

ISSN:2146-5975

# DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

Yıl: 2012/2

Sayı: 1



**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ****JOURNAL OF DÜZCE UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES****Sahibi/Owner****D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü** adına

Enstitü Müdürü Doç. Dr. Mehmet Selami Yıldız

**EDİTÖRLER/EDİTORS**

Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Doç. Dr. Kahraman Çatı

Doç. Dr. Abdurrahman Kılıç

**YARDIMCI EDİTÖR/ASSİSTANT EDİTOR**

Yrd.Doç. Dr. Enver Bozdemir

Yrd. Doç. Dr. Osman Ünlü

Arş.Gör. Önder Kethüda

**BİLİM KURULU/SCIENTİFİC COMMITTEE**

- Prof. Dr. Ahmet İncekara (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Murat Sünbül (Selçuk Üniveritesi)  
Prof.Dr. Aziz KUTLAR (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Cengiz Toroman (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Erhan Birgili (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. İbrahim Bakırtaş (Aksaray Üniversitesi)  
Prof. Dr. İnci Varinli (Bozok Üniversitesi)  
Prof. Dr. Orhan Batman (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kazım Yoldaş (İnönü Üniversitesi)  
Prof. Dr. M. Bahaddin Acat (Osmangazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mahmut Kartal (Bartın Üniversitesi)  
Prof. Dr. Atila Yüksel (Adnan Menderes Üniversitesi)  
Prof. Dr. Muhsin Halis (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Remzi Altunışık (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Süleyman Çaldak (Adıyaman Üniversitesi)  
Prof. Dr. Turan Öndeş (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur Selçuk Akalın (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Gülsüm Akalın (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Yusuf Tuna (İstanbul Ticaret Üniversitesi)  
Prof. Dr. Neşe Erim (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Recep Kök (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Prof. Dr. Hüseyin Karakayalı (Celal Bayar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Salih Durer (Yıldız Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ersan Bocutoğlu (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mustafa Aykaç (Kırklareli Üniversitesi)  
Doç. Dr. İzzet Kılınç (Düzce Üniversitesi)  
Doç. Dr. Abdulkadir Bilen (Dicle Üniversitesi)

- Doç. Dr. Abdullah Yılmaz (Dumlupınar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet Karadağ (İnönü Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ali Şen (İnönü Üniversitesi)  
Doç. Dr. Behçet Oral (Dicle Üniversitesi)  
Doç. Dr. Cem Saatçioğlu (İstanbul Üniversitesi)  
Doç. Dr. Habip Yıldız (Sakarya Üniversitesi)  
Doç. Dr. Rana Özen Kutanis (Sakarya Üniversitesi)  
Doç. Dr. Hakan Erkuş (İnönü Üniversitesi)  
Doç. Dr. Hakan Kahyaoğlu (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Doç. Dr. İ. Hakkı Eraslan (Düzce Üniversitesi)  
Doç. Dr. M. Selami Yıldız (Düzce Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nadir Eroğlu (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Orhan Akınoğlu (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Said Kınır (Siirt Üniversitesi)  
Doç. Dr. Seyfettin Erdoğan (Kocaeli Üniversitesi)  
Doç. Dr. Yakup Bulut (Hatay Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Abdullah Adıgüzel (Harran Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Abdulvahap Baydaş (Bingöl Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Alaettin İmamoğlu (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Engin Aslanargun (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Harun ŞAHİN (Bingöl Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Hilmi Süngü (Bozok Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Öncü (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aytekin (Gaziantep Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. M. Nurullah Kurutkan (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Murat Taştan (Kafkas Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Oğuz Kara (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Oğuz Türkay (Sakarya Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Öznur Bozkurt (Düzce Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN (Bartın Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. S. Selim Eren (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Zafer Akbaş (Düzce Üniversitesi)

**Yazışma Adresi**

Düzce Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
81620 Konuralp Yerleşkesi / Düzce- TÜRKİYE  
Tel: 0380 542 1437  
Fax: 0380 542 14 38

**Corresponding Address**

Duzce University  
Institute of Social Sciences  
81620 Konuralp Campus  
phone: 0380 542 1437  
Fax: 0380 542 14 38

Dergi yılda iki sayı olarak elektronik ortamda yayımlanır (Electronic journal published twice a year as a number) <http://www.sobe.duzce.edu.tr/> adresinden dergiye ilişkin bilgilere ve makale özetlerine ulaşılabilir (Instructions to Authors" and "Abstracts" can be found at this address).

**İÇİNDKİLER**

<b>İŞBİRLİKLİ ÖĞRENMENİN SEKİZİNCİ SINIF ÖĞRENCİLERİNİN BİLİŞÜSTÜ BECERİLERİNE ETKİSİ</b>	<b>5</b>
<b>HZ. MUHAMMED SALLALLAHÜ ALEYHİ VESELLEM'İN EĞİTİM LİDERLİĞİ</b>	<b>26</b>
<b>ELEKTRONİK TİCARET: TÜKETİCİLERİN BAKIŞ AÇILARINI SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>54</b>
<b>ORMAN İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BOLU ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA</b>	<b>71</b>

## İŞBİRLİKLİ ÖĞRENMENİN SEKİZİNCİ SINIF ÖĞRENCİLERİNİN BİLİŞÜSTÜ BECERİLERİNE ETKİSİ\*

**Yrd.Doç.Dr. Murat GENÇ**  
Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
mgenc@bartin.edu.tr

**Prof. Dr. Fatma ŞAHİN**  
Marmara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
fsahin@marmara.edu.tr

### Özet

Bu araştırmada, işbirlikli öğrenme yönteminin sekizinci sınıf öğrencilerinin bilişüstü becerilerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 74 sekizinci sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Eşitlenmemiş kontrol gruplu model kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada öğrencilere yaklaşık 4 ay süresince araştırmacı tarafından hazırlanan etkinlikler yaptırılmıştır. Kontrol grubundaki öğrencilere “Genetik” ve “Canlılarda Üreme ve Gelişme” ünitelerinin öğretimi araştırmacı tarafından geleneksel yöntemine uygun olarak hazırlanan ders planı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Deney grubunu oluşturan öğrencilerin aynı üniteleri öğrenimi ise araştırmacı tarafından işbirlikli öğrenme yöntemine uygun olarak hazırlanan ders planı üzerinden yapılmıştır. Uygulamaların öncesi ve sonrasında Bilişüstü Becerileri Anketi deney ve kontrol gruplarına uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre deney ve kontrol grubu arasında bilişüstü beceriler bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki öğrenci grubunda da bilişüstü beceriler ve bu becerilere ilişkin “farkında olma, kendini kontrol etme ve değerlendirme” alt boyutları bakımlarından değişim gözlenmemiştir. Bununla birlikte, bu becerilere ilişkin “bilişsel yöntemler” alt boyutunda deney grubu lehine anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İşbirlikli öğrenme, bilişüstü beceriler, genetik, canlılarda üreme ve gelişme.

## THE EFFECTS OF COOPERATIVE LEARNING ON EIGHT GRADE STUDENTS' METACOGNITIVE SKILLS

### Abstract

Cooperative learning method was used in this study so as to ensure students' metacognitive skills. Sampling group of the research consist of 74 students studying in 8<sup>th</sup> grade in primary school. The students selected as control and experiment group have done the activities prepared by the researcher and studies have been applied. The units of “Genetic” and “Reproduction and development of organisms” have been taught with lesson plan prepared by the researcher by using traditional method to the students of control group, on the other hand, the same units have been taught by the cooperative learning method prepared by the researcher to experiment group. Survey of Metacognitive Skills has been applied to both groups' pre and post-test. For group in expected level and a remarkable difference has occurred compared to control group. No change in terms of Metacognitive Skills has been seen in any group at the end of the applications lasting about four months.

**Key words:** Cooperative learning, metacognitive skills, genetic, reproduction and development of organisms.

\* Çalışma Murat GENÇ'in doktora tezinin bir bölümünden hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Öğrencilerin yetenekleri, öğrenme ve düşünme tarzları, akademik motivasyon düzeyleri ve ilgileri birbirinden farklıdır. Çağdaş eğitim anlayışında, öğrenmeyi en üst düzeyde gerçekleştirecek öğretim yöntemini seçme ve uygulama sorumluluğu öğretmene verilmektedir. Bilindiği üzere, öğrencilerin aktif olarak derslere katılımının sağlandığı yöntemlerle öğrencilerin derslerdeki akademik başarıları artmaktadır. Günümüzde öğrencilerin derslere aktif katılımını sağlayarak onların başarılarını artıran yöntemlerden birisi de işbirliğine dayalı öğrenmedir (Sezer ve Tokcan, 2003:228).

İşbirliğine dayalı öğrenme Sharon ve Hooper'in belirttiği gibi öğrencilerin derse karşı tutumlarını olumlu yönde arttırmakta ve öğrencinin kendisinin özel bir yeri olduğunu hissetmesini sağlamaktadır (Akt: Nakiboğlu ve Benlikaya, 2001: 50). İşbirlikli Öğrenme; öğrenciler arasında bilişsel ortak bir zemin oluşturur, öğrenciyi motive eder, öğrencinin kendi bilgisini oluşturmasını sağlar, geri bildirim sağlar ve sınıf dışında da başarılı olabilmeleri için gerekli olan sosyal ve grup ecerileri kazandırır (Millis, 1996).

İşbirlikli öğrenmenin en büyük özelliği öğrencilerin ortak bir amaç doğrultusunda küçük gruplar halinde birbirinin öğrenmesine yardım ederek çalışmalarınıdır. Bu özelliği ile işbirlikli öğrenme bazı sınıflarda uygulanan “*Küme Çalışması*” adı verilen yönteme benzer. Çünkü işbirlikli öğrenme bir tür grup çalışmasıdır. Ancak her grup çalışması işbirlikli öğrenme değildir. Örneğin öğrencilerin yetenek ya da başarı durumlarına göre gruplanması işbirlikli öğrenme değildir (Büyükkaragöz, 1997:132).

İşbirlikli öğrenmede, öğrencileri küçük gruplardan farklı olarak pozitif dayanışma içinde çalışırlar, gruptaki her üye belirli ve açık bir role sahiptir, grup üyelerinin birlikte çalışma süreçleri önem taşımaktadır ve üyeler birbirlerinin çalışmasını analiz eder ve tartışırlar (Lev, 1997).

İşbirlikli öğrenme yöntemi öğrencilerin birlikte öğrenmelerini gerçekleştirirken ortak paylaşımlarda bulabileceği bir ortam yaratmaktadır. Arkadaşlarıyla yarışma kaygısı olmayan öğrencilerin gelişime ve değişime açık olabileceğinden, bu yöntemle öğrencilerin kendilerini daha iyi tanıyıp gerçekleştirecekleri düşünülmektedir. Bilgiyi doğrudan alan değil, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen bireyler yetiştirmek eğitim

sisteminin asıl amacıdır. Eğitimde geleneksel yöntemlerin yeni yaklaşımlara göre akademik başarıya etkisinin daha az olduğu ifade edilmektedir (Akçay, Tüysüz ve Feyzioğlu, 2003; Bilgi, ve Şahin, 2012; Bütüner ve Gür, 2008; Çakmak, Gürbüz ve Kaplan, 2012; Evcim ve İpek, 2012).

Çetinkaya'nın (2000;1) belirttiği üzere bilişsel psikoloji alanında yıllardır yapılan araştırmalar, insanın nasıl öğrendiği üzerinedir. Buna bağlı olarak, son yıllarda yapılan araştırmalar bireyin kendi öğrenmesinin ve düşünmesinin farkında olması, bunu bilinçli olarak kontrol etmesi olarak düşünülen bilişüstü kavramı üzerinde de yoğunlaşmaya başlamıştır (King, 1990). Kimilerine göre insanı insan yapan temel farklılık düşüncelerimizi ve davranışlarımızı gösterebilmemiz ve insan bilincine dayalı kişisel bilgimizdir. Aslında insan farkında olmadan da öğrenebilir, değişebilir, sosyal ve fiziksel ortama uyum sağlayabilir. Diğer canlılar da, bitkiler, omurgalılar, memeliler ve hatta makineler de bu özelliğe sahiptir. Fakat insana has olan büyüleyici yön ise kendini yansıtabilmesidir. Diğer bir deyişle insan neyin algılandığını izleyebilir, neyin öğrenildiğini veya öğrenmek için neyin gerektiğini değerlendirebilir ve gelecekteki davranışların sonucunu tahmin edebilir. Daha da ötesi düş ile gerçeği birbirinden ayırabilir kendi cevaplarının kalitesini değerlendirebilir ve gelecek için plan yapabilir (Metcalf ve Shimamura, 1996).

Bilişüstü terimi ilk olarak Flavel ve Brown tarafından ortaya atılmış ve bireyin kendi bilişsel süreçleri hakkındaki bilgisi ve bu süreçleri kontrol edebilmek için kullanılacak bilgi olarak tanımlanmıştır (Xiaodong, 2001). Daha sonra bilişüstüyle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Baird ve White (1996) bilişüstünün kişisel hareketler hakkında bilgiyi, bu hareketlerin farkında olmayı ve bunları kontrol etmeyi içerdiğini düşünmektedir. Costa (1984) ise bilişüstünü, ne bildiğimizi ve ne bilmediğimizi bilme yeteneği olarak tanımlamakta ve serebral kortekste gerçekleştiğini söylemektedir. Ona göre, bilişüstü hangi bilginin gerekli olduğunu bulmak için bir strateji planlama, problem çözme sürecindeki adımlarımızın ve stratejilerimizin farkında olma ve kendi düşünmemizin üretkenliği üzerinde yansıtma ve değerlendirmemizdir. Benzer bir şekilde, Metcalf ve Shimamura (1994) bilişüstünü kısaca “ne bildiğimiz hakkında ne bildiğimizdir” şeklinde tanımlamıştır. Yani, bilişüstü biliş hakkındaki bilgiyi ve bireyin bu bilgiyi bilişi düzenlemek için nasıl kullandığını kapsamaktadır (English ve Halford,

1995). Başka bir ifadeyle öğrencinin kendi bilişsel süreçlerinin farkında olmasını ve bunları düzenlemesini içermektedir (Campion, Brown ve Connell, 1989; Pugalee, 2001).

Araştırmacılar tarafından üzerinde fikir birliğine ulaşılan bilişüstü kontrol süreçleri *planlama, izleme ve değerlendirmedir*. Desoete, Roeyers ve Buysse (2001), planlama, izleme ve değerlendirmeye ek olarak bir de *tahmin becerisinden* söz etmektedir. Ayrıca, bilişsel stratejiler, kendi kendini kontrol etme, hataları bulma, farkındalık ve bilgiyi yönetme stratejileri gibi bilişüstü becerilerden de bahsedilmektedir (Çetinkaya, 2000).

Bu bilgi ve kontrol boyutlarına ek olarak, bazı araştırmacılar (Lucangeli ve Cornoldi, 1997; Desoete, Roeyers ve Buysse, 2001; Schoenfeld, 1987; English ve Halford, 1995) bilişüstünün inançları da kapsadığını düşünmektedirler. Bu araştırmacılara göre inançlar (kolaylaştırıcı ya da engelleyici ya da kişisel matematiksel bilgi) bilişüstüyle ilgili bilginin bir boyutudurlar (Lucangeli ve Cornoldi, 1997; Desoete, Roeyers ve Buysse, 2001). Schoenfeld (1987)'e göre inançlar, matematikte öğrencilerin dersine getirdiği matematikle ve problem çözmeye ilgili düşünceleri olarak düşülebilir ve bunlar matematiği nasıl öğrendiğimizi şekillendirmektedir (English ve Halford, 1995).

Son zamanlarda bilişüstü üzerine bazı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örneğin Vandergrift (2002), öğrenci cevaplarından öğrencilerin, bilişüstü bilgisine ve özellikle bilişüstü stratejilerinden planlama, izleme ve değerlendirmeye ilişkin bilgiye sahip olup olmadıklarını belirleme amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çetinkaya (2000) ise, altıncı sınıf öğrencileri için Türkçe bilişüstü ölçeği geliştirmek ve Bilişüstü becerilerin okuduğunu anlama, okul başarısı ve yetenekle ilişkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bilişüstü ölçeğinin “farkında olma” “kişisel kontrol” ve “bilişsel yöntemler” alt boyutlarıyla okuduğunu anlama arasında anlamlı bir korelasyon olup olmadığını araştırmıştır. Benzer şekilde Soydan (2001), “değerlendirme”, “farkında olma” ve “denetleme” alt boyutlarını içeren bilişüstü becerilerini ölçmeye yönelik bir araç geliştirmek amacıyla bir çalışma yapmıştır.

Küçük-Özcan (2000), bilişüstü becerilerin altıncı sınıf öğrencilerine öğretilmesi ile matematik başarısı, bilişüstü becerileri ve matematiğe karşı tutum üzerindeki etkisini



incelemiştir. Bilişüstü becerilerin öğrencilere öğretilmesinin matematik başarısını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Çetinkaya ve Erkin'de (2002) dört alt boyuttan (farkında olma, kendini denetleme, değerlendirme ve bilişsel yöntemler) oluşan bir envanter geliştirmişlerdir. Çalışmanın ikinci aşamasında, bilişüstü becerilerinin okuduğunu anlama, okul başarısı ve yetenekle ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bilişüstü envanterinin farkında olma ve bilişsel yöntemler alt boyutları ile okuduğunu anlama arasında anlamlı ve olumlu bir korelasyon bulunmuştur. Kendini denetleme ve değerlendirme alt boyutları ile üstün yetenekli öğrencilerin fen not ortalamalarıyla anlamlı ve olumlu bir korelasyon bulunmuştur.

Olgun (2006), ilköğretim 6. sınıf Fen Bilgisi dersinde "Vücudumuzda Neler var? Çevremizi Nasıl Algılıyoruz?" ünitesinin Duyu Organları konusunda uygulanan Bilgisayar Destekli Eğitimin öğrencilerin fen bilgisi tutumları, bilişüstü becerileri ve başarılarına etkisini araştırmak amacıyla 6. sınıfta öğrenim gören toplam 142 (72 deney, 70 kontrol) öğrenci ile yaptığı kontrol gruplu öntest-sontest modeline uygun deneysel bir çalışma sonucunda; bilgisayar destekli fen öğretiminin öğrencilerin fen bilgisine dönük tutumlarını ve bilişüstü becerilerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgisayar destekli öğretimin, öğrencilerin fen bilgisi başarılarını da geleneksel yönteme göre daha fazla arttırdığı gözlenmiştir. Evran (2013) ise yaptığı araştırmada ilköğretim 6, 7. ve 8. Sınıf öğrencilerinin bilişüstü farkındalıkları düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Duru (2007), yaptığı çalışmada beyin fırtınası ile işlenen fen bilgisi dersinin akademik başarıya, kavram öğrenmeye ve bilişüstü becerilere etkisini incelemiştir. Araştırma sonunda beyin fırtınası yapılan gruptaki öğrencilerin akademik başarıları ve kavram öğrenmelerindeki pozitif değişimin kontrol grubu öğrencilerinin başarıları ve kavram öğrenmelerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak bilişüstü becerilerde her iki grupta da anlamlı bir gelişme görülmemiştir.

Aktamış ve Uça,(2010) öğrencilerin bilişsel ve bilişüstü yeterliklerin belirlenmesi amacıyla bir ölçek geliştirmişlerdir.

Bunların yanında işbirlikli öğrenme ile ilgili yapılan birçok çalışma vardır. Nakiboğlu ve Benlikaya'nın (2001) yaptığı çalışmada “Maddenin Oluşumu” ünitesinin işlenmesinde; tam öğrenmeye dayalı işbirlikli öğrenme yönteminin kullanılmasının, öğrenme-öğretme sürecine katkıları, öğretim hizmetinin niteliği ve öğrenme ürünleri dikkate alınarak incelenmiştir. Yaklaşık dört ay sonra 3 bölümden oluşan bir testin uygulanması ile akademik başarı kıyaslanmış ve deneme grubu öğrencileri bilişsel ürünler bakımından daha başarılı bulunmuştur. Ayrıca, deneme grubu öğrencileri için duyuşsal ürünlerin ve öğrenme hızının incelenmesinde, öğrencilerin yazılı görüşleri ve öğretim elemanının gözlemleri kullanılmıştır.

Baykara'nın (2000) yaptığı çalışmada ise İşbirliğine dayalı öğrenme tekniklerinden “Karşılıklı Sorgulama” ve “Birleştirme” tekniklerinin öğrenci erişisine ve hatırlama düzeyine etkisi karşılaştırılmalı olarak incelenmiş ve bu etkinin öğrencilerin denetim odaklarına bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda “Karşılıklı sorgulama” ve “birleştirme” teknikleri öğrencilerin erişisi ve hatırlama düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan diğer bir çalışmada (Genç ve Şahin, 2005), işbirliği ile yapılan kavram haritalarının öğrenmeye etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kontrol grubuna sadece işbirlikli öğrenme yöntemi uygulanmış, deney grubunda ise işbirlikli öğrenme yöntemiyle birlikte kavram haritaları yaptırılmıştır. Aralarında akademik başarı bakımından fark olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan Başarı Belirleme Testi ile öğrencilerin yaptıkları kavram haritalarından elde edilmiştir. Sonuç olarak; işbirlikli öğrenme yöntemi ile birlikte kavram haritası yapılan grubun sadece işbirliği yöntemi kullanılan gruba göre daha başarılı olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada ise işbirlikli öğrenmenin öğrencilerin bilişüstü becerilerine etkisi araştırılmıştır. Günümüzde bilişüstü becerilerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu becerinin geliştirilmesi için farklı yöntemlerin kullanılması tavsiye edilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE AMACI

Bu çalışmada, “ilköğretim okullarında fen bilgisi dersinde işbirlikli öğrenme yönteminin öğrencilerin bilişüstü becerilerine etkisi var mıdır?” araştırma problemine

cevap aranmaktadır. Bu kapsamda, yapılan deneysel uygulamalar sonucunda işbirlikli öğrenmenin uygulandığı sınıftaki öğrenciler ile geleneksel öğrenme yaklaşımının uygulandığı sınıftaki öğrencilerin bilişüstü becerileri ve bu becerilere ilişkin *farkında olma, kendini kontrol etme, değerlendirme ve bilişsel yöntemler* alt boyutları açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır

Fen bilimleri eğitiminin amacı öğrencilere kalıcı, etkili ve yararlı bilgiler kazandırmaktır. Sınıfta öğretim yapılırken bilginin özümsemesi, yapılaşdırılması, anlamlandırılması ve pekiştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de öğrenci olumlu sınıf ortamının yanında, etkili yöntemler ile eğitim görmelidir. Bu araştırmada; fen bilgisi dersinde işbirlikli öğrenme yönteminin öğrencilerin bilişüstü becerilerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmada; fen bilgisi dersinde işbirlikli öğrenme yönteminin sekizinci sınıf öğrencilerinin bilişüstü becerilerinin gelişimlerine etkisi incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

İlköğretim öğrencilerinin bilişüstü becerilerini geliştirmede işbirlikli öğrenmenin etkisini inceleyen bu deneysel araştırmada, araştırmacının kontrolü altındaki bir süreçte iki grubun gelişim ve değişimlerinin izlenmesi amacıyla “Eşitlenmemiş Kontrol Gruplu Model” kullanılmıştır (Erdoğan, 2003; Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012; Gay, 1981; Karasar, 2012:102). Deney ve kontrol gruplarının belirlenmesinde yansız seçim yapılmıştır. Bir sınıf deney, diğer sınıf ise kontrol grubu olarak belirlenmiştir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırma grubunu, Edirne ili Keşan ilçesindeki Anafartalar İlköğretim okulunda 2004-2005 öğretim yılında öğrenim görmekte olan rastgele belirlenmiş toplam 74 sekizinci sınıf öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma grubu “Eşitlenmemiş Kontrol Gruplu Modeli”ne uygun olarak rastgele seçilmiştir (Cohen ve Manian, 1994). Bu modele uygun olarak belirlenen deney ve kontrol gruplarının her birinde 15 kız 22 erkek olmak üzere

toplam 37 öğrenci bulunmaktadır. Okul yapısı itibariyle sınıf başarıları açısından homojenlik göstermektedir.

