



**SÜLEYMAN
DEMİREL
ÜNİVERSİTESİ**

**İNSAN
KAYNAKLARI
YÖNETİMİ
DERGİSİ**

Yıl: 2024

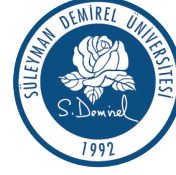
Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Editor / Editor-in-Chief

Doç. Dr.
Osman Kürşat ACAR

Editor Yardımcıları / Associate Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant
Merve ERTÜRK

Dil Editörleri / Language Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Nesrin KAPLAN

Arş. Gör./Res. Assist.
Muhammed Yusuf ERTEK

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER
Prof. Dr. Azman Bin ISMAIL
Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT
Prof. Dr. Ebru AYKAN
Prof. Dr. Fuat MAN
Prof. Dr. Gürhan UYSAL
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr. M. Leyla YILDIZ ŞEN
Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi
Universiti Kebangsaan Malaysia
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Kayseri Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Marmara Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Bilim Kurulu / Scientific Board

Prof. Dr. Dilek SAĞLIK ÖZÇAM
Prof. Dr. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM
Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ
Doç. Dr. Ayşe Gönül DEMİREL
Doç. Dr. Devrim VURAL YILMAZ
Doç. Dr. Dukagjin LEKA
Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR
Doç. Dr. Ertuğrul BAYER
Doç. Dr. Mehtap ARACI KAZICI
Doç. Dr. Mustafa KESEN
Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI
Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ
Doç. Dr. Rıza DEMİR
Doç. Dr. Serdar ÇAKAN
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
Dr. Öğr. Üyesi Abdulhalim ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Anıl Çağlar ERKAN
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT
Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU
Dr. Öğr. Üyesi Ece KUZULU
Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze BOZKURT
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Zehra YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN
Dr. Öğr. Üyesi Işıl KELLEVEZİR
Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU
Dr. Öğr. Üyesi Nuri ÇELİKER
Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR
Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK
Dr. Öğr. Üyesi Umut DENİZLİ
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN

Yeditepe Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Yeditepe Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Kadri Zeka University
Kayseri Üniversitesi
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Kafkas Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Çanakkale Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Yayın Ofisi / Editorial Office

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Dergi Sekreteri /
Secretary of the Journal

Tasarım / Design

Dizgi /
Type Setting

2022 yılında yayın hayatına başlayan Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi; ulusal hakemli ve yılda iki sayı olmak üzere Haziran ve Aralık aylarında yayınlanan bir e-dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'nin kurulmasında; insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınların ortaya koyulması ve alanla ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturulması başta olmak üzere çeşitli amaçlar dikkate alınmıştır. Dergi bu süreçte insan kaynakları yönetimi alanında ele alınan ve bu alana katkı sağlayacak olan kavramsal, ampirik ve derleme çalışmalarına yer vermektedir.

Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management, which started its publication life in 2022; It is a national refereed e-journal published twice a year in June and December. In the establishment of Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management; Various objectives have been taken into consideration, especially following national and international developments in the field of human resources management, publishing academic publications focused on human resources management, and creating a qualified and up-to-date resource on the field. In this process, the journal includes conceptual, empirical and compilation studies that are discussed in the field of human resources management and will contribute to this field.

İletişim Adresi / Contact Info

Süleyman Demirel Üniversitesi / Süleyman Demirel University
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Faculty of Economics and Administrative Sciences
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü / Department of Human Resources Management
Doğu Kampüsü, 32260, Çünür / East Campus, 32260, Çünür
ISPARTA, TÜRKİYE / ISPARTA, TURKEY

☎ : 0 246 211 07 04

Fax : 0 246 211 04 01

E-mail: iky.dergi@sdu.edu.tr

Web : <http://ikydergi.sdu.edu.tr>



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Bu Sayının Hakemleri / List of the Referees of the Current Issue

Prof. Dr./Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Prof. Dr./Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Elvettin AKMAN

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Kürşat TUTAR

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Şerife DURMAZ

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Burak UĞUR

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Gülçin EROKSAL
ÜLGER

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Melis KARAKUŞ

Dr./Dr. Burcu YÜRÜK

Dr./Dr. Dursun YILMAZ

Dr./Dr. Mukaddes GÜLER

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Süleyman Demirel Üniversitesi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Akdeniz Üniversitesi

İstanbul Arel Üniversitesi

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Yozgat Bozok Üniversitesi

Uşak Üniversitesi

Uşak Üniversitesi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Bu sayıda yayımlanan ve yayımlanması uygun bulunmayan çalışmalara ilişkin hakem kuruluna tabloda yer verilmiştir. Süreçlerde dergimize kıymetli değerlendirmeleriyle destek sağlayan hakemlerimize katkılarından ötürü teşekkür ederiz.

The referee committee for the studies published in this issue and those that are not suitable for publication are given in the table. We would like to thank our referees for their contributions to our journal with their valuable evaluations.



İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

Teknoloji Bağımlılığının Çalışma Motivasyonuna Etkisi
The Effect of Technology Addiction on Work Motivation

Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK
Bekir Furkan KARADEMİR

68-83

Araştırma Makalesi

Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, İstihdam ve İnsan Kaynakları
İlişkisi

*Relationship Between Foreign Direct Investments, Employment and Human
Resources in Türkiye*

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÖZMEN
Yelda TONGA

84-100

Araştırma Makalesi

Yetenek Yönetimi Literatürünün Son On Yıldaki Gelişimi: 2014-2024 Yılları
Arasında Yapılan Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi

*Development of Talent Management in The Last Decade: Bibliometric Analysis of
Scientific Studies Conducted between 2014-2024*

Onur ÇATALTEPE
Doç. Dr. Yasemin KAYA

101-118

Araştırma Makalesi

Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığı
Readiness of Higher Education Institutions for Big Data

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ŞATIRER
Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL

119-140

Derleme Makale

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi: 2018-2023 Faaliyet Raporları
Üzerinden Analizi

*Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office: Analysis Based on
2018-2023 Activity Reports*

Doç. Dr. Arzu YILDIRIM
141-154



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X



AMAÇ

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından üniversite bünyesinde 2022 yılında yayın hayatına başlayan ulusal hakemli bir dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınları içermesi, bilimsel kurallara ve etiğe uygun, kendi alanı ile ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturması başta olmak üzere çeşitli amaçlarla yayın hayatına başlamıştır.

KAPSAM

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi dinamik çevresi, işlevler ve strateji, eşit istihdam fırsatları, çalışan hakları ve disiplin, insan kaynakları planlaması ve iş analizi, personel işe alımı, seçim esasları, işe alıştırma, eğitim ve çalışanların gelişimi, kariyerleri yönetmek, performans yönetim sisteminin kurulması, ödül ve ödeme planlarını oluşturmak, çalışan sosyal hak ve yardımcıları, sağlık ve güvenlik risklerinin yönetilmesi, iş ilişkilerini ve toplu sözleşme alanlarındaki konularda yazılmış araştırma, derleme, gözlem ve görüş, bildiri, rapor, çeviri ve duyuru türündeki Türkçe ve İngilizce bilimsel yazılar yayınlanmaktadır.

Açık erişim politikası benimsemiş bir dergi olan SDÜ İKY Dergisi; Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır. Yayın etiği konusunda COPE (Committee on Publication Ethics) ve ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors) tarafından belirlenen yayın etiği ilke, standart ve tavsiyelerini gözetmektedir. Dergimize yayımlanmak üzere gönderilen tüm makaleler, Turnitin intihal programı tarafından taranmaktadır. Dergimizde yayımlananmış olan yazılardaki görüşler, derginin görüşleri olmayıp yazıların tüm sorumluluğu yazara veya yazarlara aittir. Dergimizde gönderilecek olan makaleler için herhangi bir ad altında yazar veya kurumdan ücret talep edilmemektedir.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ
YAYIN KURALLARI

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'ne gönderilecek makalelerde yazarların aşağıda belirtilen ilke ve kurallara uymaları gerekmektedir. Belirtilen ilke ve kurallara uygun olarak hazırlanmayan makaleler değerlendirme sürecine alınmayabilir ya da bu sürecin herhangi bir aşamasında değerlendirme dışında bırakılabilir.

Yazarların Etik Sorumlulukları;

Yazarların dergiye gönderdikleri makaleleri daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması ve/veya yayınlanmak üzere başka bir dergiye göndermemiş olmaları gerekmektedir.

Yazarların makale içerisinde kullandıkları tüm alıntılara kaynak göstermeleri gerekmektedir.

Yazarlar, dergiye gönderdikleri makalenin kendi çalışmaları olduğunu, makalelerinde hiçbir şekilde intihal yapmadıklarını, intihalden kaynaklanan tüm sorumlulukların kendilerine ait olduğunu ve bu konuda derginin hiçbir sorumluluğunun olmadığını beyan etmiş olduğunu kabul etmektedir.

Yazarların gönderdikleri makaleye eşit katkı verdiklerini taahhüt etmeleri ve bütün yazarların makale üzerinde eşit sorumluluklarının olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Sorumlu yazarın makalede adı geçen diğer tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmalarına razı olduğunu taahhüt etmesi gerekmektedir.

Makale çalışmasına önemli katkılar sağlayan tüm kişilerin ortak yazar olarak adlandırılması ve bunun dışındaki kişilere teşekkür kısmında yer verilmesi gerekmektedir. Yazarların gönderdikleri çalışmaları destekleyen kurum/kuruluşlar, finansal kaynakları veya çıkar çatışmalarını beyan etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Gerek görüldüğü takdirde makalelerinde yer alan veri setlerine ulaşım imkânı sağlamaları gerekmektedir.

Yazarların dergide yayımlanmak üzere gönderdikleri makaleleri araştırma ve yayın etiği kuralları çerçevesinde hazırlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar için ve etik kurul kararı gerektiren klinik ve deneysel insan ve hayvanlar üzerindeki çalışmalar için ayrı ayrı etik kurul onayı almış olmaları ve bu onayı makale içerisinde belirtmeleri ve belgelendirmeleri gerekmektedir.



Hakemlerin Etik Sorumlulukları;

Hakemlerin araştırmayı incelemek için yeterli niteliğe sahip olmaması veya makaleyi hızlı bir şekilde değerlendirmesi mümkün olmayacağını bilen seçilmiş bir hakemin, bu durumu editöre bildirmesi ve inceleme sürecinden özrünü istemesi gerekmektedir.

Hakemlerin kendilerine gönderilen makaleleri gizli tutmaları ve hakemlik sürecinden elde ettikleri bilgileri kişisel menfaatleri için kullanmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin değerlendirme raporlarını veya makale hakkındaki bilgileri başkalarıyla paylaşmamaları ve editörün izni olmadan yazarlarla doğrudan iletişim kurmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin makalelerdeki potansiyel etik meseleler konusunda özenli olmaları ve bunları editörün dikkatine sunmaları gerekmektedir. Bu durumlara değerlendirmedeki makale ile hakemin kişisel bilgi sahibi olduğu herhangi başka bir yayınlanmış çalışma arasındaki özlü benzerlik ve örtüşme dahildir.

Hakemliklerin nesnel bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yazarlara dair kişisel eleştirilerde bulunulmaması, değerlendirmelerin yapıcı, dürüst ve kibar olması gerekmektedir.

Hakemlerin yazarlardan herhangi biriyle rekabetçi, işbirlikçi veya başka bir ilişki veya bağlantıdan kaynaklanabilecek potansiyel çıkar çatışmasına sahip olduğu bir makaleyi değerlendirmeye kabul etmeden önce editöre danışması gerekmektedir.

Editör Kurulunun Etik Sorumlulukları;

Editörlerin yayımlanacak makalelerin kararı aşamasında özgünlüğe ve bilimsel literatüre sağladığı katkıyı dikkate almaları gerekmektedir.

Editörlerin hakem havuzunu geniş ve güncel tutmaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Editörlerin makalelerdeki hata, tutarsızlık veya yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesinde yardımcı olmaları gerekmektedir.

Editörlerin makaleleri hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak göndermeleri ve değerlendirmelerin yansız ve bağımsız yapılmasını desteklemeleri; akademik kurallara riayet etmeyen ve bilimsellikten uzak değerlendirmeleri engellemeleri gerekmektedir.

Dergide hangi makalelerin yayımlanacağına karar vermek etik kurulun sorumluluğundadır. Makaleleri değerlendiren etik kurulunun; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, dini inanç, etnik köken, vatandaşlık ya da politik felsefelerinden bağımsız olarak değerlendirmelerini yapmaları gerekmektedir. Alınacak kararın, makalenin doğruluğu, geçerliliği ve önemi ile derginin kapsamının uygunluğuna dayanması gerekmektedir. İftira, telif hakkı ihlali ve intihal ile ilgili mevcut yasal gerekliliklerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Editörün veya herhangi bir editör kurulu üyesinin; ilgili yazar, hakemler, potansiyel hakemler, diğer editör danışmanları ve yayıncılardan başka kimseye bir makale hakkında bilgi ifşa etmemesi gerekmektedir.

Sunulan bir makalede açıklanan yayınlanmamış malzemelerin, yazarın açık yazılı izni olmaksızın editörün veya editör kurulunun kendi araştırmalarında kullanılmamaları gerekmektedir.

Başvuru: 27.11.2023 Kabul: 23.12.2024

Teknoloji Bağımlılığının Çalışma Motivasyonuna Etkisi*

The Effect of Technology Addiction on Work Motivation

Mustafa ÖZTÜRK¹
Bekir Furkan KARADEMİR²

Öz

Teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonuna etkisi, çok katmanlı ve önemli bir konudur. Bu bağımlılık, zaman yönetimi zorlukları, iş-özel hayat ayırımının bozulması ve dikkat dağınıklığı gibi unsurlar aracılığıyla iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Sürekli olarak çevrimiçi olmak veya dijital araçlara fazla zaman ayırmak, sosyal izolasyonun yanı sıra verimlilik kayıplarına da yol açabilir. Diğer yandan, herkesin bu etkilerden aynı ölçüde etkilenmediği bilinmektedir. Bireysel farklılıklar ile çalışma koşullarının özellikleri, teknoloji bağımlılığı ile performans arasındaki ilişkinin düzeyini şekillendirir. Dolayısıyla işverenlerin, çalışanlarının teknolojiyi sağlıklı biçimde kullanmalarını teşvik eden politika ve uygulamalar geliştirmesi kritik öneme sahiptir. Bu araştırma, çalışanların teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonunu nasıl etkilediğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, teknolojinin hızla dönüştüğü çağımızda, bu bağımlılığın olası sonuçlarını ele alarak iş performansı üzerindeki muhtemel yansımaları ortaya koymayı hedefler. Bu nedenle kurumlar çalışanlarının dijital alışkanlıklarını gözden geçirerek farkındalık programları düzenlemeli ve uzun vadeli bir strateji oluşturmalıdır. Sonuç olarak, iş yerleri için stratejik öneriler sunmak da çalışmanın odak noktalarındandır.

Anahtar Kelimeler: Bağımlılık, Teknoloji Bağımlılığı, Motivasyon, Çalışma Motivasyonu

Jel Kodları: D23, M54

Abstract

The impact of technology addiction on work motivation is a complex and significant issue. This addiction can negatively affect job performance through factors such as difficulties in time management, disruption of work-life balance, and loss of focus. Spending excessive time online or relying too heavily on digital tools may also lead to social isolation and productivity losses. However, it is important to note that not everyone is affected to the same degree. Individual differences and the characteristics of the work environment play a key role in shaping the relationship between technology addiction and performance. Therefore, it is crucial for employers to develop policies and practices that encourage healthy technology use among employees. This study aims to deeply examine how technology addiction impacts employees' work motivation. Furthermore, in today's rapidly evolving technological landscape, the study seeks to identify potential outcomes of this addiction and explore its implications for job performance. To address these challenges, organizations should review their employees' digital habits, implement awareness programs, and develop long-term strategies. Ultimately, providing strategic recommendations for workplaces is also a key focus of this research.

Keywords: Addiction, Technology Addiction, Motivation, Work Motivation

Jel Codes: D23, M54

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Öztürk, M. ve Karademir B., F. (2024). Teknoloji Bağımlılığının Çalışma Motivasyonuna Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 68-83.

* Bu çalışma Mustafa ÖZTÜRK danışmanlığında Bekir Furkan KARADEMİR tarafından hazırlanan "Teknoloji Bağımlılığı ve Çalışma Motivasyonu İlişkisi: Isparta İli Muhasebe Personelleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mustafaozturk@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7496-4385>

² Bilim Uzmanı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, karademir-furkan@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0009-8698-1543>

Giriş

Günümüzde, teknolojinin hızla ilerlemesi, bireylerin iş ve günlük yaşamlarındaki pek çok yönü önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilhassa dijital araçların ve internetin yaygın kullanımı, bireyleri sürekli bir bilgi akışına ve iletişim ağına dahil etmiştir. Ancak, bu teknolojik gelişmelerin getirdiği avantajlarla birlikte, beraberinde yeni bir problemi de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, bireylerin özellikle iş ortamlarında teknolojiye bağımlı hale gelmesi, çalışma motivasyonları üzerinde potansiyel olumlu veya olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Çalışma motivasyonu, bireylerin işe karşı gösterdikleri enerji, istek ve tutkuların bir yansımasıdır. İş dünyasında başarı ve etkinlik, bireylerin bu motivasyonlarını sürdürmelerine ve işlerine odaklanmalarına bağlıdır. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar, özellikle teknoloji bağımlılığının artışıyla birlikte, çalışanların iş motivasyonlarının olumsuz etkilenebileceğine dair endişeleri ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak, modern iş dünyasında verimliliği artırmak ve çalışanların iş tatminini sürdürmek adına kritik bir öneme sahiptir. Bu makale, teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonu üzerindeki potansiyel etkilerini inceleyerek, iş yerlerindeki liderler, insan kaynakları profesyonelleri ve araştırmacılar için değerli bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma kapsamında öncelikli olarak literatür taraması yapılmış konuya ilişkin yazılı kaynaklar incelenmiştir. Verilerin toplanmasında Teknoloji Bağımlılığı ve Motivasyon Ölçekleri kullanılmaktadır. Araştırmadaki tüm veri ve içerikleri SPSS 28.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Çalışma normal dağılımı göstermeyen verilerin analizinde; ikili grupların kıyaslanmasında Mann Whitney U testi, üç ve daha fazla grubun kıyaslanmasında Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Araştırma 66 erkek, 37 kadın olmak üzere 106 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Bağımlılık Kavramı

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde yer alan “bağımlılık” ile ilgili tanımlaması bağımlılık hali olarak yer almıştır. Arapçadan dilimize yerleşmiş olan bağımlılık anlamındaki “tabiiyet” kelimesini sözlükte karşılık olarak vermiştir. TDK'nın hemşirelik terimleri sözlüğünde yer alan tanımlama daha çok maddesel bağımlılığı vurgulayan bir açıklama olmuştur. Bu tanımlamaya göre alkol, tütün, uyuşturucu ve uyarıcı benzeri etken maddenin, sebep olduğu belli bir uyarıma psikolojik olarak karşı koyamaz derecede bağımlı olma hali, tutkunluk olarak açıklanmıştır (Hemşirelik Terimleri Sözlüğü, 2015).

Kronik bir hastalık olarak kabul gören bağımlılığın gelişimindeki etkenler üzerinde durulduğunda genetik, psiko-sosyal ve çevresel faktörlerin birincil rol oynadığı bilinmektedir. Bağımlılık kavramı üzerine konuşulurken iki ana ayrım yapılmaktadır: madde bağımlılığı ve davranışsal bağımlılık. Bu iki bağımlılık türünün en büyük ortak etkenleri devamlılık ve yoksunluk göstermesidir. Bağımlılık yapan davranış veya madde sürekli tekrarlanma ihtiyacı hissettirir ve gerçekleşmediğinde dışarıdan gözlemlenebilir derecede yoksunluk etkileri gösterir. Uygulama gerçekleşmediğinde kişide çeşitli şiddetlerde anormal hal ve davranışlar görülür. Bu durum kişinin içerisinde yaşadığı yoksunluk durumunun giderilmemesi sonucu oluşan kaosun dışarıya yansiyabilmesi halidir. Bağımlılık, beynin ödül devresini içeren limbik sistemde yer alan ödül-ceza sistemi ve dopamin hormonu ile direk olarak alakalıdır. Beyin iletişim sürecinde gerçek olmayan yapay ve sanal uyarıcılar sebebiyle yanlış yönlendirilir. Bunun sonucunda bağımlılık ortaya çıkmaktadır (Tarhan ve Nurmedov 2014, s. 20-25). Maddesel bağımlılıkla davranışsal bağımlılığın birbirinden ayrıştığı en net ayrım davranışsal bağımlılığın etkisi ve etkileri bireyden bireye farklılık göstermesidir. Madde bağımlılıkları kişiler üzerinde beklenen ve bilinen etkileri izlenirken, davranışsal bağımlılıklarda bireye göre değişiklik göstermektedir.

Kişi tarafından kullanılan bir madde ya da sürdürülen davranış, beynin ödül sistemini devreye sokarak kişinin kullanılan maddeden veya sürdürülen davranıştan keyif almasını ve bu duruma devam etmesini sağlayarak, kişinin madde veya davranışa bağımlı olmasına sebep olur. Bağımlılık yaşayan kişi, bu süreç sonucunda olumsuz sonuçlar yaşasa da bağımlı olduğu maddeyi kullanmayı sürdürmeyi ya da bağımlı olduğu davranışı devam ettirmeyi kompulsif bir biçimde tekrarlar. Bağımlılık kısaca, bir madde ya da davranış üzerindeki kontrolün kaybedilmesi olarak ifade edilebilir. Goodman bağımlılığı, sorunlu bir davranışı kontrol etmekte tekrarlayan başarısızlıklar, ciddi olumsuz sonuçları olmasına rağmen davranışın devam ettirilmesi ve tekrarlanan davranışın azaltılmaya ya da bırakılmaya çalışıldığı durumlarda yoksunluk belirtilerinin ortaya çıkması ile karakterize bir durum olarak tanımlanmıştır (Goodman, 1990).

Kimyasal bir uyuşturucu maddenin her bireyde bağımlılığı izlenebilir fakat davranışsal bağımlılığın çeşitli koşulları ve değişkenleri söz konusudur. Davranışsal bağımlılık maddesel bağımlılıktan ayrı olarak spesifik eylemlerle ilişkilidir. Son dönem klinik çalışmaları kapsamında psikiyatrik sınıflamalar altında davranışsal bağımlılıkların uyumsuz davranışlara, obsesif kompulsif bozukluklara, dürtü kontrol bozukluklarına yol açtığı tespit edilmekte ayrıca etkileri ve sebebiyetleri kapsamında kategorize edilmektedir. (Kim ve Seo, s. 2013).

Davranışsal bağımlılığın bilinen kumar bağımlılığı dışında başka bağımlılık türleri de bulunmaktadır. Bunların içerisinde teknolojik ve dijital aygıtların sorunlu kullanımları ilgili bazı davranışsal bağımlılık türleri olarak: internetin problemlili kullanımı (Ceyhan, 2011; Cao, vd., 2011), oyun oynama etkinliğinin sorunlu gerçekleşmesi (Horzum, 2011), problemlili olarak akıllı telefon (Bianchi ve Phillips, 2005) ve sosyal medya kullanımı (Hazar, 2011) üzerine tanımlamalar ve araştırmalar yapılmaktadır.

1.2. Teknoloji Bağımlılığı

Teknoloji bağımlılığı bir tür davranışsal bağımlılık olarak ele alınmaktadır Caplan (2002), internet bağımlılığı kumar bağımlılığının yarattığı dürtü bozukluğuna benzer türde etkiler gösterdiğini, bu nedenle teknoloji bağımlılığı davranışsal bir bağımlılık olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir (Caplan, 2002). Kimyasal madde bağımlılığından farklı olarak insan ve teknolojik araçların etkileşmesi neticesinde meydana gelen davranışsal bağımlılığın bir türüdür (Griffiths, 2000). Teknoloji bağımlılığının türleri olan internet ve oyun bağımlılığını davranışsal bağımlılık olarak ele alan ilk araştırmalar teknoloji bağımlılığını açıklamalarının yanı sıra tedavi (Young, 1999; Griffiths ve Meredith, 2009) ile ilgili çalışmalarda ortaya koymuşlardır. İnternet bağımlılığı, internetin takıntılı derecede kullanımı ve internetten yoksun bırakılma durumu karşısında sinirli, huysuz davranış sergileme hali olarak belirtilir (Mitchell, 2000, s. 632). Alan yazında psikolojiyle ilgili yapılan araştırmalar da davranışsal bağımlılık olarak konu alınan teknoloji bağımlılığı, genellikle gerçek dünya da rahatsız olduğumuz durumlardan uzaklaşmak amacıyla kullanım göstermesi sonucu belirli bir davranış üzerinde kontrolü kaybetmek ve de aşırı derecede kullanım göstermesi olarak kavramsallaştırılır (Potenza, 2006). Amerikan Psikiyatri Birliği DSM-5'in (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) 3. bölümünde sınıflandırdığı 'İnternet Oyun Bozukluğu' başlığı tavsiye olarak ele alınmış ve araştırmaların artışı ile kanıtlanması durumunda bir bozukluk olarak listeye ekleneceği belirtilmiştir (American vd., 2013). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Uluslararası Hastalıkların Sınıflandırılmasında (ICD-11) 'Bilgisayar Oyun Bağımlılığı' Ruhsal Sağlık Problemleri başlığı altında belirtilmiştir (WHO, 2018).

Teknolojin kullanımına göre bağımlılık semptomları: (1) belirginlik hali (teknoloji kullanıcının düşüncelerini ve eylemlerini hakimiyet göstererek manipüle eder), (2) geri çekilme durumu (kişi kullanım gösterdiği teknolojiye erişim sağlayamazsa olumsuz duygular ve hisler meydana gelir), (3) çatışma hali (teknoloji kullanımı bireyin diğer sorumluluklarını ve normal zaman kullanımını engeller), (4) nüksetme ve eski durumuna dönüş hali (kullanıcı teknoloji kullanımını gönüllü olarak azaltma eğilimi gösteremez), (5) tolerans hali (bireyin heyecan duygusunu tatmin edebilmek için teknoloji kullanımını daha da arttırması gereklidir), (6) ruh hali değişimi (teknoloji kullanımı heyecan verir, rahatlama sağlar ve ruh halini değiştirir) (Turel vd., 2011). Bağımlılık kullanıcının beynini güçlü ödülleri ile manipüle eden teknolojik aygıtların kullanımı neticesinde öngörülemeyen bir durumdur. Bağımlılık bireyin refahını, iş ve okul başarısını, normal zaman kullanımlarını ve en önemlisi sağlığını bozabilmektedir (Turel ve Serenko, 2012). Teknoloji bağımlılığı bireylerde bağımlılığa neden olan diğer bağımlılık türleri kadar önem verilmesi gereken bir bağımlılık türüdür. Diğer bağımlılık çeşitlerine benzer olarak bireyin hayatını negatif yönde etkilemekte hatta önemli sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Teknoloji bağımlılığı üzerine yapılan birçok araştırma bulunmaktadır fakat yenilenen teknoloji ve yakınsanan özellikleri neticesinde bu fenomen daha da kompleks durum haline gelmiştir. Bu sebeple bilim insanları teknoloji bağımlılığı üzerinde araştırmalar gerçekleştirmeli, teknoloji bağımlılığının öncülleri ve sonuçları daha iyi anlamalıdır (Tarafdar vd., 2013).

Teknoloji bağımlılığı, bireylerin hem iş yaşamında hem aile ve sosyal yaşamında birçok kolaylıklar sağlarken diğer yandan da bireylerin ruhsal gelişimleri ve dönüşümlerinde sorun teşkil edebilmektedir. Ancak bireylerin teknolojiyi kullanım becerilerini geliştirdikleri de bilinmektedir ve hatta teknoloji, bireylerin yaşantısında vazgeçilmez bir araç haline gelmektedir. Teknoloji kullanımı, internet, bilgisayar, sosyal ağlar, video ve sanal oyunlar, online alışverişler bireylerin yaşantısında önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda bireyin aşırı tutumu ve davranışı, bir tür bağımlılık olarak ele alınmaktadır. Örneğin, bireylerin teknolojiyi aşırı kullanmaları başka bir deyişle teknolojiye bağımlı olmalarının diğer bağımlılıklardan farklı olarak ele alınması gerektiği ileri sürülmüştür (Griffiths, 1999). Turel ve diğerleri (2011) tarafından araştırılan;

- dikkat çekme,
- yoksunluk,

- çatışma,
- nüksetme ve eski haline geri dönme,
- tolerans,
- ruh hali değişimi şeklindeki kriterler,

Young (1996) tarafından internet bağımlılığı olarak ölçülmeye çalışılmıştır.

1.2.1. Teknoloji Bağımlılığı Belirtileri

Bireylerin, beyni manipüle eden teknolojik araçları aşırı kullanımı bağımlılığa neden olmakta ve bağımlılığın bazı belirtileri bulunmaktadır.

Tablo 1

DSM-5 İnternet Bağımlılığında Görülen Semptomlar ve Tanımları

| Semptom | Tanımı |
|---|---|
| Zihinsel Meşguliyet | Kişi sürekli teknolojik araçlarla olma isteği duyar |
| Geri Çekilme Belirtileri | Teknolojik araç yoksunluğunda ruh hali değişikliği, sinir hali. |
| Giderek Artan Zaman | Sürekli artan ve önüne geçilemeyen bir teknoloji kullanımı. |
| Kontrol Yitimi ve Başarısız Denemeler | Kontrol altına alamama ve aşırı teknoloji kullanımına kasıtlı kısıtlama eylemlerinin sonucu başarısız olma, engelleyememe |
| Olumsuz Durumlara Rağmen Devam Edilmesi | Teknolojinin aşırı kullanımına bağlı olarak yaşanan psikolojik sorunlara rağmen devam etme eğilimi. |
| Aktivitelerden Feragat | Kişilerin daha önceden gerçekleştirdiği aktivitelerin yerini alma |
| Kaçınma Durumları | Gerçekte yaşanan olumsuz durumdan kaçınma aracı olarak görme |
| Uyarı Durumları | Kişinin yakınları tarafından uyarılma fakat aldırış etmeme |
| İkinci Plana Atma | Önemli süreçlerin iş, görüşme, ilişki vb. durumları ikinci plana atma |

Kaynak: American Psychiatric Association, 2013.

DSM-5'te yer alan "internet oyun bozuklukları" başlığı altında teknoloji bağımlılığı ile gelişen rahatsızlıklar belirtilmiş ayrıca bağımlılığın belirtileri olan 9 adet semptoma Tablo 1'de yer verilmiştir (American Psychiatric Association, 2013). Teknoloji bağımlılığının dünya genelinde yoğun olarak görüldüğü bir türü de oynanan oyunlara karşı oluşan bağımlılıklardır. Dünya Sağlık Örgütü Uluslararası Hastalık Sınıflandırması'nın 11. Revizyonu kapsamında bağımlılık yapıcı davranışlar olarak halk sağlığı üzerindeki tesirinin ele alınışı 2017 yılı İstanbul'da gerçekleşmiştir. Bu buluşmada bir bağımlılık yapıcı davranış olarak oyun bozukluğu davranışları ve klinik yönetimi üzerine tartışılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü de 2018 yılında ICD-11'de "Oyun Bağımlılığını" bir hastalık olarak tanımlayarak birtakım semptomlar belirlemiştir. Tablo 2'de bu semptomlar ve açıklamaları belirtilmiştir.

Tablo 2

DSM-5 Oyun Bağımlılığında Görülen Semptomlar ve Tanımları

| Semptom | Tanımı |
|---|---|
| Oyun Oynama Sıklığı | Dijital oyunun kişi tercihinin aralığının sıklığı |
| Oyun Oynama Yoğunluğu | Dijital olarak oynanan oyunun kontrol dışı yoğunluğu |
| Oyun Oynama Süresi | Dijital oyuna ayrılan zaman |
| Aktiviteler Arasındaki Öncelik Sıralaması | Dijital oyunlara bağımlı olan veya semptom gösteren kişinin aktiviteler arasında öncelik sırası |
| Olumsuz Durumlara Rağmen Devam Edilmesi | Dijital bağımlılık sebebiyle kişinin yaşadığı olumsuzluklara rağmen oyun oynamaya devam etme |

Kaynak: American Psychiatric Association, 2013.

Modern çağda teknoloji kullanımı hayatımızın vazgeçilmez bir parçası konumundadır ve teknoloji olmadan yaşam sürdürmek çok zor bir hâl almış durumdadır. Ancak teknolojinin gereğinden fazla ve amaçsız kullanımı, teknolojiye bağımlı nesillerin oluşmasına neden olabilir. Teknoloji bağımlılığı alanında çalışan birçok uzman,

teknoloji bağımlılığının özellikle çocuklar ve gençler üzerinde ciddi fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları oluşturabilecek ciddi bir problem olduğunu iletmiştir. Bu sorunlar fiziksel ve psikolojik olarak gruplandırılmıştır. Teknoloji bağımlılığının fiziksel sağlık üzerindeki etkileri, zayıf uyku döngüsü, yüksek tansiyon, obezite, düşük HDL kolesterol gibi kardiyovasküler hastalıklar için risk faktörleri, zayıf stres regülasyonu, insülin direnci, görme bozukluğu ve azalan kemik yoğunluğudur. Psikolojik etkileri ise, depresif belirtiler, stres, intihar, antisosyal davranış ve toplumdan uzaklaşmadır (Lissak, 2018). 2016 yılında Mills tarafında yapılan bir araştırmada ise teknoloji kullanımının gençlerin bilişsel gelişimleri üzerine olan etkileri belirlenmiş ve hafıza, analitik düşünme, çoklu görev, sosyal ipuçları işleme, sosyal yeterlilik ve sosyal değerlendirmede eksikliklere neden olduğu belirlenmiştir (Miller, 2010).

Yapılan bir başka çalışma sonucuna göre, gençler teknoloji ile ne kadar çok vakit geçirirlerse bağımlı olma ihtimalleri de aynı oranda artmaktadır. Gereğinden fazla ve kontrolsüzce teknolojik aletlerle zaman geçiren kişi aile ve arkadaş çevresi ile problem yaşayabilmekte, etrafında teknolojik aletlerle geçirdiği süre hakkında çevresini aldatmakta, çevresinden bu konuda şikâyet duymakta ve bağımlılığı nedeniyle fiziksel rahatsızlıklar yaşayabilmektedir (Avşar Arık, 2018). Teknoloji ile iç içe geçirilen zaman arttıkça ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma meydana gelebilir ve bu durum giderek bağımlılığa dönüşebilir. Bu nedenle bireylerin ve ailelerinin broşürlerle ve eğitimlerle teknolojinin doğru kullanımı hakkında bilgilendirilmesi, bağımlı olan kişiler için gerekli tedavi ve destek hizmetlerinin sağlanması, toplumun fiziksel ve ruhsal sağlığının iyiliği ve sürekliliği için büyük önem arz etmektedir.

1.3. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı ilk kez “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete ettiren enerji birikimi” olarak Woodworth (1918) tarafından tanımlanmıştır (Aşan, 2001). Cannon (1939)’un teorisine göre; iç veya dış etkenlere bağlı olarak meydana gelen dengesizlikler organizmayı dengenin dışına taşır (Ergül, 2005). Organizma denge durumuna geri dönmek için harekete geçer. Motivasyonlar o organizmanın eylemini belirler. Kısaca istekler, ihtiyaçlar ve korkular olarak tanımlanır (Antep vd., 2012).

Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığını tam olarak bulmak zordur. Bu terim İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüklerinden türetilmiştir. Dilimizde harekete geçirici veya güdü olarak ifade edilir. Bu durumda motivasyon, harekete geçmeyi sağlayan, bu hareketi devam ettiren ve olumlu yönde yönlendiren üç temel özelliği bulunan bir güçtür (Akçakaya, 2004). Motivasyon, bir veya birden fazla kişiyi belirli bir amaç doğrultusunda sürekli olarak harekete geçirmek için gösterilen çabaların tümüdür. Koçel, motivasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Koçel, 1989).

Motivasyon ve doyum birbirine bağlıdır, motivasyon bir ihtiyacı karşılamak için gerekli davranışları başlatan bir güçtür. Kişinin içinde bulunan ve çeşitli uyaranlarla çalışan bu güç, kişinin tüm yaşamını etkiler (Clark, 2003). Yüksek motivasyona sahip insanlar hayatın güzelliğini görürler, yaşamı sürdürmede daha mutludurlar ve çevresindekilerin de motive olmalarına ve hayatı yaşamalarına yardımcı olurlar. Birçok uygulaması olan bu itici güç, insanları işlerinde daha başarılı olmaya ve işini sevgiyle yapmaya teşvik etmektedir (Ağırbaş, vd., 2005).

1.4. Motivasyon Türleri

Uyarıcılar organizmaya içeriden ya da dışarıdan girer. Bu uyaranlar neticesinde organizma nasıl tepki vereceğine, nasıl davranacağına ve eylemi nasıl gerçekleştireceğine karar verir. Bunun sonucunda oluşan davranışa motivasyon denir (Ergül, 2005). Motive edilen davranış organizma tarafından gerçekleştirilmezse, bu davranış organizmada gerginlik oluşmasına sebep olur. Motivasyon içsel, fizyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere dört farklı türe ayrılır (Aslan vd., 1998).

1.4.1. İçsel Motivasyon

İlgi ve merak etkenleri ile motivasyonun oluşmasına içsel motivasyon denir. İçsel motivasyon, bireysel tercihlerimizi gerçekleştirme amacıyla yeteneklerimizi kullanma, ortaya çıkan zorluklarla yüzleşme ve bunları kabul etme yönündeki doğal bir eğilimdir (Ateş vd., 2012). Özet olarak herhangi bir zorlanmaya maruz kalmadan bireyleri bir şeyi gerçekleştirmek için harekete geçiren, bir eylemi yapma gücünü içeride oluşturan şeydir. İçsel motivasyon, harici bir ödül bulmadan belirli davranışları gerçekleştirmeye odaklanmak anlamına gelir (Ağırbaş vd., 2005).

Psikoloji biliminde içsel motivasyonu incelemek amacıyla gerçekleştirilmiş birçok çalışma bulunmaktadır. İçsel motivasyon, motivasyonun bilişsel yönüne ek olarak duygusal özelliklere de sahiptir. İnsanların içsel motivasyona ek olarak hem zihinsel hem de ustaca gelişmek için doğal bir motivasyona sahip oldukları iddia edilmektedir.

Başarılı bireylerin hayatlarında daha mutlu ve memnun oldukları görülmektedir. İçsel olarak motive olan bir kişi, kafasındaki plan ve programı eyleme geçirir. Hedeflerini ve isteklerini belirleyerek bunlara ulaşmak için gereken yöntemleri uygular ve harekete geçer. İçsel motivasyon; rekabet duygusu, öğrenme aktiviteleri, yaratıcılık, kavramsal anlama isteği ve memnuniyet gibi birtakım önemli unsurlara sahiptir. İçsel motivasyona sahip bireyler, dışsal motivasyona sahip insanlara göre daha az korku ve öfkeye sahiptir ve sorumluluk almaya daha isteklidir (Ateş vd., 2012).

Bireyin kendisinde ortaya çıkan zeka, yetenek, beceri, deneyim gibi bazı içsel motive edici faktörler vardır ve bu faktörlerin tümü bireyin başarısını belirlemede önemli rol oynar. İçsel olarak motive olmuş insanların belirli özellikleri bulunmaktadır:

- Öğrenme etkinliklerini kendileri başlatırlar.
- Zorlu görevleri seçmekten ve sürdürmekten çekinmezler.
- Durumların ötesinde sorgulama yetenekleri vardır.
- Her zaman bilgilerini ilerletmek ve genişletmek için çabalarlar.
- Mevcut koşulları zorlamak ve bu koşulların ötesine geçmek isterler.
- Başladıkları işi bitirmek ister, yarım bırakmazlar.
- Görevlerini icra ederken ihmalkar davranmazlar.
- Yaptıkları işlerden zevk alırlar.
- Başarılı oldukları durumlardan gurur duyarlar (Ağırbaş vd., 2005).

King bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki koşulları karşılaması gerektiğini düşünmektedir:

- Net fizyolojik bir neden var olmalıdır.
- İçgüdüsel davranış, hayvanlar aleminde evrensel bir karaktere sahip olmalıdır.
- Öğrenme sonunda içgüdüsel davranış değişmemelidir.
- İçgüdüler bilinçsiz olsalar da evrensel bir düzeni yansıtmalıdır. Fakat içgüdülerin insanların bilinçli davranışlarını açıklamada yeri yoktur (Barutçu ve Sezgin, 2012).

Birey, eylemlerini çocukluk döneminde esas olarak içsel motivasyondan gerçekleştirir. Ancak ilerleyen zamanlarda sosyal kuralları ve çevresindeki ilişkileri anlar, içsel motivasyona sahip bireylerin davranışları azalır ve bu kurallara göre hareket etmek zorundadır. Böylece bireyler içsel doyum için değil, dışsal motivasyonla ilgili olan ödül ya da cezalandırılmama davranışı sergilemektedirler (Clark, 2003). İnsanlar çeşitli davranışlar için içsel motivasyona gereksinim duyabilirler. Hangi davranışların daha fazla içsel motivasyon gerektirdiğini bilmek kolay değildir. Çünkü içsel motivasyon bireyler ve faaliyetler arasında gerçekleşir (Karadağ, 2012). Bir kişi için içsel motivasyon nedeniyle bir eylem ortaya çıkabilirken, bir başkası için içsel motivasyona göre yapılmayabilir (Ateş vd., 2012). Bilişsel değerlendirme kuramına göre, içsel motivasyonun önem arz eden faktörlerinden biri olan sosyal çevrenin, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatminini destekleyerek ya da önleyerek içsel motivasyonu arttırdığı ya da azalttığı düşünülmektedir (Hekim, 2002).

1.4.2. Dışsal Motivasyon

İngilizce'de "dış güdü" anlamına gelen bu kavram Türkçe sözlükte; bir eylemi faaliyetin kendisinden zevk almak yerine; para, rütbe, övgü, ün, gibi dış ödüller için yapmak olarak belirtilmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012). Terim olarak dışsal motivasyon, dış etkenlere bağlı olan bir motivasyon türüdür. Motivasyonun açıklanmasında; dışsal çevresel faktörlerin insanların motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekilmiştir (Dündar, 2003). Bu dışsal motivasyonlar sosyal baskı, ödüller ve ceza vb. olabilir. Dışsal motivasyon, para, ödül veya derece elde etmek, cezadan kaçınmak, birini memnun etmek veya diğer dış nedenlerle hareket etmektir. İçsel motivasyondan farklı olarak, dışsal motivasyon ceza ve ödüle dayanır (Karadağ, 2012). Dışsal motivasyon kaynakları; şikâyetçilerden kaçınma, terfi alma, iyi bir pozisyon almak veya performansa dayalı terfi etmek gibi davranışlardır. Birey dışsal motivasyonla motive olduğunda, eylemin kendisinden çok eylemin kendisine ne getireceğiyle ilgilenir (İncir, 1984). Motivasyon ve davranış, ceza ve ödül açısından değerlendirilmesi sebebiyle dışsal motivasyon, motivasyona davranışsal bir yaklaşım olarak ifade edilir ve bireyleri teşvik eden ve cezadan kaçmak amacıyla caydırıcı bir özelliğe sahiptir (Ağırbaş vd., 2005).

Dışsal motivasyon; odak, ya fizyolojik bir ihtiyacı karşılamak ya da dışsal ödüller ve teşvikler yoluyla bazı faaliyet veya davranışları gerçekleştirmektir (Dede ve Yaman, 2008). Dışsal motivasyonlar arasında rekabet, hırs, özgüven, kâr, finansal fırsatların teşvik edilmesi gibi faktörler önemlidir (Dündar, 2003). İçsel ve dışsal motivasyonu karşılaştırırsak, şu resmi görürüz: İçsel motivasyon uzun vadeli, dışsal motivasyon ise kısa ömürlüdür. Uyarılan organizmadan dışsal pekiştireçler kaldırıldığında, bireyin motivasyon düzeyi düşer. Bireylerin dışsal motivasyonu içsel motivasyonlarında azalmaya neden olur. Bu anlamda organizmada dışsal motivasyonun etkisi azaldığında içsel motivasyonun etkisi artar. İçsel motivasyon, bireyin özgür kararlar almasına ve buna göre hareket etmesine yardımcı olur (Ateş vd., 2012).

1.4.3. Fizyolojik Motivasyon

Bireyin temel motivasyonu fizyolojik motivasyonun kendisidir. Bir canlının varlığını sürdürmek amacıyla temel ihtiyaçları için ürettiği güdülerdir (Clark, 2003). İnsan yaşamının temelini oluşturan ve sürekliliğini sağlayan bu güdüler, bireyin işini, toplumdaki yerini ve toplumla ilişkisini etkileyebilir (Dede ve Yaman, 2008). İnsanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmelerini destekleyen motivasyon türüdür. İnsanlar temel ihtiyaçları karşılanmadığında diğer ihtiyaçları tarafından motive edilemezler (Barutçu ve Sezgin, 2012). Bunun için kişilerin kendi fizyolojik ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmeleri gerekmektedir. Hayatta kalma ve sağlıklı yaşam biyolojik aktivitenin ön saflarında yer alır. Sonra güvenlik, sevgi, saygı, toplumda yer edinebilme ve özgüven bulunmaktadır (Karadağ, 2012).

1.4.4. Sosyal Motivasyon

İnsanı diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biri karşılıklı ilişkilere dayalı sosyal yaşamlarıdır. Sosyal motivasyon, insanları topluluklar oluşturmaya ve toplu olarak yaşamaya yönlendirir (Ateş vd., 2012). King'e göre sosyal motivasyon; "Birey bir toplumun parçasıdır ve ondan ayrılamaz. Her toplumun kendine özgü kuralları, gelenekleri ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzende bu değerlere saygı göstermelidir (Öğüt vd., 2004). Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye ulaşmak ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek ve sevilmek gibi." (King, 1995). Birey toplumda yer edinmeye ve topluma ait olmaya çalışır. Bu adaptasyon sürecinde insanlar toplumda başarıya ulaşmak ve toplumda bir yer işgal edebilmek için sürekli olarak kendilerini geliştirmekte ve toplumsal değişimlere uyum sağlamaktadırlar (Barutçu ve Sezgin, 2012).

1.4.5. Psikolojik Motivasyon

King, sosyal güdülere ek olarak, bireyin davranışını şekillendirebilecek veya yönlendirebilecek psikolojik güdüler olduğuna inanmaktadır (Clark, 2003). Psikolojik motivasyon, insanların doğuştan sahip oldukları veya sonradan edindikleri bir özellik olabilir. Bu motivasyonların yapısı bireyin kişiliğini ve davranış kalıplarını oluşturur. Kişilik yapısı birden fazla aşamada oluşur ve psikolojik motivasyonun oluşumunu ve yapısını belirler (Karadağ, 2012). Psikolojik motivasyon bazen kendini sunma arzusu, bazen de bağımsız ve geri çekilme arzusudur. Fakat onları birbirine bağlayan bağ, güç arzusudur (Barutçu ve Sezgin, 2012). İş hayatında anlaşılması en zor motivasyon psikolojik motivasyondur. Bireyler her zaman olayları aynı şekilde algılamayabilir ve herkes aynı olayı farklı algılayabilir. Bazı durumlarda aynı olaya farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilirler. Tüm bu sebeplerden dolayı anlaşılması en zor güdüler psikolojik güdülerdir (Aslanadam, 2011).

1.5. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

1.5.1. Ekonomik Faktörler

Bireyin hayatını devam ettirebilmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve buna ek olarak sosyal bazı isteklerini yerine getirebilmesi için gelire ihtiyaç duyar. Birey hem istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar hem de gösterdiği emeğin karşılığı olacak kadar bir gelir sahibi olmak ister. Bu gelirin düzenli olması da birey için önemli bir husustur. Düzenli bir gelir sayesinde birey kendini ve geleceğini güvende hisseder (Bingöl, 2003, s. 313). Bu sebeple bireyin hayatında gelirin önemli bir yeri vardır ve motivasyon aracı olarak da ön planda olan bir faktördür (Newstrom ve Davis, 1993).

1.5.2. Örgütsel ve Yönelimsel Faktörler

Her örgütün ulaşmak istediği bir amaç vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarını da bu amaç doğrultusunda motive etmek ve yönlendirmek zorundadır (Smithers ve Walker, 2000). Ancak her çalışanın farklı bir yaşantısı, duygu durumu, istekleri ve amaçları vardır. Bu farklılıkları ortak bir amaç doğrultusunda motive edebilmek oldukça zor bir iştir (Adair, 2006).

