

## ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI YETENEK TRANSFERİ VE YÖNTEMLERİ: MÜFETTİŞLİK ALANINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Aykut GÖKSEL<sup>(\*)</sup>  
Belgin AYDINTAN<sup>(\*\*)</sup>  
Dursun BİNGÖL<sup>(\*\*\*)</sup>

**Özet:** Örgütlerde çalışanların sahip oldukları yetenekler örgüte değer ve rekabet üstünlüğü sağlamakta ve yeni ekonominin en önemli karakteristiklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar eylemsel öğrenme, işyerinde kıdemli çalışanlardan öğrenerek ve sosyal yapı içinde edindikleri bilgi ve yetenekleri kullanmakta, bu yetenekleri kendi katkıları ile geliştirmekte ve yeni yetenekler oluşturmaktadır. Tüm bu yeteneklerin yeni çalışanlara aktarılabilmesi örgütler için yüksek önem arz etmektedir.

Mevcut çalışma, eski çalışanların bilgi ve yeteneklerinin tür ve niteliğine, bu yeteneklerin yenilere aktarılıp aktarılmadığına ve aktarıyorsa, hangi yolların kullanıldığına ve bu aktarımda teşvik edici ya da engelleyici unsurların neler olduğuna, bilginin eskime sebeplerine ve örgütün toplam yeteneğinin azalıp azalmadığına odaklanmaktadır.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ile kamu sektöründe görev yapan müfettişlerden elde edilen bilgilere dayalı olarak, araştırmanın bazı bulguları arasında; kişilerarası yetenek transferinde informal yöntemlerin kullanıldığı, bilgi aktarımda seçicilik unsurlarının bulunduğu, yeteneklerin önemli bölümünün yenilere aktarılabildiği ve yeteneklerin önemli bölümünün bilişsel nitelikli olduğu, kaybolan yeteneklerin yeniler tarafından geliştirildiği gösterilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek transferi, bireysel yetenek, kapalı bilgi, insan kaynakları yönetim, örgütsel davranış.

## INTERPERSONAL COMPETENCE TRANSFER AND METHODS IN ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE STUDY IN THE SCOPE OF INSPECTORSHIP

**Abstract:** Personnel's competencies provide value and competency's advantages to the organizations and accepted as one of the most important characteristics of new economy. Personnel use, develop, and create knowledge

---

<sup>(\*)</sup> Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup> Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

<sup>(\*\*\*)</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

and competencies in different form learned by doing and from experienced workers and by being in the social structure of the organization. The transfer of these competencies has a crucial importance for the organizations.

Current study focuses on the potential of the competence's transfer from old to new personnel on the methods used for and inciting and prohibitive factors of transfer, on the ageing, changing and the characteristics of personnel's competencies.

The article is carried out by half-structured deeply interview method on the state sector's inspectors and some of the revealed results can be stated as; informal methods are largely use in competencies' transferring from old to newcomers, a great part of competencies is transferred, competencies are mostly in the cognitive nature, the transfer process shows some discrimination's signs and the lost knowledge and competencies in transferring process is created by new personnel in the same or different characteristics.

**Keywords:** Competence transfer, personal competence, tacit knowledge, human resources management, organizational behavior.

**JEL Codes:**M10,M12,M14

## I.GİRİŞ

Yeni ekonominin en önemli karakteristiği bireylerin yetenekleridir (Drucker,1985). Kıdemli çalışanlar, çalıştıkları şirketlerinin yeteneklerinin birer parçasıdır. Bu yetenekler ise kıdemli çalışanların işe dayalı bilgi ve yeteneklerini, iletişim ağları yeteneklerini ve bunlara benzer diğer yetenekleri kapsamaktadır.

Kıdemli çalışanların yıllar içinde eylemsel öğrenme ve iş yerinde öğrenme ve sosyal yapı içinde edindikleri bilgi ve yetenekleri genç çalışanlara aktarmaları, işletmeler için değerli olan bu yeteneklerin kaybolmaması açısından önemlidir. Aksi halde kıdemli çalışanların emekli olmaları halinde işletmelerin bu birikimleri kaybetme riski söz konusu olabilmektedir. Bu bakımdan kıdemli çalışanlardan, çalışmaya yeni başlayanlara yeteneklerin transferi işletmeler için yaşamsal önemdedir. Bu bağlamda araştırmanın hedef aldığı araştırma sorunsalları:

1. Kıdemli çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin hangi yollarla yeni çalışanlara aktarıldığı,
2. Yetenek ve bilgi transferinde ne gibi teşvik edici ve engelleyici durumsal koşullarla karşılaştığı,
3. Yetenek ve bilginin ne kadarının aktarılabilirdiği ve bu aktarımda ayrımcılığın olup olmadığı,
4. Yetenek aktarımında insan kaynakları yönetiminin herhangi bir rolünün olup olmadığı,

5. Kıdemlisizlerin kıdemlilerin yeteneklerini öğrenmeye açık olup olmadıklarının ve bunu teşvik ve engelleyen unsurların neler olduğudur.

## II.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yetenek farklı kişiler için farklı anlamlara gelebilen ve yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bununla birlikte genel kabul gören tanımı, yeteneğin üstün performansa yola açan bilgi beceri, tutum ve davranışlar olduğudur (Boisot,1996; Boyatzis,1982; Hamel ve Prahalad 1994). Kişinin bireysel yeteneği bilgiye ve sosyalliğe dayalı yetenekler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilgiye dayalı yetenekler kapalı ve açık bilgiden meydana gelir ( Koskinen ve Pihlanto, 2006).

Örgütlerde açık ve kapalı olmak üzere iki tür bilgi bulunmaktadır (Nonaka, 1994). Açık bilgi kodlanmış, başkaları tarafından bu kodlar yardımıyla kolayca elde edilebilen, yayılıp, dağıtılabilen, kendini rapor, dosya, kullanma kılavuzu, talimatname gibi biçimsel şekillerde gösteren bilgidir. Kapalı bilgi ise, kişiseldir, sosyal etkileşim, kişisel tecrübe ile kazanılabilen (Nonaka,1994), iletişim, arkadaşlık ve içsel motivasyon ile paylaşılan, teknik bilgi ve yetenekleri içerir (Choi ve Lee,2003). Bununla beraber bilgi açık ve kapalı olarak birinden tamamen ayırık ele alınmamalı, daha ziyade, açık bilgiden kapalı bilgiye bir spektrum içinde geçiş şeklinde görülmelidir (Tsoukas,1996).