### 3.2. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Araçlar

Bu araştırmada ölçme aracı olarak; öğrencilerin bilişüstü becerilerini ölçen “Bilişüstü Beceriler Anketi” (BBA) kullanılmıştır.

### 3.4. Bilişüstü Beceriler Anketi (BBA)

Bilişüstü Beceriler Anketi; Çetinkaya (2000) tarafından Türkçeye çevrilmiş güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış, 32 maddelik likert türünde hazırlanmış olan bir ankettir. Bireylerin bilişüstü becerilerini ölçmek için kullanılmaktadır. Bilişüstü Beceriler Anketi dört alt boyuttan oluşmuştur. Her bir alt boyuta ilişkin bilgi ve becerileri ölçen maddeler;

1. Farkında Olma: 6., 9., 10., 11., 12., 15., 16. ve 19. maddeleri,
2. Kendini Kontrol Etme: 2., 8., 13., 22., 24., 28., 29., 30., 31. ve 32. maddeleri,
3. Değerlendirme: 4., 7., 14., 17., 18., 20., 26. ve 27. maddeleri,
4. Bilişsel Yöntemler: 1., 3., 5., 21., 23. ve 25. maddeleri kapsamaktadır.

Anketteki tüm maddeler olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Her bir ifade için “Her zaman, sık sık, bazen, hiç” şeklinde öğrencilerin düşüncelerini yansıtabilecekleri 4 farklı seçenek bulunmaktadır. Bu seçeneklerden alınabilecek puanlar 32-128 arasında değişmektedir. Puanların yüksekliği öğrencinin bilişüstü becerisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşbirlikli öğrenmenin uygulandığı deney grubu ile geleneksel yöntemin uygulandığı kontrol grubunun bilişüstü beceri puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve “t” testi sonuçları .05 manidarlık düzeyinde incelenip yorumlanmıştır. Bunun için uygulama öncesi, uygulama sonrası olmak üzere her iki ünite için ayrı anketler uygulanıp, değerleri kontrol edilmiştir. Yukarıda gösterilen desen araştırmanın iki ünitesi için de geçerlidir. Her iki ünite de aynı uygulama deseni yapılmıştır.

### 3.5. Dersin İşlenişi

Hem kısa hem de uzun vadede işbirlikli öğrenmenin etkisini inceleme avantajı sağlayacağı düşünülerek, bu araştırmada bilişüstü çözme becerilerinin geliştirilmesinde birbirini takip eden iki ünite (“*Genetik*” ve “*Canlılarda Üreme ve Gelişme*”) seçilmiştir.

Bu ünitelerin hedef ve kazanımlarını kazandıracak şekilde ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin bilişüstü becerilerini geliştirmek üzere işbirlikli öğrenmeye uygun ders planları ve etkinlikler hazırlanmıştır. Araştırmada işbirlikli öğrenme yönteminin Birleştirme, Akademik Çelişki, Birlikte Soralım Birlikte Öğrenelim, Takım-Oyun-Turnuva ve Takım Destekli Bireyselleştirme teknikleri kullanılmıştır. Bu aşamada; ünite için kazandırılacak kavramlar, kavramlarla ilgili ilkelerin açıklanması ve uygulanması düzeyinde kazanımlar saptanmıştır (bu kazanımlar Milli Eğitim Bakanlığı Fen Bilgisi programından alınmıştır). Ardından günlük ders planı düzenlenirken dikkati çekme, güdüleme, gözden geçirme, derse geçiş bölümleri hazırlanmıştır. Kontrol grubunda bulunan öğrenciler ise geleneksel öğrenimlerini sürdürmüşlerdir. Her iki grupta da çalışmayı tek öğretmen yani araştırmacının kendisi yönetmiştir. Araştırmada, uygulama devam ettikçe bu düzeylerin ne şekilde değiştiği de incelenmiştir. Deney ve kontrol grupları oluşturulmuş, kontrol grubunda geleneksel öğretim ve deney grubunda ise işbirlikli öğrenme yöntemi uygulanmıştır. Çalışma Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği müfredat programından dışarıya çıkılmadan, mevcut kazanımlara göre uygulanmıştır. Bu kapsamda Fen Bilgisi dersinde iki biyoloji ünitesi boyunca 4 ay süren bu uygulamaların öncesi ve sonrasında, hem deney hem de kontrol gruplarına öğrencilerin işbirlikli öğrenme ile *bilişüstü becerileri* arasındaki ilişkinin belirlenmesi için *Bilişüstü Beceriler Anketi* öntest ve sontest olarak uygulanmıştır. Öğrencilerin öntest ve sontest puanları, deney ve kontrol grupları için bir arada ele alınarak bilişüstü becerilerinde bir gelişim ya da değişim olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ve testlerin uygulanma deseni Tablo 1’de verilmiştir.

<b>Tablo 1.Uygulamada Kullanılan Testlerin Uygulama Desenleri</b>			
<b>Gruplar</b>	<b>Ön testler</b>	<b>Uygulama yöntemleri</b>	<b>Son testler</b>
Kontrol grubu	Bilişüstü Beceriler Anketi (BBA)	Geleneksel öğrenme yöntemi	BBA
Deney grubu	BBA	İşbirlikli öğrenme yöntemi	BBA

### 3.6. Verilerin Çözümlemesi

Yapılan araştırmada öğrencilerin bilişüstü becerileri ünite öncesi ve sonrası nicel olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiş, deney ve kontrol grupları arasında, ölçülen bilişüstü beceriler bakımından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Deney ve kontrol gruplarının ön test-sontest karşılaştırmalarında ilişkisiz grup t-testi kullanılmıştır. Araştırmanın ön test ve son test sonuçları ,05'lik anlamlılık düzeyinde incelenmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular yer almaktadır. Çalışmada iki farklı öğretim yöntemi açısından elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Çalışmada İşbirlikli öğrenme yöntemi ile geleneksel öğrenme yönteminin etkinliği karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda verilmiştir.

İşbirlikli öğrenme yöntemi ve geleneksel öğrenme yöntemi uygulanmadan önce ve her iki ünitedeki uygulamanın sonunda öğrencilerin bilişüstü beceri durumlarını belirlemek için uygulanan BBA'nın ön ve son testlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Deney ve Kontrol Gruplarına Uygulanan Bilişüstü Becerisi Anketinden Elde Edilen Verilerin t Testi Sonuçları

Testler	Gruplar	N	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Ön-test	Deney	37	101,35	10,507	72	,117	,907
	Kontrol	37	101,05	11,402			
Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	102,84	11,037	72	,373	,710
	Kontrol	37	101,81	12,614			
Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	104,92	13,082	72	,817	,417
	Kontrol	37	102,51	12,242			

Tablo 2’deki verilere bakıldığında araştırmadaki ünitelerin konuları anlatılmadan önce uygulanan BBA ön testlerindeki deney ve kontrol gruplarının ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $p > 0,05$ ) görülmektedir. *Genetik* ünitesi ile *Canlılarda Üreme ve Gelişme* ünitesi işlendikten sonra uygulanan BBA son test analiz sonuçlarına bakıldığında deney ve kontrol gruplarının ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $t=0,373$ ,  $p > 0,05$  ve  $t=0,817$ ,  $p > 0,05$ ) görülmektedir.

#### 4.1. Bilişüstü Becerileri Bakımından Alt Boyutlarda Gruplar Arasında Fark Var mı?

Her iki grupta da Bilişüstü Beceriler toplam puanları bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgulardan sonra Bilişüstü Becerilerin alt boyutlarının verilerinden elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

“*Farkında olma*” Bilişüstü beceri alt boyutunun uygulama öncesi ve sonrasında öğrencilerin BBA ön ve her iki ünite son testlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** “*Farkında Olma*” Bilişüstü Beceri Alt Boyutunun t Testi Sonuçları

Testler	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p																				
Ön-test	Deney	37	26,51	2,725	72	,468	,642																				
	Kontrol	37	26,19	3,222				Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	26,68	2,944	72	,596	,533	Kontrol	37	26,27	2,903	Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	27,54	3,338	72	1,361	,178
Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	26,68	2,944	72	,596	,533																				
	Kontrol	37	26,27	2,903				Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	27,54	3,338	72	1,361	,178	Kontrol	37	26,51	3,150								
Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	27,54	3,338	72	1,361	,178																				
	Kontrol	37	26,51	3,150																							

“*Farkında olma*” Bilişüstü becerisi alt boyutu t testi sonuçlarına göre iki grup arasında uygulama öncesi .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Tablo 3’teki verilere bakıldığında *Genetik* ünitesi ile *Canlılarda Üreme ve Gelişme* ünitesi işlendikten sonra uygulanan BBA son test analiz sonuçlarına bakıldığında deney ve kontrol gruplarının “*Farkında olma*” alt boyutunun ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $t=0,596$ ,  $p > 0,05$  ve  $t=1,361$ ,  $p > 0,05$ ) görülmektedir

“*Kendini Kontrol Etme*” Bilişüstü beceri alt boyutunun uygulama öncesi ve sonrasında öğrencilerin BBA ön ve her iki ünite son testlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.



**Tablo 4.** “Kendini Kontrol Etme” Bilişüstü Beceri Alt Boyutunun t Testi Sonuçları

Testler	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p																						
Ön-test	Deney	37	33,05	3,704	72	,391	,697																						
	Kontrol	37	32,68	4,571				Genetik Ünitesi	Deney	37	32,46	4,382	72	,520	,605	Son-test	Kontrol	37	33,30	8,762	Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi	Deney	37	32,92	4,867	72	,241	,810	Son-test
Genetik Ünitesi	Deney	37	32,46	4,382	72	,520	,605																						
	Son-test	Kontrol	37	33,30				8,762	Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi	Deney	37	32,92	4,867	72	,241	,810	Son-test	Kontrol	37	32,65	4,774								
Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi	Deney	37	32,92	4,867	72	,241	,810																						
	Son-test	Kontrol	37	32,65				4,774																					

“*Kendini Kontrol Etme*” Bilişüstü becerisi alt boyutu t testi sonuçlarına göre iki grup arasında uygulama öncesi .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Tablo 4’teki verilere bakıldığında *Genetik* ünitesi ile *Canlılarda Üreme ve Gelişme* ünitesi işlendikten sonra uygulanan BBA son test analiz sonuçlarına bakıldığında deney ve kontrol gruplarının “*Kendini Kontrol Etme*” alt boyutunun ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $t=0,520$ ,  $p > 0,05$  ve  $t=0,241$ ,  $p > 0,05$ ) görülmektedir

“*Değerlendirme*” Bilişüstü beceri alt boyutunun uygulama öncesi ve sonrasında öğrencilerin BBA ön ve her iki ünite son testlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** “Değerlendirme” Bilişüstü Beceri Alt Boyutunun t Testi Sonuçları

Testler	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p																				
Ön-test	Deney	37	22,43	3,363	72	,296	,768																				
	Kontrol	37	22,19	3,703				Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	23,41	3,678	72	,300	,765	Kontrol	37	23,16	3,279	Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	24,14	3,966	72	,755	,452
Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	23,41	3,678	72	,300	,765																				
	Kontrol	37	23,16	3,279				Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	24,14	3,966	72	,755	,452	Kontrol	37	23,46	3,724								
Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	24,14	3,966	72	,755	,452																				
	Kontrol	37	23,46	3,724																							

“Değerlendirme” Bilişüstü becerisi alt boyutu t testi sonuçlarına göre iki grup arasında uygulama öncesi .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Tablo 5’teki verilere bakıldığında *Genetik ünitesi* ile *Canlılarda Üreme ve Gelişme ünitesi* işlendikten sonra uygulanan BBA son test analiz sonuçlarına bakıldığında deney ve kontrol gruplarının “Değerlendirme” alt boyutunun ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $t=0,300$ ,  $p > 0,05$  ve  $t=0,755$ ,  $p > 0,05$ ) görülmektedir

“BilişselYöntemler” Bilişüstü beceri alt boyutunun uygulama öncesi ve sonrasında öğrencilerin BBA ön ve her iki ünite son testlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** “Bilişsel Yöntemler” Bilişüstü Beceri Alt Boyutunun t Testi Sonuçları

Testler	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p																				
Ön-test	Deney	37	19,35	2,700	72	1,040	,302																				
	Kontrol	37	20,00	2,667				Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	20,30	2,039	72	2,218	,030	Kontrol	37	19,08	2,639	Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	20,32	2,167	72	,698	,488
Genetik Ünitesi Son-test	Deney	37	20,30	2,039	72	2,218	,030																				
	Kontrol	37	19,08	2,639				Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	20,32	2,167	72	,698	,488	Kontrol	37	19,89	2,664								
Canlılarda Üreme ve Gelişme Ünitesi Son-test	Deney	37	20,32	2,167	72	,698	,488																				
	Kontrol	37	19,89	2,664																							

“*BilişselYöntemler*” Bilişüstü becerisi alt boyutu t testi sonuçlarına göre iki grup arasında uygulama öncesi .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $t=1,020$ ,  $p> 0,05$ ). Tablo 6’deki verilere bakıldığında *Genetik* ünitesinde işbirlikli öğrenme yönteminin uygulandığı deney grubu ile geleneksel öğrenme yönteminin uygulandığı kontrol grubu ortalama puanları ( $\bar{X}_{deney}= 20,30$ ;  $\bar{X}_{kontrol}= 19,08$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ( $t=2,218$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Yine uygulamalar yapıldıktan sonra *Canlılarda Üreme ve Gelişme* ünitesi sonrası uygulanan BBA son test analiz sonuçlarına bakıldığında deney ve kontrol gruplarının “*BilişselYöntemler*” alt boyutunun ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ( $t=0,698$ ,  $p> 0,05$ ) görülmektedir. Buna göre işbirlikli öğrenme yönteminin uygulandığı deney grubundaki öğrencilerin geleneksel öğrenme yöntemini uygulandığı kontrol grubu öğrencilerinden “*Bilişsel Yöntemler*” alt boyutu bakımından daha olumlu beceri geliştirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan çalışmada işbirlikli öğrenme yöntemi kullanılarak öğrencilerin bilişüstü becerilere etkisi incelenmiştir. Buna göre; çalışma grubunda uygulama öncesi bilişüstü beceriler bakımından anlamlı bir fark yoktur. Deney grubunda iki ünite boyunca

işbirlikli öğrenme yöntemlerinin çeşitli teknikleri kullanılarak dersler işlenmiştir. Deney grubunun bilişüstü beceriler ortalama puanlarında artış gözükse de kontrol grubu ile anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir  $\square_{\text{deney}}=104,92$  ve  $\square_{\text{kontrol}}=102,51$  (Tablo 2).

Bilişüstü becerilerin üç alt boyutu olan “*Farkında olma*”, “*Kendini kontrol etme*” ve “*Değerlendirme*” boyutlarında uygulama öncesi ve uygulama sonrası deney ve kontrol grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak “*Bilişsel yöntemler*” alt boyutunda uygulama öncesi gruplar arasında anlamlı bir fark yok iken “*Genetik*” ünitesi sonrası deney grubu lehine anlamlı bir fark oluşmuştur.

Öğrenciler eğitim-öğretime başladıkları yıllardan itibaren daha çok geleneksel öğretime tabi kaldıkları ve bireysel farklılıklarını ortaya koyamadıkları düşünülmektedir. Bireyin alışkanlıklarını bırakması ne kadar zor ise, öğrencilerin de farklı öğretim yöntemine alışmaları bir o kadar zordur. Uzun süreç gerektiren bir durumdur.

Bu tür çalışmaların bilişüstü becerileri geliştirmesi sağlanmasıyla akademik başarıların artması da sağlanabilir. Öğrencilerin bilişüstü becerilerini geliştirmek amacıyla daha uzun süreli programların yapılmasının gerek olduğu düşünülmektedir. Yaklaşık 4 ay süren bu çalışmada “*Bilişsel yöntemler*” alt boyutunda deney grubu lehine anlamlı bir fark oluşması diğer alt boyutların da benzer çalışmalarla geliştirilebileceğini göstermektedir. Bunun için işbirlikli öğrenme ortamlarının artırılması ve birçok derste bu yöntemin kullanılması gerekebilir.

Bu çalışma öğrencilerin ilköğretim kademesindeki son sınıflarında yapılmıştır. Bu döneme kadar öğrencilerin bireysel yapıları yerleşme noktasına gelmiştir. Aynı zamanda, bu dönemde öğrenciler sınav kaygısı taşımaktadırlar. Araştırma sonuçlarını bu kaygının da etkilediği düşünülmektedir. Eğitim dönemlerinin ilk yıllarından itibaren kullanılacak işbirlikli öğrenme yönteminin bu kaygıyı dolayısıyla araştırılmak istenen becerilerin gelişmelerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu tür çalışmalar fen bilgisi dersi dışındaki derslerde de yapılmalı, elde edilen veriler karşılaştırılarak yeni öneriler ortaya koyulmalı ve uygulamaya dönüştürmeye çalışılmalıdır. Dersin yapısına ve elde edilen verilere göre çalışmalar derslere göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Bilişüstü beceriler uzun süreli etkiler sonucu oluşabilmekte ve yine uzun süreli uygulamalar sonrası değişebilmektedir. Uygulamada başarılı olmuş örnekler daha uzun sürece yayılmalı ve bu eğitim politikasından vazgeçilmemelidir. Değişim ise en alttan başlayarak sistematik olarak üst düzeylere ulaşmalıdır. Belli bir sisteme alışmış öğrencilere, eğitimlerinin ortasında farklı bir sistem uygulanması yeni problemlerin oluşmasına sebep olabilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Akçay, H. Tüysüz, C. ve Feyzioğlu, B. (2003). Bilgisayar destekli fen bilgisi öğretiminin öğrenci başarısına ve tutumuna etkisine bir örnek: Mol kavramı ve avogadro sayısı, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2(2), 57-66.
- Aktamış, H. ve Uça, S. (2010). Motivasyonel, bilişsel ve bilişüstü yeterlilikler ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması, *İlköğretim Online*, 9(3), 980-989.
- Baird, J.R. & White, R.T. (1996). *Metacognitive strategies in the classroom*. In D.F. Treagust, R., Duit, & B.J. Fraser, (Eds.), *Improving Teaching and Learning in science and mathematics*. USA: Teachers College Press.
- Baykara, K. (2000). İşbirliğine dayalı öğrenme teknikleri ve denetim odakları üzerine bir çalışma, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18.
- Bilgi, M. ve Şahin, M. (2012). Elementlerde aktiflik kavramının öğretilmesinde bilgisayar destekli öğretim materyali kullanılmasının öğrenci başarısı üzerine etkisi, *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, Yıl 9, Sayı 4. 146-166.
- Bütüner, S.Ö. ve Gür, H. (2008). Açılar ve üçgenler konusunun anlamlı öğrenme araçlarından V diyagramları ve zihin haritaları kullanılarak öğretimi, *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)* 2(1), 1-18.
- Büyükkaragöz, S.S. (1997). *Genel Öğretim Metotları*. İstanbul, Öz Eğitim Yayınları.
- Campione, J. C, Brown, A. L., & Connell, M. L. (1989) Metacognition: on the importance of understanding what you are doing. In R. I. Charles & E.A. Silver (Eds.), *The teaching and assessing of mathematical problem solving* (893-114). Reston, VA: The National Council of Teachers of Mathematics.
- Cohen, L. & Manian, L. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Costa, A.L. (1984). Mediating the metacognitive. *Educational Leadership*, ss57-62.
- Çakmak, M., Gürbüz, H. ve Kaplan, H. (2012). Dolaşım sistemimiz konusunda uygulanan kavram haritalarının öğrencilerin akademik başarısına etkisi, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 5 Sayı: 10, 9-28.

- Çetinkaya, P. (2000). Metacognition: Its Assessment and Relationship with Reading Comprehension, Achievement and Aptitude for Sixth Grade Students. (*Thesis of Master*) Boğaziçi University, Istanbul.
- Çetinkaya, P., Erkin E. (2002). Assessment of Metacognition and its Relationship with Reading Comprehension, Achievement, and Aptitude. *Boğaziçi University Journal of Education*, 19(1), Istanbul.
- Desoete, A., Roeyers, H. ve Buysse, A. (2001). Metacognition and mathematical problem solving in grade 3. *Journal of Learning Disabilities*, 34 (5), ss. 435-449.
- Duru, M.K. (2007). İlköğretim fen bilgisi dersinde beyin fırtınası ile öğretimin başarıya, kavram öğrenmeye ve bilişüstü becerilere etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı, İstanbul.
- English & Halford. (1995). *Mathematics education: Models and processes*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji, Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk Yayınevi.
- Evcim, H. ve İpek, Ö.F. (2012). Effects of jigsaw II on academic achievement in English prep classes, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 70(2013), 1651-1659.
- Evrar, S. (2013). İlköğretim 6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerinin bilişüstü farkındalık düzeylerinin incelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1 Makale No:23, 213-220.
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. & Hyun, H.H. (2012). How to design and evaluate research in education. 8<sup>th</sup> Edition. The McGraw-Hill Companies; New York.
- Gay, L. R. (1981) *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co.
- Genç, M., Şahin, F. (2004). *The Effects Of Cooperative Learning With Concept Map To Learn In Science Education*. The 2<sup>nd</sup> International Balkan Education Congress, Searching Excellence in Education, October, Edirne, Turkey.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 23. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçük-Özcan, Z.Ç.(2000). Teaching metacognitive strategies to 6th grade students. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Lev, M. M. (1997). The Connection between Cooperative Learning and Authentic Assessment, *Sabes, Vol:10,10* Ekim 2004 tarihinde <http://www.sabes.org/resources/adventures/vol10/10mangan.htm> adresinden elde edilmiştir.
- Lucangeli, D., & Cornoldi, C. (1997). Mathematics and metacognition: What is the nature of the relationship? *Mathematical Cognition*, 3,121-139.
- Metcalf, J. ve Shimamura, P. (1994). Preface. In J. Metcalf ve P. Shimamura (Ed.), *Metacognition: Knowing about knowing*. United States of America: MIT Press, VIII-XIII.
- Millis, B. J. (1996). Cooperative Learning. *The University of Tennessee at Chattanooga Instructional Excellence Retreat*, May. <http://www.utc.edu/Administration/WalkerTeachingResourceCenter/FacultyDevelopment/CooperativeLearning/index.html>
- Nakiboğlu, C., Benlikaya R. (2001). “Maddenin Oluşumu” Ünitesinin Tam Öğrenmeye Dayalı İşbirlikli Öğrenme Yöntemi İle İşlenmesinin Öğretme Öğrenme Sürecine Katkıları, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(2), ss. 48-56.
- Olgun, A. (2006). Bilgisayar destekli fen bilgisi öğretiminin öğrencilerin fen bilgisi tutumları, bilişüstü becerileri ve başarılarına etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osman Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Pugalee, D. K. (2001). Writing, mathematics, and metacognition: Looking for connections through students’ work in mathematical problem solving. *School Science and Mathematics*, 101 (5), ss.236-245.
- Schoenfeld, A. H. (1987). What's all the fuss about metacognition? In A. H. Schoenfeld (Ed.), *Cognitive science and mathematics education* (pp. 189-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



- Sezer, A., Tokcan, H. (2003). İş Birliğine Dayalı Öğrenmenin Coğrafya Dersinde Akademik Başarı Üzerine Etkisi, GÜ, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (3), ss. 227-242.
- Soydan, Ş. (2001). Development of instruments for the assessment of metacognitive skills in mathematics: An alternative assessment attempt. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Vandergrift, L. (2002). It was nice to see that our predictions were right: developing metacognition in L2 listening comprehension. *Canadian Modern Language Review*. 58 (4), ss. 555-575.
- Xiaodong, L. (2001). Designing metacognitive activities. *Educational Technology Research and Development*, 49- (2), ss. 23-40.

