

# BİLGE

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ

Yıl/Year:2024 Cilt/Volume:8 Sayı/Issue:2 e-ISSN: 2602-2303

## TÜRK TARİHİNİN DERİNLİKLERİNDEN TÜRKİYE YÜZYILI'NA



Ülkü Ocakları EĞİTİM VE KÜLTÜR VAKFI

**Owner:**

Ahmet Yiğit YILDIRIM  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, Türkiye

**Editor:**

Assoc. Prof. Dr. Hamza KANDEMİR  
Isparta University of Applied Sciences, Türkiye

**Scientific Board**

Prof. Dr. Ruhi ERSOY	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Nevzat AYPEK	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN	Kayseri University
Prof. Dr. Muhammet KOCAK	Gazi University
Prof. Dr. Sefa LÖK	Selçuk University
Prof. Dr. Yalçın SARIKAYA	Giresun University
Prof. Dr. İlyas TOPSAKAL	İstanbul University
Prof. Dr. Yavuz ERİŞEN	Yıldız Teknik University
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr. Celal TAŞDOĞAN	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Yücel ÖKSÜZ	Ondokuz Mayıs University
Prof. Dr. Numan ALPAY	Balıkesir University
Assoc. Prof. Dr. Ceyhun YÜKSELİR	Osmaniye Korkutata University
Assoc. Prof. Dr. Hasan Kazım KALKAN	Gazi University
Assoc. Prof. Dr. Cengiz TAŞKIRAN	Muş Alparslan University
Assoc. Prof. Dr. Alparslan KARABULUT	Bolu Abant İzzet Baysal University
Assoc. Prof. Dr. Emine ÇELİKSOY	Çankırı Karatekin University
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Barış YILMAZ	İnönü University
Assoc. Prof. Dr. Tuba TOMBULOĞLU	Mersin University
Assoc. Prof. Dr. Gencay KARAKAYA	İstanbul Ticaret University
Assoc. Prof. Dr. Onur Kemal YILMAZ	Bandırma Onyediy Eylül University
Assoc. Prof. Dr. Sinan GÖKDEMİR	Çanakkale Onsekiz Mart University
Asst. Prof. Dr. Bahadır Bumin ÖZARSLAN	Hacettepe University
Asst. Prof. Dr. Agah Kürşat KARAUZ	Akdeniz University
Asst. Prof. Dr. Halil İbrahim KAYA	Sivas Cumhuriyet University
Asst. Prof. Dr. Ali ARI	İnönü University
Asst. Prof. Dr. Kürşat KORKMAZ	Kırıkkale University
Dr. Ergin KALA	University of Prizren

**Technical Editor:**

Assoc. Prof. Dr. Abdullah BERAM  
Pamukkale University, Türkiye

**Layout Editor:**

Ömer YILDIZ  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, Türkiye

Asst. Prof. Dr. Serkan ÖZDEMİR  
Isparta University of Applied Sciences, Türkiye

Ma. Murat ALKIN  
Isparta University of Applied Sciences, Türkiye

**Contact:**

Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı,  
Nasuh Akar Mahallesi 1401. Sokak No: 17, 06520 Çankaya/Ankara, Türkiye

**Web:** [dergipark.org.tr/busad](http://dergipark.org.tr/busad)  
**E-mail:** [busad@ulkuocaklari.org.tr](mailto:busad@ulkuocaklari.org.tr)

**İmtiyaz Sahibi:**

Ahmet Yiğit YILDIRIM  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, Türkiye

**Editör:**

Doç. Dr. Hamza KANDEMİR  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye

**Bilim Kurulu**

Prof. Dr. Ruhi ERSOY	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Nevzat AYPEK	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN	Kayseri Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammet KOCAK	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Sefa LÖK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Yalçın SARIKAYA	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. İlyas TOPSAKAL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yavuz ERİŞEN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Celal TAŞDOĞAN	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel ÖKSÜZ	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Prof. Dr. Numan ALPAY	Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. Ceyhun YÜKSELİR	Osmaniye Korkutata Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Kazım KALKAN	Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Cengiz TAŞKIRAN	Muş Alparslan Üniversitesi
Doç. Dr. Alparslan KARABULUT	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Emine ÇELİKSOY	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Barış YILMAZ	İnönü Üniversitesi
Doç. Dr. Tuba TOMBULOĞLU	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. Gencay KARAKAYA	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Onur Kemal YILMAZ	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan GÖKDEMİR	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Bahadır Bumin ÖZARSLAN	Hacettepe Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Agah Kürşat KARAUZ	Akdeniz Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim KAYA	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali ARI	İnönü Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kürşat KORKMAZ	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Ergin KALA	Prizren Üniversitesi

**Teknik Editör:**

Doç. Dr. Abdullah BERAM  
Pamukkale Üniversitesi, Türkiye

**Mizanpaj Editörü:**

Ömer YILDIZ  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan ÖZDEMİR  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye

Murat ALKIN  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye

**Adres:**

Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı,  
Nasuh Akar Mahallesi 1401. Sokak No: 17, 06520 Çankaya/Ankara, Türkiye

**Web:** dergipark.org.tr/busad

**E-mail:** busad@ulkuocaklari.org.tr

**BILGE INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE**  
**BİLGE ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ**

**VOLUME/CİLT: 8    ISSUE/SAYI:2    2024    e-ISSN: 2602-2303**

A peer reviewed journal, published biannually by  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı.

Yılda iki sayı olarak yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir.  
Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından yayınlanmaktadır.

Year/Yıl: 2024, Volume/Cilt: 8, Issue/Sayı: 2

The journal is indexed in ROAD, Google Scholar, DRJI, ASOS Index, CiteFactor, ACARINDEX and ResearchBib.  
Dergimiz ROAD, Google Scholar, DRJI, ASOS Index, CiteFactor, ACARINDEX and ResearchBib’de taramaktadır.



CONTENTS / İÇİNDEKİLER

Araştırma Makaleleri / Research Articles

- DİJİTALLEŞME VE VERGİ UYGULAMALARINDA DİJİTAL  
TEKNOLOJİLERİN KULLANILMASI /  
DIGITALISATION AND THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES  
IN TAX APPLICATIONS  
*Recep Bozkurt, Ayşe Durgun Kaygısız* .....30-39
- İŞLETMELERDE YENİ NESİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ/  
EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN NEW GENERATION  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BUSINESSES  
*Zeynep Akkuş* .....40-48
- ESNEK ÇALIŞMA DÜZENİNDE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE  
GÖRE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI /  
WORK-FAMILY CONFLICT ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS  
IN FLEXIBLE WORKING SCHEDULE  
*Büşra Koru Uzku* .....49-62
- PANDEMİ DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALNIZLAŞMA  
DURUMUNUN MESLEK MOTİVASYONU VE DUYGUSAL  
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ /  
THE EFFECT OF LONELINESS OF HEALTHCARE WORKERS  
ON PROFESSIONAL MOTIVATION AND EMOTIONAL EXHAUSTION  
DURING THE PANDEMIC PERIOD  
*Emine Yılmaz, Gözde Sunman* .....63-71
- TÜRK ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN  
İSTİHDAM KABİLİYETİ  
EMPLOYMENT ABILITY OF THE TURKISH TRANSPORTATION  
AND LOGISTICS SECTOR  
*Nurdan Kuşat* .....72-80



CONTENTS / İÇİNDEKİLER

Araştırma Makaleleri / Research Articles

- DİJİTALLEŞME VE VERGİ UYGULAMALARINDA DİJİTAL  
TEKNOLOJİLERİN KULLANILMASI /  
DIGITALISATION AND THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES  
IN TAX APPLICATIONS  
*Recep Bozkurt, Ayşe Durgun Kaygısız* .....30-39
- İŞLETMELERDE YENİ NESİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ/  
EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN NEW GENERATION  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BUSINESSES  
*Zeynep Akkuş* .....40-48
- ESNEK ÇALIŞMA DÜZENİNDE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE  
GÖRE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI /  
WORK-FAMILY CONFLICT ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS  
IN FLEXIBLE WORKING SCHEDULE  
*Büşra Koru Uzkuurt* .....49-62
- PANDEMİ DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALNIZLAŞMA  
DURUMUNUN MESLEK MOTİVASYONU VE DUYGUSAL  
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ /  
THE EFFECT OF LONELINESS OF HEALTHCARE WORKERS  
ON PROFESSIONAL MOTIVATION AND EMOTIONAL EXHAUSTION  
DURING THE PANDEMIC PERIOD  
*Emine Yılmaz, Gözde Sunman* .....63-71
- TÜRK ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN  
İSTİHDAM KABİLİYETİ  
EMPLOYMENT ABILITY OF THE TURKISH TRANSPORTATION  
AND LOGISTICS SECTOR  
*Nurdan Kuşat* .....72-80

## DİJİTALLEŞME VE VERGİ UYGULAMALARINDA DİJİTAL TEKNOLOJİLERİN KULLANILMASI<sup>1</sup>

Recep Bozkurt<sup>1\*</sup> , Ayşe Durgun Kaygısız<sup>2</sup> 

**Özet:** Bu çalışma “Dijitalleşme ve Vergi Uygulamalarında Dijital Teknolojilerin Kullanılması” başlığı altında, dijitalleşme ve dijital teknolojilerin vergi uygulamalarında kullanılması vergi ve uygulamaları üzerindeki etkileri ve önemi ele alınmaktadır. Çağımızda bilgi ve teknoloji hızla gelişmekte bu gelişmeler sonucunda dijital dönüşüm ve dijitalleşme kurumlarda, yönetim süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. Bu bağlamda söz konusu bu çalışmanın amacı, dijitalleşme ve onun getirdiği teknolojilerin kullanımının vergi uygulamaları üzerindeki etkilerini, performansını incelemek ve bu etkilerin kurum için taşıdığı önemi detaylı bir şekilde ortaya koymaktır. Ele aldığımız bu çalışma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramının tanımıyla başlayarak dijital teknolojilerin vergi uygulamalarında kullanımı ve onun bu uygulamalara katkıları hakkında temel bilgileri sunmaktadır. Bu uygulamaların dijital teknolojilerle uyumu ve dijital dönüşüm süreçlerine de uyumları değerlendirilmektedir. Bu incelemeler ışığında dijital teknolojilerden vergi uygulamalarında yararlanılması kurumlar arası iş birliği ile bu teknolojilerin kurum içi bilgi akışını nasıl kolaylaştırdığına dair değerlendirmeler yapılmaktadır. Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin kurum uygulamalarına sağladığı katkılar, bu çalışmanın temel odağını oluşturmaktadır. İdarelerin uygulama süreçlerindeki dijitalleşme ile yaşanan dönüşüm, elde edilen verilerin erişiminden saklanmasına, analiz edilmesinden paylaşılmasına kadar birçok alanda kurumların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. Söz konusu bu çalışma dijital teknolojilerinin bu uygulama süreçlerindeki rolünü vurgulayarak, kurumların rekabet avantajı kazanmalarında ve sürdürülebilir başarı elde etmelerinde dijital teknolojilerin kritik önemini ortaya koymaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Teknoloji, Vergi.

## DIGITALISATION AND THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN TAX APPLICATIONS

**Abstract:** In this study, under the title of ‘Digitalisation and the Use of Digital Technologies in Tax Applications’, the effects and importance of digitalisation and the use of digital technologies in tax applications on tax and tax applications are discussed. In our age, information and technology are developing rapidly and as a result of these developments, digital transformation and digitalisation cause radical changes in institutions and management processes. In this context, the purpose of this study is to examine the effects and performance of digitalisation and the use of the technologies brought by it on tax practices and to reveal the importance of these effects for the institution in detail. Starting with the definition of digitalisation and digital transformation, this study provides basic information about the use of digital technologies in tax practices and its contributions to these practices. The compatibility of these practices with digital technologies and their compliance with digital transformation processes are evaluated. In the light of these analyses, the use of digital technologies in tax practices is evaluated in terms of inter-agency cooperation and how these technologies facilitate the flow of information within the organisation. Digitalisation and the contributions of digital technologies to corporate practices constitute the main focus of this study. The transformation experienced with

<sup>1</sup> Bu makale Recep Bozkurt tarafından Ayşe Durgun Kaygısız danışmanlığında yürütülen Dijital Maliye ve Uygulamaları isimli doktora tezinden üretilmiştir.

digitalisation in the implementation processes of administrations enables institutions to work more effectively and efficiently in many areas from accessing, storing, analysing and sharing the data obtained. By emphasising the role of digital technologies in these application processes, this study reveals the critical importance of digital technologies in gaining competitive advantage and achieving sustainable success.

**Key words:** Digitalisation, Digital Transformation, Technology, Tax.

<sup>1</sup>**Adres:** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye

<sup>2</sup> **Adres:** Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta Türkiye

\* **Sorumlu Yazar:** d1140202007@ogr.sdu.edu.tr

**Atıf:** Bozkurt, R., Durgun Kaygısız, A. (2024). Dijitalleşme ve Vergi Uygulamalarında Dijital Teknolojilerin Kullanılması. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2): 30-39.

## 1. GİRİŞ

Son çeyrek yüz yılın baş döndürücü gelişmelerine devrin bilim insanları, uzmanlar ve aydınları “dijitalleşme” adını vermişlerdir. Toplumlar da bu kavramı benimsemişlerdir. Günümüz insanları bu dönüşümü hem merak etmekte hem de endişe ile izlemektedirler. Dönemin düşünürleri de bu konu üzerine yoğunlaşmışlardır. Sürekli değişim ve gelişim içinde olan teknoloji zamana, mekâna, düşünce yapısına göre daha dinamik bir yapıya sahip olabilmektedir. Kısa zaman içerisinde gelişen ve dönüşen teknolojilere kurumların uyum sürelerinin önemi artmıştır. Bu bağlamda uyum yöntem ve sistemleri geliştirilmeye başlamışlardır.

Dijitalleşme ve dönüşüm sistemi, kurum mevcut bilgi ve belgelerinin dönüştürülerek dijital ortamda korunmasını, saklanmasını, muhafaza edilmesini ve gelecek nesillere bu dijital verilerin aktarılmasını içermektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında geçmiş dönemlerde ve bugün görev yapan bireylerin çalışma ve deneyimleri sonucu elde ettikleri bilgi ve belgelerin sayısallaştırılarak, dijitalleştirilip kayıt altına alınarak, gelecek için daha az maliyetle dijital ortamda depolanmaktadır.

Çeşitli örgütlerden kamu kurum ve kuruluşlarına kadar her alanda dijitalleşmenin ve dönüşümün doğru ve düzenli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu çalışmada da bu bağlamda dijital teknolojilerin vergi uygulamalarına katkıları üzerine yoğunlaşmaktadır. Ele aldığımız konu çerçevesinde gerekli literatür taramaları yapılarak “dijitalleşme”, “dijital teknoloji” ve “vergi uygulamaları” kavramları değerlendirilmekte, çeşitli uygulama türleri irdelenmekte, dijitalleşme ve dönüşüm süreçlerini vergi uygulamalarına etkileri ele alınmaktadır. Aynı zamanda dijitalleşmeden yola çıkılarak dijital teknolojilerinin detaylarına da yer verilmektedir.

Bilgi ve belgelerin dijital ortama taşınmasıyla daha da önem kazanan dijital teknolojilerin kurum uygulamalarında kullanılabilirliğinin artması pek çok konuda kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda söz konusu bu çalışma kapsamında dijital teknolojilerinin katkıları üzerinde durulmakta ve bu teknolojilerinin vergi uygulamalarındaki öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır.

## 2. DİJİTALLEŞME, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE VERGİLENDİRME

Teknolojik açıdan internetin bulunduğu network, yapay zekâ ve robotların rol oynamakta olduğu sayısallaşma dinamiğinin evreni dijitalleşme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Dijitalleşme olgusu aynı zamanda bilginin sayısallaştırılması şeklinde de tanımlanabilmektedir. Erişilen verilerin sayısallaştırılması ile türlü platformlarda yer alması sürecini kapsamaktadır. Sayısallaştırma işlemi ise bilgisayar ortamında analog işlemlerin saklanmasıyla sayısallaşan bir formatta dönüştürülmesidir.

Dijital dönüşüm teknolojileri sayesinde kullanıcı deneyimleri olumlu anlamda etkilenmekte, dijital süreçleri daha kullanışlı hale getirmektedir. Farklı görevleri yerine getirmek adına teknolojik içeriklerin ve cihazların aktif olarak faaliyette bulunmasını daha kolaylaştırmaktadır. Geliştirilmiş bu teknoloji ürünleri, genel olarak bütün sektörlerde ve sektörlerle mensup firmaların işlevlerini artırmaktadır (Fitzgerald vd., 2013). Firmalar dijital dönüşüm kapsamındaki teknolojilerden yararlanarak iş hızı, maliyet hesabı, rekabete ortak olabilme, çalışmalarını hızlandırma, kullanışlı olabilme özelliklerine sahip olabilmektedir. Dijital dönüşüm teknolojileri yaygınlaşmadan önce geleneksel düzende işletmeler ve farklı konumlardaki firmalar birbirinden habersiz şekilde çalışmaktaydı. Dijital dönüşüm teknolojilerinin yaygınlaşması sonrası birbiriyle iletişim halinde olup, veri alışverişi, iş birlikleri, pazar alternatifleri gibi farklı konularda etkileşim içinde bulunmaya başlamıştır (Massaroni vd., 2015).

Dijital dönüşümlerin olumlu etkileri sayesinde farklı alanlarda büyük değişimler yaşanmıştır. Bu bağlamda mobil teknolojiler, bulut bilişim, büyük veri, 3D yazıcılar, dijital medya, yapay zekâ, geniş bant internet, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, benzeri dijital dönüşümün önemli elemanları olmuştur. Sosyal hayatta, firmaların çalışmalarını yürütürken söz konusu aşamalarda ve ülkelerin finansal alandaki tablolarında söz konusu teknolojiler her geçen gün daha fazla ön plana çıkmaktadır (Karabacak ve Sezgin, 2019). Yaşanan ve elde edilen bu faydalı sonuçlar sonrasında dijital dönüşüm araçlarının tercih edilmesi



eğitim, sağlık, üretim prosesleri ve hizmet sektörü gibi alanlarda artarak daha yaygın hale gelmektedir.

Dijital dönüşüm teknolojileri yalnızca bilgileri sanal ve dijital ortamda dönüştürürken diğer yandan üretilecek olan malzemelerin veya hizmetlerin niteliğini artırmaya yönelik teknik içerikleri de içerisinde bulundurmaktadır (Aybek, 2017). Firmaların üretim aşamalarında kullandığı yöntemler, firma yapısı, üretim aşamalarında yaşanmış olan dijitalleşme süreçleriyle bağlantılıdır.

Firmalar her geçen gün değişmekte olan ekonomik ve tüketici yapısı dolayısıyla rakip firmalarla olan mücadelesine devam edebilmek için dijital çözümleri aktif hale getirmeyi istemektedir. Dijital dönüşümlerin katkısıyla dijital teknoloji kullanımının olanaklarını ve bunun toplumdaki yansımalarını, stratejik bir şekilde güçlendirmek amacıyla firmalar ve işletmeler; mal ve hizmet süreçlerini geliştirmekte veya yenilemekte, kariyer gelişimlerini sağlamakta, sürekli eğitimler gerçekleştirmekte ve personelin güçlenmesine destek olmaktadır (Demirkan, vd., 2016). Otoriteler tarafından dijital dönüşüm dönemimizde kültürel bir başkalaşım, sosyal bir gerçek ve kişiler için yeni iş alternatifleri olarak kabul edilmektedir (Pardo vd., 2014).

Dijitalleşme sayesinde tüm sektörleri, ürün hazırlanış şekilleri, tüketici ile kurulan temasları ve iletişimi değişime uğratan bir olgudur (Bozdoğanlı ve Haspolat Kaya, 2019). Gerçek hayattaki elde edilen bilgilerin sanal ortamda bilgisayar vasıtasıyla hazırlanması ve kullanıma hazır hale getirilmesi dijitalleşme olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme ile birlikte bilgilerin beraberindeki aşamalar da sanal ortamda kullanıma sunulmaktadır (Eğilmez, 2019).

İşletmelerdeki ürün ve hizmet aşamaları da dijitalleşme nedeniyle değişiklikleri ortaya çıkarmıştır. Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla meydana gelen uzun ekonomik dalgalar üretim aşamalarını ve yaşam şekillerini değiştiren faktörlerle bağlantılıdır. Bilgisayarlar, akıllı cihazlar, yapay zekâ teknolojileri ile beraber gerçek hayatta bireylerin birbiriyle iletişimde bulunma ve bilgi elde etme biçimleri de değişikliğe uğramıştır (Taşel, 2020). Yapay zekâ ve otomasyonun sağladığı kolaylıklar ile lojistiğin senkronize hale getirilmesi, bilgilerin takip edilebilir ve kontrol edilebilir olması, hedeflenen oranda ürün hazırlanması, hedeflenen yere ve zamana uygun tedarik edilmesi firmaların dijitalleşme sürecini hızlandırmıştır. Üretim proseslerinde masrafların minimize edilmesi, iş gücü ve vakit kazanımı, inovasyon anlamında sektöre yeni soluk getirebilecektir. Bilgilerin dijitalleşmesi yeni bir varlık kazanımı şekline bürünmüş, yatırımcılar da teknolojiyle otomatik hale getirilen ürün ve hizmetleri planlayarak daha yüksek getirili iş fikirlerine yönelmiştir. Bilgi ve verilerin dijital ortamda işlenmesi işletmeler, yatırımcılar ve ülkeler arasında da ekonomik üstünlük sağlamak adına bilgileri daha fazla kontrol altında tuttuğu ve bir nevi yeni para birimi olmaya başlamıştır.

Dijitalleşme kavramı ilk olarak bilgisayar bilimcisi olan ve Avrupa Nükleer Araştırmalar Örgütü'nde çalışmakta olan Tim Berners-Lee tarafından World Wide Web (www) protokolünün 1989 yılında kullanıma sunulmasıyla literatüre girmiştir. Www teknolojisinin icadından sonra günümüze

kadar sürekli olarak e-posta hizmeti, forumlar, çevrimiçi oyunlar, internet telefonu gibi teknolojiler artarak hayatımıza girmektedir (Ege, 2017). Küresel olarak Sanayi Devriminin dördüncü adımına gelinirken birinci dönemde makinelerin yaygınlaşması ve kullanılması, ikinci dönemde seri üretimle ürün tedarikinin hızlandırılması, üçüncü dönemde ürün ve hizmet otomatikleştirilmesi, son dönem olan dördüncü dönemde dijitalleşmeyi hedef alan bir süreç ortaya çıkmıştır.

Üçüncü sanayi devrimi döneminde üretim proseslerinde otomatikleştirilmiş makine ve bilgisayarlar kullanılmış, işletmelerde sistemli üretim süreçleri hızlanmıştır (Dikkaya vd., 2018). C. Shannon tarafından Enformasyon Kuramı ortaya atılmış ve bilgisayarlar ile bilgi transferinin nasıl daha işlevsel hale getirilebileceği hakkında çalışmalar yürütülmüştür. Algoritma üzerinde gerçekleştirilen araştırmalardan sonra bilgiler üzerinde matematiksel analizler yapılarak kendini tekrarlayan sistematik olgular ile yapay zekanın temelleri atılmıştır. Grafik işlemcilerin hesaplamalara dahil edilmesiyle de derin öğrenme yöntemleri meydana gelmiştir.

Endüstri 4.0 şeklinde bilinmekte olan dördüncü sanayi devriminin son yıllarda hayatımıza girmesiyle entegre sistemlerin adaptasyonu ve akıllı robotların üretimi artışa geçmiştir. Bu süreçle dijital dönüşüm, endüstrinin ve sosyal hayatın geneline hitap eden bir değişim olgusu haline gelmiştir.

### 3. DİJİTALLEŞME İLE GELEN FIRSATLAR, ZORLUKLAR VE RİSKLER

Dijitalleşmenin günümüzde daha fazla yaygınlaşmasıyla bilgi, belge, ürün ve hizmetlere ulaşma olanağı çok hızlı ve çok kolay bir hale gelmiştir. Önceki dönemlerde ulaşılması daha zahmetli olan ve vakit alan birçok bilgiye çağımızda teknolojik gelişmelere vasıtasıyla anlık olarak ulaşabilmek mümkün olmaya başlamıştır. Hayatın olağan bir makinesi olan akıllı telefonlar veya tabletler ile anında ve hızlı bir şekilde sınırsız veriye kısıtlama olmadan ulaşmak kullanıcıları memnun etmektedir.

Sanal mekanlar dijitalleşmenin çevresinde oluşmuş, toplumlara her konudaki bilgileri anlık olarak ulaşma imkânı vermesiyle zaman kavramını kendi içinde bir avantaja çevirmiştir. Bu ağların sağladığı teknolojiyle beraber son hızdaki veri etkileşimi de öznel bir zamansallığa sahip olmaktadır. Bilgiye erişirken kişilerin önündeki birçok zorluk veya engel ortadan kaldırılmıştır. Geçmişte yaşanan bilginin kaybolması, değiştirilmesi, takip edilememesi, kontrol edilememesi gibi sorunların önüne geçilmiştir (Harvey, 2010).

İnsanlar mesafe ve vakit konusunda yaşayabilecekleri sorunları çözebilmekte ve dünyanın öbür ucundaki kişilere kolayca bilgi akışı sağlayabilmektedir. Bu teknolojik kolaylık sayesinde bireylerin çok fazla efor sarf etmesinin gerek duymadan iletişimi ve etkileşimini sağlamaktadır. Akıllı teknolojilerin yaygınlaşması ile uzak yakın kavramının önemi eskiden ifade ettiği anlamı yitirmiştir. Mevcut durum dünya genelinde normal ve sıradan bir hayat akışının bir parçası haline gelmiştir (Çiftçi ve Karakaş, 2019).

Dijitalleşme süreçlerinin getirdiği ve sağladığı avantajlarının yanında farklı dezavantajları da var olmaktadır. Çağımızda kitleler arası veri akışının kolayca ve hızlıca yerine getirilebilmesi en büyük avantajlarından biri olmuştur. Ancak beraberinde yerini aldığı mesleklerin yok olmasına sebep olması, o meslek grubundaki işsizliği artırması, dünyada herkesin dijital kaynaklara aynı imkanlarla ulaşamaması sebebiyle rekabette haksızlığı ortaya çıkarması, kötü niyetli dijital korsanların özel ve kişisel bilgilere ulaşması, siber zorbalıkların artışa geçmesi dezavantajlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre teknoloji ve internet kullanımının artmasıyla 2030'lu yıllara gelindiğinde 400-800 milyon kişide meslek kaybı yaşanabileceği, bunun yanında 75-375 milyon kişinin ise yeni meslek gruplarında hizmet vermeye başlayacağı belirtilmiştir. Bu çalışmada meslek gruplarına olan talebi karşılamak üzere yaklaşık 900 milyon yeni iş olanaklarına ihtiyaç duyulacaktır (Chui ve McKinsey, 2017). Bu çalışmaya bakılarak dijital dönüşümle birlikte istihdamda kayıplar yaşanacağı ön görülse de oluşacak yeni iş olanakları istihdamdaki açığı kapatmaya yardımcı olacaktır. Kişiler kendilerini sürece adapte ederek ve geliştirerek yeni meslek dallarına geçiş yapabilecek nitelikte olmalıdır. Dijital teknolojilerin hayatımıza girmesinden önce işler çoğunlukla insan gücüyle yapılmaktaydı. Dijital teknolojilerin daha fazla alanda bulunmasıyla bir işin daha az insan gücü ve daha kısa zamanda yapılmasını sağlamaktadır. Bu durum beraberinde işsizlik sorununu da getirmektedir. Ancak diğer sanayi devrimlerinde olduğu gibi işsizlik sorunundaki çözüm ihtiyacı zamanla yerini istihdama bırakacaktır. Üretimin ve talebin artmasıyla yeni iş olanakları ortaya çıkacak ve istihdam için yararlı bir alan oluşturacaktır. Dolayısıyla dijitalleşme ile bazı mesleklerdeki ihtiyaçlar azalırken yeni oluşacak mesleklere de çalışan ihtiyacı artacaktır.

Dijitalleşme her geçen gün küresel bir yapıya bürünse de günlük yaşamda da vazgeçilmez olduğu toplumun bir kanısı haline gelmiştir. Sağlamış olduğu faydalar ile bireyler tarafından daha fazla benimsenmektedir. Bireyler tarafından benimsenmesinin yanında kültür, ekonomi, siyaset, hukuk, sağlık ve eğitim gibi kitleleri etkisi altına alan bir olgudur. Kapsamının bu kadar geniş çaplı olması dijitalleşmeyi güçlendirmektedir.

#### 4. DİJİTALLEŞME SÜRECİNİN VERGİ UYUMUNA YANSIMALARI

Vergi uyumu kavramı açıklanırken ekonomi, siyasi ilişkiler, hukuki durumlar, psikoloji, etik, sosyoloji, kamu muhasebesi birçok farklı açıdan da ele alınmaktadır. Ekonomik ve mali durumu diğer boyutlarına göre daha önemli olmaktadır. Mali taraftaki düzenlemeler ve olumlu gelişmeler halkların da yaşam kalitesini artırmaktadır (Bayraktar ve Yıldırım, 2017). Vergi uyumu vergiye tabi kişilerin tutum ve davranışları, adil çerçeveler, etkisini devam ettiren sosyal kurallar, hukuk dışı durumların tespit edilmesi ve cezalandırılması gibi farklı sebepten etkilenmektedir. Vergi uyumuna bağlılık durumu planlanırken psikolojik, sosyolojik ve etik faktörlerden ziyade vergi kaçırmanın ve buna bağlı gerçekleştirilecek yaptırımlar daha çok göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yüzden dijitalleşme sürecinin vergi uyumuna adaptasyonu önem arz etmektedir.

Dijital dönüşümün bir gerçeği olan sayısallaşma ile vergilendirmede yenilikler sağlanmıştır. Bu kavram sayısal şekle çevrilmiş işlemler ses, yazılı metin veya video formatındaki görüntülerin işlenerek iletilmesini kapsamaktadır. Vergi numarası, vergi kimlik numarası gibi vergilendirmedeki sayısal işlemler de dijital dönüşümle beraber değişime uğramıştır. Algoritmik altyapılarla sayılar takip edilebilir ve kontrol edilebilir duruma gelmiştir.

Bilişim ve dijital teknolojilerin gelişmesiyle vergi adaleti, vergilerin temin edilmesi faaliyetlerinde birçok ülke dijital devlet uygulamalarını hayata geçirmiştir. Dijital ortamda vergi hesaplamaları gerçekleştirilerek kayıp veya kaçak unsurlarını en aza indirgeyerek sanal ortamda vergi bilgileri işlenmeye başlanmıştır (Allahverdi, 2012).

