



**ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARININ
KADROLAMA POLİTİKALARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN ANALİZİ
Yüksek Lisans Tezi**

Mehmet Şerif SOLMAZ

Eskişehir 2025

**ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARININ KADROLAMA POLİTİKALARINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ**

Mehmet Şerif SOLMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı
Yapı Yönetimi Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Serkan KIVRAK**

**Eskişehir
Eskişehir Teknik Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ağustos 2025**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Şerif SOLMAZ'ın “ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARININ KADROLAMA POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ” başlıklı tezi 19/08/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca İnşaat Mühendisliği Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvanı Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Serkan KIVRAK

.....

Üye : Prof. Dr. Ahmet TUNCAN

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Volkan ARSLAN

.....

Prof. Dr. Harun BÖCÜK
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

19/08/2025

DANIşMAN ONAYI

Danişmanlığını yürüttüğüm İnaaat Mühendisliği bölümü yüksek lisans ğrencisi Mehmet şerif SOLMAZ'ın "Uluslararası İnaaat Firmalarının Kadrolama Politikalarını Etkileyen Faktörlerin Analizi" başlıklı tez çalışmasını tamamlamıştır. Hazırlamış olduğu tez tarafımda incelenmiş ve öğrencinin tez savunma sınavına alınması bilimsel ve etik açıdan uygun görülmüştür.

Tez Danişmanı
Doç. Dr. Serkan KIVRAK

ÖZET

ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARININ KADROLAMA POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

Mehmet Şerif SOLMAZ

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı
Yapı Yönetimi Bilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ağustos 2025

Danışman: Doç. Dr. Serkan KIVRAK

Uluslararası inşaat firmalarının kadrolama yaklaşımları, yalnızca maliyet ve yasal çerçevelerle sınırlı kalmayıp kültürel uyum, dijitalleşme ve iş gücü mobilitesi gibi çok boyutlu faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. Bu çalışma, kültürel uyum, yasal düzenlemelere ilişkin algı, ekonomik maliyet algısı, dijitalleşme düzeyi ve iş gücü mobilitesine ilişkin algıların kadrolama yaklaşımı tercihinin etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Literatürde uluslararası inşaat firmalarının kadrolama stratejilerine etki eden değişkenlerin çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle bütüncül olarak ele alındığı çalışmaların sınırlı oluşu, bu çalışmayı özgün ve katkı sunan bir konuma taşımaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, veri toplama aracı olarak beşli Likert tipi ölçeklerden oluşan anket formu geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, ilk olarak 36 kişilik bir örneklem üzerinde pilot uygulamaya tabi tutulmuş; bu uygulamada genel Cronbach Alfa değeri ,939 bulunarak yüksek düzeyde iç tutarlılık saptanmıştır. Pilot uygulama sonrası anket formu revize edilerek nihai uygulama 100 kişilik uluslararası inşaat firması çalışanı örneklemine gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov ve çarpıklık/basıklık değerleriyle test edilmiş, çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre kültürel uyum düzeyinin kadrolama tercihlerini anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = ,333$; $p < .001$). Dijitalleşme düzeyinin kadrolama tercihinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta = -,169$; $p = .049$). İş gücü mobilitesi algısı da pozitif yönde ve anlamlı bir etki göstermiştir ($\beta = ,225$; $p = .022$). Ancak yasal düzenlemelere ilişkin algı düzeyi ($\beta = ,109$; $p = .265$) ve ekonomik maliyet algısı ($\beta = ,128$; $p = .101$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Çoklu regresyon analizine göre model anlamlı bulunmuş ($F(5,94) = 6.705$; $p < .001$) ve bağımsız değişkenlerin tamamı birlikte kadrolama tercihinin anlamlı düzeyde etkilemektedir. Sonuç olarak, uluslararası inşaat firmalarında kadrolama stratejilerinin yeniden şekillendiği; kültürel uyumun, dijital altyapının ve mobil iş gücüne erişimin bu tercihlerde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda çalışma, sadece teorik katkı sağlamakla kalmayıp, firmalara pratik yönelimlerde rehberlik edebilecek bulgular sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Uluslararası inşaat sektörü, İnşaat projeleri, Kadrolama politikası, Uygulamalar.