Bireyin sosyalliğe dayalı yetenekleri ise, duygu, düşünce ve davranışları örgütün kültürü ve yapısında değerli görülen sosyal görevler ve amaçları başarmak için bütünleştirebilen kabiliyetlerdir (Baron ve Markman,2000). Bilgi, belirli bir zaman ve mekâna bağlı olan ve konuya özgü bir olgu iken yetenek ise, bir işi icra etmeye ilişkin kabiliyetler, bakış açısı, sorun çözme yöntemi, tutum, davranış ve bilişsel şemalardır (Nonaka vd.,2000). Bu çerçeveden ele alındığında kapalı bilginin belli bir oranda yetenek olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bir başka deyişle, bireyin yetenekleri değişmez özellikler olmayıp, bireyin duruma bağlı uygulamalarından türemekte ve devamlı olarak gelişmektedir. Bu çerçevede yetenek transferinin gerçekleşmesini etkileyen koşullar da-birey ve yapıdan kaynaklı kültür, liderlik şekli gibi-önemli hale gelmektedir (Von Krogh ve Roos,1996).

Bu yeteneklerin kıdemli çalışanlardan yeni çalışanlara aktarılması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede yetenek transferinde kullanılan yöntemler farklılaşmakta ve başlıcaları; bireyler arası iletişimi, görüşmeleri ve informel bilgi paylaşımını içeren informel olaylar, deneyimlerin aktarıldığı çalıştaylar, veri tabanları, proje toplantıları, uzman görüşmeleri, elektronik tartışma forumları, en iyi uygulama örnekleri, başarı öyküleri olarak ele alınabilir (Hoegl ve Schulze,2005).

Bu yöntemlerden bazıları kullanılmak suretiyle, yetenek transferinde bulunulur. Yetenek transferinin gerçekleşmesinde iletişim kurabilme ve

motivasyon kolaylaştırıcı faktörler olarak rol oynamaktadır (Suzlanski,1996). Yetenek transferinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem kullanılsa bile, kıdemli çalışanların yetenek transferi konusunda istekli olmaları ve genç işgörenlerin de aynı şekilde kıdemli işgörenlerin deneyimlerine ihtiyaç duymaları ve kıdemlilerin yeteneklerini kendi kariyer ve başarıları için değerli görmeleri gerekmektedir.

### III.ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırmada, elde edilmesi hedeflenen bilgiler dikkate alınarak, nitel araştırma yöntemlerinden standartlaştırılmış açık uçlu görüşme (Yıldırım ve Şimşek, 2006) yönteminin uygun olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ön inceleme ve teorik bilgiye dayalı olarak hazırlanan araştırma formu, pilot görüşmeleri ile genişletilerek yeniden düzenlenmiştir. Yöntem derinlemesine bilgi alabilme, ortamın kontrolü, bilgi kaynağına doğrudan ulaşılması ve teyidi, verilerin tamlığı gibi üstünlükler göstermektedir.

Araştırma yetenek transferinin daha somut olarak ölçülebileceğini öngördüğümüz Sosyal Güvenlik Kurumu teftiş kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamaya 10 müfettiş yardımcısı, 5 yetkili müfettiş yardımcısı, 18 müfettiş ve 18 başmüfettiş dâhil edilmiştir. Kurum müfettiş yardımcıları mesleğin temel bilgi ve ustalıklarının aktarıldığı formal eğitim programlarını bitirerek 3 farklı refakat müfettişi tarafından 1,5 yıl boyunca inceleme ve soruşturmalara doğrudan dahil edilerek ve bu süre içinde beraber çalışarak eğitilmektedirler. Bu 1,5 yıllık uygulamalı eğitim süresince müfettiş yardımcıları mesleğin inceliklerini, düşünce yöntemlerini, konulara yaklaşma şekillerini, tecrübelilerin çalışmalarını gözlemleyerek elde etmektedirler. Bu süreç sonunda yeterlilik sınavından başarılı olanlar yetkili müfettiş yardımcılığına terfi etmekte ve teftişlerini kendi başlarına yapmaya başlamaktadırlar. 1,5 yıllık yetkili müfettiş yardımcılığı süresinin sonunda yeterlilik sınavını geçenler müfettişliğe terfi etmektedirler. Bu süreci dikkate alan çalışma tüm düzeyleri kapsayan yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanarak ustalıkların transfer metotlarını, engellerini, kurumu İKY rolünü araştırmaktadır.

Yapılandırılmış görüşmede, elde edilen bilgilerin kaydedilmesi için, bilgi edinilmesinin amaçlandığı alanları içeren 11 soruluk bir anket formu kullanılmıştır.

### IV.BULGULAR

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular demografik bilgiler, yetenek aktarımında kullanılan yöntemler, öğretilmede seçicilik ve teşvik, genel olarak

yeteneğin transfer edilme oranı ve bunun unvanlara göre dağılımı ve yeni işe başlayanların üstatlarından öğrenme isteği açısından tablolarla açıklanmaktadır.

Tablo 1’de araştırmaya katılanların 25 ile 49 yaş arasında oldukları ve yoğunluğun 28 yaşta toplandığı görülmektedir. Çalışmaya katılanlardan 43’ü erkek (%84) ve 8’i kadındır (%16).

**Tablo 1. Cinsiyete ve Ünvanlara Göre Dağılım**

<b>Cinsiyete Göre Dağılım</b>			
		Frekans	Yüzde
	Erkek	43	84,3
	Kadın	8	15,7
	Toplam	51	100,0
<b>Ünvan Göre Dağılım</b>			
		Frekans	Yüzde
	Müfettiş Yrd	10	19,6
	Yetkili Müfettiş Yrd.	5	9,8
	Müfettiş	18	35,3
	Baş Müfettiş	18	35,3
	Toplam	51	100,0
<b>Yaşa Göre Dağılım</b>			
		Frekans	Yüzde
	25-30	15	29,4
	31-35	18	35,3
	36-40	13	25,5
	41 ve Üstü	5	9,8
		51	100,0

Yıllar itibarıyla meslekte geçirdikleri süre 0 (işe yeni başlanma süresi) ile 22 yıl aralığında olup görevlerde bulunulan bu sürenin 5. ve 13. yıllarda yoğunluk gösterdiği bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan Sosyal Güvenlik Kurumu teftiş kurulu üyelerinin 10’u müfettiş yardımcısı (%20), 5’i yetkili müfettiş yardımcısı (%10), 18’i müfettiş (%35) ve 18’i başmüfettiştir (%35). Meslekte çalışma süresine bakıldığında çalışma süresi dağılımının ünvanlarla paralel olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle müfettiş ve başmüfettişlerin daha uzun süredir kurumda buldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanlardan, ustalıklarının ya da yeteneklerinin kıdemsizlere diğer bir ifade ile yenilere aktarılırken hangi yolları ne oranda

kullandıklarını belirtmeleri istenmiştir (Tablo 2). Bu yollardan odaları ziyaretlerin, arkadaş sohbetlerinin, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın ve ustanın yanında çıraklık-pratik eğitimlerin en yaygın olarak kullanıldığı yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmanın unvanlara göre dağılım uzantısında bu yöntemler içinde oda ziyaretlerinin müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %25, arkadaş sohbetlerinin müfettişler tarafından %22 ve başmüfettişler tarafından %24, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %26 ve çıraklık-pratik eğitimlerin müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %35 oranında diğer unvanlara göre yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Yetenek Aktarımında Kullanılan Yöntemler**