Vergi faaliyetlerinde dijitalleşme süreçleri vergi bilgilerini düzenli bir şekilde toplamak, kontrol etmek, takibini sağlamak ve tüm süreçleri otomatik hale getirmeyi hedeflemektedir (Biçer, 2021). Bilgisayar ortamında vergi toplanması, elde edilen vergi miktarı, vergi mükellefinin konusu, mükellefin geriye ve ileriye dönük vergilendirme kontrolü gibi konular vergide adaletin sağlanması adına önemli olmaktadır. Vergi uyumunun pozitif anlamda etkilenmesi vergi adaletinin sağlanmasıyla beraber etkilenecektir. Çağımızda vergi kurumları dijitalleşmenin devamı olarak vergi kanunlarını düzenleyerek ve blockchain, bulut teknolojisi, nesnelere interneti, yapay zekayı vergi idaresine entegre ederek vergi gelirlerinin tam olarak sağlanması için çalışmalarını sürdürmektedir.

Vergi idarelerinin dijitalleşme aşamalarında beş farklı adım görülmektedir:

- e-Belge: Bordro ve mali belgeler benzeri standart belgelere yönelik elektronik ortamda belge formatının kullanılması,
- e-Muhasebe: Elektronik formata sahip olan kayıt verileri oluşturulması,
- e-Eşleştirme: Devletin erişebildiği verilerle mevcuttaki verilerin arasında eşzamanlı bir eşleştirme,
- e-Denetim: Çapraz kontrolle eş zamanlı olarak denetim,
- e-Değerlendirme: Beyan formları olmaksızın vergilendirme ve mükelleflere yönelik hesaplanmakta olan vergiyi denetleme yetisi.

Vergi kurumları dijitalleşmenin vergi hakkındaki faydalarını yanı sıra hukuki, idari ve teknolojik başkalaşımınla bağlantılı uyum sağlama sorunları da yaşayabilmektedir. Bunlara örnek olarak vergi kanunlarını dijital süreçle uyumunu sağlamak, vatandaş kimliğine ilişkili tanıma sistemi, güvenilirlik durumu, erişebilirlik olgusunun yaygınlaştırılması gösterilebilir (Gerger, 2018). Dijitalleşmenin artmaya başladığı vergi idarelerinde küresel anlamda vergi kanunlarının dijital uyumla eşdeğer olarak düzenleme ihtiyacı doğmuştur (OECD, 2018). Vergilendirmede dijitalleşme sayesinde vergi kayıplarının önüne geçilmesi de daha kolay yerine getirilecektir. İş yükünde azalma ve işlerin zaman açısından daha hızlı tamamlanması da vergi uyumunu olumlu anlamda etkiler.

## 5. TÜRKİYE'DE E-VERGİLEMENİN VERGİ KAÇAKÇILIĞI İLE MÜCADELEDEKİ ETKİSİ

Küresel çapta dijitalleşmenin hayatımıza tam anlamıyla girmesiyle birlikte Türkiye otoriteleri de teknolojik ve dijital ilerlemeleri göz önünde bulundurmuş, çağa ayak uydurarak dijital teknolojileri bünyesinde bulundurmıştır. Öncelikle e-Devlet yeniliği ile kamu ve vatandaş ilişkisini teknolojik araçlarla dijitalleştirirken Hazine ve Maliye Bakanlığı da bu değişime uyum sağlayabilmek için çalışmalarını sürdürmektedir (Şalcı, 2021). Birçok kamu kuruluşuna kıyasla daha fazla bilgi işlem trafiğinde bulunan Hazine ve Maliye Bakanlığı'nda vergi idarelerini vergilendirme ve kamusal faaliyetlerde dijitalleşmeyi ön plana çıkarmıştır. Teknoloji sayesinde basite indirgenmiş işler için uzun bürokrasi süreçleri söz konusu olabilmektedir. Bu da hem vatandaş için hem de devlet kaynakları için beraberinde zorlukları da getirmektedir. Teknolojiden yoksun dönemdeki işlerin uzun ve masraflı olması nedeniyle Hazine ve Maliye Bakanlığı bu bilgi trafiğini vatandaş ve kamu kaynakları için azaltılması, kolaylaştırılması adına teknolojik değişimlerden yararlanarak ve tasarruf ederek faaliyetlerini yürütmeye devam etmektedir (Çiftçi ve Karakaş, 2019).

Ülkemizde vergilendirmede teknolojik yeniliklerin daha yaygın hale getirilmesi hem mükellefleri hem vergi idarelerini memnun edecektir. Vergi işlemleri için kuruma gitmek istemeyen mükellef kolayca sanal ortamda ödemelerini gerçekleştirebilir. Ekonomik anlamda vergide kayıp, kaçak durumunun daha takip edilebilir olması da ülke kaynaklarının korunmasına yardımcı olacaktır. Vergiye uyum sağlamak ve ülkedeki vergi kaçakçılığıyla mücadele etme konusunda dijitalleşme birçok noktada kolaylık sağlamaktadır. Vergi sorumluluğu olan bireyler gönüllü uyumu dijital ortamda da gerçekleştirebilmektedirler. Vergi konusundaki dijitalleşmenin başlıca faydalarından birisi de kayıt dışı ekonomilerin kontrol altında tutulabilmesi olanağıdır (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2019). Dijitalleşme, mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu da artırmaktadır. Vergide dijital uygulamaların kullanılması, vergi sisteminin dijitalleşmesi, e-fatura, e-defter gibi dijital araçlarla, işlemlerin doğru ve güvenilir şekilde kaydedilmesi, devletin gelir ve giderlerinin görünür hale gelmesini sağlamaktadır. Bunun yanında, beyannamelerin çevrimiçi doldurulması, ödemelerin elektronik olarak yapılabilmesi zaman ve işgücü maliyetlerini düşürerek hız ve tasarruf sağlamaktadır. Bu da mükelleflerin vergiyle ilgili idari yüklerini azaltmaktadır. Dijital platformlar, mükelleflerin vergi yükümlülükleri, beyanname doldurma süreçleri ve ödeme takvimleri hakkında bilgiye kolayca erişebilmelerini sağlamaktadır. Dijital sistemler, vergi ile ilgili iş ve işlemleri objektif bir şekilde analiz etmektedir. Bu, mükelleflerin denetime karşı duyduğu endişeyi azaltarak gönüllü uyum oranlarını artırmaktadır. Dijital araçlarla kayıt altına alınan işlemler, mükelleflerin sosyal sorumluluklarını yerine getirme bilincini de artırmaktadır. Örneğin, e-Arşiv sayesinde bireyler, ödedikleri KDV'yi fiş veya fatura zoruyla görebilir ve işletmeleri vergi beyan etmeye zorlayabilmektedirler. Diğer mükelleflerin de vergi ödediğini gören bireyler ve işletmeler, toplum baskısıyla, gönüllü uyuma daha yatkın hale gelebilmektedirler. Bütün bunlar da kayıt dışı ekonominin küçülmesine neden olmaktadır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından 16 Mayıs 2005'te yayımlanmış olan "5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" uyarınca Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı bir şekilde kurulmuştur. Kurulduğu günden bu yana vergi uyumunu gerçekleştirmek, vergi idarelerinin iş yükünün azaltılması, kırtasiye bürokrasisinin yaratacağı masraflarının an aza indirgenmesi amacıyla vatandaşlara hizmetini sürdürmek için teknolojik unsurları artarak kullanmaya devam etmektedir. E-devlet uygulamasının hayata geçirilmesiyle birlikte Gelir İdaresi Başkanlığı da dijitalleşmeyi genişleterek bünyesindeki uygulamaları vatandaşların hizmetine sunmuştur (Günay, 2021).

E-Vergilendirme kavramı da Gelir İdaresi Başkanlığındaki elektronik vergi dairesi hizmetinin kullanıma sunulmasıyla sözlüklerde yerini almıştır. E-Vergilendirme uygulaması sayesinde vergi işlemlerinin zaman içinde elektronik ve dijital ortamda takip edilebilir duruma getirilmesi amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile E- Vergileme; vergi tarh, tahakkuk ve tahsilat süreçlerinin dijitalleştirilerek şeffaflaştırılmasına, kayıt dışı ekonominin kontrol altına alınarak vergiye gönüllü uyumunun artırılması amaçlanmaktadır. Dijital vergileme, e-fatura, e-defter gibi uygulamalarla gelir ve giderlerin dijital kaydedilmesini sağlayarak yanılıcı belge düzenleme, gelir gizleme ve gider artırma gibi verilerin otomasyon sistemleriyle anlık kontrollerinin sağlanabilmesi, tespit ve denetimi kolaylaştırmaktadır. Bu da vergi uyumu bilinçlenme ve şeffaflığı, izlenebilirliği ortaya çıkarmaktadır.

Tanım olarak E-Vergilendirme, vergi mükelleflerinin beyanları veya taleplerini dijital ortamda aktarabilmeleri, ödemekle mükellef oldukları vergi borçlarının tahsilatını dijital kanallar yoluyla kuruma başvuru yapmadan gerçekleştirebilmeleri ve mükelleflere ait vergisel anlamdaki tüm bilgilerin takip ve kontrolünün sağlanması şeklinde açıklanmaktadır (Çetin, 2010).

## 6. VERGİLEME ALANINDAKİ DİJİTAL PROJELER

Hazine ve Maliye Bakanlığı vergi uyumunun etik çerçevede gönüllülük esas alınarak sağlanması, vatandaş hizmetlerinin dijital ortamda işlenmesi, vergide kayıt dışı unsurların ortadan kaldırılması maksadıyla yetkilerini elektronik faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik kullanmaktadır (Şentürk, 2014). Tax Justice Network tarafından yayınlanan vergi adaleti raporunun verilerine bakıldığında Türkiye'de yıllık bazda yaklaşık olarak 2,7 milyar dolarlık vergi kaçırılması söz konusudur (Tax Justice Network, 2020). Ortaya çıkan bu olumsuz tablolar nedeniyle kamuda kayıpların minimize edilmesi için vergilendirme hususunda dijital bağlamda pek çok projeler hayata geçirilmektedir. Vergilendirme için planlanan dijital projelerin hedefine ulaşabilmesi için verginin söz konusu olduğu finansal durumların teknolojik ve sanal ortamda gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Dijital ortamda kayıt altına alınan ekonomik veriler için vergilendirme oluşturulur, vatandaş ve kurumların ödemekle mükellef olduğu vergilerin tahsilatı için elektronik vergilendirme sistemleri devreye girmektedir (Kurbanova ve Çalıyurt, 2021). Bu projeler aşağıda açıklanmaktadır.

### 6.1. Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi (VEDOP)

E-Vergi sistemi 1998 yılında Türkiye'ye GİB (Gelir İdaresi Başkanlığı) öncülüğünde VEDOP (Vergi Dairesi Otomasyon Projesi) ile hayata geçirilmiştir. VEDOP vergi idareleri tarafından yürütülen işlemlerin bütünü kapsayan bir proje özelliği taşımaktadır. Projenin başarıya ulaşabilmesi için vergi dairelerinin genelinde kullanımının artırılması amaçlanmış, altyapı çalışmaları sürdürülmüştür. Vergiye dair tüm faaliyetler bilgisayarlar tarafından takip edilebildiği için vatandaş ve kamu kurumları açısından meydana gelebilecek yanlışlıkları kolayca tespit etme imkânı sağlanmıştır.

Gelir İdaresi Başkanlığı dijital araçlardan faydalanarak elde ettiği bilgi ve verilerin vergilendirme konusunda yönetim bilgi işlemlerini tek mekanizma altına almayı planlamıştır. Bu alandaki çalışmalarını ilk olarak VEDOP-1 projesini 1998 ve 2004 yılları arasında hizmete sunarak 155 vergi kurumunda başlatmıştır. İkinci adımda VEDOP-2 projesiyle 2004'ten 2006'ya kadar olan süreçte kayıt altında tutulamayan ekonomik verileri kontrol altına alabilmek amacıyla 283 vergi kurumunda proje devam etmiştir. Üçüncü adımda 2007 yılı itibarıyla VEDOP-3 projesi hayata geçirilmiş olup e-VDO (İnternet Tabanlı Vergi Dairesi Otomasyonu) uygulamalarının tamamında kullanılmıştır (GİB, 2015).

VEDOP projesi çalışmaları sonucu e-vergi kapsamında vergi denetleme süreçlerinin tahsil, kayıp önlenmesi, vergi uyumu konularında olumlu anlamda etkilendiği tespit edilmiştir (Memiş vd., 2019). Hazırlanan VEDOP raporlarındaki bilgilere göre vergi alanındaki dijital uygulamaları tercih eden vatandaş sayısı her geçen gün artmıştır. Vergi kurumlarının maliyetleri belirgin şekilde azalma göstermiş, vergi kaçakçılığının ve kayıplarının önüne büyük oranda geçilmiştir.

### 6.2. Elektronik Vergi Dairesi Otomasyonu (e-VDO)

e-Vergi Levhası, e-Takkom, e-Uyum, e-Beyanname, e-Fatura, e-Pos Satış Sorgulama, e-Ödeme, e-Haciz, e-Borç Sorgulama, e-KDV İadesi, e-Özelge, e-Posta Bilgilendirme, e-Analiz ve e-Denetim örnekleri gibi birçok uygulama e-VDO projesi bünyesinde faaliyete geçirilmiştir (Doğan, 2012). Kamu kuruluşları arasında bilgi etkileşimi ve transferi için sayısı 100'ü geçen protokol ve anlaşma yürürlüğe koyulmuştur (GİB, 2018).

Bu farklı dijital uygulamaların hayata geçirilmesiyle vergi denetlemelerinde teknolojik anlamda güncellemeler hızla devam etmiştir. Elektronik Vergi Dairesi Otomasyonu projesi genel durumda bakılacak olursa vergilendirmenin sanal ortamda işleyişini büyük ölçüde kolaylaştırmıştır.

### 6.3. İnternet Vergi Dairesi Uygulaması

VEDOP ile birlikte İnternet Vergi Dairesi kapsamında mükelleflerle farklı kurumlara türlü hizmetlerde bulunmaktadır. Kamu idareleri kapsamında kaliteli hizmet sağlama ve saydamlık hususunda devletin kişiye dair tuttuğu kayıtlara yöne kişinin kendisinin ulaşabilmesi ve bir bakıma kamuyu denetlemesi açısından İnternet Vergi Dairesi ilk uygulamalardan birisidir. Mükellefler ile daha iyi bir şekilde

iletişimde bulunmak, Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen çalışmaların araştırmacılara, mükelleflere ve farklı ilgili taraflara daha iyi bir şekilde anlatılması ve çalışmadan elde edilen sonuçların daha hızlı bir biçimde duyurulması için 1999 yılının Mart ayında Başkanlığın internet sayfası hizmete açılmıştır. Bu bağlamda daha saydam olan bir vergi idaresinin ilk adımları atılmıştır (Dikmen ve Güçlü Çiçek, 2020).

Günümüzde neredeyse her vergisel işlem İnternet Vergi Dairesi ile yapılmaktadır. Hatta bu işlemlerin geneli zorunludur. Bu yüzden zorunlu bulunamama durumunun yeni düzende tekrardan değerlendirilmesi gerekmektedir. Söz konusu şartlarda vergi ödevlerine yönelik olarak gerekli belge ve bilgilerin yoksunluğu, teknolojik araçların bulunmaması, internet bağlantısının olmaması şeklinde değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

### 6.4. İnteraktif Vergi Dairesi Uygulaması

Vergi dairesinde yapılabilecek ödeme, belgelerin hazırlanması, beyannamelerin sonuçlarının hızlı bir şekilde iletilmesi gibi tüm işlemlerin mükellefler tarafından dijital hizmetlerle yerine getirebilmesi amacıyla İnteraktif Vergi Dairesi Uygulaması 2018'de GİB tarafından kullanıcılara sunulmuştur (Resmi Gazete, 2018). Uygulamaya GİB'in internet sitesinde Vergi Mevzuatı, Vergi Dairesi Bul, Rehber ve Broşür, Vergi Takvimi, Yararlı Bilgiler, Haberler, Sıkça Sorulan Sorular, Bağlantılar benzeri pek çok yeni hizmet eklenmiştir (Seviğ, 2020). Toplam 50 tane hizmet ile kullanıma sunulan sisteme 2020'de 49 yeni hizmet daha eklenmiştir.

Vergi işlemi gerçekleştirmek isteyen bireyler dijital olarak belgelerini temin edebilmekte, ödemelerini gerçekleştirebilmekte, işlemlerinin son durumunu takip edebilmektedir. Sağladığı kolaylıklar sayesinde vergi kurumlarının şeffaflığını ortaya çıkarır ve mükelleflerin zaman ve ekonomik olarak kazanım elde etmesine olanak tanımaktadır (Tokdemir, 2019).

İnteraktif Vergi Dairesi uygulaması mükelleflere ve vergi idaresine oldukça önemli avantajlar sunmaktadır (İnteraktif Vergi Dairesi, 2021). Başlıca avantajları şunlardır:

- Mükellefler tarafından vergi dairesine gitmeye gerek kalmaksızın dilekçe verme, bildirim yapma ve borcu yoktur yazısı alma benzeri vergi işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.
- Sistemden borç sorgulama ve harç, vergi, idari para cezası gibi ödemeler gerçekleştirilebilmektedir.
- İnteraktif Vergi Dairesi'nden gerçekleştirilen başvuru/başvuruların takibi yapılmaktadır.
- Vergi dairesi sistemlerine kayıtlı olan iletişim bilgileri, kimlik bilgileri, motorlu taşıt bilgileri, mükellef bilgileri görüntülenebilmektedir.
- Sistemden işlem başlatılabilmekte ve sonlandırılabilir.
- Mükelleflere elektronik ortam üzerinden aracısız hizmet sağlanabilmektedir.
- Vergi uyumunu artırmaktadır.

### 6.5. Dijital Vergi Dairesi

Türkiye'de bütün mükelleflere hizmet sağlayan ve işlemlerin elektronik ortam üzerinden 7/24 yapılmasına olanak tanıyan "Türkiye Dijital Vergi Dairesi" bulunmaktadır. "Türkiye

Dijital Vergi Dairesi” sayesinde mükelleflerin vergi iadesi incelemeleri, ödemeleri, tutanaklar, tebligatlar, raporlama işlemlerinin elektronik ortam üzerinden hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu sayede Türkiye’de vergi işlemleri dijital dönüşümün sağlamış olduğu kolaylıklardan daha çok yararlanabileceklerdir. Bununla birlikte dijital dönüşüm oranını yükseltmeyi hedefleyen Ekonomi Reform Paketi’nde (Çetin, 2019) basit usul ile vergilendirilen kuaför, terzi, marangoz, berber, tamirci benzeri esnafın gelir vergisinden muaf olacağı ve beyan sorumluluklarının kaldırılacağı ifade edilmektedir. E-maliye uygulamalarının hayata geçirilmesinde ilk aşama E-vergilendirme oluşturmak olarak ifade edilmektedir. E-vergilendirme genel bağlamıyla elektronik hizmetler aracılığıyla vergi tahsilatının gerçekleştirilmekte olduğu sistem şeklinde tanımlanabilmektedir. Vergilendirme kapsamında elektronik sisteme geçiş yapma; devletin vergi beyannamesini elektronik bir şekilde teslim edilmesini ve aynı zamanda tahakkuk etmekte olan borcun ödeme biçiminin vergi dairesine gitmeye gerek kalmaksızın elektronik olarak ödenebilmesi aşamasıdır (Akdoğan Gedik ve Kocaali, 2020).

Bu hususta öncelikle vergi mükellefleri tarafından interaktif vergi dairesi uygulaması aracılığıyla beyan verilmektedir. Daha sonra verginin tahakkuk etmesi ile ATM, mobil bankacılık veya interaktif vergi dairesi sisteminden vergisel yükümlülüklerini gerçekleştirmektedir. İnteraktif vergi dairesi sistemi sayesinde Katma Değer Vergisi, Özel Tüketim Vergisi, Motorlu Taşıtlar Vergisi, tecilli borçlar, pasaport harçları benzeri vergi borçlarının ödemesi yapılabilmektedir. Bununla birlikte e-faturalama, e-haciz bilgisi, e-beyanname, e-arşiv benzeri pek çok işlem üye girişleri gerçekleştirilerek veri tabanında saklanmaktadır. Bu sayede sistem aracılığıyla vergi mükellefleri vergilemeyle alakalı bütün haciz, borç, tahakkuk ve ödemelerini rahatlıkla ve hızlı bir şekilde yapabilmektedir.

### 6.6 Vergi Denetim Analiz Sistemi (VEDAS)

Vergi konusunun incelenmesi ve denetlenmesinde verimlilik elde edebilmek adına VDK (Vergi Denetim Kurulu) kapsamında VEDAS projesi hazırlanmıştır. Vergi müfettişleri tarafından VEDAS programı kullanımının basitleştirilmesi için eğitici içerikler üretilmiş, analiz verileri programa dahil edilmiştir (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2018).

### 6.7. e-Beyanname

Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın aldığı kararla dijital ortamda vergi konulu işlemlerin vergiye mükellef bireyler tarafından kullanılmasının önü açılmıştır (Ertürk, 2020). E-Beyanname yeniliği sayesinde vatandaşlar elektronik olarak vergi idarelerine talep ettikleri belgeleri gönderip alabilmektedir. Bu proje sayesinde vatandaşların beyannameleri kolayca ve en doğru şekilde olarak vergi dairelerine iletmesi mümkün olduğu için aynı şekilde vergi daireleri de mükelleflere daha iyi bir hizmet verebilmektedir (GİB, 2018). Bu süreçte mükellefler ticari ve mesleki olarak ödemekle yükümlü olduğu vergileri ve beyannameleri elektronik ortamda gönderme imkanına sahip olacaktır (Kiraz, 2018). Bu proje ile mükellefler vergiye dair bilgilerde olası yanlışlıklardan dijital ortamda korunmuştur. Ayrıca vakit

kazanan ve kolaylık sağlanan mükellefler belge ibrazı konusunda daha hassas ve istekli davranacaktır. Dolayısıyla vergi idaresi kuruluşları da işlemleri hızlıca, kırtasiyecilik olmadan yürütecektir.

### 6.8. e-Vergilendirme

Hizmete sunulan bu proje sayesinde vergi mükellefi ve vergi dairesi arasında kurulacak iletişim, ödeme veya alacak işlemlerinin gerçekleştirilmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması, borç miktarının tespit edilebilmesi gibi pek çok alanda dijital hizmetleri kapsayan bir uygulama özelliği taşımaktadır. Uygulamanın daha başarılı hale gelmesi için e-Devlet uygulamaları ve diğer elektronik maliye çalışmalarıyla desteklenmektedir (Demir, 2020). Proje ile mükelleflerin ve vergi kuruluşları arasında vergi uyumunun daha kolay sağlandığını söylemek mümkündür.

### 6.9. Gelir ve Kurumlar Vergisi Standart İade Sistemi (GEKSİS)

GEKSİS olarak hizmet vermeye başlayan sistemde gelir ve kurumlar vergisinde oluşabilecek iade işlemlerinin hesaplanması ve tahsilatlarının gerçekleştirilmesi dijital olarak sağlanarak vergi idaresi ve mükellef arasında köprü oluşturmaktadır. Sistem sayesinde hata payı en aza indirgenerek işlemlerin hızlandırılması mümkün hale gelmiştir. Zaman konusundaki tasarruf faydası ile mükellef kişilerin vergi uyumu konusundaki duyarlılığını artırmaya yönelik pozitif etki göstermiştir (Tokdemir, 2019).

### 6.10. Mükellef Bilgi Sistemi

Vergi kanunlarına ve ödemelerine adaptasyonun yükseltilmesi hedefiyle kurulan sistemdir. Dijital kanallar vasıtasıyla mükellef bireylerin vergisel kanunlara iştirak etmesini ve vergi konusundaki hassasiyetini inceleyen ve raporlama işlemi yapan teknoloji olarak ifade edilebilir. Mükelleflerin sicil kayıtları, beyanname verme ve ödeme gibi yükümlülüklerinin zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini analiz etmektedir. Periyodik olarak vergi uyumu takip edilen mükelleflerin vergi idareleriyle ortaklaşa çalışması planlanmaktadır. Raporların diğer kamu kuruluşlarıyla paylaşılmasıyla vergi dairelerinin verimliliğinin artması hedeflenmektedir (GİB, 2018).

### 6.11.E-Fatura

Dijital teknolojilerin kamu kurumlarında ve günlük yaşamda aktif hale gelmesiyle mükelleflerin kanuni kayıtların tutulduğu defterleri, belgeleri için de bir çözüm arayışına girilmiştir. Bunun sonucunda 2020’de faturaların dijital ortamda hazırlanması, transfer edilmesi, muhafaza edilmesi, ibraz edilmesi ve raporlanmasına olanak tanıyan e-fatura uygulaması hayata geçirilmiştir (GİB, 2017). Özellikle ciroyu yüksek mükellefler için bu özel kağıtlar milyonlarca nüshaya ulaşmış ve muhafazası büyük zorluklara neden olmuştur. Ancak e-fatura sistemi ile tüm faturalar dijital ortamda küçük bir harici bellekte kolaylıkla saklanabilmektedir. Böylece mükellefler belge saklama maliyetlerinden kurtulmaktadır.

## 6.12. E-Haciz

Vergi idarelerinin tahsil edeceği vergilerin hızlı olarak toplanması, vergilerin takibinin yapılması, masraf ve iş yükünün indirgenmesi, zaman konusunda kazanç sağlaması hedefiyle e-Haciz projesi kullanıma sunulmuştur. Hakkında haciz kararı bulunan kişilerin varlıklarına elektronik olarak haczedilmesini mümkün kılan 5479 sayılı kanunla yürürlüğe sokulmuştur (Güler ve Şahnagil, 2017). Söz konusu uygulamanın idareye olan faydaları; takip masraflarını düşürmek, kamu alacaklarının süratle tahsilini gerçekleştirebilmek, idareyle ilgili iş yükünü hafifletmek, zamandan tasarruf etmek olarak ifade edilebilmektedir.

## 7. SONUÇLAR

Dijitalleşme sürecini teknolojik açıdan internetin yoğunlukla kullanıldığı ve yapay zekâ gibi faktörlerinde etkin olduğu bir evre olarak ifade etmek mümkündür. Dijitalleşme süreci kapsamında erişilen veriler sayısal bir hale getirilerek türlü platformlarda yer edinmektedir. Dijital dönüşüm teknolojilerinin aracılığıyla kullanıcı deneyimleri olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Böylelikle dijital süreçler oldukça kullanışlı bir duruma gelmektedir. Günümüz koşullarında dijitalleşmenin daha çok yaygınlık kazanmasıyla beraber belge, bilgi, hizmet ve ürünlere ulaşma imkânı fazlasıyla hızlanmış ve kolaylaşmıştır. Dijital teknolojilerin kullanıma alınmasının öncesinde genellikle işler insan gücü ile yapılmaktaydı. Bu nedenle dijital teknolojiler olumlu etkilerinin yanı sıra işsizlik probleminin meydana gelmesine de yol açmaktadır.

Vergi sisteminde dijitalleşme sürecinin kurumsal ve miktar olarak yüklü tarh tahakkuk ve vergi ödemeleri yapan firmaların yararlandığı avantajların oluşacak dezavantajlardan daha fazla olması ve hem mükellef hem vergi çalışanları açısından çoğunlukla memnuniyetin artması olumlu gelişmeler olarak ön plana çıkmıştır. Ancak vergiye tabi bireylerin kişisel bilgilerinin korunması konusunda da kaygılarını ortaya çıkarmaktadır. Diğer mükelleflere kıyasla daha küçük çaplı mükelleflerin sistemdeki oluşan problemler ve maliyetler nedeniyle şikayetleri söz konusudur. Küçük çaptaki mükelleflerin vergi işlem sayısı daha düşük olduğu için masraflardaki azalmanın tatmin edici olmaması ve dijitalleşme süreçlerinin masraflarını karşılamak zorunda oldukları için bu konuda olumsuz düşünceler ifade edilmektedir.

Vergilendirmedeki elektronik uygulamaların daha basit, sorunsuz ve düşük bütçeli mükellefler için de uygun şekilde tasarlanması halinde dijital vergi uyum sürecinin daha pozitif anlamda etkileneceği tahmin edilmektedir. Dijitalleşmenin Türkiye'deki vergi idare ve sisteminin günümüzdeki parçalı yapısından tamamlanmış bir bütüne dönüştürülmesi ile mükellef memnuniyetiyle kamusal menfaatlerin beraber hedeflenmesi, bu sayede mükelleflerle vergi idaresinin arasında bulunan problemleri hafifleterek dijital ekonominin verimlilik ve etkinlik özelliğini ve vergi uyumunu birlikte maksimize etmesi oldukça realist bir hedeftir.

Otoriteler tarafından mükellefler için dijitalleşmenin faydaları ön planda tutulurken bir taraftan da vergi kurumlarının sorumluluk ve masrafları mükelleflerin üzerinde yükümlülük oluşturmaktadır. Vergi mükelleflerinin

kişisel bilgileri hakkında elektronik ortamda güvende hissetmemesi de gelecekteki dijitalleşme aşamalarına karşı da bir ön yargı oluşturacaktır. Dijitalleşen vergiyle beraber Türkiye'de fiziki bir iş yeri bulunmayan çok uluslu hizmet veren dijital şirketlerin elde ettiği gelirlerin vergilendirilmesi de hedeflenmiştir (Kaya, 2020).

Türkiye'de dijitalleşmenin sadece vergilendirme çerçevesi yerine e-Devlet kapsamında bütün sektörler ve işletmelere yayılması, teknoloji uyumunun sağlanması, vergiye tabi bireylerin ve vergi idarelerinin masraflarının düşürülmesi, aralarındaki uyumun yükseltilmesi, kamu çıkarları doğrultusunda vergilerin tahsil edilmesi gibi faydalar hedefiyle adaptasyonu sağlanmalıdır. Verginin dijitalleştirilmesindeki amaç kamu gelirlerine katkı sağlamaktır (Fırat, 2020). Kamu, vergi daireleri ve mükellef açısından çok odaklı bir aşama olan vergilendirmede, gelecekteki dijitalleşme uygulamalarında mükellef menfaatlerinin daha ön planda tutulması vergi uyumunun ve kayıplarının pozitif yönde etkilenebileceği düşünülmektedir. Ayrıca devlet eliyle dijitalleşen vergi sisteminin siber saldırılardan gelebilecek tehditler bakımından önlem alabilecek çalışmalar geliştirilebilir.