## HZ. MUHAMMED SALLALLAHÜ ALEYHİ VESELLEM'İN EĞİTİM LİDERLİĞİ

**Yrd. Doç. Dr. Eşref NURAL**

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fatih Eğitim Fakültesi, Özel Eğitim Bölümü  
e-mail: esrefnural@hotmail.com

**Hüseyin DURGUTER**

Milli Eğitim Bakanlığı, Trabzon H.Mehmet Ofluoğlu Ortaokulu Müdürü  
e-mail: durguter@gmail.com

### Özet

Bu araştırmanın amacı Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem)'in eğitim öğretime verdiği önem, eğitim felsefesi, yöneticilik davranışları ve eğitimsel liderlik özelliklerinin belirlenmesidir. Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem)'in eğitim anlayışı ve öğretmenlik mesleğine bakışı, eğitimci olarak sahip olduğu özellikler, eğitim ve öğretime verdiği önem ve yöneticilik davranışları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımıyla doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma alanını, Kur'anı Kerim, hadis kitapları (Sahih-i Buhari, Sahih-i Müslim, Sünen-i Nesai, Sünen-i Tirmizi, Sünen-i Ebu Davut, Sünen-i İbn Mace) oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması doküman incelemesi tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi betimsel analiz yönteminin; çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi ve bulguların yorumlanması yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem) öğretmenlik mesleğinin ve bilimin ne kadar önemli olduğunu, bilimle uğraşanların ibadet yaptıklarını, onların bu uğraşları esnasında Allah yolunda olduklarını, insanlığa faydalı ilim öğrenilmesini, öğrenilen bilgilerin yaşanılan hayatta uygulanmasının gerekliliğini ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aklın kullanılması, liyakat ilkesine göre hareket edilmesi, insanlara güçlerinin yeteceği kadar, yetenekleri ve donanımları oranında iş yüklenmesi ve sorumluluk verilmesi gerektiği, eğitim liderliğinde sevgi ve merhamet özelliklerinin öne çıktığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitimci Peygamber, bilgi, eğitimsel liderlik, eğitim yönetimi

## THE PROPHET MUHAMMAD'S EDUCATIONAL LEADERSHIP

### Abstract

The aim of this study is to determine the importance given to education, the Prophet Muhammad's philosophy of education, behaviours of management and features of educational leadership. The Prophet Muhammad's educational understanding, his personality and views as a human and a prophet, the characteristics he had as a teacher, the importance he gave to education and training and also the behaviours of management have been tried to be determined. In this study, the document examining method has been used with the qualitative research.

The study consists of the Holy Koran, the Hadis books and other Works in the context. Collecting the datas related to this study has been done with the document examining method. The analysis of the datas acquired has been taken place with the technique of the descriptive analyze.

The Prophet Muhammad has signified that education-teaching and science are very important and has added the necessity of being learned information in the name of humanity and transferring the information to the real life. The necessity of using mind, acting according to the principle of merit and to give people responsibility and work in proportion of their abilities and the priority of love and mercy in educational leadership has emerged.

**Key Words:** Muhammad as a teacher, information, education-teaching methods, management of education.

## 1. GİRİŞ

Peygamberler, Allah (c.c) tarafından kendisine gönderilen bilgiyi insanlara bildiren ve öğreten kimselerdir. Bu anlamda, her peygamberin asıl görevinin eğitimcilik olduğunu söyleyebiliriz.

Özelde bir ülkenin, genelde ise insanlığın geleceği olan çocukların bilgi, beceri, iyi insan, mutlu birey olmaları, güzel davranış örnekleri sergilemeleri sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerinin sağlanması eğitim ile olanaklıdır. Eğitim; “*yetenekleri ortaya çıkarmak ve onları geliştirerek beceri kazandıracak istendik davranışlarla, kasıtlı bir şekilde bireyi donatarak ve yaşama hazırlayan, yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Nural, 2010:17)*”. Akyüz'e göre (1994) Öğretim; teşkilatlı ve düzenli olarak genellikle bir öğretim kurumunda (okul v.s) öğretmenler tarafından, öğrencilere araç gereç kullanarak bilgi aktarılması ve öğretilmesi çalışmalarının tümüdür.

İslam Dininin ilk emrinin “*Oku*” (*Alak,1*) olması, İslam dininin eğitime çok büyük önem verdiğinin göstergesidir. İslam dininin Peygamberi Hz. Muhammet (s.a.v.) “*Ben ancak bir öğretmen olarak gönderildim*” (*İbni Mace, Mukaddime 17*) sözüyle eğitim ve öğretimin önemine dikkatleri çekmektedir. Bu çalışmada, Hz. Muhammet (s.a.v.)’in eğitimsel liderliği ve eğitim-öğretim etkinliklerinin didaktiği sunulmaya çalışılacaktır.

## 2. HZ. MUHAMMED (SALLALLAHÜ ALEYHİ VESELLEM)’İN EĞİTİMCİLİĞİ

HZ. Peygamber’in eğitimciliğini geniş bir çerçevede ele almak gerekir. Çünkü O’nun eğitim-öğretim faaliyetleri, günümüzdeki gibi belli yaş ve bilgi düzeyine sahip kişilere, özel bir okul ya da sınıf ortamında yazılı literatürden okuyup yorumlayarak ders verme şeklinde olmamış; çocuk, genç, yaşlı ayrımı yapılmaksızın pek çok insanın bireysel ve sosyal hayat için gerekli olan; meslek edinme, kendini gerçekleştirme, toplum için bir rol üstlenme gibi temel bilgiler ışığında eğitilmeleri yani yaygın eğitim şeklinde gerçekleşmiştir.

HZ. Peygamber ümmiydi. Yani, Kur'an'ın Ankebut suresinde ki (29/48) ifadesiyle okuma yazma bilmezdi. “*Ma ene bi karin*” (ben okumayı beceremiyorum) derdi. Okuma

yazma bilmeyen bir peygamber nasıl olurda eğitim ve öğretim lideri olabilirdi? Hz. Peygamber kendisine peygamberlik görevinin verildiği 40 yaşına kadar Hz. Allah tarafından eğitilmiştir. 610 yılından itibaren, 23 yıl boyunca Kuran-ı Kerim kendisine bölüm bölüm indirilmiştir. 23 yıl boyunca Allah-ü Tela'nın gönderdiği buyruklara göre çevresine eğitim vermiştir.

Hz. Peygamberin okuma yazmasının olmamasının sebebi vardır. Eğer böyle olmasaydı, İslam dinine girmeyenler Kuran-ı Kerim hakkında asılsız söylemlerde bulunabilirlerdi. Bu durumu Kuran-ı Kerim'de, Ankebut suresinde (29/48) Yüce Allah Hz. peygambere; *“Sen bundan önce, ne bir yazı okur, ne de elinle onu yazardın. Öyle olsaydı, batıla uyanlar kuşku duyarlardı”* şeklinde belirtmektedir.

Yine Kuran-ı Kerim'de Hz. Peygamberin okuması yazması olmadığına değinip, fakat O'nun doğruları söylediği, söylediklerine inanılması gerektiği şöyle açıklanıyor:

*“De ki; ey insanlar! Ben sizin hepinize Allah'ın resulüyüm. O Allah ki, göklerin ve yerin bütün mülkü O'nundur. O'ndan başka hiçbir ilâh yoktur. Öldüren de, dirilten de O'dur. Bundan dolayı gelin, Allah'a ve resulüne iman edin. Allah'a ve Allah'ın bütün kelâmına iman etmiş bulunan o ümmî peygambere, evet ona uyun ki, hidayete erebilesiniz” (Araf, 7/158).*

### 3. HEDEF; İYİ İNSAN YETİŞTİRMEK

Hz. Muhammed'in eğitimdeki hedefi, iyi bir insan yetiştirmektir. Yani taklitten uzak, devamlı kendini geliştiren, doğruyu ve yanlış, zararlı ile faydalıyı ayırt etme yeteneğine sahip, bilgi ve kavrama gücü olan, kişilikli bireyler yetiştirmektir. Bu hedefe varabilmek için sözel anlatım, uygulamalı kazanımlar, okumak, eğitim, bilgi ve teknik gerekmektedir. “İnsanı Kamil” yani olgun insan, evrensel insan arzulanan bir hedeftir.

*“Yetişmiş, her bakımdan olgunlaşmış, yaşadığı zamanın gerekleriyle donanmış, ileriye görebilen insanın bir takım özellikleri vardır. Evrensel İnsanın özellikleri:*

- *Kendi ana dilini en iyi şekilde konuşabilme*
- *Kendi ana dilinin dışında en az bir yabancı dil konuşabilme*

- İlgi ve yeteneğine uygu en az dört yıllık bir yüksek okul mezunu olabilme
- İlgi ve yeteneğine uygun en az bir dalda derinlemesine uzmanlaşabilme
- Üst düzeydeki ilgi ve yetenekle, dışında birkaç dalda genişlemesine uzmanlaşabilme
- Arı kültürüne sahip olabilme
- Yaşam boyu spor yapmayı ilke edinme
- Yaşam boyu güzel sanatlarla ilgilenmeyi ilke edinme
- En az bir müzik aletini kullanabilme
- Resim okuyabilecek kadar bilgi sahibi olabilme
- Bilgisayar okur-yazar olma özelliklerini gerektirir (Nural 2008:177)''.

#### 4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, nitel araştırma yaklaşımıyla doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. “*Doküman analizi, araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım & Şimşek, 2008, s. 187)*”. Dökümanlar; Kur'an-ı Kerim, Kütübü Sitte (Sahih-i Buhari, Sahih-i Müslim, Sünen-i Nesai, Sünen-i Tirmizi, Sünen-i Ebu Davut, Sünen-i İbn Mace) ve Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem)'in hayatını anlatan siyer kitaplarıdır.

#### 5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Verilerin analizinde Betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. “*Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım & Şimşek, 2008, s. 224)*”.

Betimsel analizin amacı, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım & Şimşek, 2008: 224)''.

#### 6. BULGULAR VE YORUM

### 6.1. Güven Veren Bir Lider

Doğruluk; sözlerde, konuşmalarda, davranışlarda, dürüst ve güvenilir olmaktır. Aynı zamanda doğruluk; duygu, düşünce ve davranışların da güzel olmasıdır. Doğruluk genelde üç başlık altında toplanır. Bunlar ise; niyette doğruluk, sözde doğruluk ve davranışlarda doğruluktur.

Sıdk yani doğruluk peygamberlerin özelliklerindedir. Peygamberleri kendilerine örnek alan inanmış insanlar için ise en güzel bir ahlakıdır. Doğru insan her yerde, her zeminde, her toplulukta itibar görür, kendisine güven duyulur.

Kuran-ı Kerim'in değişik ayetlerinde gerçek mümin olmayı insanın söz, davranış ve eylemlerinden, iç dünyasına ve kalbinden geçirdiklerine kadar, her şeyini sıdk üzerine dizayn etmesi, kurgulaması istenmiştir. Hayatında doğruluktan ödün vermeden yaşamaya niyet edenler, *“Deki: Rabbim! Gireceğim yere doğrulukla girmeye, çıkacağım yerden doğrulukla çıkmaya beni muvaffak eyle” (İsra 17/80)* şeklinde doğruluktan ayrılmamak için duada bulunmalıdır. Sıdkın ilk basamağı insanın iç dünyasında oluşur. Önce zihniyette doğru olmalı ve güzel eylemlerde bulunmaya istekli olunmalıdır. Ayrıca doğruluğu arzu eden bir insan, bu konuda kararlı olmalı, duruşundan ödün vermemelidir.

Sıdkın (doğruluğun) kişiyi nasıl yüceltip Cennet'e götüreceğinin canlı bir örneğini Kuran-ı Kerim şöyle kaydeder. Ka'b İbn-i malik, nefesine uyup Tebuk seferine (savaşına) katılmamıştır. Bu sefere katılmamakta O, yalnız değildir, pek çok münafıkta bu seferden yan çizmiştir. Ama sefer dönüşü, Resulullah (s.a.v) katılmayanları sorguya çekince herkes bir mazeret uydurur, özür beyan eder ve Aleyhisselatü vesellem de özürlerini kabul eder. Ka'b İbn-ü Malik, özür uydurmayıp, suç itirafında bulunan yani sıdk'tan ayrılmayan üç samimi Müslüman'dan biridir. Rasülullah bunları : *“Allah'ın emri gelinceye kadar kimse onlarla konuşmayacak”* diye cezalandırır. Elli gün kadar soyutlanma ve boykot edilme hayatı yaşarlar. Bizzat Kuran-ı Kerim'in ifadesiyle *“Bütün genişliğine rağmen dünya onlara dar gelecek”* kadar sıkıntılar çekerler. Ancak, sonunda doğruluklarının ödülü olarak lütufların en büyüğü, en şahanesi olan aff-ı İlahiye'ye mazhar olurlar (Canan, 1997:117). *“... Allah, tevbe ettikleri için onların*

*tövbelerini kabul etmiştir. Çünkü O, tövbeleri kabul eden, merhametli olandır. Ey iman edenler! Allah'tan sakının ve doğrularla beraber olun!” (Tevbe 117-119).*

Başta Ka'b ve diğer iki arkadaşını bu ilahi lütfâ mazhar kılan tek şey doğru sözlü olmaları, sıdk'tan ayrılmamaları idi. Rabbimiz Teâlâ hazretlerinin, olayı özetleyip, affettiğini belirttikten sonra: “Ey iman edenler, Allah'tan sakının; doğrularla beraber olun” buyurması, af, ittika (sakınma) ve sıdk arasındaki sıkı ilişkiyi belirtmiş olmaktadır (Canan, 1997: 9-218).

Doğruyu konuşmak bazen insanın zararınaymış gibi gelebilir. Ama sonuca bakıldığında, ya da işin türüne göre uzun vadeli olarak kazananın kim olduğuna bakıldığında, doğruyu söyleyen olduğunu görülür.

Peygamber Efendimiz, doğruluğun ve yalanın niteliğini şöyle açıklıyor bizlere:

*“Size doğruluk yaraşır. Doğruluk insanı iyiliğe, o da cennete çeker, götürür. İnsan, kendini bir kere doğruluğa verip, o yola yöneldi mi, hep doğru söyler, doğruyu araştırır. Böylece insan, Allah katında “Sıddık” olarak yazılır.*

*Yalandan sakınınız. Yalan insanı fücra, bataklığa, o da cehenneme ulaştırır. Bir insan, kendini bir kere yalana kaptırdı mı, daima yalan söyler, neticede Allah katında yalancı olarak yazılır” (Buhari, Edep 69, Müslim, Birr 105, Ebu Davut, Edep 80).*

Hız. Peygamber, yalancılığın bir Müslümanın sahip olmaması gereken kötü özelliklerden en başta geleninin olduğunu belirtmektedir. Müslümanın nefesine veya şeytana aldanarak hırsızlık veya korkaklık gibi kötü ahlakları yapabileceğini ama asla yalan söyleyemeyeceğini hadisi şeriflerinde belirtmektedir.

Eğitim liderinin öncelikli ve en ehemmiyetli işi yavrularımıza doğruluk gerdanını hediye etmesi, onların sözlerinden, niyetlerinden ve davranışlarından buram buram “doğruluk” yakutunun parıltılarının etrafına saçılmasını sağlamak olmalıdır. Bu uğraşta eğitimcinin kendisi ise bu genç dimağlara, kutup yıldızı gibi yol göstermeli, sözleri ve özellikle de davranışlarıyla onları güneş gibi aydınlatmalıdır.



Hazreti Muhammed (sav) 40 yaşına kadar, yani; daha kendisine peygamberlik görevi verilmeden önce, insanlar arasında doğruluğu, dürüstlüğü, asla yalan konuşmaması ve emaneti koruması konusunda kendisine tam olarak güvenilen bir insandı. Bu özelliklerinde dolayı Hz. Muhammet'e "Muhammedül Emin" yani "Güvenilir Muhammet" diyorlardı.

Hazreti Peygamberimiz açıktan insanları İslam dinine davet etmesi emrolunduğunda Safa tepesinden Kureyşlilere; "Size şu dağın ardından düşman atlılarının gelmekte olduğunu söylesem inanır mısınız?" deyince, "Evet inanırız. Çünkü sen hayatında asla yalan söylemedin!" cevabını vermişlerdi (Ertuğrul, 2006:193).

Peygamber Efendimizin doğruluk ahlakının önem derecesini bildiren, insanları yapmaya özendirdiği ve sözünde, işinde dürüstlükten ödün vermeyen insanları maddi olmayan bir ödülle müjdelediği görülür:

*"Bana şunlar hakkında söz verin, bende size cenneti müjdeleyeyim:*

- ✓ *Konuştuğunuz zaman doğruyu konuşun*
  - ✓ *Söz verdiğiniz zaman sözünüzü yerine getirin*
  - ✓ *Size emanet edileni koruyun!...(Ahmet b. Hanbel, Müsned 5:323)*
- şeklinde "cennet" ödülüne sahip olmanın ön şartlarını saymıştır.

Bu dünyaya ve insanlara veda ederken, Veda Hutbesi'nde Peygamberimiz şöyle sesleniyor;

*"Ey Ashabım!*

*Kimin yanında bir emanet varsa onu sahibine versin. Borç mutlaka yerine verilecektir. Kiralanan şey sahibine iade edilecektir. Hediyeler hediye ile karşılır. Başkalarına kefil olanlar, kefaletin mesuliyetini de üzerine almış olur" (Arıkan,1998:329).*

## **6.2. Hz. Peygamberimiz İzin İsterdi**

Buradaki izin almaktan kast edilen izin, başkasının evine girerken veya aile içerisinde aile fertlerinden her hangi birinin odasına girerken veya bir makam odasına girerken alınan izindir.

İzin almadan hiçbir yere girilmez. Yüce Mevlamız Kuran-ı Kerim’de “*Ey iman edenler! Kendi evleriniz dışındaki evlere, sahiplerinden izin isteyip onlara selam vermeden girmeyiniz*” (Nur, 27) buyurmaktadır. Evlere girerken, makam odalarına girerken izin almamız ve selam vererek girmemiz Rabbimizin öğüdüdür.

Peygamberimiz izinsiz başkasının evine değil girmeyi, bakmayı bile yasaklamıştır. Çünkü ev, o evde yaşayanların mahrem yeri, gizli ve saklı yeridir. Başkalarının izinsiz girmesi veya bakması, görmesi hanede yaşayanları oldukça rahatsız eder. Peygamberimizin (sav) kendi evine pencereden izinsiz bakmış olan bir adama, elindeki tarağı göstererek : “*Bilseydim ki bakıyordun, şu tarağı gözüne sokardım*” diyerek bu konuda gösterilmesi gereken davranışı, çok şiddetli bir uyarıyla beraber açıkladığı görülür. Peygamberimiz, bir evin kapısını çalarken, kapıya yüzünü dönerek değil yan dönerek durmayı emretmiştir. Rasulullah’ın (s.a.v.) evlere veya diğer yerlere girerken nasıl izin almamız gerektiğini, Rıb’i ibnu Hiraş, Beni Amir’e mensup bir adamdan bizlere şöyle naklediyor:

*“Resulüllah (s.a.v) bir evde bulunduğu sırada, yanına girmek için:*

*“Girebilir miyim?” diye izin istedi. Aleyhissalatü vesselam hizmetçisine:*

*“Çık, şu gelene izin isteme adabını öğret, bu maksatla ona: “Essalamün aleyküm, girebilir miyim?” demesini söyle!” buyurdu. Adam bunu işitmişti, (hizmetçiyi beklemeden):*

*“Esselamü aleyküm, girebilir miyim?” dedi. Resulüllah (aleyhissalatü vesselam) da adama izin verdi, o da girdi (Ebu Davut, Edep 137).*

Genellikle devlet dairelerinde veya makam odalarında bazı yönetici anlayışlarından dolayı veya uygulama farklılıklarından dolayı izin alarak odaya girme şekillerinde farklı uygulamalar olabilir. İzin almadan veya izne delil olacak bazı işaretler kullanılabilir. Ziyaretçiler bunları bilirler ve izin anlamına gelen bu davranışları yaparak içeri girerler. Peygamber efendimizin bu konuda ki uygulaması şöyledir; “*Senin yanına girmen için iznin, perdenin kaldırılması ve benim fısıltımı işitmendir. Seni ben men edinceye kadar iznim böyle devam edecek*” (Müslim, selam 16) diyerek bu duruma işaret etmektedir.

### 6.3. Gücünün Yeteceği Kadar Sorumluluk

Sorumluluk; Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir (Türk Dil Kurumu). Yönetim alanında ise sorumluluk; “kişinin davranışlarının olumlu yada olumsuz sonuçlarına katlanmasıdır” şeklinde tanımlanabilir.

Sorumluluk verilen kişilere yetkileri de verilmelidir. Kişilere sorumluluklar yüklenirken, gerçekleştirme gücü ve donanım yeterliliğiyle orantılı verilmelidir. Yapamayacağı sorumluluklar yüklememelidir.

Yüce Mevla'mız Kuranı Kerimde bu konuda şunları söylemektedir;

*“Allah hiç kimseye gücünün yeteğinden başka yük yüklemez. Herkesin kazandığı hayır kendisine, yaptığı kötülüğün zararı yine kendisindedir. Ey Rabbimiz, eğer unuttuk ya da yanıldıysak bizi tutup sorguya çekme! Ey Rabbimiz, bize bizden öncekilere yüklediğin gibi ağır yük yükleme! Ey Rabbimiz, bize gücümüzün yetmeyeceği yükü de yükleme! Bağışla bizi, mağfıret et bizi, rahmet et bize! Sensin bizim Mevlamız, kâfir kavimlere karşı yardım et bize” (Bakara suresi, 2/286).*

Görüldüğü üzere Yüce Allah hiç kimseye gücünün yeteğinden fazla yük yüklememektedir. Ancak, bu durumu bilmekle beraber Yüce Allah'ın bizlere gücümüzü aşacak yük vermemesi konusunda dua etmemiz gerektiği de aşikârdır.

Sorumluluk verme ve bu sorumluluktan dolayı hesap sorma aşamasına gelmeden önce, sorumluluğu alan kişiye tebliğ yapılması, gerekiyorsa eğitim verilmesi, ihtiyacı olan donatımının sağlanması gerekir.