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, teknoloji bağımlılığının bireylerin çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde inceleyerek, bu etkileri anlamak ve yönetim stratejilerine katkı sağlamaktır. Özellikle, günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmelerin iş yaşamına etkisi üzerine odaklanarak, teknoloji bağımlılığının iş performansı, iş memnuniyeti ve genel çalışma motivasyonu üzerindeki potansiyel etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

- Katılımcıların teknoloji bağımlılığı düzeyi, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- Katılımcıların teknoloji bağımlılığı düzeyi, medeni durumlarına göre anlamlı bir değişiklik gösterir.
- Katılımcıların teknoloji bağımlılığı düzeyi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- Katılımcıların motivasyon düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- Katılımcıların motivasyon düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- Katılımcıların motivasyon düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Isparta’da görev yapan muhasebe personeli oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise 66 erkek 27 kadın olmak üzere toplam 103 katılımcı oluşturmaktadır. Muhasebe personellerinin çalışma şartlarının yoğun olması sebebiyle sınırlı örnekleme ulaşılmıştır.

2.4. Etik Süreç

Bu araştırma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu’ndan izin alınmıştır (Karar No: 120/1. Tarih: 26.04.2022). Makale hazırlama sürecinde araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

2.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında öncelikli olarak literatür taraması yapılmış konuya ilişkin yazılı kaynaklar incelenmiştir. Verilerin toplanmasında Teknoloji Bağımlılığı ve Motivasyon Ölçekleri kullanılmıştır.

2.5.1. Teknolojik Bağımlılık Ölçeği

Yılmaz (2010) tarafından geliştirilen “Teknolojik Bağımlılık” ölçeği, teknoloji bağımlılığı üzerinde derinlemesine bir değerlendirme sunan kapsamlı bir ölçme aracı olarak tasarlanmıştır. Ölçek, 32 maddeden oluşmakta olup, 5’li Likert tipindeki derecelendirmeler ile bireylerin teknolojik bağımlılık düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, yoksunluk, kontrol gücü, işlevsellikte bozulma ve sosyal dışlanmışlık olmak üzere dört temel alt boyutu içermektedir. Ölçek maddeleri, 1’den 5’e kadar olan bir derecelendirme sistemine tabidir. Likert tipindeki derecelendirmeler şu şekildedir: “Hiçbir zaman” (1 puan), “Nadiren” (2 puan), “Bazen” (3 puan), “Sıklıkla” (4 puan), ve “Her zaman” (5 puan). Maddelerin puanları, bireyin belirli bir durumu ne sıklıkta deneyimlediğini yansıtarak, düşük puanlar düşük bağımlılık düzeyini, yüksek puanlar ise yüksek bağımlılık düzeyini temsil etmektedir. Teknolojik Bağımlılık ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır ve bu katsayı .93 olarak belirlenmiştir. Bu, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve maddelerin birbirleriyle uyum içinde olduğunu göstermektedir. Bu ölçek, teknoloji bağımlılığı üzerine yapılan araştırmalarda güvenilir bir araç olarak kullanılarak, bireylerin teknolojik bağımlılık düzeylerini ölçme ve karşılaştırma imkânı sunmaktadır.

2.5.2. Motivasyon Ölçeği

Bu çalışmada, katılımcıların iş motivasyonlarının ölçümü Mottaz (1985) tarafından geliştirilen iki boyutlu bir motivasyon ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ölçek “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutu 9 maddeden, dışsal motivasyon boyutu ise 15 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırma için Tanrıverdi vd. (2017)’nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler verilen cevaplar 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

Araştırma verilerinin tamamı SPSS 28.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Çalışmada normal dağılım göstermeyen verilerin analizinde; ikili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, üç ve daha büyük grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3

Demografik Özellikler Tablosu

| N=103 | | N | % |
|---------------|--------------------|----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 66 | 64.1 |
| | Kadın | 37 | 35.9 |
| Medeni durum | Bekar/Boşanmış/Dul | 48 | 46.6 |
| | Evli | 55 | 53.4 |
| | Lise ve Öncesi | 13 | 12.6 |
| Eğitim durumu | Önlisans | 23 | 23.3 |
| | Lisans | 66 | 64.1 |

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya toplam 103 kişi katılım göstermiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına baktığımızda; 66 kişinin erkek, 37 kişinin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına baktığımızda 48 kişinin bekar, boşanmış veya dul olduğu, 55 kişinin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına baktığımızda; 13 kişinin lise ve öncesi, 23 kişinin önlisans, 66 kişinin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Teknoloji Bağımlılığı ve Motivasyon Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Dağılımı

| Ölçüm Araçları | Shapiro-Wilk |
|------------------------------|--------------|
| Teknoloji bağımlılığı ölçeği | 0.001 |
| Motivasyon ölçeği | 0.036 |

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcıların teknolojik bağımlılık ve motivasyon ölçeklerinden aldıkları puanlar normal dağılım göstermemiştir ($p < 0.05$). Dolayısıyla parametrik olmayan testler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5

Katılımcıların Teknoloji Bağımlılığı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği | Cinsiyet | N | Ortalama | S. S. | Mann-Whitney U Testi | p |
|--|----------|----|----------|-------|----------------------|-------|
| Sosyal Ağ Kullanma | Erkek | 66 | 13.42 | 5.13 | -0.103 | 0.918 |
| | Kadın | 37 | 13.24 | 4.99 | | |
| Anlık Mesajlaşma | Erkek | 66 | 12.78 | 5.24 | -0.510 | 0.610 |
| | Kadın | 37 | 13.24 | 5.15 | | |
| Çevrimiçi Oyun Oynama | Erkek | 66 | 12.87 | 6.56 | -0.403 | 0.687 |
| | Kadın | 37 | 12.59 | 6.82 | | |
| Web Siteleri Kullanma | Erkek | 66 | 14 | 6.73 | -0.466 | 0.641 |
| | Kadın | 37 | 13.37 | 6.28 | | |
| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği Toplam Puan | Erkek | 66 | 53.09 | 20.66 | -0.169 | 0.866 |
| | Kadın | 37 | 52.45 | 18.09 | | |

Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, anlık mesajlaşma, çevrimiçi oyun oynama, web siteleri kullanma puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$). Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları da cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$).

Tablo 6*Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları*

| Motivasyon Ölçeği | Cinsiyet | N | Ortalama | S. S. | Mann-Whitney U testi | p |
|-------------------|----------|----|----------|-------|----------------------|--------|
| İçsel Motivasyon | Erkek | 66 | 36.78 | 5.49 | -0.821 | 0.412 |
| | Kadın | 37 | 35.78 | 5.23 | | |
| Dışsal Motivasyon | Erkek | 66 | 50.72 | 8.81 | -2.189 | 0.029* |
| | Kadın | 37 | 53.05 | 9.82 | | |

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutu olan içsel motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutu olan dışsal motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan kadınların dışsal motivasyon puanları erkeklerden daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Tablo 7*Katılımcıların Teknoloji Bağımlılığı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları*

| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği | Medeni durum | N | Ortalama | S. S. | Mann-Whitney U testi | p |
|--|-------------------------|----|----------|-------|----------------------|--------|
| Sosyal Ağ Kullanma | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 13.75 | 4.74 | -1.094 | 0.274 |
| | | 55 | 13.01 | 5.34 | | |
| Anlık Mesajlaşma | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 13.47 | 4.98 | -1.274 | 0.203 |
| | | 55 | 12.49 | 5.36 | | |
| Çevrimiçi Oyun Oynama | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 14.62 | 7.05 | -2.059 | 0.040* |
| | | 55 | 11.16 | 5.83 | | |
| Web Siteleri Kullanma | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 14.45 | 7.04 | -0.730 | 0.466 |
| | | 55 | 13.18 | 6.08 | | |
| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği Toplam Puan | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 56.31 | 21.07 | -1.717 | 0.086 |
| | | 55 | 49.85 | 18.05 | | |

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, anlık mesajlaşma, web siteleri kullanma puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutu olan; çevrimiçi oyun oynama puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan bekar/boşanmış/dul olanların çevrimiçi oyun oynama puanları evlilerden daha yüksek olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 8*Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları*

| Motivasyon Ölçeği | Medeni durum | N | Ortalama | S. S. | Mann-Whitney U | p |
|-------------------|-------------------------|----|----------|-------|----------------|-------|
| İçsel Motivasyon | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 35.33 | 5.57 | -1.787 | 0.074 |
| | | 55 | 37.38 | 5.09 | | |
| Dışsal Motivasyon | Bekar/Boşanmış/Dul Evli | 48 | 53.52 | 9.13 | -1.337 | 0.181 |
| | | 55 | 51.20 | 9.53 | | |

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 9*Katılımcıların Teknoloji Bağımlılığı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları*

| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği | Eğitim durumu | N | Ortalama | S. S. | Kruskal Wallis | p |
|------------------------------|----------------|----|----------|-------|----------------|--------|
| Sosyal Ağ Kullanma | Lise ve Öncesi | 13 | 17 | 4.43 | 8.972 | 0.011* |
| | Önlisans | 23 | 12 | 4.39 | | |
| | Lisans | 66 | 13.13 | 5.13 | | |
| Anlık Mesajlaşma | Lise ve Öncesi | 13 | 15.38 | 5.14 | 4.337 | 0.114 |
| | Önlisans | 23 | 13.45 | 5.71 | | |
| | Lisans | 66 | 12.28 | 4.91 | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|----|-------|-------|-------|--------|
| Çevrimiçi Oyun Oynama | Lise ve Öncesi | 13 | 14.61 | 8.05 | 2.602 | 0.272 |
| | Önlisans | 23 | 14 | 6.66 | | |
| | Lisans | 66 | 11.96 | 6.27 | | |
| Web Siteleri Kullanma | Lise ve Öncesi | 13 | 17.53 | 6.26 | 6.562 | 0.038* |
| | Önlisans | 23 | 14.08 | 6.30 | | |
| | Lisans | 66 | 12.92 | 6.51 | | |
| Teknoloji Bağımlılığı Ölçeği Toplam Puan | Lise ve Öncesi | 13 | 64.53 | 16.75 | 6.423 | 0.040* |
| | Önlisans | 23 | 53.54 | 20.85 | | |
| | Lisans | 66 | 50.31 | 19.19 | | |

Tablo 9’da görüldüğü üzere katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, web siteleri kullanma puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların sosyal ağ kullanma puanları diğerlerinden daha yüksek, önlisans mezunu olanların sosyal ağ kullanma puanları diğerlerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların web siteleri kullanma puanları diğerlerinden daha yüksek, lisans mezunu olanların puanları diğerlerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; anlık mesajlaşma, çevrimiçi oyun oynama puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları diğerlerinden daha yüksek, lisans mezunu olanların puanları daha düşük olarak belirlenmiştir.

Tablo 10

Katılımcıların Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

| Motivasyon Ölçeği | Eğitim durumu | N | Ortalama | S. S. | Kruskal Wallis | p |
|-------------------|----------------|----|----------|-------|----------------|-------|
| İçsel Motivasyon | Lise ve Öncesi | 13 | 35.69 | 2.52 | 5.999 | 0.060 |
| | Önlisans | 23 | 34 | 5.47 | | |
| | Lisans | 66 | 37.45 | 5.53 | | |
| Dışsal Motivasyon | Lise ve Öncesi | 13 | 55.61 | 4.99 | 4.366 | 0.113 |
| | Önlisans | 23 | 49.70 | 7.86 | | |
| | Lisans | 66 | 52.56 | 10.33 | | |

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Makalede teknoloji bağımlılığı, günümüz iş dünyasında giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir ve bu durum, çalışanların iş performansı ve motivasyonu üzerinde potansiyel etkilere sahip olabilmektedir. Yapılan bir dizi araştırma, teknoloji bağımlılığının, çalışanların iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği ve iş performansını düşürebileceği konusunda önemli ipuçları vermektedir.

Çalışma motivasyonu, bireylerin işe karşı olan enerji, istek ve tutkularını belirleyen kritik bir faktördür. Ancak, teknoloji bağımlılığının artmasıyla birlikte, sürekli olarak e-posta kontrolü, sosyal medya kullanımı ve diğer dijital araçlara aşırı bağımlılık, çalışanların işlerine odaklanmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, çalışanların işyerindeki performanslarını ve üretkenliklerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bununla birlikte, literatürde bazı araştırmalar, teknoloji kullanımının işle ilgili becerilerin geliştirilmesine ve işyeri iletişiminin artmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Özellikle belirli teknolojik araçların etkili bir şekilde kullanılması, iş süreçlerini hızlandırabilmekte ve iş birliğini artırabilmektedir.

Sonuç olarak, teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonuna olan etkisi karmaşık bir konudur. Aşırı teknoloji kullanımının çalışanların motivasyonunu düşürebileceği, ancak aynı zamanda doğru şekilde kullanıldığında iş performansını artırabileceği görülmektedir. Bu bağlamda, iş yerlerinde teknoloji kullanımını düzenleyen politikaların ve eğitim programlarının, çalışanların teknoloji bağımlılığını kontrol etmelerine ve iş motivasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olabileceğini söylemek mümkündür. Çalışma kapsamında bazı demografik özellikler ile bağımlılık ve motivasyon ilişkisi incelenmiştir. Bulguların değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeğinden aldıkları puanları cinsiyet değişkeni bakımından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, anlık mesajlaşma, çevrimiçi oyun oynama, web siteleri kullanma puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları da

cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre değerlendirildiğinde motivasyon ölçeği alt boyutu olan içsel motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutu olan dışsal motivasyon puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Katılımcılardan kadınların dışsal motivasyon puanları erkeklerden daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Yapılan benzer çalışmalarda farklı sonuçlar çıkan araştırmalarda bulunmaktadır. Çakır vd., (2008) tarafından Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, 292 öğrenci üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre, erkek öğrencilerin kız öğrencilere kıyasla daha yüksek bir düzeyde internet bağımlılığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Dinçer ve Kolan (2020), ortaokul öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğrencilerin oyun bağımlılık düzeylerini anlamayı amaçlamışlardır. Çalışma, 352 ortaokul öğrencisinden oluşan örneklemin %32,4'ünün normal düzeyde kullanıcı, %41,4'ünün problemlü düzeyde kullanıcı ve %6,2'sinin ise oyun bağımlısı düzeyinde kullanıcı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, bağımlılık düzeyinin ailelerin sosyo-ekonomik düzeylerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Ayrıca, sınıf düzeyi, cinsiyet ve teknolojik ürün sahiplik durumlarının bağımlılık düzeylerini etkilediği gözlemlenmiştir. Gökçearslan ve Durakoğlu (2014) tarafından yürütülen çalışma, ilkokul seviyesindeki 460 öğrencinin oyun bağımlılık puanlarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, erkek öğrencilerin oyun bağımlılık düzeyleri, kız öğrencilerinkilere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Aktan (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, sosyal medya bağımlılığının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı belirtilmiştir. Benzer bir şekilde, Baz (2018) adlı çalışmada da sosyal medya bağımlılığı açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı ifade edilmiştir. Sağlık çalışanları ile yapılan başka bir çalışmada ise, elde edilen verilerin Aktan ve Baz'ın çalışmalarıyla örtüştüğü ve sosyal medya bağımlılığının alt boyutları olan sanal tolerans ve sanal iletişim boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı vurgulanmıştır (Parıldar, 2020). Diktaş ve Baş (2020), Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı öğrencilerinin sosyal medya bağımlılığı üzerine kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Toplamda 191 öğrencinin katıldığı bu çalışma, katılımcıların sosyal medya bağımlılık düzeylerini cinsiyet ve sınıf bazında analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın temel bulgularına göre, katılımcıların sosyal medya bağımlılık düzeyleri cinsiyet ve sınıf kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeğinden aldıkları puanları medeni durum değişkeni bakımından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, anlık mesajlaşma, web siteleri kullanma puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutu olan; çevrimiçi oyun oynama puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Katılımcılardan bekar/boşanmış/dul olanların çevrimiçi oyun oynama puanları evlilerden daha yüksek olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Katılımcıların motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumlarına göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; sosyal ağ kullanma, web siteleri kullanma puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların sosyal ağ kullanma puanları diğerlerinden daha yüksek, önlisans mezunu olanların sosyal ağ kullanma puanları diğerlerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların web siteleri kullanma puanları diğerlerinden daha yüksek, lisans mezunu olanların puanları diğerlerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği alt boyutları olan; anlık mesajlaşma, çevrimiçi oyun oynama puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte katılımcıların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Katılımcılardan lise ve öncesi mezunu olanların teknoloji bağımlılığı ölçeği toplam puanları diğerlerinden daha yüksek, lisans mezunu olanların puanları daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların motivasyon ölçeği alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Eroğlu ve Kutlu'nun (2020) yaptığı bir çalışmada, hemşirelerin eğitim düzeyleri ile teknoloji kullanımları arasında internet bağımlılığı açısından toplam puan ve alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışma, hemşirelerin eğitim seviyeleri ile teknoloji kullanımının internet bağımlılığı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Diğer bir araştırma, 2014 yılında Norveç'te gerçekleştirilen bir çalışmadır (Andreassen vd., 2014). Bu çalışmaya göre, eğitim düzeyi arttıkça sosyal medya kullanım oranının da arttığı belirtilmiştir. Yani, Norveç'teki katılımcılar arasında eğitim düzeyi ile sosyal medya kullanımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Konya merkezindeki sosyal medya kullanımına sahip sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, sosyal medya kullanım süresinin eğitim düzeyi arttıkça azaldığı belirtilmiştir (Balci vd., 2020). Bu bulgu, sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ile sosyal medya kullanım süreleri arasında ters bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Diğer bir çalışma ise yetişkinler arasındaki sosyal medya bağımlılığı üzerinedir. Bu araştırmada, katılımcıların eğitim düzeylerine göre sosyal medya bağımlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır (Çakır, 2018). Yani, yetişkin katılımcılar arasında eğitim düzeyi ile sosyal medya bağımlılığı arasında belirgin bir ilişki tespit edilmemiştir. Teknoloji bağımlılığının çalışma motivasyonuna etkisi hem işverenler hem de çalışanlar için önemli bir konudur. Bu etkileşimle başa çıkabilmek ve iş verimliliğini artırabilmek adına aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- İşyerindeki teknoloji kullanımını düzenleyen net politikalar belirlenmelidir.
- Çalışanlara, işle ilgili amaçlara yönelik olmayan teknoloji kullanımını sınırlayan kurallar getirilmelidir.
- Teknoloji bağımlılığı konusunda farkındalık yaratmak amacıyla eğitim programları düzenlenmelidir.
- Çalışanlara sağlıklı teknoloji kullanımı ve ara verme stratejileri konusunda bilgi verilmelidir.
- İhtiyaç durumunda esnek çalışma modelleri sunarak çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olunmalıdır.
- İş süreçlerine uygun teknoloji kullanımına teşvik edilmelidir.
- Çalışanların işleri için etkili ve üretken teknoloji araçlarını kullanmaları desteklenmelidir.
- Çalışanlar arasında etkili iletişimi teşvik eden bir iş ortamı oluşturulmalıdır.

| | |
|--|--|
| Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı | Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 120/1 Karar nolu ve 26.04.2022 tarihli etik kurul izni verilmiştir. |
| Çıkar Çatışması | Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir. |
| Teşekkür veya Destek Beyanı | Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. |
| Yazar Katkıları | Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır. |

Kaynakça

- Adair, J. G. (2006). *Creating Indigenous Psychologies: Insights from Empirical Social Studies of the Science of Psychology*. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 467–485). https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_21
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören belediyesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-214.
- Aktan, E. (2018). Üniversite öğrencilerinin sosyal medya bağımlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(4), 405-421. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.379886>
- American Psychiatric Association (APA). (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (Fifth ed.)*. Arlington, VA: American Psychiatric Publishing. ISBN 978-0-89042-555-8.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T., Brunborg, G. S., & Pallesen, S. (2012). *Development of a Facebook Addiction Scale*. *Psychological Reports*, 110(2), 501-517. <https://doi.org/10.2466/02.09.18.PR0.110.2.501-517>
- Antep, Z., Bektaş, G., Altınç, U., & İrbani, A. (2012). For strategic planning of healthcare management, the effect of mobbing on motivation of healthcare providers. *Procedia -Social And Behavioral Sciences*, 58, 606-613. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1038>
- Aslan, S. H., Gürkan, S. B., Girginer, H. U., & Ünal, M. (1996). İşe bağlı gerginlik ölçeğinin bir hemşire örnekleminde geçerlik ve güvenilirliği. *Psikiyatri Psikoloji PsikoFarmakoloji Dergisi*, 4(4), 276-283.
- Aslanadam, B. (2011). *Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney). Nobel Yayınları.

- Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? Ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.
- Avşar Arık, I. (2018). *Teknoloji bağımlılığı ve sosyal kimlik oluşumu: Y nesli*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Balcı, Ş., Karakoç, E., & Öğüt, N. (2020). Sağlık çalışanları arasında sosyal medya bağımlılığı: iki boyutlu benlik saygısının rolü. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (33), 296-317. <https://doi.org/10.31123/akil.693279>
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış yönetimi sürecinde motivasyon araçları ve etki düzeyleri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Baz, F. Ç. (2018). Sosyal medya bağımlılığı: üniversite öğrencileri üzerine çalışma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 276-295. <https://doi.org/10.26466/opus.470118>
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cannon, W. B. (1939). *The Wisdom of the body*. Revised and Enlarged Edition: W. W. Norton & Company Inc.
- Cao, H., Sun, Y., Wan, Y., Hao, J., & Tao, F. (2011). Problematic internet use in chinese adolescents and its relation to psychosomatic symptoms and life satisfaction. *BMC Public Health*, 11(1), 802-823. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-802>
- Caplan, S. E. (2002). Problematic internet use and psychosocial well-being: Development of a theory-based cognitive-behavioral measurement instrument. *Comput. Hum. Behav.*, 18, 553-575. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(02\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(02)00004-3)
- Ceyhan, A. A. (2011). İnternet kullanma temel nedenlerine göre üniversite öğrencilerinin problemleri internet kullanımı ve algıladıkları iletişim beceri düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 59-77.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42, 21-29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420305>
- Çakır Balta, Ö., & Horzum, M. B. (2008). Web tabanlı öğretim ortamındaki öğrencilerin internet bağımlılığını etkileyen faktörler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 187-205. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000214
- Çakır, B. (2018). *Yetişkinlerde sosyal medya bağımlılığı, narsisizm ve empati düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Üsküdar Üniversitesi.
- Dede, Y., & Yaman, S. (2008). Fen öğrenmeye yönelik motivasyon ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2(1), 19-37.
- Dinçer, B., & Kolan, H. İ. (2020). Ortaokul öğrencilerinin bilgisayar oyun bağımlılığı düzeyleri ile sorumluluk davranışı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(6), 2319-2330. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.833550>
- Diktaş, A., ve Baş, K. (2020). Değer eğitimi dersinin sosyal bilgiler öğretmen adaylarına kazandırdıkları. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 15(5), 3261- 3275. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.44473>
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eroğlu, Ç., & Koca Kutlu, A. (2020). Hemşirelerde internet bağımlılığı ve zaman yönetimi ilişkisinin belirlenmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 110-116. <https://doi.org/10.34087/cbusbed.589336>
- Goodman, A. (1990). Addiction: Definition and Implications. *British Journal of Addiction*, (85), 1403-1408.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Gökçearslan, Ş., & Durakoğlu, A. (2014). Ortaokul öğrencilerinin bilgisayar oyunu bağımlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 419-435.
- Griffiths, M. (1999). Violent video games and aggression: A review of the literature. *Aggress Violent Behav*, 4(2), 203-212. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(97\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(97)00055-4)



- Griffiths, M. D., & Meredith, A. (2009). Videogame addiction and its treatment. *Journal of Contemporary Psychotherapy: On the Cutting Edge of Modern Developments in Psychotherapy*, 39(4), 247–253. <https://doi.org/10.1007/s10879-009-9118-4>
- Griffiths, M. D. (2000). Internet addiction – time to be taken seriously?. *Addiction Research*, 8(5), 413–418. <https://doi.org/10.3109/16066350009005587>
- Hazar, M. (2011). Sosyal medya bağımlılığı: Bir alan çalışması. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, 151–175.
- Hekim, E. (2002). *İşletmelerde çalışan personelin iş tatmini ve 4 nolu Sivas askeri dikimevi uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Hemşirelik Terimleri Sözlüğü, 2015. <https://emagaza-tdk.ayk.gov.tr/detay/1160/hemsirelik-terimleri-sozlugu-2015>
- Horzum, B. M. (2011). İlköğretim öğrencilerinin bilgisayar oyunu bağımlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 56-68.
- İncir, G. (1984). Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313*.
- Karadağ, R. (2012). Türkçe öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları ve öğretmenlik mesleğini tercih nedenleri. *NWSA: Humanities*, 7(2), 44-66.
- Kim, J. H., & Seo, J. S. (2013). Beyond substance addiction: broadening the concept of addiction to include behavioral addiction. *Korean Medicine Science Journal*, 28(5), 646-647. <https://doi.org/10.3346/jkms.2013.28.5.646>
- King, L. A. (1995). Wishes, motives, goals and personal memories: relations and correlates of measures of human motivation. *Journal of Personality*, 63(4), 988-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00323.x>
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği – yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. Yön Ajans.
- Lissak, G. (2018). Adverse physiological and psychological effects of screen time on children and adolescents: literature review and case study. *Environmental Research*, 164, 149-157. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2018.01.015>
- Miller, N. H. (2010). Motivational interviewing as a prelude to coaching in healthcare settings. *Journal of Cardiovascular Nursing*, 25(3), 247-251. <https://doi.org/10.1097/JCN.0b013e3181cec6e7>
- Mitchell, P. (2000). Internet addiction: Genuine diagnosis or not?. *The Lancet*, 355(9204), 632. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)72500-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)72500-9)
- Mottaz J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior* (9th Edition). Human Behavior At Work.
- Öğüt, A., Akgemici, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Parıldar, G. (2020). *Sağlık çalışanlarında sosyal medya bağımlılığı ile yaşam doyumu arasındaki ilişki*. [Tıpta Uzmanlık Tezi]. Sağlık Bilimleri Üniversitesi.
- Potenza, M. N. (2006). Should addictive disorders include non-substance-related conditions?. *Addiction (Abingdon, England)*, 101(1), 142–151. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2006.01591.x>
- Smithers, G.L. & Walker, D.H.T. (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals. *Construction Management and Economics*, 18, 833-841. <https://doi.org/10.1080/014461900433113>
- Tarhan, N., & Nurmedov, S. (2014). *Bağımlılık: Sanal ve gerçek* (3rd ed.). Timaş Yayınları.
- Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2013). The dark side of information technology use. *Information Systems Journal*, 23(3), 269-275. <https://doi.org/10.1111/isj.12015>
- Turel, O., Alexander, S., & Giles, P. (2011). Integrating technology addiction and use: An empirical investigation of online auction user. *MIS Quarterly*, 35(4), 1043- 1051.

- Turel, O., & Serenko, A. (2012). The benefits and dangers of enjoyment with social networking websites. *European Journal of Information Systems*, 21(5), 512-528. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.1>
- World Health Organization (WHO) (2018). *Gaming Disorder. Online Q&A, September*. <https://www.who.int/features/qa/gaming-disorder/en/>
- Yılmaz, D. (2010). Çocuk ruh sağlığı ve hastalıkları anabilim dalına başvuran çocuk ve ergenlerde bilgisayar oyunu ve internet kullanımı ile utangaçlık ve sosyal fobi ilişkisinin incelenmesi. [Uzmanlık Tezi]. Uludağ Üniversitesi
- Young, K. S. (1999). Internet addiction: Symptoms, evaluation and treatment. *Innovations in Clinical Practice*, 17(1), 19-31.

Başvuru: 30.05.2024 Kabul: 23.12.2024

Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, İstihdam ve İnsan Kaynakları İlişkisi*

Relationship Between Foreign Direct Investments, Employment and Human Resources in Türkiye

Fatma ÖZMEN¹ 
Yelda TONGA² 

Öz

Küreselleşmenin etkisiyle özellikle 1980'li yıllardan itibaren dünya genelinde yaygınlaşan doğrudan yabancı yatırımlar (DYY), ülkelerin büyüme ve kalkınmasında kritik bir öneme sahip olmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaç duydukları temel yatırım unsurları; teknolojik yenilikler, sermaye birikimi, sanayi açısından gelişmişlik, istihdam olanakları ve dış ticaret açığının azaltılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Türkiye, ekonomik açıdan büyüme ve kalkınma için gerekli olan dış finansman kaynaklarının tedarikinde doğrudan yabancı yatırımları desteklemiştir. Gelişme yolunda önemli bir koşul olarak görülen bu yatırımları arttırmak ekonomik politikaların hedefleri arasındadır. Bu amaçla seçilmiş göstergeler ile doğrudan yatırımlar arasındaki ilişki ortaya konulursa söz konusu hedefler daha iyi belirlenebilecektir. Bu çalışmada 2011:04 – 2023:10 dönemine ait 151 gözlemden oluşan aylık verilerden yararlanılmıştır. Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımlar, istihdam ve sanayi üretim endeksi ilişkileri test edilmiştir. Çalışmada öncelikle durağanlık analizi için ADF testi yapılmış akabinde ARDL sınır testi ile değişkenler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ampirik bulgulara göre değişkenler arasında uzun dönemde eşbütünleşme ilişkisi olduğu ancak istihdam ile DYY arasında negatif bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Doğrudan Yabancı Yatırım, İstihdam, Sanayi Üretim Endeksi*

Jel Kodları: *O14, D23, L62.*

Abstract

Globalization, especially since the 1980s, has become widespread worldwide, and foreign direct investments (FDI) have started to play a critical role in the growth and development of countries. In particular, the essential investment elements for meeting the needs of developing countries—technological developments, capital returns, industrial sector development, consumption opportunities, and foreign trade deficit reduction—make significant contributions. Türkiye has supported foreign direct investments as a means of providing the external financing required for economic growth and development. The dimensions of these investments, seen as a crucial condition for the development process, are included in the scope of economic policies. If the relationship between these targeted indicators and direct investments is revealed, these targets can be better determined. This study used monthly data consisting of 151 observations from April 2011 to October 2023. The relationships between foreign direct investments coming to Türkiye, employment, and industrial production were tested. In the study, firstly, the ADF test was performed for stationarity analysis, then variables were analyzed with the ARDL bounds test. According to the empirical findings obtained from the analysis, there is cointegration between the variables in the long run, but a negative correlation persists between employment and FDI.

Keywords: *Foreign Direct Investment, Employment, Industrial Production Index*

Jel Codes: *O14, D23, L62.*

Önerilen Atf / Suggested Citation: Özmen, F. & Tonga, Y. (2024). Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımları, istihdam ve insan kaynakları ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 84-100.

* Bu çalışma Fatma ÖZMEN danışmanlığında Yelda TONGA tarafından hazırlanan “Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Sanayi Üretimi ve İhracat İlişkisi: Türkiye Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, fatmaozman@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5079-5345>

² Bilim Uzmanı, Maliye Bakanlığı, sadgicyelda@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7985-6025>

Giriş

Rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, organizasyonlar başarılı olabilmek için çalışanlarının sadakatini ve bağlılığını sağlamaya odaklanmaktadır. Çalışanların örgütten ayrılmamaları, kurumun sürekliliği ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu durum, işgücü devamlılığının sağlanması, bilgi ve deneyim kaybının önlenmesi ve rekabet avantajının korunması açısından önemlidir. Çünkü çalışanların ayrılması, organizasyon içinde boşluklar yaratarak üretkenliği ve performansı olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütler çalışan memnuniyetini artırıcı ve bağlılığı güçlendirici stratejiler geliştirmekte ve uygulamakta önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlü ve verimli olmaktadır (Ulrich, 1997; Ichniowski vd., 1993; MacDuffie, 1995). Örgütsel bağlılık, çalışanın kişisel hedefleri ile örgütün amaçlarını uyumlu hale getirerek, örgütsel değerlere inanması ve örgütün çıkarlarını gözeterek özverili bir şekilde çalışmaya olan isteğini ifade eder. Bu, çalışanın örgüte duyduğu bağlılık ve sadakatin bir yansımasıdır. Örgütsel bağlılığın artması, bireysel çalışanların memnuniyetini artırır ve iş performansını olumlu yönde etkiler. Daha yüksek bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlar, işlerini daha çok sevme eğilimindedirler ve örgütte kalmak konusunda daha istekli olurlar. Ayrıca, örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine ve işyerinde daha olumlu ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın artırılması hem çalışanların mutluluğunu hem de örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Faisal, 2016). Bu yüzden, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için gerekli faaliyetleri belirlemek ve geliştirmek çok önemlidir. Bu sürecin insan kaynakları yönetiminin görev alanında olduğu söylenebilir.

İşletmelerin kuruldukları ülkelerde yaşadıkları yoğun rekabet ile birlikte farklı ülkelerde bulunan pazar büyüklüğü, rekabet azlığı ve hammadde varlığı gibi yatırım fırsatları nedeniyle başka ülkelere yatırım yapmaktadır (Razafimahefa ve Hamori, 2007; Polat ve Avşar, 2015; Malepati ve Gowri, 2018). Bir ülkeye başka bir ülkede kurulmuş olan işletmeler tarafından gerçekleştirilen sermaye aktarımı yabancı yatırım olarak adlandırılmakta ve para piyasalarına gerçekleştirilmesi ile dolaylı yatırım, sermaye piyasasına gerçekleştirilmesi ile de doğrudan yatırım olarak adlandırılmaktadır (Duce ve Espana, 2003; Kurtaran, 2007).

İşletmeler, işgücünün etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak organizasyonların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan kurumsal yapılar olarak görülür (Oliver, 1993). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları motive etme, performanslarını artırma, yeteneklerini geliştirme ve iş tatmini sağlama gibi amaçlar doğrultusunda stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır (Dessler, 2013). Doğrudan yabancı yatırımlar sayesinde gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere sermaye yatırımının yanında örgütsel kültür, insan kaynakları uygulamaları, insan sermayesi gibi sosyal ve beşeri unsurların da transferi sağlanmaktadır (Miyamoto, 2003). Doğrudan yabancı yatırımlar ile ülkelerin istihdam ve insan kaynakları arasındaki ilişki, geniş kapsamlı bir araştırma konusu olarak dikkat çekmekte ve birçok farklı açıdan incelenebilmektedir. Örneğin, doğrudan yabancı yatırımların artması genellikle yeni iş olanaklarının yaratılmasına ve istihdamın artmasına yol açmaktadır (Marelli vd., 2014). Yabancı yatırımcılar genellikle yerel işgücünü kullanırken, aynı zamanda işgücüne eğitim ve beceri kazandırma konusunda da katkı sağlamaktadır. Bu durum, yerel çalışanların mesleki gelişimine ve işgücü verimliliğinin artmasına da olanak tanımaktadır (Govil, 2013). Ancak, bazı durumlarda, yabancı yatırımların belli sektörlerde odaklanması, yerel işletmelerin rekabet gücünü azaltabilir ve bu da istihdamı olumsuz etkileyebilmektedir (Wood vd., 2014). Ayrıca, yabancı yatırımların getirdiği iş güvencesi ve çalışma koşulları da önemli bir araştırma alanı olabilmektedir (Makas, 2003; Paul ve Singh, 2017). Bu nedenle, doğrudan yabancı yatırımların Türkiye'deki istihdam ve dolayısı ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi anlamak için, ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, öncelikli olarak doğrudan yabancı yatırım, istihdam kavramları açıklanarak aralarındaki ilişki ekonometrik model ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımlar, istihdam ve sanayi üretim endeksi ilişkileri 2011:04 – 2023:10 dönemine ait 151 gözlemden oluşan aylık veriler üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmada kavramsal çerçevenin ortaya konması için öncelikle Doğrudan Yabancı Yatırım ve istihdam kavramları, sonrasında da aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmış ve bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ve istihdam konularına değinilmiştir.

1.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlar (DYY)

Sermaye fonlarının ülkeler arası hareketi şeklinde tanımlanan yabancı yatırım kavramı, uluslararası sermaye ve para piyasaları aracılığıyla ya da doğrudan (dolaysız) gerçekleşmektedir (Lipsey vd., 1999). Doğrudan yatırımlar tüm dünyada ekonomik büyümenin gerçekleştirilmesi açısından önemli ve ihtiyaç duyulan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kurtaran, 2007).

Şirketlerin ana merkezlerinin bulunduğu ülkelerin dışında yeni üretim tesisleri inşa etmesi veya var olanları satın alması, doğrudan yabancı yatırım olarak tanımlanır (Aluko vd., 2021). Dış yatırımlar iki çeşittir, ilki finansal yatırımdır. Bu, yabancı şirketlerin tahvilleri ve hisseleri gibi sermaye piyasası araçlarına veya yabancı devlet tahvilleri, döviz hesapları, banka mevduatları gibi kısa vadeli (para piyasası) yatırım araçlarına yapılan yatırımları içerir. İkincisi ise yurt dışında fiziksel üretim varlıklarına yapılan üretim odaklı yatırımlardır. Doğrudan yabancı yatırımcılar için temel özellikler, yatırımcının yurt dışındaki tesislerde tam veya kısmi mülkiyet ve kontrol sahibi olmasıdır. Yurt dışındaki işletme genellikle ana şirketin teknolojsi, ticari sırları, yönetim bilgileri, ticari markaları ve diğer avantajlardan faydalanır. Karşılığında, elde edilen karlar, ham madde ve yarı mamul ürünler genellikle ana merkeze transfer edilir (Seyidoğlu, 1999).

Küreselleşmenin yaygınlaşması doğrudan yabancı yatırımların dünya üzerinde öneminin daha çok artmasına sebep olmuştur. Herhangi bir ülkede veya dünyanın genelinde yaşanan ekonomik bir krizin dolaylı ya da doğrudan yatırımları ve yatırımcıları etkilediği görülmektedir. Ev sahibi ülkenin ve yatırımcının kendi yararları neticesinde küreselleşme ve dünyada gerçekleşen gelişmeleri takip etmeleri doğrudan yabancı yatırımların şeklini belirlemektedir. Yine bunun sonucunda yatırımlar ve tasarruflar en doğru şekilde küresel manada gerçekleşecektir (Cunda, 2019).

1.2. İstihdam

İşgücü istihdamı, ekonomik sistemin işleyişinde emeğin büyük önemi olduğu için, ekonomi politikasında belirleyici bir öneme sahiptir ve bu nedenle istihdam geniş bir ekonomik sorun olarak inceleme alanıdır (Stigler, 1947). İstihdam edilenler, “belirli bir süre boyunca ücretli veya serbest meslekte çalışan, belirli bir yaşın üzerinde olan kişiler” olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2024). İstihdam kavramı, işgücü, çalışma, istihdam edilebilirlik, çalışan, iş, kariyer gibi kavramlar ile benzer anlamda kullanılmakta ve karıştırılmaktadır (Schoukens ve Barrio, 2017; Bayraktaroğlu, 2017; Gammarano, 2019). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2023) istihdamı, “ücret ve kar karşılığında mal üretmeye veya hizmet sağlamaya yönelik herhangi bir faaliyet” olarak tanımlamakta ve “çalışma” kavramından ayırtmaktadır. ILO’nun çalışma kavramlarına ilişkin ayrımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1

Çalışma Biçimleri ve Ulusal Hesaplar Sistemi 2008

| Hedeflenen Üretim Yeri | Nihai Kendi kullanımı için | | Başkalarının kullanımı için | | | | |
|------------------------------------|--|-------------|--|---------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------|
| | Kendi hesabına üretim | | İstihdam (ücret veya kar için çalışma) | Ücretsiz Stajyerlik | Diğer İş Faaliyetleri | Gönüllü çalışma | |
| Çalışma Biçimleri | Hizmet üretimi | Mal Üretimi | | | | Piyasa ve piyasa dışı üretim | Hanehalkı üretimi |
| | | | Mallar | Hizmetler | | | |
| Ulusal Hesap Sistemi 2008 ilişkisi | Ulusal Hesaplar Sistemi Dahilindeki Faaliyetler | | | | | | |
| | Ulusal Hesaplar Sistemi Genel Üretim Sınırı İçindeki Faaliyetler | | | | | | |

Kaynak: ILO, 2023, s. 5.

Ekonomik kalkınma teorisi, insana daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmekte olup bu bağlamda istihdam, ülkelerin ekonomik performansının bir göstergesi olarak, çalışmak isteyen vatandaşlara iş sağlanıp sağlanmadığını ifade etmekte ve ekonomik bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Singer, 1975; Aren, 1992). İktisat politikasının temel bakış açısına göre istihdamın, ürün ve hizmet üretiminde çalışan insan sayısının, artırılmasında öncelik ve önemli bir rol kamu sektörüne ait olsa da özel sektörün de önemli bir rol üstlendiği ifade edilebilir (Jordan, 1935). Devletler ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı sağlayacak politikalar üretirken istihdamı temel bir gösterge olarak değerlendirmektedir (ILO, 2015). Her ne kadar istihdama yaklaşım olarak farklı bakış açıları olsa da kamu politikaları ile birlikte özel sektör işletmelerinin faaliyetleri de istihdam ile doğrudan ilişkilidir, özellikle gelişmiş ekonomilerde bu ilişki daha yüksektir (Şahin, 1987; Behar ve Mok, 2019). Özel sektör tarafından gerçekleştirilen yatırımlar istihdam üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Mariotti vd., 2003; Bond ve Reenen, 2007). Bu yatırımlar bir ülke içinde olabildiği gibi yabancı bir ülkede iştirak yapılması, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi veya özel işletmelerin satın alınması veya işletme birleşmeleri yolu ile yapılabilmektedir (Jude ve Silaghi, 2016; Radosevic vd., 2003; Rizvi ve Nishat, 2009).

1.3. DYY – İstihdam İlişkisi

Doğrudan yabancı yatırımların istihdama etkisi, yatırımın niteliği ve amacına bağlı olarak farklılık gösterir. Eğer bir yabancı şirket, ev sahibi ülkede yeni bir tesis kurma amacıyla yatırım yaparsa, bu durum genellikle yerel

işgücüne yeni istihdam olanakları sunar. Yeni tesislerin faaliyete geçirilmesiyle birlikte, yerel işsizlik oranları düşebilir ve ekonomik kalkınma için pozitif bir ivme oluşturabilmektedir (Candemir, 2009).

Öte yandan, yabancı yatırımların satın almalar yoluyla gerçekleştirilmesi durumunda, mevcut yerel işletmelerin devralınması söz konusu olur. Bu durumda, yerli yatırımcının yeni yatırımlara yönelmesi ve istihdam yaratma potansiyeli artar. Ancak, bu tür bir etki, genellikle yatırımın büyüklüğüne, sektöre ve ev sahibi ülkenin ekonomik şartlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Nüfus artışındaki hızlı artış, bilhassa gelişmekte olan ülkelerde işgücü piyasalarını şekillendiren önemli bir faktördür. Bu ülkelerde, genellikle geniş bir işgücü havuzu bulunmaktadır ve bu durum emeğin maliyetini düşürücü bir etki yaratır. Düşük maliyetli emek, işletmelerin üretim maliyetlerini minimize etmelerine olanak tanır ve bu da yatırımcılar için çekici bir özellik haline gelir. Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında, bu bölgelerde daha düşük ücretlerle nitelikli veya niteliksiz işgücü bulunabilir, bu da işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Bu nedenle, ucuz emek faktörü, gelişmekte olan ülkeleri yatırımcılar için çekici kılan bir unsurdur. Yatırımcılar, düşük işgücü maliyetleri sayesinde üretim maliyetlerini düşürerek daha rekabetçi olurlar (Lal, 1975; Candemir, 2009). DYY'nin bir başka etkisi ise talep artışına yol açmasıdır. Yatırım yapan şirketin faaliyetleriyle birlikte işgücü talebinde artış görülür, böylelikle belli bir süre sonra ücret artışlarını meydana getirir. Ancak, bu artışlar sürdürülebilir bir şekilde devam etmezse, işçilerin uzun vadeli refahını olumsuz etkiler ve istihdamda dalgalanmalara neden olur. Bu durum, işgücü piyasasındaki dengesizlikleri ve sosyal sonuçları beraberinde getirmektedir (Apergis vd., 2006).

Doğrudan yabancı sermaye girişi olacak pazar seçilirken etkili olan bir diğer etken emek maliyetidir. Sermaye sahibi yatırımcılar, genellikle emeğin maliyetinin düşük olduğu ülkeleri tercih etmektedirler. Bu eğilim, düşük emek maliyetinin, işçi ücretleri ve diğer işgücü maliyetleri açısından rekabet avantajı sağlamasına dayanmaktadır. Örneğin, Bevan ve Estrin (2004) birim emek maliyeti veya ücret ile DYY arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Emeğin uygun maliyeti, doğrudan yabancı yatırımcılar için kar marjını artırabilir, bu da yatırımın daha rekabetçi ve kârlı hale gelmesine katkıda bulunabilir. Bu nedenle, emek maliyeti, doğrudan yabancı sermayenin uluslararası pazarlardaki yönelimlerini belirleyen önemli bir faktördür ve yatırım kararları üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir (Bevan ve Estrin, 2004).

Wang (2002), Li ve Liu (2004) pozitif etkiyi ortaya koyan çalışma örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Wang (2002), çalışmasında kuruluş türlerine göre doğrudan yabancı yatırımları ele almıştır. 1987-1997 yılları arasında 12 Asya ülkesinin verilerini kullanmıştır. Bu araştırma, imalat sanayindeki doğrudan yabancı yatırımların ekonomik büyümeye katkılarının olumlu olduğu sonucuna varmıştır. Li ve Liu (2004) 1970-1999 dönemine ait verilerle 84 ülkeyi içeren araştırma da doğrudan yabancı yatırımların büyümeye belirgin bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Adegboye ve diğerleri (2016) tarafından 1996-2015 yılları arasında 43 Afrika kıtası ülkesi verileri ile DYY'nin sanayi üretimi üzerindeki etkileri panel veri analizi aracılığıyla incelenmiştir. Çalışmada bağımlı değişken olarak sanayi katma değeri kullanılırken, bağımsız değişkenler “doğrudan yabancı yatırım net akışları, nominal GSYH, teknoloji, ticaret, yerel tasarruflar, özel sektöre verilen yerel krediler, istihdam, iş gücü ve brüt sermaye yatırımları” yer almıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, DYY akışlarının sanayileşme sürecine pozitif katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Nwosa (2018), Nijerya'daki sanayi üretimi 1970-2016 verileri ile yaptığı araştırmasında DYY'nin etkisini zaman serisi verileri kullanmış ve bağımlı değişken olarak sanayi sektörü çıktısı, bağımsız değişkenler olarak ise “insan sermayesi, doğrudan yabancı yatırımlar, finansal gelişim, enflasyon oranı ve sermaye stoku” alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, DYY'nin sanayi sektöründeki büyümeye olumlu bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Satoğlu ve Gümüş (2023), 17 gelişmekte olan ülkenin 2002-2019 yılları arasında yıllık verileri kullanarak DYY ile toplam faktör verimliliği arasındaki ilişkiyi panel veri modelleri ile incelemiştir. Araştırmada bağımlı değişken toplam faktör verimliliği iken, bağımsız değişkenler “doğrudan yabancı yatırımlar, insan sermayesi, sabit sermaye yatırımları, nüfus, devlet harcamaları, GSYH deflatörü, düzenleyici kalite göstergesi ve özel sektöre verilen krediler” bulunmaktadır. Araştırmada DYY'nin toplam faktör verimliliği üzerinde küçük düzeyde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İstihdam

Ekonomik bir faaliyette bulunan kurumlarda rekabet üstünlüğü elde etmenin temel faktörü insanları yönetme biçimleridir (Pfeffer, 1994). Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik bir öneme sahiptir (Boxall, 1998; Khatri, 2000; Delery ve Roumpi, 2017). İnsan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun en değerli varlıklarının, yani

çalışan insanların, yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006). İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında;

- İş analizlerinin yürütülmesi (her çalışanın işinin niteliğini belirleme),
- İşgücü ihtiyaçlarının planlanması ve iş adaylarının işe alımı,
- İş adaylarının seçimi,
- Yeni çalışanların yönlendirilmesi (oryantasyonu) ve eğitilmesi,
- Ücretlerin ve maaşların yönetilmesi (çalışanların ücretlendirilmesi),
- Teşviklerin ve ödüllerin sağlanması,
- Performans değerlendirme,
- İletişim (mülakat, danışma, disiplin),
- Çalışanların eğitilmesi ve yöneticilerin geliştirilmesi,
- Çalışan ilişkilerinin ve adanmışlığın oluşturulması

faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Dessler, 2013). Bu faaliyetlerin nasıl gerçekleşeceği ise kurumun istihdam felsefesi ve stratejine göre şekillenmektedir (Hendry ve Pettigrew, 1986). Kurumlar çalışanlarını farklı şekillerde istihdam edebilmektedir.

