4
Güçlü Kuvvetler Ayrılığı	29	% 2,9
Diğer	8	% 0,8
TOPLAM	1000	% 100

CBHS'nin daha iyi işlemesi için yapılması gereken/gerekenler nelerdir? Sorusu ile anlamlı ilişkisi olan sorular ve yorumları aşağıdaki gibidir:

CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? sorusunda en fazla tekrarlanan 3 seçeneğe cevap verenlerin CBHS'nin daha iyi işlemesi için yapılması gereken/gerekenler nelerdir? sorusuna en fazla cevap verdikleri seçenekler incelenmiştir. Buna göre CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? sorusuna “Tek adamlık” cevabı verenlerin yapılması gerekenlere eğitimde reform (%29,2), ekonomik durumun güçlendirilmesi (%19,0) ve yargıda reform (%13,6) cevabını verdikleri görülmektedir. CBHS denince aklına “Güçlü Türkiye” gelenler, yapılması gerekenlere eğitimde reform (%37,1), yeni anayasa (%32,8) ve ekonomik durumun güçlendirilmesi (%13,8) seçeneklerine yoğunlaşmışlardır. CBHS denince aklınıza ne/neler gelmektedir? sorusuna “Demokrasi” cevabını verenler ise ekonomik durumun güçlendirilmesi (%27,4), yürütmenin güçlendirilmesi (%17,0) ve istikrarı sağlamak (%13,2) cevabını vermişlerdir.

3.2.3.Likert Tipi İfadelerin Analizleri

Ankette CBHS ile ilgili 12 ifadeye yer verilmiş ve ifadeler beşli likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Sorular ve sorulara verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4. Likert Tipi İfadeler

	Ortalama	Standart Sapma
12. CBHS, yürütmeyi güçlendirmektedir.	2,84	1,21
13. CBHS, yasamayı güçlendirmektedir.	2,77	1,49
14. CBHS, yargıyı güçlendirmektedir.	2,79	1,20
15.CBHS, yönetimde otoriterleşmeye neden olmaktadır.	3,20	1,19

16. CBHS, hızlı ve etkin karar almayı sağlamaktadır.	3,01	1,20
17. CBHS'nin "tek adamlığa" yol açtığını düşünüyorum.	3,34	1,34
18. CBHS'nin, bir rejim değişikliği olduğunu düşünüyorum.	3,14	1,12
19. CBS'nin, bir sistem değişikliği olduğunu düşünüyorum.	3,25	1,14
20. CBHS, güçler ayrılığı ilkesini güçlendiren bir sistemdir.	3,03	1,16
21. CBHS ile oluşan seçim ittifakları, demokrasiyi güçlendirmektedir.	2,82	1,13
22. CBHS başarılı bir sistemdir.	2,77	1,19
23. CBHS eksiklikleri olan ve geliştirilmesi gereken bir sistemdir.	3,56	1,28

Likert sorularda katılımcıların en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır (Tablo 4):

1. “CBHS eksiklikleri olan ve geliştirilmesi gereken bir sistemdir.” ifadesine cevap veren 351 kişiden 197’si (%56,2) bu ifadeye katıldığını belirtmiştir. Katılmayanların oranı ise %19,7 (71 kişi)’dir.
2. “CBHS'nin "tek adamlığa" yol açtığını düşünüyorum.” ifadesine 350 kişiden 172’si (%49,1) bu ifadeye katıldığını belirtmiştir. Katılmayanların oranı ise %27,4 (96 kişi)’dir.
3. “CBHS'nin, bir sistem değişikliği olduğunu düşünüyorum.” ifadesine cevap veren 348 kişiden 162’si (%46,6) bu ifadeye katıldığını belirtmiştir. Katılmayanların oranı %23,9 (83 kişi)’dir.

Likert sorularda katılımcıların en fazla katılmadıkları ifadeler şunlardır (Tablo 4):

1. “CBHS başarılı bir sistemdir.” ifadesine cevap veren 348 kişiden 134’ü (%38,5) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Katılanların oranı % 25,9 (90 kişi)’dur. Bu oranlar, Kılınç’ın (2021:97) Kütahya’da yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir.
2. “CBHS, yargıyı güçlendirmektedir.” ifadesine cevap veren 344 kişiden 133’ü (%38,6) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Katılanların oranı ise %28,3 (97 kişi)’tür. Bu oranlar, Kılınç’ın (2021:97) Kütahya’da yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir.
3. “CBHS, yasamayı güçlendirmektedir.” ifadesine cevap veren 349 kişiden 133’ü (%38,1) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Katılanların oranı %31,3 (102)’tür. Bu oranlar, Kılınç’ın (2021:97) Kütahya’da yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir. Kılınç ve

Şener (2018: 87) tarafından yapılan çalışmada benzer şekilde, katılımcıların sistemle yasama organının güçlenmediği görüşünü desteklemektedir. Aynı çalışmada katılımcılar, yürütme organının sistem değişikliğiyle birlikte güçlendiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların katıldıkları ve katılmadıkları ifadeler birlikte ele alındığında öncelikle üniversite öğrencilerinin CBHS'yi başarılı bir sistem olarak değil eksikleri olan ve geliştirilmesi gereken bir sistem olarak gördükleri söylenebilir. Tek adamlığa yol açan bir sistem olarak gördükleri CHBS'nin yasamayı ve yargıyı güçlendirmede genel kabul görmektedir. Ancak bunları zayıflatıp zayıflatmadığına dair bir çıkarsama yapmak mevcut ifade ve sorular üzerinden mümkün değildir.

Yazıcı (2018:248), çalışmasında elde ettiği veriler ışığında; CBHS'nin sahip olduğu desteğin, parlamenter hükümet sistemini destekleyenlerden az bir farkla önde olduğunu belirtir. Erkeklerin kadınlara göre sisteme daha çok destek verdikleri de bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardandır. Ancak; sistemin ülkemize uygun olduğu, karar almayı hızlandıracağına yönelik inanca rağmen doğru kişinin seçilememesi kaygısının da yüksek olduğunu da ifade eder. Kutlu ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2018:70); CBHS'nin en olumlu yönü olarak hızlı karar almayı sağlayacağı yüksek oranda kabul görmüştür. Aynı çalışmada bizim çalışmamıza paralel şekilde "Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi otoriter bir yönetime neden olur" yargısına katılımın yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örselli ve Bayrakçı (2018: 1030-1031) tarafından yapılan çalışmada da paralel bir şekilde CBHS'nin hızlı karar almayı sağlayacağı yargısına katılım yüksektir. Yine aynı çalışma ile CBHS'nin olumsuz yanlarına ilişkin ifadelerden en çok, otoriterliğe neden olacağı yargısına katılımın yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.3.1. Likert Tipi İfadeler Çapraz İlişki Analizleri

Diğer sorular ile likert tipi ifadeler arasında gerçekleştirilen çapraz ilişki analizinde Person's Ki-Kare değerleri aşağıdaki gibi çıkmaktadır. Tabloda sadece anlamlı ilişki olan soruların değerleri verilmiştir ve aşağıda da bu sorulara dair geliştirilen görüşler aktarılacaktır. Ancak çapraz ilişki tabloları verilmeyecektir. Çünkü bu kadar çok çapraz ilişki tablosu bir dergi makalesinin boyutunun çok üzerine çıkmaktadır. Bu tablonun yapılma gerekçesi öncelikle budur. Ayrıca, yıldız işareti (*) olan ve anlamlı ilişki olduğu istatistiksel olarak bulunan soru ve ifadeler arasında bir çıkarsama yapılamadığı ve bir görüş geliştirilemediği için ilerleyen sayfalarda bunlara dair bir bilgi sunulmayacaktır.

Tablo 5. Likert Tipi İfadeler Ve Diğer Sorular Arasındaki Ki-Kare Değerleri

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	22
1								,008	,019			
2	,001	,019										
3	,030								,037			
4			,003*	,006*	,044*	,041*	,003*		,036*			,003*
5	,000	,000	,000						,008*	,002	,000	
6	,012	,000				,026					,000	
7		,034*			,016*	,018*						
8	,014	,036	,027	,009	,017	,017	,003		,001		,000	
9	,000	,000	,000		,000	,002				,000		
10												
11												

1. “CBHS, yürütmeyi güçlendirmektedir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Eğitim görülen bölüm ile “CBHS, yürütmeyi güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,001) Veriler incelendiğinde bu ifadeye en az katılanların %15,3 (9 kişi) ile İşletme bölümü öğrencileri olduğu onu %25 (3 kişi) ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünün takip ettiği; en fazla katılanların ise %38,2 (38 kişi) oranı ile Kamu Yönetimi öğrencileri olduğu onu %36 (27 kişi) ile Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümü öğrencilerinin takip ettiği görülmektedir. Dolayısıyla CBHS ile ilgili daha fazla ders ve içeriğe sahip bölümlerin bu ifadeye daha fazla katıldıkları düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CBHS, yürütmeyi güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,014) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS, yürütmeyi güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları görülmektedir.

2. “CBHS, yaşamayı güçlendirmektedir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Eğitim görülen program ile “CBHS, yaşamayı güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,019) Veriler incelendiğinde lisans öğrencileri bu ifadeye %39,2 (125 kişi) oranında katılmazken katılanların oranı %27 (86 kişi)’dir. Yüksek lisans öğrencilerinde katılmama %61,6 (16 kişi) oranında iken katılma %26,9 (7 kişi) oranında gerçekleşmiştir. Doktora öğrencilerinin ise %83,3’ü (5 kişi) bu ifadeye katılmamaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi arttıkça bu ifadeye katılmama oranının arttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CBHS, yaşamayı güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,036) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini işaretleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS, yaşamayı güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları görülmektedir.

3. “CBHS, yargıyı güçlendirmektedir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS, yargıyı güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları görülmektedir.

4. “CBHS, yönetimde otoriterleşmeye neden olmaktadır.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CBHS, yönetimde otoriterleşmeye neden olmaktadır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,009) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini işaretleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

5. “CBHS, hızlı ve etkin karar almayı sağlamaktadır.” ifadesiyle anlamlı ilişki

çıkan soruların yorumları şu şekildedir:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CBHS, hızlı ve etkin karar almayı sağlamaktadır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,017) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini işaretleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS, hızlı ve etkin karar almayı sağlamaktadır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları görülmektedir.

6. “CBHS’nin “tek adamlığa” yol açtığını düşünüyorum.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CBHS’nin “tek adamlığa” yol açtığını düşünüyorum.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,017) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini işaretleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS’nin “tek adamlığa” yol açtığını düşünüyorum.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,002) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünmeyenlerin daha fazla bu ifadeye katıldıkları görülmekle birlikte uygun olduğunu düşünenlerin de azımsanmayacak bir kısmı bu ifadeye katılmaktadır.

