

# Bitlis Eren Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



Bitlis Eren University  
Journal of Academic Projection

Yıl/Year: 5

Cilt/Volume: 5

Sayı/Issue: 1

ISSN: 2547-9725

# AKADEMİK İZDÜŞÜM DERGİSİ



**Bitlis Eren Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**  
**Akademik İzdüşüm Dergisi**

Bitlis Eren University Faculty of Economics and Administrative  
Sciences Journal of Academic Projection

**Yıl/Year: 2020 – Cilt/Volume: 5 – Sayı/Number: 1**

**ISSN: 2547-9725**

**Yazışma Adresi:**

BEÜ Akademik İzdüşüm Dergisi, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13000,  
Merkez, Bitlis/ TÜRKİYE  
<http://dergipark.gov.tr/beuiibfaid>



**Bitlis Eren Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**  
**Akademik İzdüşüm Dergisi**

**Bitlis Eren University Faculty of Economics and Administrative  
Sciences Journal of Academic Projection**

<b>ISSN</b>	:	2147-9725
<b>Basım Tarihi</b>	:	25 Mart 2020
<b>Yayın Sezonu</b>	:	Mart 2019
<b>Cilt</b>	:	5
<b>Sayı</b>	:	1
<b>İlk Yayın Tarihi</b>	:	2016
<b>Yayın Yeri</b>	:	Bitlis
<b>Yayın Dili</b>	:	Türkçe ve İngilizcedir
<b>Adres</b>	:	BEÜ İİBF Akademik İzdüşüm Dergisi Bitlis Eren Üniversitesi 13000, Merkez, Bitlis/ TÜRKİYE
<b>e-posta</b>	:	aid@beu.edu.tr
<b>URL</b>	:	<a href="http://dergipark.gov.tr/beuiibfaid">http://dergipark.gov.tr/beuiibfaid</a>

**BEU. İİBF. AİD**  
**Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**  
**Akademik İzdüşüm Dergisi**

Yıl/Year: 2020 • Cilt/Volume: 5 • Sayı/Number: 1

**Yayın Kurulu • Editorial Board**

Bitlis Eren Üniversitesi Adına  
Sahibi/Owner

Baş Editör / Editor-in-Chief

Editörler / Editors

Yayın Kurulu Üyeleri / Editorial Board Members

Prof. Dr. Erdal Necip YARDIM  
Bitlis Eren Üniversitesi

Doç. Dr. Üyesi Veysel ERAT  
Bitlis Eren Üniversitesi  
Doç. Dr. Yusuf ÇINAR  
Bitlis Eren Üniversitesi

Prof. Dr. Ağalar ABASALI  
Bakü Devlet Üniversitesi. (Azerbaycan)  
Prof. Dr. Asem NAUŞABAYEVA HEKİMOĞLU  
Bitlis Eren Üniversitesi

Prof. Dr. Ferit İZCİ  
Van Yüüncü Yıl Üniversitesi

Prof. Dr. İftikhar MALİK  
Bath Spa University (İngiltere)

Prof. Dr. Kutluk Kağan SÜMER  
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Nagihan ŞERMUHAMEDOVA  
Taşkent Devlet Üniversitesi (Özbekistan)

Doç. Dr. Ali ASKER  
Karabük Üniversitesi

Doç. Dr. Ayşe Nur BUYRUK AKBABA  
Bitlis Eren Üniversitesi

Doç. Dr. Cemal ÖZTÜRK  
Bitlis Eren Üniversitesi

Doç. Dr. Coşkun ÇILBANT  
Manisa Celal Bayar Üniversitesi

Doç. Dr. Erhan ÖRSELLİ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Doç. Dr. Esra Banu SİPAHİ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Doç. Dr. Hakan ÖZDEMİR  
İnönü Üniversitesi

Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ  
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Saypjamal KORGANOVA  
Muhtar Auezov Güney Kazakistan Üniversitesi (Kazakistan)

Doç. Dr. Vecihi Sefa Fuat HEKİMOĞLU  
Bitlis Eren Üniversitesi

Doç. Dr. Sultan KAVİLİ ARAP  
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Zeki UÇAR  
Bitlis Eren Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DÖNMEZ  
Bitlis Eren Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sebahattin KOÇ  
Bitlis Eren Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Vedat YILMAZ  
Van Yüüncü Yıl Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yahya DEMİRKANOĞLU  
Bitlis Eren Üniversitesi

Yazı İşleri Sorumlusu/Editorial Officer

Dil Editörü/Editorial Officer

Doç. Dr. Veysel ERAT  
Bitlis Eren Üniversitesi

Arş. Gör. Yunus SAVAŞ

**BEU. İİBF. AİD**  
**Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**  
**Akademik İzdüşüm Dergisi**

Yıl/Year: 2020 • Cilt/Volume: 5 • Sayı/Number: 1

**BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ AKADEMİK  
İZDÜŞÜM DERGİSİ YAYIN İLKELERİ**

Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından "**Uluslararası Hakemli Dergi**" statüsüne uygun yılda üç sayı olmak üzere yayımlanır. Dergi içeriği, tüm kullanıcılara açık, ücretsiz "açık erişimli" bir dergidir. Kullanıcılar yayımcıdan ve yazar/yazarlardan izin almaksızın, dergideki makaleleri tam metin olarak okuyabilir, indirebilir, dağıtabilir, makalelerin çıktısını alabilir ve kaynak göstererek makalelere bağlantı verebilir. Bu dergide yayımlanan makalelerin ilim ve dil yönünden sorumluluğu yazarlarına aittir. Fikirlerden Fakültemiz ve Üniversitemiz sorumlu tutulamaz. Makalelerde belirtilen görüşler, Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisinin görüşünü yansıtmaz. Dergide yayınlanan makalelerin tüm yayın hakları Akademik İzdüşüm Dergisine aittir. Makalesi dergimizde yayınlanmış olan yazarlar makalenin Özet kısmının veya tamamının PDF olarak dijital ortamda yayınlanmasını kabul etmiş sayılırlar. Dergi yazım kurallarına uymayan makaleler değerlendirmeye alınmaz. Basılmama kararı verilen yazılar varsa hakem raporuyla birlikte yazarına iade edilir. Yayın için kabul edilen yazıların yayın hakkı, yayınlanan yazılarında her türlü telif hakları dergiye aittir. Yazara herhangi bir telif hakkı ödenmez.

Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi, yayın etiğinde en yüksek standartlara bağlıdır ve Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından geliştirilen yayın etiği ilkelerini ve tavsiyelerini gözetir. Gönderilen tüm makaleler orijinal, yayınlanmamış ve başka bir dergide değerlendirme sürecinde olmamalıdır. Her bir makale editörlerden biri ve en az iki hakem tarafından çift kör değerlendirmeden geçirilir. İntihal, duplikasyon, sahte yazarlık/inkar edilen yazarlık, araştırma/veri fabrikasyonu, makale dilimleme, dilimleyerek yayın, telif hakları ihlali ve çıkar çatışmasının gizlenmesi, etik dışı davranışlar olarak kabul edilir. Kabul edilen etik standartlara uygun olmayan tüm makaleler yayından çıkarılır. Buna yayından sonra tespit edilen olası kuraldışı, uygunsuzluklar içeren makaleler de dahildir. Olası bilimsel etik dışı davranışlar ve etik yayın ihlali durumunda, COPE Ethics Flowcharts dikkate alınır.

Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi, aşağıdaki indekslerce taranmaktadır:

- ASOS (Academia Social Science Index)
- COSMOS (Cosmos Impact Factor)
- Rootindexing (Root Society for Indexing and Impact Factor Service)
- ESJI (Eurasian Scientific Journal Index)

# BEU. İİBF. AİD

Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## Akademik İzdüşüm Dergisi

Yıl/Year: 2020 • Cilt/Volume: 5 • Sayı/Number: 1

### Danışma Kurulu • Advisory Board

Prof. Dr. Asem Nauşabayeva HEKİMOĞLU-Bitlis Eren Ü.  
Prof. Dr. Bayram ÇOŞKUN-Muş Alparslan Üniversitesi  
Prof. Dr. Cüneyt Yenal KESBİÇ-Manisa Celal Bayar Ü.  
Prof. Dr. Harun ARIKAN - Çukurova Üniversitesi  
Prof. Dr. Haydar ÇAKMAK- Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Murat OKÇU-Süleyman Demirel Üniversitesi  
Prof. Dr. Müslüme NARİN-Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Neşe ÖZDEN- Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN-Dokuz Eylül Ü.  
Prof. Dr. Hüseyin GÜL-Süleyman Demirel Üniversitesi  
Prof. Dr. Kutluk Kağan SÜMER- İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Yakup ALTAN-Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Ali ASKER- Karabük Üniversitesi  
Doç. Dr. Ayşe Nur Buyruk AKBABA-Bitlis Eren Ü.  
Doç. Dr. Cemal ÖZTÜRK-Bitlis Eren Üniversitesi  
Doç. Dr. Ece DEMİRAY EROL Manisa Celal Bayar Üniv.  
Doç. Dr. Erkin EKREM- Hacettepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Ester RUBEN-Yıldız Teknik Üniversitesi  
Doç. Dr. Ethem DUYGULU- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. İbrahim Güray YONTAR- Dokuz Eylül

Doç. Dr. Muhammed Şükrü MOLLAVELİOĞLU- YYÜ  
Doç. Dr. Sabahattin NAL-İstanbul Üniversitesi  
Doç. Dr. Sultan KAVİLLİ ARAP- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Tümen SOMUCUOĞLU- Gazi Üniversitesi  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ-Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Vecihi S. Fuat HEKİMOĞLU-Bitlis Eren Ü.  
Doç. Dr. Yunus Emre ÖZER- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Zafer KANBEROĞLU- Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Ahmet Arif EREN-Niğde Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Dilek MEMİŞOĞLU-İzmir Kâtip Çelebi Ü.  
Dr Öğr. Üyesi Ebru TOLAY- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Gökhan DÖNMEZ-Bitlis Eren Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Hakan ÖZDEMİR-İnönü Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi İbrahim ARAP- Dokuz Eylül Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi İskender KARAKAYA- Bozok Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi İsmail ŞAHİN- Karabük Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Kurtar TANYILMAZ-Marmara Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Nurcan H. ÇIRAKLAR- Dokuz Eylül Üniv.  
Dr Öğr. Üyesi Raşid TACİBAYEV- Hoca Ahmet Yesevi-  
Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi  
Dr Öğr. Üyesi Yahya DEMİRKANOĞLU-Bitlis Eren Ü.

# **BEU. İİBF. AİD**

**Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Akademik İzdüşüm Dergisi**

Yıl/Year: 2020 • Cilt/Volume: 5 • Sayı/Number: 1

*Dergimizin bu sayısındaki makalelerin değerlendirilmesinde hakem olarak katkı sunan  
değerli öğretim üyelerine teşekkürlerimizi sunarız.*

## **Yayın Kurulu**

### **BU SAYIDAKİ HAKEM KURULU / REVIEWERS OF THISISSUE**

Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK- Muş Alparslan Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Emre Esat TOPALOĞLU - Şırnak Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Ferhat UĞURLU- Şırnak Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Fevzi ESEN-İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DÖNMEZ- Bitlis Eren Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT – Batman Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Tutku TUNCALI YAMAN Beykent Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Vedat YILMAZ- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

# BEU. İİBF. AİD

Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Akademik İzdüşüm Dergisi

Yıl/Year: 2020 • Cilt/Volume: 5 • Sayı/Number: 1

## Araştırma Makaleleri / Research Articles

---

Zerrin Toprak KARAMAN	1-20
<b>E-Devletin Güvenlik Bağlantılı Sorumlulukları ve E-Vatandaşın Hakları</b> <i>Security-related Responsibilities of the E-Government and The Rights of the E-Citizen</i>	
Metin IŞIK	21-38
<b>Kariyer Uyumunun Üniversite Yaşam Tatminine Etkisinde Sosyal Desteğin Rolü</b> <i>The Role of Social Support in The Effect of Career Adaptability on University Life Satisfaction</i>	
Ferhat Uğurlu, Salih YETİŞ	39-55
<b>Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede'in Kültür Boyutları ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma</b> <i>A Case Study on The Relationship of Models Used in Public Relations Applications with Hofstede's Cultural Dimensions</i>	

---

## Derleme Makale / Review Articles

---

Emrah BİLGİÇ, Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU, Ahmet KOÇAK	56-69
<b>Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi</b> <i>Examining Digitalization in the Context of Logistics Management</i>	

---



## Araştırma Makalesi/Research Article

**E-Devletin Güvenlik Bağlantılı Sorumlulukları ve E-Vatandaşın Hakları***Security-related Responsibilities of the E-Government and  
The Rights of the E-Citizen***Zerrin Toprak KARAMAN\*****Öz**

E-Devlet, kamu yönetimi teşkilatlanmasının yürüttüğü kamu hizmetleriyle doğrudan ilgili bir kavramdır. Planlamadan kontrole, yönetim süreci aşamalarının desteklenerek kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmak için başvurulan dijital bir yöntemdir. Dijital kamu hizmetleri, halk ve idareler arasındaki etkileşimi daha hızlı, daha az pahalı, verimli, izlenebilir ve rahat yapılabilir hale getirerek, kurumlar ve bireylerin karşılıklı yükünü azaltmaktadır. Ayrıca, dijital teknolojilerin kullanılması yoluyla, devletin modernleşmesi stratejilerini bütünleştirerek, topluma ekonomik ve sosyal fayda yaratması hedeflenmektedir. Felsefesi gereği, kurumlar arası işbirliğini de sağlamaktadır.

E-Hizmetler yoluyla, “devlet” ve “vatandaş” ilişkilerinin planlaması ve yöne-timi giderek kamu yönetimlerinin yapılanma çalışmalarının merkezinde yer almaya başlamıştır. Bu yöndeki uluslararası çalışmalar incelendiğinde birçok ülkenin, yöne-timde doğrulanmış bilgi akışına dayalı verimliliği sağlamak amacıyla çeşitli adlar al-tında, devletten vatandaşa internet erişimleri sağlama uygulamalarını hızlandırdığı anlaşılmaktadır. Halka yönelik açıklamalarda, e-kamu hizmetleri yapılanmasında he-deflenen amacın, ihtiyaç duyulan bilgiye hızla ve kolaylıkla erişebilme imkânı; Vergi ödemeleri, lisanslar, pasaport alma gibi işlemleri desteklemede kolaylıklar sağlandığı belirtilmektedir. Faydayı çoğaltan yönde etkileri için de; yönetime katılım ve idareyle etkileşimin kolaylaşması yanında, halkın yönetime katılımı ve hizmetlerin kalitesinin artması beklenmektedir. İdarenin halka bilgi vermesinin sağladığı etkileşim ile vatandaşların hukuki düzenlemeler, hizmetler ve politikaları hakkında daha bilinçli olmalarının sağlanacağına vurgu yapılmaktadır. Vatandaş için, e-devlet yönetimi ve hizmet-leri: kamu politikasına ilişkin bilgiler, istihdam ve iş fırsatları, oylama bilgileri, vergi beyannamesi, lisans tescil veya yenileme, para cezalarının ödenmesi ve sunulması gibi çok çeşitli bilgi ve hizmetlere erişim fırsatı yanında; bu yöndeki çalışmaların çevre koruyucu politikalara da hizmet edeceği, kamu yönetiminin ülke bütününde oluşan rakamsal analizlere dayanarak daha etkin çalışmasına yardımcı olabilecek yeni taktik-ler ve stratejiler oluşturabileceği anlamına da gelmektedir.

Bu makalenin hedeflediği amaç, e-devletin sorumlulukları ile e-vatandaş haklarının, modern güvenlik tanısı kapsamında, 2018 tarihinde uygulamaya giren Türki-ye Başkanlık modeliyle ilişkilendirilerek incelenmesidir.

*Geliş Tarihi/Received: 10.02.20120 - Kabul Tarihi/Accepted: 05.03.2020*

\* Prof. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, zerrintoprak@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8724-1306.

**Anahtar Kelimeler:** E-Devlet, Siber Güvenlik Ekosistem, E-Vatandaşın Hakları, E-Demokrasi, e-Yönetişim.

### **Abstract**

E-government is a directly related concept to public services carried out by public administration. It is a digital method that is used to increase the quality and efficiency of public services by supporting the phases of administration process from planning to control. Digital public services, reduce the mutual burden of institutions and individuals by making the interaction between public and government faster, less costly, efficient, traceable and comfortable. In addition, through the use of digital technologies, it is aimed to integrate the modernization strategies of the state and create collective economic and social benefits. Its philosophy also provides cooperation between institutions.

Through E- Services, the planning and administration of "government" and "citizen" relations has gradually begun to take place at the center of public administration's structuring efforts. When international studies in this area are examined, it is understood that many countries accelerate the implementation of providing internet access to citizen under various names in order to provide efficiency on verified information flow in administration. In public explanations, the aim of e-public services structuring is the ability to quickly and easily access the information needed; It is stated that facilities are provided to support the operations such as tax payments, licenses, passports. Consequently, it is expected that the participation of the people and the quality of the public services will increase. It is emphasized that the interaction provided by informing the public will enable citizens to be more conscious about legal regulations, services and policies. For citizens, e-government administration and services are; access to a wide range of information and services such as public policy information, employment and business opportunities, voting information, tax declaration, license registration or re-newal, payment of fines and submission. Again, it also means that the work in this area will serve environmental protection policies and will create new tactics and strategies that can help public administration to work more effectively based on numerical analyzes that are made throughout the country.

This article aims to target the state examination in association with modern security responsibilities and recognize the rights of e-citizens which associated with the presidential administration Turkish model entered into force in 2018.

**Keywords:** E-Government, Cyber Security Ecosystem, E-Citizen's Rights, E-Democracy, E-Governance.

## **GİRİŞ**

Dünyamız, günümüzde geçmişte olduğundan daha da fazla, her türlü bilgiye hızla ulaşma yanında mal ve hizmetin dolaşımı anlamında, küçülmüştür. Dijital teknoloji sayesinde binlerce kilometre boyunca gerçek zamanlı bağlantı kurulabilir hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler sayesinde hızla ve dünyanın bir ucundan diğerine alışveriş yapabilmek, çalışmalarını etkin yürütebilmek, bilgiye erişim, ulusal ve uluslararası etkileşimde bulunabilme imkânı sağlanmıştır. İnsanlar, bireysel veya örgütsel, birbiriyle her zamankinden daha fazla irtibatlaşırken, küreselleşmenin temel unsurları olan iletişim ve ekonomi de birbirleriyle bağlantılı büyümeye devam etmektedir. Kamu yönetimi ilkesel olarak, yenilikleri vatandaş ve kamu hizmetlerinden yararlananlar açısından, titizlikle yakından takip ederek özel sektör yaklaşımına uygun hizmet verimliliğini artırmaya çalışmaktadır. Ancak artan oranda yenilik, artan oranda risk ile birlikte gelmektedir.

Tarih boyunca insanlığı olumsuz etkileyen ve büyük rakamlarla ölüme sonuçlanan çeşitli salgınlar, soygunlar vb. vakalar günümüzde bilgisayar ortamında da virüs, çevrim içi soygunlar gibi benzer etkiler yaratabilecek bir özellik taşımaktadır.

Nitekim iyi eğitilmiş teröristler ve insan tacirleri gibi insani tehdit unsurları, sürekli gelişen yeni teknolojik imkânları kullanarak, yurt dışından fiziksel sınırların ihlalini yapabildiği gibi, yurt içinden de tehdit ve tehlike oluşturabilmektedir. Bu nedenle güvenliği sağlamak için uluslararası ortaklık ile bütünleşik sınır yönetimi modeli geliştirilmiştir. Dış sınırlarda yüksek güvenlik unsurlarını oluşturmak ve göç hareketlerini düzenlemek amacıyla geliştirilmiş ve yetkili kuruluşları işbirliği ve koordinasyona davet etmiştir. Bu yaklaşımın benimsediği temel felsefe gereği dünya ülkeleri en azından bölgesel ortaklıklardan başlayarak, “bütünleşik e-güvenlik / e-siber sınır yönetimi” sürecine doğru adım adım gitmektedir.

Terör, yarattığı travma ve yıkıcı etkiler nedeniyle günümüzde her gün bir başka ülkede karşılaşılan insan kaynaklı afet tipidir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tanımına göre de, “herhangi bir olay zarara, ekonomik bozulmaya ve kayıplara, insan hayatı, sağlığı ve sağlık hizmetlerinin bozulmasına neden olursa, afet olarak nitelendirilmektedir. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) dokümanlarında, 2013 tarihli Türkiye Afet Müdahale Planı (Afet ve Acil Durum Yönetim Başkanlığı, 2013, s. 6) afet tipleri ve hizmetlerin belirtilmesine yönelik hazırlanan tablo içeriğinde, doğrudan “terör” sözcüğü geçmemekle birlikte, siber saldırılara yer verilmiştir. İnsan kaynaklı siber saldırılar, bilgi ve teknolojinin terörist amaçla kullanımı olarak literatürde tanımlanmaktadır.

Terörist saldırılar günümüzdeki örnekleri de dikkate alınarak; bizzat hedefe doğrudan saldırı ile doğal afetler sırasında oluşan kaotik ortamdan yararlanılarak gerçekleştirilen terörist saldırılar olarak kendi içinde gruplandırılabilir. Terörist saldırılar nedeniyle ortaya çıkan endüstriyel, nükleer vb. kazalar insan eliyle yaratılan afetler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, terörist saldırılar, yarattığı sektörel tehditler yanında, doğrudan insan varlığına zarar vererek sebep olduğu maddi ve manevi kayıplar nedeniyle devlete/topluma karşı işlenmiş suçlar olarak insan kaynaklı afetlerdir. Günümüzde yaşanan terör olayları nedeniyle halka tavsiye edilen, evde 3 günlük gıda, su bulundurulması, elektrik kesintilerine karşı pilli radyo vb. tedbirler, tıpkı afet tedbirleri gibi listelenmektedir. Aşağıda temel insan kaynaklı afetlere yer verilmiştir.

1. Nükleer, biyolojik, kimyasal kazalar,
2. Taşımacılık kazaları,
3. Endüstriyel kazalar,
4. Ulaşım kazaları,
5. Aşırı kalabalıktan meydana gelen kazalar,
6. Büyük rakamlara ulaşan göçler.
7. Siber saldırılar

3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununa göre terör tanımı; “Cebir ve şiddet kullanarak; baskı, korkutma, yıldırma, sindirme veya tehdit yöntemlerinden biriyle, Anayasada belirtilen Cumhuriyetin niteliklerini, siyasî, hukukî, sosyal, laik, ekonomik düzeni değiştirmek, Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü bozmak, Türk Devletinin ve Cumhuriyetin varlığını tehlikeye düşürmek, Devlet otoritesini zaafa uğratmak veya yıkmak veya ele geçirmek, temel hak ve hürriyetleri yok etmek,

Devletin iç ve dış güvenliğini, kamu düzenini veya genel sağlığı bozmak amacıyla bir örgüte mensup kişi veya kişiler tarafından girişilecek her türlü suç teşkil eden eylemlerdir(3713 sk, md.1). Bu maddede belirlenen amaçlara ulaşmak için meydana getirilmiş örgütlerin mensubu olup da, bu amaçlar doğrultusunda diğerleri ile beraber veya tek başına suç işleyen veya amaçlanan suçu işlemese dahi örgütlerin mensubu olan kişi terör suçlusudur. Terör örgütüne mensup olmasa dahi örgüt adına suç işleyenler de terör suçlusudur sayılır (3713 sk, md. 2). Terörist saldırılar, yurt içinden veya yurt dışından, sınır ötesinden gelebilir ve afet yönetimi risk analizleri içinde terör unsuru giderek daha fazla yer almaktadır.

2003 tarihli ve 4800 sayılı Sınırşan Örgütlü Suçlara Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi gereğince, Bir suçun “sınırşan” niteliği kazanması için “birden fazla ülkede işlenmesi veya bir ülkede işlenmekle birlikte hazırlık, planlama, yönetim veya kontrolü gibi (yönetim süreçlerinden birkaçı veya tümünün) bir başka ülkede yapılmış olması veya bir devlette işlenmekle birlikte suçun içinde yer alan organize suç grubunun birden fazla devlette faaliyette bulunması veya bir devlette işlense bile etkisinin başka devletlerde de görülebiliyor olması” (Türkiye Büyük Millet Meclisi md.3 , 2003) gerekmektedir. Bu tanım unsurları itibariyle incelendiğinde, mutlaka zarar gören ülke dışından bir zarar getirici müdahale gerçekleşmektedir. Zarar getiren de (ülke) yasal olmayan bir müdahaleden, kabul edilmiş dünya çapında etik değerler yönüyle, izlenebilir bir ortamda itibar açısından zarar göreceği açıktır. Ülkeye zarar getiren olgusalıklar, terör ile ilişkilendirilmektedir.

Kamu yönetimi de, hizmet alanlara yönelik hizmetlerde faydayı artırma ve demokratik katılım unsurlarını işlevsel kılma amaçlı dijital çalışmaları önemsemektedir. E-devlet, kamu yönetimi teşkilatlanmasının yürüttüğü kamu hizmetleriyle doğrudan ilgili bir kavramdır. Yönetim süreçlerinin, planlamadan kontrole desteklenerek kamu hizmetlerinin kalitesini ve yürütülmesinde verimliliği artırmak için dijital yöntemler kullanılmaktadır. Dijital kamu hizmetleri, halk ve idareler arasındaki etkileşimi daha hızlı ve verimli, daha az pahalı, erişilebilir, izlenebilir ve kolay yapılabilir hale getirerek, kurumlar ve bireylerin karşılıklı yükünü azaltmaktadır. Ayrıca, dijital teknolojilerin kullanılması yoluyla, devlet teşkilatının işletim mekanizmalarının modernleşmesinin, topluma ekonomik ve sosyal fayda yaratması hedeflenmektedir. Felsefesi gereği, e-irtibat kurumlar arası işbirliğini de sağlamaktadır.

## **E-HİZMETLER**

E-Hizmetler yoluyla, “devlet” ve “vatandaş” ilişkilerinin planlaması ve yönetimi giderek kamu yönetimlerinin yapılanma çalışmalarının merkezinde yer almaya başlamıştır. Bu yöndeki uluslararası çalışmalar incelendiğinde birçok ülkenin, yönetimde doğrulanmış bilgi akışına dayalı verimliliği sağlamak amacıyla çeşitli adlar altında, devletten vatandaşa internet erişimleri sağlama uygulamalarını hızlandırdığı anlaşılmaktadır. Halka yönelik çalışmalar; e-kamu hizmetleri yapılanmasında hedeflenen amacın, ihtiyaç duyulan bilgiye hızla ve kolaylıkla erişebilme imkânı yönüyle; vergi ödemeleri, lisanslar, pasaport alma gibi işlemleri desteklemede kolaylıklar sağlanmaktadır. Faydayı çoğaltan yönde etkileri için de; yönetime katılım ve idareyle etkileşimin kolaylaşması yanında, halkın yönetime katılımı ve hizmetlerin kalitesinin artması beklenmektedir. İdarenin halka bilgi vermesinin sağladığı etkileşim

ile vatandaşların hukuki düzenlemeler, hizmetler ve politikaları hakkında daha bilinçli olabileceği beklenmektedir.

Vatandaş için, e-devlet yönetimi ve hizmetleri: kamu politikasına ilişkin bilgiler, istihdam ve iş fırsatları, oylama bilgileri, vergi beyannamesi, lisans tescil veya yenileme, para cezalarının ödenmesi gibi çok çeşitli bilgi ve hizmetlere erişim fırsatıdır. Ayrıca, e- çalışmaların doğal çevreyi koruyucu politikalara da hizmet edeceği, kamu yönetiminin ülke bütününde oluşan rakamsal analizlere dayanarak daha etkin çalışmasına yardımcı olabilecek yeni taktikler ve stratejiler oluşturabileceği anlamına da gelmektedir.

Hizmet tanımlamaları vatandaş odaklı olmakla birlikte, küreselleşme dinamikleri ve insan hakları tanısı bağlamında, bir ülkenin vatandaşı bir başka ülke de güvenli yaşayabilme haklarına ya da güvencesine sahiptir. Yerleşik yabancı statüsündeki bireyler, ülkeden ülkeye değişen kısıtlar olsa da, örneğin mülkiyet ilişkileri nedeniyle vatandaş ile özellikle borçlar açısından çoğu kere benzer sorumluluklara sahiptir ve e-hizmetlerinin tamamen dışında değildirlir.

Türkiye’de 2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 2000’li yılların başında yürürlüğe giren temel bir demokratik düzenlemedir. Dönemi itibarıyla, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 2011 tarihli Kanun Hükmündeki Kararname (KHK/655) hükümlerine göre; “Bilgi toplumu politika, hedef ve stratejileri çerçevesinde; ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak e-Devlet<sup>1</sup> hizmetlerinin kapsamı ve yürütülmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek, bu hizmetlere ilişkin eylem planları yapmak, koordinasyon ve izleme faaliyetlerini yürütmek, gerekli düzenlemeleri yapmak ve bu kapsamda ilgili faaliyetleri koordine etmek (655 KHK, md.2/f)” çalışmaları ile e-Devlet felsefesi oluşturulmuştur.