ABSTRACT

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING STAFFING POLICIES IN INTERNATIONAL CONSTRUCTION COMPANIES

Mehmet Şerif SOLMAZ

Department of Civil Engineering
Programme in Construction Management

Eskişehir Technical University, Institute of Graduate Programs, August 2025

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Serkan KIVRAK

The staffing approaches of international construction firms are not limited to cost and legal frameworks, but are shaped by multidimensional factors such as cultural fit, digitalization, and workforce mobility. This study aims to determine the impact of cultural fit, perceptions of legal regulations, perceptions of economic costs, level of digitalization, and perceptions of workforce mobility on staffing approach selection. The limited number of studies in the literature that holistically examine the variables affecting the staffing strategies of international construction firms using multivariate statistical methods makes this study original and contributing. A quantitative research method was adopted in the research, and a five-point Likert-type survey form was developed as the data collection tool. The developed scale was initially piloted with a sample of 36 participants; an overall Cronbach's alpha value of .939 was found, demonstrating a high level of internal consistency. Following the pilot application, the survey form was revised, and the final application was conducted with a sample of 100 international construction company employees. During the analysis process, the data were tested for normal distribution using Kolmogorov-Smirnov and skewness/kurtosis values, and multiple linear regression analysis was applied. The findings showed that the level of cultural adaptation significantly affected staffing preferences ($\beta = .333$; $p < .001$). The level of digitalization was found to have a negative and significant effect on staffing preferences ($\beta = -.169$; $p = .049$). The perception of workforce mobility also had a positive and significant effect ($\beta = .225$; $p = .022$). However, the perception of legal regulations ($\beta = .109$; $p = .265$) and the perception of economic costs ($\beta = .128$; $p = .101$) did not create a statistically significant difference. According to multiple regression analysis, the model was found to be significant ($F(5,94) = 6.705$; $p < .001$), and all independent variables significantly affect staffing preferences. Consequently, it is understood that staffing strategies are being reshaped in international construction firms, and that cultural fit, digital infrastructure, and access to a mobile workforce are determining factors in these preferences. In this context, the study not only provides theoretical contributions but also provides findings that can guide firms in practical directions.

Keywords: International construction sector, Construction projects, Staffing policy, Application.

19/08/2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu yüksek lisans tezinin hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mehmet Şerif SOLMAZ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
DANIŞMAN ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ETİK İLKE VEKURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ULUSLARARASI İNŞAAT SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	4
2.1. Uluslararası İnşaat Sektörünün Tanımı ve Kapsamı	5
2.2. Türk İnşaat Firmalarının Küresel Pazardaki Yeri	9
2.3. Uluslararası Faaliyetlerde Karşılaşılan Avantajlar ve Sorunlar	11
3. ULUSLARARASI KADROLAMA POLİTİKALARININ TEORİK TEMELLERİ VE ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARINDA KADROLAMA POLİTİKALARININ UYGULAMALARI	15
3.1. Kadrolama Politikalarının Tanımı ve Önemi	16
3.2. Kadrolama Politikalarının Sınıflandırılması	18
3.3. Uluslararası İnşaat Firmalarında Kadrolama Politikalarının Uygulamaları	20
3.3.1. Etnosentrik politika uygulamaları ve örnekleri	20
3.3.2. Polisentrik politika uygulamaları ve örnekleri	22
3.3.3. Geosentrik politika uygulamaları ve örnekleri	23
3.3.4. Regiosentrik politika uygulamaları ve örnekleri	25
4. KADROLAMA POLİTİKALARININ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	27
4.1. Kültürel Uyum ve Farklılıklar	28

4.2. Yasal ve Politik Düzenlemeler	30
4.3. Maliyet ve Ekonomik Etkenler	32
4.4. Teknolojik Gelişmeler ve Dijitalleşme	35
4.5. İş Gücü Mobilitesi ve Uluslararası Deneyim	38
5. KADROLAMA POLİTİKALARININ İNŞAAT PROJELERİNE	
ETKİLERİ	41
5.1. Proje Performansı ve Verimlilik	42
5.2. İş Gücü Memnuniyeti ve Motivasyonu	43
5.3. Bilgi ve Beceri Transferi	46
5.4. Organizasyonel Dayanıklılık ve Esneklik	47
6. METODOLOJİ	50
6.1. Geçerlilik Analizi	52
6.2. Güvenilirlik Analizi	54
6.3. Evren ve Örneklem	57
6.4. Veri Toplama Süreci ve Araçları	58
7. BULGULAR	60
7.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	60
7.2. Normallik Testi	61
7.3. Korelasyon Analizi ve Gruplar Arası Karşılaştırmalar	71
7.3.1. Kültürel uyum ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi	72
7.3.2. Yasal düzenlemeler ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi	74
7.3.3. Ekonomik maliyetler ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi	76
7.3.4. Dijitalleşme ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi	77
7.3.5. İşgücü mobilitesi ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi	79
7.4. Regresyon Analizleri ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenlerin İlişkisi	80