7. “CHBS’nin bir sistem değişikliği olduğunu düşünüyorum.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Cinsiyet ile “CHBS’nin bir sistem değişikliği olduğunu düşünüyorum.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,008) Veriler incelendiğinde erkeklerin ifadeye yönelik dağılımların genel olarak dengeli olmasına rağmen kadınların bu ifadeye katılıyor ve kararsızım noktasında toplandıkları görülmektedir. “CHBS’nin bir rejim değişikliği olduğunu düşünüyorum.” ifadesiyle birlikte düşünüldüğünde bu ifadenin daha itidalli bir ifade olmasının toplumsal cinsiyet bağlamında kadınların daha itidalli olmasıyla bağlantılı olarak katılıyor ifadesine yönelik bir eğilime yol açtığı düşünülmektedir.

8. “CHBS, güçler ayrılığı ilkesini güçlendiren bir sistemdir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Eğitim görülen program ile “CHBS, güçler ayrılığı ilkesini güçlendiren bir sistemdir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,037) Veriler incelendiğinde lisans öğrencileri bu ifadeye %28,1 (89 kişi) oranında katılmazken katılanların oranı %35,7 (113)’dir. Yüksek lisans öğrencilerinde katılmama %53,9 (14 kişi) oranında iken katılma %34,6 (9 kişi) oranında gerçekleşmiştir. Doktora öğrencilerinin ise %66,7’si (4 kişi) bu ifadeye katılmamaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi arttıkça bu ifadeye katılmama oranının arttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS) ile ilgili yeterli bilginiz var mı? sorusu ile “CHBS, güçler ayrılığı ilkesini güçlendiren bir sistemdir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,001) Veriler incelendiğinde CBHS ile ilgili yeterli bilgisi olduğunu düşünenlerin ifadeye daha fazla katıldıkları daha az kararsızım seçeneğini işaretleri görülmektedir. Dolayısıyla bilgi düzeyinin artmasının kararsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

9. “CHBS ile oluşan seçim ittifakları demokrasiyi güçlendirmektedir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan bazı soruların yorumları şu şekildedir:

Hayatınızdan memnun musunuz? sorusu ile “CHBS ile oluşan seçim ittifakları demokrasiyi güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,002) Veriler incelendiğinde hayatından memnun olanların bu ifade katılma oranları %30 ve üzerinde iken hayatından memnun olmayanlarda bu oran %14 ve altına düşmektedir. Dolayısıyla hayata yönelik memnuniyet düzeyi arttıkça ifadeye katılma oranının arttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CHBS ile oluşan seçim ittifakları demokrasiyi güçlendirmektedir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin bu ifadeye katıldıkları görülmektedir.

11. “CBHS başarılı bir sistemdir.” ifadesiyle anlamlı ilişki çıkan soruların yorumları şu şekildedir:

Geleceğe yönelik genel bakışınızı hangisi açıklar? sorusu ile “CBHS, başarılı bir sistemdir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde geleceğe umutlu bakanların %36,9’u (38 kişi) bu ifadeye katılırken karamsar bakanların % 28,2’si (24 kişi) bu ifadeye katılmaktadır. Geleceğe bakışları nötr olanlarda bu oran %25,3 (19 kişi) ve fikrim yok diyenlerde bu oran %24,3 (8 kişi)’dir. Dolayısıyla geleceğe yönelik genel bakış olumlu oldukça ifadeye katılma oranının arttığı düşünülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CBHS)’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu ile “CBHS başarılı bir sistemdir.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (P=0,000) Veriler incelendiğinde CBHS’nin ülkemize uygun bir sistem olduğunu düşünenlerin bu ifadeye katıldıkları görülmektedir.

SONUÇ

2007 yılında yapılan anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanı halk tarafından seçilmeye başlamıştır. Halk tarafından seçilen güçlü ama siyasi sorumluluğu olmayan Cumhurbaşkanı ile yine halk tarafından seçilen ve meclisten çıkan hükümet arasında yetki ve görev çatışmasından kaynaklı potansiyel sorunlara çözüm aranması sistem tartışmalarına hız ve süreç Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine (CBHS) dönüşle sonuçlanmıştır. Kabul edilen yeni sistem, Türkiye’ye özgü bir sistemdir. Fakat pratikte, başkanlık ya da yarı başkanlık ile benzeşen bir modeldir. Halk oylaması ile kabul edilen yeni sistem, oylamanın yakın bir yüzde ile sonuçlanması nedeniyle hem siyasal hem de toplumsal açıdan tartışılmaya devam etmektedir (Yazıcı, 2018: 237). Yüksek seçim kurulunun açıkladığı kesin seçim sonuçlarına göre; halkoylamasına katılma oranının % 85.43’dür. “EVET” oylarının geçerli oylara oranı % 51.41, “HAYIR” oylarının geçerli oylara oranı ise % 48.59 olarak açıklanmıştır (<https://www.ysk.gov.tr/>, 2023). Bu bağlamda muhalefet partileri seçimleri kazanmaları halinde, güçlendirilmiş parlamenter sisteme dönüş yapacaklarını beyan etmişlerdir (<https://altimasa.biz>, 2023).

Sistemin geleceği açısından toplumsal desteğin tespitinin doğru yapılması için konuya ilişkin çalışmaların yaygınlaştırılması önemlidir. Konuya ilişkin, akademik ve siyasi çevrelerin yanı sıra toplumun farklı kesimlerinin de görüş ve düşüncelerini ölçmek önemlidir. Fakat halkın özellikle gençlerin konuya ilişkin görüşlerinin yansıtıldığı çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bununla bağlantılı olarak araştırmanın amacı, öğrencilerin sisteme ilişkin görüşlerini ölçmek ve literatüre katkı sağlamaktır. Literatürde başka şehirler yapılmış az sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte Tokat kentinde yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu açıdan yapılan çalışma literatürde bulunan eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırma, TOGÜ İİİBF lisans ve yüksek lisans olmak üzere 351 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma verilerine göre; öğrencilerin genel olarak hayattan memnun oldukları, geleceğe yönelik bakışta ise karamsar olanlar biraz fazla olsa da umutlu olanlarla yakın düzeyde olduğu tespit edilmiştir. CBHS denince öğrencilerin aklına “Tek Adamlık”, “Güçlü Türkiye” ve “Demokrasi” gelmektedir. Önceki çalışmalarla benzer maddeler üst sıralarda olsa da olumsuz maddelerin daha belirgin hale geldiği gözlenmiştir. CBHS’nin daha iyi işlemesi için ise “Ekonomik Durumun Güçlendirilmesi” ve “Eğitimde Reform” başlıkları ön plana çıkmaktadır. CBHS’nin

başarılı bir sistem olmadığı eksiklikleri olan geliştirilmesi gereken bir sistem olduğu öğrenciler arasında kabul görmektedir. Tek adamlığa yola açtığı ve bir sistem değişikliği olduğu görülürken, yasama ve yargıyı güçlendirmedine yönelik bir algı vardır. Bir genelleme yapmak mümkün olmamakla birlikte birkaç noktada genel bir eğilim göze çarpmaktadır. Kadınların erkeklere göre daha fazla orta seçeneklerde toplandığı görülmektedir. Hayatından memnun olanların ve geleceğe yönelik genel bakışı olumlu olanların CHBS ve onunla ilgili olumlu ifadeleri daha fazla kabul ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla CBHS'yi devam ettirmek isteyenlerin hayattan memnuniyeti ve geleceğe yönelik bakışı olumlu hale döndürmeleri sisteme desteği daha fazla arttıracaktır. Üniversite öğrencileri için ise bunun yolu ekonomi ve eğitimden geçmektedir.

Literatürde genelde CBHS'ye ilişkin tartışmalar sürerken ya da sistem hayata tam geçmeden yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu alanda yaşanan boşluğu doldurmak için alan çalışmalarının devamı ve farklı sosyolojilerdeki insanları kapsaması, sağlıklı verilere ulaşmak açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Avaner, T. ve Uluca S. (2021). Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (CBK) Üzerine Bir Çözümleme. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 113-131.
- Becerem, E. ve Kalagan, G. (2007). Başkanlık Ve Yarı-Başkanlık Sistemi; Türkiye'de Uygulanabilirliği Tartışmaları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:6 Sayı:11 Bahar 2007 (2),163-181.
- Bezci, B. (2005). Demokrasi ve Başkanlık Sistemi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 77-92.
- Çalışkan, E. ve Önder, M. (2017). Başkanlık Sistemi ve Mevcut Kamu Kurumları Üzerine Olası Etkileri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(49), 570-578.
- Erdoğan, D. (2021). Yürütme Organının Güçlendirilmesi Eğiliminin Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine Geçiş Etkileri, *SÜHFD.*, C. 29, S. 1, 219-261.
- Fendoğlu, H. T. (2012). Başkanlık Sistemi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(1), 39-60.
- Güler, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimine Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (39), 299-322.
- Göker, G. ve Doğan, A. (2019). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Siyasal Bilgi ve Seçmen Tercih: 24 Haziran 2018 Seçimleri Öncesi Elâzığ Örneğinde Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(30), 684-703.

- Gözler, K. (2016). Elveda Kuvvetler Ayrılığı, Elveda Anayasa- 10 Aralık 2016 Tarihli Anayasa Değişikliği Teklifi Hakkında Bir Eleştiri- *Ankara Barosu Dergisi*, (4), 25-36.
- Kamalak, İ., Gül, H. ve Sallan Gül, S. (2015). Demokrasi, Siyasal Rejim ve Başkanlık Sistemi Tartışmalarının Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 9(19), 127-148.
- Kılınç, F. ve Şener, T. (2018). Hükümet Sistemleri Bağlamında Seçmen Davranışları: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Örneği. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 70-92.
- Kırışık, F. ve Öztürk, K. (2022). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayısı Sorunu: Bir Model Önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 71, 198-213.
- Kılınç, F. (2021) Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Seçmen Davranışlarına Etkisi (Dan. Dr. Öğr. Üyesi Turan Şeker), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Köylü, M. ve Önder, M. (2017). Başkanlık sistemi ve Türk kamu yönetiminde profesyonel kent yöneticiliğinin uygulanabilirliği. *Strategic Public Management Journal*, 3, 83-100.
- Miş, N. ve Duran, B. (2017). Türkiye’de Siyasal Sistemin Dönüşümü ve Cumhurbaşkanlığı Sistemi. N. Miş ve B. Duran (Editörler). *Türkiye’de Siyasal Sistemin Dönüşümü ve Cumhurbaşkanlığı Sistem*. İstanbul: SETA. S.17-50’daki Makale.
- Örselli, E. ve Bayrakçı, E. (2018). Vatandaşların Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Algısı: Konya Örneği. *Journal Of International Social Research*, 11(59), 1023-1032.
- Şahnagil, S. (2021). Türk Siyasal Kültürü Kapsamında Bir Sistem Arayışı: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Ekev Akademi Dergisi* 88 (Güz), 523-540.
- Tataroğlu, M. (2016). Yürütmeye Etkinlik Bakımından Başkanlık Sisteminin Değerlendirilmesi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 74-97.
- Yaman, A. (2014). Başkanlık Sistemi, Uygulamaları Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 83-98.
- Yazıcı, S. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Toplumsal Algısının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 13(14), 233-252.
- Yıldız, A. (2015). Başkanlık Sistemi ve Türkiye. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-14.