2018 yılı itibarıyla yürütülen yeniden yapılanma çalışmaları bağlamında, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının teşkilatlanmasında, Haberleşme Genel Müdürlüğü, e-devlet ve siber güvenlik konularında yetkilidir. 2016 tarihli ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve e-Devlet bağlantılı gerekli düzenlemeler, uluslararası alandaki gelişmelere uygun çalışmalarla yürütülmektedir. Veri güvenliğini sağlama ile yetki ve sorumluluk, 6698 sayılı kanunla, Cumhurbaşkanının görevlendireceği bir bakan sorumluluğunda, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği olan “Kişisel Verileri Koruma Kurumu” ile ilişkilendirilen (md.19) bir yapılanmadan oluşmaktadır. Ayrıca bu yapılanmada “Kişisel Verileri Koruma Kurulu Başkanı” ve “Veri Sorumlusu”, açısından doğrudan veri güvenliğinin sağlanmasına ilişkin yetki, görev ve sorumluluklar bulunmaktadır.

E-kamu çalışmaları genel olarak bilgi alan, mevzuatla belirtilen idari ve mali hizmetlerin hızlı yürütülme özelliğinin sağlanmasına ilişkin ilkeleri ağır basan bir yönetim sürecidir. Nitekim, 2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’na 2018 yılında eklenen Ek Madde 3 (Ek: 15/2/2018-7099/16 md.) düzenlemesine göre; “Belediyeler, mevzuatla kendilerine verilen görev ve hizmetlerin yürütülmesi ve vatandaşlar tarafından yapılan başvuruların sonuçlandırılması amacıyla her türlü idari iş ve işlemin yürütüldüğü e-Belediye bilgi sistemini kullanır. E-Belediye bilgi

---

<sup>1</sup>E-devlet şifresi 15 yaşını doldurmuş Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları ve Türkiye’de ikamet eden veya çalışan yabancılar tarafından alınabilir.

sistemini kurmaya, işletmeye, veri saklama, veri iletimi ve veri paylaşımı ile ilgili politikaları tespit etmeye, çalışma usul ve esaslarını belirlemeye ve bu sistem ile ilgili merkezî bir hizmet standardizasyonu oluşturmaya İçişleri ile Çevre ve Şehircilik bakanlıkları müştereken yetkilidir”.

3 Eylül 2016 tarihli 29.820 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, “E-Devlet Hizmetlerinin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre; “e-Devlet hizmeti: Hizmet süreçlerinin vatandaş odaklı olarak yeniden yapılandırılmasını da içerecek şekilde, kurumlar arası veri paylaşımı esasına dayalı olarak yürütülmesi için kurumlar tarafından, hızlı, güvenli, etkili, verimli, şeffaf ve hesap verebilir, temel hak ve özgürlüklere riayet edilerek ve mahremiyet gözetilecek şekilde elektronik ortama aktarılan her bir kamu hizmetini” (Yönetmelik, md.4/c) tanımlamaktadır. Ayrıca gerekli çalışmalara devam edileceği, e-devlet hizmetlerinin sunulmasında ilkeler ile bakanlığın, kamu kurum ve kuruluşlarının ve e-devlet kapısı işletmecisinin görev ve sorumlulukları listelenmiştir. E-devlet sorumlulukları 14 madde ile belirlenmiştir.<sup>2</sup> E-devlet kapısının güvenliği, bilgi güvenliğine yönelik ihlaller ve kök nedenler, kullanıcının “şifresini kimseye paylaşmamak koşulu ile geçerli ”şifre güvenliği” sorumluluğu gibi ilkeler, bilginin güvenliğini sağlamaya yönelik yada güvenli bağlantı üzerine oluşturulmuştur. Vatandaşın hakları konusu için bir başlık açılmamıştır.

E-devlet çalışmaları, internet ortamında kamu hizmetlerini etkin yönetebilmenin teknolojik boyutudur. Belirtilen bu çok yönlü gelişmeyi yönetebilmek ya da böyle bir yöntem tercihinin nedeni olan başarıyı sağlamak için temel ilkelerin oluşturulması ve uzun vadeli bir vizyona dayalı e-Devlet eylem planı oluşturulması gerekmektedir. E-Devletin, yurttaşlara, işletmelere ya da iş dünyasına, yabancılara ve toplamda kısaca halka getirebileceği önemli faydaları sağlamak amacıyla ne tip girişimler planlanacak ve yönetilecektir soruları çalışmaların temelini oluşturmaktadır. E-devlet çalışmaları sayesinde, Devletin yönetim tarihi gelişme sürecindeki demokratikleşme çabalarının sonucu olarak, vatandaş kendisinden sadece bilgi alınan ancak bilgi verilmeyen bir konumdan çıkmakta ve bilgiyi vatandaşla paylaşan bir yönetim yapılanması geliştirilmektedir.

## VİZYON VE TEMEL İLKELER

Kamu hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmek için e-devleti kullanan “idarenin”, öncelikle vatandaşlar olmak üzere halk, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde, şeffaf olması ve işbirliği yapması istenmektedir. Bu çalışmalarda izlenecek yöntemin belirlenmesine ilişkin Avrupa Birliği tarafından geliştirilmiş ve 2020 yılına kadar kamu idareleri ve kamu kurumları için hedef konuları; dokümanların izlenebilir, anlaşılabilir, açık, verimli ve kapsayıcı olması (European Union, 2016) hususudur. Avrupa Konseyinde de geliştirilen çalışmalar, yönetim ve demokratik devlet konularında tasarlanmış kurumsal iyi çerçeve örnekleri sunmaktadır. Avrupa Konseyi 2000’li yılların başında temel düzenlemeleri demokrasi unsurları açısından

---

<sup>2</sup> E-devlet sorumlulukları, 15.04.2019 tarihinde <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=politikalar> adresinden alındı.

geliştirmiştir. Nitekim Bakanlar Komitesi Tavsiye Kararı Rec (2004) 15 ile elektronik yönetim (e-governance), Tavsiye Kararı Rec (2004)11 ile yasal, operasyonel ve teknik standartlar için, e-oylama (on legal, operational and technical standards for e-voting) ve e-demokrasi (e-democracy) Rec (2009)1 yapılabirliği için uzun ancak etkili bir yol alınmıştır. Bu düzenlemeler uluslararası E-devlet çalışmalarına başlangıç olarak önem taşımaktadır.

E-demokrasi ile ilgili tavsiye kararında yer alan ilkeler incelendiğinde, E-devlet çalışmalarında temel referans olduğu anlaşılmaktadır (Council of Europe, 2009) Belirtilen düzenlemeye göre;

*“E-demokrasi; demokrasi, demokratik kuruluşlar ve demokratik süreçlerin güçlenmesinde bilgi ve iletişim teknolojisinin fırsatları kullanılmasında kullanılan stratejik bir yaklaşımdır. E-demokrasi, toplumların demokratik, insani, kültürel ve etik değerleri üzerine dayanmaktadır ve aynı zamanda iyi yönetim ile de yakın bir ilişki içindedir.*

*E-demokrasi, bilgiye erişmede, temel özgürlükler, insan hakları ve azınlık haklarına da saygı gösterme fikrine dayanmaktadır. E-demokrasi, demokrasinin tüm sektörleri, tüm demokratik kuruluşlar, her düzeyde yönetimler ve geniş çapta tüm kurumlarla ilişkilidir. E-demokrasinin paydaşları demokrasiden yarar sağlayan tüm bireyler ve kuruluşları kapsamakta, çeşitli paydaşlar arasında işbirliğini gerektirmektedir. Sadece yönetimler değil, vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları da bu işbirliğine dâhildir. Bu yüzden e-demokrasi hakkında yapılan öneriler tüm paydaşları kapsamaktadır.*

*E-demokrasi ile bilginin elde edilmesi, iletişim, danışma, müzakere, birlikte karar verme gibi konularda paydaşlar arasında işbirliğinin gerçekleşmesini sağlayacaktır. E-demokrasi disiplinlerarası ve sınır aşan bir araştırma gerektirecektir. E-demokrasi aynı zamanda yeni teknolojiler ile gençlerin de demokrasiye, demokratik kuruluşlara ve süreçlere ilgisini çekecektir. E-demokrasi bilgi teknolojileri sayesinde politika oluşturmada politikacıları ve vatandaşları bir araya getirecektir. Politikaların beraberce oluşturulması demokrasiye olan güveni artıracaktır. E-demokrasi birey ve grupların seslerini daha iyi duyuracaktır.*

*E-demokrasi, e-parlamento, e-yasama, e-yargı, e-uzlaştırma, e-çevre, e-seçim, e-referandum, e-oylama, e-müzakere, e-kampanya, e-dilekçe, e-seçimi içine alarak elektronik katılımı, müzakereyi ve forumları mümkün kılmaktadır. Bunlar arasında e-çevre, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artırılmasıyla, çevre korumasında, mekânsal planlamada ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımında kamunun katılımını içermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla kamunun katılımının geliştirilmesi çevresel sorunlarla ilgili konularda demokratik yönetimi de iyileştirecektir.*

*E-demokrasi altında demokrasinin geleneksel işleyişinin bir tamamlayıcısı konumundadır. Bilgi toplumunun da ayrılmaz bir parçasıdır. Geleneksel süreç e-demokrasinin araçlarıyla daha etkin bir şekilde kullanılmış olacaktır. E-demokrasi karar alıcılardan vatandaşlara kadar tüm paydaşlara tanıtılmalıdır. E-demokrasiye katılımın sağlanması eğitimi ve pratikleri gerektirmektedir. Paydaşlara e-araçların nasıl kullanılabileceklerini öğrenme konusunda ayrıca özel bir çaba harcanmasını da gerektirmektedir.”*

Avrupa Konseyince geliştirilen E-demokrasi temelli belirtilen ön çalışmalarda yukarıda belirtilen temel fikirler, E-devlet için hemen hemen aynı mantıksal çerçevede değerlendirilmiştir. E-devlet; tüm vatandaşlar ve iş dünyasına; sınırsız, kişiselleştirilmiş, kullanıcı dostu, uçtan uca dijital kamu hizmetleri sunulmasını sağlayan temel yaklaşımdır. Yenilikçi gelişmeler, vatandaşların ve işyerlerinin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda daha iyi hizmetler tasarlamak ve sunmak için kullanılmaktadır. Kamu idarelerinin de kendi paydaşlarıyla ve birbirleriyle olan hizmet etkileşimlerini kolaylaştırmak için yeni dijital ortamın sunduğu fırsatları kullanması önem taşımaktadır.

## **ETKİNLİK ARACI OLARAK KAMU YÖNETİMİNİN BİLİŞİM-İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİYLE MODERNİZASYONU (MALMÖ DEKLARASYONU)**

2009 yılında gerçekleştirilen Malmö Deklarasyonu (European Union, 2009, s. 4,5) Avrupa İdareleri için aşağıda yer alan temel ilkeleri 2015 yılına kadar gerçekleşmesi için hedef olarak belirlemiştir. Bu ilkeler;

- Kullanıcıların ihtiyaçlarına göre tasarlanan ve üçüncü taraflarla işbirliği içinde geliştirilen kamu hizmetlerinin yanı sıra, kamusal bilgiye erişimin, izlenebilirliğin artırılması ve etkin katılımın sağlanması için etkili kullanımının vatandaşlar ile kurum ve kuruluşların hizmetine verilmesi,
- Avrupa Birliğinin herhangi bir yerinde okumak, çalışmak, ikamet etmek ve emekliye ayrılmak gibi, dolaşım ortaklığına hizmet edecek şekilde kusursuz e-Devlet hizmetlerinin yerine getirilmesi,
- Yönetimin yükünü azaltmak, etkinlik ve etkililiği artırmak için kurumsal süreçleri geliştirmek ve sürdürülebilirliği teşvik etmeye hizmet edecek e-Devlet mekanizmalarının kullanılması, bu tercih sürdürülebilir düşük karbon ekonomisini de geliştireceği,
- Politika gereklerinin yerine getirilmesi için uygun stratejik unsurların tesis edilmesinin, gerekli, yasal ve teknik ön koşulların oluşturulması ile mümkün olabileceğidir.

Hükümetler maliyetleri düşürerek, daha az kaynakla daha iyi kamu hizmetleri sağlamayı hedeflemek zorundadır. Bu yukarıda sayılan siyasi önceliklerin her biri, daha iyi kamu hizmeti sağlamaya yönelik olup, vatandaşlarla etkileşim için de daha iyi fırsatlar oluşturmaktadır. Hizmet odaklı yenilikçi teknolojiler de özellikle dijital ortamlarda daha iyi imkânlar yaratabilmektedir. E-devlet uygulamaları sayesinde modern ve verimli çalışması beklenen kamu yönetimlerinin, tam da kendilerinden beklendiği gibi, halka ve iş ortamına, hızlı ve kaliteli hizmet sağlamaları gerekmektedir. Kamu idarelerinin hizmetleri yürütürken günün ihtiyaçlarına uygun hale getirmeleri, mevcut süreçlerin ve hizmetlerin raf ömrünü ya da geçerliliklerini yeniden düşünmeleri ve tasarımları, verimliliğin yaygınlaşması için oluşturulmuş veri ve hizmetlerin, diğer kurum ve kuruluşlara ve sivil toplumun kullanımına açmaları gerekmektedir.

Belirtilen bu çabaların gerçekleşmesi için, anahtar dijital sağlayıcılara güvenilmesi gerekmektedir. Dijital kamu hizmetlerin geliştirilmesine ilişkin



maliyetlerin düşürülmesi önem taşımaktadır. Yine uygulamayı hızla sağlayabilmek ve kurumsal-toplumsal birlikte çalışabilirliği artırmak için, çalışmalar, paydaşlarca kabul edilmiş standartlara ve teknik şartnamelere dayalı olarak kullanılabilen şekilde paylaşılmalıdır.

Devlet yönetiminin temel çalışmaları da e-devlet felsefesi içinde geliştirilmektedir. Kamu idarelerinin e-ihale, sözleşme kayıtlarının kullanımı ve birlikte çalışabilir e-izmalara geçişine destek vermek için çalışmalar Türkiye’de devam etmektedir. İdarenin zorlamasından çok, halkın da bu yeniliklere açık olması ve desteklemesi önem taşımaktadır. Bu nedenle de önce kamu idaresinin güvenilirliği sağlaması gerekmektedir. **Kamu yönetiminde, çoğu kere hantal işleyiş yapısı ve bürokratik zihniyetin baştan aşağı değişmesi, yeni masraflar ve ek vergiler anlamına gelmektedir.**

Kamu hizmetlerinin verimli görülmesi, iş hayatının işleyişinin verimliliğini sağlayacak elektronik işlemlerde, elektronik kimlik ve güven hizmetlerinden yararlanmayı hızlandırmak için bireylerin ve idarelerin çaba göstermeleri gerekmektedir. Dijital kimlikli işletmelerde (örneğin e-imza, web sitesi kimlik doğrulaması), mobil kimlik ve güvenliği sağlayıcı hizmetler de dâhil olmak üzere, elektronik kimlik (e-kimlik) sınır ötesi ve sektörler arası kullanımını hızlandırmak için yapılacak diğer eylemler (örneğin; bankacılık, finans, e-ticaret) ve kamu sektöründe, e-adalet gibi çalışmalar gerekli adımlar olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmalar büyük ölçekli hizmetlerdir. Oysaki hayatın akışı içinde küçük ölçekli alışveriş ve hizmetlerde de “güvenli kimlik doğrulama” ve “ürün güvenliği doğrulama” gibi birçok yönde çeşitli dijital kullanımı sağlama ve kolaylaştırma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalar, önemli bir kamuoyu araştırmasına ihtiyaç göstermektedir. E-devlet çalışmalarından olan, e-kimlik, e-imza hatta e-tanımlanmış ses gibi konular üzerinde çalışmak stratejik bir öneme sahiptir ve doğrudan kimlik güvenliği ile ilgilidir.

Ayrıca, “Güvenilirlik ve Güvenlik” ilkesine uygun olarak, kamu sektörüne ilişkin veriler ve hizmetler üçüncü tarafların kullanımına açılmakta ve yeniden kullanımları kolaylaştırılarak, kamu idarelerinden, kapasite artışı, büyüme ve iş imkânları yaratabilecek yeni fırsatlar geliştirmeleri beklenmektedir. Başka bir ifadeyle belirtilen veri paylaşımının kamu yönetiminin halka yaklaşması, daha şeffaf ve sorumlu bir yönetim haline gelerek demokratikleşeceği öngörüsü ortaya konulmaktadır (Council of Europe, 2009, s. 9).

E-Devlet olarak, alışlagelen çeşitli kamu idaresinin işleyişine yönelik konularda vatandaşın yüksek hizmet kalitesi beklentisi artmaktadır. Mülkiyet edinmede sorun yaratan yanıltıcı emlak bilgilendirmelerinin önüne geçecek, halka güven veren özellikle arazi/mekâna ilişkin güvenilir kamu verilerine erişmeye yönelik konularda, halkın istek göstereceğini beklemek gerçekçi olacaktır. Kentsel arazi kullanımı, trafik planlaması ve bilimsel amaçlar için mekânsal verilerin kullanımı, doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerin tespiti ve azaltılması gibi toplumsal ihtiyaçlara cevap veren yeni girişimlerin gerçekleştirilebileceğini düşünmek mümkündür. Bilimsel verilere ve mülkiyet haklarına dayalı, kent ve kırsal planlaması ve politika yapısını geliştirecek, afetlere karşı güven sağlayan yüksek kaliteli mekânsal verilerin (örneğin kadastrolar, haritalar, adresler, binalar, parklar, korunan alanlar, doğal risk alanları, vb.) kayıtlarının tutulmasına duyulan ihtiyaç e-devlet süreçlerini destekleyecektir.

Ulusal E-Devlet stratejilerinden sorumlu kurum ve kuruluşların belirlenmesi için bir “e-Devlet Eylem Planı Yönetim Kurulu” benzeri kurullar oluşturulması önem taşımaktadır. Aslında kamu, özel ve sivil ortaklı temsilcilerden oluşturulmuş bir strateji üreten Yürütme Kurulunun, planlamadan kontrole kadar olan bütün süreci iyi tanımlanmış bir Eylem Planı oluşturması önem taşımaktadır. Kuşkusuz söz konusu, E-Devlet Eylem Planı'nda önerilen tedbirlerin sunulması, ancak ortak bir taahhüt ve çok ortaklı katılımcı anlayışla mümkün olacağı öngörülmektedir.

## **E-DEVLET ÇALIŞMALARININ TEMEL İLKELERİ**

E-devlet çalışmalarına destek verecek eylem planının tamamlayıcı bir parçası olarak başlatılacak olan girişimler, paydaşlar tarafından güçlü bir şekilde desteklenmesi gereken aşağıdaki temel ilkelere uymalıdır (European Union, 2016, s. 3).

**Dijital yapıyı oluşturmak:** Kamu idareleri, hizmetleri (makine tarafından okunabilir bilgiler dâhil), dijital tercih edilen seçenek olarak sunulmalıdır. Diğer hizmet kanalları, herhangi bir beklenmeyen durum için kullanıcıların istifadesine sunulmak üzere kullanılabilir halde tutulmalıdır. Ayrıca, kamu hizmetleri tek bir irtibat noktasından ve çeşitli iletişim kanallarından yürütülmelidir.

**İlkesel teklik:** Kamu idareleri vatandaşların ve iş hayatının, aynı bilgiyi yalnızca bir kamu idaresinin sağladığından emin olmalıdır.

**Kapsayıcılık ve erişilebilirlik:** Kamu idareleri, çok geniş bir kapsam içeren, çocuklar, gençler, yaşlılar ve engelli bireyler gibi farklı ihtiyaçlara hitap eden dijital kamu hizmetlerini tasarlamalıdır.

**Açıklık ve şeffaflık:** Kamu idareleri kendi aralarında bilgi ve veri paylaşmalı ve vatandaşların ve işletmelerin kendi bilgilerine erişerek kontrol etmeleri, güncellemeleri ve gerekirse kendi verilerini düzeltmeleri sağlamalıdır. Kullanıcıların, iç ve dış paydaşlarını da kendilerine yönelik idari süreçleri izleme ve katılım ile katkılarına açmalıdır.

**Sınırötesi çalışmalar:** Kamu idareleri, ilgili dijital kamu hizmetlerini sınırların ötesine uygun hale getirerek, sınır dışında ve sınır içinde hizmetlerin erişimlerinde aynı etkinlik ve verimliliği sağlamalıdır.

**Birlikte çalışabilirlik:** Hangi verilerin paylaşılacağı belirlenerek, verilerin ve dijital hizmetlerin erişilebilirliğini sağlama ve sorunsuz çalışacak şekilde tasarlamalıdır.

**Güvenilirlik ve güvenlik:** Bahse konu olan bütün bu çalışmaların unsurlarının, tasarım aşamasında bütünleştirilerek kişisel veri koruma ve gizlilik ve Bilişim İletişim Teknolojilerinin(BİT) güvenliği hakkındaki yasal çerçeveye uydurulması hatta daha iyi hale getirilmesi sağlanmalıdır.

E-devlet etkinliği için listelenen bu konular, ister bir merkezden veya çok farklı kanallardan dağıtılsın, dijital hizmetlere olan güvenin artması ve bilgilerin tam bir sorumluluk içinde kullanılması için uyulması gereken önemli ön koşullardır. Kamu Yönetimlerinin, dijital dönüşümünü hızlandırmak için gerekli politika önceliklerinde 3 temel yaklaşım öngörülmektedir. Bunlar, i) kamu yönetimini modernize etmek, ii)

sınır ötesi kurumsal işbirliğinde işlerlik sağlamak ve iii) kurumların halkla kolay etkileşimini sağlamak amaçlı stratejik hedefler oluşturmaktır.

Sosyal ağlar gibi yenilikçi teknolojilerin mevcudiyeti, iletişim becerisini de artırmıştır. Özellikle genç yaş grubu iletişim teknolojilerini kullanmada daha etkin görünmektedir. Kuşkusuz teknoloji kullanımına ilişkin kapasite artışı, her türlü hizmete erişimi kolaylaştırırken, halkın bir bütün olarak beklentilerini de artırmaktadır. Ancak herkes hemen her konuda e-devletin sağladığı imkânları kullanma konusunda, yeni bir beceri istediği için veya güvenlik riski açısından (e-imza vb) istekli olmayabilir. Yeni teknolojilerin getirdiği kamu hizmeti erişim kolaylıkları yanı sıra şartnamelerinin de halk yararına özenle düzenlenmesi vatandaşların da memnuniyetini sağlayan bir toplumsal ortam yaratabilir. İdarelerin, daha az kaynakla daha fazla hizmet sunması için BİT teknolojilerini kullanması önem taşımaktadır (European Union, 2010, s. 3-11) Belirtilen bu politika önceliklerinin yerine getirilmesi amacıyla oluşturulması gereken eylem planlarının somut olarak çevrimiçi kamu hizmetleriyle ilgili olarak ele alınması gerekmektedir.

E-Devlet'te işbirliğini desteklemek için ekonomi-politikası temel ilkeleri açısından önemli nedenler bulunmaktadır. E-Devletle ilgili ortaklaştırılan çalışmaların temel dayanağı, kamu kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayarak kamu harcamalarını azaltmaktır.

## **E-DEVLET VE KULLANICI KOLAYLIKLARI**

E-devlet çalışmaları birçok kullanıcı kolaylıklarına da hizmet etmektedir. Aşağıda bu konuya yer verilmektedir.

### **Kullanıcının Yetkilendirilmesi**

E-devlet konusunda kullanıcıların kapasitesinin, kamuoyuna açık bilgilere kolaylıkla erişimi ve karar verme süreçlerine etkin katılımının sağlanacak şekilde güçlendirilmesi de gerekmektedir. Gelirlerin tahsilâtını takip etmek, izlemek, okullara veya üniversitelere kaydolmak, çevrimiçi kimlik talep etmek ve almak, çevrimiçi vergi beyannameleri göndermek gibi hizmetler gelişen e-devlet hizmetleridir. Ayrıca, e-devlet hizmetlerinin kullanılabilirliği ve e-devlet hizmetlerinin (İnternet, TV, telefon, mobil cihazlar veya uygun olduğunda araçlar aracılığıyla) birden fazla kanal üzerinden geliştirilmesi önerilmektedir.

Kamu sektörü sahip olduğu bilgi birikimi nedeniyle bir altın madenine benzetilmektedir. Aslında, kamu yöneticilerinin yetkisiyle topladığı verilerin çoğu, yalnızca sınırlı kişisel veriler (sertifika alımı) ve vatandaşların yükümlülüklerine yönelik (vergi ödeme) benzeri bir amaç için kullanılmamaktadır. Özellikle kişisel olmayan, toplumu ilgilendiren verilerin (coğrafi, demografik, istatistiksel, çevresel veriler, afetlerde erken uyarı vb.), iletişim araçları vasıtasıyla erişilebilir bir yapısalılıkta sunulması, vatandaşların ve işletmelerin çalışmalarını geliştirecek yeni yöntemler geliştirilmesi ve bağlantılı olarak yeni ürün ve hizmetler sağlanması beklenmektedir. Kuşkusuz e-devlet hizmetleri, ister yurt içi kamu hizmetlerinde olsun, isterse yurtdışındaki vatandaşları için planlansın, **e-adalet**, **e-çevre**, **e-afet** vb çeşitli alanlarda öncelikle kullanım güvenliğinin sağlanması önem taşımaktadır.

### **E-Vatandaş/E-Hemşeri ve E-Devlet Karşılıklı Sorumluluklar**

Kamu hizmetleri artan oranda dijitalleşmekte ve çevrimiçi olarak erişilebilir hale gelmektedir. Vatandaşların beklentisinin ne olduğu ve tatmini, ilkelerin netleştirilmesi, vatandaşların ve devletin karşılıklı sorumluluklarına ilişkin dijital devlet-vatandaş arasındaki sözleşmenin tesisi konuları da demokratiklik ve sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır (European Public Administration Network, 2008).

Bir idari birim, yürüttüğü hizmete yönelik olarak, vatandaşa ve girişimcilere teminat vermelidir. Teminata ilişkin beyanlar, aynı zamanda hizmet standartları olarak da adlandırılmaktadır. Bu standartların ne olduğunu bilen hizmet alanlar, hizmetten ne beklediklerini bilirler ve aksaması veya standardın sağlanmaması bağlamında yönetimi sorgulayabilirler. Başka bir ifadeyle “**vatandaş sözleşmesi**” hizmetin etkinliğini sağlamada, idari açıdan iyi bir uyarıcıdır. Hizmet standartları, ödeme süreleri, kalite derecesi ve güler yüzlü hizmet gibi hizmetin yönetim süreciyle ilgilidir. Vatandaş Sözleşmesi, i) vatandaş odaklı hizmet standartları, ii) iletişim, iii) tazminat olmak üzere üç unsura sahiptir.

Vatandaş Sözleşmesi uygulamasıyla, bir kuruluştaki kamu hizmetinin kalitesinin iyileştirilmesine yol açan dinamizmi oluşturmak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, vatandaş katılımını büyütmek, hizmetten yararlanan memnuniyetini arttırmak, personel memnuniyetini arttırmak, şikâyetlerin ele alınmasını iyileştirmek gibi sonuçlar beklenmektedir. Bu konular personel açısından kurumsal sadakat, kullanan açısından güven ve politik yabancılaşmama kavramlarıyla yakından ilişkilidir. İdarenin ilkesel sorumluluklarını ortaya koyan bir düzenleme örneği aşağıda yer almaktadır.

### **Hollanda Devletinin, vatandaşa karşı sorumluluğunu ortaya koyan, E-Vatandaş Kalite Şartları İlkeleri: (United Nations Public Administration Network, 2018)**

1. İletişim kanalları seçimi: Savaş, mektup, telefon, e-posta, internet kullanımı sağlanır.
2. Şeffaf Kamu Sektörü: Vatandaşlar resmi bilgi edinmek için nereye başvuracaklarını bilir.
3. Hak ve Görevlere Genel Bakış: Vatandaşların hak ve görevleri açıkça bilinir.
4. Kişisel Bilgi Hizmeti: Özel bilgi, kişisel internet sitesi mevcuttur.
5. Uygun Hizmetler: Vatandaşlar sadece bir kez sunumu olan, proaktif olarak kişisel bilgi verir.
6. İzlenebilir Süreçler: İdari süreçlerin açıklığı ve şeffaflığı sağlanır.
7. Dijital Güvenilirlik: Güvenli kimlik yönetimi uygulanır ve elektronik belgeler güvenli şekilde saklanır.
8. Öğrenen Yönetim: İdare, hataları telafi eder ve öğrenir.
9. Sorumlu Yönetim: Vatandaşlar hizmeti karşılaştırarak hizmeti değerlendirir ve idareyi kontrol eder.

10. Katılım ve Yetkilendirme: İdare, vatandaşların katılımını ve idareye katkılarını teşvik eder ve vatandaş memnuniyetini sağlar.

**Vatandaş açısından da, e-devletin kontrolündeki sorgulamalar kalite şartı ile bağlantılı olup hakları aşağıda listelenmiştir:** (United Nations Economic Commission for Europe, 2018, s. 3)

1. İletişim Kanalı'nın Seçimi: Bir vatandaş olarak, idare ile hangi yolla etkileşimde bulunacağımı kendim seçebilirim. İdare; sayaç, mektup, telefon, e-posta, internet gibi çok kanallı hizmet sunumunu, yani kullanılabilirliği sağlar.