Bunun yanı sıra vergideki dijitalleşmenin bazı meslek mensuplarınınca da eleştirilen yanları bulunmaktadır. Örneğin küçük ölçek firmaların vergide dijitalleşme noktasında ek maliyetlerin çıkması konusunda şikayetleri bulunmaktadır. İşletmelerin bilişim teknolojilerine daha bağımlı bir hale gelmek durumunda kalması da bahsi geçen olumsuz görüşlerden bir diğeridir. Dijital olması nedeniyle gerçekleştirilecek olan siber saldırılar, elektrik kesintisi durumunda verilere ulaşamaması da bu olumsuz etkilerin içerisine girmektedir. Bu gibi olumsuz etkilerin azaltılabilmesi için bilişim noktasında işletmelerin desteklenmesi ve hem çevresel hem de ekonomik faydalarının somut örnekleri üzerine bilgilendirmeler yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akdoğan Gedik, M. ve Kocaali, N. (2020). Dijital Teknolojik Gelişim ve Kamu Maliyesine Yansımaları: OECD Ülkeleri için Bir Değerlendirme. Vergi Sorunları Dergisi, Sayı: 252, 90-113.
- Allahverdi, M. (2012). Bilişim teknolojilerinin vergilendirme üzerindeki etkisi. Mali Çözüm Dergisi, 112, 161-183.
- Aybek, H. S. Y. (2017). Üniversite 4.0'a geçiş süreci: Kavramsal bir yaklaşım. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 3(2), 164-176.
- Bayraktar, C. ve Yıldırım, M. (2017). e-Belge sistemleri üzerine davranışsal tutum ve kullanım niyetlerinin incelenmesi: Karabük ili muhasebe meslek mensupları örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 95-114.
- Bozdoğanoglu, B. ve Haspolat Kaya, I. (2019). Dijitalleşmenin vergi idareleri açısından yarattığı fırsatlar ve güçlükler: Ekonomi dijitalleşirken vergi idarelerinin dijitalleşme süreci. Mali Hukuk Dergisi, 15 (176), 1647-1676.



- Chui, M., and Francisco, S. (2017). Artificial intelligence the next digital frontier. McKinsey and Company Global Institute, 47(3.6), 6-8.
- Çetin, G. (2010). "Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Vergilemede Kayıt Düzeni ve Denetim Uygulamalarına Etkisi", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(1), s. 79- 86.
- Çetin, G. (2019). Gelir İdarelerinde Dijitalleşme: Yapay Zekâ ve Nesnelerin İnternetine Bir Bakış. *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı: 364, 43-50.
- Çiftçi, A., ve Karakaş, Y. (2019). Dijitalleşen Zamanın İzdüşümünde: Kimliğin, Bedenin ve İletişimin Dönüşümü. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 10(37), 7-30.
- Demir, K. (2020). e-Devlet uygulamaları ve e-Vergilendirmenin gelişimi. 24.07.2024 tarihinde <https://www.sektorumdergisi.com/e-devlet-uygulamaları-ve-evergilendirmenin-gelisimi/> adresinden erişildi.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., and Welser, J. J. (2016). "Digital innovation and strategic transformation". *It Professional*, 18(6), 14-18.
- Dikkaya, M., Gençer, Ü. ve Aytekin, İ. (2018). Endüstri 4.0 devriminin ekonomik etkileri üzerine, Türkiye’de Toplum, Yerleşim ve Yönetim Tartışmaları, 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu, Kırıkkale.
- Dikmen, S. ve Güçlü Çiçek, H. (2020). Vergi İdaresinin Dijital Dönüşümü. *Bilişim Çağında Vergi Hukuku*. Mustafa Göktuğ Kaya & Ersan Öz (Ed.), Bursa: Ekin Yayınevi, 153-173.
- Doğan, U. (2012). Kdv iadesi risk analiz sistemi (KDVİRA). *Vergi Sorunları Dergisi*, 288, 53-61.
- Ege, B. (2017). İnternet nasıl çalışıyor? *Bilim ve Teknik*, 66-70
- Eğilmez, M. (2019). Dijital yönetim ve kırılma konferansı, 24.07.2024 tarihinde <https://www.mahfiegilmez.com/p/makaleler.html> adresinden erişildi.
- Ertürk, S. (2020). Muhasebe bilişim sistemlerinin yönetim fonksiyonları açısından getirdiği avantajlar konusunda bir uygulama: Mado örneği (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Fırat, M. (2020). "Dijital Hizmet Vergisi Üzerine Bir Değerlendirme", *Ünye İİBF Dergisi*, 3(1), 29.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., And Welch, M. (2013). "Embracing digital technology: a new strategic imperative". *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1- 13.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). (2015). 2015 yılı performans programı. 24.07.2024 tarihinde [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/eFjW4+GIB\\_2015\\_Performans\\_Pro\\_grami.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/eFjW4+GIB_2015_Performans_Pro_grami.pdf) adresinden erişildi.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). (2017). 2016 yılı faaliyet raporu. 24.07.2024 tarihinde [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/QNUH\\_2+Gelir\\_Idaresi\\_2016\\_faaliyet\\_et\\_raporu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/QNUH_2+Gelir_Idaresi_2016_faaliyet_et_raporu.pdf) adresinden erişildi.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). (2018). 2017 faaliyet raporu. 24.07.2024 tarihinde [https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/f\\_aaliyetraporlari/2017/2017\\_f\\_aaliyet\\_raporu.pdf](https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/f_aaliyetraporlari/2017/2017_f_aaliyet_raporu.pdf) adresinden erişildi
- GergeR, G. Ç. (2018). Gelir idarelerinde dijitalleşme: Yapay zeka ve nesnelerin internetine bir bakış. *Vergi Sorunları*, 364, 43-50. DOI: 10.1787/9789264241046- en
- Güler, T., Şahnagil, S. (2017). "Dijital Demokrasi ve Yönetişim İlişkisi Çerçevesinde EDemokrasi/E-Devlet Uygulamaları". *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 16 29.
- Günay, H. F. (2021). Vergi uyumsuzluklarının idari aşamada çözüm yöntemlerinin gönüllü vergi uyumuna etkisi (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Harvey, D. (2010). *Postmodernliğin Durumu* (5. b.). (S. Savran, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Hazine Ve Maliye Bakanlığı (2018). Faaliyet raporu 2018. Ankara: Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı, 24.07.2024 tarihinde <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/04/VDK-2018-Birim-Faaliyet-Raporu1102019-002.pdf> adresinden erişildi.
- İnteraktif Vergi Dairesi. (2021). İnteraktif Vergi Dairesi Broşürü. Gelir İdaresi Başkanlığı. <https://ivd.gib.gov.tr/brosur.pdf>. Erişim Tarihi: 08 Ekim 2021.
- Karabacak, Z. Ş., ve Sezgin, A. A. (2019). "Türkiye"de dijital dönüşüm ve dijital okuryazarlık". *Türk İdare Dergisi*, 1(488), 319-343.
- Kaya, M. (2020). "Dijital Hizmet Vergisi ve Türkiye Uygulaması", *Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, (2), 457.
- Kiraz, A. (2018). Muhasebe mesleğinin yeniden yapılanması: Tehditler ve fırsatlar. *Dijitalleşme Sürecinde Değişen İş Hayatı ve Muhasebe Mesleğinin Yeniden Yapılanması*. "Yerel/Küresel Meseleler, Küresel/Yerel Çözümler", 20. Türkiye Muhasebe Kongresi, İstanbul.
- Kurbanova, M., ve Çalıyurt, M. (2021). "Dijital Ekonomilerin Vergilendirilmesi Sürecinde Finansal Raporların İncelenmesi
- Massaroni, E., Cozzolino, A., and WANKOWICZ, E. (2015). "Sustainability in supply chain management- a literature review". *Sinergie Italian Journal of Management*, 33, 331- 355.
- Memiş, M. Ü., Çürük, T. ve Ünal, Y. (2019). Elektronik uygulamaların vergi denetimi üzerine etkisi: Denetimin tarafları üzerine bir araştırma, *Maliye Dergisi*, 176, 474- 504.

- Pardo, A., and Etayo, C. (2014). "Movies and screens: The Spanish audience's choice". *Communication & Society*, 27(4), 131-145.
- Seviğ, V. (2020). 2020'de bütçe uygulaması ve vergi idaresi. İstanbul Ticaret Odası (İTO). 24.07.2024 tarihinde [https://www.itohaber.com/koseyazisi/211220/2020\\_de\\_butce\\_uygulamasi\\_ve\\_vergi\\_idaresi.html](https://www.itohaber.com/koseyazisi/211220/2020_de_butce_uygulamasi_ve_vergi_idaresi.html) adresinden erişildi.
- Şalcı, İ. (2021) Dijital Dönüşüm (E-Uygulamalar) ve Muhasebe Mesleğine Getirdiği Yenilikler, Işık Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şentürk, S. H. (2014). Vergiye gönüllü uyum sağlanmasında fayda ilkesinin rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (3), 129-143.
- T.C. Hazine Ve Maliye Bakanlığı. (2019). Kayıt Dışı Ekonomiyle Mücadele Stratejisi Eylem Planı 2019-2021. Alomaliye.com Güncel Mevzuat, Muhasebe, Ekonomi, Vergi, SGK Haberleri. <https://www.alomaliye.com/2019/06/10/kayit-disi-ekonomiyle-mucadele2019-2021/>(Erişim tarihi: 23 Kasım 2022)
- Taşel, F. (2020). Dijitalleşmenin ticarete ve ekonomiye etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8 (2), 127-137. DOI: 10.14514/BYK.m.26515393.2020.8/2.127-137
- Tax Justice Network (2020). The state of tax justice 2020: Tax justice in the time of covid19, 24.07.2024 tarihinde [https://taxjustice.net/wpcontent/uploads/2020/11/The\\_State\\_of\\_Tax\\_Justice\\_2020\\_ENGLISH.pdf](https://taxjustice.net/wpcontent/uploads/2020/11/The_State_of_Tax_Justice_2020_ENGLISH.pdf) adresinden erişildi.
- The Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD). (2018). Tax and digitalisation, 24.07.2024 tarihinde <https://www.oecd.org/tax/beps/taxand-digitalisation-policy-note.pdf> adresinden erişildi.
- Tokdemir, S. (2019). Elektronik vergi uygulamalarının vergi maliyeti ve vergi uyumu üzerindeki etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 492). (2018, 28 Şubat). Resmi Gazete (Sayı: 30346). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180228-6.htm>

## İŞLETMELERDE YENİ NESİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Zeynep Akkuş<sup>1\*</sup> 

**Özet:** Gelişen teknoloji ve artan rekabetle birlikte, İnsan Kaynakları (İK) çözümlerinin kullanımı son yıllarda iş dünyasında büyük bir dönüşüm yaratmıştır. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), günümüz dünyasında çağdaş bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları'nın dijital dönüşümü, operasyonel İK süreçlerinin otomasyon teknolojileriyle optimize edilmesi ve veri odaklı analitik yaklaşımların karar destek sistemlerine bütünleşmiş edilmesiyle ifade edilmektedir. Dijital İK, gelişen teknolojiler aracılığıyla İnsan Kaynakları ekiplerine operasyonel süreçlerin otomasyonu sayesinde zaman kazandırarak stratejik iş hedeflerine odaklanmalarını sağlar ve bilgiye dayalı karar destek sistemlerini etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Bu perspektife göre, İnsan Kaynakları yetkililerinin dijital dönüşüm ihtiyaçlarına uyum sağlamak için modern bir yönetim modeli çerçevesinde değişime açık olmaları ve süreç yönetiminde daha fazla yetkinlik kazanmaları gerektiği öngörülmektedir. Bu araştırmada, yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün İKY çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiş ve veriler, kartopu örneklem yöntemiyle gerçekleştirilen nitel bir çalışma kapsamında elde edilmiştir. Araştırmaya, İK uzmanı, yetkilisi, yöneticisi ve müdür pozisyonlarında görev yapan çalışanlarla yapılan görüşmelerin analizleri de dahil edilmiştir. Elde edilen veriler 2020 MAXQDA programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Çalışma, insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin temel stratejik noktalarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları, Dijital Dönüşümün, Teknoloji, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, Yapay Zekâ, Veri Analitiği

## EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN NEW GENERATION HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BUSINESSES

**Abstract:** With developing technology and increasing competition, the use of Human Resources (HR) solutions has created a great transformation in the business world in recent years. Human Resources Management (HRM) in businesses has begun to transform into a contemporary structure in today's world. Digital transformation of Human Resources is expressed by optimizing operational HR processes with automation technologies and integrating data-oriented analytical approaches into decision support systems. Digital HR saves time for Human Resources teams through the automation of operational processes through developing technologies, allowing them to focus on strategic business goals and allowing them to effectively use information-based decision support systems. According to this perspective, it is envisaged that Human Resources officials should be open to change within the framework of a modern management model and gain more competence in process management in order to adapt to digital transformation needs. In this research, the impact of digital transformation on HRM employees in new generation human resources management was examined and the data was obtained within the scope of a qualitative study carried out with the snowball sampling method. The research also included analyzes of interviews with employees working in HR specialist, officer, manager and manager positions. The data obtained was transferred to the 2020 MAXQDA program and analyzed. The study aims to determine the main strategic points of the digital transformation process in human resources management.

**Key words:** Human Resources, Digital Transformation, Technology, Human Resources Information System, Artificial Intelligence, Data Analytics.

**<sup>1</sup>Adres:** Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye

\* **Sorumlu Yazar:** zeynepbeyazyolakkus@gmail.com

**Atıf:** Akkuş, Z. (2024). İşletmelerde Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşümün Değerlendirilmesi. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2): 40-48.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerde en çok öne çıkan konuların başında Endüstri 4.0 gelmektedir. Teknolojik dönüşüm, işletmelerin mal ve hizmet alanında daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Sektörde öne çıkmak ve rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin teknolojiye yönelik farkındalıklarını artırmaları ve maliyet avantajı kazanmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin en önemli fonksiyonlarının arasında yer almaktadır. Klasik ifade ile personelcilik ten İnsan Kaynakları (İK) yönetimine geçiş, 1980'lerin sonları ile 1990'larına doğru geçiş olmuştur. Son dönemlerdeki teknolojik gelişmelerle birlikte insan kaynaklarının evrimi ve bu gelişmelere ayak uydurması oldukça önemlidir. (Şendoğdu, 2020: 128-134).

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi ile birlikte birçok fonksiyonu zamana ayak uydurmuştur. Son dönemlerde yapay zekânın iş mülakatlarına katılması, özlük işleri ve bordrolamanın dijital sistemlere taşınması, izin takiplerinin sistem üzerinden yapılması, eğitim alanında çevrimiçi platformların kullanılması, satış verilerinin ve performansın sistemler üzerinden izlenmesi, kare kod ile iş başvurularının alınması ve eğitim ile kariyer gelişmelerinin dijital ortamda gerçekleştirilmesi gibi yenilikler öne çıkmaktadır. (Asiltürk, 2018: 530).

İnsan kaynakları süreçleri teknolojiye uyum sağlamakla birlikte birçok avantajı olmuş ve maliyet açısından önemli yol almıştır. (Alçın, 2016: 40). Dijitalleşmenin en önemli maddesi olan zaman maliyeti tasarrufun en önemli kalemidir. Bunun yanı sıra ofis kirası, kırtasiye, ulaşım, yemek gibi işletmenin maliyetlerini azaltmaktadır. Teknoloji sayesinde çalışma koşulları daha esnek hale gelmektedir. (Demir, 2019: 10). Makalede işletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşmenin değerlendirilmesi araştırılmıştır. İnsan kaynakları süreçlerinin teknolojiye uyum sağlaması, birçok avantaj sunmuş ve maliyet açısından önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Dijitalleşmenin en önemli faydalarından biri olan zaman tasarrufu, maliyetleri azaltmada kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra ofis kirası, kırtasiye, ulaşım ve yemek gibi işletme giderlerini de düşürmektedir. Teknoloji sayesinde çalışma koşulları daha esnek hale gelmektedir. Bu makalede, işletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme sürecinin değerlendirilmesi araştırılmıştır.

İşletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme sürecinde öncelikle dijitalleşme ve insan kaynaklarının temel kavramları incelenmiştir. Yöntem kısmında ise araştırmanın amacı, önemi ve veri toplama yöntemleri üzerinde

durulmuştur. Sonuç ve öneri bölümünde ise bulgular değerlendirilmiştir (Çiftçioğlu, 2019: 45-60).

### 1. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi ve Literatüre Genel Bakış

1971 yılında ilk kez kullanılmaya başlanan "dijitalleşme" ifadesi, Robert Wachal tarafından toplum dijitalleşmesinden yola çıkarak yaygınlaşmıştır. Teknolojiyi ve dijitalleşmeyi Kagermann ise canlılar ile teknoloji arasında bir bağ kurarak tanımlamaktadır (Strohmeier, 2020: 342-325). Dijitalleşme, teknoloji için önemli bir adım olmakla birlikte, bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde saklanması ve aktarılmasını sağlamaktadır (Erdem, 2011: 30-35).

Zaman tüneline teknolojinin gelişimini izlediğimizde, dijital dönüşümün hızlı bir şekilde ilerlediği görülmektedir. 1945 yılında tamamlanan ilk bilgisayar ENIAC, 1961 yılında IBM tarafından üretilen Elektronik Hesap Makinesi IBM 7090 ve 1973 yılında Motorola'nın geliştirdiği ilk mobil telefon DynaTAC 8000X gibi teknolojik devrimler, bu sürecin önemli örnekleridir. Sistemleşme olarak ifade edilen dijitalleşme, işletmeler için temel bir öneme sahiptir. (Seçer, 2017: 650-660). İnsan kaynaklarının tüm süreçlerini etkileyen dijitalleşme, yeniliklere, değişime ve yeni sistemlerin uygulanmasına ihtiyaç duymaktadır. 2000'li yıllarda dijitalleşmeye başlayan insan kaynakları, e-İKY uygulamaları ile gelişmeye devam etmiştir (Celep ve Afacan Fındıklı, 2018: 53-60).

İnsan kaynaklarının gelişimi ile endüstriyel gelişim eş zamanlı ilerlemektedir. Özellikle endüstrinin ilerlemesiyle birlikte yeni olanaklar ortaya çıkmaktadır. İnsan gücünün verimli kullanılması ve tehlikelere karşı önlem alan bir endüstri oluşturmak için insan kaynakları olanakları sorgulanmaktadır (Chulanova, 2019: 20-30). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insan kaynakları alanında yeni bir pencere açılmış ve bu alanın dijital dönüşüme öncülük etmesi beklenmektedir. (Fenech R., Baguant ve Ivanov, 2019: 150-152). Teknolojinin gelişimi yalnızca stratejik bir konu olmayıp insan kaynaklarını da kapsamaktadır. Bu gelişmelerle birlikte alışılmış ve öğrenilmiş yöntemler sorgulanmaktadır (Fenech R. , Baguant ve Ivanov, 2019: 151). İnsan kaynaklarının, teknoloji ile birlikte gelişme sürecine uyum sağlamasına olanak tanımaktadır.

## 1.1. Metodoloji

Araştırmada, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını anlamak ve dijital dönüşümün insan kaynaklarındaki avantajları ve dezavantajlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni kurgulanmıştır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını doğrultusunda ortaya koymaktır. Çalışma da, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını anlamak ve avantajları ile dezavantajlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Nitel yöntemde tasarlanan bu çalışmanın, insan kaynaklarının dijitalleşme sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür incelemesi yapıldığında, insan kaynakları alanında dijitalleşme sürecine ilişkin çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir.

## 1.3. Araştırmanın Örnekleme ve Deseni

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin dijital dönüşüm süreçleriyle ilgili görüşlerini anlamak amacıyla yapılmış nitel bir çalışmadır ve fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin ve bilgilerin birlikte aktarılması için nitel bir metodoloji olan fenomenoloji yöntemi uygulanmıştır.

Çalışma grubu, özel sektörde çalışan 25 insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Görüşmelerin verimli ve kaliteli olması için katılımcılar 25-50 yaş aralığındaki bireyler arasından seçilmiştir. Araştırma sorularının iyi yorumlanabilmesi amacıyla, insan kaynakları alanında en az 2 yıl deneyime sahip çalışanlar tercih edilmiştir. Örneklem olarak kartopu tekniği kullanılmış ve katılımcılara araştırma soruları görüşme öncesinde ulaştırılmıştır. Derinlemesine bir inceleme gerçekleştirebilmek amacıyla katılımcı sayısı 25

olarak belirlenmiş ve dijitalleşme süreçlerinin analizi hedeflenmiştir. Araştırmada özel sektör insan kaynakları yetkililerinin seçilme nedeni, çalışma alanının geniş olması ve bu alanda örnek bir çalışma yapma fırsatının bulunmasıdır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler planlanmış ve katılımcıların takvimlerine göre organize edilmiştir. Görüşmeler, 2023 Haziran- Ekim tarihleri arasında başlamış ve her bir görüşme yaklaşık 1 saat sürmüştür. Bu görüşmelerden ikisi Zoom üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu, yaşı, iş deneyimi, cinsiyeti ve insan kaynaklarındaki uzmanlık süreleri araştırmada kullanılmıştır. Nitel veri analizi için MAXQDA yazılım programı kullanılarak temalar oluşturulmuş ve veriler kodlanmıştır. MAXQDA yazılımında ana kodlar ve alt kodlamalar oluşturularak veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın gizliliği nedeniyle katılımcı bilgileri numaralandırılmış ve 1'den 25'e kadar olan sayılarla kodlandırılmıştır.

## 1.4. Etik Kurul İzni

Yapılan bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 26.06.2024 tarihli 150/9 sayılı kararla etik olarak uygun görülmüştür.

## 2. Araştırma Bulguları

Bu araştırmada yer alan katılımcıların demografik ve mesleki profillerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulması amacıyla, katılımcıların eğitim durumları, yaş grupları, cinsiyetleri, toplam iş deneyimi süreleri ve insan kaynakları alanında sahip oldukları deneyimler dikkate alınmıştır. Katılımcıların bireysel farklılıklarını ve çalışma yaşamlarındaki çeşitliliği daha iyi anlamak ve analiz etmek için bu değişkenlerin her birinin detaylı olarak ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen veriler, katılımcıların eğitim düzeylerinden mesleki deneyimlerine kadar farklı boyutlarıyla incelenmiş ve söz konusu bilgiler, daha net bir değerlendirme yapılabilmesi adına aşağıdaki tabloda sistematik bir şekilde yer almaktadır.

**Tablo 1**  
*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

Katılımcı Kodu	Eğitim	Yaş	Cinsiyet	İş Deneyimi	İK Deneyimi
1	Lisans	34	K	12	8
2	Lisans	39	E	15	7
3	Lise	29	K	14	14
4	Lisans	34	K	20	12
5	Lisans	28	E	15	15
6	Lise	43	K	27	17
7	Yüksek Lisans	27	K	12	6
8	Lisans	30	K	19	11
9	Lise	44	E	25	12
10	Lisans	32	K	14	14
11	Yüksek Lisans	39	K	22	22
12	Lisans	33	K	14	14

13	Lisans	37	E	18	12
14	Lise	36	K	16	12
15	Doktora	45	K	12	12
16	Lise	35	K	17	17
17	Yüksek Lisans	43	K	20	20
18	Lisans	33	E	16	11
19	Yüksek Lisans	31	E	14	5
20	Lisans	44	K	27	10
21	Lise	41	K	21	13
22	Lisans	40	K	27	18
23	Yüksek Lisans	36	E	15	12
24	Lise	39	E	19	10
25	Lisans	32	K	15	15

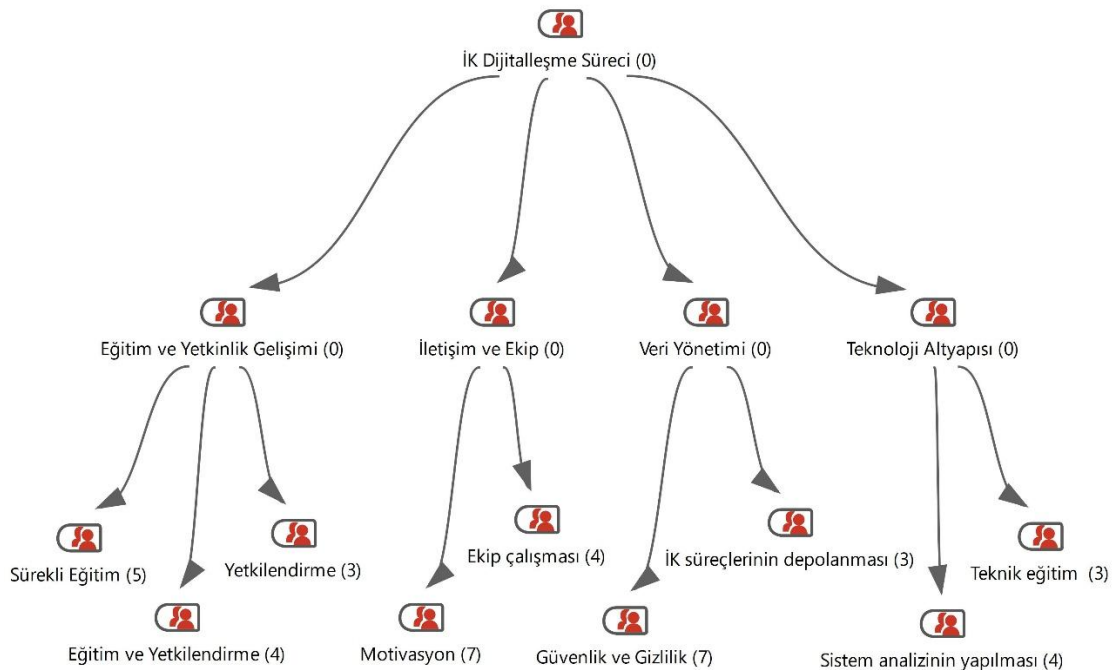
Bu araştırmada yer alan katılımcıların demografik ve mesleki profillerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulması amacıyla, katılımcıların eğitim durumları, yaş grupları, cinsiyetleri, toplam iş deneyimi süreleri ve insan kaynakları alanında sahip oldukları deneyimler dikkate alınmıştır. Katılımcıların bireysel farklılıklarını ve çalışma yaşamlarındaki çeşitliliği daha iyi anlamak ve analiz etmek için bu değişkenlerin her birinin detaylı olarak ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen veriler, katılımcıların eğitim düzeylerinden mesleki deneyimlerine kadar farklı boyutlarıyla incelenmiş ve söz konusu bilgiler, daha net bir değerlendirme yapılabilmesi adına aşağıdaki tabloda sistematik bir şekildedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların sektör dağılımı “Sektör Dağılımı” Tablo 2’de aktarılmıştır.

**Tablo 2. Sektör Dağılımı**

Sektör/Alan	Kişi Sayısı
Perakende Sektörü	6
Satış ve Pazarlama Sektörü	7
Sağlık Sektörü	5
Gıda Sektörü	5
Üretim ve İmalat Sektörü	2

Araştırmaya katılan bireylerin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların çeşitli sektörlerdeki temsilleri ayrıntılı bir şekilde gözlemlenmiştir. Katılımcıların sektörel dağılımı, perakende sektöründe 6 kişi, satış ve pazarlama sektöründe 7 kişi, sağlık sektöründe 5 kişi, gıda sektöründe 2 kişi, üretim ve imalat sektörlerinde ise 2 kişi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu dağılım, araştırmanın örneklem grubunun sektörel çeşitliliğini ve sektörler arasındaki farklı dinamikleri yansıtmak amacıyla detaylı olarak analiz edilmiştir. Katılımcıların farklı sektörlerden olmaları, araştırmanın bulgularının sektörel bağlamda çeşitlilik gösteren bir perspektife sahip olmasını sağlamaktadır.



**Şekil 1. İnsan Kaynaklarının Dijitalleşme Aşamaları**



Araştırmaya katılan katılımcılara öncelikle insan kaynaklarının dijitalleşme sürecinden nasıl etkilendikleri sorulmuştur. Katılımcılar, dijitalleşmenin insan kaynakları üzerindeki etkilerini değerlendirdiklerinde, özellikle eğitim ve yetkinlik gelişimi, iletişim ve ekip çalışması, veri yönetimi süreçleri ve teknoloji altyapısının adaptasyonu gibi temel temaların ön plana çıktığını ifade etmişlerdir.

Dijitalleşme sürecinin, çalışanların hem bireysel hem de ekip düzeyindeki performansını ve iş yapış biçimlerini nasıl dönüştürdüğüne dair çeşitli görüşler paylaşılmış; aynı zamanda bu dönüşümün işletmelerin genel verimliliği üzerindeki etkileri de tartışılmıştır. Bu temalar Şekil 1'de gösterilmektedir.

1: “İnsan kaynaklarında kullandığımız program her gün yenilenmekte ve sürekli olarak yeni versiyonlara geçilmektedir. Ancak bu değişiklikler sırasında eğitim veya kullanma kılavuzu verilmemektedir. Bu nedenle, sistemi sürekli deneme yanılma yoluyla keşfetmek zorunda kalıyoruz.”

12: “İşe alım platformlarının güncellenmesi ve yenilenmesi gerekiyor. Firmaların kullandığı programlar ile uyumu ve yeniliklere açık platformlar kullanılmalıdır.”

8: “Şirketlerin alt yapı güvenliğine dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle KVKK ile birlikte sistemler daha doğru korunmalı ve saklanmalıdır. Dijital dünyanın güvenliği çok önemlidir.”

15: “Dünya farklı bir noktaya gidiyor. Özellikle salgın ile birlikte gündeme geldi. Teknolojiyi kontrol edebilir ve uygulayabilir olmamız lazım. Özellikle İnsan Kaynakları olarak yenilikleri takip etmeliyiz.”

5: “İnsan kaynaklarının geleceğinde dijital yenilikler ve robotlar var. Ön görüşmeleri yapan robotları görmüşsünüzdür, inanmadım. Ama çok başarılılar.”

11: “Dijital dünyanın ilk kuralı veri gizliliği ve korunmasıdır. Düşünsenize yakında özlük dosyası diye bir şey kalmayacak ve haklarımız dijital ortamda depolanacak. Korunması ve saklanması çok önem arz eden bir hale gelecektir.”

2: “İnsan kaynaklarının dijitalleşmesinin en önemli önceliği eğitim olduğunu düşünmekteyim. Bulduğum işyerinde daha teknolojiyi kabul etmekte zorlanan kişiler var. Acil olarak eğitim verilmeli ve sisteme ayak uydurulmalıdır.”

17: “Dijitalleşmede en önemli alanlardan birisi de yetki kullanımıdır. Özellikle bordroda kullanılan bir sistemimiz var ama yetkimiz yok ne yazık ki... Kullanım alanını kısıtlamaktadır. Dijitalleşmede en önemli alanlardan biri de yetkilendirilmedir.”