8. TARTIşMA VE SONUÇ	90
KAYNAKÇA	99
ÖZGEÇMİş	



TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. 2015–2024 Küresel inşaat sektörü büyüme oranları (%)	8
Tablo 1.2. 2023-2024 İnşaat maliyet enflasyonu (CCI) – bölgesel dağılım	8
Tablo 1.3. 2024 Türk inşaat sektörü performansı	11
Tablo 6.1. Anket Çalışması Boyut ve Maddeleri	51
Tablo 7.1. Sosyodemografik Özellikler	60
Tablo 7.2. Tanımlayıcı Özellikler	62
Tablo 7.3. Uç Değerlerin (Extreme Values) Tespiti	67
Tablo 7.4. Normallik Testi	70
Tablo 7.5. Kültürel Uyum ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 7.6. Kültürel Uyum ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi	73
Tablo 7.7. Yasal Düzenlemeler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	74
Tablo 7.8. Yasal Düzenlemeler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi..	75
Tablo 7.9. Ekonomik Maliyetler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 7.10. Ekonomik Maliyetler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi	76
Tablo 7.11. Dijitalleşme ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 7.12. Dijitalleşme ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi	78
Tablo 7.13. İşgücü Mobilitesi ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 7.14. İşgücü Mobilitesi ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi ...	79

Tablo 7.15. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 7.16. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları	82
Tablo 7.17. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Sonuçları	84
Tablo 7.18. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Yorumlama Tablosu	86
Tablo 7.19. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Sonuçları	87
Tablo 7.20. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Regresyon Sonuçları	89

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BİM	: Yapı Bilgi Modellemesi
CCI	: İnşaat Maliyet Enflasyonu
ENR	: Engineering News-Record
İK	: İnsan Kaynakları
MEBBİS	: Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
USD	: Amerikan Doları
vd.	: Ve Diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor
%	: Yüzde
~	: Yaklaşık

1. GİRİŞ

Günümüz küresel ekonomisinde uluslararası inşaat sektörü, çok aktörlü yapısı, proje bazlı faaliyet biçimi ve farklı coğrafyalarda eş zamanlı faaliyet yürüten şirket organizasyonları nedeniyle insan kaynakları yönetimi açısından benzersiz zorluklar barındırmaktadır. Bu zorluklar, yalnızca teknik becerilerle aşılabilecek operasyonel süreçlerle sınırlı kalmamakta; kültürel uyum, yasal mevzuat farklılıkları, bölgesel çalışma alışkanlıkları ve ekonomik istikrar düzeyleri gibi pek çok bağlamsal faktörü de bünyesinde barındırmaktadır (Türker, 2022, s. 13-21). Bu nedenle, uluslararası inşaat projelerinde görev alacak insan kaynağının nasıl seçileceği, nereden temin edileceği ve nasıl yönetileceği soruları, firmaların sürdürülebilir rekabet stratejilerinde merkezi bir konuma yerleşmiştir.

Kadrolama politikaları bu bağlamda yalnızca insan gücü teminini değil, aynı zamanda örgüt kültürünün dış pazarlara nasıl taşınacağı, kurumsal bilginin nasıl aktarılacağı ve yerel pazarlarla ne tür ilişkiler kurulacağı gibi çok katmanlı stratejik kararları da kapsar. Özellikle etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik yaklaşımlar; firmanın merkez-çevre ilişkisini, kontrol düzeyini ve kültürel entegrasyon kabiliyetini belirleyen temel çerçeveler olarak değerlendirilmektedir (Dowling, Festing ve Engle, 2013, s. 79; Harzing ve Punnington, 2011, s. 102). Türk inşaat firmalarının son yıllarda Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya gibi pazarlarda etkinliğini artırması, bu firmaların sadece finansal yatırımlarını değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını da bu bölgelere taşımalarını zorunlu kılmıştır. Ancak bu süreçte izlenen kadrolama stratejilerinin sistematik biçimde değerlendirilmediği, çoğunlukla içsel deneyim ve kişisel bağlantılara dayalı kararlar alındığı görülmektedir (Süreyya ve Acar, 2023, s. 19-34).

Türkiye’de inşaat firmalarının uluslararası pazarlara açılımı, 1970’li yıllarda Libya gibi Kuzey Afrika ülkeleriyle başlamış; 2000’li yıllarda ise Körfez ülkeleri ve Türkî Cumhuriyetlerde büyük ölçekli altyapı projeleriyle ivme kazanmıştır (Özorhon ve Demirkese, 2014). Ancak bu süreçte firmaların insan kaynakları stratejilerine yönelik özel bir literatür gelişmemiş, özellikle kadrolama politikalarına ilişkin özgün saha verileri ortaya konulamamıştır. Oysaki inşaat sektöründe başarısız projelerin önemli bir bölümü, kültürel uyumsuzluk, yeterli deneyime sahip olmayan personelin atanması veya merkez-yönetim uyumsuzluğu gibi insan kaynakları temelli sorunlardan kaynaklanmaktadır (Tarique, Schuler

ve Jackson, 2007, s. 105).