2. Şeffaf Kamu Sektörü: Bir vatandaş olarak kamu hizmetlerine yönelik resmi bilgiler için nereye başvurulacağını biliyorum. İdare, tek elden-hizmet teslimatını garanti eder ve yanlış kapılara yönlendirmez, kusursuz davranır.

3. Hak ve Görevlere Genel Bakış: Bir vatandaş olarak hangi hak ve sorumluluklara sahip olduğumu biliyorum. İdare, haklarımın ve görevlerimin hepsinin yerine getirilmesini açıklık ilkesi içinde sağlar.

4. Kişiselleştirilmiş Bilgiler: Bir vatandaş olarak, güncel ve tutarlı eksiksiz bilgi almaya hakkım vardır. İdare, ihtiyaçlarıma göre uyarlanan uygun bilgiyi sağlar.

5. Uygun Hizmetler: Bir vatandaş olarak, proaktif bir şekilde sunulacak kişisel verileri bir kez vermeyi seçebilirim. İdare kaydettiği verileri açıklar, rızam olmadan veri kullanmayarak beni korur.

6. Kapsamlı Prosedürler: Bir vatandaş olarak idarenin nasıl çalıştığını ve süreci yönettiğini kolayca öğrenebilirim. Yönetim beni, izleme yoluyla dâhil ettiği süreçlerden haberdar eder.

7. Güven ve Güvenilirlik: Bir vatandaş olarak idarenin elektronik olarak yetkin olduğunu kabul ediyorum. Güvenli kimlik yönetimini ve elektronik belgeleri güvenilir depolamayı garanti eder.

8. Vatandaş Düşünen İdare: Bir vatandaş olarak iyileştirme için fikirler yazabilirim ve şikâyet ederek bilgilendiririm. İdare hataları telafi eder, hizmet ve süreçlerini geliştirmek için geri bildirim kullanır.

9. Sorumluluk ve Kıyaslama: Bir vatandaş olarak yönetimin çıktılarını ölçebiliyorum, kontrol edebiliyorum ve kıyaslayabiliyorum. İdare, performansına ilişkin kıyaslama bilgilerini aktif olarak tedarik eder.

10. Katılım ve Güçlendirme: Vatandaş olarak çıkarlarımı bilme ve karar verme sürecine katılıma davet edildim. İdare bu yetkilendirmeyi destekler ve gerekli bilgi ve araçların mevcut olmasını sağlar.

E-Devlet çalışmalarının sürdürülebilirliği için yönetimler, eğitim kurumları ve sivil toplum örgütlerinden 400'den fazla temsilci, 20-22 Haziran 2017 tarihlerinde Strazburg'da düzenlenen önemli bir konferansta Avrupa'daki vatandaşlık ve insan hakları eğitiminin geleceğini tartışmıştır (Council of Europe, 2010)

Günümüzde Avrupa'da demokrasi ve insan haklarına yönelik ciddi sorunlar olduğu, özellikle Avrupa Birliği toplumlarında dışlama, ayrımcılık ve kutuplaşma,

popülist milliyetçi söylemlerin artan oranda kullanımına ilişkin kaygılar ifade edilerek, geleneksel demokratik süreçlerde hayal kırıklığı yaratan gerileme, terörizm ve şiddet yanlı aşırı hareketlerin yükselişi, göçmen ve mültecilerin topluma uyumuna ilişkin engellerin varlığı ve yavaş ilerleme temel tartışma konuları olarak öne çıkmıştır. Avrupa Müktesebatının zengin birikiminden yararlanılarak, toplumların demokratik gelişmelerini sağlayacak, demokratik kültürü geliştirecek, sürdürülebilir kalkınma için eğitime önem vermek ve çok çeşitli aktörlerden(yönetişim) destek almak hedefleri tartışılarak kayda alınmıştır.

Avrupa Birliği yıllar itibariyle terör ve terörün geldiği duruma yönelik tespitlerini ortaya koyan raporlar hazırlamaktadır. 2018 tarihli Rapora göre (EUROPOL, 2018, s. 15), Terörist grupların interneti, takipçilerine ulaşmak ve mesajlarını yaymak için kullandıkları tespit edilmiştir. Siber teröristlerin özellikle zarar vermek için istihbarat toplama, enerji endüstrisi ve güç şebekelerine saldırma planları yapma doğrultusunda becerilerini artırmaya çalıştıkları ve bu nedenle yine internet imkânlarından yararlandıkları tespiti yapılmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca bilinen hırsızlık başta olmak üzere çeşitli suçlar artık internet aracılığıyla yapılmaktadır. İnternet ortamını kullanımıyla ortaya çıkan siber suçların iki yönde artacağı öngörülmektedir. İlki doğrudan devletlere yönelen klasik saldırılar (real world attack), diğeri de karma saldırılar (hybrid attack ) olup bu saldırıların acil durumlar ve kamu hizmetlerin düzenli işleyişini bozmaya yönelik gerçekleştirilebileceğine ilişkin öngörüler yer almaktadır. İnternet iletişimi sayesinde, saldırıları anlık gösteren, siber saldırı haritalarında ülkelerarası e-hareketliliği görmek mümkündür. Bahse konu olan bu gözlemler güvenlik konusundaki kamu gayretinin önemini ortaya koymaktadır.

### **Siber Saldırıları Ulusal Mevzuatı Oluşturma Gerekliliği**

Günümüz dijital dünyasında devlet yönetimlerinin, ülke vatandaşları başta olmak üzere, ülkede yaşayanları korumak için idari yapılanmaları gözden geçirmesi önem taşımaktadır. (Dahora, 2011, s. 240-243) Bu konuda süreç içinde hızla hareket eden kurumsal-teorik iyi bir örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri tecrübesi aşağıda yer almaktadır (Chief Information Officer).

Amerikan halkını dijital dünyanın tehditlerinden korumak için Kongre ile birlikte çalışarak, 2015 Güvenlik Yasası olarak adlandırılan bir düzenleme yapılmıştır. Bu çalışma 2000’li yılların başında geliştirilen uygulama yöntemlerinin (policy) geliştirilmiş halidir. Bu sayede özellikle uluslar arası şirketlerin siber güvenliğini güçlendirmek için önemli araçlar sağlanmıştır. Bu çalışmalarda dikkati çeken husus, Amerikan yönetiminin marketten herhangi bir gündelik ihtiyaç için ürün satın almaktan ticari ve sanayi faaliyetlere kadar, üretici ve tüketicinin güvenliğinin sağlanması için kamu yönetiminin baştan aşağı yenilenmesi ve yeni yatırımların yapılmasının önemli adımlarının atılacağı ve atıldığına ilişkin gelişmeleri kamuoyu ile paylaşan bir dizi çalışmalar ile ilgili idari ve mali bilgilerin verilmesidir. Bu çalışmalar sürekli güncelleştirilmektedir.

“Günümüz dijital dünyasında Amerikalıları korumak için cesur adımlar atmak” gerekliği diye başlayan kamuoyu bildirelerinde, idari çalışmaların önemi vurgulanmaktadır. Genel olarak, bu idari bilgilendirmelerde, ticari faaliyetlerin yönetiminden, arkadaşlarla iletişim kurmaktan, yol tarifine kadar çevrimiçi bir

dünyanın günlük yaşantıyı etkilediği ve yeniden biçimlendirdiği konusunun farkındalığının sağlanmasına vurgu yapılmaktadır. Siber güvenlik işgücünü geliştirmek ve korumak konunun can alıcı önemli hususlarından birisidir. Ayrıca mevcut, yeni ve gelişmekte olan teknolojinin en iyisini kullanmak için kamu ve özel sektör araştırma ve geliştirme toplulukları ile birlikte çalışmak da dikkate alınmalıdır. Kritik siber güvenlik boşluklarını ve ortaya çıkan öncelikleri tespit ederek boşlukları ortadan kaldırmak için öncelikli eylem planlarını oluşturmak önem taşımaktadır.

Sürekli gelişen dijital çağ; kamu ekonomisi, işletmeler, eğitimde vb kamusal hizmetlerde sınırsız fırsatlar sunmakla birlikte, adapte olmayı gerektiren yeni nesil tehditleri de ortaya çıkarmıştır. Suçlular, teröristler ve ülke yönetimini ile insanların incitmek isteyen ülkelerin varlığına işaret edilerek, bir ülkeye yapılan doğrudan klasik saldırmadan, çevrim içi saldırıların daha kolay ve etkili olduğuna ve sistematik kriz yarattığına işaret edilmektedir. Amerika’da en hızlı büyüyen suç kimlik hırsızlığı olup, film endüstrisinin popüler konusudur. Özetle, Amerikan Başkanı, dijital çağda güvenlik konusuna önem verileceğine ve Amerikan halkına güvenlik yaklaşımının cesurca yeniden değerlendirileceğine işaret etmektedir. Başkan, yönetimine kısa vadeli önlemleri alan ve siber güvenlik bilinci ve korumalarını artırmak, gizliliği korumak, kamu güvenliğini sağlamak için uzun vadeli bir strateji yürürlüğe koyan bir Cybersecurity Ulusal Eylem Planı (CNAP) uygulamaktadır.

Türkiye’nin de, Cumhurbaşkanının sorumluluğunda yapılanmış, Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi, Eylem Planı (T.C Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016) hazırlanmıştır. “*Siber güvenlik alanında denetim yaklaşımını da içeren uluslararası standartlara uygun mevzuatın oluşturulması*” (4.2) değerlendirmesi Eylem Planında yer almaktadır. Siber Planda, yukarıda yer alan uluslar arası gelişmeler ve bilgi içeriğine uygun olarak siber temel ilkelerine yer verdiği görülmektedir.

20/10/2012 tarih, 28447 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Ulusal Siber Güvenlik Çalışmalarının Yürütülmesi, Yönetilmesi ve Koordinasyonuna İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı” ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu gereğince ulusal siber güvenliğin sağlanmasına ilişkin politika, strateji ve eylem planlarını hazırlamak ve koordinasyonunu sağlamak görevi Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına verilmiştir.

Siber uzay, ulusal siber uzay, kritik hizmet ve kritik altyapı gibi yeni kavramlar ve sorumluluklar listesi literatüre girmiştir. Temel olarak, can kaybına, büyük ölçekli ekonomik zarara ve ulusal güvenlik açıklarına veya kamu düzeninin bozulmasına yol açabilecek hizmetler kritik hizmet ve kritik altyapı kabul edilerek hizmetin yapılmaması ile altyapının çökmesinin önüne geçmek hedeflenmektedir. Siber Güvenlik Ekosistem terimi, mevcut dokümanlarda tanımlanmamakla beraber kavramsal olarak eylem planında yer almaktadır. Bu başlık altında, “stratejik eylem kapsamında kamu, özel sektör, STK ve diğer paydaşların koordineli katkısıyla mevzuattan teknolojiye kadar gereksinimlerin belirlenmesine ve uygulamaya dökülmesine yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır” bilgisi yer almaktadır. Siber güvenlik ekosistem konusu temel unsurları itibariyle aşağıda yer almaktadır.

Siber uzay ilk insan yapımı ortam olarak kabul edilmektedir. Diğer doğal ortamlarda olduğu gibi kontrol edilememe özelliği taşımaktadır. Yazılımın içsel ve

bölünmez bir yapıya dönüştüğü siber uzay unsurlar sürekli gelişmekte ve yaşamda giderek artan bağımlılık haline gelmektedir. Bu alan içinde yer alan aktörler (kamu kurum ve kuruluşları, özel şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, bireyler) olup, savunmasız olabildikleri gibi sorun kaynağı da olabilirler. Bu nedenle de güvenilir bir siber ortam (Siber Güvenlik Ekosistem) kurma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Siber Güvenlik Ekosistem uzay, tıpkı doğal ekosistemler benzeri katılımcılara sahiptir. Bu katılım ağında canlı yapılar kadar, siber cihazlarda farklı bir çeşitlilik katmaktadır. Belirtilen bu unsurlar, çok amaçlı etkileşim içinde de olabilirler. Siber uzayda dağılmış ve ulusal sınırları aşan bu sistem bütününde bilgi güvenliğini sağlayacak donanım ve yazılım satıcıları, uzman dijital personel ve danışman, bilgisayar korsanları (hacker), standardizasyon ajansları, akreditasyon ve eğitim yapılanmaları ve farkındalık sağlayacak akademik konferanslar ve araştırma makalelerinin yayımlanması önem taşımaktadır.

Siber suçlara karşı eğitilmiş personelin güçlendirilmesiyle de bağlantılı teknik altyapının sürekli gözden geçirilerek işlevselliğinin artırılması; özel amaçlı teşkilatlanma yanında, Cumhurbaşkanı tarafından dijital suçlar, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına hitaben siber saldırıları önleyici çalışmalarda bulunan e- güvenlik taahhüdü olarak “Siber Güvence Beyanının” oluşturulması; Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanının siber saldırılara yönelik çok yönlü sorumluluğunu ve eylem planlarını ortaya koyan bir ulusal bildirge yayınlanması yerinde olacaktır. Eylem planlarında hükümetin, şirketlerin ve bireylerin birlikteliği, sorumluluğunun belirlenmesi önemlidir. Türkiye'nin Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi Eylem Planının incelenmesinden böyle bir beyana yer verilmediği görülmektedir.

Bu veya benzeri kamusal projeler için, "Ulusal Siber Güvenliği Geliştirme" ve kamu hizmetlerinin güvenliği için Siber Olaylara Müdahale Ekipleri (SOME) gibi yapılanmaları oluşturmak önemlidir. Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile belirlenen yeni kamu yönetimi yapılanmasında, Cumhurbaşkanlığı bünyesinde, 1 sayılı Kararname ile oluşturulan merkezi düzeydeki güvenlik yapılarını destekleyen “**Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları**” (CK1,md.20), katılıma önem veren önemli bir etkin yönetim aracıdır. Başka bir ifadeyle bu yapılar yeni yönetim felsefesine uygun olarak katılıma da açık olarak biçimlendirilmiş hizmetlerde etkinliği sağlayacak yönetim yöntemidir. Kuruluş amacı itibarıyla, Cumhurbaşkanının kamu politikalarını belirlemesine yardımcı olan, bakanlıklarda geliştirilen politika ve hizmetlerin Cumhurbaşkanlığı bünyesinde izlenmesi, değerlendirilmesi ve alternatif politika üretme misyonunu yerine getiren ve literatürde “Karşı Bürokrasi”<sup>3</sup> olarak tanımlanan yapılarla benzerlik göstermektedir.

Kurul üyeleri, Cumhurbaşkanınca atanan ve en az 3 üyeden oluşan ve bir üyenin başkanvekili olarak Cumhurbaşkanı tarafından görevlendirildiği, bu kurullar aşağıda listelenmiştir. Kurulların birbirleriyle bağlantısı olmakla birlikte, “Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulu“ konumuzla ilişkilidir.

---

<sup>3</sup> Karşı bürokrasi fikri, ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde, Başkan Roosevelt tarafından 1939 yılında kurulmuştur. Başkanın kişisel bürokrasi olup, siyasetçileri desteklemek veya onlara yardım etmek yada resmi bürokrasiye dengeleyici nitelikte görev yapma amacı için tasarlanmıştır. Bilal Eryılmaz (2018) Kamu Yönetimi, 11. Baskı, s. 15



- a) Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu.
- b) Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu.
- c) Ekonomi Politikaları Kurulu.
- ç) Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulu.
- d) Hukuk Politikaları Kurulu.
- e) Kültür ve Sanat Politikaları Kurulu.
- f) Sağlık ve Gıda Politikaları Kurulu.
- g) Sosyal Politikalar Kurulu.
- ğ) Yerel Yönetim Politikaları Kurulu.

Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulunun görev ve yetkileri içinde (CK1,md.26): siber güvenlik ile ilgili politika ve strateji önerileri geliştirmek ve yine bağlantılı afet ve acil durum halleri, sivil havacılık güvenliği gibi konular yer almaktadır.

Kurul üyelerinin katılımcı yaklaşımla oluşturulacağı belirlenmiştir. Söz konusu kurulun Meclis tarafından belirlenecek parti temsilcileri ve hükümet dışı en önemli ticari ve teknik uzman ile strateji uzmanlarından oluşturulması önemlidir.

İçişleri Bakanlığının hizmet birimleri içinde güvenlik ve strateji önemli bir yapısalılık oluşturmaktadır (CK1, md. 256). Bu birimler, İller İdaresi Genel Müdürlüğü, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, Personel Genel Müdürlüğü, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Kaçakçılık İstihbarat, Harekât ve Bilgi Toplama Dairesi Başkanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Güvenlik ve Acil Durumlar Koordinasyon Merkezi(GAMER), Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğüdür.

Güvenlikle ilgili kurumsal yapılanmalar, gizlilik kuralları içinde çalışmalı, kamu ve özel sektördeki siber güvenlik düzeyini güçlendirmek için geleceğe yönelik olarak kısa, orta vadede (teknoloji hızla değiştiği için) kamu yönetiminin uygulayacağı, ilkesel ve eylemsel olarak önlemler, konusunda tavsiyede bulunma veya görüş bildirme görevini üstlenmelidir. Bu konular: güvenlik konularının bütün boyutlarında kamu güvenliği ve ekonomik ve ulusal güvenliğin korunması; yeni teknik çözümlerin araştırılması ve geliştirilmesinin teşviki; siber güvenlik teknolojilerinin, politikalarının oluşturulmasını sağlayacak en iyi uygulamalarının geliştirilmesi, kullanımı konusunda merkezi yönetim ve yerel yönetimler ile özel sektör arasındaki ortaklıkların güçlendirilmesine yönelik kapsamlı çalışmalar olarak değerlendirilmektedir. E-devlet çalışmalarının tamamen teknik konulara yönelik olmayıp, ayrıca “demokratik” yönünün de olduğunu hatırd tutmak önem taşımaktadır.

Siber güvenlikle ilgili olarak uluslar arası yaklaşımlar ve öneriler genelde aşağıdaki gibi gelişmektedir.

- 1) Öncelikli güvenlik tanımlama ve yüksek değeri olan bilginin ve varlıkların korunması,
- 2) Siber saldırılara karşı zamanında tespit ve hızlı yanıt,
- 3) Başarılı öğrenilmiş derslerin hızlı çözümlenmelerinin göz önünde tutulması,
- 4) Siber güvenlik gücünü oluşturacak en yüksek nitelikli siber personelin işe alınması ve elde tutulması,
- 5) Mevcut teknolojinin etkin kullanılması ve teknolojik gelişmelerin takibi.

Sürekli sorgulama yöntemi aşağıda gösterilmektedir. Buna göre;

- Hedefler: “Neye ulaşmamız gerekiyor” sorusuna cevap aramakta ve
- Eylemler: “Bu hedeflere ulaşmak için çabalarımızı nasıl ve nereye odaklıyoruz” hususlarına dikkat edilmesini önermektedir. Kuşkusuz kamu yatırımlarının yenilenmesi, bakımının yapılması, eğitim ve diğer konular bir mali külfet getirmektedir. Konuya ilişkin mali yönetimin açıklıkla halk ile paylaşılması, konuya ilişkin vergilendirme ve şeffaflık içinde yapılan çalışmaların mali dökümünün beyanı, halkın desteği açısından önemlidir. Bilgi Teknolojisi Modernizasyon Fonu gibi, Amerika’da üzerinde çalışılan **Fon** benzeri bir çalışma yapılabilir.

## DEĞERLENDİRME

Kamu yönetiminin ulusal ve uluslararası düzeyde farklı hizmetlerinde, devlet sırrı olmayan veri ve hizmetlerin vatandaşın erişimine açılmasının, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde verimliliği artıracak, kurumların ve vatandaşların idare ile olan ilişkilerinin kolaylaşacağı ve güven faktörünün karşılıklı artacağı beklenmektedir. Mamafih, klasik yüz yüze yöntemde alışıldığı gibi göz önünde oluşturulan idari kayıt üzerinden çalışma daha güvenli bulunmaktadır. Benzer algının dijital ortam için de oluşması ve şeffaflık beklentisi bulunmaktadır. Bu demokratik mekanizmalar yönteminin kullanılma başarısı bağlamında, kamu idareleri daha güvenilir ve demokratik sorumlu yönetimler olarak, halka daha hesap verebilir hale gelecektir.

Dijital Dünya’nın temel konusu, kişisel verilerin korunması ve gizliliğinde, idarenin tam bir yasal koruma sağlamasıdır. Bir eylem ancak gayrimeşru, evrensel hukuka aykırı ve tutarsız olarak değerlendirildiğinde terör ve gerçekleştiren de “terörist” olarak nitelendirme eğilimi bulunmaktadır. Terörist eylemler, tanımı gereği hedefi sivil halk olan ve devletlere yönelik eylemlerdir. Esasen terörden dijital veya değil devletler doğrudan veya dolaylı etkilenmektedir. Bu nedenle devletler gerek kendisini ve gerekse vatandaşı ile diğer yerleşikleri güvenlik gibi temel bir varlık nedeni ile korumak zorundadır.

Türkiye açısından da, devletin ve vatandaşın hak ve sorumlulukları yönüyle sürdürülen çalışmaların temel ilkelerinin netleştirilmesi ve protokoller oluşturularak merkezi erişime açılması, kamuoyunca bilinirliğinin sağlanması önem taşımaktadır. İnsan hakları ve demokratik kültürünü geliştirecek yaygın eğitim çalışmalarına, gerek beşeri gerekse kurumsal kapasite açısından eğitimin her basamağında önem vermek gerekmektedir. Çalışmaların başarısında katılımcı mekanizmalar çok önemli olup, Cumhurbaşkanlığı Danışma Kurullarının yerel/ulusal toplumsal sermayeden mümkün

olan en çok faydayı sağlayacak şekilde planlanması ve yönetilmesi ve e-katılım ile işlevselliğinin artırılması önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

European Union. (2016, 04 19). *European Union Comission and It's Priorities*. 04 05, 2018 tarihinde <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-179-EN-F1-1.PDF> adresinden alındı.

Afet ve Acil Durum Yönetim Başkanlığı. (2013, 12 01). *Türkiye Afet Müdahale Planı*. 10 01, 2018 tarihinde [https://www.afad.gov.tr:https://www.afad.gov.tr/upload/Node/2419/files/Afet\\_Mud\\_Pl\\_ResmiG\\_20122013.pdf](https://www.afad.gov.tr:https://www.afad.gov.tr/upload/Node/2419/files/Afet_Mud_Pl_ResmiG_20122013.pdf) adresinden alındı.

Chief Information Officer. (tarih yok). 04 20, 2016 tarihinde Chief Information Officer Topics : <https://www.cio.gov/fed-it-topics/cybersecurity/cybersecurity-national-action-plan> adresinden alındı.

Council of Europe. (2009, 02 18). *Council of Europe*. 03 25, 2018 tarihinde <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf> adresinden alındı.

Council of Europe. (2010, 05 01). 04 04, 2018 tarihinde Council of Europe What We Do: <https://www.coe.int/en/web/edc/charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education> adresinden alındı.

Dahora, K. (2011). Cyber Crime in the Society: Problems and Preventions. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(1), 240-259.

E-devlet (2019) 15.04.2019 tarihinde <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=politikalar>, adresinden alındı

Eryılmaz, Bilal. (2018). Kamu Yönetimi, 11. Baskı, 15.

European Public Administration Network. (2008, 09 01). 04 04, 2018 tarihinde European Public Administration Network: [http://www.eupan.eu/files/repository/7\\_steps\\_EN.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/7_steps_EN.pdf) adresinden alındı

European Union. (2009, 11 18). 04 06, 2018 tarihinde European Comission: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf> adresinden alındı.

European Union. (2010, 12 15). *Comission and It's Priorities*. 04 06, 2018 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF> adresinden alındı.

EUROPOL. (2018, 04 20). 09 28, 2018 tarihinde EUROPOL Activities and Services: <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2018-tesat-2018> adresinden alındı.

T.C Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2016, 08 09). *T.C Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi*. 09 28, 2018 tarihinde <http://www.udhb.gov.tr/doc/siberg/2016-2019guvenlik.pdf> adresinden alındı.

Türkiye Büyük Millet Meclisi md.3 . (2003, 03 01). *Sınışan Örgütlü Suçlara Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesinin Uygun Bulunduğuna Dair Kanun*. 09 24, 2018 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4800.html> adresinden alındı.

United Nations Economic Commission for Europe. (2018). *United Nations Economic Commission for Europe Documents*. 10 01, 2018 tarihinde [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/KBD\\_Newsletter/Issue\\_4/Poelmans.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/KBD_Newsletter/Issue_4/Poelmans.pdf) adresinden alındı.

United Nations Public Administration Network. (2018). 04 04, 2018 tarihinde <http://www.burgerlink.nl/Documenten/englishsite/citizen-charters/citizen-charters.html> adresinden alındı.

**Araştırma Makalesi/Research Article****Kariyer Uyumunun Üniversite Yaşam Tatminine Etkisinde Sosyal Desteğin Rolü*****The Role of Social Support in The Effect of Career Adaptability on University Life Satisfaction*****Metin IŞIK\*****Öz**

Bu araştırmada kariyer uyumu ile üniversite yaşam tatmini ilişkisinde sosyal desteğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda nedensel tarama desenine göre nicel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmaya veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Bitlis Eren Üniversitesi öğrencileri, örneklemini ise bu üniversitede öğrenim gören lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler Spss programı yardımıyla öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Daha sonra araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda kariyer uyumunun merak ve sosyal desteğin arkadaş boyutunun üniversite yaşam tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Düzenleyici etki için yapılan analizde, kariyer uyumunun merak boyutunun üniversite yaşam tatminine etkisinde sosyal desteğin arkadaş boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyde arkadaş desteğinin, öğrencilerin belirsizliklerin üstesinden gelme ve üniversite yaşamından memnuniyet ilişkisini güçlendirdiği söylenebilir. Araştırma bulgularının ilgili literatürü zenginleştirilmesi beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite Yaşam Tatmini, Kariyer Uyumunu, Sosyal Destek.

**Abstract**

In this research, the moderator role of social support in the relationship between career adaptability and university life satisfaction were examined. For this purpose, a quantitative research method was adopted according to the causal screening pattern. Survey technique was used to collect data. The population of the research consists of students of Bitlis Eren University and the sample of this study is undergraduate students studying in this university. A simple random sampling method was used for sample selection. The data obtained were firstly subjected to reliability and validity analysis by Spss program. Then, multiple regression analysis was performed to test the research hypotheses. As a result of the analyzes, it was found out that career adaptability's curiosity and social support's friend dimension of affect university life satisfaction. In the analysis made for the moderator effect, it was seen that friend dimension of social support had a moderator effect of curiosity dimension of career adaptability the effect of university life satisfaction. It can be said that high level of support of friends strengthens the relationship of students to overcome

*Geliş Tarihi/Received: 11.01.2020 - Kabul Tarihi/Accepted: 19.03.2020*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Bitlis/Türkiye, imetin@beu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4577-0095.

uncertainties and satisfaction with university life. Research findings are expected to enrich the relevant literature.

**Keywords:** University Life Satisfaction, Career Adaptability, Social Support.

## GİRİŞ

Kariyer, bir bireyin hayatının önemli yönünü temsil eden gelişimsel bir kavram özelliğine sahiptir. Bireyin gerek iş hayatı boyunca gerekse de iş hayatı sona erdiğinde kariyeri devam eder. Bu açıdan kariyer, yaşam boyu bir süreç olarak değerlendirilebilir (Ginzberg, 1984; Super, 1990). Bireyin bilgi, beceri ve tecrübelerinin karşılığı olarak yaşamı boyunca çalışma hayatındaki hareketliliğini ifade eden kariyer (Işık, 2017), değişen örgütsel formlar ve yapılar, daha esnek istihdam kalıpları, değişen değerler ve artan iş güvensizliği (Buyukgoze-Kavas, 2014) gibi, iş piyasasının tahmin edilemez hale geldiği günümüz çalışma koşullarında (King, 2004) giderek dinamik bir kavrama dönüşmektedir. Dolayısıyla, günümüzün hızla değişen ekonomik ortamına giren gelişmekte olan yetişkinlerin (mezun öğrenciler), iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlamak için kritik psiko-sosyal kaynaklarla donatılması gerekir (Wilkins-Yel vd., 2018: 67). Değişen dinamik koşullar bunu gerektirmektedir. Çünkü iyi planlanmış kariyer yollarına sahip bireyler bile beklenmedik engellerle karşılaşabilmektedirler. Bireylerin bu engellerle başa çıkmaları ise uyum yeteneklerine bağlıdır (Hui vd., 2018: 95). Burada da karşımıza kariyer uyumu kavramı çıkmaktadır. Kariyer uyumu, bireyin yeni bir bakış açısı sergileyerek değişen kariyer koşullarına yönelik kendini donanımlı hale getirme yeteneği (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin değişimlere çabuk cevap verme ve ayak uydurabilmeleri için ihtiyaç duyulabilecekleri kaynaklara sahip olmaları olarak açıklanan kariyer uyumu, kısacası değişen koşullara karşı hazırlıklı olunmayı ifade etmektedir (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018).