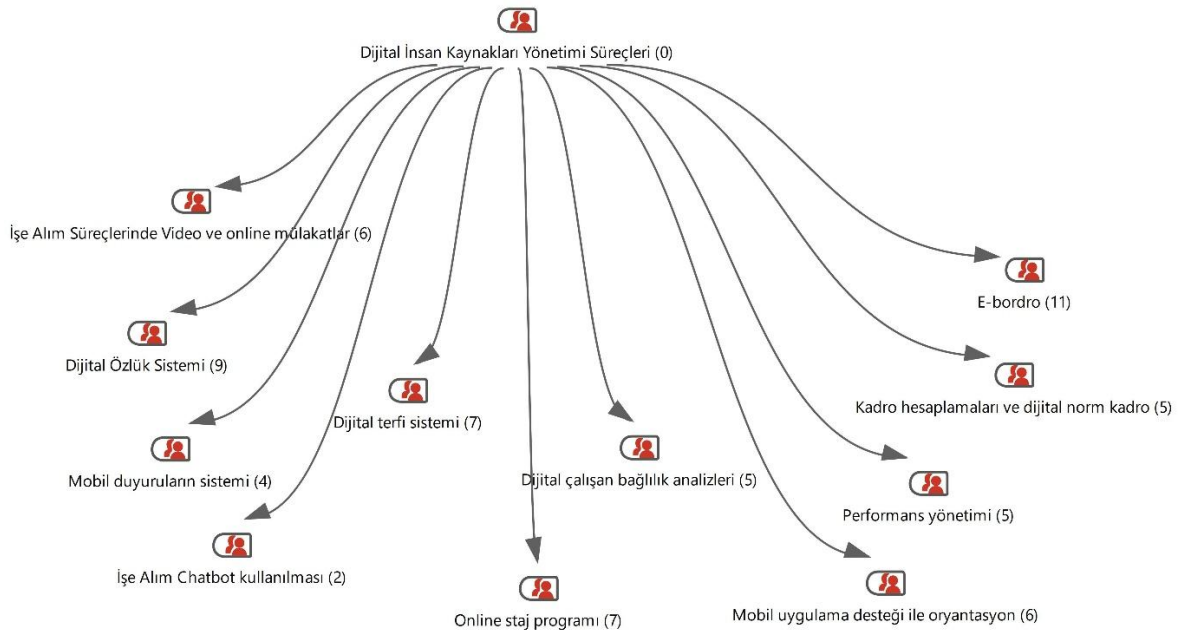
18: “Yeni nesil insan kaynaklarına ayak uydurmamız gerekiyor çünkü ekibimize sürekli yeni arkadaşlar katılıyor.”

21: “Son dönemler insan kaynakları ekibi olarak dijital performans sistemini kurmaya çalışıyoruz. Ama çok zorlanıyoruz. Ekibin yaş ortalamasında farklar var. Süreç 6 aydır beklemede. Bu tarz teknolojik yeniliklerde ekip olmak çok ama çok önemli olduğunu söyleyebilirim”

25: “İnsan kaynakları olarak dijitalleşmeye hazırız ve tüm yenilikler uygulamak için heyecanlıyız.”

4: “Dijitalleşme ve teknolojik ilerlemenin en önemli alanı eğitim olduğunu düşünüyorum. Yenilikleri ancak bu şekilde takip eder ve uygulayabiliriz. İnsan kaynakları firmamızdaki tüm yenilikleri takip ediyor ve uygulamaya çalışıyoruz.”

19: “İnsan kaynakları olarak sistemimizin uygun olup olmadığını kontrollerinin sağlaması ve alt yapı kontrollerinin tam yapılması gerekiyor. İnsan kaynakları olarak dijitalleşelim dedik kâğıttan excel sistemine geçtik.”



Şekil 2. Dijital İnsan Kaynakları

Araştırmaya katılan katılımcıların dijital insan kaynakları yönetimi süreçlerini aktif bir şekilde kullandıkları ve bu süreçlere ilişkin çeşitli uygulamaları farklı sıklıklarla tekrar ettikleri belirlenmiştir. Katılımcılar, işe alım süreçlerinde video ve çevrimiçi mülakat yöntemlerini 6 defa, dijital özlük sistemini 9 defa, mobil uygulama sistemlerini 4 defa, işe alım chatbotlarını ise 2 defa kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Ayrıca, dijital terfi sistemi uygulamaları 7 defa, çevrimiçi staj programları ise yine 7 defa vurgulanmış; dijital çalışan bağlılık analizi 5 defa, mobil uygulama desteği ve oryantasyon süreçleri ise 6 defa tekrarlanmıştır. Bunun yanı sıra, çevrimiçi performans yönetimi uygulamaları 5 defa, kadro hesaplama ve dijital norm kadro analizleri 5 defa ve e-bordro sistemleri ise 11 defa tekrar edilerek, bu uygulamaların kullanımında dikkat çekici bir yoğunluk olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade ettiği bu rakamlar, dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlığını ve bu süreçlerin iş akışlarındaki etkinliğini göstermesi açısından önemli bir veri sunmaktadır. Araştırma ifadelerden bazıları aşağıda verilmiştir;

14: “Özellikle ön mülakatlarımızın video ve çevrimiçi olması işimizi çok rahatlandı. Notları kaçırmıyor ve daha sonra oluşacak bir soruna karşı kayıtları saklıyoruz.”

23: “ Sahada çalışan arkadaşlarımız ofis ortamında olmadıkları için hep şikâyet ederlerdi. Ama çevrimiçi sistem ile her an ulaşım sağlıyoruz.”

9: “ Özellikle salgın sonrası işe alım süreçlerimiz çok gelişti ve gelişmek zorunda kaldı. chatbotlar hayatımızı çok kolaylaştırdı.”

12:” İnsan kaynakları olarak her fonksiyonunu dijitalleştirmeye çalışıyoruz. Özellikle atama ve terfi

sisteminin dijital olması daha güvenilir oluyor. Yönetici unutsa sistem unutmuyor.”

16: “Yasal açıdan bordro imzalatma sürecinin önemli olduğunu biliyoruz ama firma olarak yasal imzaların alınması ile e. bordro kullanılmaya başlayabildik. Burada önemli olan çalışanlarında aynı zihniyette olmasıdır. Hala elden bordro isteyen personellerimiz bulunmaktadır.”

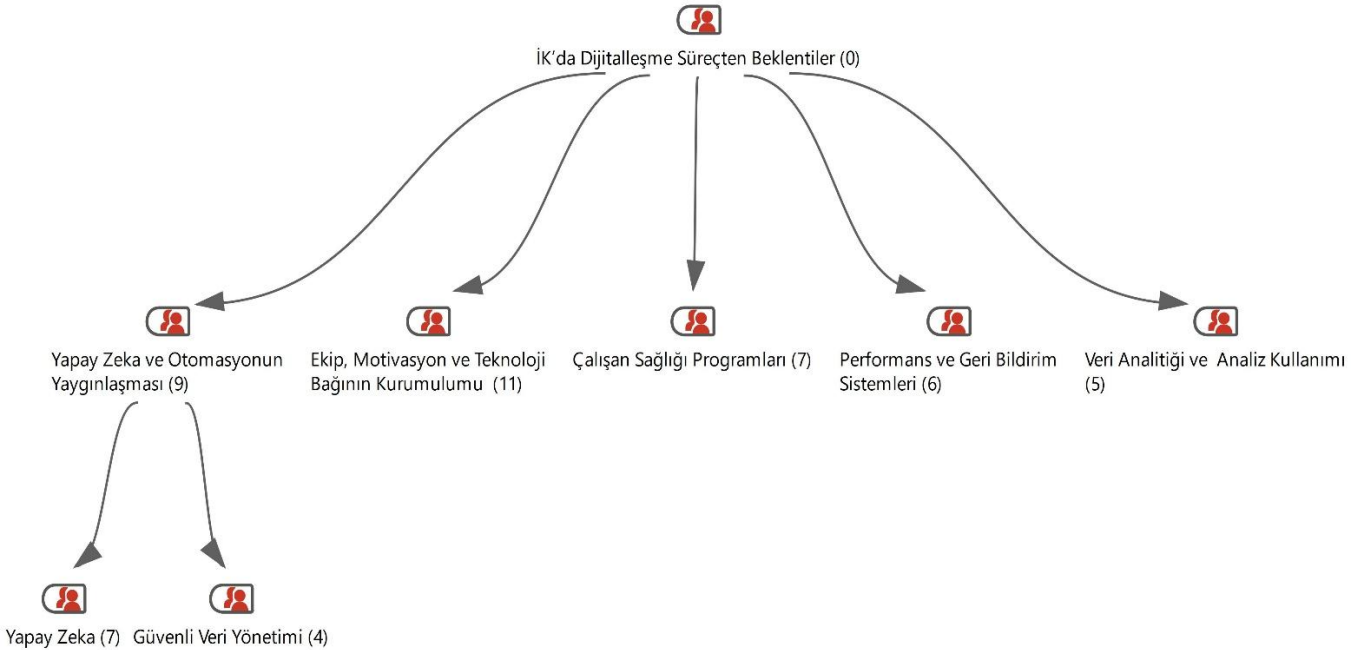
18: “Norm kadro takibinde dijitalleşme süreci çok önemli olduğunuzu görüyoruz. Eskiden biraz daha yoruma dayalı bir kadro planı var iken şimdi sisteme bağlı bir kadro planı var. Dijital olması sisteme ve mantığa dayalı olmak demektir.”

2: “ Çalışan motivasyonu ve bağlılık anketlerinde hep bir hile konuşulur ve yöneticiler tarafından kabul edilmesi zor bir süreçtir. Hiç insan elinin değmemesi ve çevrimiçi olması güvenilirliğini artırmaktadır.”

16: “ Eski dönemlerde kapı kapı staj yeri aranır hatta tanıdık olmadan stajyer olmak çok zor bir süreçti. Ama çevrimiçi staj sürecinde tam anlamıyla öğrenciye bilgi aktarımı hedeflenmekte ve eğitim desteklenmektedir. Çay ve fotokopi yok.”

15:” Yıllık izin takiplerini dijital ortamda yapmak hayatımızı çok kolaylaştırdı. Eski dönemlerde tek tek form doldurtmak için çok zaman harcardık.”

24: “ İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi hayatı tam anlamıyla kolaylaştırdı. Eskiden manuel olan birçok süreç şimdi dijital bir ortama taşındı ama bu seferde yetkinlik önem kazandı. Yetkin olmayan insanlar ile çalışmak çok zor.”



Şekil 3. İnsan Kaynaklarında Dijitalleşme Sürecinden Beklentiler

Araştırmaya katılan katılımcılara, insan kaynaklarında dijitalleşme sürecinden olan beklentileri sorulduğunda, çeşitli konuların farklı sıklıklarda tekrarlandığı görülmüştür. Katılımcılar, yapay zekâ ve otomasyonun iş süreçlerinde daha yaygın bir şekilde kullanılmasına dair beklentilerini 9 defa dile getirirken, ekip motivasyonu ve teknolojinin çalışan bağlılığını artırma konularını ise 11 defa vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, çalışan sağlığı programlarının geliştirilmesi ve dijitalleşme yoluyla daha etkin hale getirilmesine yönelik talepler 7 defa ifade edilmiştir. Performans değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin dijitalleşme süreciyle birlikte daha verimli ve şeffaf bir hale gelmesiyle ilgili beklentiler ise 6 defa dile getirilmiş; veri analitiği ve analiz uygulamalarının insan kaynakları süreçlerinde daha etkin bir şekilde kullanılmasına dair görüşler ise 5 defa tekrarlanmıştır. Katılımcıların bu beklentileri, insan kaynaklarında dijitalleşmenin yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda stratejik karar alma, çalışan memnuniyeti ve organizasyonel bağlılık üzerinde de etkili olması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu veriler, dijitalleşme sürecinin çok boyutlu etkiler yaratma potansiyeline yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

5: “Yapay zekâ araçları sayesinde rutin işlerimi daha hızlı halledebiliyorum. Özellikle insan kaynakları süreçlerinde raporlama, veri analizi gibi işler çok daha kısa sürede tamamlanıyor ve ben daha stratejik işlere odaklanabiliyorum.”

18: “Yapay zekânın bazı süreçleri otomatikleştirmesi gerçekten iş yükümüzü hafifletiyor. Örneğin, otomatik yanıt sistemleri sayesinde çalışanlar, İK'ya sıkça sorduğumuz sorulara anında cevap alabiliyor.”

6: “Beni en çok endişelendiren şey, yapay zekânın karar süreçlerinde hatalar yapabilmesi. Her şey otomatikleşince insan dokunuşu azalıyor ve bazen bu durum yanlış değerlendirmelere yol açabiliyor ve hata dönülmez bir hal alabilir.”

21: “Yapay zekâ destekli geri bildirim sistemleri sayesinde performansım hakkında sürekli bilgi sahibi olabiliyorum. Özellikle gerçek zamanlı geri bildirim almak işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor. Ama teknolojiyi kabul etmeyen personel tarafından kabul edilmiyor.”

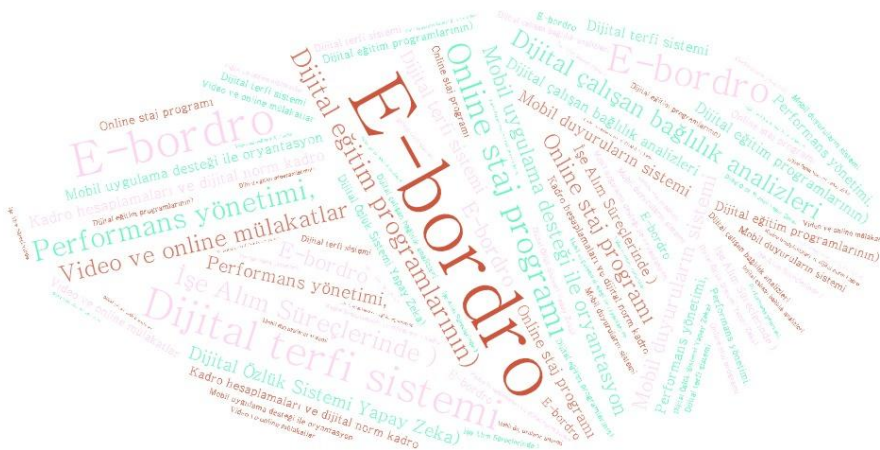
16: “Yapay zekâ tabanlı sağlık ve refah programları, stres yönetimime destek oluyor. Özellikle rahatlatıcı eğitim uygulamaları veya sağlık verilerimi takip eden uygulamalar sayesinde sağlığımı daha iyi kontrol ediliyor. Kurum içinde sıklıkla eğitim vermeye çalışıyoruz.”

17: “Yapay zekâ sayesinde şirketimizin yeniliklere daha açık olduğunu hissediyorum. Özellikle rekabetin yoğun olduğu bir sektördeyseniz, bize hız ve esneklik kazandırıyor. Birçok rakibimizin kullandığı bir araç haline geldi. Bu yüzden biz de bu teknolojileri kullanmazsak geride kalacağımızı düşünüyorum.”

7: “Dijitalleşme sayesinde İK süreçlerinin daha hızlı ve hatasız bir şekilde ilerlemesini bekliyoruz. Özellikle izin talepleri, bordro yönetimi ve performans değerlendirme gibi işlemlerin otomatikleşmesi bize çok zaman kazandırabilir. Sistemden insan eli değmeden takip edilmesi daha sağlıklıdır.”

1: “Dijital İK uygulamaları sayesinde çalışan memnuniyeti, performans gibi konularda veriye dayalı analizlerin yapılması mümkün olacak. Böylece İK, kararlarını daha objektif verilere dayandırabilir. Veri analitiği sayesinde çalışanların memnuniyetini ölçebilir ve buna göre yeni politikalar geliştirebiliriz. Bu politikalar hem güveni destekleyecek hem de sistemin uzun süre devam etmesini sağlayacaktır. Firmada İK'nın etkinliğini artırır hem de çalışan bağlılığını güçlendirir. İnsan kaynakları olarak dijitalleşmeyi doğru yönetmeliyiz.”

Katılımcılara insan kaynakları alanında dijitalleşme süreçleriyle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiş, alınan yanıtlar doğrultusunda kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda, katılımcıların görüş ve ifadelerinde öne çıkan kavramların belirlenebilmesi amacıyla bir kelime frekans analizi yapılmıştır. Kelime frekans analizi kapsamında, işletmelerin yeni nesil insan kaynakları yönetimi bağlamında dijital dönüşüm süreçlerine yönelik dikkat çeken anahtar kelimeler belirlenmiş ve bu kelimeler, çalışanların dijitalleşme konusundaki algılarını yansıtabilecek şekilde kategorize edilmiştir. Elde edilen bulgular, analiz sonuçlarını görselleştirmek amacıyla oluşturulan kelime bulutu ile Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4. Kelime Bulutu

Katılımcılara yönelik uzaktan çalışma bağlamında gerçekleştirilen kelime frekans analizi sonuçları, bu konuda öne çıkan belirli kavramları ve ifadeleri ortaya koymaktadır. Analiz bulgularına göre, en yüksek frekansa sahip kelimenin "uzaktan çalışma" olduğu ve bu kavramın çalışmada en sık vurgulanan tema olarak dikkat çektiği görülmüştür. Ayrıca, "E-bordro" (81 kez), "mobil uygulama" (72 kez), "dijital eğitim" (53 kez), "dijital norm kadro" (51 kez), "performans" (44 kez) ve "dijital çalışan bağlılık analizleri" (31 kez) gibi ifadelerin de sıkça tekrarlandığı tespit edilmiştir.

Dijitalleşme ile ilişkilendirilen diğer önemli kavramlar arasında ise "dijitalleşme" (55 kez), "çevrimiçi" (33 kez), "teknoloji" (32 kez), "yenilik" (25 kez) ve "ekip ve motivasyon" (14 kez) ifadeleri öne çıkmaktadır. Bu bulgular, uzaktan çalışma süreçlerinde dijitalleşme, teknoloji entegrasyonu ve yenilikçi uygulamaların katılımcılar tarafından yoğun bir şekilde vurgulandığını göstermektedir. Elde edilen veriler, uzaktan çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesinde dijital platformların, performans ölçüm ve yönetim araçlarının, çalışan bağlılığı analizlerinin ve ekip motivasyonunun önemli kavramsal çerçeveler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, dijitalleşme sürecinin uzaktan çalışma uygulamaları üzerindeki etkisinin çok boyutlu bir şekilde incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları, değişen dünyaya hızlı bir şekilde uyum sağlayarak dijital dönüşümü benimsemiştir. Dijitalleşme, yalnızca iş süreçlerinde etkin bir rol oynamakla kalmayıp, insan kaynakları uygulamalarında da önemli gelişmelerin önünü açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde, insan kaynaklarının tüm fonksiyonları etkilenmiş ve önemli bir değişim ve gelişim sürecine girmiştir.

Yapay zekâ araçlarının ve işe alım süreçlerinde chatbotların kullanılması, işletmelere zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca, dijital dönüşüm sayesinde çevrimiçi eğitimler, performans yönetim sistemleri ve ücretlendirme gibi alanlarda kaydedilen ilerlemeler, insan kaynakları süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Dijitalleşme, işletmelerin küresel rekabet koşullarına uyum sağlamasının yanı sıra maliyetlerin düşürülmesine ve insan gücü kullanımında verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının tüm süreçlerinde olumlu bir etkiyi bırakan dijitalleşme süreci;

- Tüm İnsan kaynakları süreçlerini bir anda dijitalleştirmek yerine, adım adım geçiş yapılması önerilmektedir. Pilot uygulama yapılarak sonuçların değerlendirilmesi ve yumuşak bir geçişle tüm süreçlerin dijitalleştirilmesi önerilmektedir.
- İş görüşmelerinde, yapay zekânın daha aktif kullanılarak ön mülakatların kaldırılarak zaman tasarrufunun yönetilmesi,
- Dijital dönüşümün stratejik plana sağlanarak, İnsan Kaynakları süreçlerinin daha hızlı ve sürdürülebilir

bir şekilde dijitalleşmesini sağlanmasının yürütülmesi,

- İşletmeye uygun İnsan kaynakları işe alım platformları ve araçları kullanılmalı ve işe alım sistemi ile entegre olarak özgeçmiş tarama ve datalarının güncel tutulması önerilmektedir,
- Dijital özlük sistemine geçiş yapılmalı ve İnsan kaynakları süreçlerinde çalışanların kişisel bilgileri gizliliği öncelik verilmedir.
- Eğitim ve gelişim organizasyonlarında dijital eğitim platformları ile sosyal öğrenme ortamları kullanılmalıdır. İşletme içerisinde dijital eğitim ve oyun alanları, çalışanlar arasında öğrenmeyi ve gelişimi destekleyerek sosyalleşmeyi artıracakları önerilmektedir,
- İşletmelerde performans değerlendirmeleri için yapay zekâ tabanlı analiz araçları tercih edilebilir ve online sistemde performans ölçümlemesi önerilmektedir,

Ayrıca, dijitalleşme sürecinin yeni iş modellerine ve iş şekillerine adaptasyonu kolaylaştırmak için işletmelerin kültürlerinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. İşletme kültürü için çalışanların katılımlarını ve desteklerini almak amacıyla uygun koşullar oluşturulmalı ve gelişim eğitimleri sürekli güncel tutulmalıdır.

İnsan kaynakları, bordro, performans değerlendirme ve çalışan bağlılığı anketi gibi operasyonel süreçlere daha az vakit ayırarak, kaliteli ve başarılı bir insan kaynaklarına zaman açmış olacaktır. Bu şekilde insan kaynakları birimi daha verimli ve gelişimi destekleyen ve firmasına katkı sağlayacaktır. Dijitalleşmenin gelmesiyle birlikte güvenilir ve ulaşılabilir bir bilgi ağı oluşmuştur. Ayrıca, zaman ve yer kavramı olmaksızın çalışma imkânı sunan dijitalleşme, performans ölçümünü ve çalışma ölçümünü kolaylaştırmıştır.

Sonuç olarak, dünyayı etkisi altına alan dijitalleşme sürecine uyum sağlayan insan kaynakları süreçleri, köklü bir dönüşüm sürecine girmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, dijitalleşmenin sunduğu yenilikler ve imkânlar sayesinde büyük ölçüde olumlu etkilenmiş olup, bu dönüşüm süreci günümüzde hızla devam etmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları birimleri, dijital dönüşüm stratejilerini belirleyerek bu süreçte izlenecek adımları doğru bir şekilde planlamalı ve gereken altyapıyı zamanında oluşturmalıdır. Doğru planlama ve uygun altyapı ile dijital dönüşüme adapte olabilen işletmeler, hem rekabet avantajı sağlayacak hem de uzun vadede sürdürülebilirliklerini artıracaktır. Dijitalleşme, yalnızca verimlilik ve maliyet avantajları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin değişen iş dünyasına ayak uydurmaları için hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları birimlerinin dijital dönüşüm sürecindeki rolü, işletmelerin başarısı ve sürekliliği açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0, Journal of Awareness, 3(özel): 530
- Alçın, S. (2016). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları, Ekonomi ve İnsan Popüler Yönetim Dergisi, 63: 40
- Aydem Çiftçioğlu, B.; Mutlu, M. ve Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(1): 45-60.
- Celep, M. ve Afacan Fındıklı, M. (2018). Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de Yabancı İştirakli Sigorta Şirketlerinde Bir Araştırma, Beyder, 13(1): 53-60.
- Chulanova, Z. K. (2019). Professional Standards as a Factor of Adaptation of Human Resources to the Industry 4.0: Approaches to Development and Implementation, Journal of Human Resource Management, 22(1): 20-30.
- Erdem, Hasan Ali (2011). Yeni Medya Hizmetleri ve Düzenlemeleri. Uzmanlık Tezi, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Ankara: 30-35
- Demir, A. O. (2019). Digital Skills, Organizational Behavior and Transformation of Human Resources: A Review, Ecoforum, 1(18): 10.
- Fenech, R.; Baguant, P. ve Ivanov, D. (2019) The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation, International Journal of Entrepreneurship, 22(2): 150-152
- Strohmeier, Stefan (2020). “Digital human resource management: A conceptual clarification German Journal of Human Resource Management, 34(3): 342–325.
- Seçer, H. Ş. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(3): 650-660.
- Şendoğdu, A. A. (2020). Endüstri 4.0 Devriminde Robotik Kaynaklar Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Açılımların Kaçınılmazlığı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34(1): 128-134.



## ESNEK ÇALIŞMA DÜZENİNDE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Büşra Kuru Uzku<sup>1\*</sup> 

**Özet:** İş-aile çatışması, iş gücü piyasasında çeşitli demografik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir durumdur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, esnek programlı çalışanların iş-aile çatışması algılarının demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, kiminle yaşadığı ve aile sorumluluklarını paylaşılması) göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesidir. İş-aile çatışmasını ölçmek için Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara’da esnek programlı çalışanlar arasından kartopu örnekleme yoluyla seçilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında, çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda örneklemin demografik özelliklerinin belirlendiği temel istatistikler hesaplanmıştır. İkinci aşamada ise Tek Yönlü Varyans Analizi aracılığıyla demografik değişkenlere göre iş-aile çatışması algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ölçülmüştür. Analizler sonucunda, iş-aile çatışmasını yaş durumu, çocuk sayısı, kiminle yaşadığı, aile sorumluluklarını paylaşılması durumuna ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte esnek çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, eşin çalışma durumuna ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Esnek Çalışma, İş-Aile Dengesi, İşgücü, Demografik Faktörler.

## WORK-FAMILY CONFLICT ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS IN FLEXIBLE WORKING SCHEDULE

**Abstract:** Work-family conflict is a situation that occurs in the labor market due to the influence of various demographic factors. In this context, the purpose of the research is to measure whether the work-family conflict perceptions of flexible schedule employees differ according to demographic variables (age, gender, education level, marital status, spouse's employment status, number of children, with whom they live and sharing family responsibilities). To measure work-family conflict, a scale consisting of 18 items developed by Carlson et al. (2000) was used. The sample of the study was selected through snowball sampling among flexible schedule employees in Ankara. In the first stage of the study, basic statistics were calculated to determine the demographic characteristics of the sample in line with the data obtained from the employees. In the second stage, it was measured whether there was a significant difference in work-family conflict perceptions according to demographic variables through One-Way Analysis of Variance. As a result of the analysis, it was determined that there was a significant difference in the views of the work-family conflict regarding age, number of children, with whom they live, and sharing family responsibilities. However, it was observed that there was no significant difference in terms of gender, education level, marital status, and spouse's employment status among flexible workers.

**Key words:** Flexible Working, Work-Family Balance, Labor Force, Demographic Factors.



<sup>1</sup>**Adres:** Polis Akademisi, Trafik Enstitüsü, 12345, Ankara, Ülke/Türkiye

\* **Sorumlu Yazar:** busrakoru@hotmail.com

**Atıf:** Kuru Uzkurt, B. (2024). Esnek Çalışma Düzeninde Demografik Faktörlere Göre İş-Aile Çatışması. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2): 49-62.

## 1. GİRİŞ

Esnek çalışma biçimlerinin yükselişi, modern iş dünyasının dinamiklerine bağlı olarak birçok faktörün etkileşimiyle şekillenmektedir. Bilişim teknolojilerinin ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması, çalışanların fiziksel ofislerden bağımsız olarak işlerini sürdürebilmelerini mümkün kılmakta ve bu durum, çalışanların iş-aile dengelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Öte yandan, esnek çalışma biçimleri, artan iş talepleri ve uzayan çalışma saatleri nedeniyle çalışanların işyerinde daha fazla zaman geçirmelerine ve iş yüklerinin artmasına yol açarak iş-aile çatışmasını tetikleyebilmektedir (Eroğlu, 2004). Ayrıca, çalışanların iş saatleri dışında bile iş talepleriyle meşgul olması, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma düzeni, çalışanlara bir yandan daha fazla esneklik sunarken, diğer yandan iş ve aile rolleri arasındaki sınırların kalkmasına neden olabilmektedir (Otonkorpi-Lehtoranta, 2021). Özellikle internet tabanlı teknolojiler aracılığı ile sürekli iş erişimi ve esnek çalışma saatleri, çalışanların iş görevlerinin aile zamanına sızmasına yol açarak hem iş hem de aile beklentilerini aynı anda karşılamaya çalışırken zorlanmalarına neden olmaktadır (Şen ve Keskin, 2022). Bireylerin iş ve aile sorumlulukları arasında yaşadıkları gerilimlerden kaynaklanan bu çatışma, özellikle iş stresine neden olmaktadır. İş stresi yaşayan bireylerin işe yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır (Sunman, 2021). Dolayısıyla işten gelen taleplerin özel hayata taşınması, iş-aile çatışmasını artırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, esnek çalışma biçiminde çalışanların demografik özellikleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve bu çatışmanın etkilenme derecesini ölçmektir. Ayrıca, iş-aile çatışmasına ilişkin algılarının demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, kiminle yaşadığı ve aile sorumluluklarının paylaşılması) göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmaktadır.

Araştırma, iş-aile çatışmasının demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını ortaya koyarak, çalışanların iş ve aile yaşamlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilecek stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, esnek çalışma düzenlerinin iş-aile dengesi üzerindeki etkilerini anlamak, bireysel refahı artırma ve çalışanların işyerindeki verimliliğini yükseltme potansiyeline sahip bulunmaktadır. Covid-19 pandemisiyle birlikte artan esnek çalışma düzeni taleplerine yönelik bu araştırma, yeni çalışma biçimlerinin benimsenmesi ve yaygınlaşmasının hem iş hem de aile hayatında etkilerini vurgulayarak literatüre önemli katkılar sağlayacağı hedeflenmektedir.

Aile ve iş yapısındaki küresel boyutta gerçekleşen değişim ile tek ebeveynli ailelerin çoğaldığı veya kadınların işgücüne aktif olarak yer aldığı çift kariyerli ailelerin sayısının arttığı

bir toplumsal yapıya geçiş gerçekleşmektedir. Değişen toplumsal yapı sonrasında çalışma hayatında yer alan aile üyelerinin hem iş hem de aile alanlarındaki rollerinde ve sorumlulukları arasında denge sağlamak zorlaşmaktadır. İş-aile çatışması, iş ve aile taleplerinin diğer rolün getirdiği talepleri karşılamayı zorlaştırması durumu ile ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77; Tutar, 2023: 163). İş-aile çatışmasında; iş-aile çatışması (işin gerektirdiği rolün, aile taleplerini karşılamasında zorluk yaşanmasına sebep olması) ve aile-iş çatışması (ailenin gerektirdiği rolün, iş taleplerini karşılamasında zorluk yaşanmasına neden olması) olarak iki farklı yönü bulunmaktadır (Judge vd., 1994: 768).

İş-aile çatışması ortaya çıktığında çatışmanın yönü, bireylerin enerjilerini ve güçlerini bir rolü gerçekleştirmek için diğerinin ihmal edilmesi pahasına önceliklendirmesi ile oluşmaktadır (French ve Kidwell, 2022). Başka bir ifadeyle, iş-aile çatışması, bir alandan gelen rol talepleri diğer alana fazla şekilde müdahale ettiği zaman yaşanan rol çatışması ile ortaya çıkmaktadır (Nohe vd., 2015).

Greenhaus ve Beutell (1985), çalışmalarında iş ve aile rolleri arasındaki çatışmayı üç gruba ayırarak incelemektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 81-82);

- Zamana dayalı çatışma, bir rolle ilişkili zaman baskısı, bireyin başka bir rolden kaynaklanan beklentileri karşılamasını zorlaştırmakta ya da imkânsız hale getirmektedir.

- Gerilime dayalı çatışma, bir rolden kaynaklanan gerginliğin, bireyin diğer rolünün taleplerini karşılama becerisini zayıflatmaktadır. Kişilerin, iş veya aile hayatında sıkıntı, endişe, üzüntü, gerginlik ve hayal kırıklığı gibi psikolojik durumlar yaşaması, bireyin diğer rolünü gerçekleştirmesini olumsuz etkilemektedir.

- Davranış temelli çatışma, bir rolün getirdiği davranış kalıpları, diğer bir rolün getirmesi beklenen davranışlarla uyumsuz olma durumudur. İş ve aile yaşamına ilişkin farklı rollerden kaynaklanan davranış beklentilerinin birbirleriyle uyumsuz olmasının sonucu ortaya çıkan çatışma şeklidir.