Yetenek Aktarımında Kullanılan Yöntemler	Hiç Kullanılmıyor	Az Kullanılıyor	Kullanılıyor	Çok Kullanılıyor	Toplam	Filen Kullanılanlar	İKY Birimi Kullanıyor
Kahve molalarında	19,6	43,1	29,4	7,8	100	x	
Odaları ziyaretlerde	2,0	33,3	41,2	23,5	100	x	
Yemek aralarında	11,8	52,9	29,4	5,9	100	x	
Yemekli toplantılarda	9,8	51,0	35,3	3,9	100	x	
Arkadaş sohbetlerinde		35,3	52,9	11,8	100		
Rastlantısal/Plansız karşılaşmalarda sohbetlerde	15,7	51,0	27,5	5,9	100	x	
Workshop	54,9	19,6	17,6	7,8	100		
İyi uygulamaların toplantılarla aktarılması	31,4	35,3	23,5	9,8	100	x	x
Karşılaşılan sorunların paylaşıldığı toplantılar	25,5	33,3	25,5	15,7	100		
Önemsenen konuların paylaşıldığı toplantılar	23,5	37,3	23,5	15,7	100		
Örnek raporların dağıtılması	31,4	23,5	29,4	15,7	100		
Elde edilen sonuçların tartışıldığı toplantılar	33,3	33,3	19,6	13,7	100		
Brifingler	29,4	49,0	13,7	7,8	100	x	x
Seminerler	19,6	49,0	23,5	7,8	100	x	x
Uygulama/Çalışma grupları	27,5	39,2	27,5	5,9	100		

Örnek olayların paylaşıldığı toplantılar	33,3	33,3	23,5	9,8	100		
İşin püf noktalarının anlatıldığı/paylaşıldığı toplantılar	27,5	39,2	23,5	9,8	100		
Önceki tecrübelerin paylaşıldığı toplantılar	25,5	33,3	25,5	15,7	100		
Ustalığı olduğu inanılan uzmanlarla bunları öğrenmek için yapılan görüşmeler	25,5	33,3	27,5	13,7	100		
Sorunu olanlarla (bilgi arayanlar), çözümü bilme potansiyeli olanlar(bilgi sahibi olanlar) arasında bilgi değişimini sağlayacak sistemin varlığı.	31,4	29,4	21,6	17,6	100	x	
Bilgi bankaları (raporları içeren)	45,1	39,2	5,9	9,8	100		
Rapor arşivleri	29,4	33,3	25,5	11,8	100	x	x
Bilgi araştırması hizmetlerinin verilmesi	43,1	29,4	17,6	9,8	100		
Mesajlaşma (chat) sohbeti	68,6	15,7	13,7	2,0	100		
Video konferans	80,4	15,7	3,9		100		
Bilgi paylaşım platformları	60,8	25,5	13,7		100		
Kurumda anlatılan başarı hikâyeleri	35,3	41,2	17,6	5,9	100	x	
Yol gösterme/Tavsiyede bulunma	19,6	27,5	39,2	13,7	100	x	
Bölümler arası stajlar	64,7	11,8	19,6	3,9	100		
Çıraklık pratik eğitimleri (ustanın yanında)	17,6	9,8	33,3	39,2	100	x	x

Yetenek aktarımında kullanılan yöntemlerin demografik faktörlerine göre dağılımına bakıldığında kadınların çıraklık eğitimleri rapor arşivlerinin incelenmesi ve yemek araları yöntemlerini erkeklere oranla daha fazla; başmüfettişlerin çıraklık eğitimleri, müfettişlerin yemekli toplantı ve rastlantısal sohbetleri, daha fazla kullandıkları görülmektedir. Meslekte geçen süre dikkate alındığında yetenek aktarımında kullanılan yöntemler içinde 3-5 yıldır çalışanların daha çok yemekte toplantılarını arkadaş sohbetlerini, oda ziyaretlerini yoğun olarak kullandıkları, çok yeni başlayanların yol gösterme, oda ziyareti ve yemek ara ve toplantıları yöntemlerinden daha fazla yararlandıklarını ve meslekteki çalışma süresi 10 yılı geçtikçe kahve molası, oda ziyaretleri, yemekli toplantılar ve çıraklık eğitimlerini yöntemlerini yetenek aktarımında daha fazla kullandıkları Tablo 3'e bakıldığında anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Yetenek Aktarmada Kullanılan Yöntemlerin Demografik Faktörlere Göre Dağılımı

Yetenek Aktarmada Kullanılan Yöntemler	Filen kullanılıyor	KV Birimi Kullanıyor	Cinsiyet		Unvan				Meslekte Geçen yıl			
			Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf	0-2	3-5	6-10	11+
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kahve molalarında	x		75	81	80	100	83	72	75	83	100	74
Odaları ziyaretlerde	x		100	98	100	100	94	100	100	92	100	100
Yemek aralarında	x		100	86	100	100	78	89	100	83	88	84
Yemekli toplantılarda	x		88	91	90	100	94	83	92	100	100	79
Arkadaş sohbetlerinde	x		63	65	60	80	61	67	50	100	50	68
Rastlantısal/Planlı karışıklarda sohbetlerde	x		75	86	90	100	83	78	92	100	75	74
İyi uygulamaların toplantılarla aktarılması	x	x	50	72	70	30	72	67	58	83	75	63
Briefingler	x	x	75	70	70	80	72	67	67	92	50	68
Seminerler	x	x	63	84	90	500	72	78	92	83	75	74
Sorun alanlarda (bilgi arayanlar), çözümü bulme potansiyeli olanlar (bilgi sahibi olanlar) arasında bilgi değişimini sağlayacak sistemler varlığı	x		75	77	70	40	78	56	58	58	75	58
Rapor arşivleri	x	x	88	67	60	60	72	78	58	58	88	68
Kurumda anlatılan başarı hikâyeleri	x		75	63	80	80	56	61	92	58	75	58
Yol gösterme/Tavayede bulunma	x		75	81	60	80	83	72	100	92	88	79
Çıkarlık pratik eğitimi (ustanın yanında)	x	x	100	79	60	80	78	100	67	67	88	100

Yetenek ve bilgi transferinde ne gibi engelleyici ya da öğretmede seçici durumların etkili olduğu araştırılmıştır (Tablo 4). Araştırma sonucunda cinsiyet, akrabalık bağı, yaşam tarzı, etnik köken, iş dışı ilişkiler vb. faktörlerin algılamada seçicilik yaratma konusunda önemsiz oldukları; bireyin öğrenme isteği (%62,7), sevgi (%31,4), iş ilişkisinin sıklığı (%11,8) gibi faktörlerin ise öğretmede daha ağırlıklı olarak seçicilik yarattıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile bu ağırlıklı faktörler öğretmede birer engel olarak ortaya çıkabilmektedir.