Bu çalışma, bu eksiklikleri gidermek amacıyla uluslararası inşaat firmalarında uygulanan kadrolama politikalarını kuramsal ve uygulamalı düzlemde analiz etmeyi, bu politikaların seçiminde etkili olan faktörleri ortaya koymayı ve örnek uygulamalar üzerinden sektörel yansımalarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Literatürde yer alan teorik sınıflandırmaların sektörel bağlamda nasıl işlediği, Türk firmalarının hangi stratejileri benimsediği ve bu tercihlerin proje çıktıları üzerindeki etkileri, çalışmanın temel araştırma sorularını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada, kültürel uyum, yasal-politik düzenlemeler, ekonomik etkenler, teknolojik dönüşüm ve iş gücü mobilitesi gibi değişkenlerin kadrolama kararları üzerindeki etkisi, hem kuramsal hem de ampirik verilerle test edilmeye çalışılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki teorik modellerin inşaat sektörü gibi yüksek riskli ve değişkenliği yüksek bir alana uygulanmasıyla ilgili sınırlı akademik üretimi genişletmesi amacıyla dolayı bu çalışma önemli bir çalışmadır. Ayrıca Türk inşaat firmalarının özellikle gelişmekte olan pazarlarda yürüttüğü faaliyetlerin, yönetsel kararlar bağlamında sistematik analizine dair ampirik veri eksikliği, bu araştırmayı literatürde özgün kılmaktadır. Harzing ve Ruysseveldt (2004) ile Scullion ve Collings (2006) gibi çalışmalarda yer verilen kadrolama stratejileri çoğunlukla üretim veya hizmet sektörüne yöneliktir; oysa inşaat sektörü geçici projelere dayalı yapısıyla bu modellerden farklılaşmaktadır.

Tüm bu farklılıkları gözlemleme adına 36 kişiye uygulanan pilot uygulama sonucunda anket maddelerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri analiz edilmiş ve 37 maddenin hedef kitle için uygun olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 100 kişilik örneklem gruba yöneltilen anket çalışması SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve gerekli testler ve sonuçları kaydedilmiştir. Çalışma çerçevesinde elde edilen analiz ve testler sonucunda şu hipotezler test edilmiştir:

H₁: Kültürel uyum düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihinin anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Yasal düzenlemelere ilişkin algı düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihinin anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Ekonomik maliyet algısı, kadrolama yaklaşımı tercihinin anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Dijitalleşme düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₅: İş gücü mobilitesine ilişkin algılar, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₆: Kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler, dijitalleşme ve iş gücü mobilitesi değişkenlerinin tamamı birlikte kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.



2. ULUSLARARASI İNŞAAT SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Uluslararası inşaat sektörü, farklı coğrafyalarda değişen ekonomik, sosyal ve politik koşullar altında faaliyet gösteren dinamik ve çok aktörlü bir alan olarak dikkat çekmektedir. Sadece altyapı ve üstyapı projelerini kapsamakla kalmayıp, aynı zamanda ülkeler arası sermaye hareketleri, teknik bilgi paylaşımı ve iş gücü mobilitesini de içinde barındıran geniş bir yapıya sahiptir. Küreselleşme süreciyle birlikte inşaat sektörü, daha önce erişilmesi zor olan pazarlara açılma, teknik uzmanlığı ihraç etme ve uluslararası standartlara uygun projeler geliştirme gibi birçok imkânı beraberinde getirmiştir. Bu genel çerçeve, öncelikle sektörün tanımı ve kapsamına dair temel bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Bu tanımsal ve yapısal değerlendirmeden sonra, küresel pazarın önemli aktörlerinden biri haline gelen Türk inşaat firmalarının konumuna odaklanmak yerinde olacaktır. Özellikle son otuz yılda gösterdikleri hızlı büyüme ve başarılı proje teslimleri ile Türk firmaları, başta Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya olmak üzere birçok pazarda etkinlik kazanmıştır. Uluslararası müteahhitlik sıralamalarında üst sıralarda yer almayı başaran Türk firmaları, bu başarıyı teknik yetkinliklerinin yanı sıra maliyet avantajları ve esnek yönetim anlayışlarıyla pekiştirmiştir. Bu bağlamda, Türk müteahhitlik sektörünün küresel pazardaki yerinin ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir. Ancak, Türk firmalarının uluslararası alandaki bu yükselişi, yalnızca avantajlara değil, aynı zamanda belirli zorluklara da işaret etmektedir. Farklı ülkelerde karşılaşılan hukuki düzenlemeler, yerel iş gücüyle entegrasyon sorunları, kültürel farklılıklar ve siyasi belirsizlikler gibi unsurlar, firmaların sürdürülebilir başarı elde etmesini zorlaştıran temel etkenler arasında yer almaktadır. Diğer yandan, yeni pazarlara giriş imkânı, uluslararası marka değerinin yükselmesi ve çeşitlendirilmiş gelir kaynakları da firmalar açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Bu çerçevede, uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan fırsat ve risklerin dengeli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde uluslararası ve yerel inşaat sektörüne yönelik değerlendirmelere yer verilmektedir.