- Yıldız, A. (2019). Cumhurbaşkanlığı Sisteminde Cumhurbaşkanının Sorumluluğu Meselesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-20.
- Yüksel, İ. (2017). 6771 Sayılı Anayasa Değişikliği Kanunu'nun Ardından Kanun Yapma Yöntemi. *Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(2), 251-274.
- Zorlu, S. E. (2016). 5678 Sayılı Kanun'la Gerçekleştirilen Anayasa Değişikliği Sonrası Cumhurbaşkanı'nın Seçimi ve Demokratik Seçimin Genel İlkeleri. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 24(1), 37-68.
- <https://www.ysk.gov.tr/tr/16-nisan-2017-anayasa-degisikligi-halkoylamasi>, Erişim Tarihi, 18.02. 2023.
- <https://altilimasa.biz>, Erişim Tarihi, 18.02. 2023.



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ

DETERMINING VARIABLES AFFECTING TEACHER LEADERSHIP

Makalenin
Gönderim Tarihi:
23/02/2023

Makalenin
Kabul Tarihi:
28/03/2023

Sevil HİRAOĞLU

Milli Eğitim Bakanlığı Fahrettin Ulusoy Anaokulu,
E-mail: sevilhiraoglu@gmail.com,
ORCID Numarası 0000-0001-5546-7490

Emre HİRAOĞLU

Milli Eğitim Bakanlığı Mimar Sinan Ortaokulu,
E-mail: emrehiraoglu@gmail.com,
ORCID Numarası 0000-0001-6148-9207

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okuldaki liderlik rolleri ve bu rolün görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri olumlu ya da olumsuz durumlar da göz önünde bulundurularak; öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim öğretim sürecine olan katkıları bağlamında öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesidir.

Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde kurgulanan bu araştırmaya, Samsun İli Atakum İlçesi'nde görev yapan farklı branşlardan toplam 12 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar, betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiş ve yapılan çözümleme sonrasında tema ve kodlara ulaşılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre, lider öğretmenler buldukları ortamın, okulların ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileridirler, öğrencilere ve meslektaşlarına rehberlik ve önderlik

ederler. Okullardaki tüm faaliyetlerde liderlik özelliklerinin etkileri görülür ve okuldaki eğitim öğretimde kalite yükselir, öğrenci başarısı artar. Bununla birlikte destekleyici olmayan okul yönetimi, paydaşlarla iş birliği eksikliği, bürokrasi ve sistemin angaryası gibi değişkenler; öğretmen liderlik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Ulaşılan bulgular neticesinde, Liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve araştırma yapılması, liderlik özelliği olan öğretmenlerin motive edilmesi, desteklenmesi, sahada kurumlarla, eğitimin paydaşlarıyla ve üniversitelerle koordineli hareket edilmesi önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen liderliği, Öğretmen, Nitel araştırma, Durum çalışması

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the variables that affect teacher leadership in the context of the contribution of teacher leadership to the education process in the school, taking into account the leadership roles of teachers in the school and the positive or negative situations they may encounter while fulfilling their duties.

A total of 12 teachers from different branches, working in the Atakum district of Samsun, participated in this research, which was constructed in the qualitative research method and case study pattern. Easily accessible sampling, one of the purposive sampling methods were used in the selection of the teachers who participated to the research. A semi-structured interview form which was developed by the researcher was used to collect the research data, The answers given by the teachers the answers which were given by the teachers participating to the research were analyzed with the descriptive analysis technique and the themes with codes were reached after the analysis.

According to the findings and results obtained in our research, leader teachers are indispensable guide of their environment, schools, and society, they guide and lead not only their students but also their colleagues. The effects of leadership characteristics are seen in all activities at schools, the quality of education and success of the students increase. However, variables such as unsupportive school management, lack of cooperation with stakeholders, bureaucracy and drudgery of the system; negatively affects teacher leadership activities.

As a result of the findings, suggestions were made to conduct more studies and research on the concepts of leadership and instructional leadership, to motivate and support teachers with leadership characteristics, to act in coordination with institutions, education stakeholders and universities in the field.

Keywords: Teacher leadership, Teacher, Qualitative research, Case study

1. GİRİŞ

Değişmekte olan dünya ile, örgütlerde ve kurumlarda değişim söz konusu ve zorunlu olduğunda; yeni durumun herkeste oluşturacağı belirsizlik duygusunun içerisinden fırsatlar çıkarabilmek ancak etkili liderlik davranışlarının sergilenmesiyle mümkün olacaktır (Özden, 2013). Eğitim sisteminde 1980'li yıllardan bu yana, eğitimin amacının ve okulların işleyişinin tartışmaya yoğun biçimde açılmış olmasıyla; taşlar önemli ölçüde yerinden oynamıştır. Ayrıca eğitim ve yönetim bilimlerindeki değişim ve gelişim süreçleri, pek çok örgüt gibi

okullardaki geleneksel uygulamaların da büyük ölçüde sonunu getirmiştir. Bu geleneksel anlayışın yerine yenisinin koyulmasının gerekliliği ve artık eskiye de dönülemeyecek olması gerçeği; sistemi kaostan çıkarıp yükselişe taşıyacak liderlik kavramının ortaya çıkmasını ve işlevsel hale gelmesini zorunlu kılmıştır (Özden, 2013).

Yirmi birinci yüzyıldaki hızlı gelişim ve değişim, tüm örgütleri aynı sürece sürüklemiştir. Başarılı olmanın yolu yenilikçilik ve adanmışlıktan geçer olmuştur. Bu da ancak etkili liderlikle mümkündür. Eğitim anlayışı bu değişime uygun sürdürülmediği takdirde, 21. yüzyılın gerekli insan gücünü yetiştirmekte başarısız olacağı gerçektir. Yapılan Milli Eğitim Şuraları'nın sonuç bildirgelerinde de bu noktaya özellikle dikkat çekilmektedir (Kiriş, 2013). Hızlı değişim çağında başarılı olmanın örgütsel açıdan şartı iç ve dış paydaşlarla azami iş birliğinden geçmektedir.

İnsanlar değişen şartlara uyum sağlayabilmek için örgütler ve sistemler içerisinde yer almak zorundadırlar. Her örgütün kendi içerisinde işleyişi, farklı dinamikleri vardır. İnsanın içinde bulunduğu tüm örgütler, çağımızın gerektirdiği yenilikleri yakalamak ve başarıyı sağlamak için, tüm paydaşlarla ilişki kuran bir anlayışı benimsemek zorundadır. Bu da liderlik kavramını ve çeşitli liderlik rollerini öne çıkarır. Okullar da elbette ki çağın değişimlerinden etkilenen kurumlardır ve öğretmen liderliği, okulların başarısında karşımıza çıkan kavramlardandır. Lider öğretmenler, okul bünyesindeki insan kaynağının potansiyelini ortaya çıkaracak çalışmalara yol açmak durumundadırlar. Etkili okullardan ancak bu şekilde söz edebiliriz (Koşar, Er, Kılınç, & Koşar, 2017). Bilgi çağında eğitim ve kalıcı değişim, okulların öğretmen liderliği kavramını ve yeni liderlik şekillerini benimsemesini gerektirir. Çağımızın standartlarında başarı ancak bu şartlarda mümkündür. Bu özelliğiyle de öğretmen liderliği her yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır (Can, 2007).

Türk eğitim sisteminde de çağdaş gelişmelere ayak uydurabilmek için hem yöneticinin hem öğretmenin liderlik davranışı geliştirmesi gereklidir. Liderlik performansı, sistemin geleneksellikten uzaklaşmaması, mesleki eğitimin başlangıcından itibaren var olan yetersizlikler ve eksiklikler, öğretmen liderliği davranışlarının gerek amirler ve gerek meslektaşlar tarafından ne ölçüde desteklendiği ve teşvik edildiği gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Oysa çocuğun formal ve informal başarısını etkileyen bu unsur, böylesi sınırlılıklara kurban edilemeyecek öneme sahiptir (Can, 2007). Toplumda eğitimin getireceği gelişim, ancak öğretmenlerin sorumlu ve etkileşim halinde oldukları bireyleri doğru yönlendirmesiyle mümkün olacaktır. Doğru bilgiye, yöntemlere ve öğrenmeye, doğru bir şekilde yapılacak yönlendirme, öğretmen liderliğini zorunlu ve gerekli kılar. Okul ve sınıf başarısı, başarıya yönelten lider öğretmenlerle sağlanır. Bir başka deyişle, kaliteli eğitim ve başarılı eğitim lider öğretmenlikle gerçekleştirilebilir (Ağırman & Ercoşkun, 2017).

Alanyazında öğretmen liderliği becerilerini geliştirmek için yapılan çalışmalar ve hazırlanan programlar hala yeterli ölçüde değildir. Bu sebeple, öğretmenlik uygulamalarını ve öğretimsel süreci birebir etkileyen öğretmen liderliği ve öğretmenlerin liderlik potansiyelleriyle ilgili çalışmaların yapılması da oldukça önemli bir yere sahiptir. Başarılı okullar için öğretmen liderliği kavramını ve gerçeğini okul kültürünün içerisine yerleştirmek zorundayız. Yeterince tanımlanamamış rol ve sorumluluklar, zaman kısıtlaması, sınırlılıkları olan mevcut eğitim sistemi, okullardaki demokratik olmayan süreçler, becerilerin yeterince sergilenememesi, isteksizlik ve direnç gibi etkenler; öğretmenlerin öğretimsel potansiyelini etkilemektedir. Bu olumsuz etkenlerin etkilerini azaltmak ve süreci olumluya çevirmek için öğretmen liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Can, 2006).

Lider öğretmenlik sınıf sorumluluğunun ötesinde çalışmalar gerektiren ve mesleğin başından sonuna sürdürülen karmaşık bir rol olduğundan, pek çok farklı değişkenin etkisinde kalması da kaçınılmaz bir durumdur (Bakioğlu, 1998).

1.1. Liderlik

Alanyazındaki erken dönem çalışmalarına bakıldığında liderlik özellikleri olarak daha çok güç, kararlılık, nüfuz, sert, agresif, hükümler gibi nitelikler üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Ancak 21. yüzyılda liderlik tanımları yapılırken çok daha farklı argümanlar ortaya çıkmıştır: dürüstlük, cesaret, istek, vizyon, güven bunlardan bazılarıdır (Can, 2006b). Liderlik her çağda her dönemde farklı tanımlarla, farklı özelliklerle karşımıza çıkan bir kavramdır. Farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderlik zaman zaman toplumda güç, akıl, bilgi, karizma gibi özelliklerle açıklanırken, günümüzde bilgi ve yetenekten de söz edilir olmuştur (Güçlü & Koşar, 2018).