İş-aile çatışmasının sebeplerini; bireysel ve demografik değişkenler, iş alanı değişkenleri ve iş dışı alan değişkenleri olarak üç kategoride ele almak mümkün olmaktadır (Eby vd., 2005: 124). Kişilik, davranış tarzı ve sorunlarla başa çıkma şekli gibi bireysel farklılıklar ve cinsiyet, medeni durum gibi demografik farklılıklar iş-aile çatışmasının öncülleri arasında yer almaktadır. Nevrotiklik, uyumluluk, dışa dönüklük ve sorumluluk, deneyime açıklığa dayanan beş boyutlu kişilik teorisinin iş-aile çatışmasına etkisine bakıldığında, nevroitiklik, kişiyi iş-aile çatışması için risk faktörü olarak algılamaktadır. Uyumluluk, dışa dönüklük ve sorumluluk sahibi olma gibi kişilik özellikleri ise iş-aile

çatışmasını engelleyen kaynak faktörler olarak görülmektedir. Deneyime açık olma ise yaşanabilecek çatışmada ne risk ne de kaynak faktörü olarak düşünülmektedir (Rantanen vd., 2005: 155).

Esnek çalışma şekilleri ve iş stresi gibi yapılan iş koşullarından kaynaklanan faktörlerde iş alanı değişkenleri olarak değerlendirilmektedir. İş stresi ve program esnekliği gibi iş koşullarından kaynaklanan faktörler iş-aile çatışması ile güçlü ilişkilere sahip olan öncüller olarak tespit edilmiştir (Byron, 2005). İş yükü baskısı, zaman baskısı, belirsizlik ve rol çatışmasının iş-aile çatışması ile pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (Bellavia ve Frone, 2005). İki ebeveynli çalışma, küçük çocuk sayısı ve yaşı, aile sorumluluklarını paylaşacak birinin bulunması gibi faktörler, iş dışı alan değişkenleri olarak görülmektedir (Byron, 2005, s.171). İş dışı alan değişkenlerinden aile desteği ve eş desteğinin iş-aile çatışmasının düzeyini azalttığı fark edilmektedir (Michel vd., 2011). Çocuklu çiftlerin, çocuğu olmayanlara göre daha yoğun iş-aile çatışması yaşadığı görülmektedir (Innstrand vd., 2010).

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın amacı, esnek çalışanların demografik özelliklerinin iş-aile çatışmasına etkisini araştırmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların ölçek ve boyutlarından elde ettikleri düzeyler nedir?
2. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri eşin çalışma durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri kiminle yaşadıklarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
9. Katılımcıların iş-aile çatışma düzeyleri aile sorumluluklarının paylaşılmasına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### 2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde özel sektörde, esnek çalışan erkek ve kadınlardan oluşturmaktadır. Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış ve kapsamına araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden kişiler alınmıştır. Araştırma kapsamında, çevrimiçi anket formunu doldurarak araştırmaya katılan 303 kişiye ulaşılmıştır. Metodolojik olarak tasarımı araştırmaların evreni temsil için örnekleme büyüklüğü tespit ederken en az 300 örnekleme yapılması ya da ölçekteki madde sayısının 5 ila 10 katı

arasında olması önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bu bağlamda, iş-aile çatışmasını ölçmek için 9 madde ve aile-iş çatışmasını ölçmek için 9 madde bulunarak ölçekte toplam 18 madde bulunmaktadır. Bu nedenle, en az 300 örnekleme ulaşılması hedef olarak belirlenmiş ve örnekleme, araştırmaya ankete katılmayı kabul eden ve formu eksiksiz dolduran 303 çalışan dahil edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	147	48.5
Erkek	156	51.5
<b>Yaş</b>		
18-25	18	5.9
26-35	119	39.3
36-45	119	39.3
46 ve üstü	47	15.5
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	6	2.0
Lise	20	6.6
Ön Lisans	56	18.5
Lisans	149	49.2
Lisansüstü	72	23.8
<b>Medeni</b>		
Evli	223	73.6
Bekâr	57	18.8
Boşanmış	17	5.6
Dul	6	2.0
<b>Eşin</b>		
Evet	161	53.1
Hayır	71	23.4
Boş	71	23.4
<b>Çocuk</b>		
0	97	32.0
1	81	26.7
2	81	26.7
3	44	14.5
<b>Yaşadığı</b>		
Anne-baba	44	14.5
Eş ve varsa	220	72.6
Diğer	27	8.9
Boş	12	4.0
<b>Sorumluluk</b>		
Evet	119	39.3
Hayır	136	44.9
Kısmen	48	15.8

Tablo 1 incelendiğinde erkeklerle kadınların sayılarının birbirine yakın ancak erkeklerin daha çok olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar grubun %51.5’ini, kadınlar ise %48.5’ini oluşturmaktadır. Yaşa göre en çok (%39.3) 26-35 ve 36-45, daha sonra (%15.5) 46 ve üstü ve en az (%5.9) 18-25 yaşındaki bireyler yer almaktadır. Çoğunluk 26-45yaş aralığındadır. Eğitim düzeyine göre yarıya yakını (%49.2) lisans, daha sonra (%23.8) lisansüstü, en az (%2) ilköğretim ve (%6.6) lise mezunu bulunmaktadır. Medeni duruma göre evliler grubun yaklaşık dörtte üçünü

(%73.6) oluştururken, en az (%2) dul katılımcılar yer almaktadır. Eşin çalışma durumuna göre yarım fazlasının (%53.1) eşinin çalıştığını, %23.4, çalışmadığını belirtirken, %23.4 boş bırakmıştır. Çocuk sayısına göre hiç olmayanlar %32, 1 ve 2 çocuğu olanlar %26.7 ve 3 çocuğu olanlar %14.5'tir. Katılımcıların dörtte üçe yakını (%72.6) eş ve varsa çocukları ile, %14.5'i anne-baba ve varsa kardeşleri ile, %8.9'u diğerleri ile birlikte yaşadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların %4'ü maddeyi boş bırakmıştır. Sorumluluğun paylaşılması sorusuna en çok (%44.9) hayır, daha sonra (%39.3) evet ve en az (%15.8) kısmen yanıtını vermişlerdir.

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Polis Akademisi Başkanlığı Etik Kurulu tarafından 06.12.2023 tarihinde onaylanan "Dijital İşyerinde İş-Aile Çatışması" başlıklı çalışmanın verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara sosyal medya platformları üzerinden ulaşılarak, Google Formlar aracılığıyla çevrimiçi anket yapılmış ve kısa bir bilgilendirme yazısı eşliğinde anketin doldurulması sağlanmıştır.

Comrey ve Lee (1992), çalışmasına göre 303 örneklem büyüklüğünü iyi olarak nitelendirilmektedir. KMO testi sonuçlarına göre, örneklem büyüklüğü iyi olarak değerlendirilmiştir. Normallik analizi için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve çarpıklık ile basıklık değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre ölçek normal dağılım göstermemiştir, ancak çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Tabachnick ve Fidell (2001), faktör sayısını saptamak için çok değişkenliğin dikkate alınmasını önermektedir. Bu araştırmada da bu sayıyı kullanılmış ve varsayımların test edilmesinden sonra DFA analizine geçilmiştir. Boş olan değerler ortalama değer atama yöntemiyle doldurulmuştur. İş-aile çatışması ölçeğinde yer alan maddelere ait uyum iyiliği değerleri .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ve bu, uyumun olmadığı anlamına gelmektedir. Ancak, örneklem büyüdükçe anlamlılık ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden, serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 2.76 değeri mükemmel uyumu göstermektedir. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında, ölçeğin maddelerinin genel olarak kabul edilebilir uyumu gösterdiği ifade edilebilmektedir.

## 2.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında 303 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırma sorularını yanıtlamak için uygulanacak istatistiksel teknikleri belirlemek amacıyla öncelikle kayıp ve uç değerler incelenmiştir. Veri setinde kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Tek değişkenli uç değerler için ölçek puanları Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan hiçbir değer olmadığı görülmüştür. Çok değişkenli uç değerler için Mahalanobis puanı hesaplanmış ve 0.01'den büyük değer bulunmamıştır. Uç değerler incelendikten sonra analizler 303 katılımcının verileriyle devam etmiştir.

Araştırma sorularını yanıtlamak için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış, histogram grafikleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları, ölçek toplamı ve boyutların normal dağılım göstermediğini ( $p < .05$ ) ortaya

koymuştur. Ancak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu göz önüne alındığında, verilerin normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği değerlendirilmiştir. Verilerin analizi için betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, medyan, minimum, maksimum), bağımsız örneklem t testi, bağımsız ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Analizlerde IBM SPSS 26 ve R Studio yazılımları kullanılmıştır. Ölçek ve boyutlardan elde edilen puan ortalamalarının değerlendirilmesi için, puanlar madde sayısına bölünmüş ve 1 ile 5 arasında değerler elde edilmiştir. Ardından, adım hesabı (Son Kategori – İlk Kategori) / Toplam Kategori Sayısı formülüyle bulunarak  $(5 - 1) / 5 = 0.80$  olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değer Tablo 2'deki ölçütler için kullanılmıştır.

**Tablo 2.** Ölçek ve boyutlarını değerlendirmek için kullanılan ölçütler

$\bar{X} /k$	Karar
4.21 – 5.00	Çok yüksek
3.41 – 4.20	Yüksek
2.61 – 3.40	Orta düzeyde
1.81 – 2.60	Düşük
1.00 – 1.80	Çok düşük

k: Madde sayısı

## 3. BULGULAR

### 3.1. Katılımcıların Ölçek ve Boyutlarından Elde Ettikleri Düzeyler Nedir?

Katılımcıların ölçek toplamından ve boyutlarından elde ettikleri puanların düzeylerini belirlemek amacıyla Tablo 2'deki ölçütler kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Katılımcıların ölçek ve boyutlarından elde ettikleri düzeyler

Ölçek/Boyut	$\bar{X}$	$\bar{X} /k$	Karar
Toplam	54.85	3.05	Orta düzeyde
F1	11.60	3.87	Yüksek
F2	11.32	3.77	Yüksek
F3	10.71	3.57	Yüksek
F4	7.15	2.38	Düşük
F5	7.00	2.33	Düşük
F6	7.08	2.36	Düşük

F1: A Zaman Yönetimi İş-Aile Çatışması F2: A Stres Yönetimi İş-Aile Çatışması F3: A Davranış Yönetimi İş-Aile Çatışması

F4: I Zaman Yönetimi Aile-İş Çatışması F5: I Stres Yönetimi Aile-İş Çatışması F6: I Davranış Yönetimi Aile-İş Çatışması

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların ölçek toplam düzeylerinin Orta düzeyde, F1-F3 düzeylerinin yüksek, F4-F6 düzeylerinin ise düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların aile etkisinin yüksek, iş etkisinin ise düşük olduğunu düşündükleri ifade edilebilir.

### 3.2. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Cinsiyetlerine Göre Anlamli Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle ölçek ve boyut puanlarının cinsiyete göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği bulunmuştur. Bu durumda ilişkisiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

Ölçek/B	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	T	P
Toplam	Kadın	14	55.4	9.0	301	1.1	.24
	Erkek	15	54.2	8.3			
F1	Kadın	14	11.8	2.2	301	1.4	.13
	Erkek	15	11.4	2.3			
F2	Kadın	14	11.6	2.5	301	1.8	.07
	Erkek	15	11.0	2.7			
F3	Kadın	14	10.7	2.6	301	.30	.76
	Erkek	15	10.6	2.5			
F4	Kadın	14	7.37	3.1	301	1.3	.16
	Erkek	15	6.93	2.3			
F5	Kadın	14	6.99	3.0	301	-	.93
	Erkek	15	7.01	2.4			
F6	Kadın	14	6.93	2.5	301	-	.31
	Erkek	15	7.22	2.3			

ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların ölçek toplam ve boyut puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir,  $p>.05$  Bir başka anlatımla katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamaları arasındaki farklılık şanstın kaynaklanmakta ve kadın ya da erkek olmaları puanlarını etkilememektedir.

### 3.3. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Yaşlarına Göre Anlamli Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle 18-25 yaş aralığında az sayıda birey yer aldığı için kategori birleştirilmiş, yeni kategoriler 18-35, 36-45 ve 46 ve üzeri şeklinde gerçekleşmiştir. Daha sonra ölçek boyut puanlarının yaşa göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağıldığı bulunmuştur. İlişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Betimsel istatistikler Tablo 5'de, ANOVA sonucu Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının yaşa göre betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	S
Toplam	18-35	137	55.29	8.51
	36-45	119	53.66	8.00
	46 ve üstü	47	56.60	10.58
F1	18-35	137	11.98	2.27
	36-45	119	11.25	2.27
	46 ve üstü	47	11.38	2.35
F2	18-35	137	11.53	2.64
	36-45	119	10.97	2.76
	46 ve üstü	47	11.57	2.42
F3	18-35	137	11.13	2.61
	36-45	119	10.51	2.38
	46 ve üstü	47	9.98	2.73
F4	18-35	137	6.89	2.59
	36-45	119	7.19	2.97
	46 ve üstü	47	7.77	2.77
F5	18-35	137	6.87	2.65
	36-45	119	6.71	2.76
	46 ve üstü	47	8.11	2.61
F6	18-35	137	6.89	2.55
	36-45	119	7.02	2.33
	46 ve üstü	47	7.79	2.54

Tablo 5'e göre 18-35 yaş aralığında 137, 36-45 yaş arasında 119 ve 46 yaş ve üzerinde 47 kişi yer almaktadır. Ölçek ve boyut puan ortalamaları arasında bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez.

**Tablo 6.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının yaşlarına göre ANOVA sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam	1	339.803	2	169.901	2.262	.106	-
	2	22532.514	300	75.108			
	3	22872.317	302				
F1	1	36.202	2	18.101	3.475	.032	1-2
	2	1562.478	300	5.208			
	3	1598.680	302				
F2	1	24.127	2	12.064	1.709	.183	-
	2	2117.457	300	7.058			
	3	2141.584	302				
F3	1	54.097	2	27.049	4.191	.016	1-3
	2	1936.345	300	6.454			
	3	1990.442	302				
F4	1	27.273	2	13.636	1.772	.172	-
	2	2308.338	300	7.694			
	3	2335.611	302				
F5	1	69.611	2	34.806	4.820	.009	1-3
	2	2166.389	300	7.221			2-3
	3	2236.000	302				
F6	1	28.903	2	14.451	2.383	.094	-
	2	1819.196	300	6.064			
	3	1848.099	302				

Gruplar Arası: 1, Grup içi: 2, Toplam:3

Yapılan analiz sonucuna göre yaşa göre katılımcıların F1 [ $F_{(2-300)} = 3.475, p < .05$ ], F3 [ $F_{(2-300)} = 4.191, p < .05$ ] ve F5 [ $F_{(2-300)} = 4.820, p < .05$ ] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). F1 için 18-35 yaşındakilerin puan ortalamaları ( $\bar{X} = 11.98$ ), 36-45 yaşındakilerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 11.25$ ) daha yüksektir. F3 için 18-35 yaşındakilerin puan ortalamaları ( $\bar{X} = 11.13$ ), 46+ yaşındakilerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 9.98$ ) daha yüksektir. F5 için 46+ yaşındakilerin puan ortalaması ( $\bar{X} = 8.11$ ), 18-35 ( $\bar{X} = 6.87$ ) ve 36-45 ( $\bar{X} = 6.71$ ) yaşındakilerin puan ortalamasından daha yüksektir.

### 3.4. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle ilköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip olan az sayıda birey yer aldığı için bu iki düzey ön lisans ile birleştirilmiştir. Yeni kategoriler ön lisans kadar, lisans ve yüksek lisans olarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ölçek boyut puanlarının eğitim düzeyine göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağıldığı bulunmuştur. İlişkiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Betimsel istatistikler Tablo 7'de ANOVA sonucu Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	S
Toplam	ÖnLisansaKadar	82	54.30	8.98
	Lisans	149	55.31	8.66
	Lisansüstü	72	54.53	8.54
F1	ÖnLisansaKadar	82	11.79	2.23
	Lisans	149	11.62	2.40
	Lisansüstü	72	11.33	2.19
F2	ÖnLisansaKadar	82	11.16	3.00
	Lisans	149	11.33	2.49
	Lisansüstü	72	11.47	2.63
F3	ÖnLisansaKadar	82	10.45	2.62
	Lisans	149	10.73	2.67
	Lisansüstü	72	10.96	2.28
F4	ÖnLisansaKadar	82	7.01	3.04
	Lisans	149	7.46	2.85
	Lisansüstü	72	6.65	2.23
F5	ÖnLisansaKadar	82	6.89	2.85
	Lisans	149	7.06	2.75
	Lisansüstü	72	7.00	2.55
F6	ÖnLisansaKadar	82	7.00	2.22
	Lisans	149	7.11	2.49
	Lisansüstü	72	7.11	2.74

Tablo 7’de göre ön lisansa kadar eğitimi olan 82, lisans eğitimi olan 149 ve lisansüstü eğitime sahip olan 72 kişi yer almaktadır. Ölçek ve boyut puan ortalamaları arasında bazı

farklılıkların olduğu görülmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

**Tablo 8.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının yaşlarına göre ANOVA sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam	1	63.196	2	31.598	.416	.660	-
	2	22809.121	300	76.030			
	3	22872.317	302				
F1	1	8.251	2	4.126	.778	.460	-
	2	1590.429	300	5.301			
	3	1598.680	302				
F2	1	3.815	2	1.907	.268	.765	-
	2	2137.769	300	7.126			
	3	2141.584	302				
F3	1	10.001	2	5.000	.757	.470	-
	2	1980.442	300	6.601			
	3	1990.442	302				
F4	1	33.337	2	16.668	2.172	.116	-
	2	2302.274	300	7.674			
	3	2335.611	302				
F5	1	1.531	2	.766	.103	.902	-
	2	2234.469	300	7.448			
	3	2236.000	302				
F6	1	.706	2	.353	.057	.944	-
	2	1847.393	300	6.158			
	3	1848.099	302				

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir,  $p > .05$ . Buna göre farklı eğitim düzeyindeki katılımcılar bu konuda benzer düşünmektedir. Eğitim düzeyi etkili bir değişken değildir.

### 3.5. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Medeni Durumlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermektedir mi?

Öncelikle boşanmış ve dul kategorisinde az sayıda birey yer aldığı için bu kategoriler bekar kategorisi ile birleştirilmiştir. Yeni kategoriler evli ve bekar olarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ölçek ve boyut puanlarının medeni duruma göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağıldığı bulunmuştur. İlişkisiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması

Ölçek/Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	T	P
Toplam	Evli	22	54.3	8.4	301	-1.6	.103
	Bekar	80	56.2	9.2			
F1	Evli	22	11.3	2.3	301	-3.2	.001
	Bekar	80	12.3	2.0			
F2	Evli	22	11.2	2.7	301	-1.0	.290
	Bekar	80	11.5	2.4			
F3	Evli	22	10.6	2.6	301	-1.1	.260
	Bekar	80	10.9	2.4			
F4	Evli	22	7.08	2.7	301	-.67	.501
	Bekar	80	7.33	2.9			



F5	Evli	22 3	6.95	2.3 6	301	- 1.5	.11 8
	Bekar	80	7.45	2.7 5			
F6	Evli	22 3	7.16	2.6 8	301	1.7 3	.08 5
	Bekar	80	6.55	2.7 9			

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların F1 boyut puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği,  $t_{(301)} = -328$ ,  $p < .05$ ; ölçek toplam ve diğer boyut puan ortalamalarının ise medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. F1 için bekarların puan ortalaması ( $\bar{X} = 12.31$ ), evlilerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 11.35$ ) daha yüksektir. Ölçek ve diğer boyutlar için evli ve bekarların puan ortalamaları benzerdir.

### 3.6. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Eşin Çalışma Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle ölçek ve boyut puanlarının eşin çalışma durumuna göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağıldığı bulunmuştur. İlişkiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının eşin çalışma durumuna göre karşılaştırılması

Ölçek/B oyut	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	T	P
Toplam	Evet	16 1	54.6 5	8.2 1	230	1.1 2	.26 3
	Hayır	71	53.2 8	9.2 2			
F1	Evet	16 1	11.4 5	2.3 9	230	.20	.84 3
	Hayır	71	11.3 8	2.3 1			
F2	Evet	16 1	11.2 6	2.7 4	230	.23	.81 5
	Hayır	71	11.1 7	2.7 9			
F3	Evet	16 1	10.9 4	2.6 2	230	2.7 0	<b>.00</b> <b>8</b>
	Hayır	71	9.94 2	2.5 2			
F4	Evet	16 1	7.08 3	2.8 3	230	.57	.56 8
	Hayır	71	6.86 5	2.4 5			
F5	Evet	16 1	7.04 9	2.6 9	230	- 14	.88 6
	Hayır	71	7.10 2	2.7 2			
F6	Evet	16 1	6.88 5	2.3 5	230	.13	.89 5
	Hayır	71	6.83 2	2.4 2			

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların F3 boyut puan ortalamalarının eşin çalışma durumuna göre anlamlı farklılık

gösterdiği,  $t_{(230)} = 2.70$ ,  $p < .05$ ; ölçek toplam ve diğer boyut puan ortalamalarının ise eşin çalışma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. F3 için eş çalışanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 10.94$ ), çalışmayanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 9.94$ ) daha yüksektir. Ölçek ve diğer boyutlar için eş çalışanların ve çalışmayanların puan ortalamaları benzerdir.

### 3.7. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Çocuk Sayısına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle ölçek ve boyut puanlarının çocuk sayısına göre normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve normal dağıldığı bulunmuştur. İlişkiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi yapılmış, betimsel istatistikler Tablo 11'de, ANOVA sonucu Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının çocuk sayısına göre betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Çocuk Sayısı	n	$\bar{X}$	S
Toplam	0	97	56.26	8.33
	1	81	54.31	8.53
	2	81	53.94	9.19
	3	44	54.43	8.81
F1	0	97	12.25	1.94
	1	81	11.12	2.66
	2	81	11.35	2.52
	3	44	11.52	1.53
F2	0	97	11.51	2.81
	1	81	11.46	2.62
	2	81	11.06	2.64
	3	44	11.11	2.48
F3	0	97	10.81	2.58
	1	81	11.10	2.35
	2	81	10.49	2.70
	3	44	10.16	2.62
F4	0	97	7.16	2.53
	1	81	6.69	2.88
	2	81	7.65	3.09
	3	44	7.00	2.42
F5	0	97	7.20	2.83
	1	81	6.75	2.88
	2	81	6.75	2.37
	3	44	7.48	2.77
F6	0	97	7.33	2.60
	1	81	7.19	2.42
	2	81	6.63	2.27
	3	44	7.16	2.61

Tablo 11'e göre hiç çocuğu olmayan 97, bir çocuğu olan 81, iki çocuğu olan 81 ve üç çocuğu olan 44 kişi yer almaktadır. Ölçek ve boyut puan ortalamaları arasında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

**Tablo 12.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının çocuk sayısına göre ANOVA sonuçları

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam	1	290.989	3	96.996	1.284	.280	-
	2	22581.327	299	75.523			
	3	22872.317	302				
F1	1	64.554	3	21.518	4.194	.006	0-1
	2	1534.126	299	5.131			
	3	1598.680	302				
F2	1	12.115	3	4.038	.567	.637	-
	2	2129.469	299	7.122			
	3	2141.584	302				
F3	1	30.439	3	10.146	1.548	.202	-
	2	1960.003	299	6.555			
	3	1990.442	302				
F4	1	38.645	3	12.882	1.677	.172	-
	2	2296.966	299	7.682			
	3	2335.611	302				
F5	1	23.621	3	7.874	1.064	.365	-
	2	2212.379	299	7.399			
	3	2236.000	302				
F6	1	23.658	3	7.886	1.292	.277	-
	2	1824.441	299	6.102			
	3	1848.099	302				

Yapılan analiz sonucuna göre çocuk sayısına göre katılımcıların F1 [ $F_{(3-299)} = 4.194, p < .05$ ] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer puan ortalamaları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). F1 için çocuğu olmayanların puan ortalamaları ( $\bar{X} = 12.25$ ), bir çocuğu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 11.12$ ) daha yüksektir.

### 3.8. Katılımcıların İş-Aile Çatışma Düzeyleri Kiminle Yaşadıklarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öncelikle yaşadıkları kişilere göre ölçek ve boyut puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. F1 normal dağılmazken, ölçek toplam ve diğer boyutlar normal dağılmaktadır. F1 için Kruskal Wallis H testi, diğerleri için ise ANOVA yapılmıştır.

**Tablo 13.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının yaşadıkları kişilere göre betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Yaşadıkları Kişiler	n	$\bar{X}$	S
Toplam	Anne-baba ve varsa kardeş	44	54.66	9.36
	Eş ve varsa çocuklar	220	54.30	8.17
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	55.89	10.86
F2	Anne-baba ve varsa kardeş	44	11.16	2.74
	Eş ve varsa çocuklar	220	11.30	2.68
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	11.15	2.86
F3	Anne-baba ve varsa kardeş	44	10.11	2.47
	Eş ve varsa çocuklar	220	10.62	2.65
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	11.89	1.99
F4	Anne-baba ve varsa kardeş	44	7.36	3.08
	Eş ve varsa çocuklar	220	7.02	2.71
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	6.89	2.42
F5	Anne-baba ve varsa kardeş	44	6.50	3.08
	Eş ve varsa çocuklar	220	7.10	2.65
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	6.48	2.49
F6	Anne-baba ve varsa kardeş	44	7.11	2.51
	Eş ve varsa çocuklar	220	6.88	2.33
	Diğer (akraba. kardeş. vs.)	27	8.19	2.95

Tablo 13'e göre anne-babaları ile yaşayan 44, eş ve çocukları ile yaşayan 220 ve diğer kişilerle yaşayan 27 kişi yer almaktadır. Ölçek ve boyut puan ortalamaları arasında bazı

farklılıkların olduğu görülmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının yaşadıkları kişilere göre ANOVA sonuçları

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam	1	61.594	2	30.797	.414	.662	-
	2	21447.148	288	74.469			
	3	21508.742	290				
F2	1	1.204	2	.602	.082	.921	-
	2	2113.889	288	7.340			
	3	2115.093	290				
F3	1	54.212	2	27.106	4.107	.017	-
	2	1900.785	288	6.600			
	3	1954.997	290				
F4	1	5.231	2	2.616	.348	.706	-
	2	2164.776	288	7.517			
	3	2170.007	290				
F5	1	19.491	2	9.745	1.335	.265	-
	2	2102.736	288	7.301			
	3	2122.227	290				
F6	1	41.464	2	20.732	3.541	<b>.030</b>	2-3
	2	1686.192	288	5.855			
	3	1727.656	290				

Yapılan analiz sonucuna göre yaşadıkları kişilere göre katılımcıların F6 [ $F_{(2-288)} = 3.541, p < .05$ ] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer puan ortalamaları yaşadıkları kişilere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). F6 için diğer kişilerle yaşayanların puan ortalamaları ( $\bar{X} = 8.19$ ), eş ve çocuklarıyla beraber yaşayanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 6.88$ ) daha yüksektir.

**Tablo 15.** F1 düzeylerinin yaşadıkları kişilere göre Kruskal Wallis H testi sonucu

Yaşadıkları Kişiler	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Anne-baba ve varsa kardeş	44	178.49	2	9.25	.010	1-2
Eş ve varsa çocuklar	220	138.95				
Diğer (akraba, kardeş, vs.)	27	150.48				

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların F1 düzeylerinin yaşadıkları kişilere göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (Ki-kare = 9.25,  $p < .05$ ). Farkın hangi 1'nde olduğunu anlamak amacıyla ikili ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan analize göre anne-baba ve kardeşleri ile yaşayanların sıra ortalamaları (178.49), eş ve çocukları ile yaşayanların sıra ortalamalarından (138.95) daha yüksektir.

### 3.9. Katılımcıların Aile Sorumluluklarını Paylaşma Durumlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermektedir mi?

Öncelikle sorumluluğa göre ölçek ve boyut puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. F2 normal dağılmazken, ölçek toplam ve diğer boyutlar normal dağılmaktadır. F2 için Kruskal Wallis H testi, diğerleri için ise ANOVA yapılmıştır.

**Tablo 16.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının sorumluluğa göre betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Yaşadıkları Kişiler	n	$\bar{X}$	S
Toplam	Evet	119	54.38	8.55
	Hayır	136	55.02	8.82
	Kısmen	48	55.54	8.86
F2	Evet	119	11.34	2.21
	Hayır	136	11.71	2.23
	Kısmen	48	11.96	2.67
F3	Evet	119	10.14	2.62
	Hayır	136	11.07	2.32
	Kısmen	48	11.08	2.88
F4	Evet	119	7.55	2.93
	Hayır	136	6.83	2.65
	Kısmen	48	7.04	2.69
F5	Evet	119	7.43	2.86
	Hayır	136	6.79	2.69
	Kısmen	48	6.52	2.32
F6	Evet	119	7.13	2.40
	Hayır	136	7.20	2.55
	Kısmen	48	6.63	2.44

Tablo 16'ya göre evet yanıtını veren 119, hayır yanıtını veren 136 ve kısmen yanıtını veren 48 kişi yer almaktadır. Ölçek ve boyut puan ortalamaları arasında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

**Tablo 17.** Katılımcıların ölçek ve boyut puan ortalamalarının sorumluluğa göre ANOVA sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Toplam	1	53.483	2	26.742	.352	.704	-
	2	22818.834	300	76.063			
	3	22872.317	302				
F1	1	15.973	2	7.987	1.514	.222	-
	2	1582.707	300	5.276			
	3	1598.680	302				
F3	1	62.939	2	31.470	4.898	.008	Evet-Hayır
	2	1927.503	300	6.425			
	3	1990.442	302				
F4	1	33.088	2	16.544	2.156	.118	-
	2	2302.523	300	7.675			
	3	2335.611	302				
F5	1	38.643	2	19.321	2.638	.073	-
	2	2197.357	300	7.325			
	3	2236.000	302				
F6	1	12.100	2	6.050	.989	.373	-
	2	1835.999	300	6.120			
	3	1848.099	302				

Yapılan analiz sonucuna göre sorumluluğa göre katılımcıların F3 [ $F_{(2-300)} = 4.898, p < .05$ ] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer puan ortalamaları sorumluluğa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). F3 için diğer hayır diyenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X} = 11.07$ ), evet diyenlerin puan ortalamasından ( $\bar{X} = 10.14$ ) daha yüksektir.