Bireyler başta kişilik özellikleri olmak üzere, değişen ve dönüşen çevresel dinamikleri göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun iş rollerinde uyarlanabilir ve uygulanabilir stratejileri kullanarak kariyer yapmaktadırlar. Uyumluluk olarak ifade edilen bu durum, bireyin ihtiyaçları doğrultusunda fırsatları değerlendirmesiyle gerçekleşmektedir (Taş ve Özmen, 2019: 11). Uyumluluk, günümüzün sürekli değişen istihdam koşullarında bireylerin sahip olması gereken önemli bir özelliktir. Çünkü uyumluluk (kariyer uyumu) bireylerin istihdam edilebilirliğini sürdürmelerini ve çalışma yaşamlarında geçişlere hâkim olmalarını sağlar (Savickas, 1997; 2002). Özellikle de ülkemizde olduğu gibi üniversite mezunu işsizliğin yüksek olduğu ülkelerde, mezun aday öğrencilerin işgücü piyasasına adaptasyonu için kariyer uyumu daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü bireylerin uygun meslek seçimi giderek zorlaşmaktadır (Bozgeyikli vd., 2016: 141). Nitekim 2019 ağustos verilerine göre; Türkiye’de yükseköğretim mezunlarının istihdama katılma oranı %68,3 ve yükseköğretim mezunu işsizlik oranı ise %15,2’dir (Independentturkish, 2019). Dolayısıyla iş dünyasına giren bu mezunların birçok zorluğun üstesinden gelebilmeleri uyum yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle, üniversite öğrencilerinin mesleki zorluklarla ve işteki olası değişikliklerle başa çıkmaya hazır olup olmadıklarını incelemek önemlidir. Bunun içinde öğrencilerin kariyer uyum yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunan faktörleri dikkate almak gerekir (Hui vd., 2018: 95).

İşgücü piyasasına girmeye hazırlanan öğrencilerin bu koşullara adaptasyonunu kolaylaştıran olgulardan birisi de sosyal destektir. Sosyal destek, literatürde bireylerin sosyal bağlantılar yoluyla aldığı psikolojik veya fiziksel yardım olarak tanımlanan çok yönlü bir kavramdır (Wang ve Fu, 2015). Destek, sosyal bir varlık olarak bir bireyin hayatında pek çok kez ihtiyaç duyduğu bir olgudur. Bu olgu, iş hayatına girme yolunda ve yaşam mücadelesi sürecinde gençler için daha fazla önem taşımaktadır (Çavuş ve Pekkan, 2017: 520). Her ne kadar bir birey hayatının ilk zamanlarında ebeveynleriyle etkileşim halinde olsa da, ilerleyen zamanlarda bu etkileşim ağı genişlemektedir. Çünkü zamanla ailenin diğer fertleri, akranları, öğretmenleri, çalışma arkadaşları gibi farklı kişiler bireyin yaşamına dâhil olmaya başlar (Koç ve Arslan, 2019: 822). Yaşam ilerledikçe destek, giderek ailenin diğer üyelerinden, daha sonra işteki ve toplumdaki akranlardan ve belki de özel ihtiyaç durumunda yardım mesleklerinden bir üyeden elde edilmektedir (Cobb, 1976: 301-302). Bu araştırmada sosyal destek, öğrencilerin aile, arkadaş ve diğer özel (önemli) kişilerden aldıkları destek algısı itibarıyla ele alınmıştır.

Öğrenim hayatından iş hayatına geçiş, üniversite öğrencilerinin topluma katkıda bulunmaya ve uygun iş rollerine uyum sağlamaya çalışırken karşı karşıya kaldıkları büyük bir sorundur (Savickas, 1999). Bu bakımdan öğrencilerin iş piyasasına donanımlı bir şekilde atılabilmeleri ve karşılaşılabilecek sorunları minimize etmeleri için üniversitelere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü üniversiteler Toprak ve Bozgeyikli'nin (2011: 129-130) de belirttiği gibi; öğrencilerin yeni bilgi ve beceriler edindikleri, beşeri ve sosyal sermayelerini artırdıkları ve nihayetinde bu kazanımlarını topluma katkı sunabilmek için gelişimlerine olanak sağlayan eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Bu bağlamda üniversitelerin eğitim ve öğretim metoduyla insan kaynaklarını geliştirmeyi, araştırma ve danışmanlık yapmak suretiyle de insanların yaşam kalitesini artırmayı amaç edindikleri (Argon ve Kösterelioğlu, 2009: 45) söylenebilir. Bu amacın yerine gelebilmesi için üniversitelerin, fiziksel, sosyal, kültürel, akademik ve mesleki gelişim olanakları gibi birçok unsuru öğrencilerin yaşam kalitesini artıracak şekilde onlara sunmaları gerekir. Bu unsurların yeterli düzeyde öğrenciler için tesis edilmesi onların üniversite yaşam tatmin duygularına pozitif etki edecektir. Böylelikle öğrencilerin kendilerini iş hayatına hazırlamaları daha kolay hale gelecektir. Yukarıda belirtilen bu nedenlerden dolayı, üniversite öğrencilerinin kariyer uyumu, sosyal destek ve üniversite yaşam tatmin düzeyleri incelenmiştir. Yapılan literatür taraması, ulusal alan yazında kariyer uyumu, sosyal destek ve üniversite yaşam tatmini ilişkisini ele alan araştırma olmadığını göstermiştir. Bu bakımdan araştırmanın literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

## **KARİYER UYUMU**

Kariyer uyumu, bireyin mevcut görevlerini yerine getirebilmesi, beklenen gelişimi gösterebilmesi ve kariyer geçişleri sırasında karşılaşılabilecek zorluklara karşı hazır olma durumu ve bu zorluklarla başa çıkma konusundaki yeteneklerini ifade eden psiko-sosyal bir yapı olarak tanımlanmıştır (Savickas ve Porfeli, 2012; Tien ve Wang, 2017). Rottinghaus vd., (2005) kariyer uyumunu bireyin, özellikle öngörülemez olaylar karşısında değişen kariyer hedeflerini planlama ve bu değişimlere uyarlama kapasitesini görmesini etkileyen bir eğilim olarak tanımlamıştır. Savickas (1997: 254) kariyer uyumunu, iş rolüne hazırlanma ve iş rolüne katılmanın öngörülebilir görevleri

ve çalışma koşullarındaki değişikliklerin getirdiği öngörülemeyen düzenlemelerle başa çıkmaya hazır olma olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda kariyer uyumu, bireylerin iş ve özel hayatlarını başarıyla yönetmelerinde önemli birer faktör olan zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşimi (Taş ve Özmen, 2019: 11) olarak açıklanabilir.

Kariyer uyum yeteneği, bireyin iş hayatı ve kariyeri hakkında karar vermede sahip olduğu kritik yeterlilikleri (Duffy, 2010: 420) ve kariyer gelişimi sırasında iş hayatındaki değişimlere uyum sağlaması için gerekli tutum ve davranışları (Yousefi vd., 2011) içermektedir. Bireyin kariyer süreçlerinde olası engellere hazır olma kapasitesini yansıtan (Savickas, 1997) kariyer uyumu, bireyin mesleki gelişim sürecinde, meslek geçişlerinde ve çalışma hayatında yaşadığı olumsuz durumlarda kendini toparlamasına ve sorunları çözüme kavuşturmasına yardımcı olur (Barto vd., 2015: 55; Klehe vd., 2011). Kariyer uyumu, özellikle okuldan işe geçiş sürecini ve kariyer geçişlerini veya iş değişikliklerini kolaylaştırması bakımından önemlidir (Koen vd., 2010). Bu bağlamda kariyer uyumu, çalışma hayatının ve kariyerin herhangi bir evresinde ortaya çıkan zorluklarla mücadele etmede düzenleyici bir rol oynamaktadır (Dursun ve Tokay Argan, 2017: 108).

Savickas ve Porfeli (2012), kariyer uyum yeteneğinin dört temel bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar: **i)** kariyer kaygısı (gelecekteki olasılıklar ve bu olasılıklar için hazırlıklı olma bilinci), **ii)** kariyer kontrolü (iddialı kararlar verme yeteneği), **iii)** kariyer merakı (yeni bilgi ve fırsatları keşfetme yeteneği) ve **iv)** kariyer güveni (bireylerin hedeflerine ulaşma çabalarını sürdüren etkili inançlar) (Pan vd., 2018: 16). Üniversite öğrencilerinin de okul hayatından iş hayatına geçiş sürecinde başarılı olabilmeleri için, bir kariyer yönü oluşturmalı (kariyer kaygısı), kariyer seçimlerinden sorumlu olmalı (kariyer kontrolü), kariyer fırsatlarını keşfetmeye açık olmalı (kariyer merakını) ve kariyerlerini zorluklar karşısında bile sürdürme sürecinde motive olmaya devam etmelidirler (kariyer güveni) (Hui vd., 2018: 95). Kariyer uyum yeteneğinin belirtilen dört temel bileşeni aşağıda detaylandırılmıştır.

**Kaygı:** Gelecek kaygısı özellikle iş bulma ve geçim zorluğu çeken bireylerde daha çok görülmektedir (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2019). Savickas ve Porfeli'nin (2012) açıkladığı gibi, geleceğe ilişkin endişeler, bireylerin mesleki bir gelecek planlamanın önemli bir psikolojik bileşeni olan ileriye bakmalarına ve bir sonraki için hazırlanmalarına yardımcı olur. Kaygı boyutu geleceğe ilişkin olumlu yönelime ve endişeye sahip olmayı içermektedir (Omar ve Noordin, 2013). Gündüz ve Yılmaz (2016) kariyer kaygısını kişinin profesyonel kariyerine yönelik kaygıları, kariyer gelişiminde ailesini hayal kırıklığına uğratma kaygısı ve çalışma hayatından dolayı aile ve yakın arkadaşlardan uzaklaşma kaygısı olmak üzere üç farklı biçimde tanımlamıştır.

**Kontrol:** Kontrol, Savickas ve Porfeli (2012: 663) tarafından bireylerin kendilerini ve çevrelerini, öz disiplin, çaba ve sebat kullanarak gelecek olanları karşılamak için şekillendirmekten sorumlu olmalarını sağlayan bir bileşen olarak tanımlanmıştır. Kontrol, bireylerin kariyerleri hakkında karar verme sorumluluğunu üstlenmelerini ve bilinçli bir şekilde denetlemelerini sağlar. Aynı zamanda karar verme kararlılığı ve yeterliliği olarak ifade edilen kontrol, gelecekle ilgili alternatif kariyer arama merakına yol açmaktadır (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018). Bireyin kariyeri üzerinde yüksek bir kontrol mekanizmasına sahip olması demek, onun



geleceğini şans gibi faktörlerden ziyade kendisinin şekillendirdiğini ve kendisinin inşa ettiğine inanmasını sağlar (Savickas, 2005).

**Merak:** Merak, bireylerin çevresini keşfetme eğilimi olarak tanımlanır. Meraklı insanlar kendilerini çeşitli durumlarda ve kariyer keşfi için gerekli rollerde hayal edebilirler (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2017: 58). Bu sayede bireyler iş dünyası hakkındaki bilgisini arttırmakta ve keşif davranışlarını da geliştirmektedir (Savickas ve Porfeli, 2012). Merak, bireyin çevresinde olup bitenleri araştırma ve inceleme eğiliminde olmasıdır. Kariyer merakı ise, bireyin benliğiyle iş hayatı arasındaki uygunluğu soruşturması ve kendine uygun seçenekleri keşfetmesini açıklar (Ateş, 2018: 7).

**Güven:** Güven duygusuna sahip kişi olumlu bir kişidir ve kendisine inanmaktadır. Bu, sahip olmadığı özelliklere sahip olma ya da her konuda kendi başına sonsuz bir güven değildir. Güven duygusuna sahip kişi, her alanda başarılı olamayacağını bilir ve sınırlarının farkındadır (Buyukgoze-Kavas vd., 2015). Güven, kişinin kariyer isteklerini yerine getirirken ortaya çıkabilecek zorlukları ve engelleri aşma yeteneğine olan inancını ifade eder (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2017: 58). Savickas'a (2005) göre, bireyin kendine yönelik güven duygusu karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelmesiyle gelişmektedir. Kariyer güveni de ev, okul ve sosyal hayatta karşılaşılan sorunların çözülmesiyle gelişmektedir (Savickas ve Porfeli, 2012).

## ÜNİVERSİTE YAŞAM TATMİNİ

İlk olarak Neugarten ve arkadaşlarının 1961 yılında “Life Satisfaction Index”ini literatüre kazandırmaları ile ortaya çıkan yaşam tatmini (Demirer ve Polatçı, 2019: 58), bireyin yaşam kalitesinin küresel bir değerlendirmesi olarak, öznel refahının bilişsel bileşeni şeklinde kabul edilmektedir (Antaramian, 2017). Pavot vd., (1991) yaşam tatminini bir bireyin hayatının genel bir değerlendirilmesi neticesinde hayatından duyduğu tatmin duygusu şeklinde tanımlamıştır. Diener (1984) ise yaşam tatminini, kişinin yaşamı ile ilgili duygu ve tutumlarının belirli bir noktada negatiften olumluya genel bir değerlendirmesi şeklinde tanımlamıştır. Kısacası yaşam tatmini, bireyin kendi yaşam koşullarının standartlarla uyumluluğuna dayalı karşılaştırmalar hakkındaki bilişsel yargısıdır (Diener vd., 1985). Yaşam koşullarının olumlu bir değerlendirilmesi ya da yaşamın dengede olduğu bir yargı olarak bilinen yaşam tatmini, standartlara veya beklentilere göre bu tatmin durumunu olumlu bir şekilde ölçer. Bu, genel bir ölçüt veya insan deneyiminin nihai sonucunu sembolize eder (Işık vd., 2019). Bireyin yaşam tatmini, kişilik ve psikolojik özellikleri, aile, sosyo kültürel çevre, beklentiler, inançlar ve deneyimleri gibi birey hayatıyla doğrudan ilişkili olan birçok faktörden etkilenebilmektedir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 540). Bir bireyin yaşam tatminini doğrudan şekillendiren unsurlardan birisi de eğitim ve öğrenim hayatıdır.

Eğitim ve öğrenim hayatında önemli bir yere sahip olan üniversiteler, bir toplumun bilimsel, sosyal, ekonomik ve kültürel gibi birçok açıdan gelişimine katkı sunma misyonunu üstlenmiş öncü kurumların başında gelir. Üniversitelerin bu misyonlarını yerine getirebilmelerinin öncüllerinden biriside öğrencilerinin kendilerinden duydukları memnuniyete bağlıdır. Öğrencinin üniversitesinden memnuniyet duyması ise çok yönlü bir durumdur. Bu memnuniyet, öğrencilerin fiziki mekânlardan eğitim kalitesine, sunulan uygulama imkânlarından, sosyo-kültürel ve sportif faaliyetlere

kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan kişisel değerlendirmeleri içerisinde barındırmaktadır (Ay ve Koç, 2014: 124). İş, aile, arkadaşlık gibi sosyal hayatın önemli birçok doyum alanlarından duyulan tatmin, bireyin genel yaşam tatmini etkilemekte ve bireyin mutluluğunda bu alanlardan duyulan memnuniyet önemli birer belirleyicidir. Örneğin, öğrenci ya da akademisyen olarak bir bireyin üniversite yaşamından duyduğu memnuniyet, onun akademik yönden duyacağı memnuniyetten etkilenebilmektedir. Bu bakımdan akademik yönden memnuniyetin üniversite yaşamından memnuniyeti de beraberinde getireceği söylemek mümkün. Ayrıca, üniversite yaşam kalitesinden, sosyal ve aile yaşamından duyulan yüksek düzeyde memnuniyet, daha yüksek genel yaşam tatmini getirecektir. Bir döngü halinde birbirine bağlı olan bütün bu faktörlerin hepsi etkileşim halindedir (Kangal, 2011: 17).

Öğrencilerin üniversitede yaşadığı genel memnuniyet duygusu, üniversite yaşam kalitesi olarak adlandırılır. Öğrencilerin daha sık etkileşim içinde oldukları hizmetler, üniversite yaşam kalitesini büyük ölçüde etkiler. Hizmetlerin sosyal ve fiziksel faktörleri, çekicilik derecesini, öğrencilerin genel memnuniyetini yani tatmin seviyelerini büyük ölçüde etkileyebilir. Sosyal faktörler; öğrenci-öğretim üyesi ilişkileri ve öğrenci-öğrenci ilişkilerinden oluşmaktadır. Fiziksel faktörler ise sınıf büyüklüğü, çevre, sınıflarda kullanılan teknoloji, kütüphane ve bilgisayar laboratuvarı, kampüste wi-fi bağlantıları, kafeterya ve öğrencilere yönelik tüm servis olanakları şeklinde sıralanabilir (Uka, 2014: 7). Üniversitenin tesis hizmetlerinden duyulan memnuniyet, öğrencilerin üniversite yaşam kalitesini ve memnuniyetini diğer faktörlere göre daha çok olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, tesisler öğrencilerin daha fazla ihtiyaç ve beklentilerini karşıladıkça, öğrenciler daha çok memnun olacaktır (Muhammad vd., 2014). Sirgy ve arkadaşlarına (2010: 377) göre üniversite yaşam kalitesi akademik ve sosyal yönden duyulan memnuniyet olarak ikiye ayrılır. Akademik yönden memnuniyet üniversite tesislerinden ve hizmetlerinden duyulan memnuniyet, sosyal yönden memnuniyeti ise üniversite olanaklarından ve hizmetlerinden duyulan memnuniyeti ifade etmektedir.

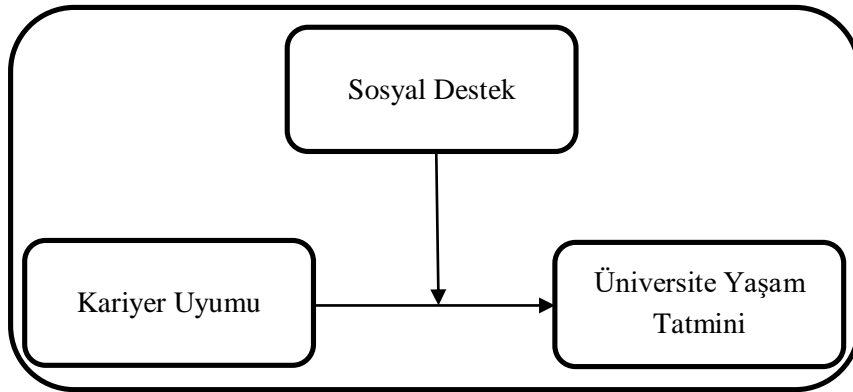
## **SOSYAL DESTEK**

Algılanan destek, sosyal ağ üyelerinin sosyal destek edinme düzeylerine yönelik özel algılarını temsil etmektedir (Cohen ve McKay, 1984). Sosyal destek ise, bireyin karşılıklı yükümlülükler çerçevesinde sevildiğine, saygı duyulduğuna ve sosyal ağı bir üyesi olduğuna dair inanışları (Cobb, 1976: 300) olarak tanımlanmıştır. Demaray ve Malecki'ye (2002) göre algılanan sosyal destek, bireyin kötü sonuçlanabilecek durumlardan korunmak için sosyal ağındaki bireylerden aldığı genel ya da özel destekleyici algıdır. Algılanan sosyal destek, bireyin destek, bilgi ve geri bildirim ihtiyaçlarının kişilerarası ağ ve süreçler aracılığıyla ne ölçüde karşılandığına yönelik algısıdır (Toepfer, 2010: 57). Bu bakımdan araştırmacıların sosyal desteği, bireylerin önem verdikleri sosyal bağlarının doğası ve yapısı, yani sosyal yerleşiklik veya potansiyel olarak mevcut sosyal kaynakların miktarı ve niteliği açısından tanımladıkları (Cohen vd., 1984) söylenebilir. Yakın dönem çalışmaları sosyal desteği, bireyin gerçek yasalaştırılmış davranışlardan ziyade aile, arkadaşlar ve diğer önemli sosyal ağların önemli üyeleri tarafından desteklendiğine dair genelleştirilmiş bilişsel değerlendirmesi olarak tanımlamıştır (Lakey ve Cassady, 1990; Toepfer, 2010).

Sosyal destek genellikle, güvenebileceğimiz kişilerin varlığı veya mevcudiyeti, bizi önemseydiğini, değer verdiğini ve sevdiğini bize bildiren insanlardan hissettiğimiz etkileşim olarak kabul edilir (Sarason vd., 1983: 127). Önceki çalışmalar, algılanan yüksek sosyal destek düzeyinin belirli bir mesleki alandaki yetenekler hakkındaki inançlarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ortaya koymuştur (Chan, 2013). Bireyin birçok yönden kendisini iyi hissetmesinde sosyal desteğin önemli bir etkisi vardır. Bireyin sosyal destek kaynaklarından istediği gibi destek alması, kendisini daha güçlü ve önemli hissetmesine olanak sağlamakta, buda bireyin yaşam değerlendirmesini etkilemektedir (Kaya vd., 2019: 530). Bireylerin sosyal bağlantılar yoluyla aldığı psikolojik veya fiziksel yardım olarak tanımlanan sosyal destek, psikolojik stresi azaltabilir, gerginliği azaltabilir ve sosyal uyum yeteneklerini geliştirebilir (Cobb, 1976). Caplan'ın teorisine (1974) göre, sosyal destek, bireyin zaman içinde psikolojik ve fiziksel bütünlüğünün korunmasında önemli bir rol oynayan sürekli veya kesintili kalıcı bir modeldir. Caplan için bir sosyal ağ, bir kişiye zihinsel ve duygusal sağlığın korunması için psiko-sosyal kaynaklar sağlar (Sarason vd., 1983: 128). Hupcey (1998), sosyal destek kaynağı olarak; anne, baba, eş, yakın arkadaş, öğretmen, akraba, komşu ve uzman gibi bireylerin hayatlarında önemli bir yere sahip olan kişileri belirtmiştir. Zimet vd., (1990) ise sosyal destek kaynaklarını; aile, arkadaş ve özel insan şeklinde kategorize etmiştir. Bu çalışmada da sosyal destek aile, arkadaş ve özel insan (diğer önemli kişi) şeklindeki sınıflandırma kapsamında ele alınmıştır.

## YÖNTEM

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yeteneklerinin üniversite yaşam tatminine etkisinde sosyal desteğin düzenleyicilik rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel bir analiz yöntemi benimsenmiştir. Araştırma kapsamında literatürden de hareketle oluşturulan temel hipotez ile alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>**: Kariyer uyumu üniversite yaşam tatmini etkiler.

**H<sub>1a</sub>**: Kariyer uyumunun kaygı boyutu üniversite yaşam tatmini etkiler.

**H<sub>1b</sub>**: Kariyer uyumunun kontrol boyutu üniversite yaşam tatmini etkiler.

**H<sub>1c</sub>**: Kariyer uyumunun güven boyutu üniversite yaşam tatmini etkiler.

**H<sub>1d</sub>**: Kariyer uyumunun merak boyutu üniversite yaşam tatmini etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Kariyer uyumunun üniversite yaşam tatmine etkisinde sosyal destek düzenleyici etkiye sahiptir.

**H<sub>2a</sub>:** Kariyer uyumunun üniversite yaşam tatmine etkisinde sosyal desteğin aile boyutu düzenleyici etkiye sahiptir.

**H<sub>2b</sub>:** Kariyer uyumunun üniversite yaşam tatmine etkisinde sosyal desteğin arkadaş boyutu düzenleyici etkiye sahiptir.

**H<sub>2c</sub>:** Kariyer uyumunun üniversite yaşam tatmine etkisinde sosyal desteğin diğer özel kişi boyutu düzenleyici etkiye sahiptir.

### **Ana Kütle- Örneklem ve Ölçüm Araçları**

Araştırmanın ana kütlelerini Bitlis Eren Üniversitesi'nde lisans düzeyinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, ayrıca, zamandan ve maliyetten tasarruf sağlaması bakımından örnekleme yapılmıştır. Bu doğrultuda kolayda örneklem tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile ankete cevap vermeye istekli olan herkes araştırmaya dahil edilir (Altunışık vd., 2007). Bu bağlamda, anket uygulaması için 300 adet anket formu öğrencilere verilmiştir. Geri dönen anketler içerisinde eksik doldurulanların yanı sıra yapılan analizlerde (boxplot ve mahalobis uzaklığı ile aykırı değer belirleme) uç değer oluşturduğu ve tekrar ettiği tespit edilenler çıkarıldığında geriye 262 anket formu kalmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %87,33'tür. Geri dönüş oranının %20 ve üzerinde olması kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Forza, 2002). Araştırmada kullanılan ölçüm araçları aşağıda belirtilmiştir.

**Kariyer Uyumu:** Üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yetenekleri Kanten (2012) tarafından geliştirilen her biri altı ifadeli (kaygı, kontrol, merak ve güven) toplam 24 ifadeden oluşan ifadeli ölçek yardımıyla ölçülmüştür.

**Üniversite Yaşam Tatmini:** Üniversite yaşam tatmini Steinfield vd., (2008) tarafından geliştirilen ve Işık vd., (2019) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 5 ifadeli ölçek yardımıyla ölçülmüştür.

**Sosyal Destek:** Öğrencilerin sosyal destek algısı Çavuş ve Pekkan'nın (2017) araştırmalarında kullanmış oldukları ölçek ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek her biri dört ifadeden (aile, arkadaş ve diğer özel kişi) toplam 12 ifadeden oluşmaktadır.

### **Verilerin Analizi**

Katılımcıların demografik bilgileri için frekans analizi, araştırma ölçeklerinin alt boyutları ve ölçüm modeli içinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca düzenleyici etkinin yönü ve gücünü tespit etmek için slope test yönteminden yararlanılmıştır.

### **Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi**

Araştırmanın hipotezlerini sınamadan önce, araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Ayrıca, ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Lisrel v8.72 programı ile yapılan DFA sonuçları Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1. DFA Sonuçları**

	$\chi^2 /$ $df < 5$	AGFI >.85	GFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
Kariyer Uyumu	3,351	,903	,899	,908	,911	,915	,079
Sosyal Destek	2,521	,881	,901	,908	,917	,918	,074
Üniv.Yaş. Tat.	1,285	,951	,981	,996	,973	,987	,048

Yapılan DFA sonucunda ölçeklerin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Cole, 1987). Ölçeklere yönelik yapılan tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Kaygı	4,12	,67	-							
2-Kontrol	4,27	,61	,50**	-						
3-Merak	3,95	,75	,64**	,54**	-					
4-Güven	4,48	,65	,48**	,58**	,53**	-				
5-Aile	3,94	1,12	,18**	,27**	,19**	,27**	-			
6-Arkadaş	3,53	1,13	,12	,02	,03	,12	,22**	-		
7-Diğer Kişi	3,47	1,59	,12	,10	-,02	,13*	,20**	,31**	-	
8-Uni.Y.Tat.	2,46	1,04	,04	,06	,14*	-,04	,16**	,20**	,17**	-

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

Tablo 2’deki korerlasyon ilişkilerine bakıldığında; kariyer uyumunun tüm alt boyutları ile sosyal desteğin aile boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin yönü ve düzeyi sırasıyla şu şekildedir: kaygı ( $r = .18, p < .01$ ), kontrol ( $r = .27, p < .01$ ), merak ( $r = .19, p < .01$ ) ve güven ( $r = .27, p < .01$ ) boyutları ile aile boyutu arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bunlara ilaveten, kariyer uyumunun güven boyutu ile sosyal desteğin diğer özel kişi ( $r = .13, p < .05$ ) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Kariyer uyumu ile üniversite yaşam tatmini ilişkisine bakıldığında anlamlı ilişkinin sadece merak boyutunda ( $r = .14, p < .05$ ) olduğu görülmüştür. Sosyal desteğin aile ( $r = .16, p < .01$ ), arkadaş ( $r = .20, p < .01$ ) ve diğer özel kişi ( $r = .17, p < .01$ ) boyutlarının üniversite yaşama tatmini ile ilişkiler oluşturduğu görülmektedir. Yine Tablo 2’de değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında; kariyer uyumu alt boyutlarının en yüksek ortalamaya üniversite yaşam tatminin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik, dağılımın normalliği ile doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına yönelik değerler Tablo 3’te belirtilmiştir.