Liderliğin bugüne dek çeşitli tanımları yapılmıştır. Yılmaz (2013)'a göre liderlik gruptaki izleyicilerine rol model olmak, onların beklentilerini temsil etmek ve onları harekete geçirecek ikna edici tavır sergilemekle başlayan, çok yönlü ve birçok değişkenle açıklanabilen bir kavramdır. İnsanın beraber çalıştığı, üretime ve sistemin işleyişine beraber katkı sağladığı her yerde ve her işte liderlik söz konusudur.

Örgütün ve sistemin değişiminin başlatılması, sürdürülmesi ve yönetilmesi, örgüt ve sistemin başında ve bünyesinde; etik değerleri olan, takım çalışmasına ve iş birliğine açık, gelişime ve iletişime açık, stratejik planlamalar ve hamleler yapabilen, ülkedeki ve dünyadaki değişimin farkındalığına sahip gerçek liderlerle mümkündür (Cemaloğlu & Özdemir, 2019).

Okul müdürleri de ancak öğretmen liderliğinin önemini bilerek, öğretmen liderliğinin okulun tüm üyelerinin kabul ettiği ve bu bağlamda fırsatlar sunduğu bir

yönetim anlayışını edinirlerse gerçek lider olabilirler. Gerçek liderler okuldaki insan kapasitesini geliştirecek sistemi kurarlar (Kılınç & Receptoğlu, 2013).

1.2. Öğretmen Liderliği

Ağrıman ve Ercoşkun (2017)'a göre öğretmen liderliği yakın zamanda alanyazına girmiş bir kavramdır. Mesleğe hazırlık aşamasında liderlik becerilerinin öğretilmediği bir gerçektir (Can, 2006b). Bununla birlikte okulun tek bir yöneticisi ve lideri olduğu anlayışı, okul gelişimi ve bu gelişimdeki devamlılık için elbette yetersizdir (Kılınç & Receptoğlu, 2013). Öğretmen liderliği, doğuştan getirilen bazı özelliklerle birleştirilerek süreç içerisinde kendini gösterir ve sınıftaki eğitim öğretim sürecine öğrencileri katılımcı ve istekli hale getirme ve kendilerini geliştirmeye yöneltme becerisidir, şeklinde tanımlanır (Can, 2006a).

Öğretmen liderliği, zümre başkanlığı, uzman öğretmenlik gibi resmiyetin gerektirdiği görev tanımlarının çok ötesinde bir kavramdır (Beycioğlu & Aslan, 2012). Okullar topluma liderlik eden kurumlardır. Topluma liderlik eden kurumların öğretmenleri eğitimsel liderlerdir ve sınıfına hâkim olmalı, sınıfına vizyon oluşturabilmelidir (Uğurlu & Yiğit, 2014). Yılmaz ve diğerleri (2014)'nin araştırmasına göre öğretmen liderliğinin okul üzerinde olumlu etkileri inkar edilemez düzeydedir. Öğretmen sınıfta teknikleri ve materyalleri doğru bile seçse, liderlik özelliklerini sınıf içerisinde sergileyemezse tam anlamıyla etkili öğretim süreci yürüttüğü söylenemez (Kovaç, 2011).

Gelişen liderlik rolleri ve liderlik kavramı artık öğretmenlik mesleğinin vazgeçilmez destekçisidir. Çünkü öğretmen, düzenli bir biçimde öğrencilerle iletişim halindedir, müfredatın uygulanması ve eğitim sürecinin yürütülmesinde kritik kararlar vermek, gerekli hamleleri yapmak için en iyi pozisyonda olan kişi ve unsurdur (Can, 2007). İyi bir öğretim lideri, meslektaşları tarafından doğru kişi olarak görülen, eğitim-öğretim konularını konuşulabileceği, tartışılabilmesi ve paydaşlarına rehber olabilen kişidir (Özden, 2013).

1.3. Lider Öğretmenin Temel Özellikleri ve Öğretmen Liderliğinin Alt Boyutları

Özden (2013)'e göre lider öğretmen; farklı öğretim süreçlerinin uygulanmasını ve yöntemlerin kullanılmasını teşvik eder ve buna önderlik eder, izleyenlerinin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekler ve yol açar, öğretimle ilgili sorunların kendisiyle konuşulduğu ve sorun yaşandığında başvurulacak kişidir, çevresiyle öğretim süreci ve okul hakkında fikir alışverişinde bulunur, öğrenci başarısı ve öğretim uygulamalarını tartışır, öğrencilerini gözlemler, okulun ve çevrenin kaynaklarını araştırarak harekete geçirir, okulun vizyon ve misyonuna hakimdir, örgütün amaçları ve gerçekleştirilmesi konusunda ilgili ve etkindir.

Serin ve Buluç (2012), yaptıkları çalışmada öğretim liderliğinde temel boyutlar şu şekilde ele alınmıştır:

-Okulun Amaçlarının, Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi ve Paylaşılması Boyutu: Etkili okullar üzerine yapılan araştırmalarda okulların amaçlarının, misyonunun, vizyonunun belirlenmesi ve bunlara odaklanılarak çalışmaların yapılmasının önemi vurgulanmıştır. Lider öğretmen tutumları bu çerçevenin belirlenmesinde rol oynamaktadır.

-Eğitim Programının ve Öğretim Sürecinin Yönetimi: Hizmet üreten bir örgüt içerisinde program ve plan olmazsa olmaz unsurlardır. Yıllık ve günlük ders planlarından; kutlama ve anma etkinliklerine, farkındalık çalışmalarının planlanmasına, okula devamın sağlanmasına, devamsızlık, akran zorbalığı vb. problemlerde alınacak tedbirlere kadar uzanan bu plan ve program sürecinde öğretmen liderliğine azami ihtiyaç vardır.

-Öğrencilerin ve Öğretim Sürecinin Değerlendirilmesi: Başarılı bir öğretim süreci ancak doğru planlama ve alternatif değerlendirme çalışmalarıyla tam anlamıyla mümkündür ve örgütün işleyişi, devamlılığı ve verimi için önemli bir unsurdur. Öğretmen liderliği bu sürecin işleyişinde de etkililiğini gösterir.

-Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi: Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinin söz konusu olmadığı bir örgütte öğretmen liderliğinden, değişim ve dönüşümden söz edilemez. Öğretim liderliği kavramının özünde yer alan değişim ve gelişimin, liderin izleyenleri tarafından takip edilmesi, motivasyon ve desteğin sağlanması boyutu, öğretmen liderliğinin de önemli bir boyutudur.

-Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma: Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, liderlik örgütün çevresel şartlarıyla ve daha pek çok farklı değişkenlerle ilişkilidir. Örgütün başarısını doğrudan artıracak olan, doğru öğrenme iklimi ve olumlu okul kültürünün varlığıdır. Öğrenmeyi teşvik eden, motivasyonu yükselten, okulla bütünleşmeye hazır öğretmenler doğru öğrenme iklimi ve olumlu okul kültürü oluşmasına katkı sağlarlar. Bunu yapacak olan da ancak lider öğretmenlerdir.

1.4. Yapılan Araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde, son 30 yılda öğretmen liderliği ile ilgili çeşitli araştırmalara ve uygulamalara ayrıca odaklanıldığını görürüz (Can, 2007). Yapılan çalışmalarda liderlik örgütün başarısı ve başarısızlığıyla ilişkilendirilmiş ve pek çok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Yiğit ve diğerleri (2013), öğretmen liderliğini etkileyen değişkenleri incelemiş; okul türü, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin liderliği ve liderlik algısını nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Liderlik sürecinde liderin performansı ya da gruptaki farklı kişilerle gerçekleştirdiği etkileşim; kaynak kısıtlılığı, zaman faktörü gibi çeşitli nedenlerle

farklılık gösterebilmekte; niteliği düşük ya da yüksek olabilmektedir (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012). Kılınç ve Receptoğlu (2013), araştırmalarında liderlik rolleri gerçekleştirilirken kadın öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik beklenti ve algılarının yüksek olduğunu saptamışlardır. Aynı araştırmada yaş değişkenini ele almışlar, anlamlı bir farklılaşma bulgusuna rastlamamışlardır.

Arslan ve Özdemir (2015)'e göre öğretmen liderliğini etkileyen bazı faktörler şunlardır:

- Öğretmenlerin beklentileri, inançları
- Sosyal yapı
- Örgüt yapısı ve kültürü
- Kişisel yeterlilikler (kişisel özellikler ve mesleki donanım)

Öğretmen liderliği, çevresini etkilediği gibi aynı şekilde çevresine ait faktörlerden etkilenir (Ağırman & Ercoşkun, 2017). Bu etkileşim çift yönlüdür. Öğretmen etkili liderlik davranışını hem sınıf içinde hem dışında sergiler. Okul kültürü içerisindeki öğrenci, veli ve diğer insani unsurlara da lider olmalıdır. Lider öğretmen veli toplantısında bile liderdir (Ağırman & Ercoşkun, 2017).

Bakioğlu (1998)'na göre, öğretmenlik liderliği teşvik eden bir meslek değildir. Öğretmenler kalabalık sınıflarda, kaynak sınırlılıklarıyla, baş etmeleri gereken bireysel farklılıklarla hem toplumun hem amirlerinin gerçeklikten uzak beklentileriyle çalışmak zorundadırlar. Bu etkenler daha kendi halinde dışarıya kapalı bir mesleki duruşa yol açar. Yalnız ve izole bir yaşam süren öğretmenlerin yeni çözümler düşünmesi, yeni fikirlere açık olması da zorlaşmıştır. Mesleki rekabet de bu durumu daha da pekiştirmektedir. Tüm bunlar öğretmen liderliğini etkileyen değişkenler olarak karşımıza çıkar. Lider öğretmenin tüm bunlarla, süregelen alışkanlıklarla ve iş yüküyle baş etmesi ve mücadele etmesi gerekecektir. Öğretmen liderliği bir günlük iş değil, devam eden bir süreçtir ve kurulacak diyalogların devam etmesi gerekir. Ancak o zaman öğretmen liderliğinden ve dönüşümden bahsedebiliriz.

Bu bilgiler ışığında, alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmaların daha çok yöneticilerin liderliği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak eğitim liderliğinde bahsederken yöneticinin yanı sıra öğretmen liderliği de kastedilmektedir (Deniz & Hasançebioğlu, 2003). Bu alandaki çalışmaların sınırlılığını gidermeye yarayacak araştırmalara ihtiyaç vardır (Beycioğlu & Aslan, 2012). Okullarda, öğretmen liderliğine ve öğretmenlerin liderlik rollerine dair yapılan diğer çalışmalar gibi bu çalışma da öğretmen liderliğini etkileyen değişkenleri inceleyerek durum tespitleri yapacak, bazı öneriler sunacak ve bu alandaki sınırlılığın giderilmesine ve eğitim liderliği alanyazınına katkı sağlayacaktır.