Tablo 2

İstihdam Modelleri

| İstihdam Türü | Açıklama |
|--------------------------------|--|
| Tam Zamanlı İstihdam | Tam zamanlı çalışanlar genellikle haftada standart 35-40 saat çalışacak ve düzenli bir programa ve tutarlı bir ücrete sahip olacak şekilde işe alınır. Bu tür çalışanlara sağlık sigortası, ücretli izinler ve emeklilik planları gibi olağan iş faydaları sağlanmaktadır. |
| Kısmi Zamanlı İstihdam | Çalışanların tam zamanlı personele göre daha az saat çalışmasına olanak tanır ve genellikle esnek programlara sahiptir. Yarı zamanlı çalışanlar, sürekli iş akışının dışındaki talepleri karşılamak için işe alınır. |
| Çıracılık | İş başında öğrenmeyi örgün eğitim veya sınıf içi eğitimle birleştiren iş türlerinden birisi olup, deneyimli çalışanlar gözetiminde işin öğrenimi amaçlar. Çıracılar aynı zamanda işi çalışarak öğrenirler. |
| Stajyerlik | Çıracılık eğitimine çok benzeyen, ancak daha kısa süreli olan ve daha az örgün eğitim içeren bir çalışma sistemidir. Bu tür istihdam acil, kısa vadeli ihtiyaçlar için çalışana ihtiyaç duyan şirketler için uygundur. |
| Geçici istihdam | Geçici çalışanlar ihtiyaç duyuldukça işe alınır ve bu pozisyonlar genellikle geçici veya kısa vadeli. Değişken iş yükleri veya sezonluk talepleri olan işletmeler, personel alımında esneklik sağladığı için geçici çalışanların işe alınmasından yararlanır. |
| Sözleşmeli İstihdam | Çalışanların belirli bir işi içeren projeler, görevler veya dönemler için işe alınmasıdır. Sözleşmeli çalışanlar geleneksel işgücünün bir parçası olarak değil, serbest çalışanlar veya bağımsız yükleniciler olarak istihdam edilirler. |
| Ücretsiz Aile İşgücü İstihdamı | Özellikle tarım sektöründe, aile işletmesi içerisinde, belirli bir ücret karşılığı olmadan çalışmayı kapsamaktadır. |

Kaynak: Benach, vd., 2002; Breaugh, (2013); Okafor, 2012.

İnsan Kaynakları Yönetimi, istihdam ve DYY arasındaki ilişki genel anlamda birim işgücü maliyeti bağlamında değerlendirilse de (Whitley, 2010; Wood vd., 2014) ülkelerde insan kaynağının eğitim ve uzmanlık düzeyinin, beşeri sermaye düzeyinin yüksekliği DYY kararının alınmasında etkili olmaktadır (Dorozynska ve Dorozynski, 2015). 1978'den sonra Çin tarafından yapılan ekonomik reformlar ile Çin'e yapılan DYY'ler ağırlıklı olarak işgücü maliyeti odaklı iken (Cooke, 2014), Amerika Birleşik Devletleri Kaliforniya Eyaleti'nde Silikon Vadisi bölgesine yapılan DYY'lerde uzmanlaşmış insan kaynaklarının bölgede bulunmasının etkisi bulunmaktadır (Fung ve Aminian, 2017).

2. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlar ile İstihdam İlişkisi üzerine Ekonometrik Analiz

Makalenin konusunu oluşturan istihdam ve DYY toplam büyüklük olan verilerin doğal logaritmaları alınmıştır. Sanayi üretim endeksi olan veri ise aynen alınmıştır. Birim kök analizi yapılarak serilerin bazılarının düzeyde bazılarının ise farkta durağan oldukları tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak uygulanacak olan teste karar verilmiştir. Seriler arasındaki eşbütünlük ilişkisini incelemek amacıyla gecikmesi dağıtılmış otoregresif (ARDL) sınır testi uygulanmıştır. Bu analiz, Türkiye'deki istihdam, sanayi üretimi DYY, ekonometrik açıdan incelenmesi ve bu

değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılması için önemli bir temel oluşturmaktadır. Analizi gerçekleştirmek için E-views 13 programı kullanılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi

Doğrudan yabancı yatırımların artması genellikle yeni iş olanaklarının yaratılmasına ve istihdamın artmasına yol açabilmektedir. Yabancı yatırımcılar genellikle yerel işgücünü kullanırken, aynı zamanda işgücüne eğitim ve beceri kazandırma konusunda da katkı sağlayabilmektedir. Bu durum, yerel çalışanların mesleki gelişimine ve işgücü verimliliğinin artmasına da olanak tanımaktadır. İşgücü bazı özellikleri nedeniyle ise DYY'leri çeken temel nedenler arasında sayılabilmektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de istihdam ile doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Bu bölümde, 2011:04 – 2023:10 dönemine ait 151 gözlemden oluşan aylık verilerden yararlanılmıştır. Türkiye'deki doğrudan yabancı yatırımlar ve istihdam değişkenleri ekonometrik olarak test edilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda istihdam (IST) ve sanayi üretim endeksi (SUE) DYY girişleri değişkenler olarak tespit edilmiştir. Tüm serilerimiz Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası EVDS üzerinden alınmış olup aylık değerlerden oluşmaktadır.

Tablo 3

Veri Seti

| Değişkenler | Kısaltması | Açıklama |
|---|------------|-------------------|
| Logaritması alınmış Doğrudan Yabancı Yatırımlar | LDYY | Bağımlı Değişken |
| Logaritması alınmış İstihdam | LIST | Bağımsız Değişken |
| Sanayi Üretim Endeksi | SUE | Bağımsız Değişken |

Verilere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda tablo olarak verilmiştir.

Tablo 4

Tanımlayıcı İstatistikler

| İstatistikler / Değişkenler | LDYY | LIST | SUE |
|-----------------------------|-------|--------|---------|
| Mean | 6.300 | 10.217 | 110.059 |
| Median | 6.284 | 10.212 | 108.501 |
| Maximium | 8.169 | 10.368 | 165.561 |
| Minimum | 4.574 | 10.057 | 73.394 |
| Standard Deviation | 0.668 | 0.0745 | 22.163 |
| Skewness | 0.251 | 0.2227 | 0.434 |
| Kurtosis | 3.028 | 2.440 | 2.337 |
| Jarque -Bera | 1.598 | 3.217 | 7.518 |

2.2. Araştırmanın Bulguları

Ekonometrik analizler üç şekilde yapılmaktadır. Bunlar zaman serileri, kesit serileri ve hem zaman hem kesit serilerini bünyesinde bulunduran panel veri yöntemleridir (Gujarati, 2004). Zaman serilerindeki durağanlık, analizlerin doğruluğunu etkileyen önemli bir sorundur. Her bir verinin önceki değerlerinden etkilenmesi, analiz sonuçlarının sapmalı olmasına neden olmaktadır. Bu sorunu çözmek amacıyla birim kök testleri geliştirilmiştir ve bunlardan biri olan Augmented Dickey-Fuller (ADF) testi oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir.

Tablo 5

ADF Birim Kök Testi Sonuçları

| Değişkenler | Düzye Değerleri | | 1. Farkları | |
|-------------|----------------------|--|----------------------|--|
| | ADF Test İstatistiği | Mac Kinnon %1 ve %5 Anlamlılıktaki Kritik Değeri | ADF Test İstatistiği | Mac Kinnon %1 ve %5 Anlamlılıktaki Kritik Değeri |
| LDYY | -10.372 * | -3.474/ -2.880 | | |
| LIST | -2.284** | -3.474/ -2.880 | -10.746* | -3.475/ -2.881 |
| SUE | 0.139** | -3.478/ -2.882433 | -5.572* | -3.478/ -2.882 |

Not 1: Kritik Değerler Mc. Kinnon (1996) ya göre bakılmıştır.

Not 2: * Durağan, ** Durağan Olmayan.

Yukarıdaki tabloda ADF birim kök test sonuçlarına göre, modelde LDYY %5 anlamlılık düzeyinde durağan olarak çıkmıştır. Buna karşın LIST ve SUE düzeyde durağan değildir. Değişkenlerin 1. farkları alındığında ise LIST ve SUE değişkenler %5 düzeyinde durağan oldukları tespit edilmektedir.

Bu durumda değişkenlerden bir kısmı durağan bir kısmı farkta durağan olduğu için ekonometrik modelin tahmini amacıyla ARDL testi yapılmıştır.

2.2.1. ARDL Yöntemi

Değişkenlerin aralarındaki uzun dönemli ilişkinin tespit edilmesi için eşbütünleşme testleri yapılmaktadır. Eşbütünleşme testleri genel olarak değişkenlerin aynı dereceden bütünleşik olması koşuluyla test edilir. Eşbütünleşme testleri için bu durum bir şarttır. Ancak Pesaran farklı dereceden bütünleşik değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine olanak tanıyan ARDL yaklaşımını ortaya atmışlardır (Bahmani-Oskooee ve Raymond, 2002). Daha sonra eş bütünleşme analizlerinin kullanımı için sıklıkla başvurulan ve Pesaran (1997), Pesaran ve Shin (1999) ve Pesaran ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen ARDL yaklaşımı en küçük kareler metoduna dayanır ve klasik eşbütünleşme analizlerinin tersine ARDL analizinde önceden bir birim kök testi uygulanmasına ihtiyaç yoktur. Bunun sebebi ise değişkenlerin I(1) ve I(0) gibi sınıflandırılması gerekmemektedir (Sharifi-Renani, 2008). Modelin en önemli pozitif yönü değişkenler I(1) ya da I(0) olsa da eşbütünleşme testi uygulanabilmesi ve analizin sonunda uyumlu sonuçlar elde edilebilmesidir (Pesaran ve Pesaran, 1997). Ancak bu modelin anlamlı sonuç vermediği önemli bir durumda, değişkenlerin 2. dereceden ve daha büyük dereceden bütünleşik olmasıdır. Başka bir pozitif yönü ise küçük denklemlerde de anlamlı sonuçlar vermesidir (Çağlayan, 2006).

ARDL eşbütünleşme metodunda izlenecek sınır testi denklemi şu şekildedir:

$$\Delta Y_t = \Psi_0 + \sum_{i=1}^m \Psi_{1i} \Delta Y_{t-i} + \sum_{i=0}^m \Psi_{2i} \Delta Y_{1t-i} + \dots + \sum_{i=0}^m \Psi_{ki} \Delta Y_{kt-i} + \xi_1 Y_{t-1} + \xi_2 X_{1t-1} + \xi_k X_{kt-1} + u_t \quad (1)$$

Modelde, bağımlı değişkenin farkları kullanılırken açıklayıcı değişkenler iki kategoriye ayrılmıştır. İlk kategoride, bağımlı değişken de dahil olmak üzere açıklayıcı değişkenlerin farkları ve bu farkların zaman gecikmeleri dikkate alınır. Bu kategoride, yalnızca bağımlı değişkenin farkı birinci gecikme ile başlar, diğer değişkenler ise başlangıçta sıfır dereceli gecikme ile ele alınır. İkinci kategori, tüm açıklayıcı değişkenlerin birinci dereceden gecikmelerini içerir. Modelin uygun gecikme süresini belirlemek ve modelde eşbütünleşme olup olmadığını tespit etmek için öncelikle bilgi kriterlerine (Akaike ve Schwarz) başvurulur. Uygun gecikme uzunluğu belirlendikten sonra model en küçük kareler yöntemi ile ortaya çıkarılmaya çalışılır. Daha sonra ARDL modelinden eşbütünleşmenin varlığının sınanması için şu hipotez test edilir:

$$H_0: \xi_1 = \xi_2 = \dots = \xi_k = 0 \text{ (Eş Bütünleşme Yoktur.)}$$

$$H_1: \xi_1 \neq \xi_2 \neq \dots \neq \xi_k \neq 0 \text{ (Eş Bütünleşme Vardır.)}$$

Wald testi kullanılarak bir F istatistiği hesaplanarak, bu istatistik Pesaran ve diğerlerinin 2001 yılında yaptıkları çalışmalarda asimtotik olarak elde edilen anlamlılık seviyeleriyle kıyaslanır. Eğer elde edilen F istatistiği, belirlenen alt sınırın altında ise, boş hipotez kabul edilecek ve değişkenler arasında eşbütünleşme olmadığı sonucuna varılacaktır. F istatistiği belirlenen üst sınırın üzerindeyse, boş hipotez reddedilecek ve değişkenler arasında eşbütünleşme olduğu kabul edilecektir. Üçüncü bir durum olarak, F istatistiği belirlenen alt ve üst sınırlar arasında kalırsa, F istatistiği kararsızlık bölgesinde kalmış olur ve değişkenler arasında eşbütünleşme olup olmadığı konusunda kesin bir değerlendirme yapılamaz. Kararsızlık durumunda, eşbütünleşmenin varlığı için hata terimi kullanılır (Banerjee vd., 1998).

Analiz edilen test sonuçları eşbütünleşme ilişkisinin oluştuğunu gösterirse, ilk etapta sınır testi için kullanılan modelin tanısallık testleri yapılır. Daha sonraki aşamada değişkenler arasındaki ilişkiler belirtilir. Bu amaçla ilk olarak uzun dönem ilişkisini inceleyen ARDL modeli şu şekildedir:

$$Y_t = \Psi_0 + \sum_{i=1}^m \Psi_{1i} \Delta Y_{t-i} + \sum_{i=0}^n \Psi_{2i} \Delta Y_{1t-i} + \dots + \sum_{i=0}^r \Psi_{ki} \Delta Y_{kt-i} + u_t \quad (2)$$

Uzun dönem katsayıları daha sonra, bağımlı değişkenin bir önceki değerinin negatif işaretli katsayısına, bağımsız değişkenlerin sınır testi denklemindeki katsayılarının bölünmesiyle hesaplanır (Şimşek ve Kadılar, 2004). Uzun dönemli ilişki belirlendikten sonra, kısa dönemli ilişkilerin tespiti amacıyla aşağıdaki model önerilir:

$$\Delta Y_t = \Psi_0 + \sum_{i=1}^m \Psi_{1i} \Delta Y_{t-i} + \sum_{i=0}^n \Psi_{2i} \Delta Y_{1t-i} + \dots + \sum_{i=0}^r \Psi_{ki} \Delta Y_{kt-i} + \mu \text{ecm}_{t-1} + u_t \quad (3)$$

Bu model, birinci denklemden farklı olarak hata düzeltme terimi içermektedir. Bu terim, uzun dönem ilişki modelinin kalıntılarının bir önceki değerinden oluşur ve kısa dönemdeki dengesizliklerin uzun dönemde ne ölçüde düzeltilmekte olduğunu belirten bir katsayıya sahiptir. Bu katsayının negatif ve anlamlı olması beklenmektedir.

Modeli uygulayabilmek için öncelikle gecikme uzunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla değişkenler ile VAR analizi yapılarak gecikme uzunluğu altı (6) olduğu belirlenmiştir. ARDL testi yapılırken bu gecikme uzunluğu göz önüne alınmıştır.

Model için uygulanan denklemler;

ARDL LDYY LIST SUE

Model Tahmin Denklemi: $LDYY = C(1)*LDYY(-1) + C(2)*LIST + C(3)*SUE + C(4)$ (4)

Katsayılar: $LDYY = 0.102820370922*LDYY(-1) - 3.23724512779*LIST + 0.00396396114915*SUE + 38.2936723059$ (5)

Eşbütünleşme Denklemi: $EC = LDYY(-1) - (-3.608246*LIST + 0.004418*SUE + 42.682280)$ (6)

Tablo 6'da ARDL testinin uygulanabilmesi için gerekli olan F istatistiği sonuçları yer almaktadır. "H₀: Değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisi mevcut değildir." İfadesinde boş hipotezin kabulü veya reddi; F istatistik sonucuna göre değerlendirilmektedir. Değer kritik değerlerden büyükse H₀ reddedilir veya kritik değerlerden küçükse H₀ kabul edilmektedir (Ayten, 2021).

Tablo 6

F İstatistiği Sonuçları (Bounds Test)

| Model | K | F İstatistik | Aralık | Alt Sınır | Üst Sınır |
|--------------|---|--------------|--------|-----------|-----------|
| ARDL (1,0,0) | 2 | 30.668474 | %10 | 2.630 | 3.350 |
| | | | %5 | 3.100 | 3.870 |
| | | | %1 | 4.130 | 5.000 |

F istatistik değerinin 30.668474 olarak tespit edilmiştir. Bu değer I=1 büyük olması ve F istatistik değerinin kritik değerlerden büyük olması nedeniyle H₀ hipotezi reddedilmiş dolayısıyla değişkenler arasında bir eşbütünleşme ilişkisinin varlığı tespit edilmiş ve uzun dönem ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 7

ARDL (1,0,0) Modeli Tahmin Sonuçları ve Uzun Dönem Katsayıları

| Değişkenler | Katsayı | Stand. Hata | T İstatistik | P Değeri |
|------------------------|-----------|-------------|--------------|----------|
| LDYY(-1) | 0.102820 | 0.085506 | 1.202490 | 0.2311 |
| LIST | -3.237245 | 1.496169 | -2.163690 | 0.0321 |
| SUE | 0.003964 | 0.005174 | 0.766087 | 0.4449 |
| C | 38.29367 | 14.76822 | 2.592978 | 0.0105 |
| Uzun Dönem Katsayıları | | | | |
| LIST | -3.608246 | 1.729109 | -2.086766 | 0.0386 |
| SUE | 0.004418 | 0.005888 | 0.750370 | 0.4542 |

Tabloya göre bağımlı değişken LDYY'nin bir gecikmesi modele dahil edilmiştir. Bağımsız değişkenler LIST ve SUE'nin ise kendileri ve bir gecikmeli durumları modele dahil edilmiştir. Bağımlı değişkenin kendisi regresyona dahil edilmemektedir. Uzun dönemde istihdam değişkeni negatif katsayı (-3,60) olduğu görülmekte ve DYY ile ters orantılı hareket etmektedir. SUE katsayısı pozitif ancak oldukça düşük bir etki (0,0044) oluşturmaktadır. Uzun dönem katsayılar istatistiksel olarak %1 düzeyde anlamlı bulunmamaktadır.

2.2.2. Tanımlama Testi Sonuçları

Parametre istikrarı için bir takım tanı testleri yapılmaktadır. Model kurgusunu doğrulamak açısından yapılan bu testlerde genellikle otokorelasyon sorunu sınanır, değişen varyans sorunu, normallik varsayımı, model kurma hatası, hata düzeltme katsayıları ve yapısal kırılma sorunu olup olmadığı incelenmektedir.

LM testi, otokorelasyonu tespit etmek için yapılan kırılmaya izin veren analizdir.

Tablo 8

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Otokorelasyon Testi

| | | | |
|---------------|----------|---------------------|--------|
| F-statistic | 0.673937 | Prob. F(2,144) | 0.5113 |
| Obs*R-squared | 1.391016 | Prob. Chi-Square(2) | 0.4988 |

LM testi otokorelasyonun varlığını tespit etmek için analiz edilmektedir. Olasılık ki-kare =0.4988 olarak test edilmiştir. 0.05'den büyük olduğu için otokorelasyon olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 9

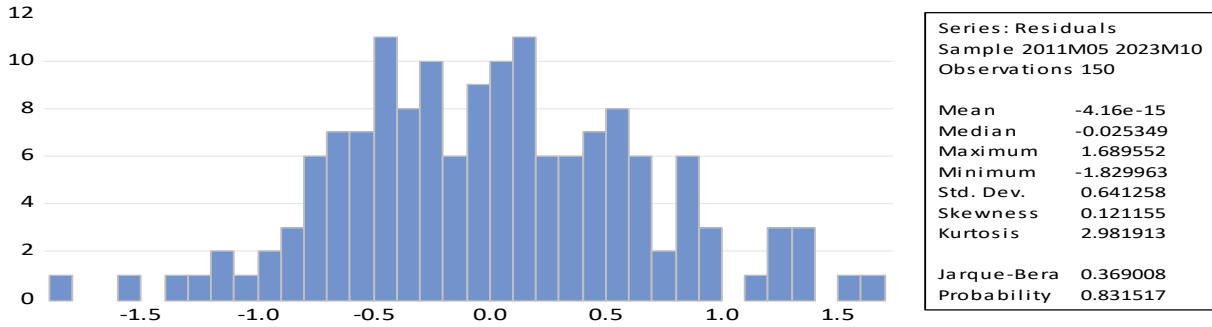
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey Değişen Varyans Testi

| | | | |
|---------------------|----------|---------------------|--------|
| F-statistic | 1.741018 | Prob. F(3,146) | 0.1612 |
| Obs*R-squared | 5.180812 | Prob. Chi-Square(3) | 0.1590 |
| Scaled explained SS | 4.863799 | Prob. Chi-Square(3) | 0.1820 |

Test istatistiği 1.741018, olasılık değeri ise 0.1590 olarak tespit edilmiştir. Test sonucumuz 0.05'den büyük olduğu için değişen varyans sorunu yoktur. Sabit varyanslıdır şeklinde değerlendirilmektedir.

Grafik 1

Histogram Normality Test (Normallik Dağılımı)



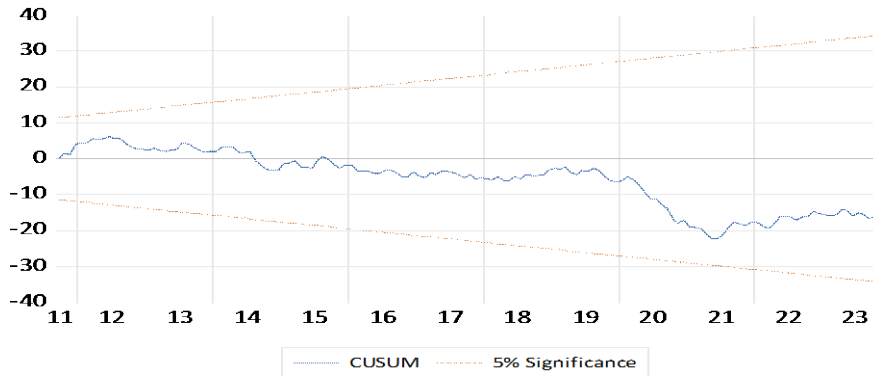
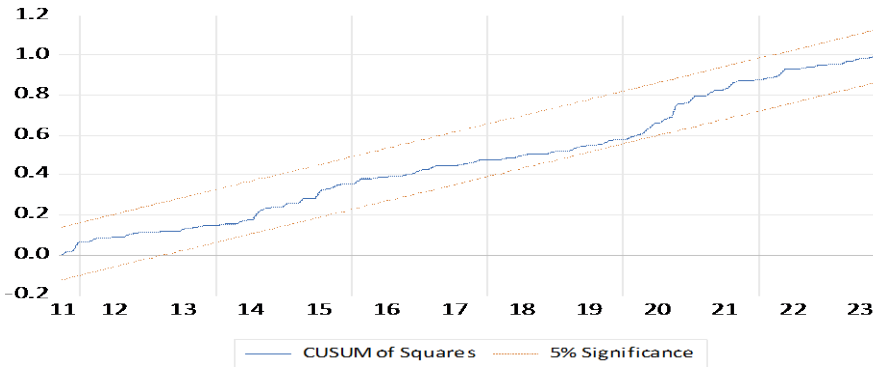
Normallik varsayımı için olasılık değerinin 0.01 ve 0.05'ten büyük olması beklenir. Modelimizde Jarque-Bera normallik değeri 0.369008 ve olasılık değeri 0,831517 olarak tespit edilmiştir. Normallik varsayımını sağladığı değerlendirilmektedir.

Tablo 9

Ramsey Reset Testi

| | Değer | DF | P Değeri |
|-------------------------|----------|----------|----------|
| T-İstatistik | 1.027364 | 145 | 0.3060 |
| F-İstatistik | 1.055477 | (1, 145) | 0.3060 |
| Likelihood Ratio | 1.087918 | 1 | 0.2969 |

Model kurma hatasını test ettiğimiz Ramsey Reset testimizde, F istatistik olasılık değeri 0.3060 olarak tespit edilmiştir. 0.05'ten büyük olduğu için modelimizde herhangi bir model kurma hatası olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Grafik 2*CUSUM Grafiği***Grafik 3***CUSUM-SQ Grafiği*

Yukarıdaki grafiklerde CUSUM ve CUSUM-SQ test grafikleri sonuçları sunulmuştur. CUSUM grafikleri modeldeki herhangi yapısal kırılmaların varlığını tespit etmek için analiz edilir. ARDL (1,0,0) modelinde değişkenlere ilişkin olarak yapısal kırılmaların mevcut olmadığı tespit edilmiştir.

Seriler uzun dönemli bir ilişki içinde olsa da bazen kısa dönemde sapmalar da meydana gelebilmektedir. Kısa dönemde ortaya çıkan sapmaların hata düzeltme modeli ile ne kadar zamanda düzeleceği belirtilmektedir. Bu durumda hata düzeltme modeli katsayısının anlamlı olması ve negatif olması kısa dönemde meydana gelen sapmaların uzun dönemde dengeye yöneleceği şeklinde ifade edilmektedir (Ayten, 2021). Tablo 10'da ARDL (1,0,0) modeli hata düzeltme istatistikleri verilmiştir.

Tablo 10

Kısa Dönem Analizi (Hata Düzeltme Modeli Katsayıları)

| Değişken | Katsayı | Stand. Hata | T İstatistik | P Değeri |
|-----------------|------------------|-----------------|--------------|----------|
| LDYY(-1)* | -0.897180 | 0.085506 | -10.49257 | 0.0000 |
| LIST** | -3.237245 | 1.496169 | -2.163690 | 0.0321 |
| C | 0.003964 | 0.005174 | 0.766087 | 0.4449 |
| LDYY(-1)* | 38.29367 | 14.76822 | 2.592978 | 0.0105 |
| COINTEQ* | -0.897180 | 0.080184 | -11.18904 | 0.0000 |

* p-değerleri t-sınır dağılımıyla uyumsuzdur.

Hata düzeltme modeli katsayısının işaretinin negatif olması, 1'den küçük olması ve olasılık değerinin ise 0 olması anlamlı olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Modelimizde -0.8971808 anlamlı olduğu olarak test edilmiştir. Bu yüzden değişkenler arasında kısa dönemde meydana gelen bir sapmanın bir sonraki dönemde (1/0.89) 1,11 dönem sonra düzelerek uzun dönem dengesine yaklaşarak fark kapanacaktır.

Değişkenlerin farklı alınmış değerleri ile kısıtsız hata düzeltme modeli uygulanarak Wald testi ile değişkenlerin katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığına bakılmaktadır. Wald testi sonucunda elde edilen F test sonucu olan 4.5209

değeri Pesaran-Shin-Smith kritik değerleri ile karşılaştırılır. F değeri kritik değerlerin üzerinde oluşu için eşbütünleşme olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Tartışma

Bu çalışmada doğrudan yabancı yatırımlar, istihdam ve sanayi üretim endeksi ilişkileri incelenmiştir. 2011:04 – 2023:10 dönemine ait 151 gözlemden oluşan aylık verilerden yararlanılmıştır. Bu bilgiler ışığında öncelikle ADF birim kök testi ile modeldeki değişkenlerin durağanlığı test edilmiştir. ADF birim kök testinde en geç birinci farkta durağanlaşan değişkenlerimiz için ARDL sınır testi uygulanmıştır. Yapılan testler neticesinde, doğrudan yabancı yatırım girişlerinin istihdam ve sanayi üretim endeksi ile ilişkisi anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelimizde otokorelasyon testi sonucumuz olasılık ki-kare= 0.4788 olarak test edilmiştir. 0.05’den büyük olduğu için otokorelasyon olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Hata düzeltme terimlerinin katsayı işaretinin negatif olması, 1’den küçük olması olasılık değerinin ise 0 olması istenir. Modelimizde -0.8971808 anlamlı olduğu olarak tespit edilerek, değişkenler arasında uzun dönemde gelen bir sapmanın 1.11 dönem sonra tekrar birbirine yaklaşarak farkı kapattığı tespit edilmiştir. Yine model kurma hatasını test ettiğimiz Ramsey Reset testimizde, F istatistik olasılık değerimiz 0.3060 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç model kurma hatası olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Son olarak CUSUM ve CUSUM-SQ Grafiği gözlemlenerek modelde yapısal kırılmalar test edilmektedir. Modelimiz sonucunda yapısal kırılmaların olmadığı tespit edilmiştir.

Doğrudan yabancı yatırımların istihdam ile ilişkilerini araştıran çalışmaların sonuçları, kesin bir görüş birliğine ulaşmamıştır. Bazı çalışmalar, doğrudan yabancı yatırımların istihdamı olumlu yönde etkilediğini savunurken, diğerleri ise bu etkinin anlamlı olmadığını öne sürmektedir. Bazı çalışmalar ise istihdamın doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde olumlu etkisi olduğu yönünde sonuçlar açıklanmıştır. Genel olarak, teorik ve ampirik araştırmalar, doğrudan yabancı yatırımlar ile istihdam arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Ancak, örneklemin büyüklüğü ve istihdam yapısına bağlı olarak sonuçlar değişebilir. Bu nedenle, istihdam ve doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda DYY ve istihdam ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar şu şekildedir:

Jayaraman ve Singh (2006), Fiji örneklem verisi ile ARDL ekonometrik analiz yöntemini kullanarak arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda istihdamın DYY’den anlamlı ve olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Blomström vd. (1997), ABD ve İsveç örneklem verisi ile EKK istatistiki analiz yöntemini kullanarak arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda; Ana ülkesi ABD olan DYY’lerin yatırım yaptıkları ülkelerde istihdamı artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde İsveç kökenli DYY’lerde çoğunlukla gelişmiş ülkelerde yatırım yaptığı ve DYY yapılan ülkelerde nitelikli istihdamı arttırdığı sonucu tespit edilmiştir.

Pinn vd. (2011), Malezya örneklem verisi ile ARDL ekonometrik analiz yöntemini kullanarak arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde ettiği bulgular, istihdam ile DYY arasında uzun dönemde ilişki olmadığı fakat kısa dönemde DYY’den istihdama doğru bir nedensellik ilişkisi olduğu şeklindedir.

Osabohien vd. (2020), Nijerya örneklem verisi kullanarak Düzenlenmiş En Küçük Kareler Yöntemi (FMOLS) ile araştırma yapılmış, yapılan araştırma sonucunda Nijerya’da DYY girişlerinde %1 oranında bir artışın istihdamı %97 oranında artırdığı tespit edilmiştir.

Uğur ve Çetin (2022), G-20 üyesi ülkeleri örneklem verisi kullanarak panel eşbütünleşme analizi ile incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda, 15 G-20 ülkesi için doğrudan yatırım girişlerindeki %10’luk bir artışın istihdamı %0.07 azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sanayi üretiminin artışı bir ülkenin ekonomik kalkınmasını hızlandırarak doğrudan yabancı yatırımları çekme potansiyelini artırmaktadır. Sanayi sektöründeki büyüme ve yeni fabrikaların kurulması, üretim kapasitesini genişleterek istihdamı artırmakta ve ekonominin çeşitlenmesine katkı da bulunmaktadır. Bu durum, bir ülkenin rekabet avantajını artırarak uluslararası arenada daha etkili bir konuma gelmesine olanak tanımaktadır. Sanayi üretimindeki artış, bir ülkenin endüstriyel altyapısını güçlendirmekte ve böylelikle doğrudan yabancı yatırımcıların ilgisini çekmektedir.

Sanayi sektöründeki çeşitlilik ve teknolojik gelişmeler, doğrudan yabancı yatırımların artmasında önemli bir etkidir. Bu sektördeki geniş bir ürün yelpazesi, bir ülkenin pazar çekiciliğini artırır ve farklı sektörlerde yatırım yapmaya teşvik eder. Özellikle, çeşitlenmiş sanayi ürünleri sunan bir ülke, yatırımcılar için daha cazip bir hedef haline gelir. Ayrıca, sanayi sektöründeki olumlu gelişmeler, yatırımcıların daha verimli ve yenilikçi üretim süreçlerine katılma potansiyelini artırır. Bu durum, yabancı yatırımcıların uzmanlık ve teknik bilgi arayışında

oldukları bir ülkeyi tercih etmelerine yol açabilir. Özellikle, teknolojik olarak gelişmiş ve çeşitli endüstrilere ev sahipliği yapan ülkeler, yabancı yatırımcıları çekme konusunda avantajlı konumdadır. Bu şekilde, sanayi üretimindeki çeşitlilik, doğrudan yabancı yatırımları çekmede anlamlı ve olumlu katkılarda bulunarak ekonomik büyümeyi destekler. Bu yatırımlar, yerel işgücüne yeni iş olanakları sağlayarak istihdamı artırır ve teknolojik transferin yanı sıra yerel endüstrinin rekabet gücünü de artırabilmektedir.

Sonuç

Doğrudan yabancı yatırımlar, küreselleşme süreciyle birlikte II. Dünya Savaşı sonrasında dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olmuştur. Bu artan ilgi, ekonomi de yeni teoriler geliştirilmesine yol açmıştır. Bu teorik yaklaşımlar, doğrudan yabancı yatırımların motivasyonunu, etkilerini ve sonuçlarını anlamak için önemli bir çerçeve sağlar. İncelendiğinde, her bir teorinin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri olduğu gözlemlenir. Bu teoriler, örneğin, uluslararası işletme, ekonomik kalkınma veya uluslararası politika gibi farklı disiplinlerden ve bakış açılarından gelir ve farklı vurgular yapar. Ancak, bu teorik yaklaşımların, küresel ekonomideki doğrudan yabancı yatırımların anlaşılmasına dair kapsamlı bir çerçeve sunması ve araştırmacılara analiz için önemli bir araç sağlaması açısından önemli bir katkı sağladığı kabul edilir.

Doğrudan yabancı yatırımlar, bir ülkenin ekonomisine çeşitli yollarla olumlu etkilerde bulunur. Öncelikle, bu yatırımların işgücüne olan etkisi büyüktür. Yabancı yatırımcılar genellikle yerel işgücünü eğitime ve geliştirme konusunda kaynak sağlarlar, bu da işgücü kalitesinin artmasına ve işgücü verimliliğinin yükselmesine katkı sağlar. Ayrıca, yabancı yatırımlar istihdam düzeyini artırır çünkü yeni iş olanakları yaratır. Bununla birlikte, yabancı yatırımlar teknolojik transferi teşvik eder ve yerel teknolojik altyapının güçlenmesine katkı sağlar. Bu durum, ülkenin rekabet gücünü artırır ve daha çeşitli ve kaliteli ürünlerin üretilmesine imkan tanır. Son olarak, yabancı yatırımlar sermaye stokuna doğrudan katkıda bulunur, bu da ekonomik büyümeyi teşvik eder. Bu etkiler, yönetim becerilerinin gelişmesi ve uluslararası işbirliği olanaklarının artması gibi faktörlerle birleşerek, doğrudan yabancı yatırımların ülkeler için önemli bir çekim merkezi haline gelmesini sağlar.

Doğrudan yabancı yatırımlar, uzun vadeli bir perspektifle ekonomik kalkınma ve büyümeyi destekleyen önemli bir araç olarak kabul edilir. Gelişmiş ülkeler için, bu yatırımların çekilmesi, yeni üretim yöntemlerine erişim ve kendi üretim süreçlerinde bu teknolojileri entegre etme fırsatı sağlar. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkeler için, yabancı yatırımların çekilmesi, teknolojik ilerleme, ekonomik büyüme, rekabet gücü artışı, yatırım artışı ve istihdam olanaklarının genişlemesi gibi önemli hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görülür. Ancak, bu çaba sıklıkla finansal zorluklar ve sermaye birikiminin yetersizliği gibi engellerle karşılaşabilir. Bununla birlikte, yabancı yatırımların getirdiği kazanımlar, yerel işletmelerin uluslararası rekabet güçlerini artırma ve küresel piyasalarda daha etkin konumlanma potansiyelini de beraberinde getirir. İstihdam açısından ise, doğrudan yabancı yatırımlar yeni iş fırsatları yaratırken, yerel işgücüne daha fazla eğitim ve gelişim imkanı sunar, böylece işgücü verimliliğinin artmasına ve istihdamın artmasına katkıda bulunur. Sonuç olarak, doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı destekleyerek ev sahibi ülkeler için çeşitli önemli fonksiyonları yerine getirir.

Yabancı yatırımların istihdama yönelik etkileri, yatırım yapılan sektörlerin özelliklerine ve yatırım türlerine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, imalat sektöründe yapılan yabancı yatırımlar genellikle üretim tesislerinin kurulması veya genişletilmesi şeklinde olabilir. Bu durumda, yeni iş olanakları yaratılabilir ve bölgedeki işgücü talebi artabilir. Benzer şekilde, hizmet sektöründe yapılan yatırımlar daha çok teknoloji odaklı veya finansal hizmetler gibi nitelikli iş gücü gerektiren alanlarda olabilir. Bu durumda, nitelikli iş gücüne olan talep artabilir ve yerel işgücüne eğitim ve gelişim fırsatları sunulabilir. Ancak, yabancı yatırımların istihdama etkisi sadece işgücü yaratma açısından değil, aynı zamanda işgücü piyasasının yapısal değişimine de katkıda bulunabilir. Örneğin, teknolojik yeniliklerin ve otomasyonun artmasıyla birlikte bazı işlerin kaybolması veya iş gereksinimlerinin değişmesi gibi faktörler, yabancı yatırımların istihdam üzerindeki etkilerini şekillendirebilir. Bu nedenle, yabancı yatırımların istihdama yönelik etkilerini anlamak ve değerlendirmek için sektörel ve yerel koşulların dikkate alınması önemlidir. Sektörlerdeki yabancı yatırımların ve bu yatırımların istihdama olan katkısının incelenmesi, teknoloji ve sermaye yoğunluğu ile emek yoğunluğu arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, teknoloji ve sermaye ağırlıklı yabancı yatırımların istihdama olan katkısı, emek yoğun sektörlerle kıyasla daha fazla olabilir. Çünkü teknoloji ve sermaye yoğun yatırımlar, verimliliği artırıcı teknolojik yenilikler getirebilir ve üretim süreçlerini daha verimli hale getirebilir. Bu durumda, daha az iş gücüne ihtiyaç duyulabilir ancak işçilerin nitelikleri ve becerileri daha değerli hale gelebilir. Ayrıca, teknoloji ve sermaye yoğun yatırımlar genellikle yüksek katma değerli işler ve daha iyi ücretli pozisyonlar yaratabilir, bu da istihdamın kalitesini artırabilir. Bu nedenle, sektörler arasındaki yabancı yatırımların istihdama olan katkısının değerlendirilmesinde teknoloji ve sermaye yoğunluğunun önemi büyüktür (Sımmaz, 2012).

Doğrudan yabancı yatırımların artması, istihdam ve insan kaynakları açısından önemli etkiler doğurur. Bu artış, yerel işgücüne yeni iş fırsatları sunarak istihdamın genişlemesine ve işsizlik oranlarının düşmesine katkı sağlar. Yabancı yatırımların çekilmesiyle birlikte, işletmeler genellikle yerel işgücünü eğitime ve geliştirme konusunda yatırım yaparlar, bu da işgücü kalitesinin artmasına ve işgücü verimliliğinin yükselmesine olanak tanır. Ayrıca, yabancı yatırımların artması, yerel işgücüne daha fazla istihdam fırsatı sunmanın yanı sıra, genellikle teknolojik transferi ve bilgi paylaşımını da beraberinde getirir. Bu da, yerel işgücünün beceri ve bilgi seviyesinin artmasına ve işgücü potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunur.

Sonuç olarak, doğrudan yabancı yatırımların artışı, istihdam bakımından daha fazla fırsat sunmanın yanı sıra, yerel işgücünün yeteneklerini geliştirme ve işgücü verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir, bu da uzun vadede ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı destekler.

| | |
|--|--|
| Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı | Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir. |
| Çıkar Çatışması | Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir. |
| Teşekkür veya Destek Beyanı | Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. |
| Yazar Katkıları | Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır. |

Kaynakça

- Adegboye, F. B., Ojo, J. A., & Ogunrinola, I. I. (2016). Foreign direct investment and industrial performance in Africa. *The Social Sciences*, 11(24), 5830-5837. <https://doi.org/10.3923/sscience.2016.5830.5837>
- Aluko, O. A., İbrahim, M., & Atagbuzia, M. O. (2021). On the causal nexus between FDI and globalization: Evidence from Africa. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 30(2), 203-223. <https://doi.org/10.1080/09638199.2020.1823460>
- Apergis, N., Contantinos, K. P., & Tabakis, N. M. (2006). Dynamic linkages between FDI inflows and domestic investment: A panel cointegration approach. *Atlantic Economic Journal*, 34(4), 385-394. <https://doi.org/10.1007/s11293-006-9026-x>
- Aren, S. (1992). *İstihdam para ve iktisadi politika*. Savaş Yayınları.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Ayten, E. C. (2021). *Doğrudan yabancı yatırımların belirleyicilerine ilişkin ekonometrik bir analiz: Türkiye örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Bahmani-Oskooee, M., & Raymond, C. W. (2002). Long-run demand for money in Hong Kong: An application of the ARDL model. *International Journal of Business and Economics*, 1(2), 147-155.
- Banerjee, A., Dolado, J., & Ricardo, M. (1998). Error-correction mechanism tests for cointegration in a single-equation framework. *Journal of Time Series Analysis*, 19(3), 267-283. <https://doi.org/10.1111/1467-9892.00091>
- Basilgan, M., & Akman, A. S. (2019). An empirical analysis on the impact of the foreign direct investments on export performance: Turkey case. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 11(2), 89-105. <https://doi.org/10.34109/ijefs.201911206>
- Bayar, Y., & Özoğul, A. Ö. (2019). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının istihdam üzerindeki etkisi: Avrupa birliği geçiş ekonomileri örneği. *Kamu-İş Dergisi*, 14(4), 21-35.
- Bayraktaroğlu, S. (2017). Yeni kariyer yaklaşımı olarak bireysel ve kurumsal istihdam edilebilirlik kapasitesinin geliştirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 1-12.
- Behar, A., & Mok, J. (2019). Does public-sector employment fully crowd out private-sector employment?. *Review of Development Economics*, 23(4), 1891-1925. <https://doi.org/10.1111/rode.12613>

- Benach, J., Gimeno, D., & Benavides, F. G. (2002). *Types of employment and health in The European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bevan, A. A., & Estrin, S. (2004). The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics*, 32(4), 775–787. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2004.08.006>
- Blomström, M., Fors, G., & Lipsey, R. E. (1997). Foreign direct investment and employment: Home country experience in The United States and Sweden. *NBER Working Papers*, No: 6205.
- Bond, S., & Van Reenen, J. (2007). Microeconomic models of investment and employment. *Handbook of econometrics*, 6, 4417-4498. [https://doi.org/10.1016/S1573-4412\(07\)06065-5](https://doi.org/10.1016/S1573-4412(07)06065-5)
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265–288. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90005-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90005-5)
- Bozdağlıoğlu, E. Y., & Özpinar, Ö. (2011). Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımların ihracat performansına etkileri VAR yöntemi ile tahmini. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(3), 39-63.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Candemir, A. (2009). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 659-675.
- Cooke, F.L. (2014), Chinese multinational firms in Asia and Africa: Relationships with institutional actors and patterns of HRM practices. *Human Resource Management*, 53(6), 877-896. <https://doi.org/10.1002/hrm.21612>
- Cunda, G. (2019). *Doğrudan yabancı yatırımların Türkiye'nin ihracat ürün çeşitliliği üzerine etkisi* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson.
- Doğan, B., & Can, M. (2016). Doğrudan yabancı yatırımlar istihdamı etkiliyor mu?: Türkiye örneğinde ARDL sınır testi yaklaşımı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(614), 9-20.
- Dorozynska, A., & Dorozynski, T. (2015). Human capital and FDI in central and eastern Europe. *Managing Global Transitions*, 13(2), 151-170.
- Duce, M., & España, B. D. (2003). Definitions of foreign direct investment (FDI): A methodological note. *Banco de Espana*, 6(2), 43-49.
- Faisal, M. D. (2016). Effect of competence, leadership and organizational culture toward organization commitment and performance of civil servants on the regional office of ministry of religious affairs in the province of the west sulawesi. *Internal Communications & Organizational Behaviour eJournal*, 7(14), 1-16.
- Fung, K.C. & Aminian, N. (2017). Silicon valley, France and China: A comparative study of innovation systems and policies. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 10(3), 194-214. <https://doi.org/10.1108/JCEFTS-05-2016-0015>
- Gammarano, R., (2019). *Work and employment are not synonyms*. ILOSTAT.
- Göçer, İ., & Peker, O. (2014). Doğrudan yabancı yatırımların istihdam üzerindeki etkisi: Türkiye, Çin ve Hindistan örneğinde çoklu yapısal kırılmalı eşbütünleşme analizi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 107-123. <https://doi.org/10.18657/yecbu.24019>
- Göçer, İ., Bulut, Ş., & Dam, M. M. (2012). Doğrudan yabancı yatırımların Türkiye'nin ihracat performansına etkileri: ekonometrik bir analiz. *İşletme ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 3(2), 21- 40.
- Govil, M. (2013). Determinants of inward FDI in developing countries: Evidence from a time series data analysis. *Anvesha*, 6(4), 22-29.

- Gujarati, D. N. (2004). *Basic econometric fourth edition*. Mc Graw Hill.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eb055547>
- Ichniowski, C., Shaw, K. L., & Prennushi, G. (1995). The effects of human resource management practices on productivity. Working Paper 5333, Columbia University. <https://doi.org/10.3386/w5333>
- ILO (2015). *Decent work country diagnostics: Technical guidelines to draft the diagnostics report*. Geneva: ILO.
- ILO (2023, October 11-20). *Resolution to amend the 19th ICLS resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization*. 21st International Conference of Labour Statisticians. Geneva.
- Jayaraman, T., & Singh, B. (2006). *Impact of foreign direct investment on employment in pacific island countries: An emprical study of Fiji*. Working Paper, No.2006/32. University of the South Pacific, USPSE.
- Jordan, V. (1935). What can government do to increase employment?. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 178(1), 134-141.
- Jude, C., & Silaghi, M. I. (2016). Employment effects of foreign direct investment: New evidence from central and eastern european countries. *International Economics*, 145(C), 32-49. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2015.02.003>
- Karagöz, K. (2007). Bir sosyal politika aracı olarak istihdamın artırılmasında doğrudan yabancı yatırımların etkisi. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (36), 99-116.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336–365. <https://doi.org/10.1080/095851900339909>
- Kurtaran, A. (2010). Doğrudan yabancı yatırım kararları ve belirleyicileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 367-382.
- Lal, D. (1975). *Appraising foreign investment in developing countries*. Heinemann.
- Li, X., & Liu, X. (2004). Foreign direct investment and economic growth: An increasingly endogenous relationship. *World Development*, 33(3), 393-407. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.11.001>
- Lipse, R. E., Feenstra, R. C., Hahn, C. H., & Hatsopoulos, G. N. (1999). The role of foreign direct investment in international capital flows. In M. Feldstein (Eds.), *International capital flows* (pp. 307-362). University of Chicago Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Makas, R. (2003). İş güvencesinin muhtemel ekonomik ve sosyal etkileri. *Öneri Dergisi*, 5(19), 101-107. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.682628>
- Malepati, V. & Gowri, C.M. (2018). Preface. In V. Malepati & C. Gowri (Eds.), *Foreign direct investments (FDIS) and opportunities for developing economies in the world market* (pp. 1-24). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3026-8.ch001>
- Marelli, E., Resmini, L., & Signorelli, M. (2014). The effects of inward FDI on regional employment in Europe. *Romanian Journal of Regional Science*, 8(1), 1-23.
- Mariotti, S., Mutinelli, M., & Piscitello, L. (2003). Home country employment and foreign direct investment: evidence from the Italian case. *Cambridge Journal of Economics*, 27(3), 419-431. <https://doi.org/10.1093/cje/27.3.419>
- Miyamoto, K. (2003). Human capital formation and foreign direct investment in developing countries. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Paper*, (211).
- Nwaso, P. (2018). Foreign direct investment in nigeri: Its role and importance in industrial sector growth. *Acta Universitatis Danubius. OEconomica*, 14(2), 41-52.
- OECD. (2024). *Employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour Market*. OECD Publishing.