2.1. Uluslararası İnşaat Sektörünün Tanımı ve Kapsamı

Uluslararası inşaat sektörü, ülkeler arası sermaye, iş gücü ve mühendislik bilgisinin dolaşımını temel alan, büyük ölçekli ve yüksek maliyetli projelerle karakterize edilen,

stratejik düzeyde ekonomik etkiler doğuran bir sektördür. Bu sektör, geleneksel olarak devlet destekli altyapı yatırımlarına bağlı olarak şekillenmiş olsa da, küreselleşme süreciyle birlikte özel sermayenin de giderek daha aktif hâle gelmesiyle çok uluslu bir yapıya kavuşmuştur. Eşkinat ve Tepecik'in (2012, s. 27) analizine göre, uluslararası inşaat sektörü, yalnızca bina üretimiyle sınırlı kalmayan; köprü, otoyol, havalimanı, enerji santrali, boru hatları gibi çok çeşitli fiziksel yapıların proje, finansman, uygulama ve teslim süreçlerini içeren çok disiplinli bir sektörel yapılanmayı ifade etmektedir. Bu yönüyle inşaat sektörü, ekonomik kalkınma göstergesi olmasının yanı sıra, istihdam yaratma ve sermaye transferi açısından da kritik bir rol üstlenmektedir.

Sektörün uluslararası nitelik kazanması, özellikle 1980 sonrası dönemde gelişmekte olan ülkelerdeki altyapı eksiklerinin giderilmesine yönelik dış finansmanlı projelerin artmasıyla mümkün olmuştur. Tanyılmaz ve Karahan (2019, s. 53), Türkiye örneği üzerinden yaptığı incelemede, inşaat sektörünün ekonomik büyüme ve istihdam üzerindeki etkilerinin yanı sıra, kentleşme, bölgesel kalkınma ve mekân üretimi süreçlerinde oynadığı yapısal rolü vurgulamaktadır. Uluslararası inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar, sadece teknik yeterlilik değil, aynı zamanda kültürel, hukuki ve yönetsel uyum kabiliyetiyle de değerlendirilmekte; bu durum sektörü doğrudan yabancı yatırım ile doğrudan emek transferinin kesiştiği stratejik bir sahaya dönüştürmektedir. Can'ın (2021, s. 87) çalışmasında vurguladığı gibi, uluslararası inşaat firmalarının etkinliğini artıran temel etkenler arasında; esnek organizasyon yapıları, çok dilli ve kültürler arası iletişim yetkinliği, hukuki regülasyonlara uyum ve dijitalleşmeye entegre tedarik zinciri stratejileri yer almaktadır.

Uluslararası inşaat sektörünün kapsamı, yalnızca fiziksel üretim süreciyle değil, aynı zamanda danışmanlık, proje geliştirme, mühendislik hizmetleri, çevresel etki değerlendirmesi ve operasyon sonrası bakım süreçleriyle de genişlemektedir. Eşkinat ve Tepecik (2012, s. 34), sektördeki aktörleri; ana yüklenici firmalar, taşeronlar, danışman mühendislik firmaları, proje yönetim ofisleri ve finansal yatırımcılar olarak sınıflandırmış; bu çok aktörlü yapının, uluslararası projelerde organizasyonel karmaşıklığı artırdığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda uluslararası inşaat projeleri, zaman, maliyet ve kalite üçgeninde yönetilmesi gereken ve çoğu zaman siyasi riskler, kur dalgalanmaları, tedarik zinciri kopmaları gibi dışsal etkenlere maruz kalan kompleks sistemler hâline gelmiştir.

Tanyılmaz ve Karahan (2019, s. 63) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, inşaat

sektörünün uluslararası nitelik kazanmasında önemli bir diğer etken, gelişmiş ülkelerin altyapı yenileme ihtiyacıyla birlikte, gelişmekte olan ülkelerdeki artan altyapı talebinin eş zamanlı olarak devreye girmesidir. Bu çift yönlü talep yapısı, özellikle Türk müteahhitlik firmalarının Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya gibi coğrafyalarda hızla yayılmasına neden olmuş; Türkiye'nin "inşaat ihracatı"nı stratejik bir dış ekonomik politika aracı hâline getirmiştir. Türk müteahhitlerinin ağırlıklı olarak altyapı, konut, yol ve köprü projelerinde uzmanlaşmış olmaları, onları rekabetçi kılmış; ancak bu yayılma, beraberinde uluslararası normlara uygun kadrolama, sözleşme yönetimi ve kalite kontrol sistemleri gibi birçok yapısal uyum sorununu da gündeme getirmiştir.