Kuran-ı Kerim'de Yüce Allah bu konuyu şöyle anlatmaktadır;

*“İnkâr edenler bölük bölük cehenneme sevkedilmektedir. Nihayet oraya vardıklarında kapıları açılır ve bekçileri onlara: "İçinizden size Rabbinizin âyetlerini okuyan, bu gününüzle karşılaşacağınıza dair sizi uyaran peygamberler gelmedi mi?" derler. Onlar da: "Evet geldi" derler. Fakat kâfirler üzerine azab kelimesi hak oldu” (Zümer suresi,*

39/71) ayetinde sorumluluktan önce haber vermeyi, eğitim yapmayı, bilgilendirmeyi, beklenen sonucu bildirmeyi ve ondan sonra hesap sormak gerektiği mesajı verilmektedir.

Yine Yüce Allah İsrâ suresinde bu duruma işaret etmekte ve; *"Biz bir Peygamber göndermedikçe kimseye azap edecek değiliz"*(İsrâ/15) buyurarak tebliğin önemine işaret etmektedir.

Bununla birlikte Cenabı Hak, kullarının menfaatine olacak şekilde kolaylıklar verir. İnşirâh suresin de Yüce Allah; *"Muhakkak ki her güçlükle beraber bir kolaylık vardır .."* (İnşirâh suresi, 5) buyurarak, kolaylıklarında verildiğini bildirmekte, insanların gerçekleştirmesi çok güç gibi görünen işleri, çalışarak alınteri akıtarak kolay hale getirebileceklerine işaret etmektedir.

#### 6.4. Eylem İçin Niyet

Niyet; azim, kasıt, kesin isteme, kalbin bir şeyi bilmesi, kalbin bir şeye karar verip, o işin niçin yapıldığını bilmesi anlamında bir fıkıh terimidir. İslam dininde niyet çok önemli bir yere sahiptir. Niyet; isteyerek ve bilerek karar vermektir. Niyette kalp önemlidir. Kalpte olanı insanlar bilemez. Kalbin içindeki niyetleri, kararları, planları, düşünceleri ancak Allah bilir. Kuranı Kerimde Yüce Allah : *"De ki: "İçinizdekini gizleseniz de, açığa vursanız da Allah onu bilir. Göklerdeki her şeyi, yerdeki her şeyi de bilir. Allah her şeye hakkıyla gücü yetendir"* (Ali İmran, 3/29) buyurarak bu durumu tüm açıklığıyla insanların bilgisine sunmaktadır.

Peygamber Efendimiz; *"Mü'minin niyeti, amelinden hayırlıdır"* (Mecmeu'z-Zevâid, 1/61,109) buyurarak yapılan eylemden çok niyetin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

İnsanlar öncelikle karar verirler. Ondan sonra eyleme geçerler. Karar verme iş başarımı ve planlaması için en önemli organdır. Simon'a göre, karar verme planlamanın kalbidir (Nural, 2010). Yüce Allah *"(Yapacağın) işlerde onlara da danış, bir kere de azmettin mi, artık Allah'a dayan"* (Ali İmran, 159) buyurarak düşünüp, danışarak karar verip, sonra da verilen karardan dönülmemesini, alınan kararın gerçekleştirilmesi için istekli ve istikrarlı olunması gerektiğini belirtmektedir.

İslam dinini yayma konusunda Allah'ın emirlerini insanlara bildirmekte, insanlığı kurtuluşa, huzur ve mutluluğa götürmede kararlılık sahibi olan Hz. Peygambere bu davasından vazgeçmesi için baskı ve engellemelerden bir fayda göremeyen Kureyş liderleri peygamberimize başkanlık, mal-mülk ve en güzel kadınlarla evlendirmeyi teklif ettiler. Ama Hz. Peygamber sallallahü aleyhi vesellem, onların bu tekliflerini yüzlerine çarptı. İbn-i Hişâm, Hz. Peygamber sallallahü aleyhi vesellemin Ebu Talib'e şöyle buyurduğunu bildirmiştir: *"Amcacığım! Kureyş kabilesi sağ elime güneşi, sol elime de ayı koysa yine de Hakk'ı anlatmaktan vazgeçmeyeceğim"* (Ahmed bin Hanbel) şeklinde cevap vererek kararlılığını göstermiştir.

Peygamber Efendimiz niyetlerin iyi olmasını, niyetlerde Allah rızasının gözetilmesini istemiş, niyeti bozuk olanları ikaz etmiştir. Bu bağlamda eğitimcilerinde niyetlerinin düzgün olması, önündeki öğrencileri, Peygamberimizin; *Sizden biriniz, kendisini için istediğini kardeşi içinde istemedikçe gerçek anlamda inanmış olamaz"* (Buhari, İman, 7, Müslim, İman 71) sözünün ruhuna uygun olarak öğrencilerini, kendi çocukları olarak kabul edip eğitim vermesi beklenir.

Niyetin öneminin çok açık olarak görüldüğü bir olay ise şöyledir: Resûlullah (s.a.v) buyurdular ki: *"Ameller niyetlere göredir. Herkese niyet ettiği şey vardır. Öyleyse kimin hicreti Allah'a ve Resûlü için ise, onun hicreti Allah ve Resûlüdür. Kimin hicreti de elde edeceği bir dünyalığa veya nikâhlanacağı bir kadın için ise, onun hicreti de o hicret ettiği şeydir"* (Buhârî, Bed'ü'l-Vahy 1). Bu sözleri, Allah Resûlü hicret ettiklerinde söylediklerinden bu sözde ana tema hicrettir. Bu sözlerin söylenmesine neden olan olay ise şu şekilde olmuştur: Mekke'den Medine'ye herkes Allah için hicret ediyordu. Ancak ismini bilemediğimiz bir sahabe, sevdiği Ümmü Kays adındaki bir kadın için hicret etmişti (Kastalanî, İrşadü's-Sârî, 1/55) Şüphesiz bu zat bir mü'mindi ama niyet ve düşüncesi davranışlarının önünde değildi...

O da bir muhacirdi ama Ümmü Kays'ın muhaciriydi. Ancak Allah için katlanılabilecek bunca meşakkate o, bir kadın için katlanmıştı. İsim söylenmeden, bu olay, Allah Resûlü'nün yukarıda söylediğimiz mübarek sözüne konu olmuştur. Sebebin özelliği, hükmün genellenmesine engel değildir. Onun için bu hadîsin hükmü, geneldir, her işi ve

herkesi kapsar (www.sorularlaislamiyet.com). Bu olay ve hadis, yapılan her şeyin edilen niyete göre değer kazandığını göstermektedir.

İyi niyete dayanmayan, sadece gösteriş için yapılan ibadetlerin ve güzel davranışların Allah katında hiçbir değeri bulunmadığını Peygamber Efendimiz ibretli bir örnekle ortaya koymuştur. Bu hadis-i şerife göre; “Kıyamet gününde ilk defa bir şehit hakkında hüküm verilecek. Allah Teâlâ ona ne yaptığını sorduğunda:

- “Senin uğrunda çarpıştım, şehit edildim”, diyecek. Fakat Cenab-ı Hak ona:

- “Yalan söyledin. Sana cesur adam desinler diye çarpıştın” diye buyuracak ve o adam yüz üstü sürüklenerek cehenneme atılacak.

Daha sonra ilim öğrenip öğretene ve Kur'an okuyan bir kimse getirilecek. Ona da ne yaptığı sorulacak.

- “İlmi öğrendim ve öğrettim. Senin rızanı kazanmak için Kur'an okudum”, diyecek.

Allah Teala ona:

- “Yalan söyledin. İlmi, sana alim desinler diye öğrendin. Kur'anı ise, güzel okuyor desinler diye okudun. Nitekim öyle de denildi”, buyuracak. O adam da yüzüstü sürüklenerek cehenneme atılacak. Hadis-i şerifin devamında zengin bir kimsenin huzura getirileceği, onun da malını Allah rızası için harcadığını söyleyeceği, ona, "cömert adam" desinler diye malını sarfettiği söyleneceği ve diğerleri gibi onun da cehenneme atılacağı belirtilmektedir (www.islam-tr.net). Görüldüğü üzere yapılan bütün işlerin gerçek değeri kalplerdeki niyetlere göredir.

Niyetlerin güzel olmasını, hoşgörülü olmayı, başkalarını düşünmeyi ve kul hakkına girmemeyi öğütleyen dinimiz, kötü durumda olanların korunmasını, kollanmasını istemiştir. Hz. Ebu Hüreyre (radıyallahu anh) anlatıyor:

*"Resulullah (aleyhissalatu vesselam) buyurdular ki: "Bir adam: "Bu gece mutlaka bir sadaka vereceğim!" deyip, sadakasıyla çıktı. Fakat (farkına varmadan) onu bir hırsızın avucuna sıkıştırdı. Sabah olunca herkes: "Bu gece bir hırsıza sadaka verilmiş!" diye dedikodu yaptı.*

*Adam:"Ya Rabbi bir hırsıza sadaka verdiğim için sana hamdediyorum" dedi ve ilâve etti: "Ancak mutlaka bir sadaka daha vereceğim!" Yine*

sadakasıyla çıktı. (Gece karanlığında bu sefer de) bir zaniyenin avucuna sıkıştırdı.

Sabahleyin herkes: "Bu gece bir zâniyeye sadaka verilmiş!" diye dedikodu yaptı. Adam: "Allah'ım bir hırsız ve zâniyeye sadaka verdiğim için sana hamdolsun! yine de bir sadakada bulunacağım!" dedi. Sadakasıyla birlikte sokağa çıktı. (Karanlıkta) bu sefer de bir zenginine eline sıkıştırdı. Sabahleyin herkes: "Bu gece bir zengine sadaka verilmiş!" diye dedikodu yaptı.

Adam: "Allah'ım, bir hırsız, bir zâniyeye ve bir zengine sadaka verdiğim için sana hamdediyorum!" dedi. (Bilahare rüyasında ona gelip şöyle denildi):

"Senin sadakaların kabul edildi. Şöyle ki: (İhlasla yani Allah rızası için vermen sebebiyle) hırsızın hırsızlıktan vazgeçip iffete gelmesi, zâniyenin zinadan vazgeçmesi, zenginine ibret alıp Allah'ın kendine verdiklerinden tasadduk etmesi umulur" (Buhari, Zekât 14; Müslim, Zekat 78, Nesâi Zekat 47).

Bu hadisi şerifte ise; toplumda dezavantajlı durumda bulunan insanları kazanmak, onların da güzel bir hayata sahip olmaları için, onların yararına yapılan ve niyetten başlayan empatik bir uygulama olduğu görülür.

### 6.5. Akla Önem Verirdi

Peygamber Efendimizin (sav) akla çok büyük değer verdiği, akılla gönderildiğini, işlerini akılla yaptığı, bunun yanında, sorgu ve ödüllendirmenin de akıl üzerine olacağını açıklıyor. Hz. Peygamber (sav) bir soru üzerine: "Ben akılla gönderildim, akılla emrolundum. İnsanlar akılla sorulacaklar ve akılla mükâfatlandırılacaklar" (İbniArrâk, I, 221) demektedir.

İslam dini akla ve akıllı kullanmaya ayrı bir önem vermiştir. Akıl, doğru ile yanlış ayırt edebilme yeteneğidir. Yaptığı eylemleri isteme gücü çerçevesinde akılla yapabilen insan için sorumluluğunun şartıdır. İslam dinine göre sorumluluğun zamanı ve şartı ergenlik çağına gelmiş olmanın yanında akıl sağlığının da yerinde olmasıdır. Akıl nimetinden mahrum olan insan için sorumluluk yoktur.

Bunun yanında Peygamber Efendimiz, İbni Abbas'tan nakledildiğine göre: “Üç kişiden kalem, sorumluluk kaldırılmıştır. Uyanana kadar uyuyandan, iyileşene kadar deliden ve akledene, akıl baliğ olana kadar çocuktan” (Taberânî, *el-Mu'cemu'l-Kebir*, XI, 89) buyurarak akli olmayanlarda veya aklını kullanabilme yaşına erişmeyenlerde sorumluluğun olamayacağını belirtmektedir.

Peygamber Efendimizin akıl ile ilgili hadislerinde, aklın ilk yaratılan şey olduğu, Allah tarafından insanlar arasında farklı ölçülerde taksim edildiği, Yüce Allah'ın akıllı kişiyi övdüğü, akli olmayanın dininin olmadığı, akılla rızıklananın kurtuluşa erdiği, aklın mü'minin işareti olduğu, Hz. Peygamber'in aklının artması için duâ ettiği, başkanlık ve yönetimin akıl ile olduğu, saygınlığın akıl ile kazanıldığı, insanlara, akılları oranında konuşmanın emredilmiş olduğu, yaptıkları ibadetlerin mantığını kavrayanların en çok sevap kazandıkları ve diğer insanlardan üstün oldukları gibi konular üzerinde durulmuştur (Kilinçli, 2007).

Kuranı Kerimde akıl nimetine sahip olanların bunu kullanmaları istenmekte ve akli kullanarak öğüt almaları, doğruyu bulmaları istenmektedir. Zümer suresinde; “...De ki: Hiç bilenlerle bilmeyenler bir olur mu? Doğrusu ancak akıl sahipleri öğüt alır” (Zümer suresi, 9) buyurarak akıl sahiplerinin bilgi edinmesi ve bunu kullanması istenmektedir. Yüce Allah'ın akli kullanmayanları ikaz ettiği görülür “Andolsun, size öyle bir kitap indirdik ki sizin bütün şeref ve şanınız ondadır. Hala aklınızı kullanmayacak mısınız?” (Enbiya suresi, 10) buyurarak akli kullanmayı emretmektedir.

İnsanı gerçek anlamda özgür kılan, ona kişilik kazandıran aklıdır. Akıl insanı insan yapan, diğer canlılardan ayıran en büyük özelliktir. Allah'ın yarattıkları içinde sadece insana verdiği özel bir hediyedir. Bundan dolayı aklın kullanılması gerekir. Nitekim Yüce Allah, aklını kullanmayanların kötü bir sonuçla karşılaşacaklarını haber vermektedir. “...Allah azabı aklını kullanmayanlara verir” (Yunus suresi, 100) buyurarak bu ince ve çok önemli konuyu insanlara tebliğ etmektedir.

Yine Bakara suresinde Allah'ı tanımayan, eski sapkınlıklarına devam edenlerin akıllarını kullanmayarak düştükleri bu durum şöyle tasvir edilir: “O kâfirlerin hali, sadece bir çağırma veya bağırmandan başkasını işitmeyerek haykıranın haline benzer; onlar



*sağırdırlar, dilsizdirler, kördürler, akıl da etmezler” (Bakara suresi, 171) buyrulurak akli kullanmamanın doğurduğu sonuçlar ortaya konmuştur.*

H.z. Peygamber ’in (sav) hanımı H.z. Âişe (ra) peygamberimize:

*“Dünyada kullara verilen en üstün şey nedir?” diye sorunca H.z. Peygamber: “Akıldır ” dedi. Âişe: “Ahirette nedir?” dedi. H.z. Peygamber: “Allah rızasıdır” dedi. Âişe: “Ey Allah ’ın Rasulü, akıllı kimse mi yoksa gecelerini ibadetle, gündüzlerini oruçla geçiren ve Allah yolunda savaşa katılan kişi mi daha faziletlidir?” dedi. H.z. Peygamber: “Ey Âişe zaten bu saydıklarımı akıllılar yapar” dedi. (İbniArrâk, I, 222).*

Görüldüğü üzere Peygamberimiz (s.a.v) en kazançlı kişinin hem akli olan, hemde bu aklini kullanarak güzel amel işleyen kişi olduğunu belirtmektedir.

## 6.6. Düşünen Birey Olmak

Düşünmek, Kuranın ifadesiyle tefekkür etmektir. Düşünmek yani tefekkür, insana ait olan bir özelliktir. İnsan, akıl sahibi olmasıyla diğer canlılardan farklıdır.

Ancak, tefekkür sayesinde diğer bütün varlıklardan ayrılır ve üstün olur. Kuranı Kerimin bir çok yerinde H.z. Allah “niçin düşünmüyorsunuz?” diye sormakta veya “umulur ki düşünürsünüz” demektir. Mü’minun suresinde ise; *“Öyle ise siz hiç düşünüp taşınmaz mısınız?” de (Mü’minun suresi, 85) şeklinde sormaktadır. Yine pek çok ayette misaller verdiklerini bununla insanların düşünmeleri gerektiği söylenmektedir. Allah; “Biz bu Kur’ân’ı bir dağa indirseydik, Allah’ın korkusundan onu baş eğmiş, parça, parça olmuş görürdün. Bu misalleri düşününler diye insanlara veriyoruz (Haşr suresi, 21) buyurarak düşünmenin gerekliliğini işaret etmektedir.*

Yine Ra’d suresinde H.z. Allah; *“Yeryüzünü enine boyuna yayıp döşeyen, onda oturaklı dağlar ve ırmaklar meydana getiren ve yeryüzünde meyvelerin hepsinden iki çift yapan O’dur. Sürekli olarak gece ile gündüzü birbirine dolamaktadır. Düşünecek olan bir kavim için bunda muhakkak ki, ibretler vardır (Ra’d suresi, 3) buyurarak yeryüzünün şekillerinin, gece gündüz oluşumunun her birinin düşünmeye vesile olup, ibret alınması gereken işaretler olduğunu beyan etmektedir. Hud suresinde ise; “Bu iki*

ayrı grubun meseli, kör ve sağır ile gören ve işiten gibidir. Bunlar hiç eşit olabilirler mi? Hâlâ düşünmeyecek misiniz?" (Hud suresi, 24) şeklinde benzetim kullanarak "düşünmeyecek misiniz?" diye sormaktadır.

Bununla birlikte Hz. Allah aklın kullanılıp, bunun sonucunda düşünme eyleminin gerçekleşmesini istemektedir. Enfal suresinde; "Ey iman edenler, Allah'a ve Resulü'ne itaat edin. İşitip durduğunuz halde onun emirlerinden yüz çevirmeyin! Ve işitmedikleri halde "işittik" diyenler gibi olmayın! Çünkü yeryüzünde dolaşan canlıların Allah katında en kötüsü anlamayan ve düşünmeyen sağırlarla dilsizlerdir (Enfal suresi, 20-22) diye buyurarak aklını kullanıp düşünmeyenlerin içinde buldukları durumu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere Yüce Allah evrenden, tabiattan örnekler vererek, akıl nimetine sahip olan insanların bunları düşünmelerini, yorumlamalarını ve sonuca ulaşmalarını istemektedir.

Bunun yanında düşünüp, akletmek gerçek ilim sahibi olanların niteliğidir. Gerçek akıl sahipleri, gerçek âlimlerdir. Hz. Allah; "İşte biz bu temsilcileri insanlar için getiriyoruz; fakat onları ancak bilenler düşünüp anlayabilir" (Ankebut suresi, 29/43) buyurarak aklın görevinin; araştırma, düşünme ve gerçeği bulma olduğunu vurgulamaktadır.

Hz. Peygamber (s.a.s)'e en çok etki eden ayetlerden biri, tefekkürle (düşünme) ilgilidir.

"İki kişi Hz. Âişe (r.a)'ı ziyaret etmişler. Onlardan biri, "Hz. Peygamber (s.a.s)'de gördüğünüz etkileyici bir şeyi bize anlatır mısınız?" deyince, Hz. Âişe (r.an) şöyle demiştir: Resulullah (s.a.s) bir gece kalktı, abdest alıp namaz kıldı. Namazda çok ağladı. Gözlerinden akan yaşlar sakallarını ve secde esnasında yerleri ıslattı. Sabah ezanı için gelen Hz. Bilâl (r.a): "Ya Resulullah (s.a.s)! Geçmiş ve gelecek bütün günahlarınız affedildiği halde, sizi ağlatan nedir?" deyince, O: "Bu gece Yüce Allah bir ayet indirdi. Beni bu ayet ağlatmaktadır" dedi ve ayeti okudu: "Göklerin ve yerin yaratılışında, gecenin ve gündüzün gidip gelişinde elbette aklıselim sahipleri için ibret verici deliller vardır" (Âl-i İmrân, 3/190). Ondan sonra Resulullah (s.a.v): "Bu ayeti okuyup da üzerinde tefekkürde bulunmayan, düşünmeyen kişilere yazıklar olsun" dedi.

Bu ayette, tefekküre davet edilen akıl sahiplerinin durumunu açıklayan bir sonraki ayetin meâli de şöyledir: *"Onlar ayakta, oturarak ve yanları üzerine yataarken Allah'ı anarlar, gözlerin ve yerin yaratılışı üzerinde tefekkür ederler, düşünürler. Rabbimiz derler, bunu boş yere yaratmadın, sen yücesin, bizi ateş azabından koru!.." (Âl-i İmrân, 3/191).*

### 6.7. Paylaşımçı Lider

Dinimiz paylaşımına büyük önem vermiş, Yüce Allah; *"Siz namazı hakkıyla kılmaya bakın ve zekatı verin! Kendi nefsiniz için her ne hayır yaparsanız, Allah katında onu bulursunuz. Muhakkak ki, Allah bütün yaptıklarınızı görmektedir (Bakara suresi, 110)* ayetiyle paylaşım ibadeti olan "zekat" ibadetini emretmektedir. Toplumumuzda ihtiyacı olanlarla, öğrenim gören öğrencilere çeşitli isimler altında paylaşım yapıldığı görülür. Yüce Allah; *"De ki: "Gerçekten Rabbim kullarından dilediği kimseye rızkı hem genişletir, hem daraltır. Her neyi hayra harcarsanız O, onun yerine başkasını verir. Hem O, rızık verenlerin en hayırlısıdır" (Sebe suresi, 39)* buyurarak, paylaşımında bulunanlar açısından hayırlı yerlere ve hayırlı işlere harcananların kayıp değil kazanç olduğunu haber vermekte, bunların yerine yenisini vereceğini açıklamaktadır.

Paylaşımın sevinçli ve istenilen durumlar için de yapılmasını isteyen Peygamberimiz, *"Sizden biriniz, kendisini için istediğini kardeşi içinde istemedikçe gerçek anlamda inanmış olamaz" (Buhari, İman, 7, Müslim, İman 71)* diyerek konunun önemine vurgu yaptığı görülür. Peygamberimiz, içinde bulunulan kötü ruh halleri ve kötü şartların paylaşımını da ister. *"Mü'minler birbirlerini sevmekte, birbirlerine acımakta ve bir diğerini korumakta bir vücut gibidir. Vücudun herhangi bir organı rahatsız olunca diğer organları da bu yüzden rahatsız olur" (Riyazüs-Salihin, I-271)* diyerek konuyu veciz bir şekilde açıklamaktadır.

Bununla birlikte Yüce Allah; *"...Kendilerinin ihtiyaçları olsa dahi, onları (kardeşlerini) kendilerine tercih ederler" (Haşr suresi, 9)* buyurarak kendinden önce müslüman kardeşini düşünmeyi, onun üzüntüsünün veya ihtiyacının giderilmesi mesajını vermektedir. Peygamberimiz, Müslüman kardeşinin sıkıntısını paylaşmak ve bu sıkıntısının giderilmesi için çaba harcamayı öğütler.

Diğergamlık (empati) yaparak diğer insanların problemlerine çözüm üretmek ve süreçte ki uğraşlar bu eylemi yapan insana zevk verir. Aslında paylaşım ve yardımlaşmayla diğer başka bir insanın sıkıntısının giderilerek o kişiye bir şeyler kazandırıldığı görülse de, işin sonucuna bakıldığında esas kazananın yardım eden ve paylaşan olduğu görülür.