- Okafor, E. E. (2012). Emerging nonstandard employment relations and implications for human resource management functions in Nigeria. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7612-7621. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2731>
- Oliver, C. (1993). Organizational boundaries: Definitions, functions, and properties. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1993.tb00010.x>
- Osabohien, R., Awolola, O., Matthew, O., & Itua, O. E. (2020). Foreign direct investment inflow and employment in Nigeria. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(1), 77-84. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17\(1\).2020.07](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17(1).2020.07)
- Paul, J., & Singh, G. (2017). The 45 years of foreign direct investment research: Approaches, advances and analytical areas. *The World Economy*, 40(11), 2512-2527. <https://doi.org/10.1111/twec.12502>
- Pesaran, H. M., & Pesaran, B. (1997). *Working with Microfit 4.0: Interactive econometric analysis*. Oxford University Press.
- Pesaran, M. H., & Shin, Y. (1999). An autoregressive distributed lag modelling approach to cointegration analysis. *Cambridge University Press*, 371-413. <https://doi.org/10.1017/CCOL521633230.011>
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationship. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289-326. <https://doi.org/10.1002/jae.616>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Pinn, S. L., Kok, C. S., Kogid, M., Mulok, D., Mansur, K., & Loganathan, N. (2011). Empirical analysis of employment and foreign direct investment in Malaysia: An ARDL bounds testing approach to cointegration. *Advances in Management & Applied Economics*, 1(3), 77-91.
- Polat, C., & Avcı, R. (2015). Yoğun rekabet ortamında pazarlama stratejileri: Deterjan sektöründe bir örnek olay çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 203-242.
- Radosevic, S., Varblane, U., & Mickiewicz, T. (2003). Foreign direct investment and its effect on employment in Central Europe. *Transnational Corporations*, 12(1), 53-90.
- Razafimahefa, I., Hamori, S. (2007). FDI Competitiveness In: *International competitiveness in Africa. Advanced studies in theoretical and applied econometrics*, 43. Springer, https://doi.org/10.1007/3-540-68921-4_6
- Rizvi, S. Z., & Nishat, M. (2009). The impact of foreign direct investment on employment opportunities: Panel data analysis: Empirical evidence from Pakistan, India and China. *The Pakistan Development Review*, 48(4), 841- 851. <https://doi.org/10.30541/v48i4Ipp.841-851>
- Şahin, H. (1987). Türkiye'de istihdam sorununun nedenleri ve çözüm yolları. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 43, 335-345.
- Saray, M. O. (2011). Doğrudan yabancı yatırımlar-istihdam ilişkisi: Türkiye örneği. *Maliye Dergisi*, 161(2), 381-403.
- Satoğlu, E. B., & Gümüş, O. (2023). Doğrudan yabancı yatırımlar ve toplam faktör verimliliği: Gelişmekte olan ülkeler örneği. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 10(1), 225-244.
- Schoukens, P., & Barrio, A. (2017). The changing concept of work: When does typical work become atypical? *European Labour Law Journal*, 8(4), 306-332. <https://doi.org/10.1177/2031952517743871>
- Seyidoğlu, H. (1999). *Uluslararası iktisat: Teori, politika ve uygulama*. Kurtiş Matbaa.
- Şimşek, M., & Kadılar, C. (2004). Türkiye'nin ithalat talebi fonksiyonunun sınır testi yaklaşımı ile eşbütünlük analizi: 1970-2002. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 27-34.
- Singer, H. W. (1975). Employment problems in developing countries. In *The strategy of international development: Essays in the economics of backwardness* (133-144). Palgrave Macmillan UK.
- Sınmaz, D. (2012). Türkiye'ye ve Çin'e yapılan doğrudan yabancı yatırımlar ve istihdama etkileri [Yüksek Lisans Tezi]. Galatasaray Üniversitesi.
- Stigler, G. J. (1947). Trends in employment. *Trends in Output and Employment*, 32-41.

- Uğur, B., & Çetin, R. (2022). Doğrudan yabancı yatırım girişlerinin istihdam üzerine etkisi: G-20 örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (72), 109-123. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1023560>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23)
- Wang, M. (2002). Manufacturing FDI and economic growth: Evidence from Asian economies department of economics. Department of Economics, University of Oregon Mimeo.
- Whitley, R. (2010). Changing Competition Models in Market Economies, in G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O.K. Pederson and R. Whitley (eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford University Press.
- Wood, G., Mazouz, K., Yin, S., & Cheah, J. E. T. (2014). Foreign direct investment from emerging markets to Africa: The HRM context. *Human Resource Management*, 53(1), 179-201. <https://doi.org/10.1002/hrm.21550>

Başvuru: 22.11.2024 Kabul: 26.12.2024

Yetenek Yönetimi Literatürünün Son On Yıldaki Gelişimi: 2014-2024 Yılları Arasında Yapılan Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi *

Development of Talent Management in The Last Decade: Bibliometric Analysis of Scientific Studies Conducted between 2014-2024

Onur ÇATALTEPE¹ 
Yasemin KAYA² 

Öz

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir alt disiplini olarak, organizasyonların başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, yetenek yönetimi alanında yapılan akademik çalışmaların 2014-2024 yılları arasındaki eğilimlerini bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Web of Science (WoS) veri tabanındaki "Business" ve "Management" araştırma alanlarına odaklanarak 489 makale analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz için VOSviewer yazılımı kullanılarak yetenek yönetimi literatüründeki anahtar kavramlar, iş birliği ağları, yazarların katkıları ve makalelerin atıf performansları değerlendirilmiştir. Sonuçlar, yetenek yönetimi alanında "human capital" ve "leadership development" gibi kavramların literatürde merkezi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, en fazla atıf alan makalelerin COVID-19 pandemisinin iş dünyası üzerindeki etkilerini incelediği tespit edilmiştir. Analizler, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin bu alanda en etkili ülkeler olduğunu ortaya koyarken, akademik kurumlar bazında ise Monash Üniversitesi, Dublin Şehir Üniversitesi ve Tilburg Üniversitesi'nin merkezi bir rol oynadığını göstermiştir. Bu bulgular, yetenek yönetimi literatürünün iş dünyasında stratejik bir rol oynadığını ve bu alanda artan bir akademik ilgi olduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yetenek Yönetimi, Bibliyometrik Analiz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Web of Science (WoS)*

Jel Kodları: *M1, M10, M50*

Abstract

Talent management, as a strategic sub-discipline of human resource management, plays an important role in the success of organizations. This study aims to examine the trends of academic studies in the field of talent management between 2014 and 2024 through bibliometric analysis. We analyzed 489 articles in the Web of Science (WoS) database, focusing on the research areas of "Business" and "Management". Using VOSviewer software for bibliometric analysis, key concepts in talent management literature, collaboration networks, authors' contributions and citation performance of the articles were evaluated. The results show that concepts such as "human capital" and "leadership development" are central in the talent management literature. It was also found that the most cited articles examined the effects of the COVID-19 pandemic on the business world. The analysis reveals that the United States and the United Kingdom are the most influential countries in this field, while Monash University, Dublin City University and Tilburg University play a central role in terms of academic institutions. These findings emphasize that talent management literature plays a strategic role in the business world and that there is a growing academic interest in this field.

Keywords: *Talent Management, Bibliometric Analysis, Human research management Web of Science (WoS)*

Jel Codes: *M1, M10, M50*

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Çataltepe, O., & Kaya, Y. (2024). Yetenek yönetimi literatürünün son on yıldaki gelişimi: 2014-2024 yılları arasında yapılan bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 101-118.

* Bu çalışma, 11.10.2024 tarihinde II. İnsan Kaynakları Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildirimler kitabında yayınlanmayan "Yetenek Yönetimi Literatürünün Son On Yıldaki Gelişimi: 2014-2024 Yılları Arasında Yapılan Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi" başlıklı bildirimden hazırlanmıştır.

¹ Doktora Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, onurcataltepe.tr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2138-1848>

² Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ykaya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3800-0244>

Giriş

Yetenek yönetimi, günümüz iş dünyasında organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarında ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmelerinde kritik bir rol oynayan bir yönetim uygulaması haline gelmiştir. Özellikle küreselleşmenin, teknolojik dönüşümlerin ve iş gücü dinamiklerindeki hızlı değişimlerin etkisiyle, nitelikli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve organizasyon bünyesinde tutulması giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir alt disiplini olarak, organizasyonların performansını doğrudan etkileyen bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda, yetenek yönetimi üzerine yapılan akademik çalışmaların sayısında kayda değer bir artış gözlemlenmiştir. Bu artış, yetenek yönetiminin sadece bir yönetim uygulaması olmaktan çıkıp akademik literatürde de önemli bir inceleme alanı haline geldiğini göstermektedir. Ancak, bu artışa rağmen, yetenek yönetimi literatürünün bütüncül bir bakış açısıyla derinlemesine değerlendirilmesi ve mevcut eğilimlerin sistematik bir şekilde incelenmesi sınırlı kalmıştır. Bu noktada, bibliyometrik analizler, belirli bir araştırma alanının yapısal özelliklerini ve literatürdeki genel eğilimleri anlamak için güçlü bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, yetenek yönetimi alanında 2014-2024 yılları arasında gerçekleştirilen akademik yayınları bibliyometrik analiz yöntemiyle inceleyerek, bu alandaki eğilimleri, anahtar kavramları ve akademik iş birliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bibliyometrik analiz, literatürün niceliksel bir değerlendirmesini sunarak, yetenek yönetimi konusunda yapılan araştırmaların hangi başlıklar etrafında yoğunlaştığını ve hangi yazarların bu alanda etkili olduğunu görselleştirmektedir. Bu sayede, yetenek yönetimi alanındaki akademik durumu ve literatürde öne çıkan araştırma konularını belirlemek mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın motivasyonu, yetenek yönetimi alanındaki akademik çalışmaların kapsamlı bir şekilde analiz edilerek, bu alandaki birikimi derinlemesine anlamak ve gelecekteki çalışmalara katkı sağlayacak bilimsel bir çerçeve sunmaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın, literatüre sağladığı katkının yanı sıra, yetenek yönetimi alanındaki araştırmacılara ve uygulayıcılara, gelecek çalışmalarda odaklanmaları gereken anahtar konuları belirleme ve literatürdeki boşlukları tespit etme noktasında yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Literatürün kapsamlı bir değerlendirmesi olarak sunulan bu çalışma, yetenek yönetimi alanında akademik bilgi birikimini derinleştirmek amacıyla önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Küresel anlamda yetenek yönetiminin kökenleri 1800'lere kadar uzanmakta olup, sanat ve eğlence yönetimi, spor yönetimi literatürü ve erken dönem eğitim alanlarında temelleri bulmaktadır. İş dünyasında yetenek yönetimine olan ilgi, 1990'larda McKinsey danışmanları tarafından gündeme getirilmiş ve bu dönemin sonlarında, en iyi performans gösteren işletmelerin başarısında çalışanların kritik bir rol oynadığı vurgulanarak "yetenek savaşı" kavramı literatüre kazandırılmıştır. Bu gelişmeler, organizasyonlar içerisinde yetenek yönetimine yönelik araştırma ve uygulamalara olan ilginin artmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle iş liderlerinin, yetenek yönetiminin stratejik önemini daha iyi kavradığını ve bu alandaki faaliyetleri planlamak ve uygulamak için ciddi kaynaklar ayırdığını gösteren birçok rapor yayımlanmıştır. Son yıllarda yaşanan finansal piyasa dalgalanmaları ve belirsizlikler iş kayıplarına ve aksamalara neden olsa da yapılan çalışmalar yetenek yönetiminin organizasyonlar için de daha stratejik bir konuma sahip olmaya başladığını ortaya koymaktadır (Khilji vd., 2015, s. 239).

Araştırmalar, yetenek yönetimi kavramını tanımlama ve kavramsallaştırma sürecinde, terimin bilimsel ve pratik uygulamalarında bir fikir birliğine varılamadığını ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, yetenek yönetiminin nasıl algılandığına ilişkin genel çerçeveler belirlemiş olsalar da bu çerçeveler yetenek yönetiminin farklı boyutlarını ve uygulama alanlarını kapsamakla birlikte, henüz ortak bir tanım üzerinde tam anlamıyla uzlaşmaya varılamamıştır. Bu nedenle, literatür incelendiğinde, yetenek yönetimine dair farklı birçok tanımın mevcut olduğu görülmektedir (Lewis ve Heckman, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Garavan vd., 2012; Vaiman vd., 2012; Sparrow, 2019).

Genel olarak bu tanımlamaların odak noktalarını en zeki ve yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve seçilmesi oluşturmaktadır. Ancak zamanla yetenek yönetimine yönelik daha net tanımlamaların ortaya çıktığı görülmektedir (Ariss, vd., 2014). Buna bağlı olarak Scullion ve diğrleri (2007) yetenek yönetimini küresel ölçekte en stratejik rollerdeki, en iyi çalışanları cezbetme, seçme, geliştirme ve elde tutmaya yönelik organizasyonel faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Thakurta (2024) ise doğru yetkinliklere sahip, doğru kişileri, doğru işte ve doğru maliyetle yerleştirmeye sonuçlanan stratejiler bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Schiemann (2014) ise yetenek yönetimini coğrafi sınırları aşarak yetenek yaşam döngüsünün yönetimiyle ilgili tüm faaliyetleri ve sorumlulukları bütünleştiren benzersiz bir işlev olarak tanımlayarak bu sürecin, yetenek çekme ve kazanmadan, geliştirme ve elde tutmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsadığını, işletmelerin, bu kapsamlı yaklaşımı benimseyerek yeteneklerini

stratejik olarak yönettiğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedeflediğini belirtmektedir. Jooss ve diğerleri (2023) ise yetenek yönetimini işletmelerdeki kritik pozisyonları doldurmak için yüksek performansa sahip çalışanların belirlenmesi, çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve görevlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. Collings ve Mellahi (2009) ise yetenek yönetimini stratejik bir bakış açısıyla ele alarak, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarına farklı şekillerde katkı sağlayan kritik pozisyonların sistematik bir şekilde belirlenmesi süreci ifade ederek, yüksek potansiyele sahip ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu pozisyonları yetkin çalışanlarla doldurmayı kolaylaştırmak için farklılaştırılmış bir mimarinin oluşturulmasını içeren bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Yetenek yönetimi tanımları ve yapılarını incelemek için en uygun yöntemler konusunda hala sınırlı bir fikir birliği olmasına rağmen, yetenek yönetimi üzerine olan akademik literatür her geçen yıl önemli ölçüde genişlemektedir. Bu genişleme, teorik altyapı eksikliğine rağmen devam etmektedir. Bu durum, TM üzerine yapılan araştırmaların genellikle teori temelli değil, fenomen odaklı olarak ele alındığını göstermektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2015, s. 264).

Yetenek yönetimi literatüründe teorik altyapı eksikliğinin ve kavramsal çeşitliliğin devam etmesi, bu alanda daha sistematik ve bütüncül analiz yöntemlerine olan gereksinimi artırmaktadır. Özellikle bibliyometrik analiz, yetenek yönetimi alanındaki yayınların kapsamını, eğilimlerini ve temel bilgi kaynaklarını inceleyerek, bu alanda çalışan araştırmacılar için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Bibliyometrik analizler, mevcut literatürdeki boşlukların, yazarlar arasındaki iş birliği ağlarının ve konunun zaman içindeki evriminin tespit edilmesine olanak tanıyarak, yetenek yönetiminin daha net ve kapsamlı bir tanımına ulaşılmasına katkı sunacaktır. Ayrıca, bu tür bir analiz, araştırmacıların gelecekteki çalışmalara yönelik daha sağlam teorik çerçeveler geliştirmelerine ve uygulamaya yönelik öneriler sunmalarına imkân tanımaktadır. Dolayısıyla, yetenek yönetimi literatürünün derinlemesine incelenmesi ve gelecekteki araştırmaların daha hedefli ve yapısal bir biçimde yönlendirilmesi için bibliyometrik analizler büyük bir gereklilik arz etmektedir.

2. Metodoloji

Bibliyometrik analiz, büyük ölçekli veri kümelerini inceleyerek gelişen eğilimleri, araştırma yapı taşlarını ve literatürdeki eksiklikleri belirlemeye olanak tanıyan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem, geniş veri setlerinin analiz edilmesi yoluyla araştırma alanlarını haritalamayı mümkün kılmakta ve bu sayede akademisyenler, ilgili konu hakkında kapsamlı bilgi edinebilmekte, literatürdeki boşlukları saptayarak gelecek araştırmalarına yön verebilme fırsatı elde etmektedir (Castañeda vd., 2022). Başka bir ifadeyle bibliyometrik analizler, nicel veri analizine dayanan bir yaklaşımla, ilgili alandaki araştırmaların etkisini, bağlantılarını ve evrimini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu yöntem aracılığıyla, araştırmacılar alandaki dinamikleri anlamada büyük öneme sahip olan etkili çalışmaları, kilit yazarları ve ortaya çıkan ilgi alanlarını belirleyebilmektedir (Kraus vd., 2024, s. 301).

Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanının objektif bir şekilde haritalanmasını sağlamak amacıyla kullanılan sayısal bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu teknik, araştırma alanında en etkili eserleri, yazarları, yaygın olarak kullanılan anahtar kelimeleri ve en sık ilişkilendirilen konuları ortaya çıkarmaktadır (Tigre vd., 2022). Aynı zamanda bibliyometrik analiz, ilgili konuya olan ilgi düzeyini belirlemek için konuyla ilgili yayınlardan elde edilen verileri kullanmaktadır. Bu veriler arasında en çok atıf alan yazarlar ve makaleler, odaklanan konuya ilişkin en fazla yayını bulunan bilimsel dergiler ile yayın sayıları göz önünde bulundurularak araştırma alanının gelişimi değerlendirilmektedir (Tierno vd., 2017).

Akademisyenler, bibliyometrik analizleri çeşitli amaçlarla kullanmaktadır; bu amaçlar arasında makale ve dergi performansındaki yeni eğilimlerin belirlenmesi, iş birliği ağlarının ve araştırma bileşenlerinin incelenmesi, ayrıca belirli bir alanın mevcut literatürdeki entelektüel yapısının keşfedilmesi yer almaktadır. Bu bağlamda, titizlikle gerçekleştirilen bibliyometrik çalışmalar, bir alanın yenilikçi ve anlamlı bir şekilde ilerlemesine güçlü bir zemin sağlamaktadır. Bu çalışmalar sayesinde akademisyenler, alana dair kapsamlı bir genel bakış elde edebilmekte, bilgi boşluklarını tespit edebilmekte, araştırma için yeni fikirler üretebilmekte ve yapacakları katkıları alana uygun şekilde konumlandırabilmektedir (Donthu vd., 2021, ss. 284-285).

Dünya genelinde en prestijli veri tabanlarından biri olarak kabul edilen Web of Science (WoS), bilimsel literatürü ayrıntılı bir şekilde inceleme imkânı sunan önemli bir kaynaktır. WoS, araştırmacılara kapsamlı ve yüksek kaliteli içeriklere erişim sağlama noktasında öne çıkmaktadır. Science Citation Index Expanded (SCIE), Social Sciences Citation Index (SSCI) ve Arts & Humanities Citation Index (AveHCI) gibi özel indekslere sahip olması, üst düzey akademik dergileri bünyesinde barındırarak güvenilir kaynaklar sunması sebebiyle hem akademik

değerlendirmelerde hem de bibliyometrik analizlerde sıklıkla tercih edilmektedir (Pranckutė, 2021). WoS, yalnızca atıf verilerini sunmakla kalmayıp, bu atıfların nasıl ve ne sıklıkta kullanıldığını da analiz etme olanağı sağlamaktadır (Wang vd., 2016). Bu nedenle, geniş veri kapsamı, güvenilir içeriği, güçlü arama motorları ve gelişmiş sorgulama yetenekleri ile detaylı atıf ve kullanım analizleri sunabilmesi, bu araştırmada WoS veri tabanının tercih edilmesinin temel sebeplerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Donthu ve diğerleri (2021) tarafından önerilen Bibliyometrik Analiz Prosedürü uygulanmıştır. Bu prosedür, bibliyometrik çalışmanın amaç ve kapsamının tanımlanması, analizler için uygun tekniklerin seçilmesi, analiz için verilerin toplanması ve analizin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen bulguların raporlanması olmak üzere 4 temel adımdan oluşmaktadır (Donthu vd., 2021, ss. 294-295). Bu prosedür bağlamında çalışmanın temel amacı, yetenek yönetimi alanında yapılan akademik çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemiyle inceleyerek, işletme ve yönetim bağlamındaki güncel eğilimleri ve literatürdeki gelişim süreçlerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, verilerin toplanması için Web of Science (WoS) veri tabanında "talent management" anahtar kelimesi taranarak 3024 adet yayıma ulaşılmıştır. Araştırma alanı olarak "Business" ve "Management" araştırma alanları seçilmiştir. Literatürün güncel durumunu ve eğilimlerini değerlendirmek amacıyla araştırma türü olarak makale; yıl aralığı olarak da 2014-2024 yılları seçilmiştir. Son olarak, sosyal bilimler alanında yüksek kaliteli, hakemli ve etkili araştırmaları kapsamasından dolayı SSCI (Social Sciences Citation Index) seçilmiştir. Bu kriterler doğrultusunda yapılan arama sonucunda, toplamda 489 makaleye ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel yayınlar arasındaki bağlantıları, atıf ilişkilerini ve anahtar kelime ağlarını görselleştirerek bibliyometrik analizleri daha etkili ve anlaşılır hale getirilmesinde önemli bir yere sahip olan VOSviewer 1.6.19 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, yetenek yönetimi literatürüne ilişkin kapsamlı ve derinlemesine bir değerlendirme yapılarak aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

- Yetenek yönetimi alanında son 10 yılda öne çıkan anahtar kavramlar nelerdir?
- Yetenek yönetimi makalelerinin yıllara göre dağılımı nedir?
- Yetenek yönetimi makalelerinin yazar sayılarına göre dağılımı nedir?
- Yetenek yönetimi konusunda en çok atıf alan çalışmalar nelerdir?
- Yetenek yönetimi konusunda en çok atıf alan yazarlar kimlerdir?
- Yetenek yönetimi araştırmalarının en sık yayımlandığı akademik dergiler hangileridir?
- Bu alanda yapılan akademik iş birlikleri hangi ülkeler ve kurumlar arasında yoğunlaşmaktadır?

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, yetenek yönetimi alanında 2014-2024 yılları arasında gerçekleştirilen akademik çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak, literatürdeki eğilimleri, önemli araştırma konularını ve gelişim süreçlerini ortaya koymaktır. Bu analiz, yetenek yönetimi kavramının iş dünyası ve yönetim disiplinlerindeki yerini daha iyi anlamak ve gelecekteki çalışmalar için yol gösterici nitelikte bilgiler sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ayrıca, literatürde öne çıkan anahtar kavramları, iş birliklerini ve atıf ağlarını analiz ederek, yetenek yönetimi alanındaki bilgi birikiminin gelişimine ışık tutmayı hedeflemektedir.

Bu çalışma, yetenek yönetimi alanında literatüre katkı sağlayan önemli bir kaynak niteliğindedir. İş dünyasında yetenek yönetimi, küresel rekabetin arttığı günümüzde stratejik bir öneme sahip olup, kurumların sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, araştırma bulguları hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için değerli bir rehber sunarak, yetenek yönetimi politikalarının ve stratejilerinin oluşturulmasına yönelik pratik çıkarımlar sunacaktır. Ayrıca, bu çalışma, literatürdeki boşlukların belirlenmesine ve gelecekteki araştırma yönelimlerine de katkı sağlayacaktır.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 10 Eylül 2024 tarihinde Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan makaleler üzerinde gerçekleştirilerek, diğer veri tabanlarında yer alan çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca, yalnızca "Business" ve "Management" araştırma alanlarına odaklanıldığı için farklı disiplinlerdeki yetenek yönetimi çalışmaları araştırmanın kapsamına alınmamıştır. İnceleme, SSCI (Social Sciences Citation Index) kapsamındaki makalelerle sınırlandırılmıştır ve 2014-2024 yılları arasındaki çalışmalarla sınırlı olduğundan, daha önceki dönemde yapılan araştırmalar bu çalışmaya dâhil edilmemiştir.

3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada en çok atıf alan makaleler arasında, Van Hoek'un 2020 yılında International Journal of Operations & Production Management dergisinde yayınlanan makalesi, 478 atıf ile öne çıkmaktadır. Al Ariss, Cascio ve Paauwe'nin 2014 yılında Journal of World Business dergisinde yayınladığı çalışma ise 264 atıf ile dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, Baum, Mooney, Robinson ve Solnet'in 2020 yılında International Journal of Contemporary Hospitality Management dergisinde yayınladığı makale de 264 atıf almıştır. Cappelli ve Keller'in 2014 yılında Annual Review of Organizational Psychology dergisinde yayınlanan çalışması ise 201 atıf ile önemli bir katkı sunmuştur. Deery ve Jago'nun 2015 yılında International Journal of Contemporary Hospitality Management dergisinde yayınladığı makale ise 193 atıf ile dikkat çeken bir diğer çalışmadır. Diğer en çok atıf alan çalışmalar ve ilgili bilgileri, Tablo 1'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1

2014-2024 Yılları Arasında En Çok Atıf Alan Yetenek Yönetimi Makaleleri

| Yıl | Dergi Adı | Yazarlar | Atıf Sayısı | Başlık | Konu |
|------|--|--|-------------|---|--|
| 2020 | International Journal of Operations & Production Management | van Hoek, R | 478 | Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain- closing the gap between research findings and industry practice | Bu çalışma, COVID-19 pandemisinin tedarik zincirleri üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyerek, bu etkilerin nasıl yönetileceği ve tedarik zinciri dayanıklılığının nasıl artırılacağı üzerine odaklanmaktadır. Çalışma, literatürde daha önce tanımlanmış tedarik zinciri risklerine dayalı olarak pandeminin yarattığı tedarik, talep ve kontrol risklerini ele almakta, bu risklerin sektörde nasıl deneyimlendiğini incelemekte ve mevcut araştırmalarla sektördeki uygulamalar arasındaki boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. |
| 2014 | Journal of World Business | Al Ariss, A; Cascio, WF; Paauwe, J | 264 | Talent management: Current theories and future research directions | Yetenek yönetimi üzerine mevcut teoriler ve gelecekteki araştırma yönelimleri ele alınmıştır. Yetenek yönetiminin organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak üzere kritik pozisyonlara yüksek potansiyelli çalışanların yerleştirilmesi ve bu çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırmak için stratejiler geliştirilmiştir. Makale, yetenek yönetiminin farklı tanımları ve uygulamaları üzerine bir literatür taraması sunarak, yetenek yönetiminin küresel boyutlarına ve performans odaklı bir yaklaşımın uygulanmasına dair bulgular sunmaktadır. |
| 2020 | International Journal of Contemporary Hospitality Management | Baum, T; Mooney, SKK; Robinson, RNS; Solnet, D | 264 | COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm? | Bu çalışmada, COVID-19 pandemisinin küresel konaklama sektörü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, pandemi sürecinde konaklama sektöründe çalışan iş gücünün karşılaştığı zorluklar makro (küresel, politika, hükümet), mezo (örgütsel) ve mikro (çalışan) düzeylerde ele alınmıştır. Bu etkilerin, iş gücü için halihazırda var olan kırılganlıkların bir yansıması olduğu ve pandeminin sadece bu zorlukları büyüttüğü vurgulanmaktadır. |
| 2014 | Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior | Cappelli, P; Keller, JR | 201 | Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges | Bu çalışmada, yetenek yönetiminin kavramsal yaklaşımlarını ve karşılaşılan pratik zorlukları ele alınmıştır. Makalede, açık iş gücü piyasalarının yaratmış olduğu belirsizlikler ve bu durumun yönetim zorlukları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, çalışanların bir organizasyon içinde hareket etme modelleri ve stratejik rollerin belirlenmesinde hangi yatırımların en yüksek geri dönüşü sağlayacağı konuları |

| Yıl | Dergi Adı | Yazarlar | Atıf Sayısı | Başlık | Konu |
|------|--|---|-------------|---|--|
| | | | | | incelenmiştir. Çalışmada, yetenek yönetiminin evrimi gözden geçirilmiş ve gelecekteki araştırmalar için yeni konular sunulmuştur. |
| 2015 | International Journal Of Contemporary Hospitality Management | Deery, M; Jago, L | 193 | Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies | Bu çalışmada, konaklama endüstrisinde yetenek yönetimi, iş-yaşam dengesi ve çalışan tutma stratejilerini ele alınmıştır. Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığını artırma stratejileri, çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler üzerinden incelenmiştir. |
| 2014 | Journal of World Business | Meyers, MC; van Woerkom, M | 190 | The influence. of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda | Bu çalışma, yetenek yönetiminin altında yatan felsefelerin etkilerini, teori ve uygulamaya yönelik çıkarımları ile gelecekteki araştırma gündemini ele almaktadır. Makalede, yetenek yönetiminin stratejik bir rekabet avantajı sağlamak için nasıl kullanılabileceği ve bu sürecin temelini oluşturan yetenek yönetimi felsefeleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yetenek yönetiminin dört farklı felsefesi tanımlanmıştır: nadir/kalıcı, nadir/geliştirilebilir, kapsayıcı/kalıcı ve kapsayıcı/geliştirilebilir gibi felsefelerin varsayımları, yetenek yönetimi uygulamaları, fırsatları ve zorlukları analiz edilmiştir. |
| 2019 | Information & Management | Shamim, S; Zeng, J; Shariq, SM; Khan, Z | 173 | Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view | Bu çalışmada, büyük veri yönetiminin, karar verme yetenekleri üzerindeki etkilerini ve bu yeteneklerin karar kalitesini nasıl artırdığını incelemektedir. Çalışmada, liderlik, yetenek yönetimi, teknoloji ve organizasyon kültürü gibi büyük veri yönetimi zorluklarının, büyük veri karar verme yetenekleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu yönetim zorlukları, Çin'deki 108 firma üzerinde yapılan anketler ile elde edilen verilerle test edilmiştir. Bulgular, bu zorlukların büyük veri karar verme yeteneklerini önemli ölçüde etkilediğini ve bu yeteneklerin de karar kalitesini artırdığını göstermektedir. |
| 2016 | Employee Relations | Gallardo-Gallardo, E; Thunnissen, M | 166 | Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research | Bu çalışmada, yetenek yönetimi üzerine yapılan ampirik araştırmaların kapsamlı bir incelemesi sunulmakta ve alanın gelişimini, kavramsallaştırmalarını ve henüz yeterince araştırılmamış alanlarını değerlendirmektedir. Araştırma, 2006 ile 2014 yılları arasında yetenek yönetimi konusunda yayımlanan 96 ampirik çalışmayı sistematik olarak incelemekte ve bu araştırmaların kavramsal çerçevelerini ve pratik sonuçlarını ele almaktadır. |
| 2014 | Journal of World Business | Cooke, FL; Saini, DS; Wang, J | 164 | Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices | Bu çalışma, Çin ve Hindistan'daki yönetici algıları ve insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla yetenek yönetimi kavramının nasıl anlaşıldığını, bu ülkelerde hangi yetenek yönetimi uygulamalarının mevcut olduğunu ve karşılaşılan zorlukları incelemektedir. Araştırma, 178 insan kaynakları dışı yönetici perspektifinden yetenek yönetimi kavramını ve uygulamalarını anlamayı amaçlamaktadır. Bulgular, her iki ülkede de yetenek |

| Yıl | Dergi Adı | Yazarlar | Atıf Sayısı | Başlık | Konu |
|------|----------------------------------|---|-------------|--|---|
| | | | | | yönetiminin kurumsal ve kültürel faktörlerle şekillendiğini, ancak uygulamaların Batı'daki yaklaşımlarla farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. |
| 2015 | Human Resource Management Review | Gallardo-Gallardo, E; Nijs, S; Dries, N; Gallo, P | 161 | Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis | Bu çalışma, yetenek yönetimi literatürünü fenomen odaklı bir alan olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bibliyometrik ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak, yetenek yönetimi alanındaki durum değerlendirilmiş ve gelecekteki araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir. Çalışmada, yayın hacmi, dergilerin etki faktörleri, en çok atıf alan makaleler ve yazarlar, tercih edilen yöntemler ve temsil edilen ülkeler incelenmiştir. Ayrıca, yetenek yönetimi alanında kullanılan baskın ve alternatif teorik çerçeveler analiz edilmiştir. |
| 2019 | Journal of Management | Collings, DG; Mellahi, K; Cascio, WF | 156 | Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective | Bu çalışma, çok uluslu işletmelerde küresel yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yetenek yönetimi literatüründe mevcut boşlukları doldurarak, merkezi ve yerel düzeylerde yetenek yönetimi stratejilerinin performans üzerindeki etkilerini ele almakta, yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonel performansı nasıl etkilediğini çok düzeyli bir bakış açısıyla analiz etmektedir. Çalışma, kaynak temelli görüş çerçevesinde çok uluslu işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmada yetenek yönetiminin rolünü vurgulamaktadır. |
| 2014 | Journal of World Business | Collings, DG | 152 | Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities | Bu çalışma, küresel hareketlilik ile küresel yetenek yönetiminin entegrasyonunu ve bunun çok uluslu işletmeler için stratejik fırsatlar sunduğunu incelemektedir. Çalışmada, insan sermayesi ve sosyal sermaye teorileri kullanılarak, küresel hareketlilik ve yetenek yönetimi entegrasyonunun nasıl katkı sağlayabileceği ele alınmıştır. |
| 2015 | Human Resource Management Review | Sparrow, PR; Makram, H | 150 | What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture | Bu çalışma, yetenek yönetimi süreçleri içinde değer yaratma odaklı yaklaşımlar geliştirmeyi hedeflemektedir. Yetenek yönetimi literatüründe mevcut olan dört farklı yetenek yönetimi felsefesi, değer yaratma, değer yakalama, değer kaldıraçlama ve değer koruma gibi süreçler üzerinden ele alınmıştır. Çalışma, yetenek yönetimi mimarilerinin nasıl değer ürettiğini analiz etmekte ve yetenek yönetimi sistemlerinin organizasyonların rekabet avantajını nasıl artırabileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, yetenek yönetimi, insan kaynakları mimarisinde değer odaklı süreçler inşa ederek, organizasyonlara stratejik bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, yetenek yönetimi stratejilerinin nasıl optimize edilmesi gerektiği konusunda çeşitli öneriler sunulmuştur. |

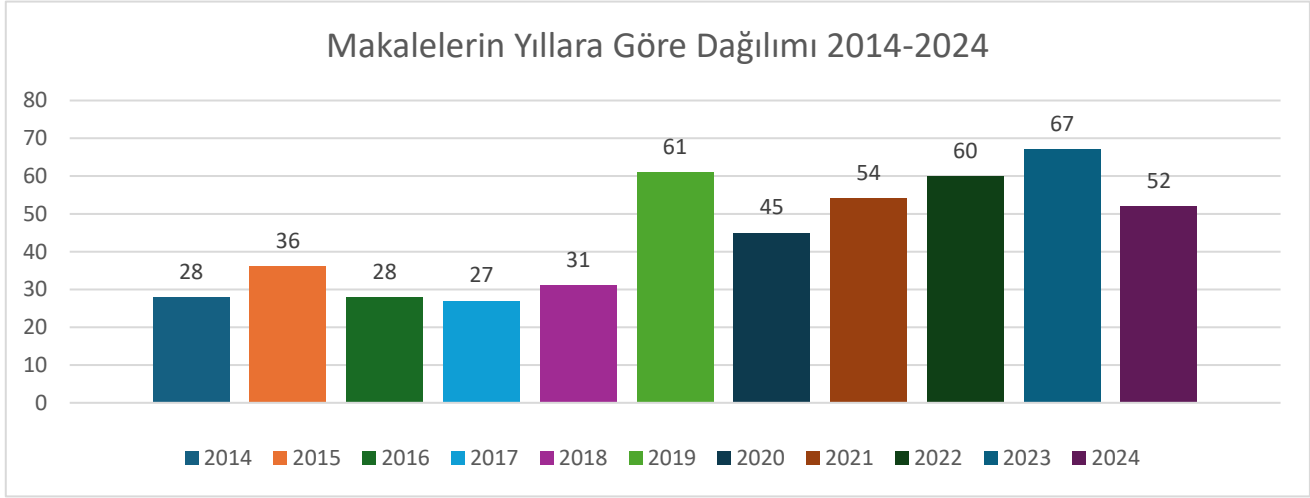
| Yıl | Dergi Adı | Yazarlar | Atıf Sayısı | Başlık | Konu |
|------|----------------------------------|------------------------------|-------------|--|--|
| 2017 | Human Resource Management Review | Krishnan, TN; Scullion, H | 140 | Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises | Bu çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarını ve bu işletmelerin dinamik yapıları içindeki yetenek kavramını incelemektedir. Yetenek yönetimi literatüründe, çoğunlukla büyük çok uluslu işletmelere odaklanılmışken, küçük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu makale, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal yapıları, insan kaynakları uygulamaları ve yetenek yönetimi süreçlerindeki farklılıkların altını çizmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yetenek yönetiminin, genellikle daha esnek, kişisel ve işlevsel olmayan bir yaklaşıma dayandığı, ayrıca büyük şirketlerde yaygın olan stratejik iş rollerinin belirlenmesi gibi uygulamalardan farklılaştığı vurgulanmıştır. |
| 2014 | Journal of World Business | Festing, M; Schäfer, L | 140 | Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective | Bu çalışma, kuşaklar arası farklılıkların yetenek yönetimi üzerindeki etkilerini incelemekte ve psikolojik sözleşme perspektifinden yetenek tutma stratejileri önermektedir. Yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla sosyal değişim teorisi kullanılarak, psikolojik sözleşme ve kuşaklara özgü iş değerleri ile tercihlerin bu sözleşmeler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Makalede, X ve Y kuşaklarının kariyer gelişimi ve eğitim konusundaki yüksek ilgisi nedeniyle, bu kuşaklar için kapsamlı ve güçlü yetenek yönetimi faaliyetlerinin çalışanların elde tutulması açısından Baby Boomer kuşağına göre daha önemli olduğu öne sürülmektedir. Kuşakların farklı iş değerlerine sahip olması, işletmelerin yetenek tutma stratejilerini bu kuşaklar arası farklılıkları göz önünde bulundurarak uyarlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. |

3.1. Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Yetenek yönetimi konusunda 2014 ile 2024 yılları arasında yapılan akademik yayınların yıllara göre dağılımı içeren Grafik 1 incelendiğinde, 2014 yılında 28 makale ile başlanan yayın sayısı, zaman içinde dalgalanmalar göstermektedir. Özellikle 2019 yılı, 61 makale ile incelenen dönem içinde en yüksek yayın sayısına ulaşılmaktadır. 2021 ve 2023 yılları arasında ise sürekli bir artış gözlenmekte, bu dönemde yayınlanan makale sayısı nispeten yüksek kalmaktadır. Bu artış, yetenek yönetimi alanına olan araştırma ilgisinin arttığını ve bu konunun iş dünyası ile akademik çevrelerdeki öneminin yükseldiğini göstermektedir. 2024 yılında ise 52 makale ile bir önceki yıla göre azalma gözlemlenmektedir, bu durum araştırma trendlerindeki değişikliklerden veya diğer dışsal faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu dağılım, yetenek yönetimi alanındaki bilimsel gelişmelerin zaman içinde nasıl evrildiğini ve hangi yıllarda öne çıktığını ortaya koymaktadır.

Grafik 1

Yetenek Yönetimi Makalelerinin Yıllara Göre Dağılımı

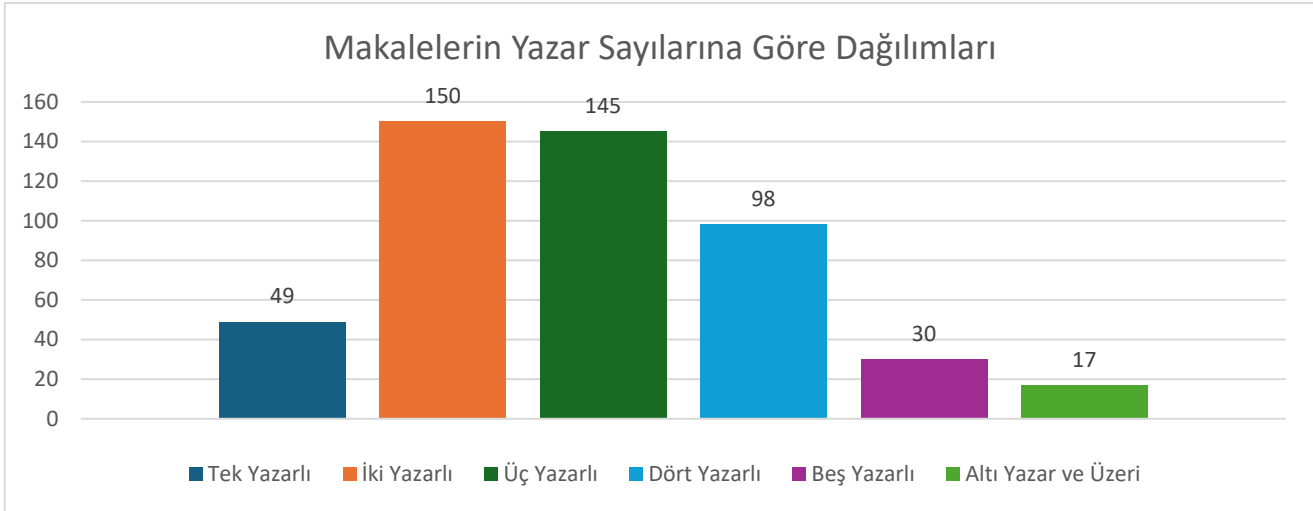


3.2. Makalelerin Yazar Sayılarına Göre Dağılımı

Yetenek yönetimine yönelik toplam 489 makalenin yazar sayısına göre dağılımı incelenmiştir. Grafik 2 incelendiğinde, en fazla yayının iki yazar tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir; iki yazarla yazılan makale sayısı 150 olarak belirlenmiştir. Bunu takiben, üç yazar ile yazılan çalışmaların 145 makale ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Dört yazar tarafından gerçekleştirilen makaleler ise 98 adet olup önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Tek yazar tarafından kaleme alınan makalelerin sayısı 49 olup, daha az sayıda makale tek yazar tarafından yazılmıştır. Beş yazar ile yazılan makaleler 30 adetle temsil edilmektedir. Altı yazar ve üzeri tarafından yazılan makalelerin sayısı ise yalnızca 17 olarak belirlenmiştir. Bu dağılım, yetenek yönetimi konusundaki çalışmaların genellikle işbirlikçi bir yaklaşımla yürütüldüğünü ve en çok iki veya üç yazarın ortak çalışmalarıyla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Grafik 2

Yetenek Yönetimi Makalelerinin Yazar Sayılarına Göre Dağılımı



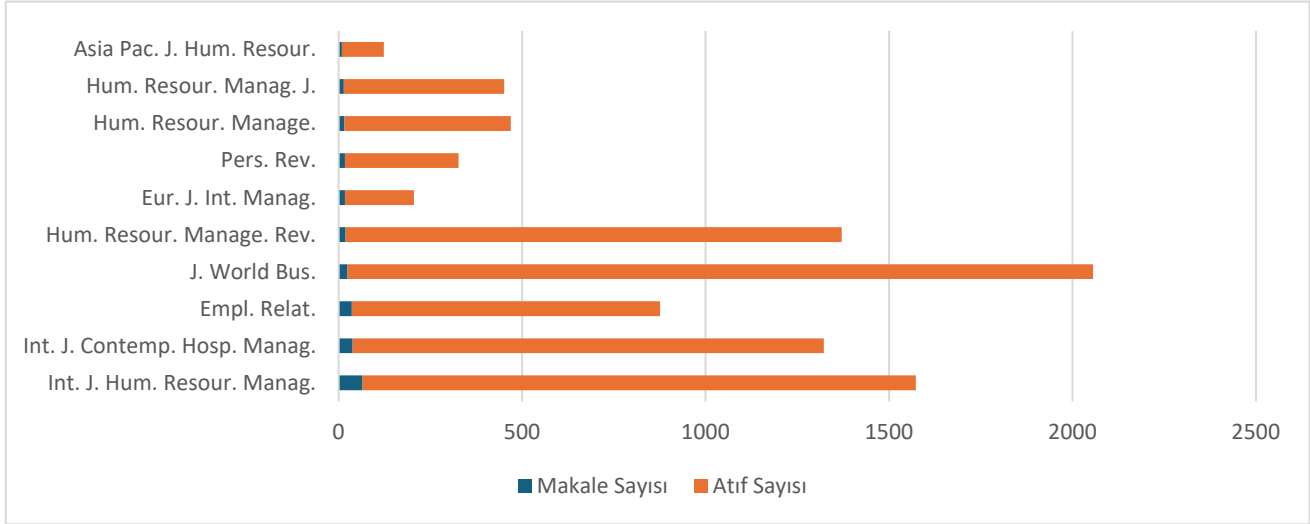
3.3. Akademik Dergilere Göre Makale ve Atıf Sayıları

Bu analizde toplam 489 makale incelenmiş ve bu makalelerin yayınlandığı dergiler arasından en çok yayına sahip olan ilk 10 dergi belirlenmiştir. Grafikte 3'te yetenek yönetimi alanında en fazla makaleye sahip olan dergilerin yayınladıkları makale sayıları ve bu makalelere yapılan atıf sayıları karşılaştırılmaktadır. International Journal of Human Resource Management, 65 makale ile en fazla yayına sahip dergi olarak öne çıkmaktadır ve 1508 atıf almıştır. International Journal of Contemporary Hospitality Management ve Employee Relations sırasıyla 38 ve 36 makale ile diğer önemli dergiler arasında yer almakta olup, bu dergiler de yüksek atıf sayılarıyla dikkat çekmektedir. Özellikle Journal of World Business, 24 makale yayınlamasına rağmen 2032 atıf ile makale başına

en yüksek atıf oranlarından birine sahiptir. Grafik, dergilerin hem akademik üretkenliklerini hem de makalelerinin bilimsel etkilerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu analiz, yetenek yönetimi literatüründe hangi dergilerin daha fazla yayın yaparak alanın gelişimine katkıda bulunduğunu ve bu yayınların bilimsel etkisini gösteren önemli bulgular sunmaktadır.

Grafik 3

Yetenek Yönetimi Makalelerinin Yayınlandığı Dergiler ve Toplam Atıf Sayıları

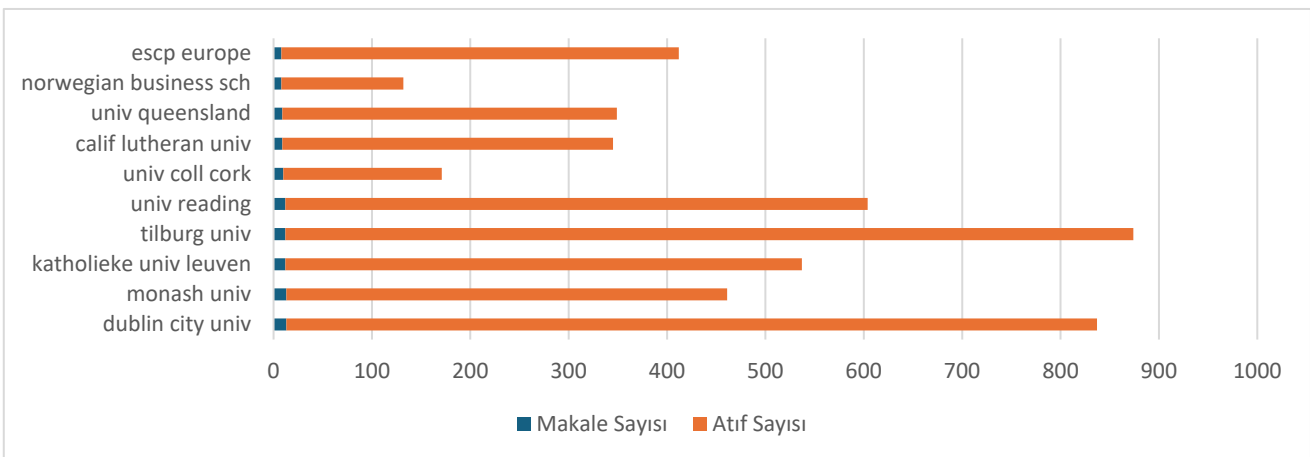


3.4. Üniversitelere Göre Toplam Makale ve Atıf Sayıları

Yetenek yönetimi makalelerin yayınlandığı üniversiteler arasından en çok yayına sahip olan ilk 10 üniversite belirlenmiştir. Grafikte 4'te, üniversitelerin yetenek yönetimi üzerine yayınladıkları makale sayıları ve bu makalelere yapılan atıf sayıları karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Dublin Şehir Üniversitesi, Manas Üniversitesi ve Tilburg Üniversitesi gibi kurumlar en fazla makale yayımlayan üniversiteler arasında öne çıkmaktadır. Dublin Şehir Üniversitesi, 13 makale ve 824 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip üniversite olarak dikkat çekmektedir. Bu üniversiteler, yalnızca makale sayısı bakımından değil, aynı zamanda bu makalelerin bilimsel etki düzeyleriyle de öne çıkmaktadır. Grafik, makale üretkenliği ile bu yayınların akademik etkisini kıyaslama imkânı sunmaktadır. Özellikle atıf başına düşen makale oranları değerlendirildiğinde, belirli üniversitelerin yayınladıkları çalışmaların yetenek yönetimi literatürüne katkı sağlayan önemli kaynaklar olduğu görülmektedir.