1.5. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Değişkenler

Okul müdürleri, çalışanlarıyla iş birliği çerçevesinde bir tutumla okulda köklü reformlar gerçekleştirebilir, olumlu okul iklimi oluşturma çalışmaları yapabilirler. Ama bunu gerçekleştirirken bürokratik sistemden, dış etkenlerden kaynaklanan sebeplerle bu çalışmalar sekteye uğrar. Müdürün ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen daha farklı değişkenler de vardır. Bu değişkenlerden bahsederken öğretmenin cesareti, çalışma biçimi, yetişme tarzı, ekonomik şartlar, öğretmenin kontrol edilmeye alışkın ve yönlendirilmeyi tercih eden bir yapısının ve alışkanlığının olup olmaması, öğretim programlarının etkisi, yönetici faktörü, öğretmenlerin yıllar içinde öğrenilmiş çaresizlik duygusunu yaşamaları, sistemin özellikleri, çalışma ortamı ve ekonomiye dair güdüleyiciler, yeni öğretmen rolleri ve diğer sorumluluklar, yeterli zaman, teknolojik gelişimlere ayak uydurabilme becerisi, meslektaş desteği, eğitim ve gelişme fırsatları, kişilik özellikleri, okulun ve çevrenin kültürel yapısı, değişim becerilerine ve vizyoner değerlere dair etkenler gibi değişkenleri sıralayabiliriz (Can, 2007).

Can (2006)'a göre, liderlik rollerinin yararları tartışma götürmez olmasına rağmen pek çok sınırlama ve engelle karşılaşıldığı da bir gerçektir. Okul kültürü, rol tanımları, zaman bu sınırlılıklardandır.

-Okul Kültürü: Okuldaki meslektaşlarından ve okul müdüründen yeterli destek görülememesi lider öğretmenler için büyük engel oluşturur. Okulun gizil normları bu iş birliğini kurmayı ve karşılıklı bilgi ve fikir alışverişinde bulunmayı zorlaştırır. Okul kültürünün bunu destekleyici şekilde oluşmamış olması işleri zorlaştırır.

-Rol Tanımları: Sorumluluklar yeterince belirlenmediğinde ve rol tanımları yapılmadığında gerginliklerin artması ve karışıklıkların ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Öğretmenlerin çalışmalarını yaparken ve liderlik rollerinin gereklerini yerine getirirken, daha az engel ve sınırlılıkla karşılaşmaları, kavram kargaşası ve çatışmaların yaşanmaması; liderlikle ilgili rol görev ve kavramların yeterince paylaşılması ve anlaşılmasına bağlıdır.

-Zaman: Zaman kısıtlaması öğretmenin diğer çalışmalarında olduğu gibi liderlik rollerine ilişkin çalışmalarında da olumsuz etkendir. Zaman kısıtlaması sorumlulukların yetersiz yerine getirilmesine ve işin kalitesinin düşmesine ve ortamın huzursuz olmasına neden olacaktır.

Öğretmen liderliğini etkileyen diğer değişkenleri şu şekilde ele alabiliriz;

-Şüphencilik: Bazı öğretmenler kendilerinden birinin yani yine bir öğretmenin liderlik davranışlarını sergilemelerine, girişimciliğine, belki kendilerinden daha öne çıkmasına şüpheli hatta eleştirel yaklaşmaktadırlar. Bu tavırla karşılaşmak öğretmenlerin liderlik performansını etkiler.

-Direnç: Bazı öğretmenler yeni yaklaşımları denemeye dirençlidirler. Oysa liderlik davranışları ancak yeni ve orijinal hedeflerle ve yeni türde çabalarla sergilenebilir. Alışılmışın dışına çıkmayı yadırgayan öğretmenler daha önce karşılaşmadıkları eylemlere direnç gösterirler.

-Çoklu Roller: Günün akışı içerisinde farklı roller arasında geçiş yapmak çok kolay bir durum değildir. Öğretim yapmak, diğer personelle ve aileyle iletişim kurmak, öğrenciyle iletişimde aktif olmak ve tüm bunları iç içe geçmiş biçimde yapmak zorlayıcı olabilmektedir. Liderlik rolleri de ayrıca bu rollerin birbirine karıştırılmadan yerine getirilmesini gerektirir.

Okuldaki ilişkiler iş birliğine, karşılıklı güven ve saygıya, bilgi ve fikir alışverişine dayalı bir şekilde kurulmuşsa; öğretmenler daha girişken, özgür ve cesaretli olmaktadır. Bu şekilde oluşmuş okul kültürü liderlik davranışlarını ortaya çıkarır ve süreklilik kazandırır. Bunun aksi durumlarda öğretmen liderliğinin önünde engeller ortaya çıkmış olur. Kalabalık sınıflarda etkinlik yapma zorunlulukları da öğretmenlerin liderlik performanslarını etkilemektedir. Öğretmen liderliğini etkileyen değişkenler ve önündeki engeller aslında birbirleriyle ilişkilidir. Kendini geliştirme ve yenilikleri takip etme sürecine girmeyen öğretmen çabuk tükenmekte, zaman ilerledikçe mesleki heyecanının da azalmasıyla rutin ve klasik eğitim öğretim etkinliklerini tercih etmeye başlamaktadırlar. Bu da liderlik davranışlarının önünü kapatmaktadır.

1.6. Araştırmanın Önemi

Alanyazın araştırmalarına göre öğretmen liderlik rolleri sınıfa hapsedilmeyecek kadar önemlidir. Bu sebeple de her zaman her yerde lider öğretmenlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Bu da liderlik ve öğretmen liderliği kavramlarının önemini ve pek çok boyutuyla ele alınması gerektiğini göstermektedir (Yılmaz, Oğuz, & Altınkurt, 2014).

Araştırmalar ışığında görüldüğü üzere, yaşanan hızlı değişim ve gelişime uyum sağlamak için öğretmen liderliğinin önemi ve gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir (Koşar, Er, Kılınç, & Koşar, 2017). Yoğun değişimin hızla yaşandığı çağımızda eski liderlik anlayışlarıyla değişim ve dönüşüme ayak uydurulamaz (Çelik, 1998). Okulların değişen toplum içerisinde var olmaya devam edebilmeleri, sosyal-kültürel-ekonomik değişimin taleplerine cevap verebilmeleri ile mümkündür (Çankaya & Karakuş, 2010). Liderlik her şeyden önce risk alma içgüdülerine sahip bireylerdir (Kiriş & Aslan, 2019). Lider öğretmenler, bu içgüdülerle birlikte informal oluşlarıyla okulun ve tüm paydaşların gelişimine katkı sağlarlar (Beycioğlu & Aslan, 2012).

1.7. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesidir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesidir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile yapılmış ve durum çalışması deseni kurgulanmıştır. Durum çalışması deseni, bir olayın derinlemesine incelendiği, verilerin toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakılan bir yöntemdir. Durum çalışmaları, bir durumun bileşenlerinin incelendiği çalışmalardır. Durum çalışmalarında niçin ve nasıl sorularına cevap aranır, olaylar ve olgular kendi doğal çerçevesinde incelenir (Subaşı & Okumuş, 2017). Bu sebeple öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesi çalışmamızda durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılarak seçilmiş 12 öğretmendir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminde, araştırmacı ulaşılması yakın ve kolay durumu seçer (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu sebeple ilçemizde kolay ulaşabileceğimiz okullarda ilkökul ve ortaokulda görev yapan 12 öğretmen katılımcı olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların adı ve soyadı gizli tutulmuştur.

Tablo 1. Katılımcı Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Branş-Okul Türü
K1	E	41	18	Bilişim Teknolojileri -Ortaokul
K2	E	54	31	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K3	E	34	12	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K4	E	35	11	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K5	K	31	12	İngilizce-Ortaokul
K6	K	58	36	Türkçe-Ortaokul

K7	K	38	17	Türkçe-Ortaokul
K8	E	40	16	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-Ortaokul
K9	K	37	16	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K10	E	45	21	İngilizce-Ortaokul
K11	K	45	24	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K12	K	40	21	Okul Öncesi Öğretmenliği-İlkokul

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu literatürdeki çalışmalar incelenerek ve uzman görüşlerine dayanılarak oluşturulmuştur. Formda öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesine ilişkin sorular bulunmaktadır. Formdaki sorularımız şöyledir:

1. Öğretmen liderliği nedir? Öğretmenlerin okullarda liderlik yapmasını nasıl algılıyorsunuz?
2. Öğretmenlerin okulda oynayabilecekleri liderlik rolleri nelerdir? Hangi alanlarda liderlik edebilirler?
3. Öğretmen liderliğini engelleyen ya da destekleyen unsurlar nelerdir?
4. Öğretmen liderliğinin okulda yapılan öğretime etkileri nelerdir? Öğretmen liderliğinin okulda yapılan öğretime etkilerine yönelik neler düşünüyorsunuz?
5. Okulda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için önerileriniz nelerdir?

2.4. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmada araştırmacı sürece dahil olur, katılımcı bir tavır sergiler (Yıldırım & Şimşek, 2018). Nitel araştırmanın doğası gereği verilerin toplanmasında aktif katılım gösteren araştırmacı, katılımcılarla birebir çalışmış; araştırmamız kapsamında görüşme yapacağımız öğretmenlere çalışma hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve açıklama yapılmış, öğretmenin boş dersinde veya mesai bitiminde, öğretmen odasının veya okulun sessiz bir köşesinde birebir görüşme yapılarak ve ses kaydı alınarak verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmelerde alınan notlar ve ses kayıtları, araştırmamız için temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür.

Verilerin toplanmasında etik kural ve ilkelerine riayet edilmiştir. Mevzuat etiği gereği katılımcıların ne amaçla süreçte yer alacağı, bilgilerin ne şekilde kullanılacağı konusunda açıklama yapılmalıdır. Uygulama etiği gereği araştırmaya

katılan bireylerin katılımları esnasında ortaya çıkabilecek öngörülemeyen durumlarda olması gereken insani tavırlar takınılmalıdır. Bireylerin, duygularına, düşüncelerine, konum ve durumlarına, hassasiyetlerine, özel hayatın zarar görmemesine saygı gösterilmesi son derece önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Veri toplama sürecinde bu hususlara azami dikkat gösterilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri toplama süreci tamamlandıktan sonra verilerin aslına uygun bir şekilde kodlanması ve analiz işleminin bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekir ve bu hassasiyet, analiz edilen verilerden türetilen yayınların da etik kuralları ihlalinin önünde geçer. Ortaya çıkacak yayınlarda özel hayatın gizliliğine saygı gereği kimliklere ve yaşantılara dair ipuçlarına yer vermekten, gereksiz abartılı tonlama ve vurgulamalardan, dikkat çekici ve medyatik bir dil kullanmaktan özellikle kaçınılması gereklidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Veriler analiz edilirken bu etik kurallarına dikkat edilmiştir.