Peygamber Efendimiz ise, müslümanların birbirleriyle kardeş olduğunu ve sıkıntılarını gidermedeki çabalarını şöyle dile getirir;

*“Müslüman, müslümanın kardeşidir. Ona zulmetmez, haksızlık yapmaz, onu düşmana teslim etmez. Müslüman kardeşinin ihtiyacını gideren kimsenin Allah da ihtiyacını giderir. Kim bir müslümandan bir sıkıntıyı giderirse Yüce Allah o kimsenin kıyamet gününde ki sıkıntılarından birini giderir. Kim bir müslümanın ayıp ve kusurlarını örterse Allahü Teala da o kimsenin ayıp ve kusurunu örter” (Buhari, Mezalim 3, Müslim, Birr 58)* diyerek paylaşımı öğütlemekte ve yardımlaşanları müjdelemektedir.

## 6.8. Ödüllendirme Yapardı

Hazreti peygamberimiz (s.a.v) öğretirken maddi ve manevi ödüllendirme kullanmıştır. Ödüllendirme de öğrenen kişinin faydasını gözetmiş, onun daha iyi öğrenmesinin kaygısını taşımıştır. Maddi ödüllendirmenin yanında bazen bu ödüllendirmenin Allah’ü Tela’ya o kişi için hayır dua etmesi şeklinde maddi olmayan, manevi ödüllerde olduğu görülür.

İbn-i Abbas (r.a) rivayet ediyor:

*“Bir gün Peygamberimiz tuvalete gitti. Ben de abdest alması için bir kaba su hazırladım. Daha sonra sevgili Peygamberimiz su dolu kabı görünce, kimin hazırlayıp koyduğunu sordu. Benim hazırladığımı öğrenince ‘Allah’ım, onun dindeki anlayışını arttır!’” diyerek bana dua etti (Ertuğrul, 2006:102)* diyerek maddi olmayan bir ödüllendirme yapmıştır.

### 6.9. Kolaylaştırın, Müjdeleyen Yönetim Anlayışı

Hz. Allah *"Ey Peygamber, gerçekten Biz seni bir şahid, bir müjde verici ve bir uyarıcı olarak gönderdik"* (Ahzab Suresi, 45) ayetinde Peygamberimiz (sav)'in müjde verici ve uyarıcı olduğunu bildirmektedir. Peygamberimiz (sav), insanları hem cehennem azabına karşı uyarıp korkutmuş, hem de onları dünyada iyilerin daima üstün geleceğini, ahirette ise sonsuz cennet hayatı ile müjdelemiştir.

Yaptığı işi, Allah'ü Teala'nın rızasını kazanmak ve karşılığını cennette bir güzellik olarak alacağını umarak yapan kişi, elbette ki işini sıkılarak, monotonluk içinde, işiyle özdeşleşmemiş bir alışkanlıkla veya mecburiyetten yapan kişiden çok daha farklı bir ruh hali ve davranışı içinde olacaktır. Hz. Allah, bu nedenle Peygamberimiz (sav)'e *"Müminleri hazırlayıp-teşvik et"* (Nisa Suresi, 84) şeklinde seslenerek, gerekli olan ortamı hazırlamasını istemiştir.

Hz. Allah bir başka ayetinde ise, *"Müminlere müjde ver; gerçekten onlar için Allah'tan büyük bir fazl vardır"* (Ahzab Suresi, 47) buyurarak Allah'ın emrine ve Peygamberimiz (sav)'in ahlakına uyan her müminine Allah'tan bir ikram olduğunu bildirmektedir. Bunun yanında her müslümanın diğer din kardeşlerini güzel ahlak ve amelleri yapmalarının sonucunda kendilerini bekleyen güzel son hakkında birbirlerini müjdelemelerini istemektedir.

Yine, insanların gühanlarından dolayı ümitsizliğe kapılmamaları gerektiği, af dilenmesi durumunda bağışlanabilecekleri Peygamberimiz (sav)'e müjdelemesi emredilen konulardan biridir: *«...De ki: "Ey kendi aleyhlerinde olmak üzere ölçüyü taşıran kullarım. Allah'ın rahmetinden umut kesmeyin. Şüphesiz Allah, bütün günahları bağışlar. Çünkü O, bağışlayandır, esirgeyendir"* (Zümer Suresi, 53)

Bu ayeti kerime de insanların yanlış ve hatalar yapabilecekleri, günah olan eylemlerde bulunabilecekleri belirtilmektedir. Bununla beraber bu yanlışlardan dönülmesi, kötü işlerin terkedilmesiyle birlikte çok bağışlayıcı olan Hz. Allah'tan af ve bağışlanma dilenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Peygamber Efendimizin (s.a.v) uyguladığı etkili yöntemlerden birisi de müjdeleme yöntemidir. Birçok konuyu öğretirken “müjde vereyim mi?, müjdeler olsun” gibi insanların ilgisini çeken, ruhlarını heyecanlandıran, merak oluşturan bu yöntemi kullandığı görülür. Bunun yanında, “...*Kim Allah'tan başka ilah olmadığına ve benim O'nun peygamberi olduğuma ihlaslı bir şekilde kalbiyle iman ederse cennete girer*” (Müslim, İman, 10), demektedir, bir başka sözünde; “...*Faziletine inanarak ve mükâfatını umarak Allah rızası için ramazan gecelerini ibadetle geçiren kimsenin geçmiş küçük günahları bağışlanır*” şeklinde de belirtilen eylemleri yapanları af ile müjdelediği görülür.

Kuranı Kerimde Hz. Allah'ın gelecekle ilgili müjdeler verdiği de görülür. Yüce Allah; “*Ve seveceğiniz bir başka (nimet) daha var: Allah'tan 'yardım ve zafer (nusret)' ve yakın bir fetih. Müminleri müjdele (Saff Suresi, 13)* buyurarak inanlara müjdeli haber vermiştir. Peygamber Efendimizin de aynı şekilde gelecek hakkında müjde verdiği görülür. Peygamberimiz, İslâmiyetin henüz ilk yıllarındaki sıkıntılar yaşanırken, etrafında toplanan az sayıdaki sahabeye şu müjdeyi vermiştir: “*Siz bütün düşmanlarınıza galip geleceksiniz. Ayrıca hem Mekke'yi, hem Hayber'i, hem Şam'ı, hem İran'ı, hem Mescid-i Aksa'yı fethedeceksiniz. Üstelik İran ve Rum gibi en büyük devletlerin hazinelerini aranızda paylaşacaksınız*”

Bununla birlikte Peygamber Efendimiz (s.a.v), yöneticiler, liderler, eğitimciler kısaca herkese bütün işlerde kolaylaştırıcı ve müjdeleyici olmak, insanı iyi-kötü bütün özellikleriyle bir bütün olarak kabul ederek, bu doğrultuda yöntemler uygulama temel stratejisini verdiği görülür. Bu konuda; “*Kolaylaştırınız! Zorlaştırmayınız! Müjdeleyiniz, nefret ettirmeyiniz! Birbirinizle anlaşın, iyi geçinin, ihtilâfa düşmeyin!*” (Buhârî, İlm 12, Edeb 80, Müslim, Cihad 6, 7,) diyerek kolaylaştırıcı ve müjdeleyici olunmasını istemektedir.

İnşirah suresinde ise Yüce Allah; “*Muhakkak ki her güçlkle beraber bir kolaylık vardır ..*” (İnşirâh suresi, 5) buyurmaktadır, zorluklar karşısında yılgınlığa düşülmemesini, bunların yanında kolaylıklarında verildiğini bildirmektedir.

### 6.10. Merhametli Bir Eğitimci

Merhamet, herhangi bir canlıya karşı sevgi, şefkat ve acıma duygusudur. Allah'ın insana verdiği bu duyguyu en iyi yaşayan ve yansıtan Hz. Peygamberimizdir. Çünkü Allah O'nu âlemlere rahmet olarak göndermiştir. Kur'an-ı Kerim bu durumu şöyle açıklar; *“(Resulüm!) Biz seni alemlere ancak rahmet olarak gönderdik (Enbiya,107).*

Sevgi, acıma ve merhamet Rabbimizin sıfatlarından. Hz. Allah'ın Rauf ismi, çok şefkatli olduğuna, Rahim ismi ise çok merhametli olduğuna delalet eder. Kuranı Kerim'de; *“...Rabb'im çok merhametlidir, çok sevendir” (Hud suresi, 90)* buyrulur bu duruma dikkat çekilmektedir.

Hz. Allah kendi “Rahim” ve “Rauf” sıfatının ikisini birden Peygamber Efendimize vermiştir. Kuranı Kerimde Peygamberimizin bu özellikleri şöyle açıklanmaktadır: *“Andolsun size kendinizden öyle bir peygamber gelmiştir ki, sizin sıkıntıya uğramanız Ona çok ağır gelir. O size çok düşkün, müminlere karşı çok şefkatlidir, merhametlidir” (Tevbe, 128).*

Hz. Muhammed, sevmeye, acıma, değer verme duygularına çok önem vermiş, yakın çevresine bu özelliklere sahip olmaları konusunda yol göstermiştir. Özellikle çocuklara karşı bu duyguların gösterilmesi gerektiğini sıkça belirtmiştir. Erken çocukluk döneminde öğrenci olarak okullara gelen çocuklara karşı davranışların ana teması hakkında belirleyici bir sözü şöyledir: *“Rahman (olan Allahü Teâlâ) merhamet edenlere rahmet eder. Siz yerdekilere merhamet edin ki, göktekilerde sizlere rahmet etsin” (Sünen-i Tirmizi).*

Peygamber Efendimiz eğitimcilerin çocuklara, öğrencilere yaklaşım şeklini çok veciz bir şekilde şöyle dile getirdiği görülür: *“Küçüklerimize sevgi ve şefkat göstermeyen, büyüklerimize saygı göstermeyen bizden değildir” (Tirmizi, Birr, 15).*

Peygamber Efendimizin engin şefkati ve deryalar gibi merhameti konusunda Usame bin Zeyd (r.a) şöyle anlatıyor:

“Hz. Peygamberimizin yanındaydık. Kızı Zeynep ona, “Oğlum ölmek üzere, lütfen bize kadar geliniz” diye haber gönderdi. Rasülü Ekrem de kızına selam ile birlikte şu cevabı yolladı:

“Kızım! Alanda verende Allah’tır. Onun yanında her şeyin belli bir ömrü vardır. Sabret ve ödülünü Allah’tan bekle.”

Bu defa Hz. Zeynep, “Ne olur, mutlaka geliniz” diye ikinci kez ısrar etti. Peygamber Efendimiz Sa’d bin Ubade gibi sahabilerle birlikte kızının evine gitti. Nefes almakta zorluk çeken çocuğu Peygamber Efendimizin kucığına verdiler. İşte o zaman Allah’ın Elçisinin gözlerinden yaşlar boşandı. Bu durumu gören Sa’d bin Ubade hayretle:

“Ey Allah’ın Rasülü, bu ne haldir?” deyince, Peygamber Efendimiz şunları söyledi:

“Bu, Allah’ın kullarının kalbine koyduğu merhamet duygusudur. Allah bu duyguyu şefkatli kullarına verir” (İbn-i Mace, Cenaiz 53) diyerek bu duyguya vurgu yapmışlardır.

Hz. Allah İslam dininin tebliğ edildiği insanlara karşı Hz. Muhammed’in, merhametli ve ulaşılabilir olmasını istemekte “*Ve sana uyan müminlere kanadını indir*” (Şuara suresi, 26/215) şeklinde öğüt vermektedir.

Diğer taraftan Hz. Allah, Peygamberimize yumuşak davranmasının getirilerinden haber vermekte, aksi olsaydı sonucun ne olacağını belirtmektedir. Eğitimcilerin katı kalpli değil yumuşak huylu, bağışlayıcı, danışarak iş yapan, kararlılık sahibi olmaları konusunda mesaj vermektedir. Bu durumu Kuranı Kerim şöyle açıklar; “*Sen (o zaman), surf Allah’ın rahmetiyle onlara karşı yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı yürekli olsaydın, onlar senin etrafından dağılıp giderlerdi. Artık onları sen bağışla, onlar için Allah’tan mağfiret dile. (Yapacağın) işlerde onlara da danış, bir kere de azmettin mi, artık Allah’a dayan. Muhakkak ki Allah kendine dayanıp güvenenleri sever*” (Al-i İmran suresi, 3/159).



### 6.11. Yalan Söylememe

Dinimizde yalan kesin bir şekilde yasaklanmıştır. Yüce Allah Kuranı Kerim’de “...Yalan sözden kaçın” (*Hac suresi, 30*) buyurarak, yalancılık yapmayı kesinlikle yasaklamıştır.

Yalan söylemenin toplumsal ve bireysel birçok kötü yanları vardır. Yalan, bireyleri küçük, güvensiz, değersiz göstereceği gibi toplumlarında düzen, akışkanlık, adalet ve mutluluğuna giderilmesi imkansız olan birçok zararlar verir.

Yalan konusunda bir hadisi şerif şöyledir:

“Peygamberimize sordular:

“Ey Allah’ın Rasülü! Mü’min korkak olur mu?”

“Evet olabilir.” Şöyle denildi: ‘da

“Peki Mü’min cimri olur mu?”

“Evet olabilir.”

“Mü’min Yalancı olabilir mi?”

“Hayır, asla!” (*Muvatta*). Görüldüğü üzere “yalancılık” sıfatı mü’minin sahip olamayacağı yegane sıfatlardan birisidir.

Yine Peygamber Efendimiz yalancılık özelliğine sahip olanların, Cehennem’in en alt tabakasının müdavimleri olacak olan münafıklar guruhundan olma konusunda şiddetli bir uyarıda bulunmaktadır. Hz. Peygamberimiz (sav);

“Dört özellik vardır; kimde bu özellikler bulunursa o kimse halis münafıktır.

Kimde bunlardan biri bulunursa onu bırakıncaya kadar kendinde nifaktan

bir özellik var demektir. Emanete hıyanet eder. Konuşunca yalan söyler.

Söz verince sözünde durmaz. Husumet edince, kıskanınca haddi aşar”

(*Buhari, İman 24*) diyerek yalancılığın kötülük derecesini bildirmekte ve yalancıların düşeceği durumu belirtmektedir.

Yalanın yakın arkadaşı ise hiledir. Hile, insanları kandırmaktır.

“Birgün Hz. Muhammet (s.a.v) pazarda buğday satan bir adamın yanına gelir. Elini buğdaya daldırır, parmaklarına ıslaklık gelir. Bunun üzerine şöyle der: “Buğday

*sahibi bu ne?” “Üzerine yağmur yağdı Ya Rasülellah!” der buğday sahibi. “Islak kısmı insanlar görsün diye buğdayın üstüne getirseydin ya! Aldatan bizden değildir!” (Müslim, İman, 164). Görüldüğü üzere insanları kandırma, onlara düzenbazlık yapma gibi kötü fiillerin müslümanda olamayacağını belirtmektedir.*

## 7. Sonuç ve Öneriler

### 7.1.Sonuçlar

Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem) öğretmenlik mesleğinin çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Bilimle uğraşanların ibadet yaptıklarını, onların bu uğraşları esnasında Allah yolunda olduklarını belirtmiştir. Eğitimcilerin amaçlarının ve hedeflerinin olduğuna değinerek, “*Mü’minin niyeti, amelinden hayırlıdır*” (Mecmeu’z-Zevâid, 1/61,109) şeklinde bu durumu dile getirmiştir.

Yine, insanlığa faydalı ilim öğrenilmesini, öğrenilen bilgilerin yaşanılan hayatta uygulanmasının gerekliliğini, bilim insanlarının peygamberlerin varisleri olduğunu, bilerek amel yapanların bilmeden yapan diğer insanlara göre üstün olduklarını, ilim öğrenmenin herkese farz olduğunu, özellikle kız çocuklarına hem eğitim hem de öğretim verilmesini gerektiğini söylemiştir.

Öğreticilerin davranışlarıyla topluma ve öğrencilere rol model olmalarını, onların doğru, dürüst, sözünde duran ve emaneti koruyan kişilik yapısına sahip olmalarını, insanların küçüklerine merhamet, sevgi ve şefkat besleyen, büyüklerine ise saygılı olmalarını öğütlemektedir.

Liyakat ilkesine işaret ederek, insanlara güçlerinin yeteceği kadar, yetenekleri ve donanımları oranında iş yüklenmesini ve sorumluluk verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem), Allah’ın verdiği aklın kullanılmasını, düşünme eyleminin gerçekleştirilmesini ifade etmiştir. Bununla birlikte, kararlılık gösterilmesi gerektiğini Yüce Allah Ali İmran suresinde (3/159) “...*(Yapacağın) işlerde onlara da danış, bir kere de azmettin mi, artık Allah'a dayan...*” şeklinde ifade etmektedir.

## 7.2.Öneriler

İnsanlar Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem)'in hayatını öğrenmeli, bununla ilgili ilköğretim ve ortaöğretim müfredatında daha fazla yer verilmelidir. Basın, yayın, televizyon ve internette aydın din adamları tarafından Hz. Muhammed (sallallahü aleyhi vesellem)'i anlatan programlar yapılmalıdır. Kutlu doğum haftası etkinliklerinde daha fazla insana ulaşarak peygamberin sevgi, hoşgörü, çalışmak, üretmek, ibadet konularındaki görüş ve öğütleri topluma açıklanarak toplum tarafından içselleştirilmesi yönüne programlar yapılmalı.

Eğitim liderlerinin liyakatlı, donanımlı, iş odaklı olmaları yanında sevgi, şefkat, merhamet duyguları aktif olan yöneticiler olarak yetiştirilmeleri için programlar planlanıp, uygulanmalıdır.

**Kaynakça**

- Akyüz, Y., (1994). *Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1993'e)*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları.
- Arıkan, H.,(1998). *Muhtasar İslam Tarihi Siyer-i Nebi (Peygamber Efendimizin Hayatı)*. İstanbul: Fazilet Neşriyat.
- Canan, İ., (1997). *Hadis Ansiklopedisi Kütübü Sitte*. (Sahih-i Buhari, Sahih-i Müslim, Sünen-i Nesai, Sünen-i Tirmizi, Sünen-i Ebu Davut, Sünen-i İbn Mace) Ankara: Akçağ Yayınevi.
- Elmalılı Muhammed Hamdi Yazır (2011). Hak Dini Kur'an Dili (Meal), [http://www.kuranikerim.com/m\\_elmalili\\_index.htm](http://www.kuranikerim.com/m_elmalili_index.htm) (Erişim: 05.04.2011).
- Elmalılı Muhammed Hamdi Yazır (t.y.). *Hak Dini Kur'an Dili. (Sadeleştirilmiş)*, İstanbul: Feza Gazetecilik A.Ş.
- Ertuğrul, H., (2006). *Herkesin Öğretmeni Hz. Muhammed (a.s.m.)*. İstanbul: Nesil Yayınları
- <http://www.islam-tr.net/islami-kavramlar/797-ameller-niyetlere-goredir.html> Ameller Niyetlere Göredir. Erişim: 20.05.2011.
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Elmal%C4%B1%C4%B1\\_Muhammed\\_Hamdi\\_Yaz%C4%B1r](http://tr.wikipedia.org/wiki/Elmal%C4%B1%C4%B1_Muhammed_Hamdi_Yaz%C4%B1r) (Erişim: 05.04.2011).
- <http://www.sorularlaislamiyet.com/qna/3962/ameller-niyetlere-goredir-hadisini-nasil-anlamaliyiz.html> Ameller niyetlere göredir- hadisini nasıl anlamalıyız? Erişim: 20.05.2011.
- Kilinçli, S., (2007). *Akıl İle İlgili Hadislerin Tesbit ve Tenkidi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Muhyiddin-i Nevevi (1991). *Riyazüs-Salihin ve Tercemesi* (Çeviri: Kıyamüddin Burslan & H.Hüsnü Erdem). Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı yayınları.
- Nural, E., (2010). *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Ders Notları* .(Yayınlanmamış). KTÜ, EYTPE, Trabzon.
- Nural, E., (2008). *İnsan İlişkileri ve İletişim*.(Editör: Adem Solak). Ankara: Hegem Yayınları.

Yıldırım, A. & Şimşek,H., (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.  
Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## ELEKTRONİK TİCARET: TÜKETİCİLERİN BAKIŞ AÇILARINI SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Ebru TARCAN İÇİGEN**

Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi  
e-posta: ebrutarcan@akdeniz.edu.tr

**Ufuk KUTLU**

Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
e-posta: ufuk@kUNET.com.tr

### Özet

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile birlikte insanlık yeni bir çağa girmiştir. Bu durum ekonomik ve sosyal yaşamda da kendini göstermiştir ve yeni gereksinimler doğurmuştur. İşletmeler de bu duruma ayak uydurmak ve kendilerini yenilemek durumunda kalmışlardır.

Ülkemizde de teknolojik anlamda yeniliklere uyum başlamıştır. Bu aşamada internet işletmeler için vazgeçilmez bir iletişim ve pazarlama kaynağı olmuştur. Etkin bir şekilde elektronik ticaret süreci başlamıştır. Elektronik ticaret ile birlikte işletmelerin web sitelerinin de bazı özellikler taşıması gerektiği ortaya çıkmıştır. Burada internet sitelerinin taşıması gereken özellikler sadece işletmelerin veya tasarımcıların istek, imkân ve stratejilerine göre belirlenmemeli, tüketicilerin de internet sitelerinden beklentileri göz önüne alınmalıdır. Tüketicilerin web sitelerinden beklentilerini ve bu doğrultuda sitelerin taşıması gereken özellikleri araştıran uluslararası birçok çalışma mevcuttur.

Bu çalışmada elektronik ticaretin var oluşu, gelişimi, araçları ve ülkemizdeki uygulamaları incelenmiştir. Bu konuya ilişkin olarak tüketicilerin seyahat acentelerinin internet işlemlerini ne derecede kullandıkları ve hizmet kalitesi algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 214 e-hizmet müşterisiyle gerçekleştirilen anket çalışması verileri test edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, E-ticaret, İnternet, Tutum

## ELECTRONIK TRADE: A RESEACRH TO IDENTFY CUSTOMER INSIGHT

### **Abstract**

Humankind has entered a new era with technological development. This situation has manifested itself in the economic and social life and has led to new requirements. The enterprises have had to renew themselves to keep pace with this situation.

Adaptation to these technological innovations has started also in our country. At this stage, the internet has become an indispensable source of communication and marketing for enterprises. An efficient electronic commerce process has started. Emergence of electronic commerce showed that enterprises' web sites must have some fundamental features. Enterprises and designers should not determine web sites features according to their requests, possibilities and strategies but also they should take consumer expectations under consideration. There are many international articles and researches about consumer expectations and web sites features.

In this study, the existence of electronic commerce, development, tools and applications in our country is examined. This study is aimed at determining the perception on service quality of users of travel agencies' web sites. Available sampling method is used in this research. A sample of 214 e-service customers has participated to the survey.

**Key Words:** Tourism, e-commerce, internet, attitude

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmelerle birlikte internet tüm sektörlerde yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. İnternetin sunduğu olanaklardan biri olan elektronik ticaret kullanımı da buna bağlı olarak hızla artış göstermektedir (Altınok vd, 2011:1) Elektronik ticaret bankacılık işlemlerinden, sinema, tiyatro, spor karşılaşması bileti almaya, yemek siparişi vermeye kadar bir çok farklı alanda kullanılmaktadır (Çoban vd. 2011:1100). Günümüzde turizm işletmelerinin de elektronik biletleme, otel ve destinasyon tanıtımı ve satışları için internet ve web sitelerinin kullanımı, seyahat acentalarının ve tur operatörlerinin internet ve web sayfaları ile satış ve tanıtım yapmaları ve benzeri faaliyetler, turizm pazarlaması ve turizm faaliyetleri alanında önemli gelişmeler kaydedilmesine neden olmuştur (Pınar,2005:29). Bu noktada tüketiciler açısından bakıldığında, turizm endüstrisindeki web sitelerinin, internet kullanıcılarının en fazla ilgi gösterdiği kullanım alanlarından olduğu görülmektedir. Bu durum, turizm endüstrisindeki işletmeler için, tüketicilerin beklentilerine cevap verebilecek bir web sitesine sahip olmanın ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Karamustafa ve Öz, 2010:190-191).