İş ilişkisinin sıklığı, kadınlarca daha fazla önemsendiği buna karşın benzer siyasi ve dini inanışların hiç önemsenmediği ancak dini ve siyasi benzerliklerin erkeklerce daha fazla dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Meslekte geçen süre dağılımı 3-5 yıl olanların sevgi, iş içi ve iş dışı, hayat tarzı ve etnik köken benzerliğine çok önem verdikleri dikkat çekicidir. Aynı sonucun yetkili müfettiş yardımcılarında olması meslekte geçen süreyle paralellliği oluşturmaktadır. Başmüfettişlerde cinsiyet farklılığı hiç önemsenmemesine karşın mesleğin ilk yıllarında olanlar için (0-5) bunun bir öncelik yarattığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** Öğretmede Seçicilik Dağılımları



Öğretimde Önemsenen Unsurlar	Hiç Önem vermem	Ortam	Çok Önem vermem	Cinsiyet		Unvan				Eğitim Türü		Meslekte geçen yıl			
				Kadın	Erkek	MüfYrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf	Sosyal	Teknik	0-2	3-5	6-10	11+
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Cinsiyet	74,5	19,6	5,9	13	28	40	40	39	0	23	25	42	67	0	0
Akrabalık bağı	70,6	27,4	2,0	25	30	40	60	33	11	33	50	50	50	13	11
Aynı okul mezunu olma	60,8	37,2	2,0	38	40	40	60	56	17	40	75	80	67	25	21
Hayat/yaşam tarzı	43,1	52,9	3,9	25	63	70	100	61	33	57	50	67	92	38	37
Hayat değerleri	43,1	49	7,8	38	60	70	100	56	39	60	50	67	100	38	42
Etnik köken benzerliği	78,4	19,6	2,0	13	23	20	20	33	11	27	25	25	58	0	5
İş ilişkisinin sıklığı	13,7	74,5	11,8	100	84	70	100	94	83	87	75	75	100	88	84
İş dışı ilişkisinin olması	39,2	49	9,8	50	60	50	80	61	56	53	75	67	100	38	47
Sevgi	17,6	51	31,4	38	79	70	100	78	61	73	50	75	100	63	58
Bireyin öğrenme isteği	5,9	31,4	62,7	100	93	90	100	100	89	90	100	83	100	100	95
Benzer siyasi düşünce	76,6	23,5	2,0	0	30	10	60	33	17	20	0	25	58	0	16
Benzer dini inanış	72,5	23,5	2,0	0	30	10	60	33	17	23	0	33	58	0	11

Bunun yanında Tablo 5'te yetenek ve bilgi transferinde ne gibi teşvik edici durumların etkili olduğuna bakıldığında araştırmaya katılanların, örgütün uyguladığı öğretim yollarını ve öğretmenin bir değer olarak benimsenmesini orta düzeyde önemsedikleri görülmektedir. Takdir edilme ihtiyacının meslekte yeni olanlar için; öğretmenin örgütte bir değer olarak benimsenmesini meslekteki süre arttıkça ve kadınlarda daha teşvik edici olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanlara meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıkların ne kadarını yenilere/başkalarına aktarabildiklerini düşündükleri sorulduğunda (Tablo 5) toplamda 35 kişi %0 ile %50 arasında bir oran bildirirken yine toplamda 16 kişi %51 ile %76 arasında bir oran bildirmişlerdir. Diğer bir ifade ile çalışanların yarısından fazlasının meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıklarının/bilgilerinin yarısını yenilere aktarabildiklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 5. Öğretimde Teşvik Unsurları Dağılımları**

Öğretimde Tesvik Unsurları	Hiç Önem vermem	Önem vermem	Çok Önem vermem	Cinsiyet		Unvan				Eğitim Türü		Meslekte geçen yıl			
				Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf	Sosyal	Teknik	0-2	3-5	6-10	11+
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Takdir edilme	43,1	51	5,9	50	58	50	100	61	44	50	75	58	100	25	42
Öğretme karşılığı maddi destek	76,5	21,6	2	50	19	10	20	33	22	23	25	17	25	25	26
Örgütün koyduğu öğretim yolları (toplantı-seminer vb)	21,6	70,6	7,8	75	79	70	80	78	83	80	75	75	83	63	84
Örgütte bu tür öğretmenin bir değer olarak benimsenmesi	21,6	70,6	7,8	100	70	70	80	72	78	67	100	75	75	63	84

Tablo 6 incelendiğinde sahip olunan bilginin ustalıklara dayandığı anlaşılabilir. Bu oranın %60 ustalık, %40 standart bilgi olarak dağıldığı görülmektedir. Aynı şekilde sahip olunan ustalıkların düşünsel metot ve tecrübeye dayalı bireysel bilgiden oluşan kısmını %60 teknik bilgiden oluşan kısmın %40 olduğu, ancak bu dağılımın, unvan artışına paralel olarak oluştuğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 6. Mevcut Bilginin Kompozisyonu**

	%	Cinsiyet		Ünvan			
		Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf
				%	%	%	%
Şu andaki bilginizi değerlendirdiğinizde ne kadar Ustalıkla dayanmaktadır	0-25	25	37	30	40	11	17
	26-50	38	49	60	40	50	50
	51-75	38	14	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Şu andaki bilginizi değerlendirdiğinizde ne kadar Standart bilgiye dayanmaktadır	0-25	25	37	0	0	11	6
	26-50	38	49	40	20	61	67
	51-75	38	14	30	40	17	11
	76+	0	0	30	40	11	17
Sahip olduğunuz ustalıkları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Düşünsel metot	0-25	25	37	30	40	11	17
	26-50	38	49	60	40	50	50
	51-75	38	14	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Sahip olduğunuz ustalıkları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Teknik bilgi	0-25	25	28	30	40	11	17
	26-50	63	65	60	40	50	50
	51-75	13	7	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Sahip olduğunuz ustalıkları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Tecrübeye dayalı bireysel bilgi	0-25	88	42	30	40	11	17
	26-50	0	51	60	40	50	50
	51-75	0	5	10	20	33	28
	76+	13	2	0	0	6	6

Meslekte edindiğiniz ve geliştirdiğiniz ustalıkların ne kadarını yenilere/başkalarına aktarılabilmesini düşünüyorsunuz sorusunun yanıtları (Tablo 7) ünvanlar açısından incelendiğinde yoğunluklu olarak %45,1 kadar müfettiş ve başmüfettişin %0 ile %50 arasında paylaşım sağladıkları görülmektedir. Bu oran, müfettiş yardımcısı ve yetkili müfettiş yardımcılarının meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıklarını yenilere aktarılabilme oranına göre çok daha yüksektir.