Araştırmamızın verileri, toplanan verilerin araştırmada cevabı aranan sorularla ilgili neyi ifade ettiğini ve hangi sonuçları ortaya koyduğunu belirtmek üzere, betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizle görüşme yapılan katılımcıları tanıtan bulgular değerlendirilir, görüşme sonucu elde edilen veriler düzenlenir, yorumlanarak okuyucuya sunulur (Karataş, 2015).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar, betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiş ve yapılan çözümleme sonrasında tema ve kodlara ulaşılmıştır.

3. BULGULAR

Öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili görüşlerini, deneyimleriyle de birleştirerek almak amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda Tablo 2'ye ulaşılmıştır. Öğretmen liderlik tanımı, liderlik alanları, öğretmen liderliğini engelleyen etmenler, öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar, öğretmen liderliğinin öğretime etkileri, öğretmen liderliğinin geliştirilmesi ana temalarına ulaşılmıştır. Ortaya çıkan ana temalar, onlara bağlı kodlar ve tekrarlanma sıklıkları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşlerine Dayanarak Ortaya Çıkan Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
	Öğretmenlerin öğrencilere rehberlik ve önderlik etmeleri	12
Öğretmen liderlik tanımı	Öğretmenlerin meslektaşlarına liderlik etmeleri	9
	Öğretmenlerin buldukları ortamın ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileri olmaları	6
Liderlik alanları	Öğretmenlerin okulda öncü ve danışman olmaları	8
	Sosyal etkinliklerde ve projelerde liderlik etmeleri	8
	Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili liderlik rolleri	7
Öğretmen liderliğini engelleyen etmenler	Öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve iç motivasyonunun yetersizliği	9
	Destekleyici olmayan okul yönetimi	8
	Paydaşlarla iş birliği eksikliği	7
	Bürokrasi ve sistemin angaryası	6
Öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar	Destekleyici okul yönetimi	8
	Öğretmenin sorumluluk bilinci	7
	Okulun yapısının uygun olması	7
Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri	Öğrenci başarısının artması	10
	Verimli öğrenme ortamının oluşması	7
	Amaçların kazandırılması	6
Öğretmen liderliğinin geliştirilmesi	Okul içi etkileşim	9
	Yasal düzenlemeler	8

3.1. Öğretmen Liderlik Tanımı

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ilk olarak öğretmen liderliği ve okullardaki liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla ‘öğretmen liderliği ve liderlik faaliyetleri nelerdir, öğretmenlerin okullarda liderlik yapmalarını nasıl anlıyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri ‘öğretmen liderlik tanımı’ teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmen liderlik tanımı ana teması ele alınırken, katılımcıların tamamının ilk olarak öne çıkardığı konu, öğretmenlerin öğrencilere rehberlik ve önderlik

etmesidir. Tüm katılımcılar bu yönde görüş belirtmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Öğretmen öğrencilerine her şeyden önce iyi rol model olmalıdır. Nasıl giyinmelidir, nasıl konuşmalıdır, öğretmeninden görmelidir. Bu rol model, öğrencide olumlu davranışların oluşmasında etkili olur. Lider öğretmen her yönüyle, adaletli tavırlarıyla, dürüstlüğüyle, saygılı hareketleriyle ve başarısıyla liderdir, öğrencileri için örnektir. (Katılımcı 1)

‘Lider öğretmen öğrencilerine hâkim olup yol gösterir. Öğrencinin başarısı da ancak doğru yönlendirme ve yol gösterme olduğu zaman mümkündür.’ (Katılımcı 3)

9 katılımcı ise, öğrencilerimizin geleceğin büyükleri olduğuna ve gelecekteki toplum için öğretmen liderliğinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Okullarda liderlik geleceğin sahiplerine önderlik yapmak demektir.’ (Katılımcı 2)

‘Öğretmen okulda lider olabilmeli ki, yarının büyüğü olacak öğrencilerimiz ayaklarını yere sağlam basabilsin. O zaman öğrenci öğretmene güvenir, kendine güvenir ve sağlam ilerler, iyi yetişir.’ (Katılımcı 1)

Öğretmen liderlik tanımı ana temasında yine 12 katılımcıdan 9’u öğretmenlerin meslektaşlarına liderlik etmeleri üzerinde durmuştur. Katılımcı 11, *‘öğretmen liderliği, öğretmenin sınıfta ve okulda eğitim süreçlerinde istekli görevler üstlenme, meslektaşlarının gelişimine destek olma ve güven oluşturma yeterliliğidir.’* ifadelerini kullanmıştır. Katılımcı 5, öğretmen liderliğini *‘hem meslektaşlarının hem de öğrencilerinin gelişimine destek olması’* şeklinde tanımlamıştır.

12 katılımcıdan 6’sı da öğretmenlerin buldukları ortamın ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileri olmalarını vurgulamışlardır. Katılımcı 2, düşüncelerini *‘öğretmen okulda ve okulun dışında, çevresinde davranışlarıyla örnektir, liderdir, doğruya yönelticidir.’* şeklinde ifade etmiştir.

3.2. Liderlik Alanları

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolleri ve liderlik edebilecekleri alanlara ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla *‘öğretmenlerin okullarda oynayabilecekleri liderlik rolleri ve liderlik edebilecekleri alanlar nelerdir?’* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri *‘liderlik alanları’* teması olarak ele alınırken, ilk olarak öğretmenlerin okulda öncü ve danışman olmaları öne çıkmıştır. Bu yönde görüş bildiren 8 katılımcı mevcuttur ve bu katılımcılar, lider öğretmenlerin okullarda pek çok alanda liderlik yaptığını, öncü olduğunu ve gerek eğitim öğretim ortamını gerekse okulun sosyolojik yapısını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Öğretmenler okulun her yerinde liderlik özelliklerini gösterirler; koşullar, zaman, şartlar gibi hususlara çok takılmadan sabırla, tutarlılık ve kararlılıkla okuldaki süreçlerde yer alırlar ve bu süreçleri düzenleyip disipline ederler.’ (Katılımcı 8)

‘Öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasından zümreler arası ilişkilere, idari işlerden okula giriş çıkışların sağlıklı gerçekleşmesine kadar pek çok alanda etkili liderlik davranışları sergileyebilirler.’ (Katılımcı 5)

Yine 8 katılımcı sosyal etkinliklerde ve projelerde liderlikten söz etmişlerdir. Vurguladıkları ortak nokta, sosyal etkinliklerde ve proje uygulamalarında liderlik davranışları sergileyen, liderlik özelliği bulunan öğretmenler yer aldığı; etkililiğin ve elde edilen sonuçların çok daha iyi olduğudur. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Lider öğretmen okulda rol modeldir ve sosyal kültürel etkinliklerde öne çıkar. Projelerde ve öğretmenlerle birlikte gerçekleştirilen faaliyetlerde ekip ruhuyla hareket eder.’ (Katılımcı 11)

‘Liderler grupları harekete geçirirler ve zinde tutarlar. Sosyal etkinliklerde o yüzden işi alıp götürürler, diğerlerini de peşlerinden yürütürler.’ (Katılımcı 3)

Öne çıkan üçüncü alt başlık, öğretmenlerin alanlarıyla ilgili liderlik rolleridir. Çalışmadaki 7 katılımcının lider öğretmenle ilgili görüşü, her şeyden önce kendi alanıyla kendi branşıyla ilgili eğitim öğretim lideri olması, mesleki donanımını sınıfına, zümre öğretmenlerine ve çevresine yansıtması gerekliliği yönündedir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

‘Bir sınıf öğretmeni öncelikle sınıfının lideridir, öğrencisinin öncüsüdür, yeteneklerinin keşfi için öğrencilerine farklı seçenekler sunar, kendilerini keşfetme yolculuklarında rehberlik eder.’ (Katılımcı 9)

‘Öğretmen her şeyden önce kendi alanı kendi branşıyla ilgili eğitim öğretim lideridir.’ (Katılımcı 2)

‘Lider öğretmen branşıyla ilgili alanlarda yenilikleri takip ederek sınıf ortamına uyarlar. Mesleki donanımını sınıfına ve çevresine yansıtır’ (Katılımcı 12).

3.3. Öğretmen Liderliğini Engelleyen Etmenler

Çalışmamızda, katılımcıların öğretmen liderliğini engelleyen etmenlere ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla ‘öğretmen liderliğini engelleyen etmenler nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri “öğretmen liderliğini engelleyen etmenler” teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve iç motivasyonunun yetersizliği, en çok öne çıkan husustur. 12 katılımcıdan 9’u öğretmen liderliğinin yatkınlıkla ve öğretmenin isteğiyle ilgili olduğunu, diğer etmenler bunu etkilese de gerekli olan ilk adımın öğretilmekte başladığını dile getirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Aslında her şey öğretmende başlıyor, diğerleri devamında etkili oluyor. Öğretmen liderlik kapasitesini kullanarak işi güzel yaptığında, dikkat çekiyor göze çarpıyor; zaman içerisinde öğrencinin, velinin, idarenin, diğer meslektaşlarının desteğini mutlaka görüyor' (Katılımcı 1)

'Eğer öğretmenin kendisinde liderlik özelliği yoksa, bu en baştan engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. Liderlik özelliği olan öğretmen performansı sırasında kendi kendini de motive edebiliyor.' (Katılımcı 4)

Öne çıkan diğer unsur ise, destekleyici olmayan okul yönetimidir. 12 katılımcıdan 8'i liderlik davranışlarını destekleyici olmayan okul yönetiminin engellediği görüşünde hem fikir olmuşlardır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Okulda yöneticiler hem engelleyici hem de destekleyici unsur olabiliyor.' (Katılımcı 10)

'Okul yönetimi aslında okuldaki her türlü süreci etkiler. Eğitim öğretimi, insan ilişkilerini, öğretmenlerin performansını, liderlik davranışlarını her şeyi etkiler.' (Katılımcı 4)

'Aslında her şey birbirine bağlı. Okul yönetiminin kötü tavrı okulun kültürünü olumsuz etkiler bu da öğretmenin elini kolunu bağlar. Yönetim çözüm odaklı oldukça olumlu bir hava oluşur, bu da liderlik çalışmalarının önünü açar.' (Katılımcı 9)

Paydaşlarla iş birliği eksikliği konusunda ise 7 katılımcı fikir belirtmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Okulun diğer kurumlarla ve çevresiyle ilişkileri sadece liderlik çalışmalarını değil, okulla ilgili diğer konuları da etkiler. Eğer çevreyle doğru iletişim kurulamamışsa, izole bir tavır tercih ediliyorsa, iş birliği de olmaz. Çalışanların liderlik özelliği olsa bile bu durum onları kısıtlar.' (Katılımcı 6)

'Okul paydaşlarıyla iş birliği yaptığında, liderlik davranışları sergileme potansiyeli olan çalışanlar hareket alanı bulurlar. Çarpın etkisiyle başarı başarıyı getirir.' (Katılımcı 2)

Bürokrasi ve sistemin angaryası, 6 katılımcının üzerinde durduğu husustur. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Sistem öğretmeni kısıtlıyor, bir şey yapmak istediğinizde mutlaka bir yere çarpıp duruyorsunuz. Kimse öğretmeni korumuyor, risk alamıyorsunuz, bir süre sonra bir şey yapmak bile istemediğiniz oluyor. Öğretmenler sadece derse girip çıkmaya başlıyorlar. Her şeyden önce meslektaşlarımız direnç gösterir hale geliyor. Şartlar böyle olunca da liderlik öne çıkamıyor. Millî Eğitim Bakanlığı'nın bunun için çözümler üretmesi gerekiyor.' (Katılımcı 2)

'Bürokrasi liderlik yapmak için başlı başına ayrı bir engel olabiliyor.' (Katılımcı 1)

3.4. Öğretmen Liderliğini Destekleyen Unsurlar

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde yöneltilen bir diğer soru, katılımcıların öğretmen liderliğini destekleyen unsurlara ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla "öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar nelerdir?" olmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri "öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar" teması olarak ele alınmıştır. Bu tema ele alınırken üç husus öne çıkmıştır; destekleyici okul yönetimi, öğretmenin sorumluluk bilinci, okulun yapısının uygun olması.