## 2. ELEKTRONİK TİCARET

Elektronik ticaret konusunda birçok kaynakta birbirinden farklı tanımlara rastlanmaktadır. Elektronik ticaret, mal ve hizmetlerin ödemeler de dahil olmak üzere internet üzerinden alım satımının yapıldığı işlemlerdir (Çağıl ve Ergün 2008:546). Elektronik ticareti (e-ticaret), basit anlamda, hizmetlerin ve ürünlerin elektronik ortam ve telekomünikasyon şebekeleri aracılığıyla üretilmesi, reklamının, satışının ve dağıtımının yapılması olarak tanımlamak da mümkündür (Pınar, 2005: 30).

Elektronik ticaretin geçmişi 1980'li yıllardan daha eskiye dayanmaktadır. Televizyon ve telefon aracılığıyla yapılan satışlar da bir tür elektronik ticarettir. Ancak bu tarz elektronik ticaret, günümüzde yapılan elektronik ticaret kadar etkili olamamıştır.

Teknolojik gelişmelerin ürünü olan internetin önlenemez gelişimi ve sunduğu sınırsız pazar, elektronik ticaretin bu denli hızlı ve yaygın olarak gelişmesinin ardında yatan nedendir (Elibol ve Kesici, 2004:308). İnternet, işletmeleri, kurumları, bireyleri



birbirine bağlayan, kullanıcılarına; elektronik posta, doküman transferi, haber grupları kurma ve iletişim sağlama, alışveriş, araştırma, anında mesajlaşma, müzik, video ve haber transfer olanağı sağlayan bir ağıdır. 1960'ların sonunda ortaya çıkan internet, yıllar geçtikçe önce kurumsallaşmış daha sonra da ticarileşerek dünyada 500 milyon kullanıcıyı birbirine bağlayan dünyanın en büyük bilgisayar ağı olmuştur (Pınar, 2005:31). İnternet kullanımı ile birlikte elektronik ticaretin geniş boyutlara ulaşması maliyet yapılarında masraflarda azalma şeklinde kendini göstermekte, bilgiye ana kaynağından, aracısız, doğru, daha hızlı ve ucuz yoldan ulaşma gibi fırsatları beraberinde getirmektedir (Altınok vd., 2011: 2).

### **2.1. Turizmde Elektronik Ticaret**

Turizm sektöründe bilgi teknolojilerinin kullanılması, birbirini izleyen üç teknolojik gelişim aşaması şeklinde ortaya çıkmıştır. İlk aşama, 1970'lerde bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (CRS), ikinci aşama, 1980'lerde küresel dağıtım sistemlerinin (GDS) ve son olarak 1990'larda turizm endüstrisinde internet kullanımının yaygınlaşması ile gerçekleşmiştir (Tutar, vd, 2007:199; Yılmaz ve Öncüler, 2005a:1).

Turizm sektöründe konaklama, seyahat ve ulaştırma olmak üzere üç sacayağı mevcuttur. Konaklama, geceleme, yeme içme ve eğlenceyi; seyahat, tur organizasyonu, rezervasyon, toplantı fuar ve bilet satışını ve son olarak ulaştırma ise kara demir, deniz ve havayolu ulaştırmasını içermektedir (Tutar, vd, 2007). Turizm sektöründeki işletmelerin gerek organizasyon içinde gerekse işletmeler arası ve müşterileri ile iletişimde bilgi teknolojisini kullanabilecekleri alanlar ve hizmetler oldukça fazla sayıdadır (Buhalis, 2003:100).

Teknoloji alanındaki gelişmeler içerisinde bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin ilk uygulayıcısı Amerikan Hava Yolları olmuştur. 1960'lı yıllarda SABRE isimli rezervasyon sistemini kurmuştur. Daha sonra diğer hava yolları kendi sistemlerini geliştirmeye başlamışlardır. Türk Hava Yolları APOLLO sistemini oluşturmuştur, TWA programlanabilir havayolu rezervasyon sistemi PARS'ı geliştirmiştir (<http://www.allbusiness.com>, ET: 27.04.2011) Seyahat alanında başlayan işlemler 1990 sonrasında günümüze kadar teknolojik gelişmelere de bağlı olarak büyük boyutlara ulaşmıştır.

Teknolojinin ve internetin hızlı gelişimine paralel olarak her alanda olduğu gibi turizm ve seyahat alanında da değişiklikler olmaktadır. Tatil kararı almaya yönelik bilgi tedarikinden satın alım işlemlerine kadar her geçen gün oranlar artmaktadır. Ulaşılabilirliğin daha kolay, daha az maliyetli olması ve diğer alanlardan sağlanan kolaylıklar ile internet kullanımının sağladığı avantajlar birleşince sektörde büyüme her geçen gün yükselen bir grafik izlemektedir. 2007 yılı itibariyle dünyada internet kullanıcı sayısının 1,3 milyar olduğu tahmin edilmektedir. 90'lı yıllardan itibaren düzenli bir biçimde artan kullanıcı sayısının 2011 yılında 2 milyar kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir (<http://www.turizmdebusabah.com>, ET:28.04.2010).

Turizmde e – ticaret, konaklama hizmetleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri olarak 3 ana başlıkta yapılmaktadır (Pınar, 2005:11). Günümüzde bunlar tek tek olabildiği gibi komplike olarak büyük şirketler tarafından hepsi birlikte de sağlanabilmektedir. Online seyahat acentelerinden günümüzde en önemlileri Expedia, Travelport, Sabre, Priceline ve Opodo 'dur.Örneğin, Expedia otelden ulaşımaya kadar tüm hizmetleri komplike bir şekilde bize sunmaktadır. Birçok otel işletmesi de internetin büyük potansiyelinden faydalanmak için internet sitelerini oluşturmuş ve online rezervasyon almaktadır (<http://www.turizmdebusabah.com>, ET: 28.04.2010).

## **2.2. Elektronik Ticaret Anlayışında Tüketici Tutum ve Algıları**

Elektronik çağ ile birlikte bu ortamda yaşayan tüketiciler de faaliyetlerini elektronik ortama kaydırmaya başlamışlardır. İstatistiklerde internet kullanım oranı Kuzey Amerika'da %76 ve Avrupa'da %53 gibi yüksek oranda seyir etmektedir (<http://www.internetworldstats.com>, ET: 26.04.2010). Türkiye'de ise Türkiye İstatistik Kurumu'nun yaptığı araştırmaya göre; hanelerin % 30,0'ı İnternet erişimine sahiptir. İnternet erişimi olmayan hanelerin % 30,1'i evden internete bağlanmama nedeni olarak internet kullanımına ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Bilgisayar ve İnternet kullanım oranlarının en yüksek olduğu yaş grubu 16-24 yaş grubudur. Bu oranlar tüm yaş gruplarında erkeklerde daha yüksektir. Eğitim durumuna göre incelendiğinde ise yükseköğretim, fakülte ve üstü mezunları en yüksek bilgisayar ve internet kullanım oranlarına sahiptir. İnternet kullanan bireylerin kişisel kullanım amacıyla internet üzerinden mal veya hizmet siparişi verme ya da satın alma oranı % 11,8'dir. Sipariş

verme ya da satın alışı en son yapıldığı zamana göre % 5,8'i son üç ay içerisinde, % 2,7'si üç ay ile bir yıl arasında, % 3,3'ü ise bir yıldan uzun süre önce gerçekleştirilmiştir. İnternet kullanan bireylerin % 88,2'si ise İnternet üzerinden hiç mal veya hizmet siparişi vermemiş ya da satın almamıştır ( TUİK, 2009 s.147).

Solomon, Bamossy ve Askegaard'a (2002) göre tutumlar tüketicinin nihai seçimini etkileyen faktörlerdendir. Eğer tüketicilerin bir objeye yönelik pozitif tutumları varsa, onları cesaretlendirmek veya ikna etmek daha kolay olur. Aksi durumda, tüketicileri ikna etmek veya cesaretlendirmek imkânsız olabilir veya çok fazla zaman, çaba ve paraya gereksinim duyulur (Aksoy, 2006:82). Rines (1996) yüz yüze ilişkinin önemini, Palumbo ve Herbig (2002) güvenlik endişelerini, Thompson ve Teo (2002) kimlik bilgilerinin ele geçirilme risklerini, Kim ve Lim (2001) erişim hızındaki sorunları vurgulamışlardır (Saydan, 2008:389).

Kotler'e (2002) göre bir pazarlama işleminin değeri, o işlemde elde edilen fayda ile ödenen bedel arasındaki fark olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2006:81). Bu durumda fayda arttıkça değer de artacaktır. Faydanın artması ise memnuniyet kavramı ile ilintilidir. Tse ve Wilton (1988) tarafından memnuniyet, tüketicinin beklentiler ve ürün performansı arasındaki algıladığı farklılığı değerlendirmesi sonucu verdiği tepki olarak tanımlanmıştır (Altunışık, 2010:3). Nitekim kişinin beklenti düzeyi ile algıladığı performans arasındaki fark arttıkça memnuniyet artacak ve kişinin algıladığı fayda da bu doğrultuda paralellik göstermektedir.

Parasuraman ve arkadaşlarının (1985) "Servqual" modeli ile başlayan hizmet kalite ölçümleri günümüzde e- ticaret alanında da yapılan araştırmalar ile devam etmektedir (Başaran vd. 2008:49). Literatürde bu alandaki önemli bir çalışma Zeithaml ve arkadaşlarının (2002) araştırmasıdır. Bu araştırma, müşterilerin elektronik ortamda sunulan hizmetleri nasıl değerlendirdiklerini ele alan daha sistematik bir araştırma olan elektronik hizmet kalitesi e – HK (e – SQ: e – Service Quality) 'dır. E-hizmet kalitesi, web sitesinin imkânlarının etkinliği, verimliliği, alışveriş, satınalma ve dağıtım imkânlarını içeren bir dizi eylemi kapsar. Deneyimli ve deneyimsiz sanal alışveriş tüketicisi grubundan oluşan kişiler üzerinde yapılan araştırmada, müşteriler e- hizmet kalitesini değerlendirirken 11 boyutu ele aldıklarını ifade etmiştir. Bu boyutlar; erişim,

sörf yapma kolaylığı, etkinlik, esneklik, güvenilirlik, kişiselleştirme, güvenlik/kişisel gizlilik, karşılık verebilme, güvence/güven, web sitesinin estetiği ve fiyat bilgisidir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr>, ET:19.05.2010).

Diğer taraftan Eleanor T. Loiacono, Richard T. Watson ve Dale L. Goodhue çalışmalarında 36 ifadeden oluşan 12 boyutu ölçümlenmişler ve web quality başlığı altında sunmuşlardır (Loiacono vd., 2002 ).

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Teknolojinin hızlı gelişimi ve gündelik hayatın önemli bir parçası olması, bireylerin yaşam tarzlarını da doğrudan etkilemektedir. İnsanların iş yapma biçimleri ve çeşitli gereksinimlerini karşılama yöntemleri de bu gelişmeden payını almaktadır (Saydan, 2008:390). Söz konusu gelişmeler ışığında, turizm alanında da seyahat acentaları bu akıma uymakta ve elektronik ticaret faaliyetlerini yapmaktadırlar. Tüketicilerin de bu faaliyetler karşısında farklı algılamaları ve tutumları olmaktadır. Tüketicilerin algı ve tutum farklılıklarının belirlenmesi, tüketicilerin mal ve hizmet tercihlerini etkileyeceği için önem taşımaktadır. Bu çalışmada acentaların internet faaliyetleri ile ilgili tüketicilerin algıladıkları hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır Ayrıca elektronik ticareti kullanmayanlar da tespit edilerek kullanmama nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

#### **3.2 Araştırmanın Yöntemi, Niteliği ve Verilerin Toplanması**

Araştırma yöntemi anket olarak belirlenmiş ve internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili her bir bireye ulaşım zorluğu ve maliyetinden dolayı kolayda örnekleme seçilmiştir. Örneklemin hedef kitleye uygun bilgiler verebilmesi için bir acentanın portföyünde yer alan müşteri grubuna mail yolu ile anket linkleri yollanmıştır. Ayrıca anket bir tatil sitesinde 15 gün süre ile paylaşımına açılmıştır. Araştırmada Başaran ve Çelik'in (2008) çalışmalarında yer alan e-hizmet kalite boyutlarını ölçmek için kullandıkları unsurlar uygulanmıştır. Web üzerinden sunulan ve mail yolu ile gönderilen linkler sonucu 214 anket dönüşü gerçekleşmiştir.

Anket içeriğinde demografik bilgiler kapalı uçlu sorular ile toplanmıştır. Araştırma internet ortamında elektronik ticareti kullananlar ve kullanmayanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan anket linki iki yön izlemektedir. Elektronik ticareti kullananlar anket devamında tek bir soru ile karşılaşmışlardır. Bu soru ise onların neden elektronik ticareti tercih etmediklerini belirlemeye yönelik olmuştur. Elektronik ticareti kullananların, neden kullanmadıklarına ilişkin bir belirleme yapabilmek için dört ana unsur beşli likert tipi ölçekleme (Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) ile sorulmuştur. Diğer yön ise elektronik ticareti kullandığını belirten seçenek sonrasında çıkmaktadır. Burada elektronik ticaret ile ilgili deneyimleri ölçen sorulara yer verilmiştir. Bu sorularda hizmet kalitesi algı sonuçlarını bulmaya yönelik unsurlar yer almıştır ve likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Bu şekilde elektronik ticareti kullanan ve kullanmayanlar arasında ayırım yapılabilmiş ve sonuçların daha sağlıklı olması sağlanmıştır. Elde edilen tüm veriler ise SPSS.17 aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde faktör analizi, t-testi, ANOVA ve regresyon kullanılmıştır.

### **3.3.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma bir acentanın portföyünde yer alan müşterilerden elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması, başka bir sınırlamadır. Dolayısıyla, bu araştırmada ulaşılan bulgular, kendi örneklemeyle sınırlı olarak değerlendirilmektedir.

## **4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **4.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılanların %43,5'i elektronik ticareti kullandıklarını, %56,5'i ise elektronik ticareti kullanmadıklarını belirtmiştir. Elektronik ticareti kullanan ve kullanmayanların demografik dağılımları Tablo 1' de gösterilmektedir.

**Tablo.1. Demografik Değişkenler**

		Kullanan		Kullanmayan	
		N	%	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	40	18,7	50	33,2
	Erkek	53	24,8	71	4,7
<b>Yaş</b>	25<	11	5,6	10	20,1
	26-35	35	16,4	43	17,3
	36-45	32	15	37	8,9
	46-55	11	5,1	19	5,6
	56>	4	1,9	12	5,6
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	1	0,5	2	0,9
	Lise	17	7,9	26	12,1
	Üniversite	66	30,8	78	36,4
	Lisansüstü	9	4,2	15	7
<b>Medeni Durum</b>	Evli	67	31,3	92	43
	Bekar	26	12,1	29	13,6
<b>Toplam</b>		<b>93</b>		<b>121</b>	

Araştırmaya katılan örneklem grubu, 124 bay ( %57,9 ) ve 90 bayandan ( %42,1 ) oluşmuştur. Örneklem yaş grubuna baktığımızda 25 yaş ve altı grupta 21 kişi ( %9,8 ), 26 – 35 yaş grupta 78 kişi ( %36,40 ), 36 – 45 yaş grupta 69 kişi ( %32,2 ), 46 – 55 yaş grupta 30 kişi ( %14 ) ve 56 yaş ve üzeri grupta ise 16 kişi ( %7,5 ) yer almıştır. Araştırmamıza katılan 214 kişinin 159 u ( %74,3 ) evli, 55 i ( % 25,7 ) bekâr olduğunu beyan etmiştir. Eğitim durumlarını incelediğimizde katılımcıların 3 ü ( %1,4 ) ilköğretim ve altı, 43 ü ( %20,1 ) lise, 144 ü ( % 67,3 ) üniversite, 15 i ( % 7 ) yüksek lisans ve 9 u ( % 4,2 ) doktora ve üzeri grupta yer almıştır.

#### 4.2. Elektronik Ticareti Kullanmayanlara Yönelik Analiz Bulguları

Ankette iki yönlü bir sorgu yapılmıştır. Bunlardan biri elektronik ticareti kullananlara yönelik bir araştırma iken diğeri elektronik ticareti kullanmayanlara yönelik olmuştur. Bu belirlemeye ilişkin analiz sonucu Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Elektronik Ticarete Katılmama Nedenlerine İlişkin Analiz Bulguları**

Unsurlar	Ortalama	Standart Sapma
Güvenli bulmuyorum	3,90	0,831
İnternet ortamına sıcak bakmıyorum (İnsan ilişkileri yok)	3,73	0,932
Karar verme ve alma aşamasında satış temsilcisi kadar bilgi sağlamıyor	4,07	0,772
Yaşanan sorunlarda ilk irtibat kurulacak kişi daha önceden tanınmıyor	3,88	0,600

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların % 56,5'ini elektronik ticareti kullanmadığını belirtmiştir. Kullanmama nedenleri ise 4,07 ortalama ile 'Karar verme ve alma aşamasında satış temsilcisi kadar bilgi sağlamıyor' unsuru en önemli neden olarak gözükmektedir. 3,90 ortalama ile 'Güvenli bulmuyorum' unsuru gelmektedir. 3,88 ortalama ile 'Yaşanan sorunlarda ilk irtibat kurulacak kişi daha önceden tanınmıyor' ve son olarak da 3,73 ortalama ile 'İnternet ortamına sıcak bakmıyorum (İnsan ilişkileri yok)' unsuru gelmektedir.

Katılımcıların elektronik ticareti kullanmama nedenleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılan t testi ve Anova testi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır. T testi, yansız olarak seçilen bir grubun bir konudaki performansının ya da tutumunun geçerli ve güvenilir testlerle ölçülmesi ve bu puanların cinsiyet (kız-erkek), ait olduğu grup (deney-kontrol) vs. göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde kullanılırken, ikiden çok grup karşılaştırmaları için ise tek yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA ) kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002).

**Tablo 3. Elektronik Ticareti Kullanmama Nedenleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki**

Değişkenler	Güven	Ortam	Bilgi	İrtibat
<b>Cinsiyet</b>	t= -0,673	t=-0,065	t=-1,110	t=-1,046
<b>Yaş</b>	F=1,518	F=0,885	F=0,730	F=0,128
<b>Medeni Durum</b>	t=0,782	t=1,939	t=0,554	t=0,236
<b>Eğitim</b>	F=0,524	F=2,453	F=0,512	F=0,262

Tablo 3 incelendiğinde elektronik ticareti kullanmama nedenleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 4.3. Elektronik Ticareti Kullananlara İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümü acentenin internet hizmetlerinden bilgi ve satın alma amaçlı yararlanan katılımcılara ait bulgular yer almaktadır. Katılımcıların % 43,5 elektronik ticareti kullandıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach's Alpha)
Sistem İşleyişi	20,054	0,939
İşlem Doğruluğu	20,027	0,983
Müşteri Hizmetleri	19,913	0,969
Sistem Esnekliği	10,886	0,955
Kullanım Kolaylığı	6,063	0,839
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>76,942</b>
<b>Ölçek Geçerliliği ( KMO )</b>		<b>0,896</b>

Anketin hizmet kalitesi ölçeğinde unsurları kapsamına göre gruplandırıp değerlendirmelere almak amacı ile önce faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizde Kaiser – Mayer – Olkin ( KMO ) örnekleme yeterlilik kat sayısı 0,873 olarak bulunmuştur. KMO bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2006:429). Barlett testi 0,00 anlamlılık düzeyinde 6022,095 bulunmuştur. Bu sonuç faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliğini göstermiştir (Sipahi vd, 2010:80).

Katılımcıların faktör analizinden elde edilen faktör grupları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla t testi ve Anova testinden yararlanılmıştır. Tablo 5'de elde edilen bulgular yer almaktadır.



**Tablo 5. Demografik Değişkenlere Göre Faktör Karşılaştırılması**

	Sistem İşleyişi	İşlem Doğruluğu	Müşteri Hizmetleri	Sistem Esnekliği	Kullanım Kolaylığı
<b>Cinsiyet</b>	t=0,546	t=0,692	t=1,558	t=1,899*	t=0,728
<b>Medeni Durum</b>	t=0,39	t=0,573	t=-0,414	t=-3,036*	t=-0,877
<b>Yaş</b>	F=3,453	F=6,348	F=4,098*	F=2,469*	F=3,619*
<b>Eğitim Durumu</b>	F=1,011	F=1,350	F=2,221	F=0,346	F=2,115

Tablo 5 incelendiğinde, cinsiyete göre yalnızca “sistem esnekliği” boyutunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmekte ve diğer boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kadınlar ve erkekler arasında çok ciddi bir ortalama farkına da rastlanmamaktadır. Bu doğrultuda E-hizmet müşterilerinin cinsiyetlerinin farklı olması e-hizmet kalitesi algılanırken önemli bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Medeni duruma göre de sadece sistem esnekliği boyutunda anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın bekar olan elektronik ticaret kullanıcılarından kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları açısından anlamlı farklılıklar yoktur. Kısacası, e-hizmet müşterilerinin eğitim düzeyleri e-hizmet kalite boyutlarını algılamalarında ciddi farklılıklar oluşturmamaktadır.

Yaş grupları açısından ise, müşteri hizmetleri, sistem esnekliği ve kullanım kolaylığı boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Her üç boyutta da anlamlı farklılık yaratan grubun 56 yaş ve üzerinde yer alan elektronik ticaret kullanıcısı olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma elektronik ticaret tüketicilerinin bakış açılarını saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir ve daha sonra yapılması planlanan daha kapsamlı bir araştırmaya temel teşkil etmesi planlanmaktadır.