**Tablo 18.** F2 düzeylerinin sorumluluğa göre Kruskal Wallis H testi sonucu

Yaşadıkları Kişiler	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Evet	119	137.01	2	16.032	.000	Evet-Kısmen
Hayır	136	150.18				Hayır-Kısmen
Kısmen	48	194.32				

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların F2 düzeylerinin sorumluluğa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (Ki-kare = 16.032,  $p < .05$ ). Farkın hangi 1nda olduğunu anlamak amacıyla ikili ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan analize göre kısmen yanıtını verenlerin sıra ortalamaları (194.32), evet diyenlerin (137.01) ve hayır diyenlerin (150.18) sıra ortalamalarından (138.95) daha yüksektir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu makalede, esnek çalışma düzeninde demografik faktörlerin iş-aile çatışmasındaki rolü vurgulanmaktadır. Araştırmanın temel amacı, esnek programlı çalışanların iş-aile çatışması algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu bağlamda, iş-aile çatışmasını oluşturan faktörler belirlenerek, iş-aile çatışmasına yönelik algıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, kiminle yaşadığı ve aile sorumluluklarını paylaşılması gibi değişkenlere göre farklılaşması analiz edilmektedir. İş-aile çatışmasını ölçmek için Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara'da esnek programlı çalışanlar arasından kartopu örneklem yoluyla seçilmiştir. Çalışmada öncelikle, çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda örneklemin demografik özelliklerinin belirlendiği temel istatistikler hesaplanmıştır. Sonrasında, Tek Yönlü Varyans Analizi aracılığıyla demografik değişkenlere göre iş-aile çatışması algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ölçülmüştür.

Uygulamanın gerçekleştirildiği örneklemin özellikleri incelendiğinde, katılımcıların kadın ve erkek sayısında benzer büyüklüklerin mevcut olduğu ve büyük oranda 26-35 yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların yaklaşık yarısı lisans mezunuyken %23.8 oranında lisansüstü mezunu bulunmaktadır. Katılımcıların dörtte üçe yakını evli olarak yüksek bir orana sahip bulunurken evli olanların yaklaşık yarısının eşinin çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların dörtte üçe yakını eş ve varsa

çocukları ile geri kalanlar ise anne-baba ve diğerleri ile birlikte yaşadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların yarıya yakını temizlik, yemek, çocuk bakımı, alışveriş gibi aile sorumluluklarını paylaşmadığı yani evle ilgili mesuliyetleri tek başına karşıladığı tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda, iş-aile çatışmasını yaş durumu, çocuk sayısı, kiminle yaşadığı, aile sorumluluklarını paylaşılması durumuna ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte esnek çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, eşin çalışma durumuna ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar bazı araştırma sonuçlarıyla bazı benzerlikler göstermektedir (Karapınar vd., 2006); (Nergiz, 2016); (Yıldırım vd., 2014). (Akın ve Karakulak, 2019).

Yapılan analiz sonuçları yaşa göre bazı iş-aile çatışması boyutlarında (zaman yönetimi iş-aile çatışması, davranış yönetimi iş-aile çatışması, stres yönetimi aile-iş çatışması) anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır. 18-35 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalamaları diğer yaş grubundaki katılımcılara göre iş-aile çatışması zaman ve davranış yönetiminde daha yüksektir. Bu, genç yaş grubundaki bireylerin iş-aile zaman yönetimi konusunda davranış ve zaman bakımından daha fazla çatışma yaşadığını göstermektedir. Bu yaş aralığındaki bireylerin kariyer hedefleri ve beklentileri ile motive edildikleri düşünüldüğünde iş yerinde yaşanan herhangi bir olumsuzluk sonucunda ya da beklentilerinin karşılanmaması halinde hızla iş değiştirme kararı bile verebilmektedir (Oruç ve Sunman, 2022). 46 yaş ve üzeri katılımcılar arasında stres yönetimi aile-iş çatışmasının diğer gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek puan almıştır. Bu, daha yaşlı bireylerin aile-iş stres yönetimi konusunda daha fazla çatışma yaşadığını göstermektedir. Genel olarak, genç bireyler iş ve aile zaman ve davranış yönetiminde daha fazla zorluk yaşarken, daha yaşlı bireyler aile-iş stres yönetiminde daha fazla zorlukla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların eşlerinin çalışma durumuna göre yalnızca davranış yönetimi konusunda iş-aile çatışması arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Eşi çalışan katılımcıların puan ortalaması, eşi çalışmayan katılımcıların puan ortalamasından daha yüksektir. Bu bulgu, eşi çalışan bireylerin iş-aile davranış yönetiminde daha fazla zorluk yaşadıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, özellikle iş-aile çatışmasının davranış yönetimi boyutunda eşlerin çalışma durumunun önemli bir rol oynadığını, ancak diğer boyutlar üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Analiz bulgularında, çocuk sayısına bağlı olarak katılımcıların zaman yönetimi iş-aile çatışması puan ortalamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle, çocuğu olmayan katılımcıların bir çocuğu olan katılımcılara göre puan ortalamaları daha yüksektir. Bu bulgu, çocuğu olmayan bireylerin zaman yönetimi iş-aile çatışmasında daha fazla zorluk yaşadığını göstermektedir. Diğer boyutlar ve ölçek toplam puanlarına bakıldığında, çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, çocuk sayısının sadece zaman yönetimi iş-aile çatışması üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, ancak diğer iş-aile çatışması boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarında, katılımcıların davranış yönetimi aile-iş çatışması puan ortalamalarının yaşadıkları kişilerle göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Özellikle, diğer kişilerle yaşayan katılımcıların eş ve çocuklarıyla beraber yaşayan katılımcıların puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu bulgu, diğer kişilerle yaşayan bireylerin davranış yönetimi aile-iş çatışmasında daha fazla zorluk yaşadığını göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, aile sorumluluklarını paylaşma durumuna göre katılımcıların davranış yönetimi-iş-aile çatışması puan ortalamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle, aile sorumluluklarını paylaşmayan katılımcıların puan ortalamaları, paylaşan katılımcılardan daha yüksektir. Bu bulgu, aile sorumluluklarını paylaşmayan bireylerin davranış yönetimi iş-aile çatışmasında daha fazla zorluk yaşadığını göstermektedir. Sonuç olarak, esnek çalışma biçimlerinin sunduğu fırsatlar ve karşılaşılan zorluklar arasındaki dengeyi sağlamak hem bireylerin hem de organizasyonların başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir.

## KAYNAKLAR

- Akın, Ö., Karakulak, H. (2019). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması, İş, Aile ve Hayat Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Karşılıklı ve Demografik Değişkenli Etkileşimler. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 381-403.
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., ve Zarate, P. (2022). Working From Home Around The World. *National Bureau of Economic Research*.
- Bellavia, G. M., Frone, M. R. (2005). Work-Family Conflict. In J. Barling, E. K. Kelloway, ve M. R. Frone (Eds.) *Handbook of Work Stress* (pp. 113-147). London: Sage
- Byron K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., ve Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Comrey, A. L., Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Couper, M. P. (2000). Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *The Public Opinion Quarterly*, 64(4), 464-494.
- Nergiz, T. (2016). Demografik Faktörlerin İş-Aile Çatışması Üzerinde Etkileri: Bahçelievler İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Haliç Üniversitesi.*
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., ve Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of The Literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Eroğlu, E. (2004). *Esnek Çalışma Saatlerinin İş Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.*
- French, K. A., Allen, T. D., ve Kidwell, K. E. (2022). When Does Work-Family Conflict Occur?. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103727.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Gjerl, O., ve Falkum, E. (2010). Work-Home Conflict and Facilitation Across Four Different Family Structures in Norway. *Community, Work & Family*, 13(2), 231-249.
- Jansen, K. J., Corley, K. G. ve Jansen, B. J. (2007). E-Survey Methodology. R.A. Reynolds, R. Woods, J.D. Baker (Ed.), *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurement* içinde (s.1-8). IGI: Global.
- Judge, Timothy A.; John W. Boudreau ve Robert D. Bretz (1994) Job and Life Attitudes of Male Executives, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 762-782.
- Karapınar, P. B., İlsev, A., ve Ergeneli, A. (2006). İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasına Etki Eden Demografik Değişkenler ve Bu Çatışmalar Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 85-108.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. ve Baltes, B.B. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., ve Michel, A. (2015). The Chicken or The Egg? A Meta-Analysis Of Panel Studies of The Relationship Between Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), 522.
- Oruç, Ş. ve Sunman, G., (2022), Çalışma Hayatında Değişken ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (1): 27-51.
- Otonkorpi Lehtoranta, K., Salin, M., Hakovirta, M. ve Kaittila, A. (2021). Gendering Boundary Work: Experiences of Work-Family Practices Among Finnish Working Parents During COVID-19 Lockdown. *Gender Work & Organization*. 29(6). 1952-1968.
- Rantanen, J., Pulkkinen, L., ve Kinnunen, U. (2005). The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict, and Psychological Distress: A Longitudinal View. *Journal of Individual Differences*, 26(3), 155-166.
- Sunman, G. (2021). Intermediation role of job alienation in the relationship between job stress and cyberloafing behaviour. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 13, 45-61.
- Şen, N., Keskin, S. (2022). Pandemi Döneminde Esnek Çalışma Düzeni ile İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Kişilik Özelliklerinin

Düzenleyici Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi  
Vizyoner Dergisi, 13, 184-199.

Tabachnick B. G., Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate  
Statistics. (Fourth Edition). MA: Allyn & Bacon, Inc.

Tutar, K. (2023). İş ve Aile Yaşamı Dengesinde İş  
Paylaşımının Önemi. Ankara Hacı Bayram Veli  
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Dergisi, 25(Özel), 161-178.

Yıldırım, S., Öner, M., Yenihan, B. (2014). Hemşirelerin  
İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini Düzeyleri:  
Demografik Özellikler Açısından Bir Değerlendirme.  
Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,  
2(3), 165-182.

## PANDEMİ DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YALNIZLAŞMA DURUMUNUN MESLEK MOTİVASYONU VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

Emine Yılmaz<sup>1</sup> , Gözde Sunman<sup>2\*</sup> 

**Özet:** Bu çalışma, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumunun meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi üzerine olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, Elazığ Şehir Hastanesi'ndeki sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın verileri, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, yalnızlaşma düzeyini, meslek motivasyonunu ve duygusal tükenmişlik hissini ölçen alan yazında geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ölçeklerden oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlar, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma düzeylerinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, yalnızlaşma düzeyi ile meslek motivasyonu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani, yalnızlaşma arttıkça meslek motivasyonu azalmaktadır. Bunun yanı sıra, yalnızlaşma düzeyi ile duygusal tükenmişlik hissi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yani, yalnızlaşma arttıkça duygusal tükenmişlik hissi de artmaktadır. Elazığ Şehir Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin yalnızlaşma durumunun meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, sağlık kurumlarının sağlık çalışanlarının psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını destekleyici önlemler alması gerektiğini göstermektedir. Çalışmanın sadece Elazığ Şehir Hastanesi'ndeki sağlık çalışanları üzerinde yapılması ve diğer faktörlerin etkisinin değerlendirilmemesi araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Bu nedenle, gelecekte daha kapsamlı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, Yalnızlaşma Durumu, Meslek Motivasyonu, Duygusal Tükenmişlik Hissi, Sağlık Çalışanları

## THE EFFECT OF LONELINESS OF HEALTHCARE WORKERS ON PROFESSIONAL MOTIVATION AND EMOTIONAL EXHAUSTION DURING THE PANDEMIC PERIOD

**Abstract:** This study was conducted to examine the effect of loneliness of healthcare workers on occupational motivation and sensory burnout during the pandemic period. The study was carried out on healthcare workers in Elazig City Hospital. The data of the study, in which the quantitative research method was used, were collected by questionnaire method. The questionnaire consists of scales whose validity and reliability were tested in the literature measuring the level of loneliness, occupational motivation and sensory burnout. The results show that the level of loneliness of healthcare workers increased during the pandemic period. In addition, a negative correlation was found between the level of loneliness and occupational motivation. In other words, as loneliness increases, occupational motivation decreases. In addition, a positive relationship was found between the level of loneliness and the feeling of sensory burnout. In other words, as loneliness increases, so does the feeling of sensory burnout. It was concluded that the loneliness of the healthcare personnel working in Elazig City Hospital had a significant effect on occupational motivation and sensory

<sup>1</sup> Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Gözde SUNMAN danışmanlığında yürütülen Kıpadokya Üniversitesi'nde 15.03.2024 tarihinde savunması yapılarak başarılı bulunan "Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Yalnızlaşma Durumunun Meslek Motivasyonu ve Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



burnout. These findings show that health institutions should take measures to support the psychological and social needs of healthcare workers. Among the limitations of the study are that the study was conducted only on healthcare workers in Elazig City Hospital and the effect of other factors was not evaluated. Therefore, it is recommended to conduct more comprehensive studies in the future.

**Keywords:** COVID-19, Loneliness, Occupational Motivation, Sensory Burnout, Healthcare Workers

<sup>1</sup>**Adres:** Kapadokya Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim ve Araştırma Enstitüsü, 50420, Nevşehir, Türkiye

<sup>2</sup>**Adres:** Kapadokya Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, 50420, Nevşehir, Türkiye

\* **Sorumlu Yazar:** gozde.sunman@kapadokya.edu.tr

**Atf:** Yılmaz, E., Sunman, G. (2024). Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Yalnızlaşma Durumunun Meslek Motivasyonu ve Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2): 63-71.

## 1. GİRİŞ

Sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumu, meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi gibi konular, pandemi dönemiyle birlikte daha da önem kazanmıştır. COVID-19 salgını, sağlık sistemlerini büyük bir sınavdan geçirmiş ve sağlık çalışanlarını yoğun bir şekilde etkilemiştir. Bu süreçte sağlık çalışanları, hastaların yoğunluğu, yüksek risk altında çalışma, sürekli değişen koşullara uyum sağlama gibi bir dizi zorluğa karşı mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu faktörler, sağlık çalışanlarının psikolojik sağlığını olumsuz olarak etkileyebilmekte ve meslek motivasyonunu düşürebilmektedir. Dolayısıyla da sağlık çalışanlarında duygusal tükenmişlik hissine yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumu, meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Elazığ Şehir Hastanesi örneklemini üzerinde yapılan bu araştırmanın, sağlık çalışanlarının psikolojik durumlarını anlamak ve gerektiğinde müdahale etmek için önemli veriler sağlayacağı düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumu, meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi üzerine odaklanmak, önemli bir araştırma alanıdır. Pandemi dönemiyle birlikte sağlık çalışanları, artan iş yükü, sürekli değişen protokoller, sosyal izolasyonun getirdiği zorluklar ve kişisel risk altında çalışma gibi faktörlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumuyla meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi arasındaki ilişkiyi anlamak, onların psikolojik sağlığına yönelik stratejiler geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Elazığ Şehir Hastanesi'nin seçilmesi, çalışmanın yerel bir örneği sunması açısından önemlidir. Elazığ Şehir Hastanesi, bölgedeki önemli bir sağlık kuruluşu olup pandemi döneminde yoğun bir şekilde hizmet vermiştir. Bu hastane, sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumu, meslek motivasyonu ve tükenmişlik hissi üzerinde incelenmesi gereken bir örnek sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, sağlık kurumlarına ve karar vericilere, sağlık çalışanlarının psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik etkili müdahaleler geliştirmeleri için önemli bir temel sağlayacaktır. Ayrıca, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının psikolojik sağlığına yönelik politika ve

programların oluşturulması için daha geniş bir perspektif sunacaktır. Bu çalışmanın sınırlamaları arasında, sadece Elazığ Şehir Hastanesi örneğinin kullanılması ve diğer faktörlerin etkisinin değerlendirilmemesi bulunmaktadır. Bununla birlikte, elde edilecek sonuçlar, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumu, meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi konularını daha iyi anlamamıza yardımcı olacak ve gelecekteki araştırmalara temel teşkil edecektir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Yalnızlık Kavramı

Sullivan (1953) yalnızlığı, kişinin sosyal ilişkilerde yakınlık ihtiyacı karşılanmadığında ortaya çıkan hoş olmayan bir deneyim olarak tanımlamaktadır. Leiderman (1980) ise yalnızlığı "bireyin diğerlerinden ayrılma duygularının ve başkalarına belirsiz bir ihtiyaç duyduğunun farkında olduğu duygusal bir durum" olarak tanımlamaktadır. Pearlman ve Pepleu'ya (1982) göre yalnızlık, kişinin hayalindeki ilişki ile sahip olduğu ilişki uyumsuz olduğunda ortaya çıkan bir deneyimdir. Pandemi ve salgın dönemleri, toplumsal ve bireysel düzeyde etkisi yüksek toplumsal olgulardır (Karataş, 2020). Salgınlar tarihsel olarak farklı bulaşıcı hastalıklarla ilişkilendirilmiş ve hastalığa sahip olanlar, hastalanma olasılığı olanlar, hastalığa yakalananların yakınları, yöneticiler ve özellikle damgalanmış sağlık çalışanları için artan endişe ile sonuçlanmıştır. Aynı zamanda, bir pandemi sırasında, o toplumdaki damgalanma ve dışlanma, bir veya daha fazla virüs kaynağına veya menşeye yönelik ırkçı tutum ve eylemler olarak ortaya çıkabilir (Karataş, 2020). COVID-19 salgını sırasında, medyada ve internette dramatik hikayelerle birlikte gelişen dezenformasyon ve haberler, enfekte olanlar arasında damgalanmaya yol açmıştır (Wang vd., 2020). Hastalığın yayılmasını önlemek için sosyal mesafe gereklidir, ancak hastalar durumu sosyal bir damga olarak algılar ve bununla fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak baş etmeye çalışırlar. Ancak virüsten etkilenen bireyler ve bakım sağlayıcıları, içinde buldukları koşullara bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkan sosyal damgalanmadan etkilenebilmektedir (Bhattacharya, 2020). Bulaşıcı hastalıklarla ilişkili damgalama, sağlık profesyonellerinin ortak bir özelliğidir. Dolayısıyla bu bulaşıcı hastalık, sadece enfekte olmuş

bireylerin/bireylerin veya ailelerinin değil, aynı zamanda sağlık profesyonellerinin de damgalanmasına ve yalnızlaşmasına neden olmuştur (Faris & Arifanto, 2020).

## 2.2. Mesleki Motivasyon

Mesleki motivasyon, bireylerin işlerine yönelik içsel veya dışsal faktörler tarafından yönlendirilmesi ve bu işlere adanmışlık göstermeleri sürecidir. Profesyonel motivasyon teorisi, bireylerin mesleki rollerini ne kadar iyi yerine getirdiklerini anlamada kullanılan bir çerçevedir (Miner vd., 1994). Bu kavram, özellikle sağlık sektöründe, COVID-19 pandemisi sırasında daha fazla önem kazanmıştır. Pandemi, sağlık çalışanlarının stres seviyelerini artırırken (Ardıç vd., 2022) motivasyonun bu stresle başa çıkmada ve performansını sürdürmede kritik bir rol oynadığı gözlemlenmiştir (Aroosiya vd., 2021). Pandemi sırasında sağlık çalışanlarının karşılaştıkları etik zorluklar ve enfeksiyon riski algıları da motivasyonlarını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Chaudhary vd., 2024). Mesleki motivasyon, özellikle zorlu çalışma koşullarında, çalışanların performansını ve iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. Araştırmalar, pandemi sırasında sağlık çalışanlarının karşılaştıkları zorlukların motivasyon üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Ardıç vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, hemşirelerin stres düzeylerinin performansları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu ve bu durumun motivasyon yoluyla aracılık edildiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Aroosiya vd. (2021) motivasyonun, sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar, pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının karşılaştıkları zorlukların motivasyon üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır.

## 2.3. Duygusal Tükenmişlik Hissi

Tükenmişlik hissi, özellikle sağlık sektörü çalışanları arasında yaygın olarak incelenen bir konudur. Bu kavram, uzun süreli iş stresine maruz kalmanın bir sonucu olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve depersonalizasyon olmak üzere üç ana bileşene ayrılmaktadır (Maslach & Jackson, 1982). Duygusal tükenmişlik tükenmişliğin bireysel stres boyutu ile ilgili olduğu için diğer boyutlara göre daha ön planda yer almaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005:96). COVID-19 pandemisi sırasında, sağlık çalışanları üzerindeki stresin ve tükenmişlik hissini önemi özellikle belirginleşmiştir. Cotel vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, pandemi süresince sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ve bu durumun hasta bakımı üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceği vurgulanmıştır. Tükenmişlik hissi, sadece bireysel sağlık üzerinde değil, aynı zamanda iş performansı ve hasta bakım kalitesi üzerinde de etkili olabilir. Galanis vd. (2021) tarafından yapılan bir sistemik inceleme ve meta-analizde, hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve bununla ilişkili risk faktörleri ele alınmıştır. Bu çalışmalar, tükenmişliğin önlenmesi ve yönetilmesinin, hem sağlık çalışanlarının refahı hem de sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından hayati önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla COVID-19 pandemisi sırasında sağlık çalışanlarının maruz kaldığı stres, depresyon ve tükenmişlik seviyelerini ve bu durumların nedenleri incelenirken, bu alanlarda yapılacak müdahalelerin önemine de dikkat çekmek gerekmektedir (Leo vd., 2021; Murat vd., 2021).

## 2.4. Yalnızlık, Mesleki Motivasyon ve Duygusal Tükenmişlik Hissi Arasındaki İlişki

Yalnızlık, mesleki motivasyon ve duygusal tükenmişlik hissi arasındaki ilişki, özellikle iş yerindeki sosyal etkileşimlerin ve bireylerin psikolojik durumlarının etkileri açısından önemli bir konudur. Yalnızlık, bireylerin sosyal bağlantılarından yoksun hissetmeleri olarak tanımlanabilir ve bu durum, duygusal tükenmişlik ile doğrudan ilişkilidir. Uzun süreli yalnızlık, bireylerin motivasyon seviyelerini olumsuz etkileyebilir ve bu da iş yerinde tükenmişlik hissine yol açabilir (Özdemir, 2021). Mesleki motivasyon, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktördür. Karademir'in araştırmasında, mesleki motivasyon ile örgütsel iletişim iklimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Karademir, 2023). Bu durum, çalışanların sosyal etkileşimlerinin ve destek sistemlerinin, mesleki motivasyon üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri ile okul yaşam kalitesi algıları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sarı vd., 2018). Bu bulgular, sosyal destek ve etkileşimin, mesleki motivasyonu artırarak tükenmişlik hissini azaltabileceğini göstermektedir. Duygusal tükenmişlik, iş yerinde yalnızlık hissini bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Çalışmalar, yalnızlık hissini, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir (Nişancı ve Usta, 2021). Dolayısıyla, yalnızlık hissi ile mesleki motivasyon ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki, bireylerin iş ortamındaki sosyal etkileşimleri ve destek sistemleri ile doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak, yalnızlık, mesleki motivasyon ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir. Yalnızlık hissi, bireylerin motivasyonunu düşürerek tükenmişlik hissine yol açabilirken, güçlü sosyal destek ve etkileşimler, mesleki motivasyonu artırarak bu olumsuz etkileri azaltabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde sosyal etkileşimlerin artırılması ve destekleyici bir ortamın sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve genel iş tatminini artırmak için kritik öneme sahiptir.

## 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden değişkenler arası ilişkileri belirlemeye yönelik ilişki araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırmanın evrenini, Elâzığ Şehir Hastanesi bünyesinde çalışan ve Covid-19 pandemi sürecinde aktif görev almış 1000 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturmak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır, kolayda örnekleme yöntemi araştırmacının ulaşabildiği tüm sağlık çalışanlarını örnekleme dahil etmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda Elâzığ Şehir Hastanesi'nde Covid-19 pandemi sürecinde aktif görev yapan toplam 332 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Eksik ve hatalı veriler çıkarılarak 320 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Veri toplama sürecinde, sağlık çalışanlarının Covid-19 pandemi sürecinde yaşadıkları deneyimler sonucunda yalnızlaşma düzeyleri, meslek motivasyonları ve duygusal tükenmişlik hissine yönelik alan yazında daha önce geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden geliştirilen anket kullanılmıştır.

Anket formu demografik bilgiler ve üç ana ölçekten alınan sorulardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında veriler bizzat araştırmacı tarafından kurum izni alınarak yüz yüze görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumunu ölçmek için İnanç & Eksi (2022) tarafından geliştirilmiş "RULS-6 Yalnızlık Ölçeği" (6 Maddelik Kısa Formu) ölçek kullanılmıştır. Meslek motivasyonunu ölçmek için, Çivilidağ & Şekercioğlu (2017) tarafından geliştirilen 17 maddelik "Çok Boyutlu Meslek Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Son olarak tükenmişlik düzeyini ölçmek için Günay (2021) tarafından geliştirilen 6 maddelik "İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği" ölçek kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.22 paket programı kullanılarak istatistiksel analiz yapılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler olarak yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson"s/ Spearman"s korelasyon ve etkiyi belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma durumunun meslek motivasyonu ve duygusal

tükenmişlik hissi üzerine olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

AS1: Katılımcıların Yalnızlık, Duygusal Tükenmişlik ve Meslek motivasyonu düzeyleri nedir?

AS2: Katılımcıların Yalnızlık, Duygusal Tükenmişlik ve Meslek motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

AS3: Sağlık çalışanlarının Yalnızlaşma Durumunun Meslek Motivasyonu ve Duygusal Tükenmişlik hissi üzerine etkisi var mıdır?

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elâzığ Şehir Hastanesi bünyesinde çalışan ve Covid-19 pandemi sürecinde aktif görev almış 1000 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturmak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır, kolayda örnekleme yöntemi araştırmacının ulaşabildiği tüm sağlık çalışanlarını örnekleme dahil etmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda Elâzığ Şehir Hastanesi'nde Covid-19 pandemi sürecinde aktif görev yapan toplam 320 sağlık çalışanı üzerinden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik Özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	171	53.4
Erkek	149	46.6
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş	60	18.8
25-35 yaş	114	35.6
35-45 yaş	88	27.5
45 yaş ve üzeri	58	18.1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	190	59.4
Bekâr	130	40.6
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	36	11.3
Üniversite	208	65.0
Yüksek Lisans	24	7.5
Doktora	52	16.3
<b>Çalışma Şekli</b>		
Evden	7	2.2
Hibrit	5	1.6
Yüz yüze	308	96.3

Tablo incelendiğinde katılımcıların %53.4'ünü kadınların, %46.6'sını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre en çok (n = 114, %35.6) 25-35 yaş aralığında, daha sonra (n = 88, %27.5) 35-45 yaş aralığında, (n = 60, %18.8) 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

En az (n= 58, %18.1) 45 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %59.4'ünün evli, %40.6'sının ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların %11.3'ü lise mezunu, %65'i üniversite mezunu, %7.5'i yüksek lisans mezunu, %16.3'ü doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %2.2'si evden, %1.6'sı hibrit modelinde, %96.3'ü yüz yüze çalışma şekli ile çalışmaktadır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. Olumsuz maddeler ölçek puanlaması için (IM1, IM3, IM5) ters kodlanmıştır. Veri setinde kayıp değer olmadığı görülmüştür. Uç değer incelemesi yapılmıştır. Tek değişkenli uç değerler için ölçeğe ait puan Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan 11 kişiye ait değerler veri setinden çıkarılmıştır. Çok değişkenli uç değerler için Mahanalobis puanı hesaplanmış ve değeri 0.01'den küçük 2 değer olduğu görülmüştür. Uç değerler temizlendikten sonra 320 kişiye ait veri ile analizlere devam edilmiştir. Ölçeklere dair yapılan güvenilirlik analizi

sonucunda yalnızlık ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,908; mesleki motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,812; duygusal tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,878 olduğu belirlenmiştir. “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.” (Kayış, 2009). Dolayısıyla ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırma sorularına yanıt vermek için, hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normalliğini test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, histogram grafikleri, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normallik testi sonucu Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları

Ölçek/boyut	n	Beta	S	Median	Min	Max	Kolmogorov Smirnov	p	Çarpıklık	Basıklık
Yalnızlık	320	2.33	.76	2.33	1	4	.094	.000	-.09	-.52
Duyusal	320	3.57	1.26	3.61	1.67	5	.177	.000	-.23	-1.42
Meslek motivasyonu	320	3.23	1.05	3.17	1.28	6.17	.125	.000	.32	-.92
Motive Olmama	320	2.39	1.11	2.01	1	6	.138	.000	.75	.35
İçsel Motivasyon	320	2.70	1.38	2.67	1	7	.138	.000	.59	-.30
Dışsal Düzenleme Sosyal	320	2.39	1.26	2	1	6.67	.151	.000	.67	-.29
Kişisel Düzenleme	320	3.06	1.76	3	1	7	.169	.000	.56	-.77
Dışsal Düzenleme Maddesel	320	2.47	1.27	2	1	6.67	.182	.000	.78	.03
İçe Yansıtılan Düzenleme	320	3.15	1.80	3	1	7	.160	.000	.58	-.75

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre hiçbir değişkene ait puan normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre Yalnızlık (çarpıklık = -.09 ve basıklık = -.52), Duyusal Tükenmişlik (çarpıklık = -.23 ve basıklık = -1.42), Meslek motivasyonu (çarpıklık = .32 ve basıklık = -.92), Motive Olmama (çarpıklık = .75 ve basıklık = .35), İçsel Motivasyon (çarpıklık = .59 ve basıklık = -.30), Dışsal Düzenleme Sosyal (çarpıklık = .67 ve basıklık = -.29),

Kişisel Düzenleme (çarpıklık = .56 ve basıklık = -.77), Dışsal Düzenleme Maddesel (çarpıklık = .78 ve basıklık = .03), İçe Yansıtılan Düzenleme (çarpıklık = .58 ve basıklık = -.75) normal dağılım göstermektedir. Katılımcıların Yalnızlık ölçeğinden elde ettikleri puanlara ilişkin düzeylerini tespit etmek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılmış ve kategoriler adım hesabı olarak belirlenmiştir. Formülde ölçekler ve boyutlar için değerler yerine yerleştirildiğinde  $(4-1)/4 = 0.75$  değeri bulunmuştur ve ne anlama geldikleri Tablo 3' de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Yalnızlık ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri

Beta /k	Karar
1.00 – 1.75	Çok düşük
1.76 – 2.50	Düşük
2.51 – 3.25	Yüksek
3.26 – 4.00	Çok yüksek

k: madde sayısı

Tabloya göre Yalnızlık ortalama puanlarının çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği ifade edilebilir. Katılımcıların Duygusal Tükenmişliklerine ilişkin düzeylerini tespit etmek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılmış ve kategoriler

adım hesabı olarak belirlenmiştir. Formülde ölçekler ve boyutlar için değerler yerine yerleştirildiğinde  $(5-1)/5 = 0.80$  değeri bulunmuştur ve ne anlama geldikleri Tablo 4’ de verilmiştir.

**Tablo 4. Katılımcıların Duygusal Tükenmişlik ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri**

Beta /k	Karar
1.00 – 1.80	Çok düşük
2.61 – 3.40	Orta düzey
1.81 – 2.60	Düşük
3.41 – 4.20	Yüksek
4.21 – 5.00	Çok yüksek

k: madde sayısı

Tabloya göre Duygusal Tükenmişlik ortalama puanlarının çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği ifade edilebilir. Katılımcıların Meslek motivasyonu düzeylerini tespit etmek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori

sayısı] formülü kullanılmış ve kategoriler adım hesabı olarak belirlenmiştir. Formülde ölçekler ve boyutlar için değerler yerine yerleştirildiğinde  $(7-1)/7 = 0.86$  değeri bulunmuştur ve ne anlama geldikleri Tablo 5’ de verilmiştir.