Grafik 4

Üniversitelerin Yetenek Yönetimi Makale ve Atıf Sayıları



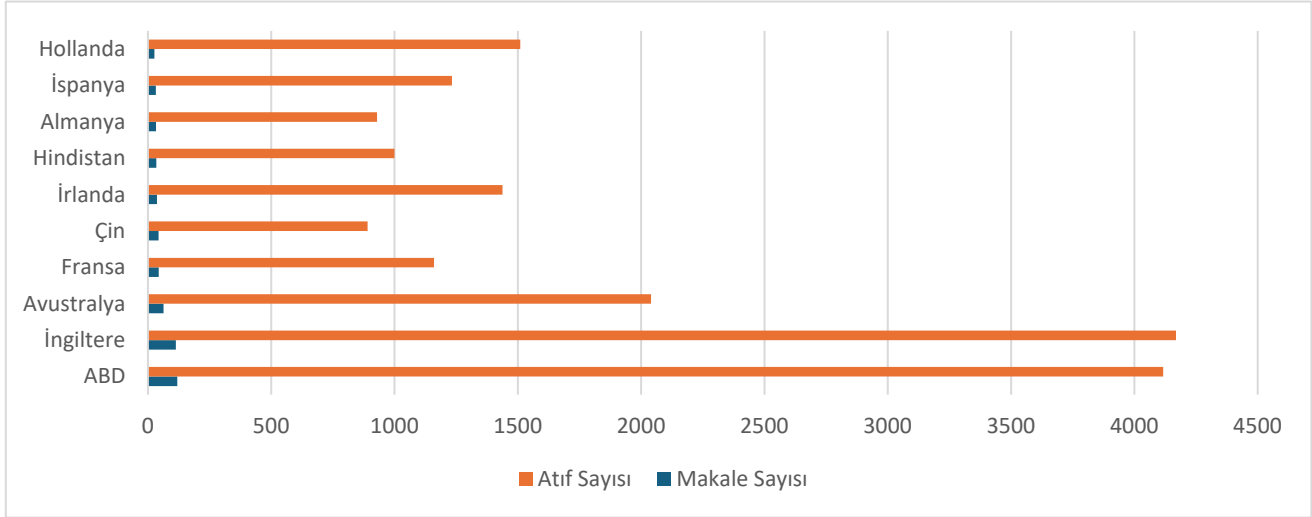
3.5. Ülkelere Göre Toplam Makale ve Atıf Sayıları

Bu çalışmada yetenek yönetimi makalelerin yayınlandığı ülkeler arasından en çok yayına sahip olan ilk 20 ülke belirlenmiştir. Ülkelerin toplam makale sayısı ve atıf sayısını içeren sonuçlar incelendiğinde, yetenek yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen önemli bulgular Grafik 5'te verilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere hem yüksek makale sayıları hem de atıf sayılarıyla bu alanda en etkili ülkeler olarak tespit edilmiştir.

ABD, 119 makale ile en fazla yayına sahip ülke olarak belirlenirken, İngiltere 4169 atıf ile en fazla atıf alan ülke olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, daha az sayıda makale üreten Hollanda ve Güney Afrika gibi ülkelerin, atıf başına makale oranlarında dikkat çekici bir başarı elde ettikleri belirlenmiştir. Özellikle Hollanda, makale başına 58.1 atıf ile en yüksek etkiye sahip ülke olarak tespit edilmiştir.

Grafik 5

Ülkelerin Yetenek Yönetimi Makale ve Atıf Sayıları

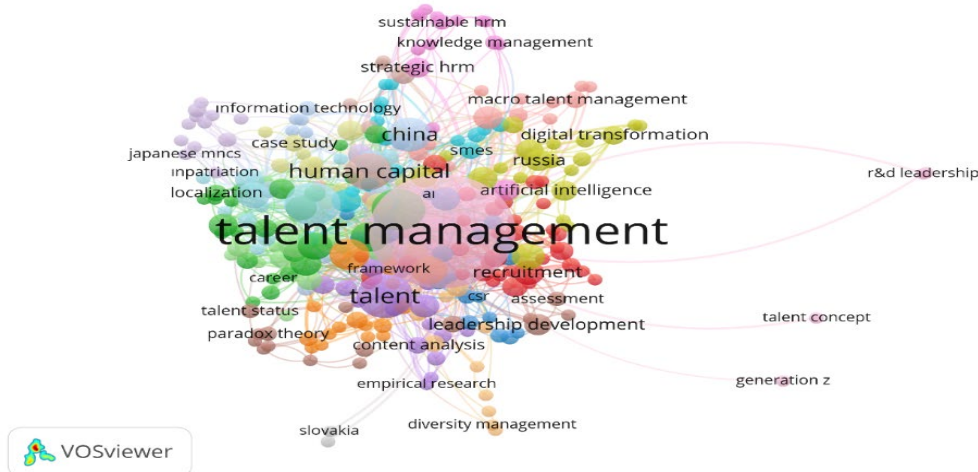


3.6. Yazar Anahtar Kelime Ağı

Yazar anahtar kelime analizi makalelerde yazarlar tarafından kullanılan anahtar kelimelere odaklanmaktadır. Bu analiz ile akademik çalışmalarda ana temaları ve bu temalar arasındaki ilişkiler tespit edilmektedir. Böylece, araştırma alanındaki eğilimler ve tematik yoğunlaşmalar hakkında değerli bilgiler elde edilmektedir. Yapılan analizde, minimum 2 geçiş kriterine göre 1595 anahtar kelimedenden 289'unun bu kritere uygun olduğu tespit edilmiş ve elde edilen harita Şekil 1'de verilmiştir. Haritada bu 289 anahtar kelime, 19 ana küme etrafında gruplanmış olup, anahtar kelimeler arasında 1246 bağlantı ve 1627 toplam bağlantı gücü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, literatürde belirli anahtar kelimelerin sıkça bir arada kullanıldığını ve bazı temaların ön plana çıktığını göstermektedir. Özellikle "talent management", "human capital" ve "leadership development" gibi anahtar kelimeler, literatürde daha fazla atıf alan ve diğer anahtar kelimelerle güçlü bağlantılar kuran merkezi kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Farklı renklerle gösterilen kümeler, belirli tematik alanlarda yoğunlaşan anahtar kelimelerin, bu alanlarda daha fazla iş birliği ve bağlantı içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu harita, literatürdeki önemli araştırma konularını ve bu konular arasındaki ilişkileri görselleştirerek, akademik dünyada hangi temaların öne çıktığını net bir şekilde göstermektedir.

Şekil 1

Yazar Anahtar Kelime Ağı

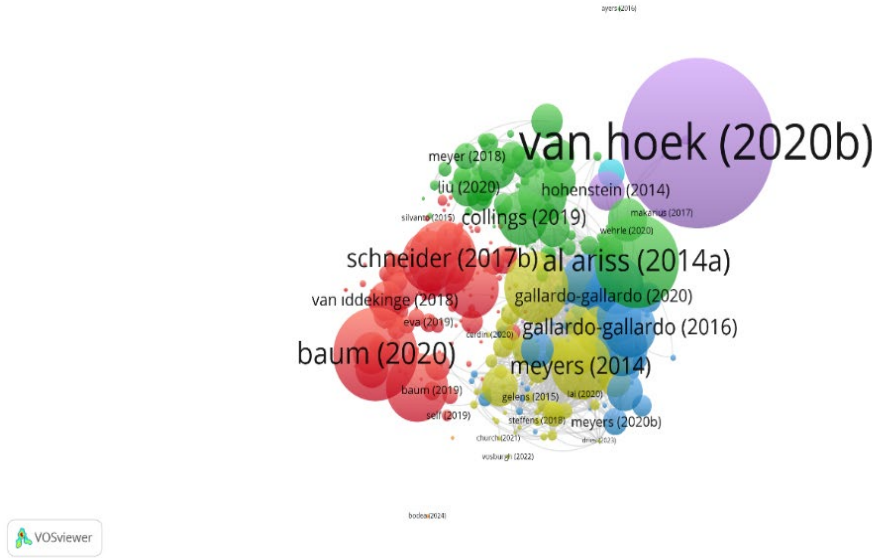


3.7. Makaleler Bazında Bibliyometrik Bağlanma Ağı

Makaleler bazında bibliyografik bağlanma ağı, makaleler arasındaki ortak referanslar üzerinden bir bağlantı haritası elde etmek için kullanılmaktadır. Bu analiz, bireysel makaleler arasındaki tematik benzerlikleri ve bilimsel bağları görselleştirerek literatürdeki araştırma eğilimlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada yapılan bibliyografik bağlanma analizinde minimum atıf sayısı 3 olarak belirlenmiş ve 489 makaleden 395 tanesi bu kriterlere uygun bulunarak çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen harita Şekil 2’de verilmiştir. Haritada 7 farklı küme tespit edilmiş ve bu kümeler, makalelerin atıf yaptıkları ortak referanslara göre gruplandırılmıştır. Toplamda 389 makalenin analize dahil edildiği ve bu makaleler arasında 32.536 bağlantının olduğu, bu bağlantıların toplam gücünün ise 103.663 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışmanın ele aldığı araştırma alanlarında belirli tematik alt grupların ve alt disiplinlerin varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle van Hoek (2020) ve Meyers (2020) gibi düğümlerin literatürde merkezi ve etkili çalışmaları temsil ettiğini, bu çalışmaların diğer makalelerle sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Kümelerin büyüklükleri ve yoğunlukları, literatürde bazı temaların daha geniş bir şekilde ele alındığını ve bu alanların daha fazla çalışıldığını işaret etmektedir.

Şekil 2

Makaleler Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

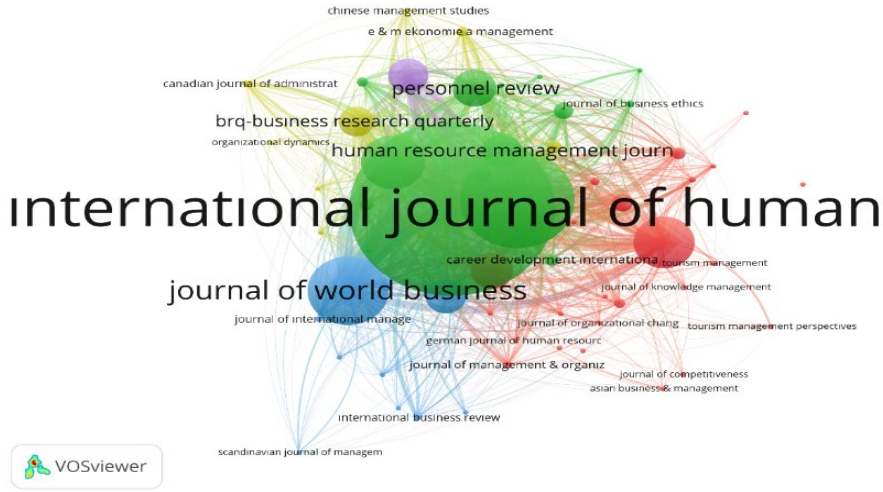


3.8. Dergiler Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

Dergiler bazında bibliyografik bağlanma analizi ilgili makalelerin yayınlandığı dergiler veya diğer yayın kaynakları üzerinden yapılmaktadır. Bu analiz, dergiler arasındaki benzerlikleri ve hangi dergilerin ilgi araştırma alanına daha çok yoğunlaştığını göstermektedir. Dolayısıyla bu analiz ile literatürdeki temel yayın kaynaklarının haritası çıkarılmaktadır. Yapılan kaynak bazlı bibliyografik bağlanma analizinde, minimum 2 makale ve minimum 2 atıf kriterleri doğrultusunda 118 kaynaktan 60 tanesinin bu kriterlere uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen harita Şekil 3’te verilmiştir. Haritada 60 farklı kaynağın, 5 ana küme etrafında gruplandırıldığı ve toplamda 1.492 bağlantı ile birbirleriyle ortak referanslar üzerinden ilişkilendirildiği görülmektedir. Toplam bağlantı gücünün 117.060 olması, bu kaynakların akademik literatürde birbirine ne kadar sıkı bir şekilde bağlı olduğunu göstermektedir. Özellikle International Journal of Human Resource Management ve International Journal of Contemporary Hospitality Management gibi dergiler, diğer kaynaklarla yoğun ilişkiler içinde olup literatürde merkezi bir rol oynamaktadır. Farklı renklerle gösterilen kümeler, dergilerin tematik yakınlıklarına göre gruplandırılmıştır ve belirli araştırma alanlarında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu harita, kaynaklar arasındaki tematik benzerlikleri ve akademik etkileşimleri görselleştirerek ilgili literatürde hangi dergilerin ön plana çıktığını göstermektedir.

Şekil 3

Dergiler Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

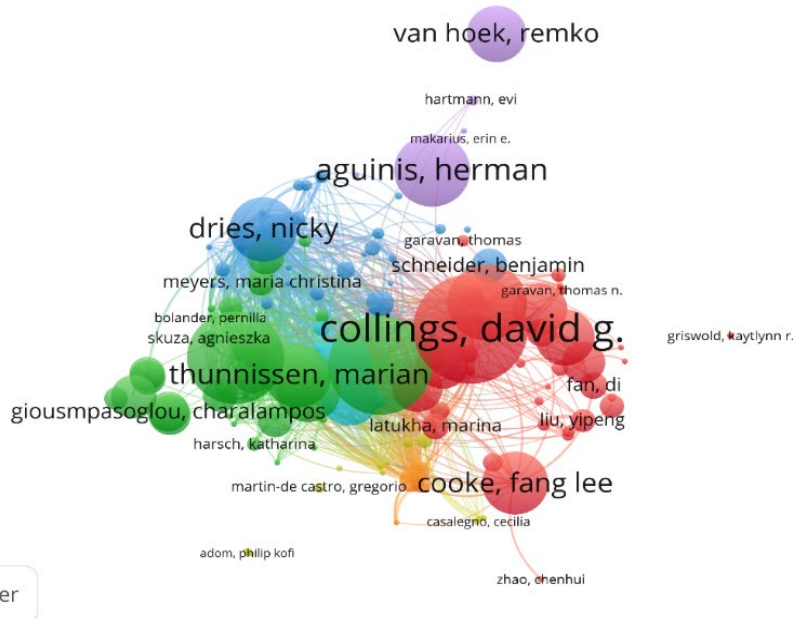


3.9. Yazarlar Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

Yazarlar bazında bibliyografik bağlanma analizinde ilgili konuda yayın yapan yazarlar odak noktası haline gelmektedir. Dolayısıyla analiz birimi olarak her bir yazar ele alınarak yazarlar arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu analiz ile yazarların ilgili literatürdeki etkisi, hangi yazarların aynı konu üzerinde araştırma yaptığını ve araştırma alanlarındaki iş birliklerini anlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada yapılan yazarlar bazlı bibliyografik bağlanma analizinde, minimum 2 makale ve minimum 2 atıf kriterleri doğrultusunda 1170 yazardan yalnızca 131'inin bu kriterlere uygun olduğu tespit edilmiş ve elde edilen harita Şekil 4'te verilmiştir. Haritada bu 131 yazar, 7 ana küme etrafında gruplanmış ve yazarlar arasında toplam 7.636 bağlantı olduğu belirlenmiştir. Toplam bağlantı gücünün 243.395 olması, yazarlar arasındaki bilimsel bağların ne kadar güçlü olduğunu ve ortak referanslar üzerinden sıkı ilişkiler kurulduğunu göstermektedir. Özellikle David G. Collings, Nicky Dries ve Hugh Scullion gibi yazarlar, haritada merkezi konumda yer almakta olup, literatürde daha fazla atıf alan ve diğer yazarlarla yoğun ilişkiler kuran önemli araştırmacılar olarak öne çıkmaktadır. Farklı renklerle gösterilen kümeler, yazarların belirli tematik alanlar etrafında bir araya geldiğini ve iş birliklerinin bu temalar doğrultusunda şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu harita, yazarlar arasındaki bilimsel etkileşimlerin ve iş birliklerinin görselleştirilmesine imkân vererek, literatürde hangi yazarların ön planda olduğunu göstermektedir.

Şekil 4

Yazarlar Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

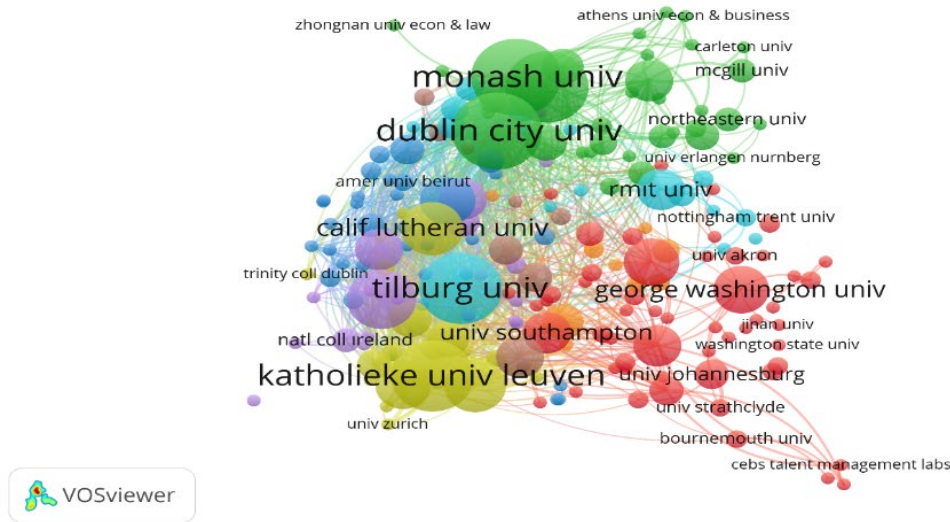


3.10. Akademik Kurumlar Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

Akademik kurumlar bazında bibliyografik bağlanma analizi, üniversiteler, araştırma enstitüleri ve diğer akademik kurumları arasındaki ilişkilerin ortak referanslar üzerinden görselleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz ile hangi kurumların ilgili konuya yoğunlaştığını, hangi kurumların literatürde daha etkili olduğu belirlenmektedir. Bu çalışmada yapılan analizde, minimum 2 makale ve minimum 2 atıf kriterlerine göre 744 kurumdan 198'inin bu şartları sağladığı tespit edilmiş ve elde edilen harita Şekil 5'te verilmiştir. Haritada bu 198 kurum, 8 ana küme etrafında gruplanmış olup, aralarındaki 16.702 bağlantı ve toplam 335.727 bağlantı gücü, kurumlar arasındaki bilimsel iş birliklerinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir. Özellikle Monash University, Dublin City University ve Katholieke Universiteit Leuven gibi kurumlar, haritada merkezi konumda yer alarak, literatürde daha fazla atıf alan ve diğer kurumlarla sıkı akademik bağlantılar kuran kurumlar olarak öne çıkmaktadır. Farklı renklerle gösterilen kümeler, belirli tematik alanlarda çalışan kurumların yoğunlaştığını ve bu alanlardaki iş birliklerinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu harita, akademik dünyada etkili olan kurumların birbirleriyle olan bilimsel etkileşimlerini ve iş birliklerini görselleştirerek, hangi kurumların ve araştırma alanlarının öne çıktığını net bir şekilde göstermektedir.

Şekil 5

Akademik Kurumlar Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

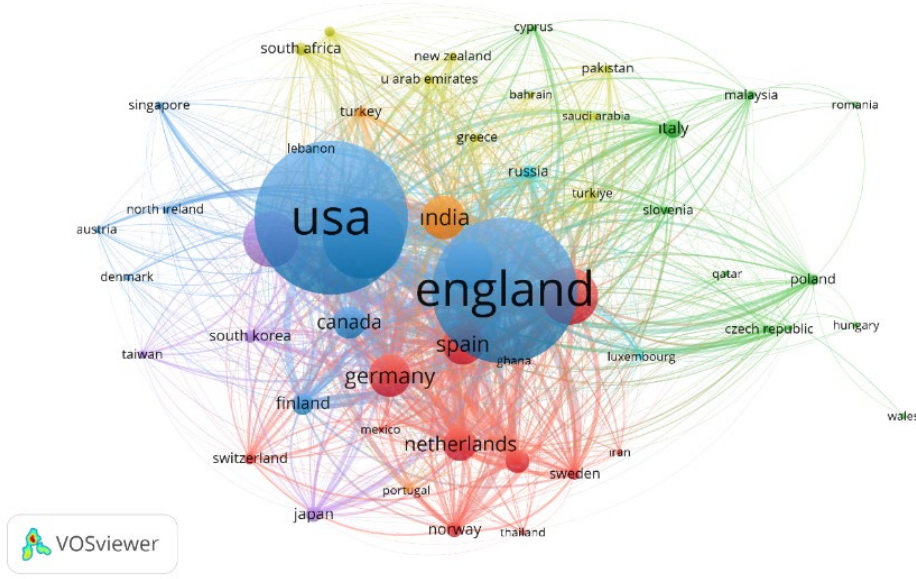


3.11. Ülkeler Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı

Ülkeler bazında bibliyografik bağlanma analizinde ülkeler birim olarak ele alınarak ülkeler arasındaki bilimsel iş birlikleri referanslar üzerinden görselleştirilmektedir. Bu analiz, ülkeler arasındaki akademik iş birliklerinin ne kadar güçlü olduğu, hangi ülkenin literatürde kilit bir rol oynadığı ve küresel bilimsel ağların nasıl şekillendiğini anlamak için kullanılmaktadır. Bu çalışmada yapılan analizde, minimum 2 makale ve minimum 2 atıf kriterlerine göre 74 ülkeden 52'sinin bu şartları sağladığı tespit edilmiş ve elde edilen harita Şekil 6'da verilmiştir. Haritada bu 52 ülke, 7 ana küme etrafında gruplanmış olup, ülkeler arasında 1.286 bağlantı ve 449.950 toplam bağlantı gücü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ülkeler arasındaki bilimsel iş birliklerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Özellikle ABD, İngiltere, Almanya ve Hindistan gibi ülkeler, literatürde daha fazla atıf alan ve diğer ülkelerle sıkı akademik bağlantılar kuran merkez ülkeler olarak öne çıkmaktadır. Farklı renklerle gösterilen kümeler, belirli tematik alanlarda çalışan ülkelerin daha fazla iş birliği yaptığını ortaya koymaktadır. Bu harita, uluslararası bilimsel iş birliklerinde hangi ülkelerin ve araştırma alanlarının öne çıktığını görselleştirerek, akademik dünyada etkili olan ülkelerin etkileşimlerini net bir şekilde göstermektedir.

Şekil 6

Akademik Kurumlar Bazında Bibliyografik Bağlanma Ağı



Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, 2014-2024 yılları arasında yetenek yönetimi alanında gerçekleştirilen akademik çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde, yetenek yönetimi literatürünün hızlı bir gelişim gösterdiği ve özellikle insan sermayesi, liderlik gelişimi ve iş gücü dinamikleri gibi kavramların merkezi bir yer edindiği tespit edilmiştir. Ayrıca, COVID-19 pandemisinin iş dünyası üzerindeki etkileri, literatürde önemli bir araştırma konusu haline gelmiş ve pandeminin organizasyonlardaki yetenek yönetimi stratejilerini nasıl şekillendirdiği üzerine yoğunlaşan çalışmalar öne çıkmıştır. Bu bulgular, yetenek yönetimi literatürünün güncel sorunlara hızla adapte olduğunu ve bu alandaki akademik ilginin çeşitlendiğini göstermektedir.

Bu çalışmada, yetenek yönetimi alanının önde gelen araştırmacılarını ve odaklanılan başlıca konuları net bir şekilde ortaya koyarak literatürde hangi çalışmaların akademik etki yarattığını görmek amacıyla, son on yılda yetenek yönetimi alanında en çok atıf alan ilk 15 makale, yıllara, yayımlandıkları dergilere, yazarlarına, atıf sayılarına ve ele aldıkları konulara göre Tablo 1'de sunulmuştur. Bu tablonun katkısı iki yönlü olarak değerlendirilmektedir. İlk olarak, yetenek yönetimi alanında sıklıkla atıf alan temel eserlerin izlenebilir bir haritasını sunmakta ve araştırmacılara alandaki ana eğilimleri belirlemede rehberlik etmektedir. İkinci olarak, literatürde öne çıkan konu başlıklarını vurgulayarak, gelecekteki çalışmalar için potansiyel araştırma alanlarını ve literatürdeki boşlukları göstermektedir.

Çalışma sonuçlarına göre, ABD ve İngiltere, yetenek yönetimi literatüründe en fazla katkı sağlayan ülkeler olarak öne çıkmaktadır. Bu ülkelerdeki akademik kurumların ve araştırmacıların, literatürde büyük bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yetenek yönetimi alanındaki araştırmaların coğrafi çeşitliliği sınırlı kalmış ve Batı merkezli çalışmaların hâkim olduğu bir literatür yapısı ortaya çıkmıştır. Bu durum, farklı kültürel bağlamlarda yetenek yönetimi uygulamalarının yeterince incelenmediğini göstermektedir.

Türkiye özelinde konuyla ilgili WoS veri tabanı kullanılarak yapılan taramada, SSCI kapsamında Türkiye'den yalnızca 5 makalenin yer aldığı ve bu makalelerin tamamının 2024 yılına ait olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'nin SSCI kapsamındaki düşük makale sayısı, sınırlı araştırma bütçeleri, uluslararası iş birliklerinin eksikliği ile açıklanabilir. Sosyal bilimlerde uluslararası standartlarda yayın üretimi için araştırma fonlarının artırılması, uluslararası ortaklıkların güçlendirilmesi ve akademik yazım kapasitesinin geliştirilmesi önemlidir. Bu eksikliklerin giderilmesi, Türkiye'nin akademik görünürlüğünü ve etkinliğini artıracaktır.

Yapılan analizler, yetenek yönetimi alanında iş birliği ağlarının genişlediğini ve bu alandaki çalışmaların çoğunlukla iki veya üç yazarın ortak katkılarıyla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Akademik iş birliklerinin artması, disiplinler arası çalışmaların yaygınlaşmasına olanak sağlayabilir ve yetenek yönetimi alanındaki teorik birikimin derinleşmesine katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı ve

iş yapma biçimlerinin değiştiği günümüzde, yetenek yönetimi araştırmalarının bu yeni çalışma koşullarına uyum sağlaması önem taşımaktadır.

Araştırmanın bulguları, yetenek yönetimi literatüründe belirli kavramların ön plana çıktığını ve bu kavramların ilerleyen yıllarda daha fazla ilgi görebileceğini göstermektedir. Bu araştırma, yalnızca Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan "Business" ve "Management" alanlarına odaklanmış olup, diğer veri tabanlarında yer alan çalışmalar ve farklı disiplinlerdeki yetenek yönetimi araştırmaları kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca, inceleme sadece makale türündeki yayınlarla sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, gelecekteki çalışmaların daha geniş veri tabanları ve disiplinleri kapsayacak şekilde yapılması, literatürdeki genel eğilimleri daha kapsamlı bir şekilde anlamaya katkı sağlayabilir. Ayrıca, farklı disiplinlerin yetenek yönetimi alanındaki etkilerini daha iyi anlamak için disiplinler arası araştırmaların teşvik edilmesi, alana yeni bakış açıları kazandırabilir.

| | |
|--|--|
| Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı | Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir. |
| Çıkar Çatışması | Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir. |
| Teşekkür veya Destek Beyanı | Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. |
| Yazar Katkıları | Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır. |

Kaynakça

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Baum, T., Mooney, S., Robinson, R., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – New crisis or amplification of the norm?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813-2829. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0350>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Castañeda, K., Sánchez, O., Herrera, R. F., & Mejía, G. (2022). Highway planning trends: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(9), 1-33. <https://doi.org/10.3390/su14095544>
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24 <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2023). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, 21(2). <https://doi.org/10.1111/emre.12587>
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236–248. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.001>
- Kraus, S., Bouncken, R. B., & Yela Aránega, A. (2024). The burgeoning role of literature review articles in management research: An introduction and outlook. *Review of Managerial Science*, 18(2), 299-314. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00729-1>
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lewis, Robert E., ve Robert J. H. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-54. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The titans of bibliographic information in today's Academic World. *Publications*, 9(1), 1-59. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-88. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Scullion, H., Collings D. G., & Gunnigle P. (2007). International Human Resource Management in the 21st Century: Emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-19. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00047.x>
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6), 103-135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001>
- Thakurta, R. (2024). A work system theory perspective on talent management and systems. *Systems Research and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1002/sres.3007>
- Tierno, N. R., Cruz, T. F. G., & Martinez, J. L. (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation ve Knowledge*, 2(1), 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.0>

- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-41. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – Closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341-355. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>
- Wang, X., Fang, Z., ve Sun, X. (2016). Usage patterns of scholarly articles on Web of Science: A study on Web of Science usage count. *Scientometrics*, 109(2), 917-926. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2093-0>

Başvuru: 12.11.2024 **Kabul:** 30.12.2024

Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığı*

Readiness of Higher Education Institutions for Big Data

Hüseyin ŞATIRER¹
Ahmet Sait ÖZKUL²

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının büyük veri teknolojilerine hazırlık seviyelerini uzman istihdamı bağlamında değerlendirmektir. Büyük veri, geleneksel veri tabanı sistemlerinin kapasitesini aşan büyük ve karmaşık veri kümelerini ifade ederken, büyük veri analitiği bu verilerden anlamlı içgörüler elde etme sürecini tanımlamaktadır. Araştırmada, Türkiye'deki üniversitelerin büyük veri teknolojilerine hazırlık düzeyleri, liderlik, yetenek yönetimi, yazılım teknolojisi, veriye dayalı karar verme ve kurum kültürü boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmanın verileri, 86 üniversiteden 164 bilgi işlem uzmanının katılımıyla elde edilmiştir. Veri bilimcilerin liderlik ve yetenek yönetimi boyutlarında, veri mühendislerinin teknoloji boyutunda, iş analistlerinin yetenek yönetimi, teknoloji ve karar verme boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Ayrıca, yazılım geliştiricilerin ve web tasarımcılarının teknoloji ve karar verme boyutlarında önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Dikkat çekici bir bulgu olarak, araştırmaya katılan üniversitelerin %94,3'ünde büyük veri mühendisi pozisyonunda uzman istihdam edilmediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, üniversitelerin büyük veri teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri için uzman istihdamını artırmaları ve çeşitlendirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Büyük veri analitiği alanında dengeli bir uzman portföyünün oluşturulması, yükseköğretim kurumlarının başarısı için kritik öneme sahip olduğu belirtilebilir.

Anahtar Kelimeler: *Büyük Veri, Yükseköğretim Yönetimi, Büyük Veri ve Analitik, Büyük Veriye Hazırlık, Yükseköğretimde Uzman İstihdamı*

Jel Kodları: *I23, M15*

Abstract

The objective of this study is to evaluate the degree of readiness exhibited by higher education institutions in Turkey with regard to the integration of big data technologies in the context of expert recruitment. Big data signifies extensive and intricate datasets that surpass the capacity of conventional database systems, while big data analytics pertains to the process of deriving valuable insights from these data. In the present study, an assessment of the readiness of universities in Turkey for big data technologies was conducted across the domains of leadership, talent management, software technology, data-driven decision making and organizational culture. The data for the study were obtained through the participation of 164 IT specialists from 86 universities. The research findings indicate significant variations across three key domains: leadership and talent management in data scientists, technology in data engineers, and talent management, technology, and decision-making in business analysts. Additionally, the study identified software developers and web designers as having substantial influence on technology and decision-making dimensions. A noteworthy finding was the revelation that 94.3% of the participating universities do not employ experts in the big data engineer position. These findings underscore the necessity for universities to enhance and diversify the employment of experts in order to leverage big data technologies effectively. It can be concluded that the establishment of a balanced portfolio of experts in the field of big data analytics is imperative for the success of higher education institutions.

Keywords: *Big Data, Higher Education Management, Big Data and Analytics, Preparing for Big Data, Expert Recruitment in Higher Education*

Jel Codes: *I23, M15*

Önerilen Atf / Suggested Citation: Şatirer, H., & Özkul, A.S. (2024). Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3 (2), 119-140.

* Bu çalışma Ahmet Sait ÖZKUL danışmanlığında Hüseyin ŞATIRER tarafından hazırlanan "Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığı" başlıklı doktora tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

1 Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, huseyinsatirer@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1334-4403>

2 Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, saitozkul@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8858-4685>

Giriş

Son yıllarda, büyük veri kavramı, yükseköğretim kurumları da dahil olmak üzere farklı alanlarda önemli bir ilgi görmüştür. Büyük verinin eğitim uygulamalarını dönüştürme ve kurumsal etkinliği artırma potansiyeli geniş çapta kabul görmüştür (Akrami vd., 2024). Büyük veri analitiği, eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerini bilgilendirebilecek kalıpları ve eğilimleri belirlemek için, öğrenci kayıtlarından çevrimiçi öğrenme etkileşimlerine kadar büyük miktarda veriyi işleme ve analiz etme yeteneği sunmaktadır (Mustapha vd., 2023). Yükseköğretim kurumları büyük verinin gücünü kullanarak öğrenci başarısını artırabilir, öğrenme çıktılarını iyileştirebilir ve örgütsel performansı geliştirebilir (Syed ve Albalawi, 2024).

Üniversitelerin büyük veriden etkili bir şekilde yararlanmaya hazır olması, günümüzün veri odaklı süreçlerinde oldukça kıymetli görülmektedir. Büyük veri teknolojilerini benimseyen yükseköğretim örgütleri de aynı şekilde veriye odaklı karar süreçlerini benimseyebilir, bu sayede öğrencilerin öğrenme deneyimlerini geliştirebilir ve operasyonel verimliliklerini artırabilirler (Nda vd., 2019). Büyük veri platformlarının yükseköğretimde kabul görmesi ve kullanılması önemli görülmektedir. Örgütlerin büyük verinin öğrenmeyi geliştirmedeki bu öneminin farkında olması, büyük veri platformlarına yönelik üst yönetim desteğinin etkili bir şekilde iletilmesi ve bunların kullanımına yönelik standartların oluşturulması gibi fırsat oluşturmaktadır (Aldholay vd., 2021). Bununla birlikte büyük veri teknolojilerinin entegrasyonu, veriye odaklı karar verme süreçlerinde veriye dayalı karar verme süreçlerine geçişi mümkün hale getirmektedir. Bu sayede yükseköğretim kurumları, örgütsel etkinliğini optimize ederek yükseköğretimde devrim yapma potansiyeline sahip olduğu belirtilebilir (Ujang vd., 2023).

Yükseköğretim kurumlarında büyük veriye geçişte önemli zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri de kurumların büyük veriyi benimsemeye hazır olup olmadıklarını değerlendirme ihtiyacıdır. Büyük verinin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve kullanılmasını sağlamak için personelin ve teknolojik altyapının hazır olup olmadığının değerlendirilmesi de temel unsurlardan biri olarak görülmektedir (Alsheikh, 2019). Büyük verinin benimsenmesine yönelik örgütsel hazırlığın anlaşılması, veri analitiğinin gücünden etkin bir şekilde faydalanması ve eğitim-öğretim süreçlerinde ve idari süreçlerde olumlu sonuçlar elde etmesi açısından önemli görülmektedir (Saydullaev, 2023).

Ayrıca, büyük veri analitiğinin benimsenmesi, yükseköğretim kurumlarında kullanılan bilgi yönetimi uygulamaları için de dönüştürücü bir potansiyel sunmaktadır. Geçiş kolaylaştırmak için hazırlık değerlendirme süreçlerinin de önemi vurgulanmaktadır (Hoang vd., 2024). Personelin büyük veriyi benimsemeye hazır olup olmadığının değerlendirilmesi, kurumların eğitimin iyileştirilmesi için veri analitiğinin potansiyelinden yararlanmak üzere gerekli beceri ve kaynaklara sahip olmasını sağlamada önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2022).

Bu araştırmanın sonuçları, yükseköğretim kurumlarında büyük veri teknolojilerinin etkin kullanımı için gerekli insan kaynağı politikalarının geliştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir. Özellikle yükseköğretimde uzman istihdamı konusundaki mevcut durum tespiti, gelecekteki eğitim politikalarının şekillenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Üniversitelerin büyük veri teknolojilerine hazırlık seviyelerinin değerlendirilmesi, Yükseköğretim Kurulu'nun 2022 yılında başlattığı "Büyük Veri Projesi" gibi stratejik girişimlerin etkinliğini artırmak için gerekli insan kaynağı planlamasına ışık tutması amaçlanmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının bilgi işlem birimlerindeki uzman çeşitliliğinin analizi, üniversitelerin dijital dönüşüm süreçlerinde ihtiyaç duyacakları yetkinliklerin belirlenmesine ve bu doğrultuda eğitim programlarının güncellenmesine yönelik politika önerilerinin geliştirilmesine de olanak sağlaması açısından önemli görülmektedir.

Yükseköğretimde büyük verinin stratejik kullanımı eğitim kalitesinde, öğrenci deneyimlerinde ve genel örgütsel performansta çeşitli iyileşmeleri tetikleyebilmektedir (Altay ve Nixon, 2019). Büyük veri analitik teknolojileri kullanarak eğitim yönetimi optimize edilebilir, kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri geliştirilebilir ve yükseköğretim paydaşlarına akıllı karar desteği sağlanabilir. Türkiye'de ise Yükseköğretim Kurulu'nun 2022 yılında sekiz pilot üniversite ile başlattığı "Büyük Veri Projesi" gibi girişimler, araştırmaların ilerletilmesi ve yükseköğretim kurumlarının dönüştürülmesinde büyük verinin artan öneminin altını çizmektedir (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2022).

1. Büyük Veri ve Analitik

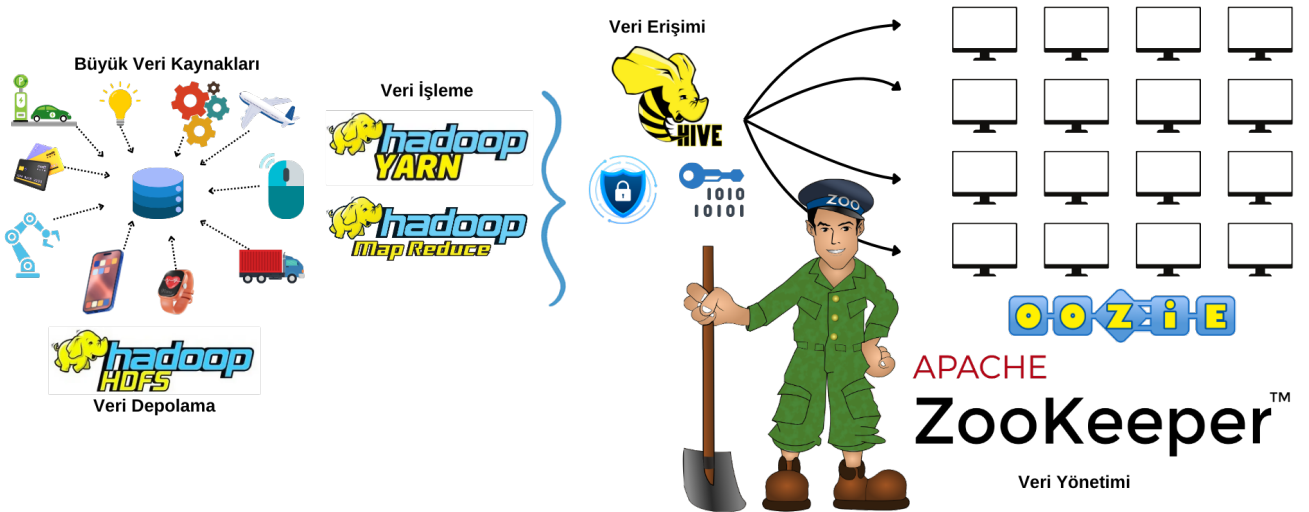
Büyük veri ve analitik, eğitim, sağlık, üretim, planlama vb. gibi çeşitli sektörlerde devrim oluşturma potansiyeline sahip dönüştürücü teknolojiler olarak ortaya çıkmıştır. *Büyük veri* kavramı, kuruluşların günlük olarak ürettiği yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmamış verilerin büyük hacimlerini ifade eder (Berman, 2013). Başka bir tanımda ise geniş ve karmaşık veri kümelerinin toplanmasını, depolanmasını, işlenmesini ve analizini toplu olarak

sağlayan çeşitli bileşenleri ifade etmektedir (Casado ve Younas, 2015; Dabhade, 2014). Büyük veri, karmaşıklığını ve potansiyel uygulamalarını anlamak için gerekli olan, genellikle 3V olarak adlandırılan hacim (Volume), hız (Velocity) ve çeşitlilik (Variety) gibi birkaç temel özellik ile karakterize edilir (Altunışık, 2015; IBM, 2022; Guha, 2018; Kalita vd., 2024; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2022; Hendrik vd., 2014; Kitchin ve McArdle, 2015; Kumar vd., 2023; Otto ve Lau, 2016).

Hacim, veri kümelerinin muazzam boyutuna ve ölçeğine vurgu yapmaktadır (Tan vd., 2018). Hacim kavramının, yükü verimli bir şekilde işlemek için ölçeklenebilir veri setlerini ve sağlam veri merkezi sistemlerini gerektiren, üretilen ve toplanan büyük miktarda veriyi ifade ettiği de belirtilebilir (Jia vd., 2014). Verilerin içeriği, tamamlayıcı veri koleksiyonlarının dahil edilmesi, daha önce arşivlenmiş verilerin veya eski koleksiyonların eklenmesi ve birden fazla kaynaktan gelen akış verileriyle sürekli olarak değişmektedir (Berman, 2013). Bu içeriğin daha doğru işlenebilmesi için *hız* kavramı da kullanılmaktadır. Büyük veri çağında, bilgi daha önce görülmemiş bir hızda üretilmekte ve gerçek zamanlı (Husamaldin ve Saeed, 2020) veya gerçek zamana yakın işleme yetenekleri gerektirmektedir (Dhayne vd., 2018). Aslında hız; verilerin üretilme, işleme ve analiz edilme hızını ifade eder. Örgütler zamanında içgörülerden yararlanmak ve değişen koşullara hızla yanıt vermek için bu hızın üstesinden gelebilecek donanıma sahip olmalıdır. Hızla ilgili zorluk yalnızca hız değil, aynı zamanda verilerin sisteme akarken ilgili ve eyleme geçirilebilir kalmasını sağlamakla da ilgilidir (Kourik ve Wang, 2017). Bu hızlı veri akışı, çevrimiçi işlemler, sosyal medya akışları ve sensörlerden gelen veri akışı gibi çeşitli kanallardan gelebilir (Adam vd., 2017). *Çeşitlilik* ise kuruluşların karşılaştığı farklı veri türlerini ve biçimlerini ifade etmektedir. Büyük veri, yapılandırılmış verileri (veri tabanları gibi), yarı yapılandırılmış verileri (XML dosyaları gibi) ve yapılandırılmamış verileri (metin belgeleri, resimler ve videolar gibi) içeren heterojen yapıyla karakterize edilir (Gokulkumari, 2020). Bu heterojen yapıların etkili ve verimli bir şekilde tasnif edilmesi de önem arz etmektedir. Bu durum, veri entegrasyonu, analizi, yorumlanması ve veri çeşitliliği açısından önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Kotha, 2023). Örgütler, daha zengin içgörüler ve veri ortamının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasıyla, çeşitliliği etkili bir şekilde yönetmek için farklı stratejiler geliştirmektedirler (Tsai vd., 2015). Çeşitli veri türlerini analiz etme becerisi, karar alma süreçlerini geliştirebilir ve farklı sektörlerde inovasyonu teşvik edebilir (Guha, 2018).

Büyük hacimli, karmaşık ve hızla hareket eden verilerin organizasyonunda çoğunlukla Hadoop kullanılmaktadır. Hadoop ekosistemi (Şekil 1), dağıtılmış depolama için HDFS, veri işleme için MapReduce, kaynak yönetimi için Yarn, veri sorgulama için Hive (Kumari, 2023) ve analitikler için Apache Zookeeper gibi araçları içermektedir.

Şekil 1
Hadoop Ekosistemi



Kaynak: (Choudhary 2022)

Büyük veri ekosistemi, büyük veri kümelerini verimli bir şekilde işlemek ve analiz etmek için tasarlanmış, karmaşık birbiriyle ilişkili bileşenlerden oluşmaktadır (Cui vd., 2020). Büyük veri analitiğinin çerçevesini veri toplama ve depolama, programlama modelleri, analiz teknikleri, kıyaslamalar ve uygulamalar dahil olmak üzere çeşitli bileşenler oluşturmaktadır (Sun ve Huo, 2021). *Analitik* kavramı ise değerli içgörüler, kalıplar ve eğilimler elde etmek için verilerin sistematik olarak hesaplanan analizlerini ifade etmektedir (Sadiku vd., 2018). Büyük veri analitiğinden yararlanma ise büyük ve karmaşık veri kümelerini analiz etmek için gelişmiş teknolojilerin ve

algoritmaların kullanılmasını ifade etmektedir. Bu durum, gelişmiş karar verme ve pek çok stratejik faydayı da beraberinde getirmektedir (Husamaldin ve Saeed, 2020). Aynı zamanda büyük veri ve analitiğin entegrasyonu sayesinde örgütler içinde gizli kalıplar, korelasyonlar ve bilinçli karar alma süreçlerini yönlendirebilecek diğer değerli içgörüler de ortaya çıkmaktadır (Sadiku vd., 2018).

Eğitim kurumları da büyük verinin gücünden yararlanarak öğrenci kayıt yönetimi, akademik danışmanlık, öğrenme analitiği ve genel kurumsal etkinlik gibi alanlarda kendini geliştirebilir (Syed ve Albalawi, 2024). Yükseköğretim kurumlarında büyük veri analitiğinin; öğretme, öğrenme ve idari süreçleri verimli bir şekilde dönüştürme potansiyeline sahip olduğu belirtilebilir.

Büyük veri ve analitiğin birleşimi, çeşitli sektörlerdeki işletmelerin veri varlıklarının potansiyelini ortaya çıkarması açısından geniş fırsatlar sunmaktadır. Örgütler de büyük veri gibi ileri teknolojilerden ve analitik yaklaşımlardan yararlanarak değerli içgörüler elde edebilir, operasyonel verimliliği artırabilir ve kendi alanlarında inovasyonu teşvik edebilirler.

2. Büyük Veriye Hazırlık

Büyük veri hazırlığı, örgütlerin karar verme ve operasyonel iyileştirmeler için büyük veri teknolojilerini ve analitiğini etkin bir şekilde kullanmaya hazır olmalarını ifade eden bir kavramdır. Örgütler, büyük verinin dönüştürücü potansiyelinin daha fazla farkına etmektedirler. Bu durumda, söz konusu teknolojilerin benimsenmesi ve uygulamaya hazır olup olmadıklarının değerlendirilmesi, örgütler için zorunluluk haline gelmektedir. Bu hazır olma durumu yalnızca teknik bir mesele değildir; örgütsel yeteneklerin, kültürel tutumların ve altyapısal destek sistemlerinin çok yönlü bir değerlendirmesini de içermektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde, büyük veri analitiği öğretmen eğitimi ve eğitim çıktılarının iyileştirilmesi için umut vaat etmektedir. Bu alanda paydaşlar, öğretimin etkinliği ve ilgili verileri analiz ederek eğitim kalitesini artıran kanıta dayalı politika ve uygulamaları hayata geçirebilmektedirler (Abteu ve Endebu, 2023). Bu durum, özellikle kaynakların sınırlı olduğu projelerde önemli görülmektedir. Hedeflenen müdahaleler sayesinde eğitim kalitesinde önemli farklılıklar söz konusu olabilir (Khan vd., 2016).

Kamu sektörü de büyük veriye hazır olma konusunda çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Kamu kuruluşlarının büyük veri girişimlerine hazır olup olmadıklarını değerlendirmek için hazırlık süreçlerinin ölçülebilir örgütsel özelliklere dönüştüren bir değerlendirme çerçevesinden bahsedilmektedir. Bu çerçeve, büyük verinin benimsenmesini engelleyen belirsizlikleri anlayarak ve kamu kuruluşlarına stratejik planlamalarında rehberlik etmeyi amaçlamaktadır (Klievink vd., 2017). Kurumların büyük veri analitiğini benimsemeye hazır olmaları teknolojik, örgütsel ve çevresel unsurlar da dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Adrian ve diğerleri (2018) sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiş, büyük veri analitiğinin uygulanmasını etkileyen kritik başarı faktörlerini belirlemiştir. Bunlar; organizasyon, teknoloji, insan kaynakları ve analitik kapasitesi ve ayrıca analitik kültürü, çevre, veri yönetimi, veri ve bilgi kapasitesi, sistem kalitesi ve son olarak algılanan faydalar olarak belirtilmiştir. Daha verimli karar verme yeteneklerine sahip olmak için, söz konusu faktörleri kurumsal stratejilerle uyumlu hale getirmenin önemi vurgulanmaktadır.

Örgütsel ortamlarda, ağa bağlı sensörler ve dijital etkileşimler tarafından üretilen veri hacminin artması, uygun büyük veri stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. İşletmeler, stratejilerinin operasyonel hedefleriyle uyumlu olmasını sağlarken, büyük miktarda veriyi yönetmenin karmaşıklıklarının üstesinden gelmelidir. Strateji seçimini etkileyen kurumsal beklenmedik durum faktörlerinin belirlenmesi, etkili büyük veri yönetimi için önemli görülmektedir (Ebner vd., 2014).