Yeni işe başlayanların üstatlarından yetenekleri ve mesleğin püf noktalarını öğrenme istekliliğinin yaptıkları bildirimlerin istekliliği (%30) ve çok istekliliği (%70) şekline yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kadınların önemli kısmı(%88) sahip olduğu ustalıkların büyük bölümünün aktarıla bildiğini düşünmelerine karşın erkekler (%60-70) ustalıkların en fazla %25 inin aktarabileceklerini düşünmektedirler. Mesleğin ilk yıllarında bulunan müfettiş yardımcılarını ustalıkların ancak küçük bir bölümünün aktarılabilirliğini düşünmelerine karşın müfettiş ve başmüfettişler ustalıkların yaklaşık yarısının aktarılabilirliğini ön görmektedirler. Bu görüş meslekte geçen süreyle de teyit edilmektedir.

Ustalarından bilgi öğrenenler öğretenleri bilgi saklamadıklarını düşündükleri söylenebilir. Ancak bu durum müfettiş ve yetkili müfettiş yardımcılarını ve erkeklerde ustaların öğretmek istemediği bilgiler vardır görüşünde fazlaşmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında ustaların bilgilerinin %30 kadar kısmını öğretmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum öğretmek istenip de öğretilemeyen ustalıklar miktarıyla örtüşmektedir. Sahip olunan ustalıkların hiç eskimediği düşünülen kısmı çok çabuk eskidiği düşünülen kısmı ile (%25- 30) aynıdır. Bir başka deyişle sahip olunan bilgilerin ve ustalıkların %25'i çok hızlı, %50'si uzun bir süre içinde yavaşça ve geri kalan %25-30'u hiç eskimemektedir. Çalışanlar ustalarından öğrendikleri mesleğin püf noktalarının kendilerine yüksek oranda yardımcı olduğuna inanmaktadırlar.

**Tablo 7. Yeteneğin Transfer Edilme Oranı Unvanlara Göre Dağılımı**



		%	%	%	%	%	%	%	%
Kanunlar	Yok	50	5	30	60	6	6	7	25
	Az	50	14	20	40	33	44	7	75
	Orta	0	33	50	0	61	50	30	0
	Yüksek	0	49	0	0	0	0	56	0
Yönetmelikler	Yok	13	7	20	40	6	11	10	25
	Az	88	12	30	40	33	6	10	75
	Orta	0	40	50	20	61	39	33	0
	Yüksek	0	42	0	0	0	44	47	0
Kurum yönetimindeki değişiklikler	Yok	0	16	20	80	6	22	20	25
	Az	25	7	60	20	17	11	10	25
	Orta	50	42	20	0	44	22	33	50
	Yüksek	25	35	0	0	33	44	37	0
Kurum görevlerinin değişmesi	Yok	13	23	50	80	28	33	23	50
	Az	13	26	30	20	28	11	30	25
	Orta	50	37	20	0	39	33	27	25
	Yüksek	25	14	0	0	6	22	20	0
Halkın kurumdan beklentilerinin değişmesi	Yok	38	16	70	100	22	17	13	75
	Az	38	35	30	0	22	39	47	25
	Orta	25	35	0	0	39	17	30	0
	Yüksek	0	14	0	0	17	28	10	0
Teknolojinin değişmesi	Yok	13	7	30	20	22	17	10	75
	Az	38	28	50	20	44	28	37	25
	Orta	50	35	20	60	33	22	23	0
	Yüksek	0	30	0	0	0	33	30	0
AB uyum gerekliliği	Yok	50	21	50	40	28	44	33	25
	Az	38	37	40	60	33	28	40	25
	Orta	1	26	10	0	33	11	17	50
	Yüksek	0	16	0	0	6	17	10	0
Bilgi sahibi olanların kurumdan ayrılması	Yok	63	30	20	40	56	33	40	50
	Az	13	37	60	60	22	28	33	50
	Orta	25	28	20	0	17	33	23	0
	Yüksek	0	5	0	0	6	6	3	0

### V.SONUÇ

Bireyleri örgütte öğretmeye daha çok bilgi öğretmenin kültürel bir değer olarak kabul edilmesinin teşvik ettiği kariyerin başında olanlarda ise takdir edilme duygusunun belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların maddi ya da örgütün formal bilgi transfer yollarından yeterince motive olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu noktadan ele alındığında örgüt kültürü ve manevi motivasyon unsurlarının önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Benzer siyasi ve dini inanışın cinsiyet, aynı okul mezunu olma ve benzer yaşam tarzını benimseme unsurlarıyla beraber sahip olunan bilgilerin aktarılmasında seçicilik yarattığı anlaşılmaktadır. Bu noktada bireyin öğrenme

isteği ve işe dayalı iş yerindeki ilişki sıklığı daha şiddetli etki yapmaktadır. Bu bulgudan hareketle bireylerin işyerindeki beraberliklerin formel ve informel yöntemlerle artırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bireyler sahip oldukları bilgilerin yarısını uzun dönemde yaklaşık dörtte birinin ise çok kısa dönemde eksikliğini buna karşın geri kalan dörtte birinin ise eskimediğini düşünmektedirler. Sonuçlar genel olarak değerlendirilirse sahip olunan ustalıkların eskimeyen kısımda yer aldığı öngörülebilir. Bireylerin sahip oldukları ustalıkların yaklaşık yarısı zihinsel süreçlere dayanmaktadır. Bu durum işin türüyle doğrudan ilişkili olup teknik kısım olarak tanımlanan bilginin ise kanun ve yönetmelik maddelerinden oluştuğu, ustalık kısmının yorumlama kabiliyeti deneyime dayalı süreç geliştirme gibi bilişsel özellikte olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan çalışma göstermiştir ki yıllar ilerledikçe bireyler birlikte çalıştıkları amirlerinden ya da ustalarından öğrendikleri bilgileri geliştirmekte ve zaman içinde kendi ustalıklarını edinmektedirler. Yetenek ediniminde ve transferinde mekanik ya da teknik yapıdan ziyade sosyal etkileşimlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede bireyin öğrenme isteği, sevgi, iş ilişkisinin sıklığı gibi faktörlerde meydana gelen zayıflıklar öğretmede ve öğrenmede engelleyici birer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörle verilen önemin yüksek derecede olması ve üstatlar tarafından desteklenmesi öğretme sürecini etkin kılacak önemli bulgulardandır. Ayrıca formel transfer yöntemlerinden ziyade odaları ziyaretlerin, arkadaş sohbetlerinin, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın ve ustanın yanında çıraklık-pratik eğitimlerin yaygın olarak kullanıldığı yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla ustaların ya da üstatların bu konuya gösterdikleri yaklaşım, tutum ve davranışları yeni gelenlere yetenek/bilgi/ustalık aktarılmasında son derece önemlidir.