Can (2021, s. 92), inşaat sektörünün kapsamına dair yaptığı değerlendirmede, sektördeki dönüşümün temel itici gücünün teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme olduğunu ifade etmektedir. BIM (Yapı Bilgi Modellemesi), dronlar, uzaktan izleme sistemleri, dijital tedarik platformları ve büyük veri analitiği gibi araçlar, hem projelendirme hem de uygulama sürecinde uluslararası firmalara maliyet avantajı ve zaman yönetimi kolaylığı sağlamaktadır. Bu dijitalleşme süreci, aynı zamanda sektörün uluslararası rekabet gücünü artırmakta; özellikle genç iş gücünü sektöre entegre etmede önemli bir rol oynamaktadır.

Sektörün küresel düzeyde işleyişine dair bir diğer önemli husus, finansal ve hukuki mekanizmalardır. Uluslararası inşaat projeleri, çoğunlukla Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası, Asya Kalkınma Bankası gibi çok uluslu finansal kuruluşların desteğiyle gerçekleştirilmekte; bu da projelerin şeffaflık, sürdürülebilirlik ve insan hakları gibi kriterlere göre şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Tanyılmaz ve Karahan (2019, s. 70), bu tür projelerde yer alan firmaların yalnızca teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda çevresel etki değerlendirmesi, işçi sağlığı ve güvenliği, yerel istihdam oranı gibi çok katmanlı kriterlerle değerlendirmeye tabi tutulduklarını belirtmektedir. Bu durum, uluslararası inşaat sektörünün kapsamını salt yapım sürecinin ötesine taşıyarak, etik, sosyal ve çevresel standartlara uygunluğu da içerecek şekilde genişletmektedir.

Uluslararası inşaat sektörü, yalnızca mal ve hizmet üretimi değil; aynı zamanda bilgi, iş gücü, sermaye ve politika ihracı anlamına gelen çok yönlü bir endüstriyel faaliyet alanı hâline gelmiştir. Bu sektörde faaliyet gösterecek firmaların sadece mühendislik kapasitesiyle değil, aynı zamanda küresel yönetim standartlarına, kültürel farkındalığa ve dijital dönüşüm kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Eşkinat ve Tepecik'in (2012, s. 41) ifadesiyle,

“ulusal kalkınma için kritik olan inşaat sektörü, küresel ölçekte rekabet edebilmek için yapısal dönüşüme ve kurumsallaşmaya mecburdur”. Bu bağlamda, uluslararası inşaat sektörünün tanımı ve kapsamı yalnızca üretim temelli değil, aynı zamanda yönetsel, hukuki, çevresel ve dijital boyutlarıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Uluslararası inşaat sektörünün son on yıllık seyrini anlamak, hem sektörel dönüşüm dinamiklerini hem de firmaların küresel pazarlardaki stratejik konumlanmalarını analiz edebilmek açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan aşağıdaki tablolar, 2015–2024 dönemine ait küresel büyüme oranları, maliyet enflasyonu verileri ve Türkiye merkezli müteahhitlik faaliyetlerinin performans göstergeleri temelinde yapılandırılmıştır. Söz konusu veriler, yalnızca niceliksel eğilimleri göstermekle kalmamakta; aynı zamanda sektörde yaşanan kırılmaları, toparlanma eğilimlerini ve bölgesel farklılaşmaları açıklamaya yönelik bütüncül bir zemin sunmaktadır.

Tablo 2.1 ve 2.2, başta COVID-19 pandemisi olmak üzere küresel düzeyde yaşanan ekonomik dalgalanmaların, faiz oranlarındaki değişimlerin, tedarik zinciri sorunlarının ve bölgesel siyasal istikrarsızlıkların inşaat sektöründeki etkilerini zamansal bir bağlamda izleme imkânı sunmaktadır. Özellikle 2020 yılında yaşanan negatif büyüme, bu etkilerin doğrudan çıktılarından biri olarak dikkat çekerken, 2021 sonrası toparlanma eğilimleri sektörün esnekliği ve adaptasyon kapasitesini yansıtmaktadır. 2024 yılına gelindiğinde ise hem maliyetlerin görece istikrar kazandığı hem de büyümenin bazı bölgelerde yeniden ivme kazandığı gözlemlenmektedir. Tablolar bu genel çerçeveye bağlı olarak oluşturulmuş; güncel, gerçek ve erişilebilir kaynaklara dayandırılmıştır. Her tablonun altında yer alan değerlendirmeler, verilerin salt aktarımıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda analitik bir bakış açısıyla yorumlanmasını da içermektedir. Bu sayede çalışma, hem tarihsel eğilimleri gösteren hem de güncel stratejik karar alma süreçlerine veri sağlayabilecek bir derinlik sunmayı hedeflemektedir.