Bu çalışmada örneklem grubunun elektronik ticarete ağırlıklı bir eğilim göstermediği söylenebilir. Bunun nedenleri arasında araştırılan güven unsuru ise Palumbo ve

Herbis'in aksine (Saydan, 2008:388) birinci derecede yer almamıştır. Güven yerine detaylı bilgi ve yönlendirilme ihtiyacı daha baskın olarak görülmektedir. Rines'in de vurguladığı gibi yüz yüze ilişkinin ihtiyacı (Saydan, 2008:388), bu çalışmada da ağırlıklı ortalamaya sahip olmuştur. Diğer taraftan yeni bir konu olabilecek 'Yaşanan sorunlarda ilk irtibat kurulacak kişi daha önceden tanınmıyor' unsuru da anket katılımcıları tarafından önemsenmiştir. Analizlerde elektronik ticareti kullanmayanları cinsiyete göre ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Elektronik ticareti kullananlara yönelik ise algıladıkları hizmet kalitesini ölçmeye yönelik, literatürde yer alan unsurlara göre, katılımcıların alışveriş deneyimleri sonucu tekrar alım, niyet, memnuniyet ve tavsiye eylemlerinde bulunmalarına etki eden unsurların özeti olarak özellikle müşteri ilişkilerinden ve işlem doğruluğundan etkilendikleri görülmektedir. Yaş gruplarına göre müşteri hizmetlerinden etkilenmenin farklı olup olmadığı incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, 26 – 35 yaş grubun müşteri hizmetleri algılamasının, 56 yaş ve üzeri gruptan farklı olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde sistem esnekliği faktöründe de yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu fark da 26 – 35 yaş grup ve 36 – 45 yaş gruba yine 56 yaş ve üzeri gruba çıkmıştır. Diğer taraftan eğitim durumu incelendiğinde, yüksek lisans ve üzeri grup ve üniversite grubu ile lise ve altı grup arasında anlamlı farklılar çıkmış ve söz konusu gruplar lise ve altı gruba göre müşteri hizmetleri hususunda daha hassas çıkmıştır. Siteden memnun olmak açısından unsurlardan özetlenen faktörlere de analizler yapılmış, ancak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Son olarak da elektronik ticareti kullananlar ile kullanmayanlar arasında eğitim ve yaş gruplarına göre farklılıklar olup olmadığı araştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Elektronik ticaret ülkemiz için yeni olmakla birlikte büyük bir hızla ilerlemekte ve yaşanan deneyimler ile her geçen gün artmaktadır. Bu çalışmada, elektronik ticaret genelden özele doğru turizm içinde değerlendirmeye çalışılmıştır. Turizm konusunda da acentelerin çalışmaları bu hızda ivme kazanmaktadır. Siteler sanal olmakla beraber, varlıkları ile gerçekçi bir portre çizebilmelidirler. Diğer taraftan alışveriş deneyimlerini sürdüren tüketici kesime ise satış sonrası hizmetlerin ve site dâhilinde tüm kolaylık ve esnekliğin sağlanabilir olması büyük önem arz etmektedir. Sonuç olarak, olumlu ve olumsuz tüm algılamalarıyla birlikte elektronik ticaret geleceğin ana pazarlama ve satış

alanı olacaktır. Ülkemiz acentelerinin de durumu iyi analiz edip bu sanal ortamda yerlerini almaları ve hayatta kalabilmeleri için her geçen gün kendilerini iyileştirip çalışmalarına devam etmeleri rekabet ortamı açısından büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aksoy R. (2006), Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 91-104.
- Altınok S.; Sugözü.H.; Çetinkaya M., “Geleneksel Ticarete Yeni Ekonomiye Elektronik Ticaretin Temel Ekonomik Etkileri”, 9. Türkiye’de İnternet Konferansı, 2003,<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/89.pdf>, Erişim 14.11.2012.
- Altunışık R. (2010), E-Memnuniyeti Etkileyen Performans Kriterlerinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, s.20.
- Başaran B. ve Çelik H.(2008), E – Hizmet Müşterileri arasında E – Hizmet Kalite Boyutlarını Algılamada Oluşan Farklılıkların İncelenmesi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.47-62.
- Buhalis D, (2003), eTourism, Prentice-Hall.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çağıl, G., ve Ergün K.(2008), Geleneksel İşletme Anlayışında E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler, *Akademik Bilişim*, ss.100-122.
- Çoban, B., Devecioğlu S, ve Karakaya Y.E (2011), Spor Sektöründe E-Ticaret, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8 Sayı:1, s.1110-1120
- Elibol H. ve Kesici B. (2004), Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s.303 – 331.
- Karamustafa K.ve Öz M.,(2010), Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinde Yer Verilen Faktörlerin Başarımı, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 189-218.
- Kim ve Lim (2001) Consumers Percieved importance Of And Satisfaction With internet Shopping, *Electronic Markets*, V. 11(3), 148-154.
- Kotler, P.(2002). Gurular Konusuyor, *Capital Yayınları*. İstanbul.

- Loiacono, E.T., Watson, R. T., Goodhue, D. L. (2002), "WebQual: A Measure of Web Site Quality", Working Paper, University of Georgia Athens, Terry College of Business.
- Nakip M. (2006), Pazarlama Araştırmaları, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2. Baskı.
- Palumbo F. ve Herbig, P.(1998), International Marketing Tool, the Internet Industrial Managements *Data Systems*,(6), 253-261.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V.A., Berry, L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Pınar İ., (2005), Turizm Endüstrisinde E-Ticaret, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, s.28-55.
- Rines, S. (1996), Forcing Change, *Marketing Week*, 1996, March 8, pp. 67-70.
- Saydan R., (2008) Tüketicilerin Online Alışverişe Yönelik Risk ve Fayda Algılamaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, V.7 N.23, s.386-402.
- Sipahi, B. Yurtkoru, E.S. Çinko M. (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. İstanbul: Beta.
- Solomon, M., Bamossy, G. ve Askegaard, S. (2002) Consumer Behaviour: A European Perspective 2<sup>nd</sup> edition, Harlow UK, FT Prentice Hall.
- Thompson, S. ve Teo, H.(2002), Attitudes Toward Online Shopping And The \_nternet Behaviour, *Information Techonology* Vol, 21,(4), 259-271.
- Tse, D. K., ve Wilton, P. C., (1988), Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, *Journal of Marketing Research* Vol. XXV , 204-12.
- Tutar F., Kocabay M. ve Kılınç N.(2007), Turizm Sektöründe E – ticaret Uygulamaları: Nevşehir Örneği, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, s.196-206.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2009), 2009 Yılı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması. Sayı.147.
- Yılmaz, B.S. ve Öncüer, M.E. (2005a), "Bilgi Ekonomisinin Turizm Endüstrisinde Yol Açtığı Değişimler" www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 13.11.2012).

Zeithaml, V. A. (2002), Service Excellence in Electronic Channels, *Managing Service Quality*, 12 (3): 135-138.

<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/OrnekDers/ebook/unite04.swf> 19 May. 10).

<http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/marketing-advertising/13534820-1.html> 27.04.2011).

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm> 26.04.2010).

<http://www.turizmdebusabah.com/images/0242008ONLiNESEYAHATPAZARi.pdf> s.4 28.04.2010).

## ORMAN İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BOLU ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

**Metin Eratilla**

Bolu Orman Bölge Müdürlüğü Gölyaka Orman İşletme Müdürü

meratilla@hotmail.com

**Arş. Gör. Önder KETHÜDA**

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

onderkethuda@duzce.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışanların iş ortamında yaşadıkları çatışma nedenlerini ve yoğunluğunu tespit etmek ve çatışma nedenleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğünde çalışan 335 kişi araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütesinin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamıştır. Araştırmaya katılma konusunda istekli olan kişilerin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yaşanan çatışmaların en fazla kişisel farklılıklardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların, iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları çözümleyebilmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma yönetim tarzlarını; en az ise zorlama yönetim tarzını kullandıkları görülmüştür. Çatışma nedenlerinden, iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalarda uyma yönetim tarzı ve yönetimden kaynaklanan çatışmalarda uzlaşma yönetim tarzı kullanılmaktadır. Çalışanların iş yüklerinin artmasıyla genel olarak çatışma yoğunluğunun arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Yoğunluğu, Çatışma Yönetim Tarzları, Çatışma Nedenleri, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CAUSES OF CONFLICT AND  
CONFLICT MANAGEMENT STYLES AT THE GENERAL DIRECTORATE  
OF FORESTRY: AN APPLICATION IN THE BOLU REGIONAL  
DIRECTORATE OF FORESTRY**

**Abstract**

The aim of this study is to determine the causes and the intensity of the conflict and the relationship between the causes of conflict and conflict management styles at the general directorate of forestry. To this aim, the population of the study has been determined 335 employees of the Bolu Regional Directorate of Forestry. Because of the fact that the population is reachable, it has not been used any sampling method. Data has been collected all employees who are willing. Quantitative research method has been used in the study and survey technique has been preferred to collect the research data. The obtained data is analyzed by using SPSS 15.0 program. Also, it has been found that, in order to eliminate the conflicts that is with colleague, employees has been using at most problem-solving and consensus conflict management style; at least forcing conflict management style. In addition, it has been found that to eliminate conflicts that due to colleague, compliance conflict management style is used and due to management, agreement conflict management style is used. Furthermore, it has been found that when the workloads of the employees increase, the intensity of the conflict increases.

**Key Words:** The Intensity of the Conflict, the Conflict Management Styles, the Causes of the Conflicts, Bolu Regional Directorate of Forestry



## 1. GİRİŞ

Bazı kamu kurum ve kuruluşları ellerindeki kaynakları etkin kullanamamakta ve dolayısıyla düşük performans göstermektedir (Uryan ve Kaptı, 2011:160). 1980 yılından sonra Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarının özelleştirilmesi yoluna gidilmesinin nedenlerinden bir tanesi de performansı başka bir ifade ile sunulan hizmetin kalitesini artırmaktır (Atay, 2003: 34). Performansının istenilen düzeyde olmayan kamu kurumlarından bir tanesi de Orman İşletmeleri’dir (Yurdakul, 2003). Orman işletmeleri, ülkelerin, doğal, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarına göre biçimlenen ormancılık örgütleridir (Toksoy, 1991: 11). Orman İşletmeleri, ormanların korunması, bakımı, rehabilite edilmesi, geliştirilmesi ve yapılan bu faaliyetlerin sonucu elde edilen orman emvaliyle piyasanın orman emvali ihtiyacını karşılayacak şekilde faaliyet gösterirler (DPT, 2001:5). Orman işletmeleri tarafından gerçekleştirilen ormancılık faaliyeti, orman denilen doğal ve canlı bir sistem kurma, onu işletme amacına uygun yapı kazandırma ve bu yapıyı devam ettirme yönünde gösterilen tutarlı ve uyumlu etkinlikler bütünüdür (Toksoy, 1991:8). Ormancılık, orman kaynaklarından beklentilerini ormancılık ilkeleri doğrultusunda sürekli ve optimal olarak karşılamak amacıyla yapılan biyolojik, teknik, ekonomik, yönetsel, sosyal ve kültürel çalışmaların tümüdür (Kanburoğlu, 2006).

Orman Genel Müdürlüğü’ nün 2012 yılı bütçesi yaklaşık olarak 4 Milyar TL olup yaklaşık olarak 40.000 çalışanı bulunmaktadır (OGM). Orman İşletmeleri, Türkiye yüzölçümünün yaklaşık olarak 1/3 ‘de faaliyet gösteren bir kuruluştur. Ormancılık faaliyetleri teknik, ekonomik, biyolojik, sosyal ve yönetim faaliyetlerinin tümünü kapsayan çok yönlü ve sürdürülebilir etkinliktir. Ormanlarının yaklaşık %99’unun devlet eliyle işletildiği Türkiye’de, ormanlık alan, ülke yüzölçümünün yaklaşık %28’ine (21,2 Milyon Ha) denk gelmektedir (OGM).

Türkiye ormanları, orman işletmeleri ve işletmelerin alt birimleri olan İşletme şefliklerinin yönetiminde işletilmektedir. Orman İşletme Şefleri olan Orman Mühendisleriyle ilgili yapılan bir çalışmaya göre; bir İşletme Şefinin yapmış olduğu işler sınıflandırılmış ve zamanlarının %73’nü yönetim faaliyetleri, %11 sosyal faaliyetler, %10 teknik faaliyetler, %5 hukuksal faaliyetler, %1 biyolojik etkinliklerin

oluşturduğu tespit edilmiştir (Yurdakul, 2003: 53). Buradan da açık olarak görülmektedir ki esas görevi arazide olması gereken teknik elemanların büyük zamanlarının büroda geçtiği ve verimli bir ormancılık faaliyeti gösteremediği anlaşılmaktadır. Teknik elemanların özellikle böyle yoğun yönetim faaliyetiyle uğraşması, örgüt içi çatışmanın yoğunluğundan veya iyi yönetilmemesinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Yapılan literatür taramalarında, Orman İşletmelerinde çatışma yoğunluğunu ve nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

İnsanların örgütlü bir şekilde çalıştığı tüm işletmelerde, bireyler arasında, bireylerle guruplar arasında veya guruplarla guruplar arasında çatışma kaçınılmaz bir sonuçtur (Akataş, 2003:59). Ancak işletmeler açısından çatışmanın varlığından ziyade, çatışma sürecinin iyi yönetilmesi önem arz etmektedir (Türk ve Süngü, 2004). Bu nedenle işletmelerde etkin ve verimli bir çatışma yönetim süreci göstermek için çatışmanın nedenleri, yoğunluğu ve daha çok hangi birimler arasında olduğunun tespiti, çatışma yönetim sürecinin etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Topçuoğlu, 2008:76). Bu çalışma ile Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanların iş ortamında yaşadıkları çatışma nedenlerini, yoğunluğunu ve çatışma türlerini tespit etmek ve çatışma türleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma öncelikle çatışma nedenleri, yoğunluğu ve yönetim tarzları ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Sonrasında ise, saha çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ulaşılan sonuçların, Orman İşletmelerinin daha etkin ve verimli çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çatışma farklı ortamlarda değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı, çatışma kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar yer almaktadır. Üzerinde mutabakat sağlanmış bir tanımlama. Bununla birlikte, genel kabul gören tanıma göre, çatışma, iki veya daha fazla kişi veya gurubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbiriyle uyumlu olmaması, olarak tanımlanabilir (Yatkın, 2008: 8). Diğer bir ifadeyle, çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi

içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı, olarak tanımlanabilir (Arslan,2004: 600).

İşletmelerde yaşanan çatışma türleri taraflarına, ortaya çıkış şekillerine, niteliğine ve organizasyon içindeki yerine göre sınıflandırmak mümkündür (Uysal, 2004: 16-18). Bu sınıflandırmalar şu şekildedir;

1-Çatışmaya taraf olanlara göre yapılan sınıflandırma: Birey içi çatışma, bireyler arası çatışma, gurup içi çatışma, guruplar arası çatışma, işletmeler arası çatışma

2-Çatışmanın niteliğine göre yapılan sınıflandırma: İşlevsel çatışma, işlevsel olmayan çatışmalar

3-Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırma: Dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay çatışması

4-Ortaya çıkış şekline göre yapılan sınıflandırma: Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma

İşletmelerdeki çatışmalar birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Literatürde en sık yer verilen çatışma nedenleri; sınırlı kaynakların paylaşımı, görevler arası karşılıklı bağımlılık, iletişime ilişkin nedenler, statü farklılıkları, değişim ve belirsizlik, ödül ve teşvik sistemleri, yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar, organizasyonun büyüklüğü, yönetim biçimindeki farklılıklar, bireyin davranışına ilişkin nedenler olarak sıralanmaktadır (Uysal, 2004; 19).

Örgütlerde çatışmanın rolü hakkında değişik görüşler vardır. Bunlardan, geleneksel görüş çatışmayı işlevsel olmayan ve olumsuz etkilerde bulunan bir durum olarak algılamaktadır(Şamdan,2008: 8).Klasik yaklaşıma göre, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik bulunması bireyin örgütün istekleri doğrultusunda davranmasını gerektirir(Dişbudak,2011: 20).Davranışsalcı görüş olarak isimlendirilen bu klasik görüş,bireyler ve guruplar arasındaki farklılıkların örgütü çatışma ortamına sürüklediğini ve örgüt amaçlarına etkin ve etkili bir şekilde ulaşabilmek için bu durumun istenilmediği belirtmektedir(Şamdan,2008: 9).Bunun tersini söyleyen görüş ise, etkileşimci görüştür. Etkileşimci görüş ise,çatışmanın belli düzeyde yaşanmasının

zorunlu olduğunu savunmakta ve hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde gelişimin sağlanamayacağı savunulmaktadır(Şamdan, 2008: 8-10).Bu yaklaşıma göre çatışma, sosyal sistemler için yararlıdır ve desteklenmelidir ancak, kontrolden çıkmaması için yönetilmesi gerekmektedir(Dişbudak,2011: 21). Bundan hareketle işletmelerdeki çatışmaların işlevsel olma ya da olmama durumuna göre yararlı ya da zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenilebilir. kontrol edilemeyen çatışmaların işletmeye verebileceği zararlar;karar alınmasında gecikmelere neden olama, çatışma nedeniyle aşırı tavizler, örgütün amaçlarından uzaklaşma, işgören devir hızında artma, işgörenlerde motivasyon düşüklüğü, örgütte güven ortamı bozulması ve verimliliğin azalması olarak sıralanabilir (Seval,2006: 252). Bunun yanında, iyi yönetilmesi halinde çatışmanın işgören ve işletme açısından sağlayabileceği başlıca yararlar şu şekildedir (Sarpkaya,2002);

1-Birey çatışmalar aracılığıyla, duygu ve düşüncelerini anlatabilir ve böylece kendini daha rahat hissedebilir. Bu şekilde işletmede daha iyi ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

2-Bireylerin, başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerini, kabul edebilmelerini ve daha az ben merkezli olmalarını sağlayarak psikolojik olgunluk sağlar.

3-Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

Sonuç olarak çatışma, niteliğine ve idare edilme biçimine bağlı olarak, örgütsel performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabildiği söylenebilir (Sarpkaya,2002:421). Bu nedenle günümüz yöneticilerinden ortaya çıkabilecek çatışmaları işletmeye zarar vermeden veya en az zararla çözebilme yetenek ve becerilerine sahip olmaları değil, bu çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek hale dönüştürmeleri beklenmektedir (Topaloğlu, 2011: 253).

Çatışma yönetimi, hem guruplardaki bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, hem gurupların performansını ve gurup çıktılarını, hem de örgütsel etkinliği etkilemektedir(Ertürk,2009: 36). Bu nedenden dolayı çatışma yönetim tekniklerinden duruma uygun yönetim tarzının belirlenip etkin bir biçimde kullanmak çok önemlidir.

Çatışma yönetimi, çatışma nedenlerinin belirlenmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğunun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ve uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir(Uysal, 2004: 33).Çatışma sürecinin örgüt amaçlarına ulaşmaya hizmet edecek şekilde dönüştürülmesinde yöneticilere görev düşmektedir. Yöneticilerin, çatışmaların yönetiminde yetersiz kalmamak için, örgüt içinde çatışmanın nedenlerinin neler olduğunu anlamaya çalışmalı ve çatışmayla ilgili ön yargılardan kurtulmalıdır (Mirzeoğlu, 2005). Yöneticiler, örgütlerde çatışmanın varlığından değil, bu sürecin yönetiminden endişe etmelidir.

Yaygın olarak kullanılan çatışma yönetim modellerinden birisi, Rahim (1983) tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeğidir. Bu modelde çatışma yönetim tarzlarını iki boyutun kombinasyonu olarak sınıflamıştır. Birincisi, kişinin kendi ilgi ve çıkarlarını gerçekleştirme derecesini açıklarken, diğeri ise, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma derecesini açıklamaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonu olarak elde edilen baş başa çıkma tarzı şunlardır: baskın olma/zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleşmedir(Rahim ve Magner,1995:123).

Örgütlerde çatışma kavramıyla ilgili olarak, hastanelerde örgütsel çatışmanın sebeplerinin teşhisi amacıyla çalışma yapılmış olup, çatışmanın sebepleri kapsamında; iletişim eksikliği, yetki ve sorumluluk düzensizliği, görev tanımlarının yetersizliği, kararlara katılım eksikliği, iş doyumsuzluğu, hizmet içi eğitimin yetersizliği vb. sebepler örgütsel çatışma sebepleri olarak tespit edilmiştir (Arslan,2004). Çatışma kavramıyla ilgili bir diğer çalışma, hastane çalışanlarının yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerinin meslek guruplarına göre dağılımı araştırılmış olup, yaşanan çatışma nedenleri ile meslek gurupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Akça ve Eriğüç, 2006). Çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler kamu ve özel bankalarda çalışan personeller üzerinde uygulama yapılarak araştırılmış, çalışmanın sonucunda, kamu bankalarında meydana gelen çatışmaların yöneticiler tarafından iyi yönetilmediği, özel bankalarda ise çatışmaların çalışanları olumlu etkilediği ve çatışma sürecini yöneticilerin iyi yönetildiği tespit edilmiştir (Dişbudak,2011). Çatışma yönetiminin konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmada, Turizm sektöründe yaşanan

örgütsel çatışmanın nedenleri ve türü incelenmiştir. Ayrıca çatışma yönetiminde uygulanan stratejilerin, cinsiyet faktörüne, çalışanların eğitim durumlarına, çalışanların pozisyonuna ve departmanına göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (Üngüren, 2008). Otel işletmelerinde çatışma nedenleri ve yönetimi konularında yönetici bakış açısıyla yapılan bir çalışmada, çatışmalara neden olan unsurların daha çok bireysel ve yönetsel unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Çatışma yönetimini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme, kaçınma olmak üzere yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerden kapsamlı amaç belirlemenin, diğer dört faktörle de bağlantılı olduğu; buna karşın “kaçınma” ile diğer faktörler arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışma ile çatışmalara uzun vadeli ve kalıcı şekilde üretilen çözümler işletmelere gelecekte yönetsel konularda fayda sağlayacağı, sorunlarda azalma meydana geleceği çalışanlarda ciddiye alındığı izlenimi oluşacaktır (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Gönüllü sağlık örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi konusunda çalışma yapılmış olup, ekip içinde çatışma yaşandığı tespit edilmiştir. Gönüllü çalışanlar arasında uzlaşma stili en sık kullanılan yönetim biçimi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uzlaşmayla iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunurken, Zorlama ve kaçınma ve iş tatmini arasında olumsuz yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Ertürk, 2009). Doğa sporları kulüplerinde çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejilerine yönelik araştırma yapılmış olup, çatışmaların daha çok yönetim kademesinde yaşandığı tespit edilmiştir. Kritik olay analizi tekniğine göre kaçınma yaklaşımı en fazla kullanılan strateji iken, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine göre problem çözme en fazla kullanılan stratejidir. Çatışma çıkmasındaki en önemli neden bireysel sorunlardır. Çatışmanın katılımcıların morallerini olumsuz etkilediği ve performanslarında düşüş yarattığı tespit edilmiştir (Gedikli ve Balcı, 2005). Merkez Bankasında Örgütsel çatışmaların nedenleri ve bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümleyebilmek için kullandıkları yöntemler analiz edilmiş olup, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmaların en fazla yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıktığı, bunu işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan nedenler izlenmiştir. Çatışmaları çözmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma tarzını, en az ise zorlama tarzını kullandıkları görülmüştür (Uysal, 2004). Spor eğitimi veren

yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanlar arasında çatışma çıkması durumunda kullandıkları çatışma yönetim stilini belirlemek ve yönetici-öğretim elemanı görüşlerini karşılaştırmaktır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin çatışma yönetiminde sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları, "problem çözme" ve "uzlaşma" stilleri hakkında öğretim görevlileri ile yöneticiler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bu kurumlarda görev yapan yöneticiler problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları, unvan durumlarının çatışma yönetimi açısından önemli değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile bu kurumlarda çalışan yönetici ve öğretim elemanlarının unvanlarının çatışma yönetim stratejisini etkileyen önemli bir değişken olduğu görülmüştür (Mirzeoğlu, 2005). Yapılan bu açıklamalar paralelinde geliştirilen hipotez ve araştırma soruları aşağıda verilmiştir.