**Tablo 3. Güvenilirlik, Doğrudaşlık ve Normallik Testleri Sonuçları**

Değişkenler	Cronbach’s	Tolerance	VIF	Çarpıklık	Basıklık
Kaygı	,726	,533	1,877	-1,113	2,188
Kontrol	,708	,556	1,798	-1,260	2,430
Merak	,781	,471	1,925	-,689	,345
Güven	,867	,553	1,808	-2,042	5,414
Aile	,885	,846	1,182	-1,071	,331
Arkadaş	,860	,838	1,193	-,619	-,503
Diğ. Öz. Kişi	,962	,843	1,186	-,509	-1,366
Univ.Yaş.Tatmin	,860	,881	1,135	,404	-,713

Yapılan analizler neticesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir değerlere (Santos, 1999) sahip olduğunu görülmüştür. VIF değerleri incelendiğinde değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığı ( $VIF < 5$ ) anlaşılmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık

ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre dağılımın normal olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2010), bu durumun istisnası ise kariyer uyumu ölçeğinin güven boyutu olmuştur. Bu boyut normallik açısından kabul edilebilir sınırların dışında olduğundan analizlerde değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır ve hipotezler test edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmada kurulan hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre öncelikle bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi, daha sonra bağımsız ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve son olarak bağımsız, düzenleyici ve etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler <sup>a</sup>	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	$\beta$	S.h.	Beta	$\beta$	S.h.	Beta	$\beta$	S.h.	Beta
Sabit	1,94***	,497	-	1,22***	,514	-	2,37*	1,21	-
Kaygı (Bağımsız)	-,126	,128	-,081	-,210	,126	-,134	-,182	,129	-,116
Kontrol (Bağımsız)	-,014	,129	-,008	-,063	,128	-,037	-,056	,128	-,033
Merak (Bağımsız)	,277*	,118	,198*	,318	,116	,227**	-,009	,334	-,007
Aile (Düzenleyici)				,085	,060	,091	,086	,060	,092
Arkadaş (Düzenleyici)				,142	,059	,153*	,195**	,329	,211**
Diğer Özel Kişi (Düzenleyici)				,081	,042	,123	,078	,042	,119
Merak X Arkadaş							,286**	,082	,435**
R2	,024			,090			,094		
$\Delta R^2$	,013			,069			,069		
F	2,154			4,235			3,787		

<sup>a</sup>Bağımlı Değişken: Üniversite Yaşam Tatmini; \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

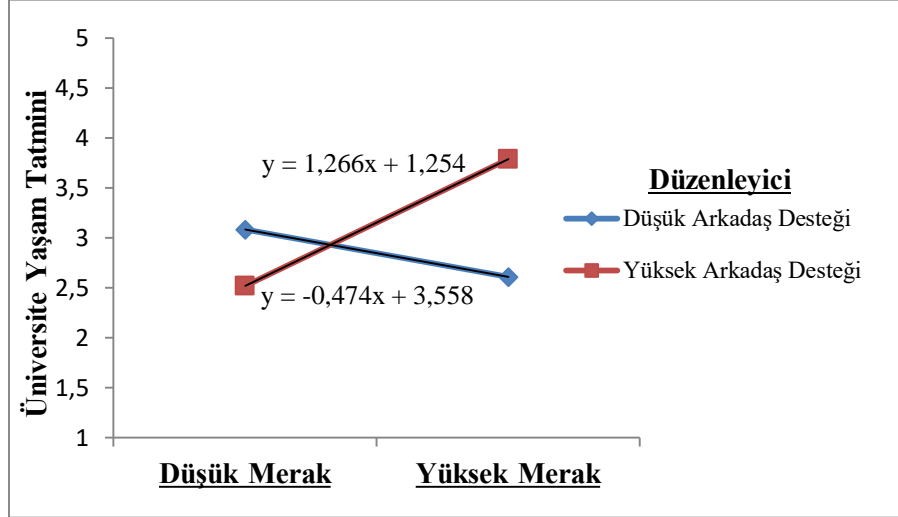
Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu bağlamda yapılan regresyon analizi düzenlenmiş  $R^2 = \%13$  ile anlamlıdır ( $F(3, 259) = 2,154; p<0,001$ ). Yapılan analizde bağımsız değişken olan kariyer uyumunun kaygı ( $\beta = -,081$ ) ve kontrol ( $\beta = -,008$ ) boyutlarının üniversite yaşamından tatmin üzerinde anlamlı ( $p>0,05$ ) bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Kariyer uyumunun merak boyutunun ( $\beta = ,198$ ) ise üniversite yaşamından tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1d}$  hipotezi desteklenmiş,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu bağlamda yapılan analizin düzenlenmiş  $R^2 = \%69$  ile anlamlı ( $F(6,256) = 4,235; p<0,001$ ) olduğu

görülmüştür. Yapılan analizlerde düzenleyici değişken olan sosyal desteğin aile ( $\beta = ,091$ ) ve diğer özel kişi boyutlarının üniversite yaşamından tatmin üzerinde anlamlı ( $p>0,05$ ) bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Sosyal desteğin arkadaş boyutunun ( $\beta = ,277$ ) ise üniversite yaşamından tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $p<0.05$ ) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Analizin son adımında ise bağımsız, düzenleyici ve etkileşim değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizinin  $R^2 = \%69$  ile anlamlı ( $F(7, 255) = 3,787$ ;  $p<0,001$ ) olduğu görülmüştür. Yapılan analizde etkileşim değişkeninin ( $\beta = ,435$ ) üniversite yaşamından tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $p<0.05$ ) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda düzenleyici etkiye yönelik geliştirilen hipotezlerden  $H_{2b}$  desteklenmiş,  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri desteklenmemiştir. Dolayısıyla düzenleyici etkinin sosyal desteğin sadece arkadaş boyutu itibarıyla olduğu bulgulanmıştır.

Bir değişkenin düzenleyici değişken olabilmesi için düzenleyici değişkenin bağımsız değişken ile karşılıklı etkileşiminin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir (Rose vd., 2004: 59). Bu bakımdan Tablo 4'teki analiz sonuçlarına göre sosyal desteğin arkadaş boyutunun kariyer uyumunun üniversite yaşamından tatmine etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak, ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen vd., (2014) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu doğrultuda, düzenleyici değişken olan sosyal desteğin (arkadaş boyutu) düşük ve yüksek olduğu durumda kariyer uyumu ve üniversite yaşam arasındaki ilişkinin anlamlılığını ayrıntılı bir şekilde görebilmek için Aiken vd., (1991) tarafından önerilen Slope test analiz yöntemi ile aşağıdaki grafik çizilmiştir.



Şekil 2. Düzenleyici Etki Analizi Grafığı

Düzenleyicilik etkisinin rolünü tespit etmek amacıyla çizilen grafikte görüleceği üzere çizgilerin birbirine paralel olmayışı düzenleyicilik etkisinin olduğunu kanıtlamaktadır. Şekle göre bireyin arkadaş desteği algısı arttıkça üniversite yaşamından tatmini de artmaktadır. Başka bir deyişle yüksek düzeyde arkadaş desteği kariyer uyumunun

merak boyutu ile üniversite yaşam tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

## SONUÇ

Bu araştırmada kariyer uyumunun kaygı, merak, kontrol ve güven boyutlarının üniversite yaşam tatminine etkisinde sosyal desteğin aile, arkadaş ve diğer özel kişi boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Bitlis Eren Üniversitesi'nde lisans düzeyinde öğrenim gören öğrencilerden veriler toplanmış ve bu veriler araştırmanın hipotezleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda yapılan analizlerde değişkenler arasında kayda değer ilişkiler tespit edilmiştir. Öncelikle tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında; kariyer uyumu [(kaygı: 4,12), (kontrol 4,27), (merak: 3,95), (güven: 4, 48)] ile sosyal desteğin [(aile: 3,94), (arkadaş: 3,53), (diğer özel kişi: 3,47)] en yüksek ortalamaya, üniversite yaşam tatmininin (2,46) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, üniversite öğrencilerinin gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlıklı olma bilinci (kariyer kaygısı), güçlü karar verme yeteneği (kariyer kontrolü), yeni bilgi ve fırsatları keşfetme becerisi (kariyer merakı) ile hedeflerine ulaşma çaba ve inançlarını (kariyer güveni) ifade eden kariyer uyum yeteneklerinin (Savickas ve Porfeli, 2012; Pan vd., 2018: 16) iyi olduğu göstermektedir. Diğer taraftan, öğrencilerin üniversitenin kendilerine sunmuş olduğu olanaklardan ve üniversitede geçirdikleri zamandan memnun olmadıkları görülmüştür. Sosyal destek ortalamalarına bakıldığında; öğrencilerin en güçlü desteği ailelerinden en düşük desteği ise diğer özel kişiden aldıkları görülmektedir. Çavuş ve Pekkan (2017) ile Kaya vd., (2019) de üniversite öğrencilerine yönelik yapmış oldukları araştırmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Araştırmanın temel varsayımı olan düzenleyicilik için, öncelikle bağımsız değişkenin (kariyer uyumu) bağımlı değişken (üniversite yaşam tatmini) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde (Tablo 4'teki 1. Adım); kariyer uyumunun sadece merak boyutunun üniversite yaşam tatmini etkilediği tespit edilmiştir. Kariyer uyumunun kaygı ve kontrol boyutlarının ise üniversite yaşam tatminine herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. -(Kariyer uyumunun güven boyutunun normal dağılıma uygun olmamasından dolayı analizlere dahil edilmeği yukarıda belirtilmişti)-. Araştırmanın bu sonucu Wilkins-Yel vd., (2018) ile Bölükbaşı ve Kırdök (2019) araştırma bulguları ile kısmen desteklendiği görülmüştür. Çünkü ilgili araştırmalarda kariyer uyumunun tüm boyutları ile yaşam tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada ise kariyer uyumunun yalnızca merak boyutunun üniversite yaşam tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Genel olarak kendisini belirsizliklere karşı hazırlayan üniversite gençlerinin yaşam tatminlerinin de artacağı ifade edilebilir. Daha açık ifade etmek gerekirse; kendine güvenen, öz kontrolü yüksek, gelecek kaygısı taşıyan öğrencilerin yaşam tatminleri de artacaktır.

Araştırmanın ikinci safhasında (Tablo 4'teki 2. Adım); modele bağımsız değişken ile birlikte düzenleyici değişken olan sosyal desteğin aile, arkadaş ve diğer özel kişi boyutları dahil edilmiştir. Analizler neticesinde sosyal desteğin arkadaş boyutunun üniversite yaşam tatminini pozitif yönlü anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Sosyal desteğin aile ve diğer özel kişi boyutlarının ise herhangi bir



anlamli etkiye sahip olmadıkları bulgulanmıştır. Araştırmannın bu bulgusunun Polatcı (2015) ile Demirer ve Polatcı (2019) araştırma sonuçları ile kısmen desteklenmektedir. Nitekim söz konusu iki çalışmada da sosyal desteğin yaşam tatmini anlamli bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Her ne kadar bu araştırma ve ilgili araştırmalarda sosyal destek aynı ölçek ile ölçülmüş olsa da ilgili araştırmalarda sosyal destek alt boyutları itibariyle ele alınmamıştır. Bu durum ile örneklem farklılığının bulguların tam olarak örtüşmemesinin nedeni olarak değerlendirilebilir.

Düzenleyiciliğe yönelik yapılan analizde (Tablo 4'teki 3. Adım); modele kariyer uyumunun anlamli olan merak boyutu ile sosyal desteğin anlamli olan arkadaş boyutunun çarpımını ifade eden etkileşim (merakXarkadaş) değişkeni dahil edilmiştir. Analiz sonucunda düzenleyici değişken ile etkileşim değişkenin beta katsayılarında artış olduğu görülmüştür. Bu durum, kariyer uyumunun merak boyutunun üniversite yaşam tatminine etkisinde sosyal desteğin arkadaş boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim slope test yöntemi de bu sonucu kanıtlamıştır. Bu bağlamda yüksek düzeyde arkadaş desteğinin kariyer uyumunun merak boyutu ile üniversite yaşam tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği söylenebilir.

Sonuç olarak üniversite yaşam tatmini açısından öğrenci görüşleri değerlendirildiğinde genel olarak öğrencilerin üniversite yaşamını olumsuz yönde değerlendirdikleri söylenebilir. Üniversite yönetiminin öğrenci memnuniyetini artırmak amacıyla öğrencilerin talepleri doğrultusunda sosyal ve akademik yönden kaliteyi artırmaları gerekmektedir. Öğrencilerin üniversite yaşam tatminini olumlu yönde etkileyen unsurların başında fiziki olanaklar (Muhammad vd., 2014) geldiği düşünüldüğünde, kampüs yerleşkesi ve tesislerin öğrenci memnuniyeti açısından kullanışlı olarak dizayn edilmelidir. Bu araştırmaya göre, kariyer uyumundaki artış üniversite yaşam memnuniyetini de artırmaktadır. Her ne kadar öğrencilerin kariyer uyum yetenekleri ortalamalar itibariyle iyi olsa da kariyer meraklarının (ortalama: 3,95) biraz zayıf olduğu görülmüştür. Öğrencilerin kişisel gelişimine katkı sağlayacak staj, kurs, kongre, eğitim vb. eğitim ve öğrenim olanaklarının yanı sıra sektörler, işletmeler, iş piyasası, gereken beceriler hakkında da eğitimler verilmelidir. Bunun için üniversitede etkin kariyer gelişim programları yapılmalıdır. Araştırmada sosyal destek aile, arkadaş ve diğer özel kişi desteği itibariyle değerlendirilmiş ve öğrencilerin kariyer gelişimleri ile üniversite yaşam tatminlerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İleride araştırmaların öğrencilerin kariyer gelişimine etki ettiği düşünülen öğretim elemanı ve sosyal kaynak desteğini dikkate alarak inceleyebilirler.

Bu araştırmanın sonuçları bir takım sınırlamalar ışığında dikkate alınmalıdır. İlk olarak, örneklem sınırı nedeniyle bu araştırmanın bulguları diğer üniversite öğrencilerine genelleştirildiklerinde dikkatle yorumlanmalıdır. Örneklem olarak Bitlis Eren Üniversitesi'nin lisans öğrencileri tercih edilmiştir. Daha çarpıcı bulgulara ulaşmak için farklı illerdeki üniversiteleri kapsayan daha büyük örneklemelerde araştırmalar yapılması bu araştırma sonuçların genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, bu çalışmanın odak noktası üniversite öğrencilerinin üniversite yaşam tatmini ile kariyer uyumu ilişkisinde sosyal desteğin rolünü test etmek olduğundan, kariyer uyumu ve sosyal destek ilişkisi yeterince incelenememiştir. Gelecekteki araştırmalar, sosyal desteğin kariyer uyumuna etkisini inceleyebilirler. Üçüncü olarak, sonraki araştırmalar bu araştırma değişkenlerine ilaveten kişilik tiplerini de ekleyip araştırdıkları takdirde daha farklı ve çarpıcı sonuçlar alabilirler.

## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G. ve Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage.
- Akgemci, T. ve Kalfaoğlu, S. (2018). X ve y kuşaklarının kariyer uyum yetenek düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma: lise öğretmenleri örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 231-247.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya yayıncılık.
- Antaramian, S. (2017). The importance of very high life satisfaction for students' academic success. *Cogent Education*, 4(1), 1-10.
- Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Üniversite öğrencilerinin üniversite yaşam kalitesi ve fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 43-61.
- Ateş, M. (2018). *Çalışanların uyum yeteneği, birey iş uyumu, işe bağlanma ve yaşam tatmini ilişkisinin incelenmesi: Antalya'daki konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Yükseköğretimde öğrenci tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından analizi: Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı programındaki öğrenciler üzerine bir uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 122-133.
- Barto, H., Lambert, S. ve Brott, P. (2015). Career adaptability, resiliency and perceived obstacles to career development of adolescent mothers. *The Professional Counselor*, 5(1), 53-66.
- Buyukgoze-Kavas, A. (2014). Validation of the career adapt-abilities scale-Turkish form and its relation to hope and optimism. *Australian Journal of Career Development*, 23(3), 125-132.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D. ve Douglass, R. P. (2015). Exploring links between career adaptability, work volition, and well-being among Turkish students. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 122-131.
- Bozgeyikli, H., Derin, S. ve Toprak, E. (2016). Üniversite öğrencilerinin mesleki değer algıları. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 139-156.
- Bölükbaşı, A. ve Kırdök, O. (2019). The mediating role of future orientation in the relationship between career adaptability and life satisfaction in high school students. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 44(200), 77-91.
- Chan, C. C. (2013). *The relationship among social support, career beliefs, career self-efficacy, and career development of college athletes*. (Unpublished doctoral dissertation), National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, L. H., McGowan, J., Fooskas, S. ve Rose, S. (1984). Positive life events and social support and the relationship between life stress and psychological disorder. *American Journal of Community Psychology*, 12(5), 567-587.

- Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (Second Edition), New Jersey: Psychology Press.
- Cohen, S. ve McKay, G. (1984). *Social support, stress and the buffering hypothesis: a theoretical analysis*. In: Baum A, Singer JE, Taylor ES (eds) *Handbook of psychology and health*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, vol 4, pp 253–267.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584.
- Çavuş, M. F. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Algılanan sosyal desteğin sosyal girişimciliğe etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(3), 519-532.
- Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. (2019). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki: Bayburt üniversitesinde bir uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 533-556.
- Demaray, M. K. ve Malecki, C. K. (2002). Critical levels of perceived social support associated with student adjustment. *School Psychology Quarterly*, 17(13), 213-241.
- Demirer, M. C. ve Polatçı, S. (2019). Örgütsel-sosyal destek ile duygusal zekânın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 55-73.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542- 575.
- Diener, E., Emmons, A. R., Larsen, J. R. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Duffy, R. D. (2010). Sense of control and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 18(4), 420-430.
- Dursun, M. T. ve Tokay Argon, M. (2017). Does personality affect career adaptability?. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 4(10), 107-115.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process- based perspectives. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152-194.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ginzberg, E. (1984). *Career development*. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 169-191). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gündüz, H. Ç. ve Yılmaz, F. N. (2016). Lise öğrencilerinin kariyer kaygılarını belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1008-1022.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7 ed.), Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow.
- Han, H. ve Rojewski, J. W. (2015). Gender-specific models of work-bound Korean adolescents' social supports and career adaptability on subsequent job satisfaction. *Journal of Career Development*, 42, 149–164.
- Hui, T., Yuen, M. ve Chen, G. (2018). Career adaptability, self-esteem, and social support among Hong Kong University students. *The Career Development Quarterly*, 66(2), 94-106.

- Hupcey, J. E. (1998). Social support: Assessing conceptual coherence. *Qualitative Health Research*, 8(3), 304-318.
- İndependentturkish (2019). Üniversite mezunlarının işsizlik oranı ilköğretim mezunlarından fazla, <https://www.independentturkish.com/node/92046/ekonomi%CC%87%C3%BCniversitemezunlar%C4%B1n%C4%B1n-i%5%9Fsizlik-oran%C4%B1ilk%C3%B6%C4%9Fre-tim-mezunlar%C4%B1ndan-fazla> (Erişim: 11.12.2019).
- Işık, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin kariyer değerler algılarının karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Values Studies*, 3(8), 25-40.
- Işık, M., Çiçek, B. ve Karakaş, Y. E. (2019). Sosyal sermaye üniversite yaşamından tatmini nasıl etkiler? *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi*, 608-618, Şırnak.
- Kangal, A. (2011). Üniversite yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 16-32.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 191-205.
- Kaya, Z., Çenesiz, G. Z. ve Aynas, S. (2019). Yabancı uyruklu öğrencilerin sosyal destek algıları ile psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(70), 518-537.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M. ve De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- Koç, H. ve Arslan, C. (2019). Üniversite öğrencilerinde algılanan sosyal destek, benlik saygısı ve sabır arasındaki ilişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 9(54), 821-840.
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J. ve Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139.
- Lakey, B. ve Cassady, P. B. (1990). Cognitive processes in perceived social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 337-348.
- Muhammad, S., Sapri, M., ve Sipan, I. (2014). Academic buildings and their influence on students' wellbeing in higher education institutions. *Social Indicators Research*, 115(3), 1159-1178.
- Neureiter, M. ve Traut-Mattausch, E. (2017). Two sides of the career resources coin: Career adaptability resources and the impostor phenomenon. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 56-69.
- Omar, S. ve Noordin, F. (2013). Career adaptability and intention to leave among ICT professionals: An exploratory study. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 12(4), 11-18.
- Pan, J., Guan, Y., Wu, J., Han, L., Zhu, F., Fu, X. ve Yu, J. (2018). The interplay of proactive personality and internship quality in Chinese university graduates' job

- search success: The role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 14-26.
- Pavot, W., Diener, E. D., Colvin, C. R. ve Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57(1), 149-161.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Rose, B. M., Holmbeck, G. N., Coakley, R. M. ve Franks, E. A. (2004). Mediator and moderator effects in developmental and behavioral pediatric research. *Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics*, 25(1), 58-67.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B. ve Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.
- Savickas, M. L. (2002). *Career construction: A developmental theory of vocational behavior*. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149-205). Jossey-Bass, San Francisco.
- Savickas, M. L. ve Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.
- Savickas, M. L., (1997). Career adaptability: An integrative construct for lifespan, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Sirgy, M. J., Lee, D. J., Grzeskowiak, S., Grace, B. Y., Webb, D., El-Hasan, K. ve Krishen, A. (2010). Quality of college life (QCL) of students: Further validation of a measure of well-being. *Social Indicators Research*, 99(3), 375-390.
- Steinfeld, C., Ellison, N. B. ve Lampe, C. (2008). Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29(6), 434-445.
- Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space, approach to career development*. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taş, M. A. ve Özmen, M. (2019). Kişilik tipi ile kariyer ve akademik desteğin kariyer uyum yeteneklerine etkisi: Bir saha araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1-39.
- Tien, H. L. S. ve Wang, Y. C. (2017). *Career adaptability, employability, and career resilience of Asian people*. In *psychology of career adaptability, employability and resilience* (pp. 299-314). Springer, Cham.
- Toprak, E. ve Bozgeyikli, H. (2011). Öğretmen adaylarının sosyal sermaye düzeylerinin karşılaştırmalı incelenmesi (Erciyes Üniversitesi Örneği). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(31), 125-147.
- Uka, A. (2014). Student satisfaction as an indicator of quality in higher education. *Journal of Educational and Instructional Studies in The World*, 4(3), 6-10.
- Wilkins-Yel, K. G., Roach, C. M., Tracey, T. J. ve Yel, N. (2018). The effects of career adaptability on intended academic persistence: The mediating role of academic satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 67-77.
- Yirmibeşoğlu, S. ve Bozkurt, Ö. (2018). Farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin algı ile kariyer uyum yeteneği arasında bir ilişki var mıdır?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 183-196.

- Yirmibeşoğlu, S. ve Bozkurt, Ö. (2019). Kariyer uyum yeteneğinin beyaz yakalı çalışanlar açısından değerlendirilmesi. *II. In Traders Uluslararası Ticaret Kongresi*, 103-120.
- Yousefi, Z., Abedi, M., Baghban, I., Eatemadi, O. ve Abedi, A. (2011). Personal and situational variables, and career concerns: Predicting career adaptability in young adults. *The Spanish Journal of Psychology*, 14(1), 263-271,
- Zimet, G. D., Powell, S. S., Farley, G. K., Werkman, S. ve Berkoff, K. A. (1990). Psychometric characteristics of the multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 55(3-4), 610-617.

## Araştırma Makalesi/Research Article

## Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede'in Kültür Boyutları ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma\*

### *A Case Study on The Relationship of Models Used in Public Relations Applications with Hofstede's Cultural Dimensions*

Ferhat UĞURLU\*  
Salih YEŞİL\*\*

#### Öz

Halkla ilişkiler; şirketlerin küreselleşmenin getirdiği yeni koşullara uyum sağlamalarında önemli role sahip bir kavramdır. Halkla ilişkiler; işletmenin hizmet verdiği kitle ile daha etkili iletişimde bulunmak üzere başvurduğu bir yöntem; bir işletmeyi iç ve dış müşterilere, bağlantılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma, belirli bir tutumu benimsetmeye halkı inandırma sanatıdır. Bu çalışmada halkla ilişkiler konusu ele alınıp, halkla ilişkiler modelleri ve Hofstede'in kültür boyutları açıklanmıştır. Ayrıca halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve hem teorik hem de uygulama açısından literatürdeki yeri ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, işletmeler açısından hangi halkla ilişkiler modellerinin tercih edildiği ve hangi kültürel boyutlarla birlikte etkili olduğu gibi farklı çerçevelerden bilgiler sunulmaya, yorumlanmaya ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler Modelleri, Kültür, Kültür Boyutları

#### Abstract

Public relations; It is a concept that plays an important role in companies' adaptation to the new conditions of globalization. Public relations; One method that the enterprise uses to communicate more effectively with the audience it serves is the art of making a company popular with and to the customers with whom it is connected to internal and external customers, and convincing the public to adopt a certain attitude. In this research, public relations models are discussed and public relations models and cultural dimensions of Hofstede are explained. In addition, the relationship between public relations models and cultural dimensions has been examined and its place in the literature has been tried to be put forward in terms of both theoretical and practical aspects. In this study, it has been tried

\* Bu makale Ferhat Uğurlu'nun (2012) yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

*Geliş Tarihi/Received: 23.02.2020 - Kabul Tarihi/Accepted: 23.03.2020*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Şırnak, ugurluferhat@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1852-8797.

\*\* Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Kahramanmaraş, yes66@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3237-2258.

to present information, interpretation and application suggestions on various subjects such as which public relations models are preferred and which cultural dimensions are effective in terms of enterprises.

**Keywords:** Public Relations, Public Relations Models, Culture, Culture Dimensions

## GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında giderek artan rekabetçi ortam, teknolojik gelişmeler ve çevresel yenilikler işletmeleri bu süreç içerisinde ayakta kalma çabası göstermeye mecbur bırakmaktadır. Ancak küresel rekabet ortamında sadece bu faktörleri göz önüne almak çoğu zaman yetmez, çünkü işletmeler ayakta kalma mücadelesinin yanında toplumun beklentilerine cevap verebilme eğiliminde olmalıdırlar. Bu da işletmelerin toplum ile olan ilişkilerinin ne derece etkili olduğuna bağlıdır. İşletmeler bu gelişmeler çerçevesinde toplumun sosyal, ekonomik, siyasal açılardan farklılaşması, demokratik kazanımların çoğalması, baskı grupları, sivil toplum örgütleri gibi her türlü güçlere karşı direnç oluşturabilecek dinamiklerin meydana gelmesi; kitlelerin yönlendirilmesi, tutum ve davranışlarının yeni boyut kazanması, bu faktörlerin etkin bir şekilde sevk ve idare edilmesine ilişkin yöntemlerinin de değiştirilmesini bir zorunluluk haline getirmiştir.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri açısından, toplumun kültürel özelliklerinin göz ardı edilmemesi gerekir. Kültür, genellikle iletişimi doğrudan etkileyen, öğrenilen, nesilden nesile aktarılan, sembollere dayanan, dinamik ve bütünlük bir süreçtir (Wilcox, 2007: 162, Gong, 2009: 86). Güçlü bir örgüt kültüründe söz edebilmek için toplumun ahlaki ilkeleri ve değerlerini iyi tanımak ve buna bağlı stratejiler geliştirmek ile bağlantılıdır. Günümüzde birçok işletme değerlerini ve ahlaki standartlarını yazılı bir belge haline getirmektedir. Örgüt kültürü ve değerleri çalışanların örgüt içerisinde davranış biçimlerini büyük bir ölçüde belirler (Çolak, 2002: 71). Hofstede'in (1980)'li yıllarda yaptığı kapsamlı araştırmada bireyci ortaklaşa davranış kültürlerine ilişkin önemli bulgular ortaya koymuş, kültürel farklılıkların önemli boyutlarını tanımlamıştır. İçerisinde Türkiye'nin de dahil olduğu 40 ülkeden 116.000 çalışanın katıldığı araştırmada ortaya çıkan bulgular kültürel anlamda belirgin farklılıklar içeren dört ana kültürel boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar; güç mesafesi (power distance), toplumsalcılık- bireysellik (collectivism-individualism), dişilik ve erillik (femininity-masculinity), ve belirsizlikten kaçma/sakinme (uncertainty/avoidance) şeklindedir (Saylık, 2019: 1865).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için göz ardı etmemeleri gereken bir diğer faktör ise halkla ilişkiler faaliyetleridir. Halkla ilişkiler uygulamalarında hedef alınan insan topluluğunun iyi öğrenilmesi, özellikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunması, beklenti ve isteklerinin neler olduğunun belirlenmesi; bu özellikler dikkate alınarak gerekli tanıtma, duyurma, ikna etme ve etkileme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Günümüz dünyasında sadece müşterilerinin farklı ihtiyaç ve beklentilerinin uygun şekilde karşılamayı başaran işletmeler ayakta kalmayı



başarabilmektedir. İşletmenin müşterilerini tanıyabilmesi, ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmesi ve bu doğrultuda hizmet üretimi becerisi kazanma konusunda işletmelere en büyük yardım imkanı sağlayan halkla ilişkiler çalışmaları, hizmet kalitesini yükseltmek ve kurumsal imajı güçlendirmenin yanında, müşteri memnuniyetini oluşturma noktasında da işletmelere büyük fayda sağlayacaktır (Öndoğan, 2010: 441). Halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan modelleri ise (Grunig ve Hunt: 1984), dört modelle halkla ilişkiler uygulamalarını sınıflandırmıştır. Bu modeller, basın/tanıtım modelinin dahil olduğu halkı bilgilendirme modeli, iki yönlü kombinasyonu gösteren iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik modeldir. Mesela, bir yönlüye karşı iki yönlü, asimetriğe karşı simetrik şeklindedir (Feng ve Li, 2009: 23-24).