Tablo 2.1. 2015–2024 Küresel inşaat sektörü büyüme oranları (%) (*http-1*)

Yıl	Büyüme Oranı (%)
2015	2,5
2016	2,8
2017	3,1

Tablo 2.1. (Devam) 2015–2024 Küresel inşaat sektörü büyüme oranları (%) (*http-1*)

2018	3,4
2019	3,2
2020	-1,5
2021	4,0
2022	3,8
2023	4,3
2024	2,3

2020 yılında COVID-19 pandemisinin etkisiyle küresel inşaat sektörü daralma yaşamıştır. Ancak 2021 ve 2022 yıllarında toparlanma gözlemlenmiş, 2023 yılında ise %4,3'lük bir büyüme kaydedilmiştir. 2024 yılında büyüme oranı %2,3'e gerilemiş olup, bu durum Çin ve Batı Avrupa'daki beklenenden düşük büyüme ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo 2.2. 2023-2024 İnşaat maliyet enflasyonu (CCI) – bölgesel dağılım (*AlTalhoni, Liu ve Abudayyeh, 2024*)

Bölge	2023 CCI (%)	2024 CCI (%)
Afrika	6,6	5,7
Kuzey Amerika	6,1	3,0
Avrupa	2,8	1,5
Orta Doğu	2,4	4,0
Güney Amerika	3,1	3,9
Asya	2,8	3,9
Birleşik Krallık	4,2	3,0

2025 yılında inşaat maliyet enflasyonunun küresel düzeyde yavaşlaması beklenmektedir. Afrika bölgesi, yüksek enflasyon oranları (yaklaşık %5,9) ile öne çıkarken, Avrupa'da enflasyonun daha düşük seviyelerde (~%1,9) seyretmesi öngörülmektedir. Bu durum, bölgesel ekonomik dinamikler ve tedarik zinciri faktörleriyle ilişkilidir (Turner ve Townsend International Construction Market Survey, 2024).

2.2. Türk İnşaat Firmalarının Küresel Pazardaki Yeri

Türk inşaat firmalarının küresel pazarlardaki yeri, özellikle 1980 sonrası dönemde artan dışa açılma stratejileri ile birlikte uluslararası alanda önemli bir araştırma ve uygulama konusuna dönüşmüştür. Firmaların düşük maliyetli üretim yapısı, risk alma eğilimi, kültürel yakınlık stratejileri ve coğrafi esneklikleri, onları gelişmekte olan pazarların altyapı ihtiyaçlarını karşılamak açısından avantajlı aktörler hâline getirmiştir. Demirkeseen Çakır ve Özorhon (2014, s. 8), Türk müteahhitlik sektörünün rekabet avantajını açıklarken, firmaların hızlı mobilizasyon kabiliyetine ve düşük maliyetle proje tamamlayabilme yeteneklerine dikkat çekmektedir. Bu yetenekler, özellikle Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türkî Cumhuriyetler gibi pazarlarda önemli bir operasyonel avantaj sağlamıştır.

Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde yapılan analizlerde de Türk firmalarının uluslararasılaşma stratejileri net bir biçimde ortaya konmuştur. Özorhon ve Demirkeseen (2014, s. 12), düşük maliyetli iş gücü, coğrafi ve kültürel yakınlık, esnek örgüt yapısı, merkezîyetçi karar alma kültürü ve yüksek risk toleransının Türk firmalarının küresel pazarda avantaj sağlamasında belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu faktörler, firmaların özellikle jeopolitik olarak riskli pazarlarda yüksek etkinlikle faaliyet göstermelerini mümkün kılmıştır. Bu bağlamda, Ortadoğu pazarında yoğunlaşan Türk firmaları, stratejik ittifaklar ve yerel ortaklıklar sayesinde varlıklarını kalıcı hâle getirmeyi başarmışlardır (Duman, Green ve Larsen, 2018, s. 8).

Türk firmalarının küresel pazarlardaki performansı, uluslararası sıralamalarla da desteklenmektedir. Aydoğan (2019, s. 17-20), ENR'nin (Engineering News-Record) yayımladığı "Top 250 International Contractors" listesine yıllar itibarıyla giren Türk firmalarının sayısında artış olduğuna ve bu firmaların ağırlıklı olarak altyapı, konut ve enerji projelerinde uzmanlaştığına işaret etmektedir. Bu durum, sektörün küresel ölçekte hem teknik hem de yönetsel yeterliliklerinin kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, firmaların faaliyet gösterdiği bölgelerdeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, döviz kuru riskleri ve bürokratik engeller gibi faktörler, sektörel sürdürülebilirliğin önündeki temel tehditleri oluşturmaktadır.