İşletmeler, yalnızca veri analitiği konusunda yetenekli değil, aynı zamanda büyük veri teknolojilerinin etkileri konusuna önem veren bir anlayışa sahip bir işgücü yetiştirmelidir (François vd., 2020). Büyük veri okuryazarlığı kavramı da hazır olmanın kritik bir bileşeni olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu genişletilmiş büyük veri okuryazarlığı, çalışanları güçlendirmek ve başarılı bir uygulama sağlamak için gerekli olan farkındalığı ve mevcut sistemler üzerinde düşünmeyi teşvik etmeyi içerir (Sander, 2020). Örgütsel hazırlık sürecinde, üst yönetimin desteğinin ve veri kullanımına yönelik genel kültürel tutum arasındaki etkileşimlerin, büyük veri girişimlerinde başarıyı belirleyen önemli bir unsur olduğu belirtilebilir (Ganeshkumar vd., 2023).

İşletmeler büyük veri yolculuklarına başlarken, veri uygulamalarının daha geniş kapsamlı sonuçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Veri gizliliği ve güvenliğini çevreleyen etik hususların oldukça önemli olduğu belirtilebilir (Nair, 2020). Bu kilit faktörleri ele alan bir çerçeve, kuruluşların bir yandan kamu güvenini ve yönetmeliklere uygunluğu korurken diğer yandan büyük veri uygulamasının karmaşıklığı içinde yol alabilmelerini sağlamak için zorunlu görülmektedir (Safitri, 2021). Sağlam veri yönetişimi çerçevelerine duyulan ihtiyaç ve veri

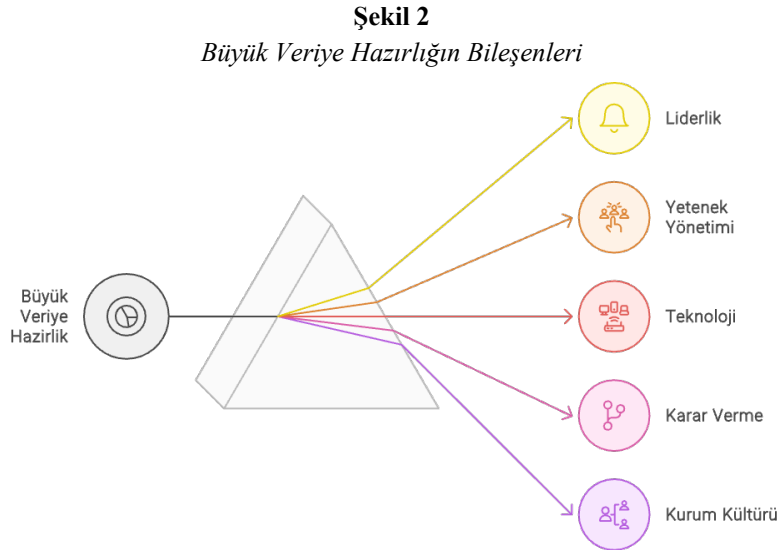
kalitesinin yönetimi de dahil olmak üzere büyük verinin benimsenmesiyle ilişkili zorluklar, hazır olma durumunu daha da karmaşık hale getirmektedir (Al-Sai vd., 2020).

Bahsi geçen tüm zorluklara rağmen büyük veriye hazırlık için farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar sayesinde kurumların büyük veriye hazırlığının hangi seviyede olduğu belirlenebilir. Moshi ve diğerlerine (2024) göre Algılanan Kullanım Kolaylığı ve Algılanan Kullanışlılık boyutları üzerinden hazırlık ölçülmeye çalışılmıştır. Ariansyah ve diğerleri (2024) ise Büyük Veri Stratejisi, Politika ve İşbirliği, Altyapı ve İnsan Kaynakları ve Veri Toplama ve Kullanımı boyutları üzerinden hazırlık süreçlerini değerlendiremeye çalışılmıştır.

Kurumların büyük veriye hazırlıklarının veya beceri seviyelerinin tespiti konusunda literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Çalışmamızın ana omurgasını McAfee ve Brynjolfsson'un (2012) Yönetimde Beş Zorluk modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre büyük veriye hazırlıkta kurumlar Liderlik, Teknoloji, Yetenek Yönetimi, Karar Verme ve Kurum Kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu boyutların yapısı aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- **Liderlik:** Büyük veri çağında başarı, net hedefler belirleyen, başarıyı tanımlayan ve doğru soruları soran liderlik ekiplerini gerektirir. Büyük veri karar vermeyi geliştirir, ancak vizyon ve insan içgörüsü ihtiyacının yerini almaz.
- **Yetenek Yönetimi:** Veriler daha ucuz hale geldikçe, veri bilimcilerinin ve büyük veri kümelerini işleme konusunda yetenekli profesyonellerin değeri artar. Şirketlerin bu yeteneği etkili bir şekilde yönetmesi ve önem vermesi gerekir.
- **Teknoloji:** Büyük veri araçları, genellikle verileri yönetmeye ve analiz etmeye yardımcı olan Hadoop gibi açık kaynaklı yazılımlar kullanılarak daha iyi ve ekonomik olarak daha uygun hale gelmiştir. Ancak ekiplerin bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanmak ve entegre etmek için yeni becerilere ihtiyacı bulunmaktadır.
- **Karar Verme:** Etkili kuruluşlar bilgiyi ve yöneticilerin karar haklarını uyumlu hale getirir. Liderler, birimleri arasındaki iş birliğini teşvik eden ve yeni fikirlere karşı direnci en aza indiren esnek organizasyonlar oluşturmaktadır.
- **Kurum Kültürü:** Veriye dayalı karar vermeye geçiş, önemli kültürel değişiklikleri içerir. Şirketler, zorlayıcı olabilecek yeni düşünme ve çalışma biçimlerine uyum sağlamalıdır.

Brynjolfsson ve McAfee (2013), Yönetimde Beş Zorluk modelinin ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeği çevrim içi olarak hali hazırda da Harvard Business Review üzerinden de yayınlamaya devam etmektedir.



3. Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığı

Yükseköğretim kurumlarının büyük veriden yararlanmaya hazır olması, eğitim kalitesini, operasyonel verimliliği ve öğrenci katılımını artırmada kritik bir faktör olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Eğitim ortamlarında üretilen veri hacmi katlanarak artmaya devam ettikçe, kurumlar karar verme süreçlerini bilgilendirebilecek ve eğitim çıktılarını iyileştirebilecek anlamlı içgörüler elde etmek için büyük veri analitiğini benimsemek zorunda kalmaktadır (Akrami vd., 2024; Alkhalil vd., 2021; Mustapha vd., 2023). Büyük veri teknolojilerinin entegrasyonu

yalnızca kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumların idari işlevlerini ve kaynak tahsisini optimize etmelerini sağlar (Muhsin vd., 2020; Ravikumar vd., 2023; Xue, 2024).

Yükseköğretimde büyük veri analitiğinin uygulanması, öğrenci performansının ve elde tutma oranlarının iyileştirilmesine yol açabilecek dönüştürücü bir güç olarak görülmektedir. Yükseköğretim kurumları, öğrenme yönetim sistemleri ve öğrenci bilgi sistemleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen verileri analiz ederek, müfredat geliştirme ve öğretim stratejilerini bilgilendiren eğilimleri ve kalıpları belirleyebilir (Ang vd., 2020; Murumba ve Micheni, 2017; Nda vd., 2019). Bu veri odaklı yaklaşım, öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayarak ve genel öğrenme yolculuklarını geliştirerek daha özel bir eğitim deneyimi sağlar (Jones vd., 2018; Wang vd., 2022)

Yükseköğretimde büyük veri girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanması, kurumsal kültür, personelin hazır olması ve teknolojik altyapı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Aldholay vd., 2021; Attaran vd., 2018; Ujang vd., 2023). Araştırmalar, eğitimciler arasında büyük veri teknolojilerinin kabulünün akran kullanımı ve kurumsal destekten etkilendiğini göstermekte ve yenilikçi uygulamaların benimsenmesini teşvik eden işbirlikçi bir ortamın geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Aldholay vd., 2021; Attaran vd., 2018; Wang vd., 2022). Ayrıca, veri gizliliği, güvenliği ve etik hususlarla ilgili zorlukların ele alınması, güven oluşturmak ve büyük verinin eğitim bağlamlarında sorumlu bir şekilde kullanılmasını sağlamak için gereklidir (Cheng ve Zhang, 2023; Fischer vd., 2020). Yükseköğretim kurumlarının büyük veri analitiğini benimsemeye hazır olması, eğitimde inovasyonu teşvik etmek ve kurumsal etkinliği artırmak için çok önemlidir. Yükseköğretim kurumları veri yönetimi ve analizinin karmaşıklığı içinde yol alırken, personel gelişimine, teknolojik yatırımlara ve etik hususlara öncelik veren stratejik bir yaklaşım benimsemelidir. Bu stratejik yaklaşım, büyük verinin eğitim ortamlarındaki faydalarını en üst düzeye çıkarmak için önemli görülmektedir.

4. Yükseköğretim Kurumlarının Büyük Veriye Hazırlığının İstihdam Bağlamında Araştırılması

Bu araştırmanın temel hedefi Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin büyük veri teknolojilerine adaptasyon seviyelerini insan kaynakları perspektifinden değerlendirmektir. Araştırma, özellikle bu kurumların büyük veri alanındaki yetkinliklerini, istihdam ettikleri uzman personel profili üzerinden analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma aynı zamanda, yükseköğretim kurumlarında karar verici pozisyonlarda bulunan yöneticilerin, veri odaklı stratejik kararlar alabilmeleri için kurumlarının mevcut durumunu, istihdam edilen uzman çeşitliliği açısından değerlendirmeyi hedeflemektedir.

4.1. Yöntem

Yöntem başlığının altında araştırmanın tasarımı, katılımcıları, veri toplama süreci, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve bulguları yer almaktadır.

4.1.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, Türkiye'deki kamu ve vakıf üniversitelerinin büyük veri teknolojilerine olan hazırlık düzeylerini ve bu üniversitelerin büyük veri becerilerini uzman istihdamı bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği çevrimiçi olarak kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın etik onayını almak için veri toplama sürecinden önce Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'na başvuru yapılmıştır. Kurul, 27.04.2022 tarihli ve 120/41 sayılı kararıyla araştırmanın "kapsam ve uygulama açısından etik ilkelere ve insan haklarına uygun" olduğunu onaylamış ve böylece uygulama aşamasına geçilmiştir.

Büyük Veriye Hazırlık ölçeğinin Türkçe adaptasyonu kapsamlı bir metodoloji izlenerek gerçekleştirilmiştir. Adaptasyon süreci, farklı uzmanlık alanlarından profesyonellerin katkılarıyla sistematik bir yaklaşım çerçevesinde yürütülmüştür. İlk aşamada, bilişim tedariki sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin büyük veri ve analitik uzmanıyla ölçek ifadeleri detaylı şekilde değerlendirilmiştir. Ardından, üniversite bünyesinde görev yapan yazılım geliştirme uzmanı ile içerik doğrulama çalışması yapılmıştır. Akademik değerlendirme sürecinde iki farklı aşama izlenmiştir. Öncelikle iki akademisyen tarafından ifadelerin anlaşılabilirliği incelenmiştir. Sonrasında, ölçme ve değerlendirme alanında uzmanlaşmış iki akademisyen, ifadelerin açıklığını ve ölçülebilirliğini değerlendirerek kapsam geçerliliğine katkı sağlamıştır. Sürecin son aşamasında, Süleyman Demirel Üniversitesi'nden on yazılım geliştirme uzmanıyla anket soruları detaylı biçimde ele alınmış ve en uygun ifadeler belirlenerek ölçeğe son şekli verilmiştir. Adaptasyon çalışması sonucunda, orijinal ölçekteki 31 ifadelik yapının korunduğu görülmüştür. Bu yapının, organizasyonların büyük veri hazırlık düzeylerini değerlendirmede, özellikle rekabet avantajı oluşturma ve teknoloji kullanım verimliliği açısından önemli bir araç olacağı öngörülmektedir.

Uluslararası alan yazında büyük veriye hazırlık süreçleri farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Ashad ve diğerlerine göre (2024) büyük veriye hazırlıkta Liderlik ve Kültür, Altyapı ve Teknoloji, İnsan Sermayesi ve Eğitim, Veri Yönetimi ve Yöntemleri söz konusudur. Ashad'ın (2024) yaptığı çalışmada büyük veriye hazırlığın boyutları ve içerikleri şu şekildedir:

- *Liderlik ve Kültür:* Büyük veri için örgütsel hazırlık, sağlıklı liderliği ve veri odaklı karar vermeyi destekleyen bir kültürü içerir.
- *Altyapı ve Teknoloji:* Teknolojik altyapı ve araçların mevcudiyeti, büyük veri projeleri için çok önemlidir ve hızlı veri işleme ve analizi sağlar.
- *Yönetişim ve Politika Uygulaması:* Büyük veri faaliyetlerini örgütsel süreçlere entegre etmek için etkili yönetim ve politika uygulaması gereklidir.
- *İnsan Sermayesi ve Eğitim:* Rutin personel eğitimi ve büyük veri yetenek yeteneklerinin geliştirilmesi, kuruluşları büyük veri alanında çalışmaya hazırlamak için gereklidir.
- *Veri Yönetimi ve Yöntemleri:* Uygun veri yönetimi yöntemleri ve araştırma yetenekleri, bir kuruluşun büyük verilere hazır olduğunu değerlendirmede önemli olduğunu ifade eder.

Çalışmamızda ise McAfee ve Brynjolfsson (2013) tarafından geliştirilen “Şirketiniz büyük veriye hazır mı?” ölçeği tercih edilmiştir. Ayrıca, Davenport'un (2018) geliştirdiği “Büyük Veri Beceri Seviyesi Değerlendirme Anketi”nden beş ifade kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Katılımcılara “Büyük Veriye Hazırlık” ölçeği dışında “Kurumunuz hangi alanda/alanlarda uzman personel istihdam etmektedir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Büyük veri alanında çalışan uzmanlara birden fazla unvan seçecek şekilde sunulmuştur.

Veri bilimi alanı, 2002 yılında Data Science Journal'ın kurulmasıyla başlayan ve 2008'de “veri uzmanı” unvanının ortaya çıkmasıyla ivme kazanan bir gelişim sürecinden geçmiştir. Bu süreçte *Veri Bilimciler*, strateji geliştirme, veri analizi ve görselleştirme gibi temel görevleri üstlenirken, iş analistleri, veri mühendisleri, çözüm mimarları ve yazılım geliştiricilerle yakın iş birliği içinde çalışarak kurumsal değer oluşturmaktadırlar (Oracle, 2024). *Veri Mühendisleri*, büyük veri ekosistemlerinde kritik bir rol oynayan uzmanlardır. Temel görevleri, büyük veri setlerinin işlenmesi, saklanması ve analiz edilmesi için gerekli altyapı ve sistemleri tasarlamak, geliştirmek ve yönetmektir. Bu profesyoneller, veri altyapısının tasarımı, veri altyapı hatlarının oluşturulması, veri tabanı yönetimi, veri entegrasyonu ve veri kalitesinin sağlanması gibi konularda çalışırlar. Hadoop ve Spark gibi büyük veri teknolojilerini etkin şekilde kullanarak, farklı kaynaklardan gelen verileri birleştirir, işler ve analiz için hazır hale getirirler. Veri mühendisleri, verilerin yönetilebilir, erişilebilir ve analiz edilebilir bir yapıya dönüştürülmesini sağlayarak, veri bilimciler ve analitik uzmanlarla iş birliği içinde çalışır. Bu sayede, organizasyonların veri odaklı kararlar almasına ve değer üretmesine olanak tanıyarak, büyük veri projelerinin teknik altyapısını oluştururlar ve yönetirler (ChatGPT, 2023; Claude, 2024). *Bulut Bilişim Uzmanları*, kurumların dijital altyapısının tasarımı, geliştirilmesi ve yönetiminde kritik bir rol üstlenen teknoloji profesyonelleridir. Bu uzmanlar, bulut tabanlı sistemlerin (AWS, Azure, GCP vb.) entegrasyonu, ölçeklenebilir çözümlerin uygulanması ve veri güvenliğinin sağlanması konularında kapsamlı bir uzmanlığa sahiptir. Özellikle büyük veri platformlarının bulut ortamında konumlandırılması ve optimize edilmesi süreçlerinde kilit rol oynamaktadırlar (Jessup, 2024). *İstatistikçiler*, yükseköğretim kurumlarının veri analizi ve yorumlama kapasitelerinin geliştirilmesinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu uzmanlar, kurumların büyük veri ekosisteminde toplanan verilerin anlamlı içgörülere dönüştürülmesi sürecinde kritik bir öneme sahiptir. İstatistiksel metodolojilerin kurumsal karar alma süreçlerine entegrasyonu ve veri odaklı stratejilerin geliştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadırlar. *İş Analistleri*, kurumsal süreçlerin optimizasyonu ve veri odaklı karar verme mekanizmalarının geliştirilmesinde stratejik bir role sahiptir. Bu uzmanlar, kurumsal ihtiyaçların analizi, süreç iyileştirme ve veri temelli çözümlerin tasarlanması (Gorbach vd., 2021) konularında kapsamlı bir uzmanlık sunmaktadır. Özellikle büyük veri projelerinin kurumsal hedeflerle uyumlandırılması ve iş süreçlerine entegrasyonu noktasında kritik bir konumda bulunmaktadır (Sonteya ve Seymour, 2012). *Yazılım Geliştiriciler*, yükseköğretim kurumlarının bilişim altyapısının temelini oluşturan kritik insan kaynağı bileşenidir. Bu uzmanlar, kurumların büyük veri ekosistemlerinin tasarlanması, geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Özellikle veri işleme, analiz ve görselleştirme araçlarının geliştirilmesi konusunda stratejik öneme sahip bir konumda bulunmaktadır (Fujita ve Ikuine, 2014). *Web Tasarımı ve Geliştirme Uzmanları*, yükseköğretim kurumlarının dijital varlıklarının geliştirilmesi ve yönetilmesinde stratejik bir role sahiptir. Bu uzmanlar, kurumsal web platformlarının tasarımı, kullanıcı deneyiminin optimizasyonu ve veri görselleştirme araçlarının geliştirilmesi konularında kapsamlı bir uzmanlık sunmaktadır (Khosla vd., 2018). Özellikle büyük veri çıktılarının web tabanlı arayüzler aracılığıyla erişilebilir ve anlaşılır hale getirilmesinde kritik bir konumda bulunmaktadır. *Ağ ve Sistem Yönetimi Uzmanları*,

yükseköğretim kurumlarının teknolojik altyapısının güvenliği, sürdürülebilirliği ve performansının sağlanmasında kritik bir role sahiptir (Ruaya ve Buladaco, 2022). Bu uzmanlar, büyük veri sistemlerinin temelini oluşturan ağ altyapısının tasarımı, implementasyonu ve yönetiminde kapsamlı bir uzmanlık sunmaktadır. Özellikle veri depolama sistemleri, ağ güvenliği ve sistem performansının optimizasyonu konularında stratejik öneme sahip görevler üstlenmektedirler. *Veri Tabanı Yöneticileri*, yükseköğretim kurumlarının veri yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu uzmanlar, kurumsal verilerin organize edilmesi, depolanması, güvenliğinin sağlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi konularında kapsamlı bir uzmanlık sunmaktadır. Özellikle büyük veri sistemlerinin temelini oluşturan veri tabanı altyapısının tasarımı, optimizasyonu ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir konumda bulunmaktadır (Guo ve Onstein, 2020; Wiese ve Rabinovitch, 2009). *DevOps Mühendisleri*, geleneksel yazılım geliştirme ve operasyon süreçlerini birleştiren bir yaklaşımı uygulayan profesyonellerdir. Bu metodoloji, standartlaştırılmış süreçler, şeffaf iletişim ve kapsamlı dokümantasyon ile desteklenmektedir. DevOps uygulamaları, yazılım geliştirme ve yönetim süreçlerini iyileştirirken, kurumsal çevikliği artırmakta ve bilişim teknolojileri altyapısında güvenilirlik ile güvenliği sağlamaktadır. DevOps yaklaşımı, kullanıcıları, ürünleri ve süreçleri entegre ederek bilişim teknolojilerinin kurumsal yapıya tam entegrasyonunu hedeflemektedir. (Oracle, 2024). *Çözüm Mimarları*, kurumsal yapılarda stratejik öneme sahip profesyoneller olarak öne çıkmaktadır. Bu uzmanlar, müşteri ve kuruluş arasındaki teknik ilişkilerin yönetiminden sorumlu olup, mimari tasarım liderliği görevini üstlenmektedir (Microsoft Learn, 2024). Çözüm mimarlarının temel sorumlulukları arasında kavramsal projelerin geliştirilmesi, pilot uygulamaların hayata geçirilmesi ve sürekli iyileştirme süreçlerinin yönetimi bulunmaktadır. Bu rol, paydaşlarla etkin iletişim ve danışmanlık faaliyetlerini içermekte olup, kurumsal gereksinimlerin güvenli ve ölçeklenebilir çözümlere dönüştürülmesini hedeflemektedir (Claude, 2024). *Büyük Veri Mühendisinin* rolü çok yönlüdür ve çeşitli sektörlerde büyük veri kümelerinin etkin yönetimi ve kullanımını için kritik olan bir dizi sorumluluğu kapsar. Büyük veri mühendisleri öncelikle, çeşitli kaynaklardan gelen verilerin entegrasyonunu içeren ve veri işlem hatlarının verimli ve güvenilir olmasını sağlayan ölçeklenebilir veri mimarileri tasarlamak, inşa etmek ve sürdürmekle görevlidir. Bu rol, geleneksel ilişkisel veritabanı yönetim sistemlerine odaklanmaktan, dağıtılmış veri kümelerini etkin bir şekilde işleyebilen daha karmaşık büyük veri teknolojilerine geçerek son on yılda önemli ölçüde gelişmiştir (Gurcan ve Cagiltay, 2019; Mason, 2018).

Bu araştırmanın temel hedefi, Büyük Veri Beceri Seviyesi Değerlendirme Ölçeği'nin kritik bir bileşeni olan Yetenek Yönetimi kapsamında, kurumlardaki uzman istihdamının dağılımını analiz etmektir. Araştırma aynı zamanda, farklı uzman profillerinin istihdamı veya eksikliğinin, kurumların büyük veriye hazırlık düzeyleri üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın tanımlayıcı istatistikleri, 164 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 1), araştırmaya katılan 86 üniversitede en yaygın istihdam edilen uzman profilleri şu şekilde sıralanmaktadır: ağ ve sistem yönetimi uzmanları (77 kişi), yazılım geliştiriciler (74 kişi), veri tabanı yöneticileri (48 kişi) ve web tasarımı ve geliştirme uzmanları (45 kişi). Bu veriler, yükseköğretim kurumlarının teknoloji altyapısını yönetmek için öncelikli olarak hangi uzmanlık alanlarına ağırlık verdiğini göstermektedir.

Tablo 1

Uzman Personel Çeşitleri ve Üniversite Türüne Göre Dağılımı

| | Tür | N | Toplam | S. S. |
|--|--------|----|--------|-------|
| Veri Bilimci (Data Scientist) | Devlet | 75 | 12 | .369 |
| | Vakıf | 11 | 2 | .405 |
| Veri Mühendisi (Data Engineer) | Devlet | 75 | 8 | .311 |
| | Vakıf | 11 | 1 | .302 |
| Bulut Bilişim Uzmanı (Cloud Developer) | Devlet | 75 | 11 | .356 |
| | Vakıf | 11 | 2 | .405 |
| İstatistikçi (Statistician) | Devlet | 75 | 15 | .403 |
| | Vakıf | 11 | 3 | .467 |
| İş Analisti (Business Analyst) | Devlet | 75 | 12 | .369 |
| | Vakıf | 11 | 4 | .505 |
| Yazılım Geliştirici (Software Developer) | Devlet | 75 | 63 | .369 |
| | Vakıf | 11 | 10 | .302 |
| Web Tasarımı ve Geliştirme Uzmanı (Designer) | Devlet | 75 | 38 | .503 |
| | Vakıf | 11 | 6 | .522 |

| | | | | |
|---|--------|----|----|------|
| Ağ ve Sistem Yönetimi Uzmanı (Network & System) | Devlet | 75 | 65 | .342 |
| | Vakıf | 11 | 11 | .000 |
| Veri Tabanı Yöneticisi (Database Manager) | Devlet | 75 | 41 | .501 |
| | Vakıf | 11 | 6 | .522 |
| DevOps Mühendisi (DevOps Engineer) | Devlet | 75 | 13 | .381 |
| | Vakıf | 11 | 1 | .302 |
| Çözüm Mimarı (Solution Architect) | Devlet | 75 | 6 | .273 |
| | Vakıf | 11 | 1 | .302 |
| Büyük Veri Mühendisi (Big Data Engineer) | Devlet | 75 | 5 | .251 |
| | Vakıf | 11 | 0 | .000 |

Araştırma kapsamında, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen bilişim uzmanlarının dağılımı incelenmiştir (Tablo 2). Yapılan analizler, devlet ve vakıf üniversiteleri arasında uzman istihdamı açısından kayda değer farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Devlet üniversitelerinde (n=142) ortalama 3,18 farklı uzmanlık alanından personel istihdam edilirken, vakıf üniversitelerinde (n=14) bu sayının 4,14’e yükseldiği tespit edilmiştir.

Tablo 2

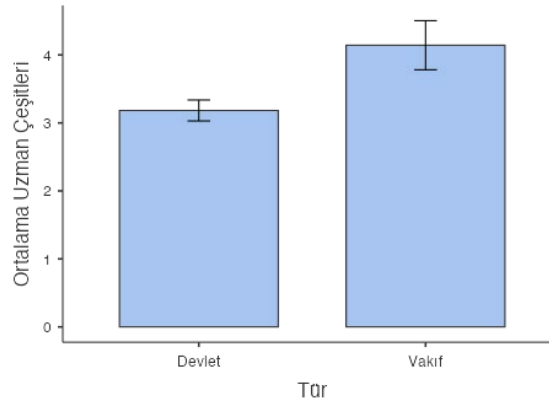
Uzman Çeşitlerinin Ortalamaları

| | Tür | N | Ort. | S. S. |
|-----------------|--------|-----|------|-------|
| Uzman Çeşitleri | Devlet | 142 | 3,18 | 1,84 |
| | Vakıf | 14 | 4,14 | 1,35 |

Araştırma sonuçları, yükseköğretim kurumlarında uzman istihdamının çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kurumlar genellikle en az 2, en fazla 11 farklı uzmanlık alanından personel istihdam etmektedir. Vakıf üniversiteleri, uzman çeşitliliği bakımından devlet üniversitelerine göre daha yüksek bir orana sahiptir (Grafik 1).

Grafik 1

Uzman Çeşitleri Dağılımı



Özellikle dikkat çeken bir bulgu, Büyük Veri Mühendisi pozisyonundaki istihdam eksikliğidir. Araştırmaya katılan üniversitelerin %94,3’ünde bu pozisyonda uzman istihdam edilmemektedir (Tablo 3). Bu durum, üniversitelerin büyük veri alanındaki insan kaynağı yapılanmasında önemli bir boşluğa işaret etmektedir.

Tablo 3

Uzman İstihdamı Frekans Dağılımı

| Uzman Çeşitleri | Yok | Var |
|----------------------|-----|-------|
| Veri Bilimci | 73 | %83,9 |
| Veri Mühendisi | 77 | %88,5 |
| Bulut Bilişim Uzmanı | 74 | %85,1 |
| İstatistikçi | 69 | %79,3 |
| İş Analisti | 70 | %80,5 |
| Yazılım Geliştirici | 13 | %14,9 |
| Tasarımcı | 42 | %48,3 |

| | | | | |
|------------------------------|----|-------|----|-------|
| Ağ ve Sistem Yönetimi Uzmanı | 10 | %11,5 | 77 | %88,5 |
| Veri Tabanı Yöneticisi | 39 | %44,8 | 48 | %55,2 |
| DevOps Mühendisi | 73 | %83,9 | 14 | %16,1 |
| Çözüm Mimarı | 80 | %92,0 | 7 | %8,0 |
| Büyük Veri Mühendisi | 82 | %94,3 | 5 | %5,7 |

Veri analizi kapasitesi açısından yapılan değerlendirmede, kurumların büyük çoğunluğunda özelleşmiş veri analizi ekiplerinin bulunmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamında yöneltilen “Veri analizi için ayrı bir ekibiniz var mı?” sorusuna verilen yanıtlar, üniversitelerin sadece %9,8’inde özel bir veri analizi ekibinin mevcut olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kurumların %17,7’sinde veri analizi görevinin yazılım geliştirme uzmanları tarafından ikincil bir sorumluluk olarak yürütüldüğü belirlenmiştir (Tablo 4). Bu bulgular, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının büyük veri ve veri analizi alanlarında uzmanlaşmış personel istihdamı konusunda gelişime açık bir alanda olduğunu göstermektedir. Özellikle büyük veri uzmanlığı ve özel veri analizi ekiplerinin kurulması konularında belirgin bir ihtiyaç göze çarpmaktadır.

Tablo 4

Veri Analizi Ekibi

| Veri Analizi Ekibi | Tür | N | % | Kümülatif % |
|----------------------------|--------|-----|--------|-------------|
| Var | Devlet | 13 | 8,3 % | 8,3 % |
| | Vakıf | 3 | 1,9 % | 10,3 % |
| Yok | Devlet | 105 | 67,3 % | 77,6 % |
| | Vakıf | 7 | 4,5 % | 82,1 % |
| Yazılımcı gerçekleştiriyor | Devlet | 24 | 15,4 % | 97,4 % |
| | Vakıf | 4 | 2,6 % | 100,0 % |

4.1.2. Hipotezler

Bu çalışmada, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının büyük veri teknolojilerine hazırlık düzeylerini, istihdam ettikleri uzman personel profili üzerinden değerlendirmek için kapsamlı bir hipotez yapısı oluşturulmuştur. Araştırmanın temel hipotezi, üniversitelerin istihdam ettikleri uzman türlerine göre büyük veriye hazırlık seviyelerinin farklılık gösterdiği önermesine dayanmaktadır.

H₁: Türkiye’deki üniversitelerin büyük veriye hazırlık seviyeleri, istihdam ettikleri uzmanların türüne göre farklılık göstermektedir.

Bu temel önerme, on iki farklı uzmanlık alanı için ayrı ayrı test edilmek üzere alt hipotezlere ayrılmıştır. Her bir alt hipotez, belirli bir uzmanlık alanındaki personel istihdamının, kurumun büyük veriye hazırlık seviyesi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır:

H_{1a}: Veri bilimci istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Veri mühendisi istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Bulut bilişim uzmanı istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1d}: İstatistikçi istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1e}: İş analisti istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Yazılım geliştirici istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Ağ ve sistem yönetimi uzmanı istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Veri tabanı yöneticisi istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1i} : DevOps mühendisi istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1j} : Çözüm mimarı istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1k} : Büyük veri mühendisi istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

H_{1l} : Web tasarımı ve geliştirme uzmanı istihdamı, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hazırlık seviyelerinde farklılık göstermektedir.

Bu yapılandırma, her bir uzmanlık alanının kurumsal hazırlık üzerindeki etkisini sistematik ve net bir şekilde test etmeyi amaçlamaktadır. Alt hipotezler ana hipotezi destekleyecek şekilde formüle edilmiş ve her biri belirli bir uzmanlık alanının etkisini ölçmeye odaklanmıştır.

4.1.3. Katılımcı Profili

Araştırmanın katılımcı havuzu, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının bilgi işlem daire başkanlıklarında görev yapan uzman personelden oluşmaktadır. Bu uzmanlar büyük veri, analitik, veri yönetimi, yazılım geliştirme ve veri görselleştirme alanlarında yetkinliğe sahip profesyonellerdir. Toplam 171 kişi araştırmaya ilgi göstermiş, bunlardan 164’ü çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılımcıların 7’si kurumsal bilgilerini paylaşmamayı tercih etmiştir.

4.1.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, “Microsoft Forms” platformu üzerinden elektronik anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama sürecinde profesyonel bir yaklaşım benimsenmiş ve katılımcıların araştırmaya olan katkılarının değeri Baş (2010) vurgulanmıştır. E-posta gönderimlerinde teknik optimizasyon sağlanmış, günlük maksimum 10 e-posta limiti ile istenmeyen posta filtreleme riskinin minimize edilmesi hedeflenmiştir. Microsoft Word’ün Adres Mektup Birleştirme özelliği kullanılarak kişiselleştirilmiş iletişim sağlanmıştır. İlk aşamada 100 katılımcıya ulaşılmış, ikinci aşamada hatırlatma e-postaları ve WhatsApp grupları aracılığıyla katılım oranı artırılmıştır. Sonuç olarak, geri dönüş yapan kişilerin %96’sı araştırmaya katkı sağlamıştır.

4.1.5. Verilerin Analizi

Bilgiler Microsoft Excel kullanılarak yapılandırılmış ve Jamovi açık kaynak kodlu istatistik yazılımı ile analiz edilmiştir. Bilgileri analiz etmek için çıkarımsal istatistik teknikleri kullanılmıştır. Değerlendirme sürecinde, büyük veriye hazırlık boyutlarının uzman istihdam etmesine göre farklılıklarını tespit etmek için Bağımsız Örneklem T Testi ile analizler gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeye başlamadan önce uç ve eksik değerlerin olup olmadığı incelenmiş ve herhangi bir eksik, uç değer olmadığı sonucuna varılmıştır. Daha sonra, “Büyük Veriye Hazırlık/Büyük Veri Beceri Düzeyi” ölçeğinin yapısal geçerliliğini doğrulamak için Doğrulamalı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçüm aracının iyi uyum değerleri incelendiğinde, ölçeğin 5 boyutlu faktör çerçevesinin, özellikle “Liderlik”, “Yetenek Yönetimi”, “Yazılım Teknolojisi”, “Karar Verme” ve “Kurum Kültürü”nün kabul edilebilir uyum değerleri sergilediği ortaya çıkmıştır ($\chi^2=401$, $df=306$, $\chi^2/df=1.31$, karşılaştırmalı uyum indeksi CFI=0.962, Tucker-Lewis indeksi TLI=0.962, kök ortalama kare yaklaşım hatası RMSEA=0.0434). Bu değerlendirmenin bulgularına göre, Liderlik $\alpha = 0.955$, Yetenek Yönetimi $\alpha = 0.857$, Teknoloji $\alpha = 0.622$, Karar Verme $\alpha = 0.783$ ve Örgüt Kültürü $\alpha = 0.724$ ’tür.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kısıtları, yalnızca belirli üniversitelerdeki BT personeliyle ilgili olması ve tüm üniversiteleri yansıtmayabileceği gerçeğini kapsamaktadır. Katılımcıların anket maddelerine içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır. Toplanan bilgiler yalnızca belirlenen bir zaman dilimi (04.2022-07.2022) ve katılımcıların üniversiteleri ile ilgilidir. Bu araştırma Türkiye’deki belirli üniversitelerdeki bilgi işlem personelini kapsamaktadır ve bu durum, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Çalışma bulguları tüm yükseköğretim kurumları için geçerli olmayabilir. Ankete katılanların soruları doğru anlayarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Anket kesitsel bir araştırma tasarımıyla gerçekleştirilmiştir; bu da zaman içerisindeki değişimleri izlemeyi mümkün kılmamaktadır. Dolayısıyla, büyük veriye hazırlık seviyelerindeki uzun vadedeki değişiklikler hakkında bilgi sunulamamaktadır. Büyük veri teknolojileri hızla evrilmektedir ve bu çalışmanın sonuçları, teknolojik ve politik değişimlerin etkilerini tam anlamıyla yansıtmayabilir.

Bu araştırmada kullanılan kesitsel tasarım yükseköğretim kurumlarının büyük veri hazırlık seviyelerindeki zamansal değişimleri izlemeye olanak tanımamaktadır. Büyük veri teknolojilerinin hızla gelişen doğası ve kurumların adaptasyon süreçlerindeki dinamik yapı göz önüne alındığında, uzunlamasına araştırma tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek araştırmalarda yükseköğretim kurumlarının büyük veri hazırlık seviyelerinin belirli aralıklarla ölçülmesi ve karşılaştırmalı analizlerinin yapılması önerilmektedir. Bu tür boylamsal çalışmalar kurumların zaman içindeki gelişimlerini takip etmeye teknolojik ve politik değişimlerin etkilerini değerlendirmeye ve daha genellenebilir sonuçlar elde etmeye imkân tanıyacaktır. Ayrıca farklı ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarıyla karşılaştırmalı analizlerin yapılması ve vaka çalışmalarıyla desteklenmesi, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artırabilir. Bu yaklaşım, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının büyük veri hazırlık düzeylerinin uluslararası bağlamda değerlendirilmesine ve iyi uygulama örneklerinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

4.1.7. Bulgular

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 5) istihdam edilen uzman türlerinden Çözüm Mimarı dışında ölçek boyutları arasında korelasyonlar bulunmaktadır.

Tablo 5

Korelasyon Tablosu

| | Liderlik | Yetenek Yönetimi | Teknoloji | Karar Verme | Kurum Kültürü |
|-----------------------------------|----------|------------------|-----------|-------------|---------------|
| Veri Bilimci | .229* | .299** | .105 | .211* | .202 |
| Veri Mühendisi | .124 | .170 | .250* | .137 | .126 |
| Bulut Bilişim Uzmanı | .083 | .183 | .076 | .130 | .246* |
| İstatistikçi | .126 | .237* | .233* | .170 | .132 |
| İş Analisti | .125 | .207 | .201 | .235* | .184 |
| Yazılım Geliştirici | .130 | .232* | .469*** | .371*** | .196 |
| Web Tasarımı ve Geliştirme Uzmanı | .162 | .294** | .259* | .297** | .185 |
| Ağ ve Sistem Yönetimi Uzmanı | .134 | .172 | .292** | .314** | .088 |
| Veri Tabanı Yöneticisi | .319** | .374*** | .350*** | .288** | .282** |
| Devops Mühendisi | .150 | .249* | .230* | .034 | -.168 |
| Çözüm Mimarı | .132 | .091 | .027 | -.150 | .057 |
| Büyük Veri Mühendisi | .282** | .223* | .066 | .107 | .138 |

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Araştırma kapsamında, çeşitli uzmanları istihdam eden ve etmeyen yükseköğretim kurumları arasındaki farklılıklar, büyük veriye hazırlığın beş temel boyutu açısından istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Metodolojik yaklaşım olarak, öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Shapiro-Wilk testi ile incelenmiştir. Varyansların homojenliği analizi için uygulanan Levene testi ile varyansların homojen dağılıp dağılmadığı tespit edilerek gerekli analizler yapılmıştır.

Varsayımların test edilmesinden sonra bulgular derlenerek tek bir fark analizi tablosu (Tablo 6) oluşturulmuştur. Katılımcılara hangi alanlarda uzman personel istihdam ettiği sorusu yöneltilmiştir. İstihdam edilme durumuna göre “var” ya da “yok” şeklinde kodlanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının büyük veriye hazırlık düzeylerini belirlemek amacıyla, farklı uzmanlık alanlarında istihdam edilen profesyonellerin, kurumların büyük veriye adaptasyon sürecinde ne ölçüde etkili olduklarını incelemek için ayrıntılı fark analizleri gerçekleştirilmiştir. Amaç, çeşitli uzmanlıkların büyük veri teknolojilerine geçişte hangi boyutlarda (liderlik, yetenek yönetimi, teknoloji, karar verme ve kurum kültürü) anlamlı farklılıklar oluşturduğunu ortaya koyarak, kurumların büyük veri hazırlık stratejilerini optimize etmelerine yardımcı olmaktır.

Tablo 6

Tüm Değişkenlerin Fark Analizleri Tablosu

| Alt Hipotez | Göstergeler | Ayrım | Liderlik | | Yetenek Yönetimi | | Teknoloji | | Karar Verme | | Kurum Kültürü | |
|-------------|-----------------------------------|-------|----------|------|------------------|------|-----------|------|-------------|------|---------------|------|
| | | | p | Ort. | p | Ort. | p | Ort. | p | Ort. | p | Ort. |
| a | Veri Bilimci | Yok | | 2,86 | | 2,43 | | 2,82 | | 2,89 | | 3,06 |
| | | Var | .033 | 3,39 | .005 | 3,10 | .228 | 2,98 | .050 | 3,29 | .046 | 3,43 |
| b | Veri Mühendisi | Yok | | 2,91 | | 2,48 | | 2,79 | | 2,92 | | 3,09 |
| | | Var | .253 | 3,24 | .116 | 2,92 | .020 | 3,25 | .206 | 3,22 | .245 | 3,36 |
| c | Bulut Bilişim Uzmanı | Yok | | 2,92 | | 2,47 | | 2,82 | | 2,92 | | 3,05 |
| | | Var | .446 | 3,11 | .089 | 2,90 | .486 | 2,95 | .057 | 3,17 | .022 | 3,52 |
| d | İstatistikçi | Yok | | 2,89 | | 2,43 | | 2,77 | | 2,89 | | 3,07 |
| | | Var | .301 | 3,16 | .026 | 2,92 | .607 | 3,11 | .820 | 3,19 | .072 | 3,29 |
| e | İş Analisti | Yok | | 2,89 | | 2,45 | | 2,78 | | 2,87 | | 3,06 |
| | | Var | .247 | 3,16 | .025 | 2,88 | .009 | 3,08 | .029 | 3,29 | .088 | 3,37 |
| f | Yazılım Geliştirici | Yok | | 2,92 | | 2,08 | | 2,19 | | 2,33 | | 2,80 |
| | | Var | .574 | 2,95 | .157 | 2,61 | .025 | 2,96 | .017 | 3,06 | .063 | 3,17 |
| g | Web Tasarımı ve Geliştirme Uzmanı | Yok | | 2,80 | | 2,28 | | 2,68 | | 2,74 | | 2,99 |
| | | Var | .135 | 3,08 | .006 | 2,77 | .017 | 2,99 | .006 | 3,16 | .087 | 3,24 |
| h | Ağ ve Sistem Yönetimi | Yok | | 2,63 | | 2,14 | | 2,37 | | 2,34 | | 2,95 |
| | | Var | .863 | 2,99 | .066 | 2,59 | .546 | 2,90 | .107 | 3,03 | .329 | 3,14 |
| i | Veri Tabanı Yöneticisi | Yok | | 2,64 | | 2,19 | | 2,61 | | 2,73 | | 2,90 |
| | | Var | .360 | 3,19 | .282 | 2,81 | .153 | 3,03 | .228 | 3,14 | .071 | 3,29 |
| j | DevOps Mühendisi | Yok | | 2,89 | | 2,44 | | 2,78 | | 2,94 | | 3,17 |
| | | Var | .288 | 3,24 | .102 | 3,00 | .032 | 3,15 | .754 | 3,01 | .263 | 2,86 |
| k | Çözüm Mimarı | Yok | | 2,91 | | 2,51 | | 2,84 | | 2,96 | | 3,11 |
| | | Var | .224 | 3,33 | .403 | 2,79 | .806 | 2,89 | .894 | 2,92 | .597 | 3,25 |
| l | Büyük Veri Mühendisi | Yok | | 2,89 | | 2,49 | | 2,83 | | 2,93 | | 3,09 |
| | | Var | .008 | 3,92 | .038 | 3,28 | .542 | 3,00 | .322 | 3,26 | .201 | 3,50 |

Veri Bilimci

İstatistiksel analizler, Yazılım Teknolojisi ($p=.228$) ve Veriye Dayalı Karar Verme ($p=.050$) boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermezken, Liderlik ($p=.033$), Yetenek Yönetimi ($p=.005$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p=.046$) boyutlarında veri bilimci istihdam eden ve etmeyen kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 6).

Veri bilimcilerin istihdamının liderlik süreçlerine anlamlı katkı sağladığı ifade edilebilir. Bu uzmanlar veriye dayalı karar alma süreçlerinde liderlere stratejik destek sunarak kurumun yönetsel etkinliğini artırmaktadır. Aynı zamanda, veri bilimciler yeteneklerin yönetiminde kritik bir rol üstlenmektedir. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu veri analitiği yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi süreçlerine önemli katkı sağlamaktadırlar. Veri bilimcilerin varlığı, veri odaklı bir kurum kültürünün gelişmesine ve kurum içerisinde bu düşünce biçiminin teşviki için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonuçları, veri bilimci istihdamının kurumsal performans üzerindeki olumlu etkilerini göstermekle birlikte, Yazılım Teknolojisi ve Veriye Dayalı Kültür boyutlarında istatistiksel anlamlılığın bulunamaması nedeniyle H_{1a} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgular, veri bilimci istihdamı konusunda bazı boyutlarda belirgin faydalar sağlarken, diğer boyutlarda daha fazla geliştirme ve entegrasyon çalışmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Veri Mühendisi

Bağımsız örneklem t testi sonuçları (Tablo 6), Liderlik, Yetenek Yönetimi, Veriye Dayalı Karar Verme ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü boyutlarında veri mühendisi istihdam eden ve etmeyen kurumlar arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, Yazılım Teknolojisi boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

tespit edilmiştir. Bu bulgu, veri mühendislerinin kurumların teknolojik altyapısını geliştirme ve büyük veri teknolojilerini entegre etme konusundaki kritik rolünü doğrulamaktadır.

Çalışmada, özellikle Kurum Kültürü ($p = .020$) boyutunda veri mühendisi istihdam eden kurumlar lehine anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Ancak, Yazılım Teknolojisi boyutu dışındaki diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunmaması nedeniyle H_{1b} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlar, veri mühendislerinin kurumsal teknoloji altyapısının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını, ancak diğer kurumsal boyutlarda daha fazla entegrasyon çalışmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bulut Bilişim Uzmanı

İstatistiksel analizler neticesinde, Liderlik ($p = .446$), Yetenek Yönetimi ($p = .089$), Yazılım Teknolojisi ($p = .486$) ve Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .057$) boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bununla birlikte, Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .022$) boyutunda bulut bilişim uzmanı istihdam eden kurumlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 6).

Hipotez testleri sonucunda, özellikle Teknoloji ($p = .046$) boyutunda bulut bilişim uzmanı istihdamının anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Bu bulgu, bulut bilişim uzmanlarının kurum kültürünün dönüşümünde ve teknolojik altyapının geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığından H_{1c} alt hipotezi reddedilmiştir. Araştırma sonuçları, bulut bilişim uzmanı istihdam eden yükseköğretim kurumlarında veriye dayalı kurum kültürünün daha güçlü bir şekilde yerleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, bulut teknolojilerinin kurumsal süreçlere entegrasyonunun, veri odaklı bir organizasyon yapısının gelişimine katkı sağladığını göstermektedir.

İstatistikçi

İstatistiksel analizler neticesinde, Liderlik ($p = .301$), Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .820$), Yazılım Teknolojisi ($p = .607$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .072$) boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir (Tablo 6). Bununla birlikte, Yetenek Yönetimi ($p = .026$) boyutunda istatistikçi istihdam eden kurumlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Tablo 6).

Bu bulgular, istatistikçi istihdamının özellikle kurumsal yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. İstatistikçilerin varlığı, kurumların veri analizi kapasitesinin geliştirilmesine ve analitik yeteneklerin kurum genelinde yaygınlaştırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu uzmanların varlığı, kurumların kendi yazılım çözümlerini geliştirme eğilimini de güçlendirdiği belirtilebilir.

Ancak, diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunmaması nedeniyle H_{1d} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, istatistikçilerin kurumsal veri okuryazarlığının geliştirilmesinde ve analitik düşünme becerilerinin yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynamakla birlikte, büyük veriye hazırlığın diğer boyutlarında doğrudan ölçülebilir bir etki oluşturmadığını göstermektedir.

Bu bulgular ışığında, yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde istatistikçilerin rolünün özellikle yetenek yönetimi ve analitik kapasite geliştirme alanlarında yoğunlaştığı söylenebilir. Bu uzmanların varlığı, kurumların veri odaklı karar alma süreçlerinin geliştirilmesine ve analitik yeteneklerin kurum genelinde yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

İş Analisti

İstatistiksel analizler neticesinde, Liderlik ($p = .247$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .088$) boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bununla birlikte, üç temel boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 6). Yetenek Yönetimi ($p = .025$), iş analistlerinin varlığı, kurumların analitik yeteneklerinin geliştirilmesi ve yönetilmesinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. Yazılım Teknolojisi ($p = .009$), bu uzmanların istihdamı, kurumların teknolojik altyapı kullanımı ve geliştirilmesinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .029$), iş analistleri, kurumların veri odaklı karar alma süreçlerinin güçlendirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu bulgular, iş analistlerinin özellikle üç kritik alanda kurumsal kapasiteyi güçlendirdiğini göstermektedir:

- Analitik düşünme ve veri odaklı karar verme becerilerinin kurum genelinde yaygınlaştırılması
- Teknolojik çözümlerin iş ihtiyaçlarıyla etkin bir şekilde uyumlandırılması
- Stratejik karar alma süreçlerinin veri temelli yaklaşımlarla güçlendirilmesi

Ancak, tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilemediğinden H_{1c} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, iş analistlerinin bazı spesifik alanlarda önemli katkılar sağlamakla birlikte, büyük veriye hazırlığın tüm boyutlarında aynı etkiyi göstermediğini ortaya koymaktadır.