## KAYNAKÇA

Allee V. (1997), **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, Butterworth-Heinemann: Boston.

Badaracco JL. (1991), **The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances**, Harvard Business School Press: Boston.

Baron RA. ve Markman GD. (2000), “Beyond Social Capital”, *Academy of Management Executive*, 14, ss.106–116.

Billet S. (1994), “Situated Learning-A Workplace Experience”, *Australian Journal of Adult and Community Education*, 34(2), ss.112–130.

Boisot M., Lemmon T., Griffiths D. ve Mole V. (1996), “Spinning a Good Yarn: The Identification of Core Competencies at Courtalds”, *International Journal of Innovation Management*, 11(3/4), ss.425–440.

Brown JS. ve Duguid P. (1991), “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, *Organization Science*, 2(1), ss.40–57.

Cohen WM. ve Levinthal DA. (1990), “Absorptive Capacity: A Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), ss.128–152.

Daft R. ve Huber GP. (1987), “How Organizations Learn: A Communication Framework”, *Research in the Sociology of Organizations*, 5, ss.1–36.

Drucker P. (1985), **Management: Tasks Responsibilities Practices**, Harper & Row Publishers Inc: New York.

Hamel G. ve Prahalad CK. (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press: Boston.

Hamlyn DW. (1970), **The Theory of Knowledge**, Anchor Books: New York.

Hoegl M. ve Schulze A. (2005), “How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods”, *European Management Journal*, 23 (3), ss.263-273



- Koskinen KU. (2000), “Tacit knowledge as a promoter of project Success”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(2000), ss.41–47.
- Koskinen KU. ve Vanharanta H. (2000), **Tacit Knowledge as Part of Engineers’ Competence**, In Proceedings of Extra Skills for Young Engineers. Maribor: Slovenia.
- Koskinen KU., Pihlanto P. ve Vanharanta H. (2003), “Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context”, *International Journal of Project Management Volume*, 21(4), ss.281–290.
- Koskinen KU. (2003), “Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units”, *Journal of Knowledge Management*, 7(5), ss.67–81.
- Von Krogh G. ve Roos J. (1996), “Five Claims of Knowing”, *European Management Journal*, 14, ss.423–426.
- Lave J. ve Wenger E. (1999), **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press: Cambridge.
- Nonaka I. ve Takeuchi H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press: New York.
- Nonaka I., Toyama R. ve Konno N. (2000), “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, 33, ss. 5-34.
- Quinn JB., Anderson P. ve Finkelstein S. (1996), “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best”, *Harvard Business Review*, 74(2), ss.71–80.
- Spencer LM ve Jr. Spencer S. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Szulanski G. (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices Within the Firm”, *Strategic Management Journal* 17, Winter: ss.27–43.
- Teece DJ., Pisano G. ve Shuen A. (1992), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, University of California: Berkeley.

Tsoukas H. (1996), “The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach”, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), ss.11–25.

Usher RS. (1989), “Locating Experience in Language: Towards a Poststructuralist Theory of Experience”, *Adult Education Quarterly*, 40(1), ss.23–32.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2006), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara

Wagner R. ve Sternberg R. (1985), “Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, ss.436– 458.

## İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ

### JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

#### Sahibi / Owner

Atatürk Üniversitesi İİBF Adına  
Prof. Dr. M. Suphi ORHAN  
Dekan

#### Editörler / Editors

Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ	tondes@atauni.edu.tr (İşletme)
Doç. Dr. Şükrü NİŞANCI	snisanci@hotmail.com (Kamu Yönetimi)
Yrd. Doç. Dr. Mustafa KESKİNKILIÇ	muskes@atauni.edu.tr (Yönetim Bilişim)
Yrd. Doç. Dr. Ramazan Yanık	ramazan.yanik@atauni.edu.tr (İşletme)
Arş. Gör. Ziya Çağlar YURTTANÇIKMAZ	ziya@atauni.edu.tr (İktisat)
Arş. Gör. Fatih ÇAKMAK	fcakmak@atauni.edu.tr (Ekonometri)

**Cilt / Volume** : 27  
**Sayı / Number** : 4  
**Yıl/ Year** : 2013  
**ISSN** : 1300 - 4646  
: 2147 - 7582

**Copyright © Ekim 2013**

#### Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 4 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, siyaset bilimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Tüm hakları mahfuzdur.*

#### Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

- TÜBİTAK / ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına (SBVT) dahildir.
- EBSCOhost tarafından taranmaktadır.
- ASOS INDEX tarafından indekslenmektedir. <http://www.asosindex.com/journal-view?id=62>

#### Sekreteryası

Arş. Gör. Ziya Çağlar YURTTANÇIKMAZ	<a href="mailto:ziya@atauni.edu.tr">ziya@atauni.edu.tr</a>
Arş. Gör. Fatih ÇAKMAK	<a href="mailto:fcakmak@atauni.edu.tr">fcakmak@atauni.edu.tr</a>
	<a href="mailto:iibfdergi@atauni.edu.tr">iibfdergi@atauni.edu.tr</a>

Tel : 0 442 231 15 86 / 231 27 41

Fax : 0 442 236 09 49

**Adres / Atatürk Üniversitesi İİBF**  
25240 / ERZURUM

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ**  
**BİLİM DANIŞMA KURULU**  
(Ada göre sıralanmıştır.)

Prof. Dr. Alaattin KIZILTAN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Alper E. GÜVEL  
*Çukurova Üniversitesi*  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Aysel ERCİŞ  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN  
*Gaziantep Üniversitesi*  
Prof. Dr. Dursun KAYA  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL  
*Gazi Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ekrem YILDIZ  
*Kırıkkale Üniversitesi*  
Prof. Dr. Erkan OKTAY  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Erol ÇAKMAK  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hüseyin DAĞLI  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Hüseyin ÖZER  
*Erzurum Teknik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Kerem KARABULUT  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM  
*Dicle Üniversitesi*  
Prof. Dr. M. Suphi ORHAN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. M. Sinan TEMURLenk  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mahmut KARTAL  
*Bartın Üniversitesi*

Prof. Dr. Murat NİŞANCI  
*Erzincan Üniversitesi*  
Prof. Dr. Muammer YAYLALI  
*Erzurum Teknik Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mustafa UÇAR  
*Dicle Üniversitesi*  
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ  
*Arel Üniversitesi*  
Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Önder BARLI  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Selim ERDOĞAN  
*Dicle Üniversitesi*  
Prof. Dr. Sibkat KAÇTIOĞLU  
*Ticaret Üniversitesi*  
Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*  
Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Uğur GÜLLÜLÜ  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Üstün ÖZEN  
*Atatürk Üniversitesi*  
Prof. Dr. Yusuf AKAN  
*Gaziantep Üniversitesi*  
Prof. Dr. Yunus KİSHALI  
*Kocaeli Üniversitesi*  
Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