Çalışmamızda toplam 8 katılımcı okul yönetiminin desteğini olmazsa olmaz olarak görmüşlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Okul yönetiminin desteği her anlamda gerekli ve önemlidir.' (Katılımcı 8)

'Okul yönetiminin desteği olursa çalışmalar bir o kadar verimli olur, aksi takdirde, öğretmen verimli çalışmaz.' (Katılımcı 10)

Öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar ana teması ele alınırken, öne çıkan diğer bir husus öğretmenin sorumluluk bilincidir. Toplam 7 öğretmen sorumluluk bilincinin önemine vurgu yapmıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Sorumluluk sahibi öğretmen, liderlik davranışlarını da aynı sorumluluk bilinciyle sergiler.' (Katılımcı 3)

'Öğrencinin derse olan isteği gibi öğretmenin derse ve okula olan isteği de önemlidir. Liderlik davranışlarını sergileyen öğretmen, olumsuzlukları tolere eder. Sürecin işleyişi aslında biraz öğretmene de bağlıdır. Öğretmenin isteği ve işini benimsemesi sorunların aşılmasını sağlar.' (Katılımcı 8)

Okulun yapısının uygun olması gerektiğini vurgulayan 7 katılımcıya göre; okulun iç dinamikleri, fiziksel özellikleri, bulunduğu bölgenin sosyolojik yapısı, bir araya geldiğinde okulun genel yapısını oluşturur. Bu bağlamda okulun genel yapısı, öğretmen liderliğini etkileyen unsurlardan biri olarak ortaya çıkar. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

'Okulun mevcut kurum kültürü ve bu kültür içerisindeki insan ilişkileri, okuldaki liderlik çalışmalarını da büyük ölçüde etkiler.' (Katılımcı 5)

'Okulun sosyolojik yapısı öğretmenlerin hem liderlik çalışmalarını hem de özgüvenlerini etkiler. Ancak uygun ortamlarda liderlik çalışmaları yürütülebilir.' (Katılımcı 4)

'İyi bir sosyal çevre, okulun eğitimsel ve kurumsal normlarının iyi olması, öğretmenin liderlik davranışları sergilemelerini olumlu etkiler.' (Katılımcı 11)

3.5. Öğretmen Liderliğinin Öğretime Etkileri

Yapılan görüşmelerde katılımcıların öğretmen liderliğinin okuldaki öğretime etkilerine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla “öğretmen liderliğinin okuldaki öğretime etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri ‘öğretmen liderliğinin öğretime etkileri’ ana teması olarak ele alınmıştır. Bu tema ele alınırken öne çıkan hususlar şunlardır; öğrenci başarısının ve motivasyonunun artması, verimli ve kalıcı öğrenme ortamının oluşması ve amaçların kazandırılması.

Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri temasında en çok vurgulanan, öğrenci başarısının artmasıdır. Katılımcıların tamamına yakını, -12 katılımcıdan 10’u- öğretmen liderliğinin öğrenci başarısına olan olumlu etkisinden bahsetmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Lider öğretmen okulunda sevilen, sayılan, takdir gören öğretmen olduğu için, sınıf hakimiyetinde zorlanmaz, sınıflarda daha az problem çıkar, akademik başarı artar.’ (Katılımcı 1)

‘Lider öğretmen okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin öncüsüdür. Bu da akademik başarıyı ve öğrenci başarısını doğrudan artırır.’ (Katılımcı 2)

Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri temasında, verimli öğrenme ortamının oluşması hususunu ise 12 katılımcıdan 7’si dile getirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Öğretmen liderlik faaliyetlerinin okuldaki öğretim çalışmalarına olumlu etkileri olacaktır. Liderlik davranışlarının öğrencilere yaşatacağı farklılık ve zenginlikler, öğrenme ortamını eğlenceli ve verimli hale getirir.’ (Katılımcı 6)

‘Lider öğretmen öğretim sürecini zenginleştirmeyi başarır, bu da öğrenme verimliliğini artırır.’ (Katılımcı 9)

Bu tema ele alınırken, karşımıza çıkan bir diğer etki, amaçların kazandırılmasıdır. 12 katılımcıdan 6’sı bu doğrultuda görüş belirtmiştir. Katılımcılara göre öğretmenin lider davranışlarının bize direk vereceği sonuçlardan biri, derslerde amaçların kazandırılmasının çok daha kolaylaşacağıdır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Öğretmen liderlik davranışları, öğrencilere sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerine etkin katılma fırsatı verir. Bu da derslerde bizim amaçlarımızı kazandırmamızı kolaylaştırır.’ (Katılımcı 5)

‘Öğretmen liderliği, okulun gelişimine katkıda bulunur. Okulun kalitesi arttıkça, derslerde amaçların kazandırılması kolaylaşır.’ (Katılımcı 11)

‘Öğretmen liderliği olumlu okul kültürü oluşturur. Olumlu okul kültüründen, oluşan olumlu havadan herkes etkilenir. Öğrenci ve okul başarısı artar, öğrenci başarısıyla amaçların kazandırılması doğru orantılıdır.’ (Katılımcı 3)

3.6. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesi

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde öğretmenlerin okullarda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi ve öğretmen liderliği çalışmalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla “okulda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için önerileriniz ve okulunuzdaki çalışmalar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri “öğretmen liderliğinin geliştirilmesi” teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmen liderliğinin geliştirilmesi temasında 12 katılımcıdan 9’u okul içi etkileşimin önemini vurgulamıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Öğretmenlerin başarı için desteklediği, zümrelerin motive edildiği, iletişimin önemsendiği okul ortamlarında liderlik çalışmaları çok daha etkili gerçekleştirilebilir.’ (Katılımcı 5)

‘Okulda öğretmenlerin okul içi iletişimin ve etkileşimin iyi olması, öğretmenlerin motive edilmesi gerekir. Böyle bir ortamda liderlik faaliyetleri de gerçekleştirilebilir. Okul içi iletişim ve etkileşimin tesis edilmesi için herkesin üzerine düşeni yapması, çözüm odaklı olunması lazımdır. Ben bunları yapmaya kendi adıma gayret ediyorum.’ (Katılımcı 11)

‘Öğretmen liderliğinde eksik olanın eşgüdüm olduğunu düşünüyorum. Okul içerisindeki tüm unsurlar arasında eşgüdüm ve denge olursa, öğretmenler potansiyellerini kullanıp liderlik çalışmalarına katılabilirler.’ (Katılımcı 4)

12 katılımcıdan 8’i öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için farklı yasal düzenlemelerle öğretmenlerin çalışma şartlarında değişiklikler yapılmasının ve öğretmenlere farklı zeminler fırsatlar oluşturulmasının ve paydaşlarla iş birliği yapılmasının çok yerinde olacağı düşüncesinde hemfikir olmuşlardır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

‘Yasal düzenlemelerle öğretmenlere farklı gelişim fırsatları verilmelidir. Belirli bir program çerçevesinde ve ihtiyaç duyulan konular göz önünde bulundurularak öğretmenlerin gelişimini destekleyecek hizmet içi eğitimler, seminerler verilmelidir. Son dönemlerde seminer ve kurslar çeşitli ve içerikleri daha iyi şekilde düzenlenmeye başlamıştır.’ (Katılımcı 4)

‘Öğretmenlere daha çok yetki verilebilir ve saygınlığı artırılabilir.’ (Katılımcı 10)

‘Öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi ve kanunlarla öğretmenlerin haklarının korunması, öğretmenlikle ilgili algının iyileşmesi, öğretmenlik kariyer basamaklarının iyi düzenlenmesi, çalışanların teşvik ve takdir edilmesi gerekmektedir.’ (Katılımcı 11)

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre lider öğretmenler, öğrencilerine ve meslektaşlarına rehberlik ve önderlik ederler. Okullardaki liderlik faaliyetlerinde kilit nokta öğretmenin iyi rol model olmasıdır. İyi bir lider öğrencilerin yeteneklerini, eksikliklerini ya da olumlu yönlerini bilir, öğrencilerini arkasından sürükleyerek onlara motivasyon sağlar, öğrencileriyle ekip olarak hareket eder ve böylece fark yaratan ‘lider öğretmen’ olur. Lider öğretmenler buldukları ortamın, okulların ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileridirler. Lider öğretmen okulla sınırlı olmayan bir kavramdır; açık ufkuyla, doğruya yöneltici tavırlarıyla, veli iletişimiyle, yapıcı ve sorun çözücü yaklaşımıyla, çok yönlü düşünebilmesiyle, geleceğin toplumundaki bireyleri yetiştirmesi rolüyle, zaman ve mekân ötesi bir misyon taşıyor ve öncüdür. Okulda dişli çark görevini görür, faaliyetleri organize eder, sorunlara akılcı yaklaşımıyla daha ortaya çıkmadan önler. Sportif faaliyetlerden okul törenlerine her etkinlikte bir şekilde yerini alan ve her daim bağlılığını, okulun bir kültürü olduğunu ve bu kültüre sahip olmanın önemini hissettiren lider öğretmen, sadece işlerin doğru düzgün yürümesini değil; ekibin diğer üyelerinin de kuruma güven duymalarını da sağlar, çalışma verimlerini, örgüte bağlılıklarını ve sinerjiyi artırır. Ağırman ve Ercoşkun (2017)’un, öğretmen yeterlik ve liderlik düzeyleriyle ilgili araştırmasında öğretmenin okul kültürü içerisindeki tüm insani unsurlara da lider olmalı, veli toplantılarında da lider olmalı sonuçlarıyla, çalışmamızın sonuçları örtüşmektedir.