Bu analiz sonuçları, yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde iş analistlerinin özellikle yetenek yönetimi, teknoloji entegrasyonu ve karar verme süreçlerinin iyileştirilmesinde kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu uzmanların varlığı, kurumların veri odaklı bir yaklaşım geliştirmesine ve stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Yazılım Geliştirici

İstatistiksel analizler neticesinde, çeşitli boyutlar arasında farklı anlamlılık düzeyleri tespit edilmiştir (Tablo 6). Liderlik ($p = .574$), Yetenek Yönetimi ($p = .157$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .063$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir. Bununla birlikte, Yazılım Teknolojisi ($p = .025$) ve Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .017$) boyutlarında yazılım geliştirici istihdam eden kurumlar lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, yazılım geliştiricilerin kurumsal kapasiteyi özellikle iki temel alanda güçlendirdiği gözlemlenmiştir. İlk olarak, teknolojik altyapı gelişimi alanında, bu uzmanlar büyük veri teknolojilerinin kuruma özel uyarlanması, teknolojik çözümlerin entegrasyonu ve optimizasyonu ile veri işleme ve analiz araçlarının geliştirilmesi konularında önemli katkılar sağlamaktadır. Yazılım geliştiricilerin varlığı, kurumların teknolojik kapasitesinin artırılması ve sürdürülebilir bir teknoloji altyapısının oluşturulması açısından kritik öneme sahiptir.

İkinci olarak, karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi alanında da belirgin etkiler gözlemlenmiştir. Bu kapsamda yazılım geliştiriciler, veri analiz sistemlerinin tasarımı ve uygulaması, karar destek sistemlerinin geliştirilmesi ve veri görselleştirme araçlarının oluşturulması gibi önemli görevleri yerine getirmektedir. Bu katkılar, kurumların veri odaklı karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve stratejik kararların daha sağlam temellere dayandırılması açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

Ancak, tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilemediğinden H_{1f} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, iş analistlerinin bazı spesifik alanlarda önemli katkılar sağlamakla birlikte, büyük veriye hazırlığın tüm boyutlarında aynı etkiyi göstermediğini ortaya koymaktadır.

Bu analiz sonuçları, yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde iş analistlerinin özellikle yetenek yönetimi, teknoloji entegrasyonu ve karar verme süreçlerinin iyileştirilmesinde kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu uzmanların varlığı, kurumların veri odaklı bir yaklaşım geliştirmesine ve stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Web Tasarımı ve Geliştirme Uzmanı

İstatistiksel analizler (Tablo 6) neticesinde, Liderlik ($p = .135$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .087$) boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bununla birlikte, üç temel boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur: Yetenek Yönetimi ($p = .006$), Yazılım Teknolojisi ($p = .017$) ve Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .006$).

Bu bulgular, web tasarımı ve geliştirme uzmanlarının özellikle üç kritik alanda kurumsal kapasiteyi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi boyutundaki anlamlı farklılık, bu uzmanların veri görselleştirme ve kullanıcı deneyimi tasarımı gibi alanlarda kurumsal yeteneklerin geliştirilmesine önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Teknoloji boyutunda gözlemlenen anlamlı farklılık, web uzmanlarının büyük veri teknolojilerinin kullanıcı dostu arayüzlerle bütünleştirilmesinde ve veri görselleştirme araçlarının etkin kullanımında kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Karar verme boyutundaki anlamlı farklılık ise, bu uzmanların kompleks verileri anlaşılır görsel formatlara dönüştürerek, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırdığını göstermektedir.

Ancak, tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilemediğinden H_{1g} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, web tasarımı ve geliştirme uzmanlarının bazı spesifik alanlarda önemli katkılar sağlamakla birlikte, büyük veriye hazırlığın tüm boyutlarında aynı etkiyi göstermediğini ortaya koymaktadır.

Bu analiz sonuçları, yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde web tasarımı ve geliştirme uzmanlarının özellikle veri görselleştirme, kullanıcı deneyimi tasarımı ve karar destek sistemlerinin geliştirilmesinde kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu uzmanların varlığı, kurumların veri odaklı içgörülerini daha etkili bir şekilde iletmesine ve paydaşlarla etkileşimini güçlendirmesine olanak sağlamaktadır.

Ağ ve Sistem Yönetimi Uzmanı

İstatistiksel analizler neticesinde, hiçbir boyutta anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir (Tablo 6). Bu bulgular, ağ ve sistem yönetimi uzmanlarının istihdamının, kurumların büyük veriye hazırlık düzeyi üzerinde doğrudan ölçülebilir bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Bu nedenle, H_{1h} alt hipotezi reddedilmiştir.

Ancak bu bulgular, ağ ve sistem yönetimi uzmanlarının kurumsal teknoloji altyapısı için taşıdıkları önemi azaltmamaktadır. Bu analiz sonuçları, ağ ve sistem yönetimi uzmanlarının büyük veri hazırlığının ölçülen boyutlarında doğrudan bir etki oluşturmamakla birlikte, kurumların teknolojik altyapısının güvenli ve sürdürülebilir bir şekilde işletilmesinde vazgeçilmez bir role sahip olduğu belirtilebilir. Bu uzmanların varlığı, büyük veri sistemlerinin güvenli ve performanslı bir şekilde çalışması için gerekli altyapısal koşulların sağlanmasında temel bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Veri Tabanı Yöneticisi

Analizler neticesinde veri tabanı yöneticisi istihdamında büyük veriye hazırlık açısından Liderlik boyutunda ($p = .360$), Yetenek Yönetimi boyutunda ($p = .282$), Yazılım Teknolojisi boyutunda ($p = .153$), Veriye Dayalı Karar Verme boyutunda ($p = .228$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü boyutunda ($p = .071$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu sonuçlar, veri tabanı yöneticisi istihdamının, kurumların büyük veriye hazırlık seviyelerinde ölçülebilir bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir (Tablo 6).

Bu sonuçlar ilk bakışta şaşırtıcı görünebilir, çünkü veri tabanı yöneticileri genellikle büyük veri altyapısının önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Ancak bu bulgular, veri tabanı yöneticilerinin rolünün daha çok operasyonel düzeyde kaldığını ve kurumun genel büyük veri stratejisine doğrudan ölçülebilir bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Bu nedenle H_{1i} alt hipotezi reddedilmiştir.

Bu analiz sonuçlarına göre veri tabanı yöneticilerinin kurumsal büyük veri hazırlığının ölçülen boyutlarında doğrudan bir etki oluşturmamaktadır. Ancak, veri yönetimi altyapısının sağlıklı bir şekilde işletilmesinde vazgeçilmez bir role sahip olduğu belirtilebilir. Bu uzmanların varlığı, kurumların veri varlıklarının etkin yönetimi ve büyük veri sistemlerinin sağlam bir temele oturtulması açısından kritik öneme sahiptir.

DevOps Mühendisi

Varsayım analizleri Shapiro-Wilk testi ile normal dağılım analizi ve Levene testi ile varyans homojenliği değerlendirilmiştir. Varyans analizi sonuçlarına göre, Liderlik ($p = .025$), Yetenek Yönetimi ($p = .003$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .029$) boyutları dışındaki boyutların varyansları homojen dağılım göstermiştir.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçları (Tablo 6), DevOps mühendisi istihdam eden ve etmeyen kurumlar arasında yalnızca Yazılım Teknolojisi boyutunda ($p = .032$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Diğer boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu sonuçlar, DevOps mühendislerinin özellikle büyük veri teknolojilerinin entegrasyonu, otomasyonu ve sürekli iyileştirilmesi konularında önemli katkılar sağladığını göstermektedir. DevOps uygulamalarının, büyük veri sistemlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine olanak tanıdığı açıkça görülmektedir.

İstatistiksel analizler sonucunda diğer boyutlarda anlamlı farklılıkların bulunmaması nedeniyle H_{1j} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, DevOps mühendislerinin kurumsal hazırlık sürecinde teknolojik altyapı dışındaki boyutlarda henüz beklenen etkiyi oluşturmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, teknoloji boyutundaki anlamlı farklılık, bu uzmanların büyük veri altyapısının kurulması ve yönetilmesi konusundaki kritik rolünü doğrulamaktadır.

Çözüm Mimarı

İstatistiksel değerlendirmede bağımsız örneklem t-testi kullanılmış ve sonuçlar detaylı olarak incelenmiştir (Tablo 6). Analiz bulguları, Liderlik ($p = .224$), Yetenek Yönetimi ($p = .403$), Yazılım Teknolojisi ($p = .806$), Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .894$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .597$) boyutlarında çözüm mimarı istihdam eden ve etmeyen kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir.

Bu bulgular ışığında, H_{1k} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, yükseköğretim kurumlarında çözüm mimarı pozisyonunun büyük veriye hazırlık sürecinde henüz beklenen etkiyi oluşturmadığını göstermektedir. Bu durumun muhtemel nedenleri arasında, çözüm mimarlarının rollerinin henüz tam olarak tanımlanmamış olması, kurumsal süreçlere entegrasyonlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemiş olması veya bu pozisyonun yükseköğretim kurumlarında henüz yeni bir rol olması sayılabilir. Bununla birlikte, bu sonuçlar çözüm mimarlarının önemini

azaltmamakta, aksine bu rolün yükseköğretim kurumlarında daha etkin bir şekilde konumlandırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Büyük Veri Mühendisi

Bağımsız örneklem t-testi sonuçları, farklı boyutlarda değişken sonuçlar ortaya koymuştur (Tablo 6). Yazılım Teknolojisi ($p = .542$), Veriye Dayalı Karar Verme ($p = .322$) ve Veriye Dayalı Kurum Kültürü ($p = .201$) boyutlarında büyük veri mühendisi istihdam eden ve etmeyen kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte, Liderlik ($p = .008$) ve Yetenek Yönetimi ($p = .038$) boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar, büyük veri mühendislerinin özellikle kurumsal liderlik ve yetenek yönetimi süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik boyutundaki anlamlı farklılık, bu uzmanların veri odaklı karar alma süreçlerinde üst yönetimi destekleyici bir rol üstlendiğini ve stratejik planlamaya katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi boyutundaki anlamlı farklılık ise, büyük veri mühendislerinin kurumsal yetenek havuzunun geliştirilmesinde ve veri analitiği becerilerinin artırılmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunmaması nedeniyle H_{11} alt hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, büyük veri mühendislerinin teknoloji, karar verme ve kurum kültürü boyutlarında henüz beklenen etkiyi oluşturmadığını göstermektedir. Ancak bu sonuç, söz konusu alanlarda büyük veri mühendislerinin önemini az olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Aksine, bu bulgu yükseköğretim kurumlarında büyük veri mühendislerinin rollerinin daha iyi tanımlanması ve bu alanlardaki etkinliklerinin artırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma yükseköğretim kurumlarının büyük veriye hazırlık süreçlerinde uzman istihdamının rolünü kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Çalışmanın bulgularında, farklı uzmanlık alanlarının kurumların büyük veri teknolojilerine adaptasyonunda önemli ve farklılaşan etkiler oluşturduğu gözlemlenmiştir. Özellikle veri bilimciler, veri mühendisleri ve büyük veri mühendisleri gibi doğrudan veri odaklı roller, örgütlerin dönüşüm süreçlerinde kritik öneme sahiptir.

McAfee ve Brynjolfsson'un (2012) Yönetimde Beş Zorluk modelinin boyutları, araştırmamızın bulgularıyla güçlü bir uyum göstermektedir. Özellikle liderlik ve yetenek yönetimi boyutlarında veri bilimcilerin, teknoloji boyutunda veri mühendislerinin ve karar verme boyutunda iş analistlerinin oluşturduğu anlamlı etkiler, modelin teorik öngörülerini doğrulamaktadır. Bu bulgu, büyük veri dönüşümünün sadece teknolojik değil, aynı zamanda örgütsel ve kültürel bir süreç olduğunu vurgulayan teorik yaklaşımı desteklemektedir.

Veri bilimcilerin istihdamının, özellikle liderlik, yetenek yönetimi ve kurum kültürü boyutlarında anlamlı etkiler oluşturması, bu uzmanların sadece teknik değil, aynı zamanda kurumsal dönüşümün sosyal ve yönetsel boyutlarında da önemli roller üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, Akrami ve diğerleri (2024) ile Alkhalil ve diğerlerinin (2021) çalışmalarıyla paralellik göstermekte olup, veri bilimcilerin kurumsal değişimin katalizörleri olarak işlev gördüğünü doğrulamaktadır.

Veri mühendislerinin teknoloji boyutunda oluşturduğu anlamlı farklılık, bu uzmanların büyük veri altyapısının kurulması ve yönetilmesindeki kritik rolünü vurgulamaktadır. Bu sonuç, Ang ve diğerlerinin (2020) bulgularıyla örtüşmekte ve teknik altyapının büyük veriye geçiş sürecindeki temel önemini teyit etmektedir. Ayrıca, bulut bilişim uzmanlarının kurum kültürü üzerindeki olumlu etkisi, modern veri teknolojilerinin benimsenmesinin kurumsal düzeyde bir zihniyet değişimi gerektirdiğini göstermektedir.

İstatistikçilerin ve iş analistlerinin yetenek yönetimi boyutunda oluşturduğu pozitif etki, veri okuryazarlığının ve analitik düşünme becerilerinin kurum genelinde yaygınlaştırılmasındaki önemlerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Aldholay ve diğerlerinin (2021) çalışmasında vurgulanan kurumsal kapasite geliştirme ihtiyacıyla uyumludur. Yazılım geliştiricilerin teknoloji ve karar verme boyutlarındaki anlamlı etkileri ise, teknik uzmanlığın veri odaklı karar alma süreçlerindeki kolaylaştırıcı rolünü göstermektedir.

Web tasarımı ve geliştirme uzmanlarının yetenek yönetimi, teknoloji ve karar verme boyutlarındaki anlamlı etkileri, veri görselleştirme ve kullanıcı deneyiminin büyük veri uygulamalarındaki önemini vurgulamaktadır. Bu bulgu, Cheng ve Zhang'ın (2023) çalışmasında belirtilen kullanıcı odaklı yaklaşımın önemini desteklemektedir.

DevOps mühendislerinin ve çözüm mimarlarının etkilerinin sınırlı olması, bu rollerin yükseköğretim kurumlarında henüz tam olarak olgunlaşmadığını göstermektedir. Bu durum, Fischer ve diğerlerinin (2020) vurguladığı kurumsal hazırlık ve rol tanımlarının netleştirilmesi ihtiyacıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, büyük veri mühendisi pozisyonunun yükseköğretim kurumlarında oldukça sınırlı sayıda bulunmasıdır. Bu durum, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde henüz erken bir aşamada olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, mevcut büyük veri mühendislerinin liderlik ve yetenek yönetimi boyutlarında oluşturduğu anlamlı etkiler, bu pozisyonun stratejik önemini vurgulamaktadır. Yükseköğretim kurumlarında büyük veri mühendisi gibi kritik pozisyonlardaki eksikliklerin giderilmesi için çok yönlü insan kaynakları stratejisi geliştirilebilir. Bu strateji, mevcut teknik personelin Hadoop ekosistemi ve Apache Spark gibi büyük veri teknolojileri konusunda sistematik eğitimlerle geliştirilmesini, üniversitelerin bilgisayar mühendisliği ve bilişim sistemleri bölümleriyle iş birliği yaparak büyük veri odaklı lisansüstü programlar oluşturmasını ve mezunların kurum bünyesinde istihdamının sağlanmasını içerebilir. Kamu üniversiteleri, vakıf üniversiteleri ile rekabet edebilmek için esnek çalışma modelleri, proje bazlı ek ödemeler ve akademik araştırmalara katılım fırsatları gibi cazip kariyer olanakları sunabilir. Teknoloji transfer ofisleri ve araştırma merkezleri ile birlikte entegre çalışma imkânları sağlayabilir. Yükseköğretim Kurulu’nun da ortak eğitim programları ve uzman havuzu oluşturma gibi kurumlar arası iş birliğini destekleyici politikalar geliştirmesi, sektördeki nitelikli insan kaynağı eksikliğinin giderilmesine önemli katkılar sağlayabilir.

Araştırmanın sonuçları, yükseköğretim kurumlarının büyük veriye hazırlık süreçlerinde başarılı olabilmeleri için dengeli bir uzman portföyü oluşturmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu portföyde teknik uzmanlığın yanı sıra, veri analizi, görselleştirme ve örgütsel hazırlık yetkinliklerinin de yer alması büyük önem taşımaktadır. Kurumların özellikle büyük veri mühendisi, veri bilimci ve veri analisti gibi pozisyonlara yönelik istihdamı artırmaları, hazırlık sürecinin başarısı için önemli görünmektedir.

Gelecek araştırmalar için üç temel alan öne çıkmaktadır: Birincisi, yükseköğretim kurumlarındaki büyük veri uzmanlarının performans göstergelerinin ve yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesine yönelik derinlemesine çalışmalar yapılabilir. İkincisi, farklı ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarıyla karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilerek, Türkiye’deki kurumların uluslararası konumu değerlendirilebilir. Üçüncüsü, büyük veri uzmanlarının kurum içi eğitim ve gelişim programlarının etkinliğini ölçen boylamsal araştırmalar tasarlanabilir. Bu çalışmalar yükseköğretim kurumlarının büyük veri dönüşümünde insan kaynağının rolünü daha iyi anlamamıza katkı sağlayacaktır.

| | |
|--|---|
| Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı | Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 120/41 nolu karar ve 27.04.2022 tarihli etik kurul izni verilmiştir. |
| Çıkar Çatışması | Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir. |
| Teşekkür veya Destek Beyanı | Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. |
| Yazar Katkıları | Çalışmaya birinci yazar %80 oranında, ikinci yazar %20 oranında katkı sağlamıştır. |

Kaynakça

- Alsheikh, N. (2019). Developing an integrated framework to utilize big data for higher education institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 11(1), 31–42. <https://doi.org/10.5121/ijcsit.2019.11103>
- Abteu, A., & Endebu, A. (2023). The role of big data analytics in improving teacher training in developing countries: A literature review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3111391/v1>
- Adam, N. R., Wieder, R., & Ghosh, D. (2017). Data science, learning, and applications to biomedical and health sciences. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1387(1), 5–11. <https://doi.org/10.1111/nyas.13309>
- Adrian, C., Abdullah, R., Atan, R., & Jusoh, Y. Y. (2018). Expert review on big data analytics implementation model in data-driven decision-making. In *2018 Fourth International Conference on Information Retrieval and Knowledge Management (CAMP)* (pp. 1–5).
- Akrami, K., Akrami, M., Akrami, F., & Hakimi, M. (2024). Investigating the integration of big data technologies in higher education settings. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.31004/ijmst.v2i2.296>

- Aldholay, A., Isaac, O., Jalal, A. N., Anor, F. A., & Mutahar, A. M. (2021). Towards a better understanding of the organizational characteristics that affect acceptance of big data platforms for academic teaching. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Informatics (IJEI)*, 9(3), 766–773. <https://doi.org/10.52549/ijeii.v9i3.2902>
- Alkhalil, A., Abdallah, M. A. E., Alogali, A., & Aljaloud, A. (2021). Applying big data analytics in higher education: A systematic mapping study. *International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE)*, 17(3), 29–51. <https://doi.org/10.4018/IJICTE.20210701.oa3>
- Al-Sai, Z. A., Abdullah, R., & Husin, M. H. (2020). Critical success factors for big data: A systematic literature review. *IEEE Access*, 8, 118940–118956. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3005461>
- Altaye, A. A., & Nixon, S. Jr. (2019). A comparative study on big data applications in higher education. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 7(12), 739–745. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2019/027122019>
- Altunışık, R. (2015). Büyük veri: Fırsatlar kaynağı mı yoksa yeni sorunlar yumağı mı? *Yıldız Social Science Review*, 1(1), 45–76.
- Ang, K. L.-M., Ge, F. L., & Seng, K. P. (2020). Big educational data & analytics: Survey, architecture and challenges. *IEEE Access*, 8, 116392–116414. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2994561>
- Ariansyah, K., Setiawan, A. B., Hikmaturokhman, A., Ardison, A., & Walujo, D. (2024). Big data readiness in the public sector: An assessment model and insights from Indonesian local governments. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2023-0010>
- Attaran, M., Stark, J., & Stotler, D. (2018). Opportunities and challenges for big data analytics in US higher education: A conceptual model for implementation. *Industry and Higher Education*, 32(3), 169–182. <https://doi.org/10.1177/0950422218770937>
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Berman, J. J. (2013). *Principles of big data: Preparing, sharing, and analyzing complex information*. Amsterdam: Elsevier, Morgan Kaufmann.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2013). Is your company ready for big data? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/web/2013/06/assessment/is-your-company-ready-for-big-data> adresinden 8 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Casado, R., & Younas, M. (2015). Emerging trends and technologies in big data processing. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 27(8), 2078–2091. <https://doi.org/10.1002/cpe.3398>
- Chat GPT. (2023). OpenAI-ChatGPT. OpenAI. <https://chat.openai.com> adresinden 15 Ocak 2023 tarihinde alınmıştır.
- Cheng, Y., & Zhang, S. (2023). Issues and countermeasures of information network security in the context of big data for higher education institutions. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 5(13). <https://doi.org/10.25236/FSST.2023.051301>
- Choudhary, A. S. (2022). Hadoop ecosystem. *Analytics Vidhya*. <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2022/10/hadoop-ecosystem> adresinden 21 Ağustos 2024 tarihinde alınmıştır.
- Claude, AI. (2024). Anthropic-Claude. Claude. <https://claude.ai/new> adresinden 21 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Cui, Y., Kara, S., & Chan, K. C. (2020). Manufacturing big data ecosystem: A systematic literature review. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 62, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2019.101861>
- Dabhade, K. R. (2014). Big data: An overview. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(10), 255–257.
- Davenport, T. (2018). *Big data @ work*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Dhayne, H., Chamoun, R. K., & Sokhn, M. (2018). Survey: When semantics meet crowdsourcing to enhance big data variety. In *2018 IEEE Middle East and North Africa Communications Conference (MENACOMM)* (pp. 1–6).
- Ebner, K., Bühnen, T., & Urbach, N. (2014). Think big with big data: Identifying suitable big data strategies in corporate environments. In *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3748–3757).
- Fischer, C., Pardos, Z. A., Baker, R. S., Williams, J. J., Smyth, P., Yu, R., Slater, S., Baker, R., & Warschauer, M. (2020). Mining big data in education: Affordances and challenges. *Review of Research in Education*, *44*(1), 130–160. <https://doi.org/10.3102/0091732X20903304>
- François, K., Monteiro, C., & Allo, P. (2020). Big-data literacy as a new vocation for statistical literacy. *Statistics Education Research Journal*, *19*(1), 194–205. <https://doi.org/10.52041/serj.v19i1.130>
- Fujita, H., & Ikuine, F. (2014). Open source: A phenomenon of generation changes in software development. *Annals of Business Administrative Science*, *13*(1), 1–15. <https://doi.org/10.7880/abas.13.1>
- Ganeshkumar, C., Sankar, J. G., & David, A. (2023). Adoption of big data analytics: Determinants and performances among food industries. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*, *14*(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJBIR.317419>
- Gokulkumari, G. (2020). An overview of big data management and its applications. *Resbee Publishers*, *3*(3), 10. <https://doi.org/10.46253/jnacs.v3i3.a2>
- Gorbach, I., Shirokova, S., Bolsunovskaya, M., Leksashov, A., Shirokova, A., & Tsygan, V. (2021). Development of a BI application: Moving from a business idea to formulation of the problem. *E3S Web of Conferences*, *284*, 04009. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128404009>
- Guha, P. (2018). Application of multivariate-rank-based techniques in clustering of big data. *Vikalpa*, *43*(4), 179–190. <https://doi.org/10.1177/0256090918804385>
- Guo, D., & Onstein, E. (2020). State-of-the-art geospatial information processing in NoSQL databases. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, *9*(5), 331. <https://doi.org/10.3390/ijgi9050331>
- Gurcan, F., & Cagiltay, N. E. (2019). Big data software engineering: Analysis of knowledge domains and skill sets using LDA-based topic modeling. *IEEE Access*, *7*, 82541–82552. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2924075>
- Hendrik, A. A., & Tjoa, A. M. (2014). Towards semantic mashup tools for big data analysis. In Linawati, M. S. Mahendra, E. J. Neuhold, A. M. Tjoa, & I. You (Eds.), *Information and Communication Technology* (pp. 129–138). Springer.
- Husamaldin, L., & Saeed, N. (2020). Big data analytics correlation taxonomy. *Information*, *11*(1), 17. <https://doi.org/10.3390/info11010017>
- Hoang, C. T. T., Nhat, P. V., & Thi, H. T. D. (2024). Using the Delphi methodology to develop technology criteria to assess e-learning readiness in Higher education Institutions. *Journal of Science and Technology*, *7*(1), 114-125. <https://doi.org/10.55401/p0a42k67>
- IBM. (2022). Big data analytics. <https://www.ibm.com/analytics/big-data-analytics> adresinden 11 Ağustos 2022 tarihinde alınmıştır.
- Jessup University. (2024). What is a cloud developer: Salary trends and skills needed for you to land the right job. <https://jessup.edu/blog/engineering-technology/what-is-a-cloud-developer/> adresinden 21 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Jia, Z., Zhou, R., Zhu, C., Wang, L., Gao, W., Shi, Y., Zhan, J., & Zhang, L. (2014). The implications of diverse applications and scalable data sets in benchmarking big data systems. In Rabl, T., Poess, M., Baru, C., & Jacobsen, H.-A. (Eds.), *Specifying Big Data Benchmarks* (pp. 44–59). Springer.

- Jones, K. M. L., McCoy, C., Crooks, R., & VanScoy, A. (2018). Contexts, critiques, and consequences: A discussion about educational data mining and learning analytics. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 55(1), 697–700. <https://doi.org/10.1002/pr2.2018.14505501085>
- Kalita, J. K., Bhattacharyya, D. K., & Roy, S. (2024). *Fundamentals of data science: Theory and practice*. Academic Press.
- Khan, S., Shakil, K. A., & Alam, M. (2016). Educational intelligence: Applying cloud-based big data analytics to the Indian education sector. In *2016 2nd International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I)* (pp. 29–34).
- Khosla, M., Sheth, N., & Mahendra, M. S. (2018). Web application for providing immersive development & visualization of web pages. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 9(3), 24–28. <https://doi.org/10.26483/ijarcs.v9i3.5936>
- Kitchin, R., & McArdle, G. (2015). The diverse nature of big data.
- Klievink, B., Romijn, B.J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2017). Big data in the public sector: Uncertainties and readiness. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>
- Kotha, S. (2023). Solving big data based on takeaways from experiences with small data.
- Kourik, J. L., & Wang, J. (2017). The intersection of big data and the data life cycle: Impact on data management. *International Journal of Knowledge Engineering*, 3(2).
- Kumar, N., Koneti, H. S. S., Hordiichuk, V., Menon, R., Aarthy, C. C. J., Saha, G. C., & Balaji, K. (2023). Harnessing the power of big data: Challenges and opportunities in analytics. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(2). <https://doi.org/10.52783/tijpt.v44.i2.193>
- Kumari, S. (2023). Big data: Navigating the Hadoop ecosystem: Unraveling the potential of big data. *International Journal of Engineering & Technology*, 12(1), 7–10. <https://doi.org/10.14419/ijet.v12i1.32332>
- Mason, R. T. (2018). Changing paradigms of technical skills for data engineers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 15, 35–42.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*.
- Microsoft Learn. (2024). Çözüm mimarı. <https://learn.microsoft.com/tr-tr/training/career-paths/solution-architect> adresinden 15 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.
- Moshi, A., Sife, A., & Matto, G. (2024). The effect of awareness on big data adoption readiness in public sector auditing in Tanzania: Assessing TAM model. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 341–354. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71414>
- Muhsin, T. F., Bhat, A. Z., & Samiulla Khan, I. A. M. (2020). Big data analytics for enhancing students experience in higher education – A case study. *Journal of Student Research*. <https://doi.org/10.47611/jsr.vi.949>
- Murumba, J., & Micheni, E. (2017). Big data analytics in higher education: A review. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(6), 14–21. <https://doi.org/10.9790/1813-0606021421>
- Mustapha, I., Rattanawiboonsom, V., & Intanon, R. (2023). Data-driven insights in higher education: Exploring the synergy of big data analytics and mobile applications. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, 17(20), 21–37. <https://doi.org/10.3991/ijim.v17i20.45037>
- Nair, S. R. (2020). A review on ethical concerns in big data management. *International Journal of Big Data Management*, 1(1).
- Nda, R. M., & Tasmin, R. B. (2019). Big data management in education sector: An overview. *Path of Science*, 5(6), 5009–5014. <https://doi.org/10.22178/pos.47-6>
- Oracle. (2024). DevOps nedir?. <https://www.oracle.com/tr/devops/what-is-devops/> adresinden 15 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

- Otto, K. M., & Lau, R. (2016). Leveraging big data to predict firms' performance. In *Proceedings of the Fifth International Conference On Advances in Economics, Management and Social Study - EMS 2016* (pp. 47–50). Institute of Research Engineers and Doctors.
- Ravikumar, R., Kitana, A., Taamneh, A., Aburayya, A., Shwedeh, F., Salloum, S., & Shaalan, K. (2023). The impact of big data quality analytics on knowledge management in healthcare institutions: Lessons learned from big data's application within the healthcare sector. *South Eastern European Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.56801/seejph.vi.309>
- Ruaya, Emmer P., ve Mark Van Buladaco (2022). Virtual local area network (vlan) network design for nemsu-administration building. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 11(6), 294-98. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2022/101162022>
- Sadiku, M. N., Foreman, J., & Musa, S. M. (2018). Big data analytics: A primer. *International Journal of Technologies and Management Research*, 5(9), 44-49. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i9.2018.287>
- Safitri, Y. (2021). Key factors in big data implementation for smart city: A systematic literature review. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 6(1), 16-22. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2021.006.01.3>
- Sander, I. (2020). What is critical big data literacy and how can it be implemented?. *Internet Policy Review*, 9(2), 1-22. <https://hdl.handle.net/10419/218936>
- Saydullaev, S. (2023). Exploring big data applications for knowledge management in higher education administration". *Yashil Iqtisodiyot Va Taraqqiyot*, 1(11-12), 936-943. https://doi.org/10.55439/GED/vol1_iss11-12/a374
- Sonteya, T., & Seymour, L. F. (2012). Towards an understanding of the business process analyst: An analysis of competencies. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11(1), 43-63.
- Sun, Z., & Huo, Y. (2021). The spectrum of big data analytics. *Journal of Computer Information Systems*, 61(2), 154-62. <https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1571456>.
- Syed, S., & Albalawi, E. M. (2024). Harnessing big data and data science for enhanced efficiency in higher education: An exhaustive review and assessment. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4283540/v1>
- Tan, S. S. L., G. Gao, ve S. Koch. 2018. "Big Data and Analytics in Healthcare". *Methods of Information in Medicine* 54:546-47. <https://doi.org/10.3414/ME15-06-1001>
- Tsai, C. W., Lai, C. F., Chao, H. C., & Vasilakos, A. V. (2015). Big data analytics: a survey. *Journal of Big Data*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s40537-015-0030-3>
- Ujang, S., Saad, Z. A., Mohamad, M., Abdullah, M. A., & Sarimin, S. N. (2023). Assessing the Readiness of Staff at Uitm Pahang Toward Big Data Adoption. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2663587/v1>
- Wang, Q., Jalil, H. A., & Marof, A. M. (2022). Factors affecting the acceptance of big data technology in teaching among higher education educators: An empirical investigation using the UTAUT model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1049-1066. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i12/15356>
- Wiese, D., & Rabinovitch G. (2009). Knowledge management in autonomic database performance tuning. In *2009 Fifth International Conference on Autonomic and Autonomous Systems*, (pp. 129-134).
- Xue, S. (2024). The application of big data technology in the analysis of higher education optimization management. *Proceedings of the 3rd International Conference on New Media Development and Modernized Education, NMDME*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.13-10-2023.2341144>
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (2022). *Yükseköğretim Kurulu-Büyük Veri Projesi*.

Başvuru: 02.05.2024 Kabul: 25.07.2024

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi: 2018-2023 Faaliyet Raporları Üzerinden Analizi

Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office: Analysis Based on 2018-2023 Activity Reports

Arzu YILDIRIM¹ 

Öz

Türkiye’de 2018 yılında yapılan seçimden sonra Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiştir. Yeni hükümet sisteminin yapısı, teşkilatlanması ve oluşumu bakımından kamu yönetimi üzerinde etkisinin olacağı düşünülmekle beraber kamu personel sistemini de etkileyeceği düşünülmektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmesiyle beraber Türk idare teşkilatında yeni kurumlar ve oluşumlar gerçekleşmiştir. Bu oluşumlardan birisi de Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur. Kamu politikalarının oluşturulmasında, planlamanın yapılması, analiz yapılması ve bu konuda insan kaynağını yetiştirmek üzere projeler geliştirmekle yetkili kılınmıştır. Ofisler Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde yer almakla beraber, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali bakımdan özerk kuruluşlar olarak tasarlanmışlardır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçişle beraber kamusal politikaların belirlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi konularında etkinliğinin artırılmaya çalışıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi yasal olarak sahip olduğu yetkiler ve yaptığı çalışmalar bakımından kimi zaman tartışmalara konu olmaktadır. Çalışma, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin 2018-2023 dönemlerinde faaliyetleri üzerinden özgün bir değerlendirme yapma amacını taşımaktadır. Bu nedenle çalışmada Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin sahip oldukları bu özelliklerin yasal olarak yapısal görünümü ve yaptığı çalışmalar değerlendirilmiştir. Çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin yeni bir sistem olması nedeniyle oluşumları ve teşkilatlanması bakımından göz önünde bulundurularak ofislerin yasal olarak yapısı ve Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisindeki konumu bakımından ikili bir yapısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ofislerin yeniden düzenlenmesi kurumdan beklenen faydanın sağlanması bakımından önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kamu Yönetimi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Kamu Politikası, Kamu Personel Sistemi.*

Jel Kodları: *M12, O15, M54*

Abstract

After the elections in 2018, Turkey switched to the Presidential System of Government. It can be said that the new government system will also affect the public personnel system in terms of its structure, organization and formation. With the transition to the Presidential Government System, new institutions and formations were established in the Turkish administrative organization. One of these formations is the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office. It is authorized to develop projects to train human resources in the formation and planning of public policies. The offices are located within the Presidential organization and are designed as administratively and financially autonomous organizations with public legal personality. It can be said that with the transition to the Presidential Government System, efforts were made to increase its effectiveness in public policy matters. The study aims to make an original evaluation of the activities of the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office in the 2018-2023 periods. For this reason, in the study, the legal structural appearance of these features of the Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office and its work were evaluated. Descriptive analysis method was used in the study. In the study, considering that the Presidential Government System is a new system and there may be problems in terms of its formation and organization, it has been concluded that the offices have a dual structure in terms of their legal structure and position within the Presidential organization. It has been concluded that reorganizing the ambiguity in the structuring of the offices is important in ensuring the expected benefit from the unit.

Keywords: *Public Administration, Presidential Government System, Presidency of the Republic of Turkey Human Resources Office, Public Policy, Public Personnel System.*

Jel Codes: *M12, O15, M54*

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Çınar, İ. (2024). Cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi: 2018-2023 faaliyet raporları üzerinden analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 141-154.

¹ Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, a.ucar@sirnak.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8543-278X>

Giriş

2018 yılında yapılan cumhurbaşkanlığı seçimi ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi yürürlüğe girmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile farklı amaçları gerçekleştirmek üzere politika kurulları ve ofisler oluşturulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile siyasetin ve yönetimin odak noktası olmak suretiyle kamusal politikaların belirlenmesi, hizmetlerin yürütülmesi ve denetlenmesi konularında Cumhurbaşkanlığının etkinliği arttırılmaya çalışılmıştır (Örselli vd., 2018, s. 307). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi getirdiği birçok farklı değişimlere bağlı olarak birçok açıdan tartışılmaktadır (Mercimek, 2018, s. 133).

Kamu personel yönetim sistemi, Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren devletin temel sorun alanlarından birini oluşturmuştur. Bu nedenlerden öne çıkan ise cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, kamu personel sisteminin tek bir elden yürütülmesini sağlayacak sistemin olmamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu sorunun çözülmesine yönelik 1960 yılında Devlet Personel Dairesi oluşturulmuştur. 1984 yılında Devlet Personel Başkanlığı ismi ile yeniden düzenlenmiş ve hizmet vermiştir. 2011 yılında kabul edilen Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Devlet Personel Başkanlığı'nın yapısında birtakım değişiklikler yapılmış ve yeni sorumluluklar yüklenmiştir. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi ile kamu personel sisteminde önemli sayılabilecek değişiklikler yapılmıştır. En başta Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi oluşturulmuş, daha sonra Başbakanlık Personel Prensipler Genel Müdürlüğü Cumhurbaşkanlığı'na devredilmiştir. 2019 yılında Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış, görev ve yetkileri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın bünyesindeki Çalışma Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Ayrıca kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş olan TODAİE kapatılmıştır (Acar, 2021, s. 1027).

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenen konular arasında Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları ile Cumhurbaşkanlığı Ofisleri olmak üzere iki yeni birim kurulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları ile Cumhurbaşkanlığı Ofisleri Cumhurbaşkanına yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş yardımcı birimler olduğu düşünülmektedir. Bu iki birimin birbirinden çok farklı özelliklerinin olduğu söylenemez. 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile politika kurulları kamu tüzel kişiliği ile idari ve mali özerkliğe sahip değildir, ancak Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin hem kamu tüzel kişiliği bulunmakta hem de idari ve mali özerkliği bulunmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin genel yapısı ve sahip olduğu özelliklere yönelik tartışmaların bu noktada ortaya çıktığını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Nacak, 2021, s.1024).

Yeni sistem ile idari teşkilat içerisinde oluşturulan birimler arasında Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi gelmektedir. Ofis, Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak kurulmuş ve ona yardımcı bir birim olarak tasarlanmıştır. Ofis'e 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile bazı görev ve sorumluluklar verilmiştir. Bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için yasal olarak bazı yetkilere sahip kılınmıştır. Ofisi yasal olarak sahip olduğu yetkiler ve yaptığı çalışmalar bakımından kimi zaman tartışmalara konu olmaktadır. Çalışma bu maksatla Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin 2018-2023 dönemlerinde faaliyetleri üzerinden özgün bir değerlendirme yapma amacını taşımaktadır. Literatüre farklı bir bakış açısı getirmek amacıyla literatür taraması yöntemiyle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile ilgili alanda yayımlanan eserler incelenmiştir. Ulaşılan veriler kapsamında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu nedenle çalışmada Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin sahip oldukları özellikler, yapısal görünümü ve 2018-2023 dönemleri arasında gerçekleştirdiği çalışmalar değerlendirilmiştir.

1. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Ofisi'ne Geçiş Süreci

Türkiye'nin personel sistemi, Osmanlı İmparatorluğu'nun izlerini taşımakla beraber, batının da izlerini taşıması ile melez bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Personel yönetim sistemi üzerinde Cumhuriyet'in ilk yıllarında Fransa'nın etkisinin yanında 1980'li yıllarda ABD'nin yeni yönetim anlayışının etkisi görülmüştür. Osmanlı Devleti zamanında devletin işleri, ilmiye, kalemiye, seyfiye ve mülkiye şeklinde sınıflandırılan kamu personelleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Osmanlı Devleti zamanına ait personel yönetimi konusunda önemli bilgi kaynağı olarak Fatih Kanunnamesi dikkat çekmektedir. Ayrıca Osmanlı döneminde kamu personel sistemi içerisinde öne çıkan başka bir kurum Enderun Mektebi olmaktadır. Enderun Mektebi, kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde önemli rol üstlenmiştir. Enderun Mektebi'nin kapatılmasından sonra kamu personel sistemindeki belirsizliği ortadan kaldırmak için Tanzimat ve Islahat Fermanı gibi reform çalışmalarına başlanmıştır. Tanzimat ile beraber günümüzdeki batılı anlamda personel sisteminin temelleri atılmış, Cumhuriyet Dönemi'ndeki kamu personel anlayışının bu temeller üzerine oturtulduğunu söylemek mümkündür (Acar, 2021, s. 1028).

Kamu personel sistemine yönelik ortaya çıkan diğer gelişmeler arasında yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar da önemlidir. 1951 yılında Barker Raporu adı verilen raporda Türk kamu personel sistemine yönelik

gelişmeler de bulunmaktadır. Bu raporda, Türk idari sistemindeki sorunlar açıklandıktan sonra, kamu personel sorunları ile ilgilenecek bir personel dairesinin kurulması gerektiği tespit edilmiştir. Barker raporunda, devlet rejiminin ülkenin kalkınmasındaki rolü belirtilerek, personel eğitimini yapacak merkezi düzeyde bir personel dairesinin kurulması gerektiği tespitleri yapılmıştır. Bu raporun ardından 1951 yılında James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından hazırlanan raporda, merkezi düzeyde bir kamu personel dairesinin kurulması gerektiği yönündeki görüşlerinin yanında, kamu reformunun yapılması yönünde tespitleri bulunmaktadır. İsviçre eski Başbakanı Walter Leimgruber'e hazırlatılan bir raporda, ülkemizin idari teşkilat yapısına ve kamu personel sistemine yönelik tespitler yer almaktadır. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde Birleşmiş Milletler baş müşaviri olarak bir süre görev yapan Maurice Chailoux-Dantel Raporu'nda Türkiye'deki devlet memuriyeti, Devlet Personel Reformu ve Devlet Personel Kanunu Projesi gibi alanlarda araştırmalar yapmış, sonrasında rapor haline getirmiştir (Kara, 2006, s. 154-158). Türkiye'de merkezi düzeyde personel kurumunun oluşturulmasına yönelik tespitlerin yer aldığı bu raporların, Devlet Personel Dairesi'nin oluşturulmasında önemli etkileri bulunmaktadır.

Türkiye'de 1950'li yıllarda kamu personelini bir çatı altında toplayacak merkezi bir kuruma ihtiyacın olduğu yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlarda da tespit edilmiştir. Bu raporlarda devletin bütün personelini yönetecek ve koordine edecek merkezi düzeyde bir personel kurumunun kurulması ihtiyacı neticesinde ülkemizde Devlet Personel Dairesi (DPD)'nin kurulmasını hızlandırdığı söylenebilir. Türkiye'de 1960 yılında Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Daha sonraki süreçte uygulamada sorunlar ortaya çıkmasından dolayı DPD yerini Devlet Personel Başkanlığı'na (DPB) bırakmıştır (Erciyas, 2013, s. 173-174). Devlet Personel Dairesi kurulduktan sonra saygın bir kurum olarak varlığını devam ettiremediği söylenebilir. Bunun temel nedenleri arasında, kendisi ile aynı yıl kurulan Devlet Planlama Teşkilatı'nın sahip olduğu bütçe ve kadroya sahip olamaması, Devlet Planlama Teşkilatı'nda sunulan fırsatların uzman ve akademik çalışmaları olanlar için daha cazip olması, Devlet Personel Dairesi'nin bu olanaklara sahip olamaması gösterilebilir (Mihçioğlu, 1987, s. 99).

Türkiye'de kamu personel sisteminin gelişim süreci değerlendirildiğinde ayrıntılı bilgilerin yer aldığı kalkınma planları kamu personel sisteminin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu 2001- 2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Uzun Vadeli Strateji" ifadesi bulunmaktadır. Kamu personel sistemine yönelik yapısal ve fonksiyonel anlamda köklü değişiklikleri kapsayan bir değişimin gerekli olduğu vurgulanmıştır. 1999 yılında Devlet Memurluğu Sınavı (DMS) ile merkezi düzeyde bir sınav sistemi hedeflendiği fakat kamu personel sistemine yönelik istihdam, maaş gibi konulardaki sorunların devam ettiği tespit edilmiştir. 2011 yılında Devlet Planlama Teşkilatı da kapatılmış, görev ve sorumlulukları yeni kurulan Kalkınma Bakanlığı'na devredilmiştir. Türkiye'de 2018 yılında yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçiminden sonra Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine fiilen geçilmiştir. Bu sistem ile beraber Kalkınma Bakanlığı kaldırılmış, bazı yetki ve sorumlulukları Strateji ve Bütçe Başkanlığına devredilmiştir (Bayansar, 2024, s. 44-49).

Hükümet sistemi değişikliği nedeniyle sistemin istikrarının sağlanmasına ilişkin yansımalarının yanı sıra en fazla etkisi kamu yönetimi üzerinde olmaktadır. Bu kapsamda yeni sistem değişikliğiyle beraber yürütme organının hızlı alınan kararlarını, tarafsız, etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlayacak liyakat ilkesine göre atanan bürokrasinin yürütmesi önemli bir husus olarak görülmektedir (Esen ve Kalağan, 2020, s. 261). Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile beraber yürütme erkinin işleyiş sürecinde daha dar olan fakat daha hızlı bir şekilde kararın alınmasını sağlayan bir yürütme anlayışına geçmek için bakanlık sayısının azaltıldığını ifade etmek mümkündür. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile bazı bakanlıkların birleştirilerek politikaların oluşturulmasında yönetim esaslı kurulların kurulacak olması daha gerçekçi ve rasyonel olan politikaların uygulamaya geçirilmesi bakımından önemli olacaktır. Böyle bir değişiklik ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde bakanlıklara bağlı olarak oluşturulan kurullar, Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak oluşturulan başkanlıklar ve ofisler ile daha dinamik bir yönetim sistemi kurulmak istenmektedir. Toplumun farklı kesimlerinde bu anlayışın, yürütme erkini güçlendirerek gücün tek elden toplanması olarak algılanması ihtimali olsa da aslında yeni sistemde politika yapım sürecinin çok sayıda aktörlü olarak ve istişare ağırlıklı olarak bir sistemin oluşturulmak istendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Güler, 2018, s.319).

Kamu politikalarının genel olarak oluşturulması sürecini; ön hazırlık/araştırma yapmak, değerlendirmek, öneride bulunma ve onaylama, planlama, uygulama ve yürütme, değerlendirme, rapor sunma ve geri dönüş şeklinde sıralamak mümkündür. Ofislerin kamu politikalarının oluşturulmasında ilk aşama olan ön hazırlığın yapılması ve araştırma yapmak aşamasıdır. Bu aşamanın gerçekleştirilmesinde politika kurulları da görevlendirilmiştir. Kamu politikalarının oluşturulması aşamasında ofislerin, kamu kurumlarına yol gösterme, uluslararası, ulusal kurum ve kuruluşlar ile üniversiteler, özel yönetim, sivil toplum kuruluşları ile toplantı yapmak, rapor hazırlamak ve Cumhurbaşkanına sunmakla görevlidir (Özdemir, 2021, s. 292-293). Politika kurullarının personel ve

sekretaryasına ilişkin hususlar incelendiğinde özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve malî özerkliğe sahip olarak tasarlanmadıkları için bu durumun çalışma hızlarını ve süreçlerini olumsuz bir şekilde etkileyebileceği olasıdır. Ancak Ofisler politika kurulların tersine kamu tüzel kişiliğine haiz bir birim olarak düzenlendiği için bu tür olumsuz durumların ortaya çıkma olasılığı görünmemektedir (Akman, 2019, s. 49).

Kamu personel sistemine yönelik yetki ve sorumluluk sahibi olan ve Cumhurbaşkanlığı bünyesine bağlı olarak oluşturulan kurum İnsan Kaynakları Ofisi'dir. Ofis genel olarak ülkenin insan kaynağı potansiyelini ve kalitesini arttırmak ile görevlendirilmiştir. Bu nedenle Ofis, hem kamu kurum veya kuruluşlarına yönelik hem de özel sektör kuruluşlarına yönelik insan kaynakları yönetimi konusunda görevlendirilmiş görünmektedir. Kamu personel sistemine yönelik görev ve sorumlulukları 1 numaralı CBK'nin 527/D maddesinde yer almaktadır. Bu maddede İnsan Kaynakları Ofisi (İKO), kamu yönetiminde kariyer yönetimi, performans yönetimi ve başka insan kaynağı yönetim modellerini uygulamak için proje geliştirmek için yetkili kılınmıştır. Ayrıca kamu yönetiminde istihdamın sağlanmasında liyakat ve etkinlik ilkesinin yerleşmesine yönelik çalışmalar ve projeler geliştirmekle yetkili kılınmıştır (md. 527/D). İKÖ'nün bu görevlerine karşın kamu personel sistemine yönelik hizmet verecek doğrudan bir birimi bulunmamaktadır (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 59).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçtikten sonra çok üzerinde en çok konuşulan özelliklerinden biri de kamu personel yapısında ortaya çıkan değişiklikler olmuştur. Personel hareketliliği özellikle de üst düzey kamu görevlilerinin atanmasında 2017 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanına verilen yetkiler, kamu personel yapısında öne çıkmaktadır. Nitekim kabul edilen Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve 703 Nolu Kanun Hükmünde Kararname ile kapatılması ile yönetsel mekanizmada hareketlilik ortaya çıkmıştır. 2017 yılında yapılan anayasa değişikliği ile hem Cumhurbaşkanı'na tanınan üst düzey yöneticilerin atama yetkisi hem de Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile kurulan kurul ya da kuruluşlarına atanacak olan üst düzey kamu görevlilerine yönelik yeni ölçütlerin tespit edilmesini zorunlu kılmış ve bu ölçütler belirlenmiştir (Turan, 2018, s. 78).

2. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi daha önceki hükümet sistemleri gibi tarihsel gelişim seyri içerisinde oluşmamıştır. Bu sistem ile yürütmenin güçlendirilmesi anlayışı kapsamında yürütme yetkisi sadece Cumhurbaşkanı'nda toplanmıştır (Fanid ve Akman, 2021, s. 32). Devlet yönetimindeki radikal değişimin temel nedeni güçlü ve istikrarlı bir yönetim anlayışı oluşturmanın yanında stratejik amaçları da bulunmaktadır. Stratejik amaçlar arasında, vatandaşların devlete olan güvenlerini geliştirecek, böylece daha istikrarlı bir yönetsel anlayışa ulaşabilme anlayışını hâkim kılmak için vatandaşların gerçek ihtiyaçlarına daha hızlı, çok yönlü kararların alınmasını ve hayata geçirilmesini sağlayacak daha esnek ve dinamik bir kurum ya da kuruluşlar inşa etmektir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 138).

Merkezileşme, yerelleşme, özerklik, demokrasi tartışmaları bağlamında merkezi düzeyde bir kamu personel yönetim örgütü gerekli midir? Sorusunun yanı sıra her kurumun kendine has yapı, fonksiyon ve özelliğinin olması, merkezi düzeyde bir personel yönetimi örgütünün bütün bu yapıya tek bir elden yanıt vermesi mümkün olacak mıdır? Bütün bu soruları yönetim felsefesi bağlamında tartışmak mümkündür. Ancak bu tartışmanın ötesinde kamu personel sistemini tek elden yönetecek, kamu personel yönetim anlayışını tespit edecek bir merkezi birime her zaman ihtiyaç duyulacağı söylemek mümkündür (Acar, 2021, s. 1027).

Yeni sistemde Cumhurbaşkanı, beş yıl süre ile sağlıktan dış politikaya, eğitimden güvenliğe kadar bütün toplumu yakından ilgilendiren her alanda kamu politikalarının belirlenmesinde, uygulanmasında ve uygulamaların takip edilmesinde yetkilendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle yönetim anlayışının yeniden düzenlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çünkü yeni sistem ile yürütmenin güçlü ve sağlıklı olarak hizmet vermesi özellikle hızlı ve etkili yürütmenin en önemli koşullarından birini oluşturmaktadır. Nitekim oluşturulan Cumhurbaşkanlığı Ofisleri ve Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları bütün kurum ya da kuruluşların çalışmalarını hem hukuka uygunluk hem de hizmetlerin yerindeliği bakımından inceleyerek devlet idaresini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirebilecektir. Diğer taraftan, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İnsan Kaynakları Ofisi'nin, politika kurullarının öncelik verdiği konularda küresel seviyede insan kaynağının belirlenmesini sağlayarak milli projeler arasında yer almasına katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Bu düzenleme, İnsan Kaynakları Ofisi'nin bu sorumluluğunu politika kurullarının öncelik verdiği alanlarda yerine getireceği düzenlenmiştir. Bu nedenle insan kaynağının belirlenmesi, milli proje olarak kazandırılması durumlarında politika kurulları, İnsan Kaynakları Ofisi'ni yönlendirmektedir (Erol, 2020, s. 120; Sobacı vd., 2018, s. 1-2). Dolayısıyla Ofislerin, Cumhurbaşkanının talep ettiği bilgilerin, raporların hazırlanmasında önemli sorumluluklar üstlenmekte ve

aldıkları kararlar sayesinde politikaların oluşturulmasında önemli etkileri olmaktadır (Öztürk ve Tozak, 2021, s. 55).

Ofislerin görevleri incelendiğinde, analiz yapma, raporlama, proje üretme ve geliştirme, faaliyetler yapma, işbirliği yapma, çalışmalarını takip etme, yürütülmesini sağlamak ve öneri sunulması şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bunun yanında Politika Kurulları ile Ofisler arasında işbirliğinin sağlanmasına ilişkin sorumlulukları da vardır. Nitekim Ofislerin görevleri arasından analiz yapma kısmı kamu politikası bakımından önem taşımaktadır. Türkiye’de politikaların yapılmasında önemli eksik alanlardan birisi de politikanın analiz edilmesidir. Ofislerin herhangi bir bürokratik engele takılmadan, Cumhurbaşkanının belirlediği öncelikler kapsamında projeleri yönetmesi ve çalışmalar yapması hedeflenmiştir. Ayrıca bakanlıkların çalışmalarının takip edilmesi yetkisi de ofislere verilmiştir. Cumhurbaşkanının isteyebileceği bütün bilgi, analiz ve raporların hazırlanması Ofisler tarafından yerine getirilecektir. En önemlisi de Ofisler tarafından alınan karar ya da yaklaşımların hükümetin politikasında belirleyici olmasıdır (Akman, 2019, s. 48-49).

İnsan kaynakları ofisi; Türkiye’nin insan kaynakları alanında envanterini çıkarmak, gereksinim duyulan konularda yeteneklerin gelişim çalışmalarını yürütmek, Türkiye’nin sahip olduğu misyonu ve öncelikleri kapsamında insan kaynağının geliştirilmesini yardımcı olarak projeler üretmek, özel yeteneklerin keşfedilmesine katkı sunmak, yeteneklerin yönetilmesi sürecinde projelerin üretilmesini sağlamak, politika kurullarının öncelik olarak belirlediği alanlarda küresel anlamda insan kaynağının tespitini yaparak milli projelerin oluşturulmasına katkı sunmak, kamu yönetiminde liyakatin ve yetkinliğin esas alınması için gerekli olan projeleri üretmek, verimliliğin sağlanması amacıyla insan kaynaklarının planlamasına ilişkin çalışmalar yapmakla yetkili kılınmıştır. Türkiye’nin insan kaynağının gereksinim ve öncelikler doğrultusunda planlanması, gelişmesi ve uygulanması hususunda önemli oranda ihtiyaca yanıt verecek olan insan kaynakları ofisi, kamu görevlilerinin kariyer ve performans bakımından önemli bir boşluğu dolduracak şekilde tasarlanmıştır. Türkiye’de insan kaynakları yönetiminde ülke düzeyinde ve doğrudan doğruya yürütmenin başında bulunan Cumhurbaşkanına bağlı olarak düzenlenen bu ofisin yapacağı faaliyetlerin ülke düzeyinde uygulanması bakımından ciddi sayılabilecek avantaja sahip olduğu düşünülmektedir (Kırışık ve Öztürk, 2020, s. 188).

İstihdamın artırılması hususunda kamu kurumları ile özel kurumların birlikte değerlendirilmesi önemlidir. İşsizliğin çözülmesi konusunda büyüme ile istihdam kavramları arasındaki bağlantının kurulması gerekmektedir. İşsizliğin önlenmesi için iş gücünün sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özellikler arasında uyumun sağlanması gerekli görülmektedir. İstihdamın yönetilmesi konusunda Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin rolü konusunda açık ipuçları olmamakla beraber; idari ve mali bakımdan özerkliğe sahip olması, personel sayısının esnek tutulması ve ihtiyaç duyulacak alanlarda istihdamın sağlanması bakımından kuruma geniş bir hareket alanı sunduğu düşünülmektedir (Demirel-Değirmenci, 2021, s. 139).

3. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin Genel Yapısı, Görevleri, Teşkilatlanması

Cumhuriyet’in ilan edilmesinden sonra Türkiye’de kamu personel yönetim anlayışı Osmanlı Devleti’nin etkilerini taşıyacak şekilde yürütülmüştür. Kamu personel sistemine yönelik yaşanan sorunların artması ve yabancı uzman raporlarının da etkisi sonucu 1960 yılından sonra merkezi düzeyde bir personel yönetim anlayışının hayata geçirilmesi amacıyla Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Belli bir süre sonra örgütlenme yapısında yapılan değişiklikle 1984 yılında ismi Devlet Personel Başkanlığı şeklinde düzenlenmiştir. Yaklaşık olarak 34 yıllık bir zaman içerisinde kamu personel yönetimine ilişkin birçok düzenleme ve sorumluluk Devlet Personel Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir. 2018 yılından sonra Başkanlık çağın şartlarına ve günün koşullarına gerekli çözümü sunmadığı gerekçesi ile kaldırılmıştır (Bayansar, 2024, s. 55).

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde yerinden yönetim anlayışına uygun olarak Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi oluşturulmuştur. Ofisler, Cumhurbaşkanına bağlı olarak özel bütçeye sahiptir. Her ofisin görev ve sorumlulukları ayrı ayrı belirtilmiş, ortak hükümler kısmında ise, ofis başkanının, Ofis’in en üst amiri olduğu, ofisin genel olarak yönetiminden ve temsilinden Cumhurbaşkanına karşı sorumlu olduğu, Cumhurbaşkanı aracılığı ile tespit edilen hedef, politika ve stratejilere paralel olarak ofisi yöneteceği, ofisin yetki alanına giren konularda bütün kamu kurum veya kuruluşlarını işbirliği içerisinde koordinasyonu sağlayacağı, bakanlıklar, kamu kurum veya kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüsleri ve kamu kurumu niteliğine haiz olan kuruluşlar ile işbirliği içerisinde çalışacağı ifade edilmiştir (Erol, 2020, s.119). Ayrıca Ofislerin planlanan kamu politikaları için araştırma ve inceleme yaparak yaptıkları araştırmanın sonuçlarını Cumhurbaşkanına sunmak zorunluluğu bulunmaktadır (Özdemir, 2021, s. 292)

Ofisler görev alanlarını ilgilendiren konularda kamu kurum veya kuruluşlarında ihtiyaç duydukları belge ve bilgileri isteyebilme hakları bulunmasına karşın ulaştığı bilgi ve belgelerden sır niteliğinde olanları hiçbir şekilde açıklayamaz ve kendisinin ya da başkasının menfaati için kullanamaz. Ofislerde başkana yardımcı olmak üzere başkan yardımcıları da görevlendirilebilir. Başkan, sorumluluk alanındaki hususlara yönelik konularda gereksinim duyduğu araştırma, inceleme ve etüt yapma, proje hazırlama ya da uluslararası toplantı düzenleme gibi işleri ve bu işlerin yürütülmesi için gerekli olan her türlü mal ya da hizmetlerin satın alınması işlemini ulusal ya da uluslararası düzeyde gerçek ve tüzel kişilere sözleşme ya da pazarlık yoluyla yaptırabilme yetkisine de sahiptir. Başkanlığa verilen projelerin incelenmesi, yorumlanması ya da analiz yapılması ile destek sunulan projelerin izlenmesi işlemlerinin gerçekleştirilmesinde hizmet alımlarında görev yapan personelinin ve hizmetten faydalanacak diğer kişilerin ödemesi Başkanlık bütçesinden yapılmaktadır. Başkanlık tarafından desteklenen Ar-Ge projelerinde projenin süresi ile sınırlı olmak koşulu ile görev yapan çalışanlara projede belirtilen meblağlar üzerinden ödeme yapılabilir. Ofis Başkanlığı; görev ve sorumluluk alanındaki bazı hususlarda idarî düzenlemeler yapabilme yetkisine sahiptir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 141). Ofis Başkanlığı, gerekli gördüğü durumlarda inceleme, araştırma ve proje ile ulusal ya da uluslararası alanda eş güdümü sağlamak, işbirliği yapmak üzere ihtiyaç duyduğu toplantıyı ya da başka organizasyonlar yapma yetkisine sahiptir (Öztürk ve Tozak, 2021, s. 70). Ofis'te bulunan İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı'na eğitim alanlarındaki iş gücü potansiyelini, özel ve kamu kurumlarında insan kaynağını planlama yetkisi verilmiştir. Ayrıca kamu kurumları için personelin seçilmesi, yerleştirilmesi, atanması, terfi gibi durumlar için ölçüt geliştirmesi faaliyeti eklenmiştir (Demirel-Değirmenci, 2021, s. 138).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin de görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sayılmıştır (Cumhurbaşkanlığı 1 Numaralı Kararname):

- “Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkartmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek,
- Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek,
- Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek,
- Politika kurullarının öncelendiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak,
- Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellerini hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek,
- Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli olan projeler üretmek ve çalışmalar yapmak,
- Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak” şeklinde sınıflandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Ofisi'nin teşkilatlanması, sahip olduğu yetkiler bakımından incelendiği zaman Türkiye'de planlamanın yapılması, yetiştirme, ülkedeki yeteneklerin ülkeye kazandırılması hususlarında, ulusal ve uluslararası seviyede Türkiye'nin bütün insan kaynağını yürütmenin en tepesinden alınması ve bütün kamu yönetimini hatta özel yönetimi de içine alacak şekilde oluşturulan etkili bir örgütlenme özelliğinde tasarlanmış olduğu dikkati çekmektedir (Kırışık ve Öztürk, 2020, s. 188). Ofisler aynı zamanda bürokrasiye takılmadan Cumhurbaşkanı tarafından verilen yetkilerin yönetilmesi (Boyalı ve Gümüş, 2022, s. 241), kamu yönetiminde istihdamın sağlanmasında liyakatin ve yetkinliğin artırılmasına yönelik projelerin geliştirilmesinde yetkili kılınmıştır (Turan, 2018, s. 74).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin bütçesi başkan aracılığıyla hazırlanmaktadır. Ofiste ana hizmet birimi, danışma birimi ve yardımcı hizmet birimi bulunmaktadır. Ofislerin görevleriyle bağlantılı olmak koşulu ile diğer kamu kurum ya da kuruluşlarından her türlü bilgi ve belge isteme hakları bulunmaktadır. Ayrıca her ofisin sahip olduğu görev ve sorumluluklar ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Ofislerle ilgili olarak 1 No' lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Ofislerin sorumluluk alanları ve koordinasyon, personelin istihdam edilmesi, çalıştırılma şartları ve görevlendirilmesi, eğitim ve mecburi hizmet yükümlülükleri, bütçe ve denetim, bilgi isteme ve gizliliğe uyma, yöneticilerin sorumlulukları, yetki devri, yurtdışı teşkilatı ve atıflar gibi bütün ofisler için geçerliliği olan ortak nitelikteki hususlar düzenlenmiştir (Nacak, 2021, s. 1026).

İnsan Kaynakları Ofisi'nin bütçesi, genel olarak bütçeden Cumhurbaşkanlığı bütçesine konulacak ödenekten, Ofis aracılığı ile ücret karşılığında sunulan farklı hizmetler sonucunda elde edilen gelirler, gerçek ve tüzel kişilerden elde edilen yardım ve bağışlardan oluşmaktadır. Ofisler, özel sektördeki bir kuruluş gibi kamu kurumlarına ya da diğer kişilere projeler yaparak karşılığında meblağ alabilir. Ofislerin bütçelerinin, gelir ve giderlerinin denetimine yönelik hususlar Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelik ile belirlenmektedir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 142).

4. 2018-2023 Faaliyet Raporları Üzerinden Kurumun Çalışmalarının Analiz Edilmesi

Kamu personel sisteminin envanterini çıkartarak, ihtiyacın tespit edildiği alanlarda yeteneklerin gelişmesine yönelik çalışmalar yapmak, Türkiye'nin amaç ve öncelikleri kapsamında kamu personel sisteminin geliştirilmesini sağlamaya ilişkin projeler üretmek, insan kaynağının geliştirilmesi ve desteklenmesi için çalışmalar yapmak, insan kaynağının planlamasının yapılmasına yönelik çalışmaların yapılması konusunda eksikliklerin olduğu söylenebilir (Yıldız, 2019, s. 420). İnsan unsuru daha önce olduğu gibi günümüzde de bir kurum için en önemli unsurların başında gelmektedir. Bir bakıma bir holdingde insan kaynakları yönetimi direktörlüğü hangi fonksiyonu üstleniyorsa devlet bakımından geçmişte Devlet Personel Başkanlığı'nın günümüzde de Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi veya Çalışma Genel Müdürlüğü'nün ve diğer merkezi düzeyde personel birimlerinin aynı işlevi yerine getirmesi beklenmektedir. Günümüzde kamu kurumlarında çalışan sayısını göz önüne aldığımızda bu kadar büyük yapıya sahip sistemde insan kaynakları direktörlüğünün olması zorunludur. 1960 yılında kurulan Devlet Personel Dairesi günümüzde kapatılmış olsa da günümüzde yeni oluşturulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi veya Çalışma Genel Müdürlüğü'nün de aynı işlevi yerine getirmesi gerekir. Ancak kamu yönetiminde bu fonksiyonu yerine getirecek kamu personel politikalarını tek elden yönetecek bir birimin varlığı ve mevcut olanların bu fonksiyonu tam anlamıyla yerine getirip getirmediği sürekli tartışmalara konu olmuştur (Acar, 2021, s. 1028).

Genel olarak Cumhurbaşkanlığı ofislerine yönelik kamuoyundaki tartışmaların odak noktasını oluşturan husus; 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 525. Maddesinde "... verilen görevleri yerine getirmek üzere Cumhurbaşkanlığına bağlı, özel bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi kurulmuştur" şeklindeki ifadelerdir (Nacak, 2021, s. 1026-1027). Cumhurbaşkanlığı Ofislerinin Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içinde yer almasına karşın, hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarının özelliklerini taşımaktadır. Bu nedenle ofislerin Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilat yapısı içindeki konumunun tespit edilmesinde güçlük ortaya çıkmaktadır. Kamu tüzel kişiliğini haiz olan Cumhurbaşkanlığı Ofisleri, Cumhurbaşkanına bağlı olmaları dolayısıyla merkezi yönetimin başkent teşkilatı içinde bulunsa da doktrinde hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu olarak hizmet vermektedir. Bunun temel nedeni ise, Ofislerin kamu tüzel kişiliğini haiz olmaları, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren bir sorumluluğu yerine getiriyor olmaları ve özel bütçeye sahip olmalarıdır (Özdemir, 2021, s. 295).

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, ülkedeki insan kaynağının kalitesini arttırmakla görevli kılınmıştır. Aynı zamanda gerek kamu yönetiminde gerekse de özel yönetimde insan kaynaklarına ilişkin görevler üstlenmiş, kamuda istihdamın sağlanmasında liyakatin ve yetkinliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar ve projeler geliştirmekle görevli kılınmıştır. Verilen bu görev ve sorumluluklara karşın Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin doğrudan kamu personel sistemine ilişkin bir biriminin olmaması ofisin yapısıyla ilgili tartışmalara neden olan diğer husus olduğu düşünülmektedir. Projelerden ve yasal durumdan ofisin personel yönetiminden ziyade daha çok insan kaynaklarına odaklanan bir birim şeklinde tasarlanmış olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 59).

Ofis'e yasal bakımdan kamu personelinin yanı sıra özel yönetim çalışanlarının üzerinde de sorumluluklar verildiği görülmektedir. Ofis'in görev ve sorumluluklarını fiili bakımdan hangi ölçüde üstlendiği hususunda yeteri kadar veri bulunmamaktadır. Yasal bakımdan Ofis'in uygulamacı yönünün öne çıktığını söylemek mümkündür (Demirelli ve Aydın, 2020, s. 79).

Personel politikalarının yürütülmesi hususunda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve İnsan Kaynakları Ofisi'nin yapısı incelendiğinde yeni süreçte kamu personel politikalarına ve merkezi düzeyde bir kamu personel birimine öncelik verilmeyeceği ileri sürülebilir. Öncelikle kamu personel politikalarında en üst birimin Çalışma ve Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı olması tasarlanırken, kuruluş sürecinde Aile kelimesi başa gelmiştir. Bu kapsamda aileye ilişkin politikaların öne çıkması çalışmaya ilişkin politikaların ikinci planda olması öngörüsünde bulunulabilir. Politika kurullarında bakanlık ile ilgili Sosyal Politikalar Kurulu oluşturulmuş benzer şekilde Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nde çalışma politikaları ve kamu personel politikalar kurulu şeklinde bir birimin oluşturulmaması bu konudaki politikaların yeterli düzeyde önemli algılanmayacağı iddia edilebilir (Acar, 2021, s. 1030).

Yeni sistem ile önemli yetkiler verilen ve kamu tüzel kişiliğini haiz olmasıyla da Cumhurbaşkanlığı teşkilatında farklı bir konumda bulunan Ofisler konusunda Cumhurbaşkanına bazı yetkiler verilmiştir. Ofislerin kamu tüzel kişiliği sahibi olması sebebiyle Cumhurbaşkanına verilen bu yetkilerin idari vesayet açısından incelenmesi gerekir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanına farklı bir kamu tüzel kişiliği üzerinde verilen yetkilerin hukuka uygunluğu da başka bir tartışma konusudur (Ocak, 2019, s. 169).

Ofis, 2019 yılında “Yetenek Her Yerde Bölgesel Kariyer Fuarları” ile ilk çalışmasını gerçekleştirmiştir. İlerleyen zamanlarda uluslararası alanda kariyer etkinliklerini gerçekleştirmek amacıyla “TalentforBIZ” etkinliği hizmete sunulmuştur. Ofis’in 2023 yılında yayınlanan 2018-2023 yıllarını kapsayan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Faaliyet Raporu bu anlamda daha açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Bu çalışma, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin kurulmasından günümüze kadar olan süreçte Türkiye’de kamu personel yönetim sistemine yönelik yaptığı çalışmaları ve personel sistemine sunmuş olduğu katkıları ortaya koymak amacını taşımaktadır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin yasal bakımdan sahip olduğu özellikler bakımından değerlendirmeler yapıldıktan sonra Ofisin, uygulama bakımından içinde bulunduğu konumu ve işlevleri açısından değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Bu nedenle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin 2018-2023 yılları arasındaki yaptığı çalışmalar ve projelerin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Ofisin oluşturulduğu zamandan günümüze kadar gerçekleştirdiği projeler ve çalışmalar aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir (CBİKO Faaliyet Raporu, 2023):

İnsan Kaynakları Envanter Sistemi, insan odaklı bir yönetim kültürünün yaygınlaştırılması için, 2021 yılında İnsan Kaynakları Envanter Sistemi, veriye dayalı politika geliştirme ve insan kaynakları planlama süreçlerinde kullanılmak üzere Bakanlıklarla, kurumlara özgü olarak paylaşılmış ve kullanıma sunulmuştur. Bu proje, iş gücüne makro seviyede veriler sağlamanın yanında yetenek havuzunun oluşturularak aktif iş gücü hareketliliğinin incelenmesine fırsat vermektedir. Ayrıca bu sistem ile ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda veriye dayalı karar alma süreçlerinin desteklenmesi hususunda bütün paydaşlara stratejik bir araç seti sağlamaktadır.

Beceri Haritası Projesi, yatırımcıların kanıta dayalı olarak karar alım süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla Türkiye’deki aktif iş gücünün daha önceden belirlenen beceri alanlarında, beceri seviyelerine göre sınıflandırıldığı ve bölgesel dağılımlarının il ve ilçe düzeyinde haritalandırılarak sunulduğu Beceri Haritası Projesi geliştirilmiştir. Proje ile bölgesel düzeyde insan kaynağının ve ekonominin gelişmesi hususunda gereksinim duyulan yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacak politika önerilerinin üretilmesine il ve ilçelerde veriye dayalı, yapay zekâ destekli dijital araçlarla katkı sunması hedeflenmiştir. Beceri Haritası Projesi, OECD Ekonomik ve Kalkınma İnceleme Komitesi tarafından hazırlanan 2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu’nda örnek proje olarak kabul edilmiş ve projenin, iş gücünün bölgesel beceri dağılımını ve yetkinliğini ortaya çıkararak insan kaynakları planlama maliyetlerini azalttığı belirtilmiştir.

Kariyer Haritası Projesi, kamu ve özel yönetimde kariyer planlama iş ve süreçlerin veriye dayalı bir şekilde yürütülmesi, beşerî sermayenin ve niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması, Türkiye’nin insan kaynağı yönetimi iş ve süreçlerinin veriye dayalı olarak planlanması amacıyla 2023-2027 Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması çalışmaları başlatılmıştır. Bu proje ile iş gücündeki dönüşümün ve geleceğin mesleklerinin gerektirdiği yetenek ve nitelikler kapsamında yetkinlik odaklı bir insan kaynağı planlaması amaçlanmıştır.

Yenilikçi ve Liyakat Esaslı Ölçme Sistemi, Şeffaf ve liyakat temeller üzerinden öğrencilerin uzun yıllardır staj konusunda yaşadıkları probleme yenilikçi çözüm getirmek amacıyla proje hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, örgün eğitime devam eden gençlerin zorunlu ya da gönüllü staj ayrımı yapılmadan, mezun olmadan önce iş hayatında deneyim kazanmaları amacıyla Ulusal Staj Programı hayata geçirilmiştir.

Yönetici Bilgi Sistemi, Ofis aracılığı ile verilerin görselleştirme araçları ve raporlamaları kullanılarak yöneticilerin nitelikli veriye doğrudan ve hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri, karar verme süreçlerine daha sağlıklı verilere ulaşılması ve kritik verilerin güncel tutulması için Yönetici Bilgi Sistemi (YÖBİS) geliştirilmiş, kamu kurumlarında üst düzey yöneticilerin kullanımına sunulmuştur.

Rektör Bilgi Sistemi, yükseköğretim sisteminin veri biliminin sunmuş olduğu modern araçları kullanan performans odaklı bir kaynak edeniyile, Yükseköğretimde veriye dayalı olarak politika oluşturmayı, rektörlerin karar verme süreçlerini mezunlarının işgücü piyasası performansına bağlı olarak güçlendirmeyi ve nitelikli istihdamı artırmayı amaçlamıştır.

İş Analizi, kamu kurumlarında insan kaynağının planlanması, yetenek ve kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi modern insan kaynakları yöntemlerinin veriye dayalı olarak gerçekleştirilmesi için bütün Bakanlıkları kapsayacak şekilde İş Analizi Projesi başlatılmıştır.

Kamu Çalışanları Memnuniyet ve Aidiyet Anketi (KAMU-VERİ), Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin ortaya koyduğu felsefeden yola çıkarak kamu personelinin etkinliği, verimliliği ve memnuniyetlerinin artırılması, kamuda insan kaynakları yönetiminde öncelikli reform konularının tespit edilmesi için İnsan Kaynakları Ofisi aracılığı ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki personele ilişkin Haziran 2019'da Kamu Çalışanları Memnuniyet ve Aidiyet Anketi (KAMUVERİ) düzenlenmiştir.

Referans İnsan Kaynakları Yönetim Modeli ile Bakanlıklarda İnsan Kaynakları Genel Müdürlüklerinin kurulmuş, bu birimlerin verimlilik esaslı liyakati önem veren insan kaynağı planlaması, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi modern insan kaynakları modellerine uygun görevlere ve yapıya sahip olması için önemli bir adım atılmıştır.

Eğitim İhtiyaç Analizi, proje ile kamu personelinin mesleki ve teknik alandaki becerilerini artırmaya ilişkin eğitim ve geliştirme çalışmalarının veriye dayalı bir şekilde yapılması amaçlanmıştır.

Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu, tüm kamu çalışanlarının farklı formattaki eğitim içeriklerine erişimini sağlayan ve bütün kamu kurumlarının hizmetine ücretsiz olarak sunulan projedir.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporları, Bakanlıkların personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yıl içerisindeki etkililiğini ölçmek, bu faaliyetlere ilişkin güçlü ve gelişime açık konuları belirlemek için Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu hazırlanmaktadır. Böylece hazırlanan raporlarla kurumların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini veriye dayalı olarak geliştirmeleri desteklenmektedir.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Koordinasyonunun Sağlanması, Türkiye'de en büyük işveren konumunda bulunan Bakanlık personel birimlerinin, Referans İnsan Kaynakları Yönetim Modeli bağlamında Personel Genel Müdürlüğü ve ilgili birimleriyle Koordinasyon Toplantıları düzenlenmiş, Ofis tarafından geliştirilen dijital sistemlerin daha etkili bir şekilde kullanılması için tecrübe paylaşımları ve bilgilendirmeler yapılmıştır.

Özel Sektör Koordinasyonu, Türkiye'nin insan kaynakları vizyonu, amaçları ve öncelikleri kapsamında kamu kurumları ve özel kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak için, 18 farklı sektörden 147 firma ile Mabeyn Toplantıları yapılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetici Platformu, kamu kurumlarında ve özel kurumda insan kaynakları konusunda uzmanlaşmış profesyonellere Ofis aracılığı ile yürütülen projelerin ve faaliyetlerin duyurulması ve özel kurumlar ile yeni projelerin geliştirilmesi amacıyla iş birliğinin sağlanması için İnsan Kaynakları Yönetici Platformu geliştirilmiştir.

Uluslararası Organizasyonlarda Ülkemizin Bilinirliğinin Geliştirilmesi, Ofis, insan kaynakları konusunda yapılan uluslararası çalışmalardan faydalanmak ve Türkiye'nin bu konuda mevcut durumuna yönelik bilgi ve verilerin uluslararası çalışmalarda temsil edilmesini sağlamak için OECD bünyesinde bulunan Kamu Yönetişimi Komitesi, İstihdam, Çalışma ve Sosyal İşler Komitesi ve Kamu İstihdamı ve Yönetimi Çalışma Grubu'na katılmıştır.

Karma Ekonomik Komisyonlar, Ofis Türk Devletleri ile bu ülkelerdeki insan kaynağının geliştirilmesi ve yeteneğin kazanılmasına ilişkin faaliyetlerinin yürütülmesi için iş birliği çalışmaları yürütülmektedir.

ÜNİ-VERİ, üniversite bölümleri; iş bulma süresi, başlangıçta alacakları ücreti, nitelik uyumsuzluğu, kamuda işe yerleşme oranı, firmanın büyüklüğüne göre dağılımı ve sektör bazında dağılım verileri bakımından incelenerek, dijital sistemler üzerinden üniversite ve bölüm tercihi yapacak gençlerin hizmetine sunulmuştur. ÜNİ-VERİ Projesi, kariyer seçimi yapacak gençlerin yanı sıra politika üreticilere de kanıta dayalı olarak karar verme süreçlerinde katkı sunmaktadır.

Danışman Bilgi Sistemi, herhangi meslek ve kariyer seçimi yapacak öğrencilere rehber olması için oluşturulan DABİS ile rehber öğretmen, psikolojik danışman, iş ve meslek danışmanlarının yıl boyunca ortaöğretim dönemindeki öğrencilere kariyer seçim dönemlerinde rehberlik etmesi amaçlanmıştır. DABİS, herhangi bir üniversitenin herhangi bir lisans programından mezun olan bir kişinin; ne kadar sürede iş bulduğu, girdiği işte ortalama ne kadar ücret aldığı, mezun olduğu programa uygun pozisyonda çalışıp çalışmadığı, çalıştığı firmanın büyüklüğüne yönelik önemli göstergeler yer almaktadır.

Kariyer Planlama Dersi, yükseköğrenimin ilk yılında kariyer farkındalığı kazandırmak için Kariyer Planlama Dersi uygulamaya geçirilmiştir.

Dijital Eğitim Platformu-YTNK TV, başta yükseköğretim öğrencileri olmak üzere bütün gençlerin kariyer gelişimlerinin fırsat eşitliği sağlanarak desteklenmesi için Kariyer Planlama Dersi, Söz Yetenekte canlı yayınları ve kariyer söyleşileri gibi gençlerin kariyer gelişimine faydalı olacak içerikler bulunmaktadır.

Ulusal Staj Programı, bütün üniversiteli gençlerin fırsat eşitliği kapsamında ve liyakat ilkesine uygun olarak kamu kurumları tarafından sunulan staj fırsatlarından faydalanmaları ve genç istihdamın desteklenmesi için Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 2020 yılında Ulusal Staj Programı başlatılmıştır.

Üniversite Kariyer Merkezleri, üniversitelerde yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla üniversite eğitimi süresince öğrencilerin kariyer hedeflerine katkıda bulunmak amacıyla yeni ve ihtisaslaşmış birimler olarak Üniversite Kariyer Merkezleri Ofisin eşgüdümünde oluşturulmuştur.

Yetenek Kapısı Platformu, Kariyer merkezleri tarafından sunulan hizmetlerin bütün öğrenci ve mezunlar tarafından ulaşılabilir hale getirilmesi, iş gücü piyasası ile etkileşimlerini güçlendirmek için yerli ve milli çevrim içi kariyer platformu olarak ülkemizdeki bütün üniversitelerin ve talep eden 10 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti üniversitesinin hizmetine ücretsiz olarak sunulmuştur.

Kariyer Kapısı Platformu, kamu istihdamında kamu iş ilanlarının kamuoyu ile etkin ve şeffaf olarak paylaşılması, başvurudan yerleştirmeye bütün süreçlerin şeffaf bir şekilde tek platformdan yürütülmesi amacıyla Kariyer Kapısı - İşe Alım Platformu geliştirilmiştir.

Yetenek Her Yerde-Bölgesel Kariyer Fuarları, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından Üniversite Kariyer Merkezlerinin işbirliği ile Türkiye'nin 11 ayrı bölgesinde Yetenek Her Yerde-Bölgesel Kariyer Fuarları gerçekleştirilmiştir.

Söz Yetenekte, Türkiye'nin büyük projelerinin ve bu projelerdeki kariyer fırsatlarının gençlere tanıtılması için Söz Yetenekte canlı yayın programları başlatılmıştır.

e-insan, Ofis tarafından geliştirilen Ulusal Staj Programı, Kariyer Kapısı, Uzaktan Eğitim Kapısı, Yetenek Kapısı, YTNK TV gibi araçların yanı sıra kamu yönetiminde iş hayatına yönelik üretilen hizmetlere ilişkin işlem ya da verilerin paylaşıldığı, bütünleşik bir dijital hizmet platformudur.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin 2018-2023 yılları arasındaki yaptığı çalışmalar ve projeler değerlendirilerek aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

Tablo 1

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin Faaliyet Analizi

| |
|--|
| Hükümet sistemi değişikliği sonrasında kurulmuştur. |
| Kamu yönetimi ve özel yönetimi de kapsayan bakış açısı ile hareket etmektedir. |
| Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak kurulması ile güçlü bir yapı oluşturulmak istenmiştir. |
| Kurulmasından bu yana toplumun her kesimini kapsayacak çalışmalara yer verilmiştir. |
| Kurumsal bir kurum olarak çalışmak yerine toplumdaki bireyleri kapsayan proje üzerine odaklanılmıştır. |

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin internet sitelerinden, kurumun yasal dayanaklarından ve akademik alanda yapılmış çalışmalardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi çalışmalarında önemli sorumluluk aldığı görülmektedir. Ofis'in gerçekleştirdiği projelerin geniş bir alana hitap ettiğini söylemek mümkündür. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin hem kamu yönetiminde hem de özel yönetimde gerçekleştireceği iş gücü projeleri ile kapasitesini geliştireceği umut edilebilir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin projelerinin incelenmesi neticesinde yetkinlik bileşenleri ile eşleştirilebilecek farklı çıkarımlarda bulunulabilir. Örneğin: (1) Bilgi bileşenine; Uzaktan Eğitim Kapısı, Kariyer Planlama Dersi, (2) Beceri bileşenine; Ulusal Staj Programı, (3) Tutum bileşenine; Yetenek Her Yerde, Söz Yetenekte, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), UNIVERİ, Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), TALENTforBİZ, Kariyer Kapısı (4) Davranış bileşenine; Kariyer Planlama Dersi, Uzaktan Eğitim Kapısı, KAMU-VERİ gibi gerçekleştirdiği projeler ile katkı sunacağı ifade edilebilir (Tahtaloğlu, 2023, s. 785). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin gerçekleştirdiği/gerçekleştireceği projeler ile kalkınma planlarında yer alan insan kaynaklarının yönetilmesine ilişkin günümüze kadar amaçlanan fakat uygulamaya geçirilemeyen konuların Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin katkılarıyla uygulanmasının hedeflendiği ifade edilebilir. Ofis'in gerçekleştirdiği projeleri

ile kamu kurumlarının, özel kurumların, meslek odalarının, üniversitelerin işbirliği ile iş gücü konusunda talepler ile arzın gerçekleştirilmesi, iş gücü ihtiyacı olan alanlarda nitelikli iş gücünün geliştirilmesine, bu alanlarda istihdamın sağlanmasına, Türkiye'nin yurt dışından gelecek iş gücü için cazibe alanlarının oluşturulması, kamu yönetiminde istihdam edilen kamu görevlilerinin insan kaynakları planlaması ve süreci konusunda düşüncelerinin alınmasının amaçlandığını söylemek mümkündür (Kılınç, 2020, s. 62-63).

Ayrıca Ofis'in gerçekleştirdiği çalışmalar incelendiğinde dar bir yaş aralığına hitap etmekten ziyade daha geniş bir yaş aralığına yönelik çalışmaların yürütüldüğü gözlenmektedir. Bununla beraber sadece çalışan ya da çalışmayan birey ayrımı yapmadan; çalışmayan bireylere staj ve istihdam fırsatları, çalışan bireylere ise kendilerini geliştirme ve yeteneklerini artırma imkânları sunan bir anlayış ile hareket ederek hizmet sunulan vatandaşların sayısı artmıştır. Geleceğe ilişkin amaç ve hedefleri bulunan öğrencilere yönelik rehberlik çalışmaları ve onlara psikolojik destek sunulması gibi hizmet sağlayıcıların sunulması insan kaynağının gelişiminde önemli etkisi olabilecektir (Bayansar, 2024, s. 56). Ayrıca Ofis'in gerçekleştirdikleri projelerde sivil toplum kuruluşları, özel sektör kuruluşları, kamu kurumları, vatandaşın da katılımını sağlamak üzere yeni kamu yönetimi anlayışının unsurlarından olan katılımçılık anlayışının yerleşmesini sağlaması bakımından önemli kabul edilebilir. Ofis'in faaliyet raporunda yaptığı çalışmaların daha çok proje geliştirmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Ofis'in 2018-2023 dönemleri arasındaki yaptığı projeler ile daha önceden kalkınma planlarında yer alan insan kaynakları planlamasına ilişkin günümüze kadar amaçlanan fakat uygulama fırsatı bulmayan konuların Ofis ile gerçekleştirilmesi hedeflendiği tahmin edilmektedir (Kılınç, 2020, s. 62). İnsan Kaynakları Ofisi, Türkiye'nin beşeri unsurunu değerlendirmek amacıyla kamu sektörü ya da özel sektör ayrımı yapmadan liyakat kültürünün gelişmesine yönelik kariyer kapısı, uzaktan eğitim kapısı, staj seferberliği, üniveri, dabis, söz yetenekte, kariyer planlama dersi, kamu veri, yetenek her yerde gibi çalışmaların yapıldığı söylenebilir. Ayrıca kamu kurumlarında görev yapan çalışanların aidiyet duygularının ölçülmesi ve gelişime açık yönlerin tespit edilmesine yönelik anketlerin yapıldığı faaliyet raporunda belirtilmiştir (Ün, 2022, s. 469-470).

Ofis'in belirtilen bu olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz olarak değerlendirilebilecek bazı hususlar da dikkat çekmektedir. Ofis'in insan kaynağı planlamasının yaptığı iyileştirme çalışmalarının net bir şekilde değerlendirilmesine yönelik verilerin bulunmaması ya da çok sınırlı olması kurumun amacına ulaşım ulaşıldığının tespitinin yapılamaması karşılaşılan sorun alanlarından birisi olarak değerlendirilebilir (Tahtaloğlu, 2023, s. 782). Bunun yanı sıra Kılınç (2020, s. 63) Ofis'in çalışma alanının kamu yönetimi, özel yönetim, sivil toplum kuruluşlarını kapsayıcı nitelikte olmasının faaliyetlerinin işlevsel olmasını zorlaştıracaklarını akıllara getirebileceğini ifade etmiştir. Tahtaloğlu (2023, s. 782) belirtilen bu olumsuz durumlara karşın İnsan Kaynakları Ofisi'nin Türkiye'nin mevcut insan kaynağının yetkinliklerin tespit edilmesinde ve geliştirilmesinde güçlü bir kurumsal yapıya sahip olduğu çıkarımında bulunmuştur.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Türkiye'de kamu personel sistemine yönelik politikaların geliştirilmesi konusu uzun yıllar ülkenin gündeminde olan konular arasında gelmektedir. Türkiye'de kamu personel sisteminin tek çatı altında yürütülmesine yönelik ilk düzenleme 1960 yılında Devlet Personel Başkanlığı'nın kurulması olmuştur. Düzenlendiği yıllarda o dönemin koşullarına uygun olarak tasarlanan kurum son zamanlarda fonksiyonu konusunda tartışmalara neden olmuştur. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle beraber kamu personel sisteminin örgütlenmesi konusunda değişiklik yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Devlet Personel Başkanlığı kaldırılarak bütün yetki ve görevleri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren Çalışma Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine bağlı olarak oluşturulan ofislerden biri olan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kamu personel örgütlenmesinde öne çıkan kuruluştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi henüz yeni oluşturulan bir sistem olduğu için yapısı, teşkilatlanması ve oluşumu bakımından birtakım aksaklıklar ve olumsuz durumlar olabilir. Türkiye yeni sistemi tecrübe ederek farklı oluşumlara ve kurumların kurulmasına yönelik önümüzdeki süreçlerde adımlar atılması mümkün olabilmektedir. Kamu personel sisteminin örgütlenmesinde önemli bir kurum olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi örgütlenmiştir. Kurumun yasal bakımdan yapısı değerlendirildiğinde ikili bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Kurumun yasal olarak muğlak kabul edilen durumlarının tekrardan gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi kendisinden beklenen faydanın sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde politika kurulları ve ofislerin Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde genel olarak yapısı ve konumu düzenlenmiştir. Politika kurullarının kamu tüzel kişiliği verilmemekle beraber idari ve mali özerlik de verilmemiştir. Cumhurbaşkanına yardımcı bir birim olarak tasarlanmıştır. Ancak ofislerin

daha hızlı ve etkili karar alabilmesi ve en önemlisi de bürokrasiye takılmadan daha yerinde ve ivedi kararların alınmasını sağlamak amacıyla güderek belki de idari ve mali yönden özerk birim olarak tasarlandıkları düşünülebilir. Bu durumda hem yardımcı bir birim olarak hem de idari vesayet denetimine tabi bir birim olarak yapılandırılmış olmaktadır. Ofislerin Türk idare teşkilatındaki var olan belirsizliklerin giderilerek yeniden tasarlanması gerekir. Özellikle de kamu personel sisteminin örgütlenmesi bakımından genel olarak sorumlu tek bir birimin oluşturulması, ikili yapıya yer verilmemesi gerekir. Çünkü kamu personel sisteminin örgütlenmesi ve ülkedeki personel sisteminde yaşanan sorunların tek elden çözüme kavuşturulması gerekir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin kamu politikası konusunda planlama, analiz yapma ve bu konuda proje üretmek amacıyla tasarlandığı şekliyle kendisine verilen sorumluluk kapsamında Türkiye için önemli çalışmaları ve projeleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Ofisler, analiz yapmak ve proje üretmek için tasarlandığı için yasadaki kuruluş amacına uygun faaliyetlerin ve projelerin yapıldığı düşünülmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesinde sorumluluk yüklenen Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'ne yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir:

- Kamu personel yönetimi kapsamında mevcut çok aktörlü yapının sadeleştirilerek, aralarındaki görev, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının net bir şekilde çizilmelidir (Kılınç, 2020, s. 64).
- İnsan kaynakları alanındaki yetkinliklerin ortaya konması ve geliştirilmesi amacıyla konu ile ilgili taraflar bilgilendirilmelidir (Tahtaloğlu, 2023, s. 786)
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin kamuoyunda farkındalığının sağlanması amacıyla yazılı ve görsel medya platformlarında daha çok yer almalı, yaptıkları projeler ile ilgili vatandaşları bilgilendirmek için gerekirse mülki idare amirleri ile işbölümü yapılabilir (Dinç ve Atmaca, 2023, s. 147).
- Yeni hükümet sistemi ile insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda izlenecek politikaların gerçekleştirilmesi amacıyla sadeleşmeye gidilebilir (Acar, 2021, s. 1043).
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi gerçekleştirdiği projeler ile insan kaynağının geliştirilmesine ve yetkinliğine hangi düzeyde katkı sağladığına ve artırdığına ilişkin tespitler yapılmalıdır (Tahtaloğlu, 2023, s. 786)

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Çıkar Çatışması

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Teşekkür veya Destek Beyanı

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluşun destek alınmamıştır.

Yazar Katkıları

Yazar çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Acar, O. K. (2021). Devlet personel başkanlığından cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisine: Kamu personel yönetiminde örgütsel değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 1026-1046. <https://doi.org/10.17755/esosder.556676>
- Akman, E. (2019). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası aktörleri. *PRADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 15(1), 35-54.
- Bayansar, R. (2024). Türk kamu personel yönetimi ve cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisinin beşeri sermayeye etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 35-60.
- Boyalı, H. & Gümüş, K. (2022). Bürokrasi ve siyaset ilişkisinin parlamenter sistem ile cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi özelinde analizi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 232-247. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1111869>
- Demirel Değirmenci, S. (2021). İstihdam Yönetiminin Yeni Şekli; Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.

- Demirelli, L. & Aydın, R. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde Türk kamu personel yönetiminin örgütlenmesi. *Yasama Dergisi*, (42), 49-96.
- Dinç, Y. D. & Atmaca, Y. (2023). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası sürecinin yeni aktörleri: Politika kurulları ve ofisler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 76, 126-148. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1202489>
- Erciyas, S., K., (2013). Kamu yönetiminin yeniden yapılanması çerçevesinde devlet personel başkanlığına yönelik bir çözümleme [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Erol, Ö. F. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanlığı politika kurulları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 107-130. <https://doi.org/10.33433/maruhad.725877>
- Esen, E. & Kalağan, G. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde merkezi idarenin dönüşümü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(Ek), 260-277. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.754765>
- Fanid, N. A. & Akman, F. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin idari teşkilatlanma üzerine etkisi. *Journal Of Civilization Studies*, 6(2), 31-51. <https://doi.org/10.52539/mad.995929>
- Güler, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ve kamu yönetimine etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 299-322. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.443821>
- Kara, B., (2006). Türkiye’de personel reformu çalışmalarının altyapısı: 1930-60 yılları arasında yabancı uzmanların kamu yönetimine ilişkin hazırladıkları raporlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (2), 149-162.
- Kılınç, E. İ. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu personel yönetiminin kurumsal görünümü. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 50-65.
- Kırışık, F. & Öztürk, K. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle kamu yönetiminin geliştirilmesi. *Adalet Dergisi*, (65), 167-200.
- Mercimek, Ş. (2018). Bürokratik vesayet anlayışına cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin etkisi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 131-149. <https://doi.org/10.46452/baksoder.497976>
- Mihçioğlu, C. (1987). Devlet Personel Dairesi’nin kuruluş yılları: anımsamalar, düşünceler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 42(1).
- Nacak, O. (2021). Cumhurbaşkanlığı ofislerinin yapısına ilişkin değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1023-1041. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.893446>
- Ocak, K. (2019). Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile idari vesayet yetkisi düzenlenmesinin bir örneği olarak cumhurbaşkanlığı ofisleri. *Anayasa Yargısı*, 36(1), 163-193.
- Örselli, E., Babahanoğlu, V. & Bilici, Z. (2018). Kamu politikalarında yeni aktörler: cumhurbaşkanlığı politika kurulları ve ofisleri. *Turkish Studies*, 13(30), 303-318. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14641>
- Özdemir, A. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilatına getirdiği yenilikler. *Journal Of Academic Value Studies*, 7(3), 284-297. <https://doi.org/10.13934/1999.393>
- Öztürk, N. K. & Tozak, E. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanının konumu ve kamu politika yapım sürecine etkisi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 52-77.
- Sobacı, M. Z., Miş, N. & Köseoğlu, Ö. (2018). Türkiye’nin yeni yönetim modeli ve cumhurbaşkanlığı teşkilatı, *SETA Perspektif*, 206, 1-6.
- Tahtaloğlu, H. (2023). Yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesinde cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle gelen kurumsal girişimler. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), 771-790. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1133339>
- Turan, M. (2018). Türkiye’nin yeni yönetim düzeni: cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42-91.

- Ün, L. (2022). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanmasını denetleyici kurumların rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 459-475. <https://doi.org/10.18506/anemon.1056000>
- Yıldız, G. (2019). Devlet Memurları Kanunu: Türk kamu personel rejimi için bitmeyen tartışma. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 413-437.