## TEŞEKKÜR

Bu dergi değerli hakemlerimizin katkılarıyla yayımlanmaktadır. İlgilerinden ve desteklerinden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

### BU SAYININ HAKEM KURULU

<i>Prof. Dr. Adem Dursun</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Atılhan Naktiyok</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Ayşe İrmış</i>	<i>Pamukkale Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Ertuğrul Acartürk</i>	<i>Adnan Menderes Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Hayati Aktaş</i>	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Hüseyin Özer</i>	<i>Erzurum Teknik Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Kerem Karabulut</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Ömer Yılmaz</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. M Suphi Orhan</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Ramazan Gökbunar</i>	<i>Celal Bayar Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Reşat Karcioğlu</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Şebnem Burnaz</i>	<i>İstanbul Teknik Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Turan Öndeş</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Prof. Dr. Zafer Tunca</i>	<i>İstanbul Kültür Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Beliz Dereli</i>	<i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Ercan Sarıdoğan</i>	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Fehim Bakırcı</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Haydar Akyazı,</i>	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Hikmet Yavaş</i>	<i>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi</i>

<i>Doç. Dr. Kahraman Çatı</i>	<i>Düzce Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. M Suphi Özçomak</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Mahmut Zortuk</i>	<i>Dumlupınar Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Osman Peker</i>	<i>Adnan Menderes Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Serdar Öztürk</i>	<i>Nevşehir Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Sevtap Ünal</i>	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Süleyman Erkan</i>	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
<i>Doç. Dr. Şebnem Tosunoğlu</i>	<i>Anadolu Üniversitesi</i>



**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER**  
**DERGİSİ**



Cilt / Volume : 27

Sayı / Number: 4

Yıl / Year : 2013

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

Yusuf Ziya AYIK, Yavuz KILAVUZ	Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı Ve Topsis Yöntemi İle Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi Yazılımı Seçimi
Aykut GÖKSEL, Belgin AYDINTAN, Dursun BİNGÖL	Örgütlerde Kişilerarası Yetenek Transferi ve Yöntemleri: Müfettişlik Alanında Nitel Bir Araştırma
Gül DENKTAŞ ŞAKAR, Ayşe GÜLDEM CERİT	Uluslararası Alan İndekslerinde Türkiye Pazarlama Yazını: Bibliyometrik Analizler ve Nitel Bir Araştırma
Vedat LAÇINER, Ömer YAVUZ	Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin Afetler Karşısındaki Durumu
Mehmet Selami YILDIZ, Önder KETHÜDA, Mehmet Nurullah KURUTKAN	Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması
Yılmaz AKYÜZ, Feyyaz YILDIZ, Zübeyde KAYA	Veri Zarflama Analizinde (Vza) Malmquist Endeksi İle Toplam Faktör Verimlilik Ölçümü: İmkb'ye Kayıtlı Mevduat Bankaları Üzerine Bir Uygulama
Bulut GÜRPINAR	Dış Politika Ve Basın: Avrupa Birliği Müzakere Tarihi Alma Sürecinde Hürriyet Gazetesi
Vedat KAYA, Ömer YALÇINKAYA, İbrahim HÜSEYİNİ	Ekonomik Büyümede İnşaat Sektörünün Rolü: Türkiye Örneği (1987-2010)
Ali rıza İNCE, Derya Fatma BIÇER, Selim ÇAM	İşletmelerde Süreç Yenileme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama
Menşure KOLÇAK	Dış Ticaret Vergilerinin Türkiye Ekonomisine Etkileri
Tülay İLHAN NAS, Kader TAN ŞAHİN, Tarhan OKAN	Kurumsal Yönetim ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri
Fatma ZEREN, Suzan ERGÜN	Ticari Açıklık Ve Kamu Büyüklüğü İlişkisi: Panel Nedensellik Testi
İbrahim ORGAN, Baki YEGEN	Vergi Bilinci ve Vergi Ahlakı Oluşumunda Muhasebe Meslek Mensuplarının Rolü: Adana Örneği

Gökhan KARSAN, Erhan ATAY	A Comparative Analysis of Turkish And Korean Political Economy: Economic Crisis Perspective
Özgür TOPKAYA, Halil ÖZEKİCİOĞLU, Hasan Alp ÖZEL	European Debt Crisis and Its Possible Implications on The Economies of Developing Countries: Turkey Case
Vedat KAYA, Adem TÜRKMEN	Küresel Krizin Üst Orta Gelir Gurubu Ülkelere Makro Ekonomik Yansımaları
Levent GELİBOLU, Canan MADRAN	Çevresel Sorunlara Davranışsal Çözümler Geliştirilmesinde Sosyal Pazarlamanın Kullanılması
Ramazan YANIK	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Denetçi Sorumluluğu ve Borç-Alacak Hesaplarının Denetimine İlişkin Bir Öneri
Mehmet MERCAN	Enflasyon Ve Nominal Faiz Oranları Arasındaki Uzun Dönem İlişkinin Fisher Hipotezi Çerçevesinde Test Edilmesi: Türkiye Örneği