**Tablo 5. Katılımcıların Meslek motivasyonu ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri**

Beta /k	Karar
1.00 – 1.86	Çok düşük
2.72 – 3.57	Biraz düşük
1.87 – 2.71	Düşük
3.58 – 4.43	Orta düzey
4.44 – 5.29	Biraz yüksek
6.15 – 7.00	Çok yüksek
5.30 – 6.14	Yüksek

k: madde sayısı

Tabloya göre Meslek motivasyonu ortalama puanlarının çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği ifade edilebilir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) yapılmıştır, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında verileri analiz etmede IBM SPSS 26 yazılımından yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Yalnızlık, Duygusal Tükenmişlik ve Meslek motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Katılımcıların Yalnızlık, Duygusal Tükenmişlik ve Meslek motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 6’ da verilmiştir.

**Tablo 6. Katılımcıların Yalnızlık, Duygusal Tükenmişlik ve Meslek motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişki (n = 320)**

Ölçek	Yalnızlık	Duygusal Tükenmişlik	Meslek motivasyonu
Yalnızlık		.534**	-.214**
Duygusal Tükenmişlik			-.354**

Sağlık çalışanlarının Yalnızlık düzeyleri ile Duygusal Tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r = .534$ ,  $p < .01$ ); Yalnızlık düzeyleri ile Meslek motivasyonu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.214$ ,  $p < .01$ ), Duygusal tükenmişlik düzeyleri ile Meslek motivasyonu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.214$ ,  $p < .01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

#### Meslek motivasyonu, Yalnızlık tarafından yordanmakta mıdır?

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 7' de verilmiştir.

**Tablo 7. Meslek motivasyonunun yordanmasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata B	Beta	T	p
Sabit	3.924	.187		21.011	.000
Yalnızlık	-.299	.076	-.214	-3.916	.000

$$R = .214, \quad R^2 = .046, \quad F(1, 319) = 15.333, \quad p = .000$$

Katılımcıların Yalnızlıkları, Meslek motivasyonu puanları ile anlamlı bir etki göstermektedir,  $R = .214$ ,  $R^2 = .046$ ,  $p < .01$ . Adı geçen değişken, Meslek motivasyonundaki toplam varyansın yaklaşık %4.6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (Beta) göre, yordayıcı değişkenin Meslek motivasyonu üzerindeki önemi  $-.214$ 'tür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, Yalnızlık değişkeninin Meslek motivasyonu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Meslek motivasyonunun yordanmasına

ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir:

$$\text{Meslek motivasyonu} = 3.924 - .299\text{Yalnızlık}$$

#### 4.2. Duygusal Tükenmişlik, Yalnızlık tarafından yordanmakta mıdır?

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 8' de verilmiştir.

**Tablo 8. Duygusal Tükenmişliğin yordanmasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata B	Beta	T	p
Sabit	1.509	.193		7.830	.000
Yalnızlık	.886	.079	.534	11.254	.000

$$R = .534, \quad R^2 = .285, \quad F(1, 319) = 143.140, \quad p = .000$$

Katılımcıların Yalnızlıkları, Duygusal Tükenmişlik puanları ile anlamlı bir etki göstermektedir,  $R = .534$ ,  $R^2 = .285$ ,  $p < .01$ . Adı geçen değişken, Duygusal Tükenmişlik'teki toplam varyansın yaklaşık %28.5'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (Beta) göre, yordayıcı değişkenin Duygusal Tükenmişlik üzerindeki önemi .534'tür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, Yalnızlık değişkeninin Duygusal Tükenmişlik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Duygusal Tükenmişliğin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir:

**Duygusal Tükenmişlik = 1.509 + .886Yalnızlık**

## 5. SONUÇ

Salgın; bireyler ve toplum sağlığı üzerinde ciddi olumsuz etkileri olan önemli bir sorundur. COVID-19 pandemisi, bireyleri psikolojik, sosyal ve ekonomik olarak etkilemekle birlikte, dünya genelinde sağlık sistemlerinde neden olduğu sorun ve değişiklikleri de etkilemektedir. Özellikle pandeminin doğrudan ve dolaylı etkilerinin neden olduğu günlük yaşamda meydana gelen ani değişimler, bireyler için önemli psikolojik ve sosyal sonuçları olan risk faktörleri haline gelmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yalnızlaşma düzeylerinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, yalnızlaşma düzeyi ile meslek motivasyonu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani, yalnızlaşma arttıkça meslek motivasyonu azalmaktadır. Bunun yanı sıra, yalnızlaşma düzeyi ile duygusal tükenmişlik hissi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yani, yalnızlaşma arttıkça duygusal tükenmişlik hissi de artmaktadır. Elazığ Şehir Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin yalnızlaşma durumunun meslek motivasyonu ve duygusal tükenmişlik hissi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde araştırmalar ve geçmiş deneyimler, COVID-19 pandemisinin bireyin ruh sağlığı üzerinde ciddi bir etkisi olabileceğini göstermiştir (Khan vd., 2020). Sağlık çalışanları, COVID-19 pandemisinin neden olduğu olumsuz durumlara karşı toplumdaki diğer kişilere göre daha savunmasız olabilir. Sağlık çalışanlarının damgalanması ve yalnızlaştırılması COVID-19 sırasında domuz gribi, tüberküloz ve HIV gibi diğer hastalıklardan daha yaygındır (Chanpa vd., 2020). Bulgularla uyumlu olarak, sağlık çalışanlarının süreç içinde çoğunlukla yakın çevrelerinden ve toplumdan "sosyal olarak dışlandıkları" gözlemlenmiştir. Sosyal damgalama, belirli gruplar çeşitli nedenlerle toplumdan dışlandığında ortaya çıkar. Bu doğrultuda sağlık çalışanları da COVID-19 sürecinde yaşadıkları damgalanma nedeniyle sosyal olarak dışlanmaktadır. Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının bulaşıcı' ve 'virüsün taşıyıcıları' oldukları gerekçesiyle sosyal olarak dışlandıkları ve insanların onlardan uzak durdukları açıktır. Bu araştırmanın sonuçları, iş dünyasında çalışanların işe bağlı duygusal tükenmişlik ve yalnızlık gibi psikolojik durumlarla mücadele etmek için farklı stratejiler benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Örneğin, kadınların işyerinde daha fazla desteğe ihtiyaç duyabileceği ortaya çıktığından, işverenlerin kadın çalışanlarına destek sunma konusunda daha hassas olmaları gerekebilir. Sonuç olarak, bu araştırma iş dünyasında çalışanların psikolojik durumları ve ihtiyaçlarını anlamak

için önemli bir çalışmadır. İşverenlerin çalışanlarının psikolojik sağlığını korumak ve desteklemek için farklı stratejiler benimsemeleri gerektiği konusunda bilgilendirici bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçları, iş dünyasında daha sağlıklı ve mutlu çalışanların oluşturulması için rehberlik sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ardıç, M., Ünal, Ö., & Türktemiz, H. (2022). The Effect Of Stress Levels Of Nurses On Performance During The Covid-19 Pandemic: The Mediating Role Of Motivation. *Journal Of Research İn Nursing*, 27(4), 330-340.
- Aroosiya, M. M., Ithrees, M. A. I. M., & Farwis, M. (2021). Impact Of Motivation On Employee Job Satisfaction: With Special Reference To Health Workers During The Covid-19 Pandemic. *Journal Of Contemporary Issues İn Business And Government| Vol*, 27(2), 6395.
- Bhattacharya, S. (2020). The Social İmpact Of The Covid-19 Pandemic. *ORF Jssue Brief*, 406. 1-14.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Chanpa, B.V., Kotecha, I., Kumar, P., Tiwari, S.D., Vasavada, A.D. Ve Bhatt, B.R. (2020). Stigma And Discrimination Among Doctors Toward Health-Care Staff Working At COVID-19 Sites. *Andhra Pradesh Journal Of Psychological Medicine*, 21(2),77-82.
- Chaudhary, P., Payal, Nain, P., Pooja, Rana, P., Verma, P., ... & Kumar, R. (2024). Perceived Risk Of İnfection, Ethical Challenges And Motivational Factors Among Frontline Nurses İn Covid-19 Pandemic: Prerequisites And Lessons For Future Pandemic. *Bmc Nursing*, 23(1), 5.
- Cotel, A., Golu, F., Pantea Stoian, A., Dimitriu, M., Socea, B., Cirstoveanu, C., ... & Oprea, B. (2021, March). Predictors of burnout in healthcare workers during the COVID-19 pandemic. In *Healthcare (Vol. 9, No. 3, p. 304)*. MDPI.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu meslek motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Faris, M. ve Arifianto, R.M. (2020). Social Stigma Toward Health Workers Associated With Coronavirus Disease 2019. *Open Access Macedonian Journal Of Medical Sciences*,8(1),112-114.
- Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2021). Nurses' burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Journal of advanced nursing*, 77(8), 3286-3302.
- Günay, A. (2021). İşe bağlı duygusal tükenmişlik ölçek çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2021 Cilt: 30 No: 1 Sayfa: 142-149*.

- Inanç, A., & Eksi, H. (2022). Adaptation of RULS-6 loneliness scale (6-item short form) into Turkish: A validity and reliability study. *Contemporary Educational Researches Journal*, 12(4), 197–203. <https://doi.org/10.18844/cej.v12i4.7466>
- Karademir, L. (2023). Uzaktan eğitime yönelik tutum, mesleki motivasyon ve örgütsel iletişim iklimi: covid-19 pandemisi ve öğretmenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 346-361. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1148472>
- Karataş, Z. (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri. *Değişim Ve Güçlenme.Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*,4(1 ),3-17.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik Analizi. Ş. Kalaycı (Ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (403- 419). Ankara : Asil Yayıncılık.
- Khan, G., Sheek, M., Al Suwaidi, A., idris, K. ve Abu, F. (2020). Novel Coronavirus Pandemic: A Global Health Threat. *Turkish Journal Of Emergency Medicine*,20(2),55---62.
- Leiderman, P.H. (1980). Pathological loneliness: A psychodynamic interpretation. in J.Hartog, J. R Audy & Y. A. Cohen (Ed.). *The Anatomy Of Loneliness* (ss. 377- 393). New York: International Universities Press, U.S.A
- Leo, C. G., Sabina, S., Tumolo, M. R., Bodini, A., Ponzini, G., Sabato, E., & Mincarone, P. (2021). Burnout among healthcare workers in the COVID 19 era: a review of the existing literature. *Frontiers in public health*, 1661.
- Maslach, C., Jackson, S. E., (1982), 'A Social Psychological Analysis', *Social Psychology of Health and Illness*.
- Miner, J. B., Crane, D. P., & Vandenberg, R. J. (1994). Congruence And Fit İn Professional Role Motivation Theory. *Organization Science*, 5(1), 86-97.
- Murat, M., Köse, S., & Savaşer, S. (2021). Determination of stress, depression and burnout levels of front-line nurses during the COVID-19 pandemic. *International journal of mental health nursing*, 30(2), 533-543.
- Nişancı, Z. & Usta, A. (2021). Covid-19 dönemi uzaktan çalışmanın iş ve özel yaşama yansımaları üzerine bir değerlendirme. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 94-109. <https://doi.org/10.18221/bujss.1003068>
- Özdemir, B. (2021). Examining the mediating role of the burnout in the effect of workplace loneliness on organizational cynicism. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 1421-1439. <https://doi.org/10.18506/anemon.894333>
- Perlman, D. & Peplau, L. A. (1998). Loneliness. *encyclopedia ofmental health*. 2. 571- 581.
- Sarı, M., Canoğulları, E., & Yıldız, E. (2018). Öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi., (47), 387-409. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.364454>
- Sullivan, S.( 1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. WW Norton.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C.S. ve Ho, R.C.(2020). Immediate Psychological Responses And Associated Factors During The İntial Stage Of The 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic Among The General Population In China. *ini J Environ Res Public Healh*,6,17(5),1-25.



# TÜRK ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN İSTİHDAM KABİLİYETİ

Nurdan Kuşat<sup>1\*</sup> 

**Özet:** Gelişmekte olan ekonomilerin hemen hepsinde ekonominin kendi iç dinamiğinden kaynaklanan yapısal problemler dikkat çekmektedir. Bu problemlerin başında ise yetersiz istihdam olanakları ve bu durumu ivmeleyen hızlı nüfus artışı gelmektedir. Teknolojik gelişmelerin insan gücüne olan ihtiyacı hızla azalttığı göz önüne alındığında durumun ciddiyeti daha iyi anlaşılmaktadır. Küresel yapı içerisinde özellikle gelişmekte olan ülkeler için büyük bir makroekonomik problem olan işsizlik, artık gelişmiş ülkelerin de öncelikli problemlerinden bir tanesi olma yolundadır. Tüm bu gelişmeler yüksek istihdam kabiliyetine sahip hizmet sektörüne özel bir anlam yüklenmesine sebep olmaktadır. Küresel ekonomik düzen ve artan uluslararası ticaret “Ulaştırma ve Lojistik sektörü” ne olan bakış açısını farklılaştırarak, bu sektörü hizmet sektörü içerisinde yer alan bir lokomotif sektör konumuna taşımaktadır. Bu çalışmada ulaştırma ve lojistik sektörünün Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi resmi kaynaklardan elde edilen sayısal veriler yardımıyla incelenmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların Türk Ulaştırma ve Lojistik Sektörünün istihdam kabiliyetinin yüksekliğini kanıtlar nitelikte olduğu gözlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İstihdam, lojistik, ulaştırma ve lojistik sektörü, Türkiye

## EMPLOYMENT ABILITY OF THE TURKISH TRANSPORTATION AND LOGISTICS SECTOR

**Abstract:** In almost all developing economies, structural problems originating from the internal dynamics of the economy are noteworthy. The most important of these problems are insufficient employment opportunities and rapid population growth that accelerates this situation. When it is considered that rapid developments technologies reduce the need for manpower, the seriousness of the situation is better understood. Unemployment, which is a major macroeconomic problem especially for developing countries within the global structure, is now on its way to becoming one of the priority problems of developed countries. All these developments cause a special meaning to be given to the service sector with high employment capacity. The global economic order and increasing international trade differentiate the perspective on the “Transportation and Logistics Sector” and make this sector a locomotive sector within the service sector. In this study, the place and importance of the transportation and logistics sector in the Turkish economy is examined with the help of numerical data obtained from official sources. It is observed that the findings obtained as a result of the study prove the high employment capacity of the Turkish Transportation and Logistics Sector.

**Keywords:** Employment, logistics, transportation and logistics sector, Türkiye

<sup>1</sup>**Adres:** Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, 32200, Isparta, Türkiye.

\* **Sorumlu Yazar:** nurdankusat@isparta.edu.tr

**Atıf:** Kuşat, N. (2024). Türk Ulaştırma ve Lojistik Sektörünün İstihdam Kabiliyeti. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2): 72-80.

### 1. GİRİŞ

2000’li yıllar itibariyle uluslararası ekonomi anlayışında yaşanan hızlı değişimde küreselleşmenin önemli katkılarının olduğu bilinmektedir. Bu süreçte yeni ekonomik düzenin getirisi olarak ortaya çıkan gelişmeler, her ülke ekonomisinde yeni düzenlemelere olan ihtiyacı artırırken, ulusal ve uluslararası politikacıların da süreçteki sorumluluklarını artırmıştır. Doğal olarak farklı ekonomik gelişmişlik düzeylerine sahip tüm ülke ekonomileri için bu

sorumluluklar da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ülkelerin sahip oldukları makroekonomik yapılarıyla ilişkili olup, yeni ekonomik düzene adapte olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Nihayetinde ekonomi politikalarının akılcı bir şekilde tahsisi bu sürece doğru bir başlangıç yapılmasında öncelik oluşturmuş ve oluşturmaya da devam etmektedir.

Ülkeler arasındaki üretim düzeyi farklılıkları ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin bir göstergesi olmakla birlikte, yeni

gelişmelerin hızı neticesinde yetersiz bir gösterge olmaktadır. Günümüzde bu eksikliğin giderilmesi için; yüksek üretim kabiliyetinin yüksek dış ticaret kabiliyeti ile birleştirilebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat her ülkenin ekonomik yapısını şekillerinden unsurların farklı ağırlıkları, ülkelerin farklı politik uygulamalara yönelmesini gerektirir.

Her ülke ekonomisinde üretim ve dış ticaret yapılmaktadır. Fakat üretilen mal ve hizmetlerin türü, miktarı ve dolayısıyla ticarete konu olan mallar farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların oluşmasında pek çok gerekçe yer almakla beraber, en büyük pay ülkenin sahip olduğu faktör donanımıdır. Klasik dış ticaret anlayışının savunduğu üzere; geçmişte olduğu gibi günümüzde de ülkelerin neyi üretip neyi satacakları sahip oldukları faktör yoğunlukları ile şekillenmektedir. Yeni düzenin belki de değiştiremediği tek gerçeklik budur. Klasik dış ticaret anlayışı ortaya çıktığı 18. yüzyıldan itibaren gelişmiş ülkelerin sermaye yoğunluğunun gelişmekte olan ülkelere daha fazla, emek yoğunluğunun ise az olduğu görüşünü deklare etmektedir. Aradan yüzyıllar geçmiş olsa da ne klasik iktisatçılar bu görüşlerinden taviz vermişler, ne de yaşanan ekonomik gelişmeler bu görüşü literatürden çıkarabilmiştir.

Gelişmiş ülkeler için kalkınmanın sürdürülebilirliğini sağlamak oldukça önemlidir. Gelişmekte olan ülkeler ise öncelikle kalkınma süreçlerini tamamlamak ve bu süreçte radikal adımlar atarak kalkınmalarını sürdürülebilir kılmak zorunda kalmaktadır. Fakat bu süreçte mücadele edilmesi gereken çok sayıda makroekonomik dengesizlik bulunmaktadır. İşsizlik ve istihdam problemleri ise bu dengesizliklerin en başında yer almakta ve hızlı nüfus artışı ve uygulanan yanlış politikalar neticesinde genelde katlanarak artmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin ortak sorunu olan işsizlik ile mücadele ülke kalkınmasının önündeki en büyük engeli oluştururken, aynı zamanda kalkınmanın tetikleyici unsuru olarak yararlanılabilecek önemli bir araç olarak genel kabul görmektedir. Bu çelişkinin ülke lehine bir fırsata dönüştürülebilmesinin yolu ise; doğru sektörlerle doğru yatırımların yapılmasına bağlıdır.

Ülkelerin büyüme ve kalkınma düzeylerinin belirlenmesinde ilk olarak incelenen büyüklük GSYH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) olmaktadır. GSYH ülkenin üretim gücünün bir göstergesi olarak, tüm ana ve alt sektörlerden elde edilen katma değeri içerisine almaktadır. Geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren bu değerlerin teşekkülünde hizmet sektörünün göreceli katkısının hızla arttığı ve bu artışın günümüzde de devam ettiği gözlenmektedir. Türkiye ekonomisinin de gelişmekte olan ülkeler statüsüne sahip bir ülke olarak bu gelişmelerle paralel bir yapı sergilediği ve 1998 yılında bu payın %56,5 iken 2023 yılında %65,5'e çıktığı gözlenmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu - TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ulusal-Hesaplar-113>).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan tüm alt sektörlerin emek yoğun üretim kabiliyetleri ile ön plana çıktıkları bilinmektedir. Bu durum sektörün istihdam kabiliyetinin de yüksek olması/olacağı şeklinde değerlendirilebilir. TÜİK verileri bu çıkarılamayı kanıtlamakta olup; 2014 yılında

hizmet sektörü istihdamının ülke toplam istihdamı içerisindeki payının %51 olduğunu ve 2023'te bu payın %57'ye yükseldiğini göstermektedir (TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>).

Yeni ekonomik düzen içerisinde ivme kazanan dış ticaret faaliyetlerinin artan hacmi ve bu artışın bir hizmet sektörü olan ulaştırma ve lojistik alt sektörüyle olan ilişkisi düşünüldüğünde; bu alt sektörün ülke kalkınma ve istihdam problemleri üzerinde yaratacağı etkilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekir. Nihayetinde ulaştırma ve lojistik sektörünün istihdam kabiliyeti ve milli gelire sağladığı katma değer kuşkusuz azımsanmayacak düzeydedir. Günümüz küresel dünyası içerisinde tedarik zinciri tüm ülkelerin rekabet güçlerinde çok özel bir yere sahip olmuş ve ulaştırma ve lojistik sektörünün bu süreçte işlevselliğini artırmıştır. Özellikle Türkiye gibi üç büyük kıtayı birbirine bağlayan coğrafive stratejik yapıya sahip bir ülke için bu gelişmelerin daha yoğun ve etkin olması muhtemeldir. Çalışma bu bakış açısı ile ulaştırma ve lojistik sektörünün Türkiye ekonomisindeki istihdam kabiliyetine odaklanmakta ve sektörü istihdam açısından değerlendirmektedir.

## 2. ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK ÖNEMİ

Ulaştırma ve lojistik sektörü yapısı gereği hem teknoloji hem emek yoğun bir sektör olarak diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Bu özelliği gereği bir yandan teknolojik gelişmelerin etkisinde kalarak yeni teknolojik ekipmanlara diğer yandan da nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Lean ve Jinghi (2010) bu yapısıyla bağlantılı olarak sektörün özellikle kentsel alanlarda yaşayan kişilere önemli istihdam olanakları yaratma kapasitesine sahipliğinden bahsetmektedir.

Sektörün ülke ekonomilerine tek katkısını istihdam boyutunda değerlendirmek, bu sektörü küçümsemek anlamına gelir. Öyle ki sektörün, bir ülkenin rekabet avantajı yakalamasında da önemli rolü bulunmaktadır. Sektör içerisinde yer alan pek çok faaliyet alanı ile ülke dış ticaretine büyük katkı sağlamakta ve dış ticarete konu olan tüm mal ve hizmetlerin katma değerleri üzerinde pozitif bir değer yaratmaktadır. Nihayetinde üretim bir süreçtir ve bu süreç hammadde temini ile başlayıp nihai malın ticarete konu olacak hale gelmesi ve sonuçta bu faaliyet içerisinde yer alması ile sonlanır. Ama bu süreç içerisindeki her aşamada ulaştırma ve lojistik faaliyetlerinden destek alınır. Bu destek sadece taşıma açısından değil; tüm tedarik, üretim ve satış sürecindeki işlemler (depolama, dağıtım, gümrükleme, sigortalama, ambalajlama) için de geçerlidir. Bu nedenle ulaştırma ve lojistik sektörü ülkenin rekabet avantajını doğrudan etkileme kabiliyetine sahip bir sektör olarak değerlendirilmek zorundadır.

Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında ulaştırma ve lojistik sektörünün ülke büyümesine olan etkisinin araştırıldığı çalışma sayısındaki fazlalık dikkat çekicidir. Banister ve Berechman (2001) ulaştırma yatırımları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını sonucunda; kamusal kaynak kullanımında ulaştırma sektörüne tanınması gereken öncelikten bahsetmektedir. Wang (2010), ulaştırma ve lojistik sektörü ile ekonomik

büyüme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, her iki değişken arasında çift yönlü ilişkinin varlığını bulgulamış; hatta bu sektörün gelişiminin kentleşmeyi teşvik ederek gelir dağılımı adaletinin sağlanması ve bölgesel istihdam artışına da destek sağlayabileceğini belirtmiştir.

Farklı ülkeler özelinde, farklı araştırmacılar tarafından ve yine farklı analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiş çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı da dikkat çekmektedir. Bu benzerlik ilgili sektörün gelişmesiyle ekonomik gelişme arasındaki pozitif yönlü ilişkide ortaya çıkmaktadır. Sturm ve arkadaşlarının (1999) Hollanda; Pradhan ve Bagahi'nin (2013) Hindistan; Hayaloğlu (2015) ve Sezer'in (2016) OECD Ülkeleri; Pradhan'ın (2019) G20 Ülkeleri; Adak (2019) ve Yurdakul'un (2020) Türkiye ve Zhu ve arkadaşlarının (2021) Çin üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalar, kullanılan yöntemler farklı olsa da benzer sonuçları göstermektedir.

Literatürde dikkat çeken bir diğer çalışma ise ulaştırma sektöründe büyümeyi sağlayabilmek için ekonomik büyümenin gerekli olduğu sonucunu bulgulayan ve farklı bir bakış açısı ortaya koyan Zelka ve Yıldırım'ın (2021) çalışmasıdır.

## 2.1. Ulaştırma ve Lojistik Sektörünün Türkiye GSYH' sı İçindeki Görünümü

Ulaştırma ve lojistik sektörü ülke ekonomisinin tüm sektörlerine hizmet veren altyapı ile dikkat çeken bir sektördür. Tarım, sanayi ve hizmet gibi ana sektörlerin ve bu ana sektörler içerisinde faaliyet gösteren tüm alt sektörlerin ulaştırma ve lojistik faaliyetlerinden bir şekilde yararlanması

bir zorunluluktur. Üretim ve tüketim bu sektör ile olan ilişkinin sonucunda gerçekleşmektedir. Sadece ülke içi üretim-tüketim yapısını ifade eden bu açıklamalara dış ticaret olgusunu da ilave ettiğimizde, sektörün etkinlik düzeyinin büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır. Bu etkinlik düzeyi ülkelerin sadece üretim ve dış ticaret miktarları ile bağlantılı olmayıp, sahip olunan coğrafi konumlarının da etkisi altındadır.

Bilindiği üzere Türkiye sahip olduğu coğrafi konumu ile uluslararası ulaşım ağlarının tam ortasında yer almakta ve bu nedenle zaman zaman ekonomik, sosyal ve siyasal baskılara maruz kalmaktadır. Bu durum Türkiye için ulaştırma ve lojistik sektörünün önemini bir kat daha artırmaktadır. Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler arasında yer alarak dünya GSYH' sına sağladığı katkı göz önüne alındığında sektörün önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Özellikle 2000'li yıllardan sonra sektörün daha hızlı geliştiği ve küresel yapıya daha iyi adapte olmaya başladığı gözlenmektedir. Uçar (2007) da bu çerçevede sektörün 21. yy başlarından itibaren uluslararası şirketlerle iş birliğine giden, yurtdışında bürolar açan, hizmet kalitesini sürekli arttıran dinamik bir sektör haline geldiğinden bahsetmektedir.

Çalışmada ulaştırma ve lojistik sektörünün Türkiye ekonomisine sağladığı ekonomik değeri gözlemlemek adına iki tabloya yer verilmektedir. Çizelge 1'de, ulaştırma ve lojistik sektörü hizmet ana sektörünün bir alt sektörü olduğu için; hizmet sektörünün Türkiye GSYH payı ve Çizelge 2'de ulaştırma ve lojistik sektörünün hem Türkiye GSYH hem de hizmet ana sektörü payı değerlendirilmektedir.

Çizelge 1. Türkiye'nin GSYH'sı (NACE Rev.2 Ana Sektörlere Göre – Cari Fiyatlarla – 2009-2023)

Yıllar	GSYH			Tarım		Sanayi		İnşaat		Hizmet	
	Toplam Miktar	Miktar	%*	Miktar	%*	Miktar	%*	Miktar	%*	Miktar	%*
2009	1 006 372 482	81 234 274	8,1	185 464 765	18,4	56 304 615	5,6	683 368 828	<b>67,9</b>		
2010	1 167 664 479	104 703 635	9,0	215 314 630	18,4	70 648 173	6,1	776 998 041	66,5		
2011	1 404 927 615	114 838 169	8,2	276 995 906	19,7	100 051 781	7,1	913 041 759	65,0		
2012	1 581 479 251	121 692 893	7,7	304 092 485	19,2	117 361 414	7,4	1 038 332 459	65,7		
2013	1 823 427 315	121 733 979	6,7	358 534 638	19,7	146 189 900	8,0	1 196 968 798	65,6		
2014	2 054 897 828	134 744 489	6,6	412 268 825	20,1	165 499 835	8,1	1 342 384 678	65,3		
2015	2 350 941 343	161 471 476	6,9	463 828 953	19,7	190 540 272	8,1	1 535 100 643	65,3		
2016	2 626 559 710	161 330 969	6,1	514 901 924	19,6	222 713 783	8,5	1 727 613 034	65,8		
2017	3 133 704 267	189 232 800	6,0	646 827 256	20,6	266 074 737	8,5	2 031 569 475	64,8		
2018	3 761 165 557	217 832 444	5,8	839 514 823	22,3	267 719 568	7,1	2 436 098 722	64,8		
2019	4 317 809 824	276 415 863	6,4	946 787 800	21,9	233 343 150	5,4	2 861 263 011	66,3		
2020	5 048 567 945	336 736 520	6,7	1 150 140 150	22,8	264 759 715	5,2	3 296 931 560	65,3		
2021	7 256 141 737	401 536 982	5,5	1 891 987 439	26,1	367 052 709	5,1	4 595 564 608	63,3		
2022	15 011 775 979	972 301 593	6,5	3 964 834 337	26,4	732 915 929	4,9	9 341 724 119	<b>62,2</b>		
2023	26 545 721 797	1 635 078 558	6,2	6 074 619 548	22,9	1 458 433 366	5,5	17 377 590 325	<b>65,5</b>		
<b>Ortalama</b>			<b>6,8</b>		<b>21,2</b>		<b>6,7</b>		<b>65,3</b>		

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ulusal-Hesaplar-113>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

2009-2023 yıllarına ait Türkiye GSYH değerlerinin ana sektör bazlı dağılımı Türkiye ekonomisinde hizmet sektörünün ağırlığını ortaya koymaktadır. Ülkenin üretim gücünde hizmet sektörünün payı incelenen 15 yıllık periyodun her döneminde %60'ın üzerinde olmuştur. Tablo sonuçları sektörün yarattığı en büyük değer 2009 yılına ait

olduğunu (yaklaşık %68), en düşük değer 2022'de gerçekleştiğini (yaklaşık %62) ve 2023 yılı itibarıyla tekrar %65'in üzerine çıktığını göstermektedir. Bu sonuçlar Türkiye ekonomisinin hizmet sektöründen beslendiğinin ve bu sektörün Türkiye ekonomisinin tetikleyici gücü olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 2. Türkiye GSYH'sı ve Hizmet sektörü İçerisinde Ulaştırma ve Depolama Sektörünün Payı (Cari Fiyatlarla – 2009-2023)

Yıllar	GSYH	Ulaştırma ve Depolama		Hizmet		Ulaştırma ve Depolama	
	Toplam Miktar	Miktar	%*	Miktar	%*	Miktar	%*
2009	1 006 372 482	91 258 471	9,1	683 368 828	67,9	91 258 471	13,4
2010	1 167 664 479	95 158 450	8,1	776 998 041	66,5	95 158 450	12,2
2011	1 404 927 615	108 028 465	7,7	913 041 759	65,0	108 028 465	11,8
2012	1 581 479 251	133 585 457	8,4	1 038 332 459	65,7	133 585 457	12,9
2013	1 823 427 315	149 900 570	8,2	1 196 968 798	65,6	149 900 570	12,5
2014	2 054 897 828	169 436 645	8,2	1 342 384 678	65,3	169 436 645	12,6
2015	2 350 941 343	191 669 299	8,2	1 535 100 643	65,3	191 669 299	12,5
2016	2 626 559 710	207 587 763	7,9	1 727 613 034	65,8	207 587 763	12,0
2017	3 133 704 267	253 735 702	8,1	2 031 569 475	64,8	253 735 702	12,5
2018	3 761 165 557	317 184 015	8,4	2 436 098 722	64,8	317 184 015	13,0
2019	4 317 809 824	367 808 056	8,5	2 861 263 011	66,3	367 808 056	12,9
2020	5 048 567 945	399 032 947	7,9	3 296 931 560	65,3	399 032 947	12,1
2021	7 256 141 737	637 861 330	8,8	4 595 564 608	63,3	637 861 330	13,9
2022	15 011 775 979	1 502 872 065	10,0	9 341 724 119	62,2	1 502 872 065	16,1
2023	26 545 721 797	2 511 910 570	9,5	17 377 590 325	65,5	2 511 910 570	14,5
<b>Ortalama</b>			<b>8,5</b>		<b>65,3</b>		<b>13,0</b>

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ulusal-Hesaplar-113>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Çizelge 2 ulaştırma ve depolama sektörünün Türkiye GSYH'sına olan katkısının yanında, bu alt sektörün hizmet sektörüne sağladığı katkıyı da ortaya koymaktadır. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde, bu alt sektörün hem toplam GSYH hem de hizmet sektörü GSYH payının takip edilen yıllar içerisinde artış ve azalış yönlü sürekli değişim gösterdiği görülmektedir. Yıllar içerisindeki değişim yerine ortalama katkı düzeyi incelendiğinde ise, incelenen sektörün toplam GSYH katkısının %8,5 ve hizmet sektörüne katkısının %13 olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular incelenen sektörün GSYH'ya olan katkısının hiç de azımsanmaması gerektiğini anlatır.