H1: Çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

S1: Çatışma nedenleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

S2: Çatışma yönetim tarzları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Yöneticilerin çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetebilmesi amacıyla çatışma nedenlerini ve bu çatışma nedenlerinin yönetim tarzlarını iyi tespit etmesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan birçok sektörel çalışmada öncelikle çatışma nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra çatışmaların meslek gurupları arasındaki, yönetim kademeleri arasındaki ve demografik özellikler arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. İşletmelerde çatışma nedenleri kadar ve daha önemlisi çatışma yönetim stilleridir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, işletmelerde çalışanların yaşadıkları çatışmalar ile yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu nedenle özellikle yönetici konumunda bulunanların işletmelerinde çatışma sürecini iyi yönetebilmek ve en iyi yönetim tarzını belirleyebilmek için öncelikle işletmede çalışanlar arasındaki çatışma nedenlerini tespit edip bu türlere göre yönetim tarzını belirlemelidir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın ana kütleli olarak Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğü'nde görev yapan teknik elemanlar ve Orman muhafaza memurları seçilmiştir. Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı İşletme Müdürlüklerinde 96 Orman Mühendisi ve 239 Orman Muhafaza memuru görev yapmaktadır. Araştırma evreninin, ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamış ve tamsayma gidilmek istenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak posta ile anket tekniği kullanılmış ve 12 İşletme Müdürlüğünden 142 veri alınabilmektedir. Anketlerin yaklaşık olarak % 42 'si geri dönmüştür. Anketlerden 10 adedi eksik ve uygun olmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nedenleri ve ne sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan çatışma yoğunluğu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Uysal'ın(2004) Merkez Bankası'nda yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır (Uysal, 2004: 50). Kullanılan bu ölçek, dereceleme (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Arasıra, 4=Çoğu zaman, 5=Her zaman) ölçeğidir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan ifadeler, çatışmalarla tarafların başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları ölçeğidir. Rahim tarafından geliştirilen ve ROCI-II adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim tarzını ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır (Rahim ve Magner, 1995). Bu ölçek, Uysal (2004) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirliği ispat edilmiştir. Bu 28 ifadeden oluşan 5'li Likert dereceleme ölçeğidir. Çatışma yönetim tarzını ölçmeye yönelik olan bu ölçekte, 7 ifade ile problem çözme tarzı; 6 ifade ile uyma tarzı; 6 ifade ile kaçınma tarzı; 5 ifade ile zorlama tarzı ve 4 ifade ile uzlaşma tarzı ölçülmüştür. Araştırmaya katılanların bu ölçekteki her bir ifadeye katılım düzeyleri sorulmuştur(1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılanların %94,7 'sini erkekler oluşturmakta iken, %5,3' nü bayanlar oluşturmaktadır. Ormancılık faaliyetleri çoğunlukla kırsal kesimde ve dağlık alanlarda



yapıldığından yakın geçmişe kadar bu meslek bayanlar tarafından tercih edilmemektedir. Ancak, günümüzde artık yavaş yavaş bu mesleğe de kadın eli değmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %48,9 teknik eleman olup, %51,1 si Orman muhafaza memurlarıdır. Yaş gurubuna baktığımızda, 18-28 yaş gurubu %12,0; 29-38 yaş gurubu %39,1; 39-48 yaş gurubu %27,8; 49 yaş ve üzeri ise %21,1 oranında olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim durumuna göre % 6,8 İlköğretim; %27,8 Lise ve dengi okul; %14,3 Ön Lisans; %42,1 Lisans ve % 9'unun Yüksek Lisans yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde; 1-5 yıl arası %32,3; 6-10 yıl arası %19,5; 16-20 yıl arası %13,5; 20 yıl ve üzeri %21,8 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların çalışma yaşamı ile ilgili durumları incelendiğinde, %67,7'si istek dışı tayine maruz kalmazken, %33,3'ü en az bir defa isteği dışında (Sürgün) tayin edilmiştir. Çalışmaya katılanlardan görevde yükselme kriteri olarak Liyakati kabul edenler %37,8; Amirlere yakın olmayı kabul edenler %13,4; Siyasilere yakın olmayı uygun görenler %43,3 ve sendikalara yakın olmayı uygun görenler %5,5 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %63,9'i esas görevinin dışında bir görev yapmazken, %36,1'inde esas görevinin yanında ikinci görevi bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların %27,1'i ormancılık faaliyetlerinden dolayı yargılanmışken, %72,9'u yargılanmamıştır. Ayrıca katılımcıların %49,6'sı yıllık izinlerini istedikleri miktarda ve zamanda kullanabiliyorlarken, %50,4'ü istediği zaman ve miktarda kullanamamaktadır.

#### 4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada performansı ölçmek için kullanılan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade ettiğini öğrenmek için ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısının pozitif ve 0,6'nın üzerinde olması arzulanır. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı 0,948'dir. Bu değer, ölçeğin çok iyi derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığı yüksektir.

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür, yani k değişkenli bir olayda birbiriyle ilişkili değişkenler bir araya getirilerek, az sayıda ortak,

ilişkisiz değişken bulma yöntemidir (Şengörür, 2001: 416). KMO testi ve Barlet testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygunluk derecesini göstermektedir. KMO testi,örneklem büyüklüğünün ölçütüdür ve 0,60'ın üzerinde olması arzulanır.Araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri,” çok iyi” anlamına gelen 0,902'dir.Bu sonuçtan da örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Barlet testi için  $p=0,000<0,05$  olduğundan dolayı korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ve faktör analizinin uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada Varimax metoduyla yapılan rotasyon sonucunda, üç faktörden oluşan bir yapının olduğu görülmüştür. Literatürdeki görüşlere baktığımızda, temelde çatışmaların çok fazla nedenden kaynaklandığı, ancak, akranlar arasında temelde çatışmaların işin yapılışı, yönetim kademesindeki kişilerin çeşitli uygulamalarından ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir(Uysal, 2004: 52). Üç faktörlü yapı beklentilerimizle uyumlu sonuç vermiştir. Ancak, ölçeğimizin üç maddesi,”İş arkadaşlarımın, özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları (0,425)”, “İş arkadaşlarımın söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam(0,415)“, “İş arkadaşlarımın bana emir vermeleri (0,410)“ düşük değerlerde olması nedeniyle bu maddeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar tablo 3'te görülmektedir

**Tablo 1:** Çatışma Türlerine ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yüklere	Ortalama	Alfa Sayısı	Açıklanan Varyans
<b>İş Arkadaşlarından Kaynaklanan Nedenler</b>		<b>1,65</b>	<b>0,91</b>	<b>% 20,29</b>
İş arkadaşlarımın bilgisiz olmaları	,820			
İş arkadaşlarımın işlerini zamanında bitirememeleri	,779			
İş arkadaşlarımın sorumluluklarını yerine getirememeleri	,757			
İş arkadaşlarımın iş yapma becerilerinin yetersiz olması	,723			
İş arkadaşlarımın benden daha az iş yapmaları	,629			
İş arkadaşlarımın işlerini düzgün yapmamaları	,610			
İş arkadaşlarımın benden daha az çalışmaları	,602			
İş arkadaşlarımın benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış	,575			

anlamaları				
İş arkadaşlarımızın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	,437			
<b>Yönetimden Kaynaklanan Nedenler</b>		<b>1,51</b>	<b>0,88</b>	<b>%18,05</b>
Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması	,778			
Bazı iş arkadaşlarıma yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması	,749			
İş arkadaşlarımızın hakettiğinden fazla ödüllendirilmeleri	,739			
İş arkadaşlarımızın ben kıskanmaları	,706			
Konumu ( Ünvanı ) hazmedememeleri	,667			
Aramızda terfi etme konusunda rekabetin olması	,612			
İş arkadaşlarımızın, benim başarılı olmamı kıskanmaları	,538			
<b>Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Nedenler</b>		<b>1,77</b>	<b>0,85</b>	<b>%17,47</b>
Kişiliklerinizin uyuşmaması	,732			
Aramızdaki iletişimin yetersiz olması	,678			
İş arkadaşlarımızın, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları	,671			
İş arkadaşlarımızla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız	,647			
İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması	,598			
İş arkadaşlarımızla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	,566			
İş arkadaşlarımızın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	,561			
İş arkadaşlarımızın özel hayatlarında sorunları olduğu zaman hınçlarını benden almaları	,483			
Görev dağılımı konusunda anlaşamamamız	,482			

Faktör çıkarma metodu: Temel Bileşen Analizi: Döndürme metodu: Verimax  
 Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği :%90,2  
 P=0,000<0,005; Açıklanan toplam varyans : % 55,805  
 Ölçeğin Tamamı için Güvenilirlik Katsayısı: 0,948

Tablodaki ilk 9 madde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan problemlerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu maddelerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan çatışma düzeyini ölçtüğünü söyleyebiliriz. “İş arkadaşlarımızın bilgisiz olmaları”, “iş arkadaşlarımızın işini zamanında bitirmemeleri” gibi maddeler iş arkadaşları ile ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü” İş arkadaşlarından kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Sonraki 7 madde yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan çatışma düzeyini ölçtüğü söylenebilir.” iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması”,

”bazı iş arkadaşlarıma yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması” gibi maddeler yönetimin bir takım uygulamalarından memnun olmadığını ifade ettiğinden oluşan bu faktörü”Yönetimden kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Son 9 madde insanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan çatışma düzeyini ölçtüğünü söyleyebiliriz. ”kişiliklerimizin uyuşmaması”, ”aramızdaki iletişimin yetersiz olması” gibi maddeler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarla ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü”kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre, belirlenen 3 faktörün kümülatif varyansı %55,805 olarak belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, bu üç faktör ölçülmek istenen kavramın(Çatışmanın nedenleri) % 55,805’ ini açıkladığı söylenebilir. Burada, 1.faktör toplam varyansın % 20,289, 2.faktör % 18,047 ve 3. Faktör % 17,469’unu açıklamaktadır.

#### 4.2. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğinin Analizi

Daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış olan ve beş faktörlü modeli(problem çözme,uzlaşma,uyma,zorlama ve kaçınma) desteklenen Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeği için faktör analizi yapılmamıştır. Çatışma yönetim tarzları açısından ele alınacak değişkenlere göre aralarında farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik bir çalışma amacıyla güvenilirlik katsayılarının yeterliliği incelenmiştir.Bu ölçekle ilgili sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Çatışma Yönetim Tarzlarının Güvenilirlik katsayıları

Boyutlar	Alfa Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
Problem Çözme	0,894	3,466	0,899
Uzlaşma	0,664	2,926	0,808
Uyma	0,783	2,437	0,765
Kaçınma	0,772	2,709	0,818
Zorlama	0,760	2,407	0,792

Çatışma yönetim tarzı (ÇYT) ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,929 olup yüksektir. Bu ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları 0,664 ile 0,894 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi uzlaşma boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,664 olup düşük bulunmuştur. Çatışma yönetim tarzları açısından ele alınacak değişkenlere göre aralarında farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik böyle bir çalışma için güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir. Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin ortalaması 2,772 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktörlerine baktığımızda en yüksek değeri 3,466 ortalama ile Problem çözme stili; 2,926 ile uzlaşma; 2,709 ile kaçınma; 2,407 ile zorlama ve 2,437 ile en düşük ortalama değeri uyma stilinin aldığı görülmüştür.

### 4.3. Çatışma Nedenleri ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Burada, önce Çatışma nedenleri ile Çatışma Yönetim Tarzı ölçeklerinin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları değerlendirilecek, daha sonra bu ölçeklerin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları üzerinde durulacaktır. Tablo 3'te değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Çatışma Yönetim Tarzları				
	Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Zorlama
İş Arkadaşlarından Kaynaklanan	,133	,042	<b>,184*</b>	,125	,154
Yönetimden Kaynaklanan	,069	<b>,182*</b>	,144	,151	,138
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan	,054	,156	,040	,121	,086
Genel çatışma yoğunluğu	,142	<b>,277**</b>	<b>,216*</b>	<b>,223*</b>	<b>,229**</b>

\*p<.05 \*\*p<.01

Tablo 1'te faktörlere ilişkin ortalamalara baktığımızda, çatışmanın en fazla kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden (X=1,770) ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bunu, iş arkadaşlarından kaynaklanan nedenler (X=1,646) ve yönetimden

kaynaklanan nedenler ( $X=1,507$ ) izlemektedir.Çalışanların bu çatışma sürecindeki yönetim tarzlarına baktığımızda ise (Tablo-2), en fazla kullanılan problem çözme tarzı ( $X=3,466$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma ( $X=2,926$ ),uzlaşmayı, zorlama, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Uyma tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı ( $X=2,437$ ) olduğu görülmektedir.

Çatışma yoğunluğu ve Çatışma Yönetim ölçeklerinin faktörleri arasındaki ilişkiyi değerlendirecek olursak, İş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalar ile uyma tarzı arasında ve Yönetimden kaynaklana çatışmalarla uzlaşma tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki( $0,184$ ) bulunmuştur. Ayrıca Yönetimden kaynaklanan nedenler ile Uzlaşma yönetim tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki( $0,182$ ) görülmektedir.

Çatışma yoğunluğunu bütün olarak düşündüğümüzde, bu ölçek ile uzlaşma tarzı, uyma tarzı, kaçınma tarzı ve zorlama tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki bulunmuştur. Diğer bir değişle, çalışanlar arasında çatışmalar arttıkça çalışanlar bu çatışmaları yönetim tarzı olarak uyma, uzlaşma, kaçınma ve zorlama tarzını kullanırken problem çözme tarzını kullanmamaktadır. Diğer bir ifade ile, çatışma yoğunluğunun genel olarak artmasına veya azalmasına göre çatışma yönetim tarzlarından olan problem çözmede anlamlı bir değişiklik olmamaktadır, denilebilir.

#### **4.4. Demografik Özelliklere Göre Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları**

Araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin olarak demografik ve diğer değişken düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda, cinsiyet,görev,istek dışı tayin,ikinci görev ve ormancılık konularında yargılama değişkenleri için t testi; diğer değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Unvana göre çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Görev olarak orman muhafaza memurlarının( $X=1,66$ ) teknik elemanlarından ( $X=1,64$ )bir miktar daha yoğun çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Görev ünvanıyla çatışma yönetim tarzları arasında da anlamlı fark görülmemiştir.

İstek dışı tayine maruz kalan memurlarla çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. İstek dışı tayin olanlarda çatışma yoğunluğunun farklılık göstermemesi irdelenmesi gereken bir durumdur. İstek dışı tayine maruz kalan çalışan, maruz kaldığı tayinin işletme içi faktörlerden ziyade işletme dışı faktörlere bağladığından iş arkadaşlarıyla çatışma yoğunluğu yönünden farklılık göstermemektedir.

Orman işletmelerinde esas görevinin dışında ikinci görev verilen çalışanlarla ikinci görevi olmayan çalışanlar arasında çatışma yoğunluğu bakımından anlamlı farklar görülmektedir.

**Tablo 4:** Görev Yüklerine Göre Çatışma Yoğunluğu

	İkinci Görevi Olan		İkinci görevi olmayan		T	Anlamlılık Düzeyi
	X	Sd.	X	Sd		
Çatışma Yoğunluğu	1,78	,51	1,57	,53	2,2*	<b>,029</b>
İş Arkadaşlarından Kaynaklanan	1,80	,65	1,58	,65	1,87	,063
Yönetimden Kaynaklanan	1,57	,53	1,46	,66	,95	,340
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan	1,91	,58	1,68	,51	2,3*	<b>,019</b>

\*P<,05

Esas görevinin dışında ikinci görevi olanlar(X=1,78) ile ikinci görevi olmayanlar(X=1,57) arasında çatışma yoğunluğu bakımından anlamlı farklılık görülmektedir. Yani ikinci görevi olanlar daha yoğun çatışma yaşamaktadır. Bundan hareketle, iş yükünün artmasıyla çatışma yoğunluğunun artacağı çıkarımında bulunulabilir.Ayrıca, Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma yoğunluğui ikinci görevi olanlar (X=1,91) ile ikinci görevi olmayan (X=1,68) arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yani, ikinci görevi olanlarda kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları daha yoğun yaşadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde, İkinci görev ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Araştırmada, çalışanların hizmet yıllarına, eğitim durumlarına, görevde yükselme kriterleri algısına ve yaşlarına göre çatışma nedenlerinin ve çatışma yönetim tarzlarının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmelerde çok farklı yapı ve karakterde insanların bir arada bulunması çatışmanın belli bir düzeyde yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletme yöneticileri, ortaya çıkabilecek çatışmaları işletmeye zarar vermeden, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde dönüştürerek süreci yönetmelidirler. Bu çalışmada, Orman İşletme Müdürlükleri'nde çalışan Orman Mühendisleri ve Orman Muhafaza Memurlarının yaşadıkları çatışma yoğunluğu, çatışma türleri ve çatışmaları yönetim tarzları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çatışma türleri ile çatışma yönetim tarzları aralarındaki ilişki saptanmak ve demografik özelliklere göre çatışma yönetim tarzlarının ve çatışma yoğunluğunun farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın bulgularından hareketle orman işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun erkekler olduğu görülmektedir. Bu durumun ormancılık faaliyetlerinin ağır arazi şartlarında gerçekleştirildiğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, orman işletmelerinde teknik eleman ve muhafaza memuru olarak çalışanlar, genellikle orta yaşta ve yükseköğretim düzeyinde öğrenim görmüş kişilerdir. Çalışanların önemli bir kısmının 5 yıldan az iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bunda, tecrübeli teknik personelin bölge müdürlüğündeki birimlere terfi ettirilmesinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Bunun bir neticesi olarak, çalışanların ormancılık faaliyetlerinde hata olasılıkları artmaktadır. Çalışanların %27'sinin ormancılık faaliyetlerinden dolayı yargılanmış olmasının bu durumun bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun zorunlu tayine maruz kalmazken, azımsanamayacak kısmı ise, çalışanlar tarafından "sürgün" diye tabir edilen zorunlu tayine maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların azımsanamayacak bir çoğunluğu asli görevinin yanında başka görevler de yüklenmektedir. Bu durumun orman işletmelerindeki iş yoğunluğundan ve personel eksikliğinden kaynaklandığı



düşünülmektedir. Bu iş yoğunluğunun bir diğer sonucu olarak da çalışanların %50'sinin yıllık izinlerini istedikleri tarihlerde kullanamadıkları söylenebilir.

Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı 12 işletme müdürlüğünde personel arası çatışmalarında düşük düzeyde yaşandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada Orman mühendisleri ve Orman muhafaza memurları üzerinde çalışma yapılmıştır. Çalışmaya katılan orman mühendislerinin çoğunluğu işletme şefi olduğundan ve müstakil bir birimin amiri olduğundan bu kesim arasında çatışma yoğunluğunun düşük çıkması beklenen bir durumdur. Ayrıca Orman muhafaza memurları Orman teşkilatında görevde yükselme gibi bir beklentileri olmadığından bu kesim arasında çatışma yoğunluğu derecesinin düşük çıkması beklenen bir durumdur. Orman işletme müdürlüklerinde en çok kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Bireylerin farklı bir yetiştiriliş tarzına, kültür ve aile geleneklerine sahip olmaları ve farklı sosyalleşme sürecinden geçtiklerinden kişisel farklılıklara sahip olunabilmektedir.

Orman işletme müdürlüklerinde çalışanların çatışma yönetim tarzlarını incelediğimizde; en çok kullanılan yönetim tarzının problem çözme; en az kullanılan çatışma yönetim tarzının zorlama olduğu görülmüştür. Problem çözme yönetim tarzı, taraflar arasında işbirliği ve iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek amacıyla bilgi alış verişiyle taraflar arasında farklılıklar ortaya koymaktadır (Uysal, 2004: 34). Bu sonuçtan anlaşılabilir, orman işletme müdürlüklerinde taraflar bir araya gelerek çatışmanın gerçek nedenlerini irdeler karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim ortamında çatışmaları yönetmektedir.

Çatışma türleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; İş arkadaşlarından kaynaklanan çatışma nedeni ile uyma arasında ve Yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri ile uzlaşma yönetim tarzı arasında zayıf bir anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun anlamı iş ortamında iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalar arttıkça çatışma yönetim tarzı olarak uyma tarzını kullandığı, yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri arttıkça, uzlaşma yönetim tarzının kullanıldığı görülmektedir.

Görev türleriyle çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit amacıyla yapılan analizlerde; Çatışma yoğunluğu ile ikinci görevi olanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. İkinci görevi (İş yükü fazla olanlar)

olanlarda çatışma yoğunluğu ikinci görevi olmayanlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ikinci bir görevi olanlarda kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, ikinci görevi olmayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; ikinci görevi olanlar, iş yükü olmayanlara göre daha fazla çatışma yaşamaktadır. Aynı zamanda iş yükü arttıkça kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma türünün arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda orman işletmelerinin çalışanlarına asli görevlerinin dışında ikinci bir görev verilmemesi önerilmektedir. Bunun dışında demografik özelliklerle çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akatay, A (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Teknikleri, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (3), ss. 55-75.
- Akça, C. ve Erigüç, G.,(2006).Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), ss. 126-153.
- Aslan, Ş.,(2004).Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,11, ss. 599-618.
- Atay, F., ( 2003). Doğal Tekellerde Özelleştirme Sorunu,*Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, 16, ss. 34-38.
- Dişbudak, Ö. (2011).Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği,*Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DPT, (2001). Devlet Planlama Teşkilatı Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Ertürk, E. M.,(2009).Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibine Yönelik Bir Uygulama,*Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gedikli, N. ve Balcı, V.,(2005).Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yöntemi Stratejileri,*Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,3 (1),ss. 35-45.
- Kanburoğlu, Ş.,(2006).Türkiye Orman İşletmeciliğinde Odun Hammaddesi Üretiminde Tahtacıların Rolü,*Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak Kara elmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Mirzeoğlu, N.,(2005).Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3 (2), ss. 51-56.

- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory: Professional Manuel*.  
Polo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R., (1995). *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model And Its Invariance Across Groups*. *Journal Of Applied Psychology*, 80, ss.122-132.
- Sarpkaya, R.,(2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi Ve Örnek Bir Olay*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 31,ss. 414-430.
- Seval, H.,(2006). *Çatışmanın Etkileri Ve Yönetimi*, *MANAS Sosyal Bilimler Dergisi*, 15,ss. 245-254.
- Şamdan, A. İ.,(2008). *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şengörür, B.,(2001). *Sakarya Nehri'ne Ait Su Kalite Gözlemlerinin Faktör Analizi*, *Turk J. Environ Sci.*25,ss. 415-425.  
<http://journals.tubitak.gov.tr/engineering/issues/muh-01-25-5/muh-25-5-2-0001-6.pdf> Erişim Tarihi: 12.05.2012
- Toksoy, D.,(1991). *Devlet Orman İşletmelerinde Ekonomik Analiz ve Trabzon Devlet Orman İşletmesi Örneği*, *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). *Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2),ss. 75-92.
- Türk, Z. ve Süngü, A., (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi*, *Mevzuat Dergisi*, 75, ss. 1-13.
- Uryan, Y. ve Kaptı, A., (2011). *Güvenlik Hizmetlerinde Devlet-Özel Sektör İşbirliği: Metodoloji ve Kriterler*. *Polis Bilimleri Dergisi*,13(1), ss. 155-178.

- Uysal, İ.,(2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama,*T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi*,<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>Erişim Tarihi 08.03.2012.
- Üngüren, E.,(2008).Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma,*Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.1(5),ss. 880-909.
- Yatkın, A.,(2008).Örgütsel Çatışmanın Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Şubat, ss. 6-18.
- Yurdakul, S. (2003). Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdakul, S.,(2003).Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları,*Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.