## YAZIM DÜZENİ

- (1) İktisadi ve İdari Bilimler ve ilişkili alanlarda hazırlanmış ve yayınlanmak üzere dergiye gönderilen yazılar daha önce herhangi bir şekilde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş orijinal **çalışmalar** olmalıdır.
- (2) Editörler yazıların işletme ve iktisat dallarında uygulamayla desteklenmiş çalışmalar olmasını arzu etmektedirler.
- (3) Yazılar, sadece makalenin adı, yazarın adı ve akademik unvanı, görevi ve bağlı olduğu kuruluşu, adresi, telefonu ve e-postasını belirten bir dış kapak sayfası eklenerek gönderilmelidir. Bu sayfa çıkarıldıktan sonra, metin incelenmek üzere Bilim Kurulu'ndan konuyla ilgili üç (3) hakeme gönderilecektir. Bu nedenle metnin ilk sayfasında yazar adına yer verilmeden sadece makale adı yazılmalıdır.
- (4) Bu dergide Türkçe, İngilizce, Fransızca ya da Almanca dillerinden biriyle yayım yapılabilir. Yazıların başında, 100 kelimeyi geçmeyen Türkçe ve yabancı dilde (İngilizce vb.) "başlık/title", "özet/abstract" ve "anahtar kelimeler / keywords" bulunmalıdır.
- (5) Yazıda yer alan konu başlıkları Giriş'ten itibaren **I, II, III, ...** gibi Romen rakamlarıyla, alt başlıklar ise **A, B, C, ...** gibi büyük harflerle sıralanmalıdır.
- (6) Kaynaklara yapılan göndermeler, dipnotlar yerine metnin içinde parantez arasında yapılmalıdır. Parantez içindeki ifadeler şu sırayla yer almalıdır: yazar(lar)ın soyadı, kaynağın yılı ve sayfa numarası. Eğer, yazarın aynı yıl içinde yazılmış birden fazla çalışmasına gönderme yapılıyorsa, yıllar harflerle farklılaştırılmalıdır. Kaynağa gönderme yapma konusunda karşılaşılabilecek farklı durumlarda aşağıdaki örneklerden yararlanılabilir.
  - ...göstermektedir (Engle, 1987: 438).
  - ...Granger (1992a: 35-37; 1992b:85-90) çalışmalarında belirttiği gibi ...
  - ... (Fama ve Miller, 1972: 545-570) iki yazarlı kaynak için.
  - ... (Judge vd., 1988: 15-19) ikiden fazla yazarlı kaynak için.
  - ... (Gönenli, 1990: 490-510; Türko, 1994: 310-314)Açıklama gerektiren durumlarda yapılacak açıklamalar, "Notlar" başlığı altında, yazının sonunda ayrı bir sayfada verilmelidir.
- (7) Şekil ve Tablolar metin içersinde verilmelidir. Şekil adı, şeklin altında, tablo başlığı tablonun üzerinde yer almalıdır. Şekil ve tablo numaraları 1, 2, 3, ... gibi verilmelidir.
- (8) Denklemler satırın en sağında parantez içinde verilecek rakamlarla sıralanmalı ve denklemlere yapılacak göndermeler **...xxx**. İfade edilerek yapılmalıdır.
- (9) Yararlanılan kaynaklar, eğer varsa notlardan sonra ayrı bir sayfada "Kaynakça" başlığı altında verilmelidir. Kaynakçada aşağıdaki biçim kurallarına uyulmalıdır.
  - Kitaplarda:**  
Keyder, N. (1990), **Para, Teori Politika: Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
  - Dergilerde:**  
Bahmani Oskooee, M. ve Malixi, M. (1987) "Effects of Exchange Rate Flexibility on the Demand for International Reserves", *Economics Letters*, 23(2), ss.89-93.
  - Derlemelerde:**  
Bernanke, B.S. (1986), "Alternative Explanations of The Money Income Correlation", K. Brunner ve A. Meltzer (der.), **Real Business Cycles, Real Exchange Rates and Actual Policies**, North Holland, Amsterdam, ss. 49-100.
- (10) Yazılar elektronik ortamda, tercihen word 6.0 veya daha üst bir versiyonunda yazılıp, CD kopyalanmalı, CD ile birlikte üç (3) nüsha laser çıktısı gönderilmelidir.
- (11) Yazım kuralları olarak sayfa yapısı, üstten **5, alttan 5.5, sol 4.25, sağ 4.25 cm ve 1 satır aralıklı Times New Roman 11 punto** olmalı, dipnotlar ise **metin içerisinde** yer almalı ve 9 punto olarak yazılmalıdır. Makalenin tümü yaklaşık 20 sayfayı geçmemelidir.
- (12) Yazarlardan posta ve kırtasiye giderlerini karşılamak üzere makalenin ilk gönderilişinde 100 (Yüz) TL VakıfBank: Atatürk Üniversitesi Şubesi **00158007272483831 (IBAN) TR77 0001 5001 5800 7272 4838 31**nolu hesaba yatırılarak dekontunun makale ile birlikte gönderilmesi gerekmektedir.
- (13) Makalenizi [www.atauni.edu.tr](http://www.atauni.edu.tr) adresinden yararlanarak Fakültemizin Web sayfasından takip edebilirsiniz.

## SPELLING ORDER

- (1) Articles that are sent to be published must be original studies that have never been, in any way, published or sent to be published.
- (2) Editors wish the articles sent, to be the studies that are supported by application (practice) in all fields of Management and Economics.
- (3) Articles must be sent by adding a cover page which includes only the name of the article, author's name his/her academic title, position, address, phone number, e-mail. Having subtracted this page, the article will be sent to three arbitrators in the Arbitration Committee, who are concerned with the subject under consideration for review. For this reason, in the first page of the article, without stating the author's name, only the name of the article must be written.
- (4) In this periodical, articles written in Turkish, English, or German are published. In the articles at the beginning of the document an abstract in Turkish and the foreign language (English etc.) Which does not exceed 100 words. Title and keywords of the article must also be given in both languages
- (5) The subject headlines in the article, beginning from introduction, must be ordered by Roman numerals (I,II,III) sub headlines though, must be ordered by capital letters (A,B,C).
- (6) References made to the sources, must be showed, instead of in footnotes, in parenthesis. Statements within parenthesis must take place in this order: Last name of author(s), year and page number of the source. If the reference is made to more than one studies of the author written in the same year, years must be differentiated by letters. For the different situations faced about the references made to the sources, it is possible to make use of the examples as stated below.  
... (Engle, 1987: 438).  
... Granger as he stated (1992a: 35-37; 1992b: 85-90) in his studies....  
... (Fama and Miller, 1972: 545-570) For the sources with two authors.  
... (Judge etc., 1988: 15-19) For the sources with more than two authors.  
... (Gönenli, 1990: 490-510; Türko, 1994: 310-314)  
If any explanation is needed this should be made under the heading of "Notes", in the end of the article, and in a different page.
- (7) Figures and Tables must be given each in a different page and by following an order. Numbers of figures and tables must be given as 1,2,3,...
- (8) Equations must be indicated as ordered with the numbers in parenthesis given on the right of the line.
- (9) Benefited sources must be given after notes, if there are any, and in different pages under the heading of "Bibliography". In bibliography it is necessary to follow formal rules stated below.  
In books:  
Keyder, N. (1990). **Para, Teori Politika: Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, İkinci Baskı, Bizim Büro Yayını, Ankara,  
In periodicals:  
Bahmani Oskooee, M. and Malixi, M. (1987) "Effects of Exchange Rate Flexibility on the Demand for International Reserves", *Economics Letters*, 23 (2), p. 89-93.  
In collections (anthologies):  
Bernanke, B.S. (1986), "Alternative Explanations of The Money Income Correlation", K. Brunner and A. Meltzer (col.), **Real Business Cycles, Real Exchange Rates and Actual Policies**, North Holland, Amsterdam, p. 49-100.
- (10) It is required that the author has to write his/her article in Word 6.1 or in a higher version, and send it in a CD with 3 copies in paper.
- (11) As spelling rules, page format has to be arranged so as to leave 5 cm from above, 5.5 cm from below, 4.25 cm from right, 4.25 cm from left, Article has to be written in Times New Roman with 11 point. Footnotes have to be within the article in 9 point. Articles must not exceed 20 pages.
- (12) From articles 100-TL will be taken for postal expenses. This paying will be paid to VakıfBank: Atatürk University Branch, Account number is **00158007272483831**. (IBAN) TR77 0001 5001 5800 7272 4838 31 The payment slip should be attached to the article.
- (13) You can check your article by using our faculty web page which is [www.atauni.edu.tr](http://www.atauni.edu.tr).