## **HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Halkla ilişkiler ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır, bilim dünyası tarafından genel kabul görmüş tanımlar şöyledir;

- Halkla ilişkiler kavramına ilişkin literatür incelendiğinde farklı birçok tanım görülmektedir. Kavram reklam, propaganda, pazarlama gibi diğer kavramlarla iç içe geçtiğinden halkla ilişkilerin kesin ve net tanımını yapmak güçleşmektedir. Bir araştırmaya göre halkla ilişkiler kavramının 472 tane tanımı saptanmıştır (Cutlip vd, 1995: 4).
- Halkla ilişkiler, kuruluşun, maddi manevi gelişimini sağlamak ve ortaya çıkan değişimlere daha önceden hazır olmak için yaptığı faaliyetler ve göstermiş olduğu çabaların bir bütünüdür (Welch, 2005: 225).
- Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği'ne göre halkla ilişkiler; "Özel ya da kamu kurum veya kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati ve desteğini kazanmak için gerçekleştirdiği faaliyetler tamamıdır" (Budak ve Budak, 1998: 7).
- Bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, herhangi bir kurum, kuruluş, işletme ya da daha kapsayıcı bir şekilde ifade edilecek olursa; örgüt ile örgütün çevresi arasında güvene, onaya, rızaya dayalı ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkileri sürdürmek amacıyla gerçekleştirilen bilinçli planlı ve sürekliliği olan çalışmalardır (Biber, 2003: 32).

Halkla ilişkiler uygulamalarında amaç, karşı kitleyi etkilemek ve kitleyi belli bir inanış ve eyleme doğru yön vermektir. Halkla ilişkilerde, kitlenin güven ve ilgisinin değerlendirilmesi gerekir. Ancak bu sayede hatalı tutum ve davranışlar belirlenip, bunlardan vazgeçilerek eksikler tamamlanabilir (Budak, 1995: 8).

## **Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modeller**

Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modeller dört adettir. Bu modeller; basın ajansı modeli, kamuoyu bilgilendirme modeli, çift yönlü asimetrik ve çift yönlü

simetrik modellerdir. Basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelleri tek yönlü iken, çift yönlü asimetrik modelde halkla ilişkiler uzmanı, müşterinin hedef kitlesinde istediği tutum ve davranış farklılıklarını oluşturmak için başvuracağı ikna iletişimini meydana getirmek amacıyla bilimsel araştırma ve çalışmalar gerçekleştirmektedir. Çift yönlü simetrik modelde ise halkla ilişkiler uzmanı bilimsel çalışma ve araştırmalar ile birlikte hem organizasyonda hem de hedef kitlesinde gerekli olan fikir, davranış ve tutum farklılıklarının açığa çıkarılması için karşılıklı diyalog yöntemine başvurmaktadır. (Grunig, 1996: 4).

### ***Basın Ajansı Modeli***

Bu modelin en önemli temsilcisi P.T.Barnum'dur. Kamuoyunun denetimi için gerçeğe sadık kalmak önem arz etmemektedir. Amacı propagandadır. Kişilerin ve örgütlerin medyada yer alması ana temayı oluşturur. Grunig ve Hunt'ın ifadesine göre bu modelde, kurumdaki halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulayanların en fazla önem verdikleri şey müşterilerinin şöyle ya da böyle medyada dikkatinin çekilmesidir. Modelde başarı, kurumun medyada aldığı yere göre ölçümlenmektedir. Barnum, "ismini doğru yazdıktan sonra gazetelerin ona saldırmasını önemsemediğini" söylemişti. Bu araştırmacıların ilkesi "kötü reklam diye bir şey yoktur" sözü ve Barnum'un meşhur, "her dakika bir enayi (müşteri) doğuyor" sözü günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. (Geçikli, 2010: 26).

Basın Ajansı modelinin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür; (Mürteza, 2007: 160).

- Propaganda amaçlıdır.
- Çevresel hakimiyet ön plandadır.
- Destekleyici ancak kaynaktan alıcıya tek yönlü iletişim söz konusudur.
- Araştırmaya gerek duyulmaktadır

### ***Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli***

Kamuoyu bilgilendirme modelinin en önemli temsilcisi Ivy Ledbetter Lee'dir. Lee, halkla ilişkiler mesleğinin ilk uygulayıcılarından (Geçikli, 2010: 29). Hem basın ajansı hem de kamuoyu modelinde, bilginin çoğu zaman medya aracılığı ile bir örgütten kamu kurumlarına doğru yayılması şeklinde tek yönlü halkla ilişkiler yaklaşımlarını temsil eder (Grunig, 2005: 310-311).

Bu model de tek yönlü bir model olduğundan dolayı, basın ajansı modeli ile aynı özellikleri göstermektedir. Bu modelde amaç; sadece bilginin yayılmasıdır. Hem basın ajansı hem de kamuoyunu bilgilendirme modelleri, halkla ilişkilerin tek yönlü modelleridir, iletişim programlarının araştırmaya ve stratejik planlamayı esas alan

modellerdir. İki model de asimetrik modellerdir, bu nedenle organizasyonun değil, kamuoyunun tutum ve davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Ural, 2005:216-217).

### ***Çift Yönlü Asimetrik Model***

Üçüncü model olan çift yönlü asimetrik model özellikle 1920'lerden 1960'lara kadar etkili olmuştur ve günümüz halen yoğun olarak tercih edilmektedir. Bu modelde temel olarak karşılıklı bir iletişim söz konusudur ancak iletişimin akışı ve yoğunluğu kaynağın, yani kuruluşun lehine olacak biçimde dengesizdir. Çift yönlü asimetrik iletişim modeli; ilgili çevreden geribildirim elde eder ve bunu halkın tutum ve davranışlarını manipüle eden mesajları dizayn etmede kullanır (Raman ve Karan, 2006: 37). Bu modelde, stratejik hedef kitleleri organizasyonun istediği şekilde hareket etmeye ikna edecek mesajlar geliştirmek üzere araştırma kullanılmaktadır. Çift yönlü asimetrik model, bilimsel iknadır. İki yönlü bir iletişim modeli olmasına rağmen, hedef kitleden geri bildirimler değerlendirmeye alınmadığı için asimetrik özelliği göstermektedir (Ural, 2005: 216). Modeli uygulayan halkla ilişkiler biriminin görevi; kamuyu örgüt veya organizasyon hakkında bilgilendirmek ve ikna yoluyla örgütün istediği uyumu, davranışı sağlamaktır. Temsilcisi Edward L. Bernays'dır (Türk ve Güven, 2007: 12).

### ***Çift Yönlü Simetrik İletişim Modeli***

James Grunig tarafından ilk kez ortaya atılan çift yönlü simetrik modele göre halkla ilişkilerin temel görevi, çeşitli kişilerin, görüşlerin ve değerlerin bir araya geldiği ve farklı sonuçların meydana getirilmesi ile bir tartışma ortamı sağlamaktır. Grunig, halkla ilişkiler faaliyetlerinde etik kararların alınmasında en etkili ve doğru yöntemin tartışma ortamının esas alındığı çift yönlü simetrik iletişim modeli olduğunu belirtmektedir. Çift yönlü etik iletişim modelinde üç temel özellik öne çıkmaktadır (Sayımer, 2006: 8-11);

- Diyalog ortamında bireyler birbirlerini dinlerler ve bir müzakere süreci başlar.
- Herkes istediğini tam olarak elde edemez ancak bir uzlaşma zemini bulunur.
- İş birliği süreci etik kararlar alınmasını sağlar.

## **HOFSTEDE KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI**

Geçmişten günümüze Kültür ile ilgili sistemin analiz edilmesine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda gerçekleştirilmiş olan en geniş araştırmalardan biri, Hofstede'nin yapmış olduğu analizlerdir. Hofstede, örgüt yapısı ve personelin özelliklerinin ulusal kültürden ne şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Hofstede'nin yapmış olduğu bu analiz sonuçlarına göre, kültürü dört boyutta ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve erillik/dişillik özellikleri olarak sıralanmaktadır.

### **Güç Mesafesi Boyutu**

Güç Mesafesi boyutu, grup üyeleri arasındaki güç dağılımının hangi ölçüde eşit algılandığını ve konuyla alakalı hissetme, davranış eğilimleri ve düşünmeyi kapsamaktadır. Güç mesafesinin yüksek ya da düşük olduğu kültürler; bireylerin hiyerarşik yapıya bakış açıları, yaşam biçimleri ve gelir adaleti, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki değişkenlikler, karar verme ve katılım, insanlar arası eşitliğe verilen değer gibi değişkenleri ayırt etme özelliklerini taşır (Sığrı ve Tığlı, 2006: 330). Yüksek güç mesafesinin olduğu örgüt ya da toplumlarda yöneten ile yönetilenler arasında eşit olmayan bir konumlanma söz konusudur (Işık vd., 2017).

### **Belirsizlikten Kaçınma Boyutu**

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumdaki insanların, belirsizlikler karşısında hangi şekilde tutumlar sergiledikleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda yaşayan insanlar, kariyere, iş güvencesine, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere oldukça büyük değer verirler. Bu nedenle, bu tarz toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler çok önemli bir yere sahiptir. Örneğin, bu toplumlarda yöneticiler, çalışanlarına işleriyle ilgili yeterince ayrıntılı açıklamalar yapar, gerekli kuralları oldukça net bir şekilde ifade eder ve onları sıkı bir biçimde denetlerler (Aydemir ve Demirci, 2006: 31).

### **Erillik – Dişillik Boyutu**

Bir toplumun sahip olduğu değerleri inceleyerek, bir kültürün erkek mi yoksa diş mi olduğunu ortaya koymak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler daha fazla öne çıkıyorlarsa, insana verilen değer arka planda kalıyorsa bu toplumda erkek kültür egemendir. (Hofstede, 2000: 142).

### **Toplumsalcılık – Bireycilik Boyutu**

Bireysellik-Toplumculuk boyutunda, bireyin çevresel ilişkilerinde sürekli kişisel amaçlarını daha ön planda tutması ve "ben" merkezli bir yaşam şekline yönelmesi veya ortak hedeflerin öncelik kazandığı, "biz" anlayışı ve iş birliğine yönelik yakınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsamaktadır (Sığrı ve Tığlı, 2006: 331).

## **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri**

Çalışma daha spesifik olarak aşağıda belirlenmiş olan araştırma sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır;

- Araştırmaya katılan işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin ne zamandan beri yapılmaktadır?
- Araştırmaya katılan işletmelerde kullanılan halkla ilişkilerin modelleri nelerdir?
- Firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile kültür boyutları arasında ilişki nedir?

Çalışmada, firmaların genel özellikleri, halkla ilişkiler modelleri, kültürel özellikler ve özelliklerin birbiri ile ilişkilerine yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda belirtilmiştir.

H<sub>1</sub>: Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

H<sub>3</sub>: Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile dişillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

H<sub>4</sub>: Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir.

H<sub>5</sub>: Firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile kültür boyutları arasında pozitif ilişki vardır.

### **Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın ana kitlesini, İstanbul Sanayi Odasının (ISO) 2011 tarihli “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” ile “Türkiye'nin İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listelerinde bulunan şirketlerden özel sektörde faaliyet gösterenlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten yöneticiler oluşturmaktadır. Anketler bu ana kitleden herhangi bir örneklem çıkarılmamış olup ana kitlede bulunan işletmelerin tamamına e-posta ile gönderilmiştir. Anket formuna üst yazı yazılarak araştırmanın amacı ve önemi üst düzey yöneticilere anlatılmıştır. Anket formu ulaştırılan firmalardan 92 tanesi anket formunu cevaplandırarak geri iade etmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 25 (Statistical Package for Social Sciences) programlarından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular için frekans dağılımları verilmiştir ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

## Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket formundan faydalanılmıştır. Bu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümdeki 23 soru Likert Ölçek tipine uygun olarak hazırlanmış olup 1'den 5'e kadar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir ve yöneticilerin kültür boyutlarına bakış açılarını belirleyen güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, kolektivizm, erilik, dişillik ile ilgili altı alt bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde bulunan halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen faktörlerden kültür boyutlarının araştırılması için oluşturulan sorular Vazquez ve Taylor (2000)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerin araştırılması için oluşturulan sorular Lim vd. (2005)'in çalışmasından alınmıştır. Bu sorular, Likert Ölçek tipine uygun olarak hazırlanıp ölçeklendirilmiştir.

## Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri analiz edilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	22	23,9
Erkek	70	76,1
<b>Yaşınız</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-25 yaş	2	2,2
26-35 yaş	34	37,0
36-40 yaş	29	31,5
41-45 yaş	16	17,4
46-50 yaş	8	8,7
51'den büyük	3	3,3
<b>Medeni Hal</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	76	82,6
Bekar	16	17,4
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	10	10,9
MYO	10	10,9
Fakülte	58	63,0
Yüksek Lisans	14	15,2
<b>Görev Yaptığı Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Üst Düzey Yönetici	40	43,5
Orta Düzey Yönetici	36	39,1
Alt Düzey Yönetici	10	10,9

Diğer	6	6,5
<b>Kurumdaki Çalışma Süreniz</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-5 yıl	44	47,8
6-10 yıl	33	35,9
11-15 yıl	8	8,7
15 yıldan fazla	7	7,6
<b>İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Süre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-5 yıl	2	2,2
6-10 yıl	12	13,0
11-30 yıl	57	62,0
31-50 yıl	18	19,6
51 ve üstü	3	3,3
<b>Firmalarda Bulunan Personel Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-50 kişi	7	7,6
51-100 kişi	3	3,3
101-500 kişi	21	22,8
251-500 kişi	22	23,9
501 ve üstü	39	42,4

Anketi İSO ilk 500 ve ikinci 500'de yer alan firmalardan 92 tanesi cevaplamıştır. Tablo 1.'deki sonuçlara göre anket sorularına cevap veren yöneticilerden 22 kişisi kadın 70 kişisi erkektir. Oran olarak araştırmaya katılan yöneticilerin %23,9 u kadın %76,1 ise erkektir. Ankete katılan 92 yöneticiden 0-25 yaş aralığında olan kişilerin sayısı 2'dir. Bu da toplam katılımın %2,2 sine denk gelmektedir. 26-35 yaş aralığında ise 34 kişi katılarak araştırmanın %37'sine denk gelmektedir. 36-40 yaş aralığında 29(%31,5) kişi; 41-45 yaş aralığında 16 (%17,4) kişi; 46-50 yaş aralığında 8(%8,7)kişi; 51'den büyük olan yaş aralığında 3 (%3,3) kişi anket sorularını cevaplamıştır. Sonuçlara göre ankete katılan 92 yöneticinin 76'sı evli geriye kalan 16 kişi ise bekar. Oran olarak evli kişiler %82,6 olup çoğunluğu oluşturmaktadır. Anketi cevaplandırın halkla ilişkiler uygulamalarını yürüten yöneticilerin 10'u (%10,9) lise; 10'u (%10,9,) MYO; 58'i (%63,0) fakülte; 14'ü (%15,2) ise yüksek lisans mezunudur. Bu sonuçlar katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre anketi işletmelerin halkla ilişkiler departmanı yöneticilerin cevaplandırması için yoğun bir çaba gösterilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerden 40'ı (%43,5) üst düzey yönetici; 36'sı (%39,1) orta düzey yönetici; 10'sı (%10,9) ise alt düzey yöneticidir. Anketi cevaplayan yöneticilerden 6 kişi (%6,5) ise sorunun diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu kişiler ise işletmenin pay sahiplerindedir. Ankete katılan 92 yöneticiden 44'ü oran olarak %47,8'i 5 yıl ya da 5 yıldan daha az (0-5) bir süre zarfı boyunca bulunduğu pozisyonda görev yapmaktadır. Yöneticilerden 33'ü(%35,9) 6-10 yıl arasında

buldukları kuruma hizmet etmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerden 8'i(%8,7) 11-15 yıl, 7'si(%7,6) ise 15 yıldan fazla buldukları kuruma hizmet etmektedirler. Sonuçlara göre araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği süreler bakıldığında; bu işletmelerin 2'si (%2,2) ile 0-5 yıl arası, 12'si (%13) ile 6-10 yıl arası, 57'si (%62,0) ile 11-30 yıl arası, 18'i (%19,6) ile 31-50 arası, son olarak 3'ü (%3,3) ile 51 ve üstü yıl faaliyet göstermeye devam etmektedirler. Araştırmaya katılan firmalardaki 100 ve üzeri personel sayıları %89,1'dir. KOBİ tanımına göre 0-249 personel çalıştıran firmalar küçük ve orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Bizim araştırmaya katılan firmaların %65,9'u büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır (TÜBİTAK, 2012).

### Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Bu bölümde halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan kültür boyutları sorularının güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** Kültür Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Analizleri

Kültür Boyutları	Cronbach Alpha = 0,8019
Güç Mesafesi Boyutu	0,6865
Belirsizlikten Kaçınma	0,6881
Bireysellik	0,7087
Kollektivizm	0,6549
Dişillik	0,8292
Erillik	0,8215

Geçerlilik analizlerinde ölçeklerin varyansının %50'sinin açıklanabilmesi için, faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998: 111). Tablo.2.'deki sonuçlara göre kültür boyutları ile ilgili güvenilirlik sonuçları bir bütün olarak ele alındığında, Cronbach Alpha değeri 0,8019 olarak soruların güvenilirlik derecesinin yüksek olduğu görülmektedir.

### Halkla İlişkiler Modelleri ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin, halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modellerin, Hofstede 'in kültür boyutları ile ilişkisine yönelik veriler analiz edilmiştir.



**Tablo 3.** Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede'in Kültür Boyutları ile İlişkisi

	Güçmesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Bireysellik	Kolektivizm	Erillik	Dişilik	Basın Ajansı Modeli	Kamuoyu Bilgilendirme,	Çift,yönlü asimetrik Model	Çift
<b>Güç Mesafesi</b>	1									
<b>Belirsizlikten kaçınma</b>	,200	1								
<b>Bireysellik</b>	- ,186	,412**	1							
<b>Kolektivizm</b>	- ,172	,398**	,599**	1						
<b>Erillik</b>	,104	,181	-,172	,015	1					
<b>Dişilik</b>	- ,016	,411**	,668**	,454**	- ,272**	1				
<b>Basın Ajansı Modeli</b>	,054	,125	,166	,093	,049	,223*	1			
<b>Kamuoyu Bilgilendirme M.</b>	- ,228*	,312**	,379**	,255*	-,194	,276**	,342**	1		
<b>Çift Yönlü Asimetrik Model</b>	,177	,306**	,209*	,293**	-,096	,287**	,548**	,499**	1	
<b>Simetrik Model</b>	- ,037	,290**	,126	,296**	,028	,160	,437**	,470**	,685**	1

\*. Korelasyon Anlamlılık Düzeyi 0.05 level (2-tailed).  
\*\*. Korelasyon Anlamlılık Düzeyi 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3'deki sonuçlara göre halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan basın ajansı modeli ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan basın ajansı modeli ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan basın ajansı modeli ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan basın ajansı modeli ile dişilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan

basın ajansı modeli ile kolektivizm(toplumsalcılık)boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan basın ajansı modeli ile bireysencilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile dişillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile bireysencilik boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Tablo 3'deki sonuçlara göre halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile dişillik boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile kolektivizm(toplumsalcılık) boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetric model ile bireysencilik boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetric model ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetric model ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetric model ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetric model ile dişillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetric model ile kolektivizm(toplumsalcılık) boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplardan çıkan verilere göre; çift yönlü simetric modelin etkili olduğu ortamlarda, toplumsalcılığın, birlikteliğin öne çıktığı sonucuna ulaşılabilir. Tablo.3.'deki sonuçlara göre halkla ilişkiler

uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü simetrik model ile bireyselcilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

Çalışmanın bu kısmında elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile katılımcıların kültür boyutları arasında pozitif ilişki vardır. Sadece bazı kültür boyutları ile halkla ilişkiler modelleri arasında ilişki yoktur. Dolayısıyla oluşturduğumuz hipotezin ( $H_5$ : Firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile kültür boyutları arasında pozitif ilişki vardır) kabul edildiği görülmektedir.

Hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde;

$H_1$ : Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile güç mesafesi boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir (**Kabul**)

$H_2$ : halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetrik model ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. (**Red**)

$H_3$ : Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile dişlilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (**Kabul**)

$H_4$ : Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan modellerden olan çift yönlü asimetrik model ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir (**Kabul**)

$H_5$ : Firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile kültür boyutları arasında pozitif ilişki vardır (**Kabul**) olarak ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Sonuç olarak küreselleşmenin etkisi ile beraber günümüz işletmeleri açısından halkla ilişkiler, tek taraflı iletişim faaliyetleriyle sınırlandırılmayan, fakat bir örgütün bütün yönetim fonksiyonlarını bir araya getirme açısından büyük rol oynayan, örgütün paydaşları bakımından itibarını oluşturan, ve işletmeyi ile ilgili çevrelerde pozitif bir imaj oluşturmayı sağlayan, bunu başarabilmek adına sosyal sorumluluk ilkesine bağlı kalan, çalışanlarının işletmeye aidiyetini, sadakatlerini ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapan, örgütün karşı karşıya kalması muhtemel olduğu bütün sorunları, uzun vadede krizleri gerekli çalışmalarla öngörebilen hayati önem taşıyan bir yönetim fonksiyonudur (Çöklü ve Özgen, 2004: 65, Gümrah, 2007: 60). Bu araştırma sonucunda, firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile Hofstede'in kültür boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre; Araştırmaya katılan firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile Hofstede'in bazı kültür boyutları arasında pozitif ilişki vardır. Araştırmanın genelinde halkla ilişkiler modellerini tek tek ele

alacak olursak; basın ajansı modelinin yalnızca kültür boyutlarından olan dışillik boyutu hariç diğer boyutlarla anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bir diğer halkla ilişkiler modeli olan kamuoyu bilgilendirme modeli ile kültür boyutlarından olan erillik boyutu hariç diğer boyutlar ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Diğer halkla ilişkiler modellerinden olan çift yönlü asimetrik model ile kültür boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre çift yönlü asimetrik model ile kültür boyutlarından güç mesafesi ve erillik boyutu arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak çift yönlü asimetrik model ile belirsizlikten kaçınma boyutu, dışillik boyutu, kolektivizm boyutu, bireyselcilik boyutu arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Vasquez ve Taylor (2000)'da ABD'deki çalışmalarında yöneticilerin benzer şekilde düşük güç mesafesi algılarının yüksek çıkmış olmasına rağmen, neden tek yönlü halkla ilişkiler modellerini uygulamaya devam ettiklerini sorgulamışlar ve halkla ilişkiler faaliyetleri uygulayıcılarına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düşük güç mesafesi ve tek yönlü iletişim arasındaki çelişkiyi ortadan kaldıracak önemli bir faaliyet olabileceğini ortaya koymuşlardır. Grunig ve Grunig (2005), simetrik uygulamalar için gerekli koşullara sahip olan ve iki yönlü simetrik modeli uygulamaya yönelik gerekli bilgiye, donanım açısından yeterli olan yöneticilerin, kesinlikle simetrik modeli tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Bu araştırmanın, halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan dördüncü model olan çift yönlü simetrik model ile kültür boyutları arasındaki ilişki sonuçlarına göre, halkla ilişkiler modellerinden çift yönlü simetrik model ile kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ve kolektivizm(toplumsalılık) boyutu hariç diğer kültür boyutları arasında herhangi anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu sonuçların geneli dikkate alındığında ise firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında kullandıkları modeller ile firmaların kültür boyutları arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada kültür boyut düzeylerinde düşük güç mesafesi öne çıkmakla birlikte, diğer boyut düzeyleri halkla ilişkilerin asimetrik varsayımlarla uygulanmasına yöneliktir. Yani toplum kültürünün halkla ilişkiler modelleri üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gibi, halkla ilişkiler, toplum kültürünü geliştirme potansiyelinden yoksun olduğu ortaya çıkmıştır (Sepetçi, 2012: 4741). Daha önce gerçekleştirilen birçok çalışma sonuçlarında önemle üzerinde durulduğu gibi halkla ilişkiler yöneticilerinin bir çoğunun planlı bir biçimde sürdürdükleri iletişim politikaları bulunmamaktadır (Sriramesh, 2009). Bu çalışma sonucunda, işletme yöneticilerine yönelik örgüt kültürü ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik eğitimler ve seminerler verilmelidir. Toplum kültürü ile halkla ilişkiler faaliyetleri ve uygulamaları arasındaki ilişkiyi daha iyi ortaya koyabilmek adına bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu araştırma her ne kadar birçok önemli konuya değinse de gelecekteki çalışmalar konuya daha farklı perspektiflerde bakarak ilgili literatüre önemli katkılarda bulunabilir. Halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulamayan şirketlerin bu faaliyetleri uygulayamamaktaki ekonomik, sosyal ve kültürel nedenleri geniş kapsamlı bilimsel araştırmalarla incelenmesi önerilebilir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin kendi toplumlarındaki ve

işletmelerinde çalışan personellerin kültürel değerlerinin farkında olup, bu değerleri halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştirmeye yönelik yardımcı olacak şekilde bilginin kullanabilmeleri, işletmelerin başarısını arttırabilecektir.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da sınırlıklar mevcuttur. İlk önemli sınırlılık, anket deneklerine ulaşmak ve ulaşılan denekleri anketi cevaplamaya ikna etmektir. Cevaplanan anketlerin geriye dönüşümünün sağlanması konularında zaman zaman iletişim güçlüğüyle karşılaşılmasının nedeni yöneticilerin aşırı mesai yoğunluğu ve aradaki fiziki mesafenin bulunmasıdır. Araştırmanın ikinci sınırlılığı ise maliyettir. Anketlerin uygulanması için yöneticilerden randevu talebinde bulunmak ve bu randevulara katılmak yolculuk ve konaklama masraflarını da beraberinde getirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aydemir, M., & Demirci, M. K. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Biber, A., (2003). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Budak, G., & Budak, G., (1995). *Halkla İlişkiler (Davranışsal bir Yaklaşım)*, İstanbul: Beta Basım.
- Cutlip S., Center A., & Broom, G., (1995). *Effective Public Relations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Çolak, S. (2002). *Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Eczacıbaşı Vitra İşletmesinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöklü, Y. E., & Özgen, E., (2004). *Gelişen İletişim Stratejileri Açısından Halkla İlişkiler Yönetimi Uygulamaları*, Akdeniz İletişim Dergisi, 1(2), 45-67.
- Feng, B. & Li, H. (2009). *An Analysis of Consumer Generated Media's Application in Multicultural Public Relations Practice*. China Media Research, 5,4.
- Geçikli, F., (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gong, V., (2009). *National Culture And Global Diffusion Of Business- To Consumer Ecommerce*. Cross Cultural Management: An International Journal, Vol:16 No:1.
- Grunig, J.E., & Hunt, T., (1984). *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston Publications.
- Grunig, J.E., (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çeviren: Özsayar, E). İstanbul: Rota Yayınları.

- Grunig, J.E., & Grunig, L.A., (1996). *Implications of Symmetry for A Theory of Ethics and Social Responsibility in Public Relation*, Chicago: Paper Presented in World PR Festival.
- Gümrah, E. (2007). *Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler ve Medya İlişkiler, Hak Örgütleri Medyada Görünür Olmak*. İstanbul: IPS İletişim Vakfı Yayınları.
- Hair J., Anderson E. R., Tatham L.R. & BLACK. C.W., (1988), *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International Inc.
- Hofstede, G., (2000). *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Inc.
- Işık, M., Yalçınsoy, A. & Bilen, A. (2017). *Güç Mesafesi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu (ISEPA), 45-59, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Lim, S., Goh, J., & Sriramesh, K., (2005). *Applicability Of The Generic Principles Of Excellent Public Relations In A Different Cultural Context: The Case Study Of Singapore*”, *Journal of Public Relations Research*, 17:4, 315-340.
- Mürteza, F., (2007). *Müşteri Tatmininin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi ve bu Süreçte Etkin Bir İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, İzmir: Ege üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öndoğan, Ö, A., (2010). *Üniversiteler Kütüphanelerinde Yürütülen Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi*. *Türk Kütüphaneciliği*, 24/3, 439-470.
- Raman, N., & Karan, K., (2006). *Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore. China*. *Media Research*, 2(1), ss.23-25.
- Saymer, İ., (2006). *Halkla ilişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi*. *Küresel İletişim Dergisi*, 2(4), 145.
- Saylık, A., (2019). *Hofstede'in Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Sepetçi T., (2012). *Toplum Kültürünün Uygulanan Halkla İlişkiler Modellerine Etkisi: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*, *Journal of Yasar University* 2012 28(7) 4722 – 4748.
- Sığrı, Ü., & Tıgılı, M., (2006). *Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi*. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 151s.

Sriramesh, K., (2009). *The Relationship Between Culture and Public Relations, (içinde) The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice.* Ed. Krishnamurthy Sriramesh ve Dejan Vercic, Routledge, UK.

Türk, M.S. & Güven, A., (2007). *Yeni Başlayanlar için Halkla İlişkiler*, Ankara: Gazi Kitapevi,

Ural, E., (2005). *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Vasquez G., & Taylor, M., (2000). *What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?* *Public Relations Review*, 25(4):433–449.