Aslında Çizelge 2' de önemli bir bulguya daha ulaşılmaktadır. 2022 yılına ait veriler incelendiğinde; ulaştırma ve depolama alt sektörünün hem toplam (%10,0) hem de hizmet sektörü GSYH'ındaki payının (%16,1) en yüksek düzeyde yer aldığı görülmektedir. Oysa Çizelge 1 verileri incelenen yıl aralığı için; 2022 yılında hizmet sektörünün Türkiye GSYH'sı içindeki payının (%62,2) en düşük düzeyde yer aldığını göstermektedir. Hizmet sektörünün 2022 yılında ülke toplam üretimine katkısı en alt düzeye inerken, ulaştırma ve depolama sektörünün katkısı en üst düzeye ulaşmıştır. Bu bulgu incelenen alt sektörün ülke ekonomisi içerisindeki sürükleyici yapısını ortaya koyması açısından oldukça önemli bir bulgudur.

### 3. ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE İSTİHDAMI İÇİNDEKİ GÖRÜNÜMÜ

Aydın'ın (2022) Türkiye ekonomisi istihdam yapısındaki gelişmeleri incelediği çalışma bulguları hizmet sektörünün istihdam yaratma kapasitesindeki artışı ortaya koymaktadır.

Ayrıca bu çalışma lojistik sektörünün Türkiye istihdamı üzerinde de bir etkileşim yarattığına ve hizmet sektörüne yönelik artan talebin özellikle lojistik sektörü istihdamındaki önemli etkisine vurgu yapmaktadır. Çalışmada lojistik sektörünün istihdam çoğaltanı yüksek tespit edilmiş ve bu çoğaltanda yükselme eğilimi bulgulanmıştır (Aydın, 2022).

Ata'nın (2023) Türk lojistik sektörünün Lojistik 4.0 ile uyumunu araştırdığı çalışma bulguları ise Türk lojistik sektöründe Lojistik 4.0 uygulamalarının tam anlamıyla verimli kullanılmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışmada incelen şirketlerin teknolojik olarak en çok bulut bilişim sistemlerini, siber güvenlik ve depo yönetim sistemlerini, RFID, ERP, Barkod ve araç takip sistemlerini kullandıklarını göstermektedir (Ata, 2023). Ata (2023) Lojistik 4.0 uygulamasının yaygınlaşması sayesinde sektör istihdamında mavi yakalıdan beyaz yakalıya doğru bir kayma gerçekleşmesinin olası olduğunu fakat bu değişimin istihdam adına nasıl bir sonuç ortaya koyacağını tam olarak tahmin edilemediğini de belirtmektedir. Tüm bu değerlendirmelere rağmen lojistik sektörünün de en az sanayi sektörü kadar Lojistik 4.0 uygulamalarına entegrasyonu, sektörün uluslararası rekabet avantajını yakalaması açısından önem arz etmektedir.

Türkiye'nin "Ulaştırma ve Lojistik Sektörü" ne ait istihdam kabiliyetinin en genel görünümünü ortaya koyabilmek için NACE Rev.2 sınıflandırma sistemi çerçevesinde değerlendirilen dört ana sektöre ait istihdam değerlerini incelemek gerekir. Bu ana sektörler; Tarım, Sanayi, İnşaat ve Hizmetler olarak değerlendirilir. Sektörlere ait istihdam değer ve yüzdeleri Çizelge 3'de sunulmaktadır.

Çizelge 3. Türkiye Ekonomisinde İstihdamın Sektörel Bazlı Dağılımı (Bin Kişi)

Yıllar	Toplam İstihdam	Tarım	%*	Sanayi	%*	İnşaat	%*	Hizmetler	%*
2014	25933	5470	21,09	5315	20,50	1912	7,37	13234	<b>51,03</b>
2015	26621	5483	20,60	5331	20,03	1914	7,19	13892	<b>52,18</b>
2016	27205	5305	19,50	5297	19,47	1987	7,30	14616	<b>53,73</b>
2017	28189	5464	19,38	5383	19,10	2095	7,43	15247	<b>54,09</b>
2018	28738	5297	18,43	5675	19,75	1992	6,93	15777	<b>54,90</b>
2019	28080	5097	18,15	5561	19,80	1550	5,52	15875	<b>56,53</b>
2020	26812	4716	17,59	5498	20,51	1538	5,74	15061	<b>56,17</b>
2021	28797	4948	17,18	6143	21,33	1777	6,17	15928	<b>55,31</b>
2022	30752	4866	15,82	6663	21,66	1846	6,00	17378	<b>56,51</b>
2023	32020	4494	14,03	6656	20,79	2155	6,73	18398	<b>57,46</b>

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Çizelge 3, en yüksek istihdam kabiliyetine sahip sektörün hizmetler sektörü olduğunu (incelenen her yıl için bu oran %50'nin üzerinde hesaplanmıştır) ve bu kabiliyetin de yıllar itibariyle artış gösterdiğini kanıtlar niteliktedir. Bu oran tüm gelişmekte olan ülkeler için oldukça yüksek bir değer sunmakla beraber, Türkiye adına da hizmet sektörünün istihdam açısından taşıdığı önemi göstermesi adına oldukça dikkat çekicidir.

Hizmet sektörünün önemli yapı taşlarından birisini oluşturan ulaştırma ve lojistik sektörünün, bu ana sektör içerisindeki payının da değerlendirilmesi gerekir. Çizelge 4; NACE Rev.2 sınıflandırma sistemi çerçevesinde adı geçen alt sektörün toplam sektör içerisindeki payının yanı sıra Türkiye Lojistik Sektörü<sup>1</sup> çalışanlarının yıllara ve cinsiyetlerine göre dağılımını göstermek üzere düzenlenmiştir.

Çizelge 4. Türkiye Lojistik Sektörü Çalışanlarının Yıllara ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Bin Kişi)

Yıllar	Tüm Sektörler Toplamı	Ulaştırma ve Depolama Sektörü Toplamı	Ulaştırma ve Depolama Sektörü (%)*	Erkek (sayı)	Erkek (%)*	Kadın (Sayı)	Kadın (%)*
2014	25 933	1 119	4,3	1 039	92,85	80	7,15
2015	26 621	1 108	4,2	1 023	92,33	85	7,67
2016	27 205	1 185	4,4	1 073	90,55	112	9,45
2017	28 189	1 235	4,4	1 123	90,93	112	9,07
2018	28 738	1 255	4,4	1 153	91,87	101	8,05
2019	28 080	1 256	4,5	1 140	90,76	116	9,24
2020	26 695	1 206	4,5	1 091	90,46	114	9,45
2021	28 797	1 338	4,6	1 209	90,36	129	9,64
2022	30 752	1 493	4,9	1 333	89,28	160	10,72
2023	32.020	1.629	5,1	1.436	88,15	193	11,85

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

2014-2023 yıllarını içerisine alan 10 yıllık süreçte tüm sektörlerin istihdam kabiliyetlerinin değişimi aynı yönlü olmuştur. Bu dönemde 2019-2020 yıllarında tüm dünya ekonomilerini etkileyen pandemi süreci ile daralan istihdam olanaklarının mevcut tablodan da gözlenmesi söz konusudur. Fakat tabloda dikkat çeken en önemli gelişmenin bu küçülmeden ziyade, incelenen lojistik sektörünün (NACE Rev.2'ye göre Ulaştırma ve Depolama Sektörü'nün) tüm sektörler içerisindeki payının hem pandemi döneminde hem de sonrasında artış göstermiş olmasıdır. Pandemi öncesinde %4,5'in altında seyreden sektörel istihdam kabiliyetinin, pandemi döneminde %4,5 olduğu ve 2021'den itibaren bu payın artmaya devam ederek 2023 yılında %5,1'e yükseldiği gözlenmektedir. Sayısal olarak azalan istihdam olanaklarına rağmen, yüzdesel olarak yaşanan bu gelişmeler sektörün her durumda istihdam yaratıcı etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Sektör istihdamında erkek ağırlıklı bir yapı olduğu dikkat çekmektedir. Fakat bu yapının incelenen yıl aralığı

çerçevesinde küçük de olsa bir değişime uğradığı gözlenmektedir. 2014 yılı sektör istihdamında erkek çalışan payı yaklaşık %93 (%92,85) ve kadın çalışan payı %7 (%7,15) iken; 2023 yılı için bu payların sırasıyla %88 (%88,15) ve %12 (%11,85) olarak güncellendiği anlaşılmaktadır. Sektör incelenen 10 yıllık süreçte erkek egemen istihdam özelliğini devam ettirmekle birlikte, bu egemenliğin şiddetinin bir miktar azaldığı da görülmektedir.

Yukarıdaki tablo her ne kadar sektörel istihdamın ülke ve dünya genelindeki olumsuz gelişmelerden tüm sektörler kıyasla daha az etkilendiğini gösterse de ücretli çalışanların durumundaki gelişmeleri daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek gerekir. Çizelge 5, incelenen sektörün bu çerçevede yeniden ele alınması ve sektörde ücretli çalışanların sayısı ve % olarak yaşadıkları gelişmeleri incelenen yıl aralığında değerlendirebilmek adına düzenlenmiştir.

<sup>1</sup> Ulaştırma ve Lojistik sektörü NACE Rev.2 çerçevesinde Ulaştırma ve Depolama Sektörü olarak yer almaktadır. Kullanılan tüm tablolarda NACE Rev.2 veri setlerinden yararlanılmıştır.

Çizelge 5. Türkiye Lojistik Sektörü Ücretli Çalışan İstatistikleri

Yıllar	Toplam Çalışan Sayısı	Arındırılmamış		Takvim Etkilerinden Arındırılmış		Mevsim Etkisinden Arındırılmış	
		Ücretli Çalışan Sayısı	Ücretli Çalışan (%)*	Ücretli Çalışan Sayısı	Yıllık Değişim (%)*	Ücretli Çalışan Sayısı	Yıllık Değişim (%)*
2014	1 119 000	820 671	73,3	820 671	5,8	817 328	0,6
2015	1 108 000	855 204	77,2	855 204	4,2	849 677	0,2
2016	1 185 000	869 770	73,4	869 770	1,7	862 939	0,4
2017	1 235 000	906 711	73,4	906 711	4,2	896 941	0,3
2018	1 255 000	930 936	74,2	930 936	2,7	924 086	0,1
2019	1 256 000	953 642	75,9	953 642	2,4	942 444	0,7
2020	<b>1 206 000</b>	<b>934 499</b>	77,5	934 499	<b>-2,0</b>	927 532	<b>-2,2</b>
2021	1 338 000	1 070 156	<b>80</b>	1 070 156	<b>14,5</b>	1 060 244	<b>0,8</b>
2022	1 493 000	1 156 173	77,4	1 156 173	8,0	1 142 814	0,6
2023	1 629 000	1 203 323	73,9	1 203 323	4,1	1 190 945	0,5

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Mevcut tablo incelenen sektör çalışanları içerisindeki ücretli çalışanların son 10 yıllık döneme ait sayısal ve yüzdesel değişim yapılarını ortaya koymaktadır. Bu tabloya göre 2020 yılı hariç olmak üzere; gerek sektör toplam çalışan, gerekse sektör ücretli çalışan sayısında yaşanan bir artış olduğunu söylemek mümkündür. Buna rağmen sektörde ücretli çalışanların toplam çalışanlar içerisindeki payında benzer şekilde standart bir artıştan söz etmek mümkün olmamaktadır. İncelenen yıl aralığı ücretli çalışan yüzdeleri çerçevesinde çok değişken bir yapı sergilemiş ve %73,3 ile %80 aralığında yer alan artış ve azalışlara konu olmuştur. Bu kapsamda ücretli çalışan paylarında yaşanan en büyük artışın (%80) pandemi sonrasına denk gelen 2021 yılına tekabül ettiği dikkat çekmektedir.

Sektör ücretli çalışan sayısındaki değişime gerek takvim etkilerinden gerekse mevsim etkilerinden arındırılmış şekliyle dikkat edildiğinde pandemi döneminde ve özellikle 2020 yılında ücretli çalışan istihdamında yaşanan daralmanın bu sürece de yansımaları söylemek mümkündür. 2020 yılı için incelenen sektör genelinde takvim etkilerinden arındırılmış ücretli çalışan istihdamındaki değişim (eksi) %2 iken, mevsim etkisinden arındırılmış ücretli istihdamındaki

değişim (eksi) %2,2'dir. Ayrıca 2021 yılının takvim etkilerinden arındırılmış ücretli çalışan istihdamındaki değişim %'si (%14,5) ve mevsim etkisinden arındırılmış ücretli istihdamındaki değişim yüzdesi (%0,8); incelenen yıllar için sektör ücretli istihdamındaki en yüksek değerleri yansıtmaktadır. Bu veriler lojistik sektörünün pandemi süreci sonrası ortaya koyduğu hızlı toparlanmayı yansıtmaktadır. Fakat 2021 yılı sonrasında ücretli istihdam artışında yaşanan bu gelişmelerin devam etmesine rağmen hız kestiği ve % olarak artış ivmesinin azaldığı da gözlenmektedir. (Takvim etkilerinden arındırılmış ücretli çalışan istihdamındaki değişim yüzdesi 2022'de %8'e, 2023'de %4,1'e düşerken, mevsim etkisinden arındırılmış ücretli istihdamındaki değişim yüzdesi 2022'de %0,6'ya, 2023'de %0,5'e gerilemiştir.)

Lojistik sektöründe istihdam edilen personelin işgücü maliyetleri ve bu maliyetlerin yanı sıra saatlik çalışma neticesinde elde ettikleri kazançların takibi sektörün istihdam kabiliyeti açısından önem taşımaktadır. Çizelge 6 lojistik sektörünü bu açıdan takip edebilmek adına ve son 10 yıla ait sonuçları gösterecek şekilde düzenlenmiştir.

Çizelge 6. Türkiye Lojistik Sektörü İşgücü Maliyet Endeksleri

Yıllar	Saatlik İşgücü Maliyetleri Endeksi				Saatlik Kazanç Endeksi			
	Arındırılmamış		Takvim Etkilerinden Arındırılmış		Arındırılmamış		Takvim Etkilerinden Arındırılmış	
	Endeks	Yıllık Değişim (%)*	Endeks	Yıllık Değişim (%)*	Endeks	Yıllık Değişim (%)**	Endeks	Yıllık Değişim (%)*
2014	90,8	-	89,6	6,2	90,5	-	89,4	5,5
2015	102,3	12,7	103,7	15,7	102,4	13,2	103,7	16,1
2016	122,8	20	124,2	19,7	122,5	19,6	123,9	19,4
2017	133,8	9	135,3	9	133,9	9,3	135,4	9,3
2018	156,1	16,7	157,3	16,2	155,9	16,4	157	16
2019	193,2	23,8	194,3	23,6	193,9	24,4	195,1	24,2
2020	202,5	4,8	205,4	5,7	203,2	4,8	206,2	5,7
2021	266,2	31,5	270	31,4	266,9	31,3	270,7	31,3
2022	537,8	<b>102</b>	545,5	<b>102,1</b>	542,5	<b>103,3</b>	550,3	<b>103,3</b>
2023	1 094,6	<b>103,5</b>	1 109,0	<b>103,3</b>	1 097,2	<b>102,2</b>	1 111,7	<b>102</b>

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Çizelge 6 incelendiğinde sektöre ait saatlik işgücü maliyet ve kazanç endekslerinin incelenen yıllar itibarıyla sürekli artış

gösterdiği dikkat çekmektedir. Fakat bu endeks değerlerine ait yıllık % değişim oranlarında da artış yönlü bir değişim

gözlenmesine rağmen, artışların bazı yıllarda çok zayıf, bazı yıllarda daha etkili olduğu dikkat çekmektedir.

Saatlik işgücü maliyetlerine ait 'Arındırılmamış Endeks' değerleri yıllık değişiminde 2022 ve 2023 yılları verileri son iki yılın sektörel işgücü maliyet artışının % 100'lerin üzerinde gerçekleştiğini göstermektedir (2022'de %102 ve 2023'de %103,5). Benzer maliyet artışını 'Takvim Etkilerinden Arındırılmış' yıllık değişim yüzdelerinde de görmek mümkündür (2022'de %102,1 ve 2023'de %103,3). Bu değişim yüzdeleri sektör işgücü maliyetlerindeki artışın son iki yıl içerisinde %100 sınırını aşarak çok fazla yükseldiğinin kanıtı olmaktadır.

Saatlik işgücü maliyetlerindeki bu artışın saatlik işgücü ücretlerine nasıl yansıdığı da tablodan gözlenebilmektedir. Bu bağlamda 'Arındırılmamış Saatlik Kazanç Endeksi' ve 'Takvim Etkilerinden Arındırılmış Saatlik Kazanç Endeksi' % değişim oranlarının da benzer yönde gelişme gösterdiği ve yine 2022 ve 2023 yılları özelinde % 100'lerin üzerine çıkan bir değişim yaşandığını teyit etmektedir. Arındırılmamış Saatlik Kazanç Endeksi % değişimi 2022'de %103,3 ve

2023'de %102,2 ve Takvim Etkilerinden Arındırılmış Saatlik Kazanç Endeksi % değişimi 2022'de %103,3 ve 2023'de %102 olarak değişim göstermiştir.

İşgücü saatlik maliyet ve saatlik kazanç endekslerinde gözlemlenen bu % değişimlerin birbirine olan yakınlığı; her ne kadar sektörel maliyet artışlarının çok yüksek olduğunu ve bir maliyet artışının varlığını anlatsa da; sektör genelindeki paralel ücret artışları sayesinde sektör çalışanlarının artan enflasyondan etkilenme düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Ülkede son yıllarda artan enflasyonun incelenen lojistik sektörü ve çalışanlarını etkileme düzeylerini daha iyi gözlemlemek ve yukarıdaki endeks sonuçlarının doğruluğunu teyit etmek adına TÜİK web sitesinde bir araştırma yapılmıştır. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda; sektörde ücretli çalışanların saatlik ve aylık ortalama brüt ücret, brüt kazanç ve işgücü maliyetlerinin gösterildiği sadece 2020 yılına ait olan tek bir veri setine rastlanmıştır. Bu veriler Çizelge 7'de yer almaktadır.

Çizelge 7. Türkiye Lojistik Sektörü haftalık fiili çalışma süresi ve aylık ortalama işgücü maliyeti (NACE Rev.2 - 2020)

Ücretli Çalışanların Oranı (%)	Haftalık Fiili Çalışma Süresi (Saat)	Saatlik Ortalama			Aylık Ortalama		
		Brüt Ücret (TL)	Brüt Kazanç (TL)	İşgücü Maliyeti (TL)	Brüt Ücret (TL)	Brüt Kazanç (TL)	İşgücü Maliyeti (TL)
5,8	42,7	19,5	21,6	25,3	3 607	3 998	4 671

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

\* Bu sütunda yer alan veriler tablodaki veriler kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır.

Tablo incelendiğinde 2020 yılı için lojistik sektöründe ücretli çalışan oranının %5,8 ve bu çalışanların ortalama fiili çalışma sürelerinin haftalık 42,7 saat olduğu gözlenmektedir. Bu verilerle pandemiyin başladığı ve en etkili olduğu döneme denk gelen 2020 yılında sektörün süreçten etkilenme düzeyini yıllar çerçevesinde karşılaştırmak mümkün olmamaktadır. Sektör ücretli çalışan istihdamının mevcut oranı da bu etkilenmenin şiddetini göstermektedir. Ayrıca Türkiye'de yasal haftalık çalışma süresinin en fazla 45 saat olduğu düşünüldüğünde de bu dönemdeki ortalama 42,7 saatlik çalışma süresinin yüksek olduğu da gözlenmektedir.

İncelenen yıl için saatlik brüt ortalama işgücü maliyeti 25,3TL iken saatlik brüt ortalama ücretin 19,5TL ve saatlik

brüt kazancın 21,6TL olması; elde edilen kazancın işgücü maliyetlerini tam olarak karşılamadığını (yaklaşık % 85'ini karşılamakta) göstermektedir. Bu sonuçlar aylık brüt ücret (3.607TL), brüt kazanç (3.998TL) ve işgücü maliyetlerinde (4.671TL) de kendisini göstermektedir.

Lojistik sektöründe istihdam edilenlerin cinsiyetlerine göre ortalama çalışma süreleri ve aylık ortalama brüt ücretleri de incelenmesi gereken bir başka unsurdur. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma sonucunda 2010, 2014 ve 2018 yılları için TÜİK tarafından hazırlanmış tek bir veri setine ulaşılmakta olup bu veri seti Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. Türkiye Lojistik Sektöründe Cinsiyete göre ortalama çalışma süreleri ve aylık ortalama brüt ücret (2010, 2014, 2018)

	Haftalık normal çalışma süresi (Saat)			Aylık ücreti ödenen süre (Saat)			Saatlik ortalama brüt ücret (TL)			Aylık ortalama brüt temel ücret (TL)			Aylık ortalama brüt ücret (TL)		
	2010	2014	2018	2010	2014	2018	2010	2014	2018	2010	2014	2018	2010	2014	2018
<b>Erkek</b>	44,5	44,8	44,4	198,4	200,1	198,0	7,4	9,1	20,4	1 401	1 695	3 727	1 469	1 819	4 003
<b>Kadın</b>	44,0	44,8	44,3	194,4	196,5	194,0	8,7	10,3	22,5	1 630	1 957	4 181	1 692	2 030	4 303
<b>Sektör Ort.</b>	<b>44,4</b>	<b>44,8</b>	<b>44,4</b>	<b>197,8</b>	<b>199,6</b>	<b>197,3</b>	<b>7,6</b>	<b>9,3</b>	<b>20,7</b>	<b>1 436</b>	<b>1 734</b>	<b>3 804</b>	<b>1 503</b>	<b>1 850</b>	<b>4 054</b>
<b>Tüm Sektör Ort.</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>43,4</b>	<b>200,1</b>	<b>199,6</b>	<b>195,8</b>	<b>7,6</b>	<b>11,1</b>	<b>20,7</b>	<b>1 383</b>	<b>2 028</b>	<b>3 645</b>	<b>1 512</b>	<b>2 207</b>	<b>3 960</b>

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

Lojistik sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre haftalık çalışma saatleri arasında çok büyük farklılıklar bulunmadığı görülmekle beraber, kadın çalışanların erkeklere kıyasla 2010 yılında ortalama yarım saat (erkek 44,5 saat, kadın 44

saat) ve 2018 yılında ortalama 6 dakika (erkek 44,4 saat, kadın 44,3 saat) daha az çalıştıkları gözlenmektedir. Erkek çalışanların hem saatlik, hem aylık ortalama brüt ücretlerinin



incelenen her üç yıl için de kadın çalışanlardan daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Bu tabloya ait gösterge sonuçları sektörün kadın çalışanlar için daha iyi şartlar ortaya koyduğunu, erkeklere kıyasla kadınların hem haftalık çalışma saatlerinin daha düşük hem de ortalama brüt ücretlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Ulaştırma ve lojistik sektörü sahip olduğu geniş hizmet ağı ile (taşıma, gümrükleme, depolama, elleçleme, sigortalama, ambalajlama, ...) tüm sektörlerle destek sağlamakta ve sahip olduğu bu özellik sayesinde de ülke ekonomisinin rekabet gücünü olumlu yönde desteklemektedir. Fakat bu avantajın yanı sıra hem ulusal hem de uluslararası ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmelerden yoğun bir şekilde etkilenmekte ve bu nedenle ülkenin rekabet gücü de bu süreçten nasibini almaktadır.

Türk ulaştırma ve lojistik sektörü de gerek ülke üretim gücüne sağladığı katkı, gerek istihdam üzerinde yarattığı olumlu etkiler ile ülke ekonomisi için özel bir öneme sahiptir. Ülke dış ticaret hacminin artmasına verdiği katkı da azımsanmayacak düzeydedir. Ayrıca sektör bütün ana ve alt sektörlerle de destek vermektedir. Çalışma sonuçları bu yazılanları kanıtlar niteliktedir. Sektörün hem içinde yer aldığı hizmet sektörü, hem de tüm sektörler toplamı genelinde ülke GSYH' sına önemli katkıları olduğu gözlenmektedir (Çizelge 1 ve Çizelge 2).

Çalışma ana konusu olan istihdam etkisi açısından da sektörün ülke ekonomisine pozitif katkılar sunduğu tespit edilmiştir. Sektör gerek uluslararası (pandemi dönemi gibi), gerekse ulusal kriz dönemlerinde (yaşanılan yüksek enflasyon sürecinde olduğu gibi) istihdam yaratmaya devam etmiş ve etmektedir. Sektörde ücretli çalışan sayısı pandemi döneminde arttığı gibi, pandemi sonrasında yaşanan ulusal para krizi döneminde de artmaya devam etmektedir. Türkiye'de son yıllarda yaşanan yüksek enflasyon neticesinde sektör işgücü maliyetlerinde artışlar olduğu gözlenmekle beraber, sektör çalışanlarının elde ettiği kazançlarda da artışlar olduğu dikkat çekmektedir. Sektör bir anlamda çalışanlarını enflasyon karşısında koruyabilme becerisi göstermektedir.

Türk ulaştırma ve lojistik sektörüyle ilgili önemli bir diğer bulgu ise; sektörün erkek istihdamına ağırlık veren yapısına rağmen, son yıllarda bu direncin bir miktar kırıldığı ve hatta kadın çalışanlara erkek çalışanlara kıyasla pozitif ayrımcılık yapılarak daha fazla saat ücreti ödemesinde bulunduğu olmuştur.

Sektörün Türkiye ekonomisi istihdam yapısı açısından ortaya koyduğu bu olumlu yapının sürdürülebilirliği için, nitelikli işgücü konusuna önem verilerek, politik süreçte yatırım desteklerinin bu sektörü de gözetecek şekilde planlanması ve Türkiye'nin ulaşım altyapısında radikal değişikliklere yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca sektörün dünya ekonomilerindeki gelişim hızı gözletildiğinde, bu sektörün Türkiye'nin kronikleşmiş istihdam sorununun çözümüne de büyük bir katkı sağlayacağı unutulmamalıdır. Bu konuda özellikle geleceği

iyi analiz eden politikacılara ihtiyaç duyulmakta olup, Türkiye Ulaştırma ve Lojistik sektörü adına radikal ve sürdürülebilir politik uygulamalar geliştirilmesi gerektiği öngörülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Adak, M. (2019). Railway Vs Highway Transportation and Economic Growth: The Case of Turkey. *Alphanumeric Journal*, 7, 1-10.
- Ata, V. (2023). *Türkiye'de Lojistik 4.0'ın İstihdama Olan Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans, Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Burak KÜÇÜK. İstanbul.
- Aydın, A. (2022). Türkiye Ekonomisinin İstihdam Yapısındaki Değişim Ve Dönüşümler. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 10(1): 55-68.
- Banister, D. & Berechman, Y. (2001). Transport Investment and the Promotion of Economic Growth. *Journal of Transport Geography*, 9(3), 209-218.
- Hayaloğlu, P. (2015). The Impact of Developments in the Logistics Sector on Economic Growth: The Case of OECD Countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 523-530.
- Lean H.H. & Jinghi S.(2010) Logistics Development and Economic Growth in China, Institute of China Studies (University of Malaya) – ICS Working Paper Series, WP No: 2010-5, Malaysia (<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/05814.pdf>).
- Pradhan, R. P. & Bagchi, T. P. (2013). Effect of Transportation Infrastructure on Economic Growth in India: The VECM Approach. *Research in Transportation Economics*, 38(1), 139-148.
- Pradhan, R. P. (2019). Investigating the Causal Relationship Between Transportation Infrastructure, Financial Penetration and Economic Growth in G-20 Countries. *Research in Transportation Economics*, 78, 100766.
- Sezer, S. (2016). *Lojistik Sektörünün Ekonomiye Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İktisat Anabilim Dalı, Danışman: Prof. Dr. Cafer Necat BERBEROĞLU. Eskişehir.
- Sturm, J. E., Jacobs, J. & Groote, P. (1999). Output Effects of Infrastructure Investment in the Netherlands, 1853-1913. *Journal of Macroeconomics*, 21(2), 355-380.
- Tuik. (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Ulus-Hesaplar-113>

Tüik. (2024).  
<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

Uçar, A. (2007). *Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi. Danışman: Prof. Dr. İkbal AKSULU. İzmir.

Wang, A. (2010). Research of Logistics and Regional Economic Growth. *iBusiness*, 2(04), 395-400.

Yurdakul, E. M. (2020). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Var Analizi ile İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 174-185.

Zelka, A. & Yıldırım, S. K. (2021). Petrol Fiyatları, GSYİH ve Döviz Kuru Değişiminin Ulaştırma Sektörüne Etkileri: BİST Ulaştırma Endeksi Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 151-173. DOI: 10.18070/erciyesiibd.942075.

Zhu, F., Wu, X. & Peng, W. (2021). Road Transportation and Economic Growth in China: Granger Causality Analysis Based on Provincial Panel Data. *Transportation Letters*, 1-11.