Lider öğretmenler okullarda resmi olmayan danışmanlar gibidirler; koşullar, zaman, şartlar gibi hususlara takılmadan sabırla, tutarlılıkla ve kararlılıkla okuldaki süreçlerde yer alır, bu süreçleri düzenleyip disipline ederler.

Öğretmenlerin kişisel özellikleri ve iç motivasyonundaki eksiklik, destekleyici olmayan okul yönetimi, iş birliği ve iletişim sorunları, bürokrasi ve sistemin angaryası gibi değişkenler, öğretmen liderlik faaliyetlerini olumsuz etkiler. Eğer öğretmenin kendisinde liderlik özelliği yoksa, bu en baştan engelleyici bir unsurdur. Lider öğretmen performansı sırasında bile kendi kendini motive eder. Okul yönetimi ise; insan ilişkilerini, öğretmenlerin performansını, liderlik davranışlarını etkiler. Bunun yanı sıra okulun diğer kurumlarla ilişkileri iyi kurulamamışsa çalışanların liderlik özelliği olsa bile onları kısıtlar. Diğer paydaşlarla iş birliği yapıldığında tüm çalışmalardan daha çok verim alınır, liderlik davranışları sergileme potansiyeli olan çalışanlar hareket alanı bulurlar, çarpan etkisiyle çalışma çalışmayı, başarı başarıyı getirir. Bürokrasi ve çok muhataplı sistemin angaryasıyla karşılaşıldığında, sürekli bir duvara çarpıp durulduğunda ise liderlik öne çıkamaz. Kiriş (2013), ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri tez çalışmasında; yirmi birinci asırdaki tüm dünyayı sarıp sarmalayan hızlı değişim ve dönüşümün örgütlerin tamamını kaçınılmaz bir değişme ve bunun yanı sıra da gelişme sürecine doğru götürdüğünü belirtmiş, bu durumda başarının da ancak farklılıklara açık olmakla, tekdüzeliğinden

uzaklaşmakla, etkili liderlikle mümkün olabileceği, eğitim çalışmalarının da bu çerçevede sürdürülmesi gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Katılımcılarımızın görüşleri ve araştırmamızın sonuçları da bu yöndedir.

Okul yönetimi destekleyici olduğunda süreç güzel bir yere doğru ilerlemeye başlar. Okul yönetimi okul-aile, okul-öğretmen ilişkilerini doğru kurar ve dengeyi sağlarsa öğretmenin işi çok kolaylaşır. Tabii süreçte öğretmenin sorumluluk sahibi olması ve okulun yapısı da ayrıca önem arz eder. Okulun mevcut kurum kültürü ve bu kültür içerisindeki insan ilişkileri, okulun idari yapısı, okullara ait eğitimsel ve sosyolojik yapı ve kurumsal normlar okuldaki liderlik çalışmalarını etkiler. Öğretmen liderliğinin, okul, öğrenci başarısına, amaçların kazanılmasına, dinamik öğrenme süreçlerine olumlu etkisi vardır. İyi bir lider öğretmenin sınıfında hakimiyetiyle ilgili problemleri olmaz, öğrencilerini özgüveni yüksek ve hedefe odaklı kişiler olarak yetiştirir, onları motive eder ve bu durum da başarıyı artırır. Lider öğretmenin tutumu okuldaki öğrenme ortamını eğlenceli ve keyifli hale getirir. Ağırman ve Ercoşkun (2017)'un araştırma sonuçlarına göre okul ve sınıf başarısı ve kaliteli eğitim, başarıya doğru yönelen lider öğretmenlerle mümkündür. Araştırmamızın sonuçları bu tespiti desteklemektedir.

Sistem içerisinde rol ve sorumluluk tanımları olması gerektiği gibi yapıldığında, öğretmenler daha çok sorumluluk alacak, belirsizlikler azaldıkça girişimler artacak, liderlik potansiyeline sahip öğretmenler daha az içsel ve dışsal sınırlılıkla karşılaşacaktır (Can, 2006). Çalışmamızda da alanyazındaki bu verileri destekleyen, okul içi etkileşimin, yasal düzenlemelerin, paydaşlarla iş birliğinin okullarda öğretmen liderliğini geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Okul içerisindeki tüm unsurlar arasında eşgüdüm ve denge olursa, öğretmenler potansiyellerini kullanabilirler ve liderlik davranışlarını sergileyebilirler. Yasal düzenlemelerle öğretmenlere daha etkili olabilecekleri yetkiler ve farklı gelişim fırsatları verilmesi, öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi, kanunlarla öğretmenlerin haklarının korunması, öğretmenlikle ilgili algının iyileşmesi, öğretmenlik kariyer basamaklarının düzenlenmesi, çalışanların çalışmayanlardan ayrılması, teşvik, takdir ve taltif edilmesi gerekir.

Katılımcılar, bu hususlarla ilgili düzenlemeler yapıldığında, öğretmenlerin sorumluluk bilinci ve okulun yapısındaki olumlu faktörler bir araya geldiğinde; okullarımızda liderlik faaliyetlerinin etkin biçimde gerçekleştirilebileceği, lider öğretmenlerin fark yaratabileceği hususunda hem fikirdirler.

Beycioğlu ve Aslan (2012)'ın, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini ele alan araştırmaları, bu alandaki çalışmaların daha çok yöneticilerin liderliği üzerine gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada öğretmen liderliği ele alındığı için alan yazındaki sınırlılığa olumlu katkı sağlanmış olacaktır.

Koşar ve diğerleri (2017) öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaları incelemiş ve etkili okullardan bahsedebilmenin ancak, lider öğretmenlerin okulda insan kaynağı potansiyelini ortaya çıkarabilmeleri ile mümkün olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, bizim araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Göğüş ve Yetke (2014), öğretme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ile öğrenci motivasyonunun artırılmasına yönelik ‘İngilizce Dersi Öğretmen Liderliği Örneği’ çalışmalarında okuldaki dönüşüm ancak çevrelerini, diğer meslektaşlarını, okulun paydaşlarını etkileyen ve kendiliğinden bu özellikleri sergileyen öncü öğretmenler ve öğretmen liderliği sayesinde mümkündür sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmamızda katılımcılarımız, sistemle ilgili iyileştirmeler yapılabildiği takdirde, okul yöneticilerinin de sürece, ‘yol açıcı’ bir tavırla yaklaşacaklarını belirtmişlerdir. En önemli destekleyici, birinci muhatap konumundaki okul yönetimi olacaktır. Okul yönetimi, lider öğretmenlerin ve liderlik faaliyetlerini kolaylaştırıcı, fırsatlar sağlayıcı, liderin gruptaki izleyenlerini de bilinçlendirici çalışmalara yer veren bir tavır içerisinde olmalı, okul kültürünün içerisine liderlik kavramının yerleşmesi için önderlik etmelidir. Okul müdürü okuldaki en baş öğretim lideri olmalıdır. Bakanlık da öğretmenlerin bürokratik angaryalarının etkilerini azaltacak tedbirlere daha yoğun yer vermelidir. Liderlik, eğitim öğretim anlayışımızda yeni yeni yer bulan, öğretmenlerin daha çok bilinçlenmesinin gerektiği, ama günden güne fark yaratacak, okullarımızı ve kurumlarımızı değiştirecek, dönüştürecek, bir yerden bir yere getirecek bir kavramdır. Liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve araştırma yapılmalıdır.

4.1. Öneriler

Çalışmamız öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi amacıyla Samsun ili Atakum ilçesinde ilkökul ve ortaokul kademelerinde çalışan 12 öğretmenle, ulaşabildiğimiz kaynaklardan görüşme formu yoluyla elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Sonuçların genellenebilmesi için farklı okul kademelerinde çalışan tüm branşlardan oluşan bir örneklem üzerinde çalışma yapılabilir.

Çalışmamız zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle Atakum ilçesindeki okullarla sınırlı tutulmuştur. Farklı demografik yapıya sahip yerleşim yerlerindeki çeşitli okullarda yeni anketler yapılarak, örneklem ve evreni geniş tutulan çalışmalarla genel düşünce ve görüşler çok daha iyi bir şekilde yansıtılabilir.

Bundan sonraki çalışmalarda cinsiyet, branş gibi özellikleri aynı olan öğretmenler katılımcı olarak belirlenip örneğin ‘kıdem yılı’ değişkeni incelenebilir.

Araştırmamızın sonucunda ulaşılan bulgular neticesinde; öğretmen liderliği faaliyetleri için, liderlik özelliği olan öğretmenlerin motive edilmesi, takdir edilip desteklenmesi; liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve

araştırma yapılması, bakanlığın sahada kurumlarla ve kurumların paydaşlarıyla koordineli hareket etmesi, üniversitelerle iş birliği yapılması ve öğretim liderliği konusunda daha çok araştırmanın yapılması önerileri ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarının, alanyazına ve eğitimin paydaşlarına yol gösterici olacağı, eğitim anlayışının değişim ve dönüşümüne yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ağırman, N., & Ercoşkun, M. H. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlik ve Öğretmen Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 715-728.
- Arslan, M. C., & Özdemir, M. (2015). Öğretmen Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider Öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 11- 19.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2012). Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşleri: Bir Karma Yöntem Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 191-223.
- Can, N. (2006a). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 349 - 363.
- Can, N. (2006b). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 137 - 161.
- Can, N. (2007). Farklı Örgütlerde İnsan Kaynağının Geliştirilmesiyle İlgili Görevler ve Uygulamalar. *16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi :Yüksek Öğretimde Yeni Bakış Açıları*. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132 – 156.
- Cemaloğlu, N., & Özdemir, M. (2019). *Eğitim Yönetimi* (1 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çankaya, İ. H., & Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 167-183.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(16), 423 - 442.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(18), 7-36.
- Deniz, L., & Hasaeıbioğlu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(17), 55-62.
- Göğüş, A., & Yetke, Ş. (2014). Öğretme Yöntemlerinin Çeşitlendirilmesi ile Öğrenci Motivasyonunun Artırılması: İngilizce Dersi Öğretmen Liderliği Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 283 - 306.
- Güçlü, N., & Koşar, S. (2018). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Toeri, Araştırma ve Uygulama* (2 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kılınç, A. Ç., & Reıepoğlu, E. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Kiriş , B., & Aslan , H. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1656 - 1675.
- Kiriş, İ. (2013, Haziran). İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Tez Çalışması. Adana: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A. Ç., & Koşar, S. (2017). Öğretmen Liderliğine İlişkin Yapılan Çalışmaların İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 29 - 46.
- Kovaç, F. (2011, Mart). Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Türkiye-Kosova Örneği). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm* (9 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Uğurlu, C. T., & Yiğit, Y. (2014). Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 36 - 56.
- Yiğit, Y., Doğan, S., & Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği

davranışlarına ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 2(2), 93-105.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Hasan Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, K., Oğuz, A., & Altınkurt, Y. (2014). Öğretmenlerin Liderlik Davranışları ile Öğrenen Özerkliğini Destekleme Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(32), 659- 675