Welch, J.M., (2005). *The Electronic Welcome Mat: The Academic Library Web Site As A Marketing And Public Relations Tool.* *The Journal of Academic Librarianship*, 31(3): .225–228.

Wilcox, D.L. (2007). *Public Relations: Strategies*

**Derleme Makale/Review Article****Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi\****Examining Digitalization in the Context of Logistics Management***Emrah BİLGİÇ\*****Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU\*\*****Ahmet KOÇAK\*\*\*****Öz**

90'lı yılların ilk yarısından itibaren İnternet Devrimiyle birlikte başlayan dijitalleşme süreci, günlük yaşantıda ihtiyaç duyulan temel hizmetlerin yanı sıra birçok endüstride faaliyet gösteren işletmelerde yaşanan değişimin de en önemli etkenlerinden biri olarak görülmektedir. Özellikle işletme operasyonlarında dijital teknolojilerin kullanımı ile birlikte iş süreçlerinde etkinlik, verimlilik, maliyetlerde tasarruf ve şeffaflık gibi faydalar açıkça gözlemlenmeye başlamıştır. Bu çalışmada dijitalleşmenin lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere özellikle iş süreçlerinde ne tür etkiler meydana getirdiği ve gelecekte ne tür etkiler yapabileceği güncel literatürün, kurum raporlarının ve firmalardan örneklerin incelenmesi ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Gelişen yeni teknolojiler ve dijital sistemler firmaların rekabet avantajını elde edebilmek adına lojistik faaliyetlerinde dijitalleşmeye gitmelerinin zorunlu olduğu hususu ortaya çıkmıştır. Çünkü günümüz müşterileri sevkiyatlarda hız, güvenlik ve düşük maliyetler talep etmekte, internetin yaygınlaşması ile müşteriler farklı sevkiyat alternatiflerine erişebince şiddetli rekabet de kaçınılmaz olmaktadır. Bu çalışma sadece dijitalleşen lojistik sektörü ile ilgili gelecek araştırmalara fayda sağlamayacak aynı zamanda lojistik sektörüne katkıda bulunacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Lojistik Yönetimi, Dijitalleşme, Endüstri 4.0

\* Bu çalışma 5-6 Mart 2020 tarihlerinde Kayseri'de gerçekleştirilen International Conference on Access to Recent Advances in Engineering and Digitalization (ARACONF)'da sunulan tebliğin genişletilmiş halidir.

Geliş Tarihi/Received: 23.02.2020 - Kabul Tarihi/Accepted: 21.03.2020

\* Dr. Öğr. Üyesi, Kayseri Üniversitesi, Develi Seyrani Kampüsü, Develi, Kayseri, emrahbilgic@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9875-2299

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Muş, m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5668-2184.

\*\*\* Dr. Arş. Gör., Bingöl Üniversitesi, Bingöl, ahmetkocak@bingol.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4376-4337.



## Abstract

The digitalization process which began with the Internet Revolution after the first half of the '90s is considered as one of the most important factors of the transformation experienced in businesses operating in numerous industries as well as in the basic services needed in daily life. Especially with the use of digital technologies in business operations, a number of benefits are observed such as efficiency, productivity, cost savings and transparency. In this study, the effects of digitalization on businesses operating in the logistics sector are revealed by examining current literature including institution reports and cases from companies. The new technologies and digital systems suggest that it is imperative for businesses to go digitalization in their logistics activities in order to gain competitive advantage. With the widespread of the internet, the modern-day customers can access different shipping alternatives. They demand speed, security and lower cost in shipments which results in a fierce competition among businesses. It is believed that this paper will not be only beneficial to new research looking into digitalized logistics management but also it will contribute to the logistics sector.

**Keywords:** Logistics, Logistics Management, Digitalization, Industry 4.0

## GİRİŞ

Dijitalleşme, işletmelerin geçirdiği teknolojik değişimlere etkisi olan en önemli kavramlardan biri olarak görülmektedir. Gartner Inc'a (2020) göre dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek/dönüştürmek için ayrıca yeni bir kazanç ve değer üretebilecek fırsatlar yaratabilmek için dijital teknolojilerin kullanılmaya başlanmasıdır. Şu durumda dijitalleşme analog işlemlerin dijital hale dönüştürülmesi değil, esasen sosyo-teknik bir süreç olup teknolojinin bireylerde organizasyonlarda ve toplumlarda entegre edilmesi ve kullanılmasıdır (Legner vd., 2017). Roland Berger Strateji Danışmanlık Firmasına (Roland Berger, 2015) göre sektörlerde yaşanacak dijital dönüşümün dört temel dayanağı bulunmaktadır. Bunlar: a) Farklı kaynaklardan elde edilecek dijital veri, verinin yönetilmesi ve analizi, b) bilişsel ürün ve bilişsel ortamı sağlayabilmek için otomasyon gerekli, c) tedarik zincirlerinin eş zamanlı çalışabilmesi ve inovasyon döngüsünün kısaltılabilmesi için bağlantı gerekli, d) daha fazla şeffaf olabilmek ve yeni ürün/hizmet tasarlayabilmek için müşterilerin bilgilere dijital ulaşması gereklidir. Androit (2018) tarafından yayınlanan ulaştırma ve lojistik sektöründe dijitalleşme ve öngörüler raporuna göre, 2018 yılında söz konusu alanda faaliyet gösteren işletmelerin dijitalleşmeye ayırdığı mali kaynağın 54,92 milyar \$ düzeyinde olduğu, bu rakamın 2025 yılında 145,28 milyar \$ seviyesine yükseleceği tahmin edilmektedir. Gelişen teknolojilerle eş güdümlü olarak dijitalleşme araçlarının, ulaştırma ve lojistikte artan kullanımının entegre planlama ve uygulama sistemleri, ulaştırma ve dağıtım kanalı yönetimi, akıllı tedarik ve depo yönetimi, otonom lojistik gibi temel alanların gelişimine ciddi ölçüde katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Strategyand, 2018).

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için üretimden dağıtıma kadar olan yaşam döngüsü içerisinde farklı işletme modellerine ve yapılarına da ihtiyaç doğmuştur. Bu ihtiyaç neticesinde bilişim teknolojilerinin üretim süreçlerine ve ürün yaşam döngüsüne senkronize edilmesi Endüstri 4.0 sürecini başlatmış olup, tüm endüstriyel

sistemler ile tedarik zinciri işleyişi ve lojistik operasyonlar da söz konusu süreçten etkilenmiştir. Endüstri 4.0 açısından bakıldığında, üretim maliyetleri düşürülürken kalitenin artırılması hedefi, ürünlerin ve iş modellerinin dijitalleşmesi ile mümkün görünmektedir (Armengaud vd., 2017). Endüstri 4.0, üreticiden müşteriye gerçek zamanlı ve şeffaf ulaşım, kişiye özel hizmet ve ürün akışı, az ve sık tedarik imkânı, yük taşıma biçimlerinde işgücü tasarrufu, birbirine bağlı zincir süreçlerin etkin yönetimi ve otonom yönetim fonksiyonları, akıllı fabrikalar kavramını da beraberinde getirmektedir.

Akıllı fabrika sisteminin tam olarak uygulanabilmesi için işletmenin sahip olduğu lojistik sisteminin de akıllı olması gerekmekte olup, işletmenin tedarik zincirinden tüketime kadar olan depolama, taşıma, stok yönetimi, elleçleme gibi tüm faaliyetlerinde yeniden yapılandırılmaya gidilmesi ve gerekli teknolojik altyapıya ve donanımına sahip olunması şarttır (Pfohl vd., 2015). Bu noktada ise, lojistikte dijitalleşme kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşen lojistik yönetimde tıpkı akıllı üretimdeki gibi sensorlar, nesnelerin interneti, bulut sistemi, mobil sistemler, büyük veri analitiği, yapay zekâ gibi teknolojiler ve araçlar kullanılmaktadır. Bu sayede, iş ihtiyacını sensörler yardımı ile algılayan ve harekete geçen, siber ağlar vasıtasıyla diğer makineler ile iletişime geçen ve ihtiyaç duydukları bilgileri büyük veriden edinen akıllı, etkin, birbirine bağlı ve sürdürülebilir lojistik yönetimi ortaya çıkmaktadır.

## **DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞMENİN FİRMALAR İÇİN ÖNEMİ**

Dijitalleşme, işletmelerin iş modelleri ve süreçlerinde önemli değişimlere sebep olmuştur. İşletmeler açısından dijitalleşme, firmanın içsel süreçlerini, ürün/hizmet bileşenlerini, iletişim kanallarını ve tedarik zincirindeki diğer ana unsurlarının hızlı bir şekilde dijital hale dönüştürülmesidir (Geisberger & Broy, 2012). Dijitalleşmenin en iyi örnekleri perakende sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde görülmekte olup, Amazon ve Alibaba firmalarının milyar dolarlık satışları konvansiyonel mağazalar internet mağazaları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde, konaklama ve turizm endüstrilerinde de birçok işlem, internet aracılığıyla planlanmakta; birçok alt faaliyet alanında paydaşlar online sanal ortamlarda toplantılar düzenlenerek, finansal işlemler mobil olarak gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra; üretim yoğun sektörlerde de iş süreçlerinde dijital teknolojileri yoğun biçimde kullanılmaktadır. Konaklama ve turizm sektörü de günümüzdeki birçok işlemini internet aracılığıyla gerçekleştirmekte, medya sektörü müşterileri ile online ortamlarda buluşmakta finansal işlemler mobil olarak robotlar aracılığıyla gerçekleştirilebilmekte ve üretim firmaları da süreçlerinde dijital teknolojileri yoğun biçimde kullanılmaktadır (Bilgiç, Türkmenoğlu & Bozoğlu Batı, 2019; Caylar, Naik & Noterdaeme, 2016).

DHL'e göre 2018 yılından sonraki 5 yıl içerisinde, dijital işin büyük etkiye sahip bir trend olacağı ifade edilmektedir. Yaşlanan nüfus, milenyum iş gücünün yükselişi ve tekrarlayan ve fiziksel olarak yoğun iş gücünün otomasyonu, gelecekte lojistik endüstrisini büyük ölçüde değiştirecektir. İnsanlarla birlikte çalışmak üzere tasarlanmış robotlar, fiziksel cihazlar ve yazılımlar (sanal botlar), artmaktadır. Rekabetin devam edebilmesi için şirketler, mevcut ve gelecekteki işgücünü işe alma,

geliştirme ve eğitime konusunda yeni yollar geliştirmelidir (DHL Logistics Trend Radar Report, 2018).

MIT Sloan Management Review ve Deloitte'nin ortaklaşa hazırladığı raporda yer alan araştırmaya göre dünyanın farklı ülkelerinde çalışan 4800 yöneticinin %76'sı dijitalleşmeyi kurumları için önemli görmekte, %92'si dijitalleşmenin önümüzdeki üç sene içerisinde kurumları için önemli olacağını düşünmektedir. Dijitalleşme günümüzde neredeyse tüm işletme yöneticileri için önemli bir gündem maddesi haline gelmekte olup, işletme içerisinde bilgi teknolojileri departmanının yanı sıra, strateji ve iş modelleri, kurum kültürü gibi birçok alanı etkilemektedir. Dijitalleşmenin işletmelere faydalarına bakılacak olursa, değişen pazar koşullarına ayak uydurabilme, zamandan tasarruf sağlama ve işletme maliyetlerini düşürücü etkinin temel anahtar rolüne sahip bileşenler olduğu belirtilmektedir (Parviainen vd., 2017). Sabbagh vd.'ne (2012) göre, dijitalleşme ülke ekonomileri, toplum ve yönetime açısından olumlu etkilere sahiptir. Buna göre, dijitalleşme yeni iş alanları yaratarak ekonomik büyümeye katkı sağlamakta ve inovasyonu destekleyerek yeni değerler yaratmaktadır. Toplum açısından ise yaşam kalitesini artırarak, bürokratik işlere daha kolay ulaşımı sağlamaktadır. Yönetimler açısından bakıldığında ise dijitalleşmenin, devlet etkinliğine, şeffaflığa, e-devlet uygulamalarına ve eğitim politikalarına destek sağladığı vurgulanmaktadır. Bu açıdan ülkeler bilimde, sanayide ve toplumda dijital dönüşümü gerçekleştirmek için yatırımlar gerçekleştirmektedir.

## **LOJİSTİĞİN ÖNEMİ VE FİRMALARA ETKİLERİ**

Son yıllarda tedarik fonksiyonunun yerine geçen lojistik kavramı, ürünlerin üretim aşamasından müşteriye ulaşması anına kadar bu süreçle ilgili bilgi, para ve ürün akışlarının kaydedilmesi ve yönetilmesi ile ilgili bir fonksiyonu yerine getirmektedir (Baki, 2004). İlk askeri alanda kullanılan lojistik bugün, tedarik, stok ve teslim uygulamalarını içine alan bu süreci tedarikçilerden başlatıp müşteriye kadar yürüten bir işlev yürütmektedir (Gülenç & Karagöz, 2008). Lojistik taşıma, dağıtım ve depolama gibi faaliyetleri gerçekleştiren kapsamlı bir süreç olarak tanımlanabilir fakat Küçük (2011 s.34) lojistiği bugün daha yaygın kullanımı sebebiyle geniş bir şekilde şöyle tanımlamaktadır: “Lojistik, eşyadan insana, petrolden dokümana, hastadan kan ve organa kadar taşımaya konu her türlü unsurun gönderilmesi, alınması, taşınması, yeniden işlenmesi ve dağıtımı ile ilgili faaliyetler bütünüdür”. Tanımlardan görüleceği üzere lojistiğin fonksiyonları işletmeler için hayati öneme sahiptir. Temel lojistik faaliyetleri dokuz kategoriye ayrılabilir: taşıma, tahmin yönetimi, depolama, stok yönetimi, sipariş işleme, ambalajlama, satın alma, elleçleme ve müşteri hizmetleri.

İnternet, alışveriş ve katalog siparişi alışverişindeki hızlı büyüme, 2020 yılında ve sonrasında lojistik hizmet sağlayıcılarının sadece tam yük ve palet teslimatlarını yönetmekle kalmayıp aynı zamanda müşterileri adına parsel sevkiyatını da yöneteceği bir dönemi işaret etmektedir. Ayrıca trafik sıkışıklığının artması, yük vasıtalarının trafik sıkışmalarına takılarak değerli nakliye süresini kaybetmesine neden olduğundan, rotaları sürekli optimize etmek veya gönderileri yeniden yönlendirmek için canlı trafik koşullarının kullanımında artış gözlenecektir ve araçlar İnternet'e standart olarak bağlanarak güncellemelere anlık ulaşabileceklerdir (Kewill, 2013).

Şeffaf, esnek ve kolayca ayarlanabilen lojistik hizmetlerine artan ihtiyaç, çeşitli lojistik taleplerini tedarik ile eşleştiren dijital aracılık platformlarının oluşturulmasını

teşvik etmektedir. Bu merkezi pazarlar, farklı lojistik sağlayıcıların bilgileri, oranları ve hizmetleri hakkında görünürlük sağlayabilir ve çözümlerin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dijital olarak uyarlanmasını sağlayabilmektedir (DHL Logistics Trend Radar Report, 2018).

Lojistiğin en önemli faydalarından biri yukarıda sayılan faaliyetleri yerine getirmeyi sağlayan bir sistem sunmasıdır. Bu sistem içerisinde tedarikçiden nihai tüketiciye kadar ürünlerin taşınması, elleçlenmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtım işlemlerinde zamandan tasarruf sağlamayı amaçlar; arz ile talep dengesini sağlamayı amaçlar; bilgi sistemleri ile kayıtları takip etmeyi kolaylaştırır; kaliteli bir sipariş yönetimi ile müşterilere sunulan hizmete karşı müşteri sadakati geliştirir; firmanın kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmayı sağlar; lojistik sistemleri rekabet avantajı sağlar. Örneğin, Karcıoğlu ve Temelli (2014) lojistik kargo şirketleri ile yaptıkları nicel bir araştırmada, lojistik faaliyetlerin şirketler için stratejik bir avantaj sağladığını ifade etmektedirler. Özellikle sistematik bir lojistik sistemi firmalar için maliyetleri azaltan, aynı zamanda üretimi arttıran; bunun yanı sıra kalitede artışı sağlayan ve sonunda da müşteri memnuniyetini artıran etkilere sahip olduğunun altını çizilmektedir. Bu bağlamda lojistik, rekabetçi gücün korunması, pazar payının artırılması, düşük maliyetle çalışmayı sağlayan lojistiğin firmayı rakiplerine kıyasla daima bir adım önde olma gibi avantajlar sağlamaktadır.

2008-2018 yılları arasında, şehirde yaşayan nüfus 3,4 milyardan 4,2 milyara yükselmiş, akıllı telefon sahipliği %1'den %20'ye çıkmış ve internet üzerinden yapılan perakende satışları 10 yılda 290,4 milyar dolardan 1,6 trilyon dolara yükselmiştir. Bu üç gerçek, lojistik ve nakliye endüstrisinin son km/mil açısından tüketici beklentilerine uyum sağlamaya çalıştığı temel bir kaymanın simgesidir. Tüketiciler her zamankinden daha şehirli, daha bağlantılı, daha zengin ve alışveriş yapmaktadır (DHL & Euromonitor, 2018).

Gittikçe artan teknoloji ve dijitalleşme, dünyada ciddi değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu değişim müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Bugün, birbirine internet ile bağlı olan müşteriler dijital ortamda ürün değerlendirmelerden tutun sosyal medyada moda trendlerini takip edip aynı zamanda kendi aralarında veya işletmelerle çevrimiçi görüşmeler yaparak geleneksel satın alma davranışlarının dışında global ölçüde tüketici davranışı sergilemektedir fakat, lojistik firmaları klasik şekilde yapılandırıldıkları için çoğu işletmeler bu değişime ayak uydurmakta zorlanıyorlar.

Müşterilerin taleplerinde hızlı bir artış gerçekleşirse, geleneksel şekilde örgütlenen bir lojistik sistemi bu talebe hemen cevap vermesi çok zordur. Örnek vermek gerekirse, ünlü bir kişinin beğendiği bir cüzdanın fotoğrafını *Instagram*'a yüklediğinde, takipçileri tarafından beğenilme ve heyecan oluşturacaktır. Bunun sonucunda o renkte veya stilde cüzdana olan talep dünya çapında hızlıca artacaktır. Normal şartlar altında cüzdan üretimi yapan firma talep tahminlerini geçmiş dönemlerdeki satış verilerine göre ayarladığından ani bir şekilde cüzdanların tükenmiş olduğunu gördüklerinde paniklerler ve yeni ürün üretmek isterler fakat fark ederler ki ya ellerinde yeterli hammadde yoktur ya da bu ani yeni talebi karşılayacak yeterli kapasiteleri yoktur. Bu durumda firma tedarikçiye döner ve yeni materyal talep eder fakat bakarlar ki onlarda da hammadde yoktur. Cüzdan üretecek olan firma tedarikçisine yeni hammadde sipariş etmesini iletir. Hammaddenin çabuk ele geçmesi

durumunda hızlandırılmış ulaşım kanalları kullanılmak zorunda kalınır ve maliyetler artar. Sonunda ürünler üretilir ve mağazalara hızlıca sevk edilmek için de ayrıca ek bir maliyete katlanılır. Bu süreçler önceden planlanmadığından ürünlerin yerine yenilerini takviye etmek dört ayı bulabilmektedir. Maalesef müşteriler bu kadar süreyi beklemeyecekleri için ürünü benzer rakip bir firmadan satın alacaklardır. En sonunda cüzdan üretici firma satılmayan üründen ve plansız süreçlerden dolayı ek maliyetlere katlanmak zorunda kalıp zarar eder.

DHL'in Lojistik Trendleri Radar raporunda gelecek beş yılda bir etki kazanacak bir trend olarak görülen yeni paylaşım kültürü *shareconomy*, dijitalleştirilmiş mahallede yeni lojistik ihtiyaçlarına yol açmaktadır. Paylaşım ekonomisi, çevrimiçi teknoloji sayesinde çevrimdışı dünyada yaşanan, sahiplenmekten toplumsal paylaşımına geçişi ifade etmektedir. Lojistik altyapı paylaşımı ve rakiplerin hizmet paylaşımı, lojistik sağlayıcılar için yeni iş perspektifleri açacak ve işletmeler arasında yeni iş birliği biçimleri oluşturacaktır. Örnek gösterilen vakalar ise, *LifeCycler.de*, *Craigslist.org*, *Sharedload.com* web platformlarıdır. Bu trend ile lojistik sağlayıcılar, esneklik, çeviklik, daha iyi kapasite ayarlaması, isteğe bağlı lojistik altyapısı, tek seferlik iş birlikleri, hibrit iş modelleri, yükleme kapasitesini sektör paydaşlarına açma imkânı, operasyonel maliyet optimizasyonu, çevreyi koruma ve karbon salınımını düşürme imkânı bulacaklardır. Aynı şekilde bu lojistik sağlayıcının müşterileri, maliyet ve zaman tasarrufu, CO2 verimliliğine katkı, geniş yelpazede yüksek değerli ürün, hizmet ve altyapıya daha rahat ve uygun şekilde erişim faydasına erişecektir (DHL Logistics Trend Radar Report, 2013).

Geleneksel lojistik yerine dijitalleşmiş bir sistem, başka bir deyişle birbirine bağlı, akıllı ve etkili bir ekosistem oluşturulmuş olsaydı, ani talep patlamaları karşısında başarısız olunmayacaktı. Firmalar dijital operasyonlar ve anlık müşteri çözümleri ile sorunları ortaya çıkmadan önce proaktif olarak görüp tedbirler alabilirler. Bu sayede firmalar müşterilerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde algılayıp ani talep artışlarına karşı farklı kanallarla tedarik zincirini organize edip çözüm önerileri getirebilirler. Dijitalleşmiş bir lojistik zincirinde ani talep artışı durumunda firmanın proaktif duyarlı kabiliyetleri bir başka deyişle sosyal medyadaki takipler ve çerez politikaları sayesinde talepteki olası artışları önceden saptayabilir. Talep ile üretim hattında doğrusal bir ilişki kurulduğu için üretim planı otomatik olarak buna göre ayarlanır. Aynı zamanda güncel talep artışları ilgili tedarikçi firmalarla paylaşılır. Onlar da gerekli hammaddeyi yeni gereksinimleri ve öncelikleri göz önüne alarak üretimi planlar. Bu sırada müşteriler siparişlerini çevrimiçi olarak takip eder hatta bazen ne zaman üretilip teslim edileceğini bile öğrenebilir.

Tedarik zinciri süreçleri boyunca şeffaf sistem bilgi paylaşımını yaparak etkin bir risk yönetimi sağlar. Son olarak firmalar bilgi altyapısını dijital sistemlerle paylaşarak esnek bir lojistik ağ sistemi sağlamaktadır. Bu ağ sayesinde dağıtım işlevi daha az maliyetli olabilmektedir. Sonuç olarak tedarik zincirini dijitalleştiren firmalar lojistik yönetiminde çeviklik ve her işi başarma gibi dijital çağımızda gerekli kazanımlar elde etmektedir. Bu da firmalar açısından müşteri memnuniyetini ve aynı zamanda işletme karını artıran bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital sistemler kullanıldığı takdirde, firmalar tedarik zincirlerini rekabetçi bir avantaja dönüştürebilir ki bu avantajla yeni dijital işletme modelleri geliştirebilir (Geissbauer vd., 2018).

Pazarlama ve tüketici davranışları açısından tamamen yeni nesil lojistik tüketicilerini ifade eden *logsumer* trendi, lojistik hizmetlerinin zamanı, fiyatı, kalitesi ve yeşil/çevreci veya adil olma yönleriyle ilgili karar vermede aktif bir rol oynamaktadırlar ve bu tüm tedarik zincirini etkilemektedir. *Logsumerlar*, sadece satın aldıkları ürünlere değil, aynı zamanda bunları teslim eden lojistik sağlayıcıya da karar vermek istemektedirler. Toplumu ve işletmeleri orta derecede etkileyeceği ifade edilen bu trend sayesinde lojistik sağlayıcılar, her bir müşterinin günlük rutinine entegre yeni ürün/hizmet veya metot bulma fırsatı yakalayabilecekler. Ayrıca, lojistik sağlayıcının iş birliği ile lojistik süreçlerine ve kararlarına dahil olan müşterileri daha fazla tanımlamak suretiyle, müşteri tabanını genişletme imkânı bulabileceklerdir. Lojistik sağlayıcının müşterisi işletmeler ise, daha geniş ve özel taleplere uygun hizmet seçeneklerine sahip olacaklardır. DHL'in *MyArrival*, *Shutl* vakaları ile sunduğu bu trend, 2020 yılında Türkiye pazarındaki *Kitapyurdu* gibi online perakendeciler için önemli bir araç halini almaktadır. Dijital platformda kitap siparişi oluştururken herhangi bir teslim noktasını seçen tüketici *logsumer*, kargo ücreti ödmeden ve kargo beklemeden, sipariş miktarının büyüklüğüne göre puan kazanarak alışveriş yapmaktadır. Kredi kartı kullanmayan ya da kullanmak istemeyenler de teslim noktalarında nakit ödeme yaparak ve bu fiziksel ortamdaki çeşitli hizmetlerden yararlanarak lojistik hizmeti alabilmektedirler (Logistics Trend Radar, 2013)

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Sayısallaştırma diyebileceğimiz İngilizcedeki 'digitization' ile günümüzde dijitalleşme olarak çevrilen 'digitalization' farklı anlamlara gelmektedir. Sayısallaştırma, analog olan ve dağınık halde bulunan bilgiyi dijital veri haline dönüştürme süreci iken, dijitalleşme ise bir kurumda ve kurumun iş süreçlerinde kurumun performansını ve işlerin kapsamını geliştirmek adına dijital teknolojilerin kullanımı ile birlikte yaşanan her türlü değişimi belirtmektedir (Brennen & Kreiss, 2016; Westerman, 2011). Dijital dönüşüm ise, dijital yayılma ile ekonomilerin, kurumların ve toplumların sistem-düzeyinde yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Unruh & Kiron, 2017). Sektörlerde yaşanan yoğun dijital dönüşüm işletmelerle alakalı birçok faaliyeti de etkilemektedir. Dijitalleşme ile birlikte firmaların kendi aralarında yeni iş birlikleri kurabilmenin, müşterilerine yeni ürün/hizmetler sunabilmelerinin ve müşterileriyle farklı ilişkiler kurabilmelerinin önü açılmıştır. Ayrıca bu durum firmaların var olan stratejilerini gözden geçirmelerine ve yeni fırsat arayışları içerisine girmelerine de sebep olmuştur (Rachinger vd., 2019). Dijital teknolojilerin iş süreçlerinde kullanılmasıyla beraber, kaynak kullanımının optimizasyonu, düşük maliyet, çalışanların üretkenliğinin artması, iş etkinliğinin artması, tedarik zincirlerinin optimizasyonu, artan müşteri memnuniyeti ve bağımlılığı gibi faydalar sağlanabilir (Rachinger vd., 2019).

Alpega Group'tan Mark McArthur, lojistiğin ve tedarik zincirinin dijitalleşmesinin geleceğin bir konusu değil, bugünün bir meselesi olduğunu ifade etmektedir. Teknoloji ve otomasyon sayesinde, dijitalleşmenin verimsizlikleri azaltabileceği; paylaşılan veri kümelerinin daha iyi kararlar verilmesini sağlayacağı; ticaret ortaklarını tedarik zincirlerine uçtan uca bağlayabileceği ve tüm tedarik zinciri işlevlerinin yürütülmesi sırasında görünürlük sağlayacağı ayrıca ifade edilmektedir.

Bulut tabanlı iş birliğine dayalı platformlar, görünürlük sağladıkları, bilgi paylaşımını teşvik ettikleri ve göndericiler, taşıyıcılar, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar arasında şeffaflık ortamını sağladıkları için, döngüsel bir ekonominin ve dijital tedarik zinciri ekosisteminin oluşturulmasında temel bileşen halini almaktadır. Dijitalleşme uygulamalarının değerine ulaşmak, nesnelere interneti (IoT), ileri analitik, yapay zekâ (AI), blockchain ve diğer gelişmekte olan teknolojiler gibi alanlarda güçlü yetenekler gerektirmektedir (Supply Chain 24/7, 2020).

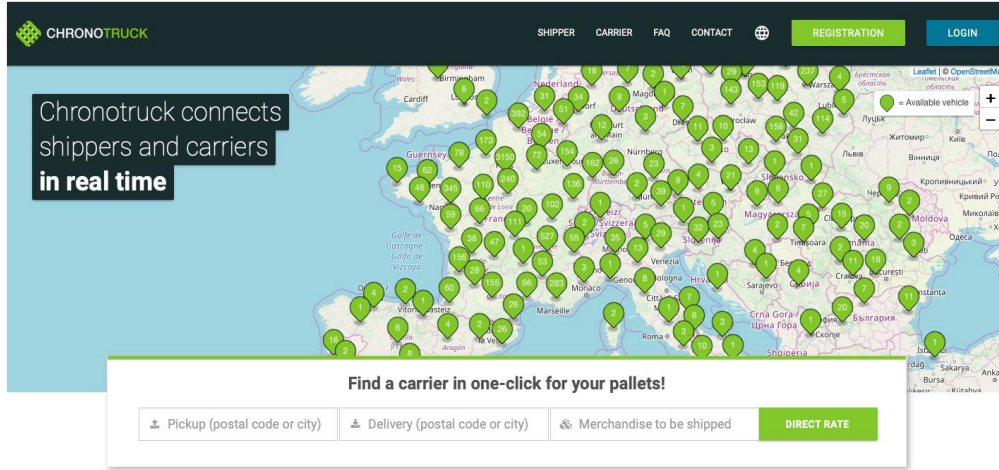
İngiltere merkezli butik moda perakendecisi *Matches*, işletmesini dijitale geçirerek lüks global perakendecisine dönüşerek, *matchesfashion.com* ile tüm satışlarının %95'ini online kanaldan elde etmektedir. Şirket, lüks perakende sektöründe bir ilk olarak, 2016 yılında Londra içinde 90 dakikada adrese teslim seçeneğini sunmaya başlamıştır. Online satış kanalı olan web sitesinde 450 tasarımcının yer aldığı işletmeye göre bu 90 dakikada teslimat, fiziksel bir mağazadaki alışveriş ile neredeyse aynı yakınlıkta görülmektedir. Talep üzerine teslimat hizmeti ve müşterinin sahip olduğu güç açısından, müşteri davranışının değiştirilmesi için çok çalışılmıştır. Tedarik zincirinin optimizasyonu, sevkiyat yolculuğunun optimize edilmesi ve kullanıcı deneyimi için uzun zaman harcayan işletme için tersine lojistik, online bir işletme için çok önemlidir. İşletmenin CEO'su Ulric Jerome'ye göre lojistik, işletmenin omurgasıdır ve bir iş geliştirme fırsatıdır. Çok talepkâr, faal ve ürüne her zaman dokunmak ve hissetmek isteyen müşterilerin kendisine uymayan ya da olmayan ürünleri iade etmek istediklerinde bu işlemin çok kolaylaştırılmış olması, müşteriye daha çok sipariş verdirtmektedir. Şirket, belirli pazarlar için ücretsiz toplama teslim alma noktaları sunmaktadır (Delivered Magazine, 2019).

Lojistik sektörüne dijitalleşme sayesinde, bugünden itibaren 2025 yılına kadar lojistik operatörleri için 1,5 trilyon dolar, sektörün dijital dönüşümünü kapsayacak şirketler için 2,4 trilyon dolar ek fayda öngörülmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'na göre, önümüzdeki on yıl boyunca lojistik sektörü için dijital dönüşümün merkezinde beş konu olması öne sürülmektedir: Büyük Veri kullanımı; dünyanın her yerine günlük teslimat yapılmasına olanak tanıyan dijital platformların oluşturulması; dijitalleştirilmiş, kendi kendini süren kamyonlar ve insansız hava araçları gibi yeni teslimat yetenekleri; tüketim ve emisyonları azaltan dairesel ekonomik yöntemlerin benimsenmesi; lojistik altyapıların paylaşımı (Morning Future, 2019).

DHL ve otomobil üreticisi Smart'ın, Smart Car sahiplerinin araçlarını paket teslimat için mobil adres olarak kullanabileceği ortak bir pilot çalışmada, Almanya'nın Stuttgart kentindeki akıllı otomobil sürücüleri, 2016 yılında bu teknolojiyi ilk test etti. Hem sürücü hem de DHL parsel kuryesi teslimatı koordine etmek için özel olarak tasarlanmış uygulamalar kullanmaktadır. Araç sahibi, bir çevrimiçi mağazadaki alışverişler için teslimat adreslerini bildirirken uygulama üzerinden tek kullanımlık işlem yetkilendirme numarası oluşturmaktadır. DHL kuryesi, kendi uygulaması aracılığıyla tercih edilen teslimat yeri hakkında bilgilendirilir ve daha sonra alıcının arabasına sınırlı süreli erişim sağlar. Online alışveriş yapan kişinin sipariş verirken girdiği tek kullanımlık yetki numarası, kuryenin aracı sınırlı bir süre içinde bulmasını ve açmasını sağlamaktadır. Kurye arabasının bagajına eriştiğinde, bir parsel teslim edilebilir veya iade için bir gönderi alınabilir. Kurye bagajı kapattığında, yetkilendirme girişi iptal edilir. Uygulaması aracılığıyla gönderilen bir itme bildirim araç sahibine teslim olduğunu bildirmektedir (Digital Supply Chain, 2016).

E-ticaretin dünyada çok hızlı bir biçimde yaygınlaşması ile birlikte müşteriler dünyanın herhangi bir ülkesinden herhangi bir ürünü sipariş edebilmektedir. Legner vd.'ne göre (2017) bir işletmenin dijital dönüşümü gerçekleştirebilmesi için şu 10 temel hususu tamamlaması gereklidir: Dijital liderlik, veri-odaklı çeviklik, müşterinin veya partnerin dahiliyeti, dijital ortam yönetimi, iş modelleri inovasyonu, bilişim teknolojilerinin mimari dönüşümü, süreçlerin dijitalleşmesi ve otomasyonu ve son olarak dijital güvenlik ve uyum. Bu 10 temel hususun lojistik firmaları için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Gerçekten dijital dönüşümü sağlamış lojistik firmaları veya firmaların departmanları bu 10 temel hususu yerine getirmişlerdir.

Günümüzde lojistik firmaları küresel çaptaki toplam emisyonun %13'lük kısmına sebep olmaktadır. Ayrıca lojistik endüstrisi ciddi verimsizliklerle boğuşmaktadır; örneğin, nakliye araçlarının %50'si bir teslimat yaptıktan sonra geri dönüş yolculuklarında boş olarak tamamlanmaktadır. Bu sektördeki yapılan bir araştırmaya göre, Avrupa'da her dört kamyonun biri olan yüksüz taşımadan seyahat etmektedir. Şekilde 1'de gösterildiği gibi *Chronotruck* platformu ile, bir şirketin geleneksel bir taşıyıcıdan daha düşük bir maliyetle bir ürün göndermek istemesi durumunda ilgili siteden şirketin ihtiyaç duyduğu yakınlıktaki bir rotaya seyahat planlayan bir sürücüyü bulması üzerine kuruludur. Bu dijital sistem sayesinde lojistik maliyetinde paradan tasarruf sağlanmaktadır ve zararlı emisyonlar da azalmaktadır.



Şekil 1. Chronotruck Web Sayfası (www.chronotruck.com)

Lojistik sektöründe dijital dönüşüm, verimliliği artırarak ve enerji tüketimini ve emisyonları azaltarak önemli sosyal ve çevresel faydalar da getirebilmektedir. Bu bakımdan dijital teknolojilerin lojistik sektöründe kullanımının yaygınlaşması önem arz etmektedir. Paris'teki COP21 anlaşması ışığında lojistik sektöründe ilgili tarafların daha çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve benimsenmesi konusunda en kısa zamanda anlaşmaları gerekmektedir. ABD merkezli Uber modeli gibi dijital paylaşım platformlarının inşası, 'boş yolculuklardan' kaçınmak için bir çözüm olmaktadır.

Dijitalleşen lojistik faaliyetleri sayesinde bütün tedarik zincirinde gerçek zamanlılık ve tam şeffaflık olabilecek, lojistik merkezinde ve nakliye zincirinde etkinlik, büyük veri analitiği sayesinde yüksek optimizasyon, bulut sistem sayesinde



her yerde her zaman bilgiye ulaşım, merkezi olmayan ve otonom karar verme ile daha iyi otomasyon, karmaşık süreçlerde daha az hata, müşteri memnuniyeti, tedarik sürecinde esneklik gibi rekabet avantajı sağlayacak önemli faktörleri barındırmaktadır.

Tedarik zincirinin dijitalleşme ile şu noktaya ulaşması beklenmektedir. Günümüz müşterileri çok hızlı dönen dünyada çok daha hızlı teslimat istemekte, bu talep ancak ileri düzey tahmin tekniklerinin kullanımı ile mümkün olabilir. Günümüz küresel rekabet ortamı çok daha fazla esneklik istiyor: Bu da değişen talep ve arza hızlı yanıt verebilme, tam zamanında teslimat yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi ile mümkündür. Üretim faaliyetlerinin dijitalleşmesi ile üretim yapan makinelerden sürekli geri bildirim almak gerekli, sürekli sevkiyat yapabilecek yeni iş modellerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Daha fazla *granüler*, yani günümüz tüketicileri çok daha fazla kişiselleştirilmiş ürünler talep ediyor, bu talep ancak küçük ve hızlı taşıyıcı (*drone* vb.) araçlarla mümkündür. Daha doğru teslimat, günümüz koşulları tedarik zinciri boyunca şeffaflık gerçek-zamanlı bir sistem istemekte, dolayısıyla bu sistem ürünlerin barkod numaralarından, tırların/kamyonların tam olarak nerede olduğuna dair bilgileri içermelidir. Şeffaflık tedarik zincirindeki bütün oyuncuların birbirini görebilmesi, ne yaptığını anlıyor olması ve neye ihtiyaç olduğunu da biliyor olmasıdır. Daha etkin, tedarik zincirinde tam otomatik fiziksel görevler ve planlama ile, örneğin depoda robotların ürünü depodan alma, paketleme ve yüklemede kullanımı (Amazon firmasının deposundaki robotlar gibi) ayrıca otonom kamyonların/tırların başka firmalarla paylaşımli olarak planlanmış şekilde kullanımı network kurgusunun sürekli optimize edilmesine olanak vermektedir (McKinsey, 2016).

Dijital tedarik zinciri veya Tedarik Zinciri 4.0'ın tam olarak uygulanabilmesi için şu 8 anahtar konunun önem taşıdığını vurgulamak gerekir: Entegre planlama ve uygulama, lojistiğin gözle görülebilir olması, Tedarik 4.0, akıllı depolama, etkin boş yer yönetimi, otonom ve B2C lojistik, öngörücü tedarik zinciri analitiği ve dijital tedarik zinciri sağlayıcıları. Dijital tedarik zincirine şu şekilde bir örnek sunulabilir: Firmanın araçları depoya gelirken firma araçların destinasyonlarını görebilir ve araçlara önceden yer ayarlar. Araç yanaşınca sensorlar ne tür bir malın geldiğini algılar ve bütün tedarik zinciri bilgilendirilir. Gelen mallar için yer otomatik olarak ayarlanmış ve akıllı robotlar malları doğru yerlerine yerleştirmeleri için görevlendirilmiştir. Deponun içerisindeki ve yeni gelen/giden malların üzerindeki sensorlar stok durumu otomatik olarak güncellenir. Bu iş için *dronelar* da görev yapabilir. Bu şekilde kurgulanan depo yönetimine ek olarak, maliyeti/zamanı optimum yapabilecek sürücüsüz otonom tır/kamyonlar ile siparişler teslim edilir. Artırılmış gerçeklik sisteminin kullanmak için DHL firması bir gözlük üretti. Çalışanlar gözlüğü takınca hangi ürünün nerede olduğunu görebiliyorlar. Otonom kamyonlar sürücüsüz olacak, uydudan haritayla ilerleyecek, kamyonlar tıpkı trenin vagonları gibi birbirini takip edecek (Strategyand, 2018).

Lojistik yönetiminde özellikle B2B iş modelinde bir işletmeden başka bir işletmeye hammadde sevkiyatı hususu çok önemlidir. Çünkü karşı işletme bütün programını, üretim, satış, dağıtım bu sevkiyata göre planlamıştır. Bu tip lojistik hata kabul etmez (Yu & Wag, 2017). Dolayısıyla lojistikte şu üç teknoloji ön plana çıkıyor: Nesnelerin İnterneti: Bu teknoloji sayesinde lojistik yönetimindeki bütün oyuncular: kamyonlar, işçiler, mallar birbirleri ile iletişim kurabilecek hale getirilebilir. Bu

şekilde veri anlık olarak oyuncular arasında paylaşılır. Bulut sisteminde toplanan bu veriler veri analitiği için kullanılabilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, hayatımızı kolaylaştıran dijitalleşmenin firmalara özellikle de lojistik sektörüne ve lojistik hizmeti sağlanan işletmelere olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca lojistik sistemlerinin firmalar için önemine, dünyadan ve Türkiye’den öne çıkan güncel örneklerle ve gelecek trendleriyle birlikte değinilmiştir. Gelişen yeni teknolojiler ve dijital sistemler göstermektedir ki, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için lojistik faaliyetlerinde dijitalleşmeye gitmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Müşterinin talep ettiği hız, şeffaflık ve kaliteye ulaşmak ve aynı zamanda lojistik maliyetlerini düşürmek için de firmaların artık dijital sistemlere entegre olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, bilim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak hızla büyüyen küresel ticaret sebebiyle, devletlerin de bazı düzenlemeler yaptığı bilinmektedir. Örneğin devletler kırsal bölgeleri geliştirmek için veya yer sıkıntılarından dolayı fabrikaları kırsal bölgelere kurmaya, karbon salınımını azaltmak için trafikle alakalı yeni kurallar koymaya başladı. Bu gibi hususlar lojistik yönetimini çok daha zorlaştırmaktadır.

Bilimin ve teknolojinin gelişmesinin getirilerinden bir de müşteri istek ve taleplerinin değişmesi ve beklentilerinin son derece artmasıdır. Müşteriler sevkiyatlarda hız, güvenlik ve düşük maliyetler talep etmektedirler. İnternetin yaygınlaşması ile müşteriler farklı sevkiyat alternatiflerine erişebince şiddetli rekabet de kaçınılmaz olduğundan işletmeler dijitalleşmeye daha fazla kaynak ayırmalıdır.

Dijital teknolojilerin kullanımı ile etkinleşen lojistik yönetimi sadece rekabetçi bir avantaj sağlamamakta, aynı zamanda aynı zamanda günümüz küresel iş ortamında tutunabilmeyi de desteklemektedir. Fedex, UPS ve DHL gibi küresel lojistik şirketlerinin bulut sistemleri sayesinde firmalar sistem üzerinden gerekli bilgileri (boş yer durumu, destinasyon vb.) görüp diğer firmalarla paylaşımli lojistik faaliyetlerini yürütüp hem kısıtlı kaynakları ortaklaşa kullanabilirler. Bu sayede havaya salınan sera gazlarını azaltabilirler. Hatta küresel ısınma probleminin çözümüne destek olmak için dijitalleşen lojistik sistemleri yeşil lojistik sistemlerine dönüşebilir. Bu da lojistik faaliyetlerinin dijitalleşmesiyle oluşturulacak yenilikçi iş modelleri ile mümkün olacaktır. Gelecekteki çalışmalar sadece dijitalleşmenin lojistik yönetimine olan etkilerini araştırmaya değil yeşil lojistik yönetimini inceleyerek literatüre katkıda bulunabilirler.

## KAYNAKÇA

Androit Market Research (2018). *Digital Transformation In Transportation And Logistics Market*. 10 Ocak 2020 tarihinde <https://www.adroitmarketresearch.com/researchreport/purchase/973> adresinden alındı.

- Armengaud, E., Sams, C., Von Falck, G., List, G., Kreiner, C., & Riel, A. (2017). Industry 4.0 as digitalization over the entire product lifecycle: Opportunities in the automotive domain. *In European Conference on Software Process Improvement* (s. 334-351). Springer, Cham.
- Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Lega Kitabevi.
- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M., & Bozoğlu Bati, G. (2019). İş analitiği ve değer zinciri: Detaylı ve sistematik bir literatür taraması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54), 1-24. DOI: 10.18070/erciyesiibd.510774
- Brennen, J.S. & Kreiss, D. (2016), "Digitalization", in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 556-566.
- Caylar, P., Naik, K., & Noterdaeme, O. (2016). *Digital in industry: From buzzword to value creation*, 1 Ocak 2020 tarihinde [www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation](http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation) adresinden alındı.
- DHL and Euromonitor (2018). *Shortening the Last Mile: Winning Logistics Strategies in the Race to the Urban Consumer*. 3 Ocak 2020 tarihinde [www.logistics.dhl/content/dam/dhl/local/global/core/documents/pdf/g0-core-wp-shortening-the-last-mile-en.pdf](http://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/local/global/core/documents/pdf/g0-core-wp-shortening-the-last-mile-en.pdf) adresinden alındı.
- Digital Supply Chain (2016). *Smart Cars to take DHL package deliveries in German pilot*. 7 Ocak 2020 tarihinde <https://www.supplychaindigital.com/scm/smart-cars-take-dhl-package-deliveries-german-pilot> adresinden alındı.
- Gartner Inc. (2020). *Digitalization*. 8 Ocak 2020 tarihinde <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> adresinden alındı.
- Geisberger, E., & Broy, M., (2012). *agendaCPS – Integrierte Forschungsagenda Cyber- Physical Systems*. Berlin, Springer.
- Geissbauer, R., Lübben, E., Schrauf, S., & Pillsbury, S. (2018). *How industry leaders build integrated operations ecosystems to deliver end-to-end customer solutions* (pp. 5-62). PwC Strategy&. 3 Ocak 2020 tarihinde <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry4-0/global-digital-operations-study-digital-champions.pdf> adresinden alındı.
- Gülenç, İ. F., & Karagöz, B. (2008). E-Lojistik ve Türkiye’de e-lojistik uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 73-91.

- K. Sabbagh, R. Friedrich, B. El-Darwiche, M. Singh, S. Genediwalla & R. Katz. (2012). Maximizing the impact of digitization (Strategy&) [Online]. Previously published in the Global Information Technology Report 2012: Living in a Hyperconnected World, pwc, pp. 68-73, 2012. [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf) adresinden alındı.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age Digitally Learning, Leadership, and Legacy. MIT Sloan Management Review and Deloitte'. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/> adresinden alındı.
- Karcıoğlu, R., & Temelli, F., (2014). Lojistik Faaliyetler Ve Yönetimi: Erzurum'daki Lojistik Kargo Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 23-42.
- Kewill Inc. (2013). *Logistics in 2020*. 2 Ocak 2020 tarihinde <http://info.kewill.com/rs/kewill/images/Kewill%20Whitepaper%20%20Logistics%20in%202020%20The%20Future%20is%20Closer%20Than%20You%20Think.pdf> adresinden alındı.
- Küçük, O. (2011). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
- Logistics Trend Radar (2013). DHL Customer Solutions & Innovation, 2013
- McKinsey Inc (2016). *Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain*. 2 Ocak 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain> adresinden alındı.
- MorningFuture, (2019). *The future of logistics is digital*. 4 Ocak 2020 tarihinde <https://www.morningfuture.com/en/article/2019/04/03/digital-transformation-logistics/> 588 adresinden alındı.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

Pfohl, H. C., Yahsi, B., & Kurnaz, T. (2015). The impact of Industry 4.0 on the Supply Chain. In *Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chains: Technologies, Business Models and Risk Management*. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), Vol. 20 (pp. 31-58). Berlin: epubli GmbH.

Strategy and Consulting (2018). *How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*. 5 Ocak 2020 tarihinde [www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/digitization-more-efficient.html](http://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/digitization-more-efficient.html) adresinden alındı.

Roland Berger Strategy Consultants (2015). *The digital transformation of industry*, 4 Ocak 2020 tarihinde [www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digital\\_transformation\\_of\\_industry\\_20150315.pdf](http://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf) adresinden alındı.

Unruh, G., Kiron, D. (2017), *Digital transformation on purpose*, 3 Ocak 2020 tarihinde MIT Sloan Management Review <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose> adresinden alındı.

Yu, Y., Wang, X., Zhong, R., & Huang, G. Q. (2016). E-commerce logistics in supply chain management: Practice perspective. *Procedia Cirp*.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011), “Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations”, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA and Paris.

World Economic Forum. (2016). *Logistics Industry* (pp. 5-30). 5 Ocak 2010 tarihinde <http://reports.weforum.org/digital-transformation/the-digital-transformation-of-logistics-threat-and-opportunity> adresinden alındı.

**BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ AKADEMİK İZDÜŞÜM**  
**DERGİSİ**

**MAKALE YAZIM KURALLARI**

Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi (BEÜ İİBF AİD)'ne makale gönderecek yazarların, aşağıda genel çerçevesi belirlenmiş olan dergi yazım kurallarına dikkat etmeleri gerekmektedir:

1. Türkçe özet (en fazla 200 kelime) ve anahtar kelimeler (en fazla 5 kelime), makalenin İngilizce başlığı, İngilizce özet ve anahtar kelimeler tam olmalıdır. Özetler ve anahtar kelimeler başlıktan hemen sonra yer almalıdır.

2. Makale en az 4000 kelime, en çok 7000 kelimedenden oluşmalıdır.

3. Derginin sayfa ölçüleri üstten 3,5, alttan 4,5, soldan 3,5 ve sağdan 3,5 cm ayarlanmalıdır. Tablolarda ve özel çizimlerde aşağıda verilen ölçüler dikkate alınmalıdır. Tablolarda kaymalar ve şekillerde bozulmalar olmaması için bu ölçüye dikkat edilmesi yerinde olacaktır.

4. Metinde;

- Yazı karakteri Times New Roman,
- Makale başlığı 14 punto, koyu, küçük harf, ortalanmalı,
- Yazar isimleri 12 punto, adları küçük, soyadları büyük harf, sağa yaslı,
- Makale başlığının İngilizcesi koyu, italik, 12 punto ve ortalanmalı,
- Öz ve Abstract başlıkları 11 punto; içerikleri ve anahtar kelimeler 9 punto,
- Ana başlıklar 11 punto, koyu, sola yaslı ve büyük harf,
- İkinci başlıklar 11 punto, koyu, sola yaslı, küçük harf,
- Üçüncü başlıklar 11 punto, koyu, italik, sola yaslı ve küçük harf,
- Dördüncü başlıklar 11 punto, sola yaslı ve küçük harf,
- Metinde satır aralığı tek, 11 punto, iki yana yaslı ve paragraflardan sonra boşluk önce 6nk ve sonra 6nk,
- Kaynakça 11 punto ve sola yaslı kullanılmalıdır.
- Kısaltmalar, ilk gösterildiği zaman açık biçimde ve kısaltılmış biçimi parantez içinde yazılmalıdır. Daha sonraki gösterimlerde ise kısaltılmış hâli verilmelidir.
- Tablo ve şekil numarasından sonra nokta konulup tablo ve şekil başlığı verilmelidir. Başlıkların ilk kelimeleri büyük harflerle başlamalıdır

(Örnek: **Tablo 1.** Yıllara Göre Kişi Başına Gelir). Eğer tablo veya şekil başka bir eserden alınmışsa, kaynak italik olarak küçük punto ile atıf kurallarına uygun biçimde tablo veya şeklin altında yer almalıdır. Tablo ve şekiller, siyah beyaz baskıya uygun hazırlanmalıdır.

- Metin içinde, üç satırı geçmeyen doğrudan alıntılarda “çift tırnak” kullanılmalıdır. Metinde doğrudan alıntılar dışında çift tırnak kullanılmamalıdır.
- Bir kaynaktan uzun (üç satırı geçen) alıntı yapıldığında, sağ ve soldan girintili (0,5 cm) ve 10 punto ile yazılmalıdır (tırnaksız). Alıntının sonunda, aktarılan kaynak sayfa numarası ile birlikte parantez içinde verilmelidir.
- Metin içindeki özel terim ve tabirler ‘tek tırnak’ içinde gösterilmelidir. Özel isim değilse tırnağın içindeki kelimeler küçük harflerle yazılmalıdır. Vurgulanmak istenen kelime veya ifadeler için (altı çizili ya da koyu yerine) tek tırnak veya italik tercih edilmelidir.
- Metnin içindeki yabancı kelimeler italik yazılmalıdır. Türkçe bir terim ya da tabirin yabancı dildeki karşılığı da verilecekse parantez içinde italik yazılmalıdır.
- Metin içinde geçen sayılar, tek haneli ise yazı ile yazılmalı, iki ya da daha çok haneli ise rakamla yazılmalıdır.
- Metin içinde numaralandırma yapılırken inci/üncü/uncu ekleri yerine nokta tercih edilmelidir.
- Yüzde kelimesi için % işareti kullanılmalıdır.
- Bir alıntı başka bir alıntının içinden yapıldıysa ‘aktaran’ ifadesiyle atıf verilmelidir.

5. Latin harfleri dışındaki dillerde yazılmış makalelerde, mutlaka Latin harfleri ile yazılmış başlık, öz, anahtar kelimeler ve kaynakçaya da yer verilmelidir.

6. Makalelerde metin içi atıf sistemi kullanılmalıdır. Atıflar dışındaki açıklamalar, dipnot biçiminde ilgili sayfa altında belirtilmelidir. Metin içindeki her atıf, kaynakçada mutlaka yer almalıdır. Metin içinde atıf yapılmayan eserlere kaynakçada yer verilmemelidir.

7. Metin içindeki atıflar, parantez içinde (yazarın/yazarların soyadı, kaynağın basım yılı: ilgili sayfa numarası sırası izlenerek) verilmeli ve yararlanılan kaynakların eksiksiz ve tam künyesiyle içeren Kaynakça listesi, metin sonunda, atıf sistemine uygun olarak gösterilmelidir.

8. Metin içi atıf gösterimi ve kaynakça yazımında APA 6. basım kuralları uygulanmalıdır. Atıf (gönderme) ve Kaynakça yazım örnekleri aşağıda gösterilmiştir.

Not: Kitapta yer alan bölümler/makaleler için İngilizce kullanılan “In” sözcüğü ve Türkçedeki karşılığı olan “içinde” sözcüğü kaynakçadan kaldırılmıştır.

### **Tek yazarlı kitaplar**

Metin içinde:

(Taşkiran, 2015: 15).

Kaynakçada:

Taşkıran, H. (2015). *Selçuklu Devletlerinde Suikastlar*. İstanbul: Selenge Yayınları.

### **Tek yazarlı makaleler**

Metin içinde:

(Özdemir, 2010: 96).

Kaynakçada:

Özdemir, A. (2010). Silm ve Sulh Kavramları Açısından Kur’ân Barışı. *Dicle Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 90-100.

### **İki yazarlı kitaplar**

Metin içinde:

(Erat & Arap, 2016: 90).

Kaynakçada:

Erat, V. & Arap, İ. (2016). *Dünyada ve Türkiye’de Bilim İktidar İlişkisinin Evrimi*. Ankara: Notabene Yay.

### **İki yazarlı makaleler**

Metin içinde:

(Şengül & Parlakpınar, 2017: 75)

Kaynakçada:

Şengül, M. B. & Parlakpınar, M. (2017). Mehmet Rauf’un Genç Kız Kalbi Romanında Yeni Kadın. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (7), 70-80.

### **İkiden çok yazarlı kitaplar**

Metin içinde:

(Koçak vd., 2016: 101).

Kaynakçada:

Koçak, Z., Demirtaş, M. & Taşkiran, H. (2016). *XIX. Yüzyılda Ahlat’ın Demografik Durumu*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınları.



### **İkiden çok yazarlı makaleler**

Metin içinde:

(Şengül & Parlakpınar, 2017: 75)

Kaynakçada:

Şengül, M. B. & Parlakpınar, M. (2017). Mehmet Rauf'un Genç Kız Kalbi Romanında Yeni Kadın. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (7), 70-80.

### **Derleme yayınlar**

Metin içinde:

(Kalaycıoğlu ve Sarıbay, 1986: 3)

Kaynakçada:

Kalaycıoğlu, E. & A. Y. Sarıbay (Ed.) (2011). *Türk Siyasal Hayatının Gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

### **Derleme yayınlar içinde yer alan makaleler**

Metin içinde:

(Mardin, 1986: 39).

Kaynakçada:

Mardin, Ş. (1986). Tanzimat'tan Sonra Aşırı Batılılaşma. *Türk Siyasal Hayatının Gelişimi*. (Ed. E. Kalaycıoğlu ve A. Y. Sarıbay). İstanbul: Beta Basım Yayım.

### **Yazarsız/kolektif yayınlar**

Metin içinde:

(TODAİE, 1991: 101)

Kaynakçada:

TODAİE (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu*. Ankara: TODAİE Yayını.

### **Bildiriler**

Metin içinde:

(Akkoyunlu, 2007: 62)

Kaynakçada:

Akkoyunlu, B. (2007). Öğrenme stilleri. Y. Tonta (Ed.) *Bilgi Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (s. 51-71). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

## **Tez**

Metin içinde:

(Kürüm, 2013: 67)

Kaynakçada:

Kürüm, E. (2013). *Muhsin İlyas Subaşı Hayatı Sanatı ve Eserleri Üzerine Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **Rapor ve Teknik Metinler**

Metin içinde:

(Gencil Bek, 1998: 3).

Kaynakçada:

Gencil Bek, M. (1998). *Mediscap Turkey 2000* (Report No. 2). Ankara: BAYAUM.

## **Web Sayfası**

Metin içinde:

(MIPEX, 2015)

Kaynakçada:

MIPEX. (2015). *Access to Nationality*. 05 01, 2017 tarihinde Migrant Integration Policy: <http://www.mipex.eu/access-nationality> adresinden alındı.