Harvard Business School öğrencileri tarafından hazırlanan "Turkey ve The Construction Services Cluster" başlıklı çalışmada ise (2007, s. 9), Türkiye'nin inşaat

hizmetleri kümesinin rekabet avantajı, bölgesel uzmanlaşma, esnek tedarik zincirleri ve girişimci yapı ile açıklanmıştır. Bu analizde, Türk firmalarının sadece uygulayıcı değil, aynı zamanda proje geliştirici ve finansman sağlayıcı aktörler olarak küresel değer zincirine entegre olmaya başladıkları vurgulanmaktadır. Dikmen, Birgönül ve Özçenk (2004) ise pazarlama yönelimi açısından Türk firmalarının hâlâ eksiklikler taşıdığını; özellikle markalaşma, dijital iletişim ve uluslararası müşteri ilişkileri gibi alanlarda iyileştirmeye açık olduklarını belirtmektedir.

Birgönül ve Özdoğan (2000, s. 96), Türk müteahhitlik firmalarının çeşitlendirme stratejilerine odaklanarak, firmaların sadece farklı coğrafyalarda değil, aynı zamanda farklı proje türlerinde faaliyet göstererek risk dağılımı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu çeşitlilik stratejisi, firmaların ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmesine ve proje portföylerini daha sağlıklı yönetmelerine imkân vermektedir. Akıner ve Akıner (2009, s. 34) ise Türk inşaat firmalarının küresel pazarda karşılaştıkları temel zorlukların, teknik değil yönetsel ve kurumsal alanlarda yoğunlaştığını belirterek, bu alanlarda kapasite geliştirme önerisinde bulunmaktadır.

Önder ve Altıntaş (2017, s. 44), Borsa İstanbul’da işlem gören büyük ölçekli Türk inşaat firmalarının finansal performanslarını değerlendirerek, uluslararasılaşma stratejileri ile finansal başarı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ilişki, Türk firmalarının küresel ölçekte büyüme motivasyonlarını destekleyen temel finansal göstergelerle uyumludur. Finansal yapıdaki istikrar, projelere erişim, kredi olanakları ve yatırım ortaklıklarının geliştirilmesi açısından firmaların uluslararası pazardaki konumlarını pekiştiren önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda, Türk inşaat firmalarının küresel pazardaki konumu, yalnızca teknik kapasite ve maliyet avantajlarıyla değil; aynı zamanda kültürel uyum, risk yönetimi, stratejik ortaklıklar ve kurumsal gelişmişlik düzeyleriyle de şekillenmektedir. Ancak uzun vadeli sürdürülebilirlik için pazarlama, dijitalleşme, finansal dayanıklılık ve insan kaynağı gelişimi gibi alanlarda daha kapsayıcı stratejilere ihtiyaç olduğu da açıktır. Tablo 2.3 özellikle 2024 yılındaki Türk inşaat sektörüne yönelik performansı göstermektedir.

Tablo 2.3. 2024 Türk inşaat sektörü performansı

Gösterge	Değer
2024 Yeni Yurtdışı Proje Sayısı	161
2024 Yurtdışı Proje Değeri	11,8 milyar USD
Toplam Tamamlanan Yurtdışı Proje Sayısı	12,297
Toplam Tamamlanan Yurtdışı Proje Değeri	515,8 milyar USD
Öne Çıkan Pazarlar	Suudi Arabistan, Cezayir, Gabon

Türkiye'nin uluslararası inşaat sektöründeki konumu da ayrı bir önem taşımaktadır. Türk müteahhitlik firmalarının 2024 yılı itibarıyla ulaştığı toplam proje değeri ve faaliyet gösterdikleri pazar çeşitliliği, ülkenin sektördeki rekabet gücünü ve diplomatik-ekonomik etki alanını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Söz konusu firmalar, sadece fiziksel yapılar inşa etmekle kalmamakta; aynı zamanda Türkiye'nin dış ekonomik politikasında stratejik bir rol üstlenmektedir. Türk müteahhitlik sektörü, 2024 yılında ayında yurtdışında önemli projelere imza atmıştır. Suudi Arabistan, Cezayir ve Gabon gibi pazarlarda aktif rol oynayan Türk firmaları, toplamda 515,8 milyar USD değerinde projeyi tamamlamıştır. Bu başarı, sektörün uluslararası alandaki rekabet gücünü ve deneyimini göstermektedir.

2.3. Uluslararası Faaliyetlerde Karşılaşılan Avantajlar ve Sorunlar

Uluslararası inşaat projeleri, firmalara genişleyen pazarlar, ölçek ekonomisi, marka bilinirliği ve teknolojik dönüşüm gibi birçok yapısal avantaj sunmakla birlikte; aynı zamanda kültürel uyumsuzluk, yasal sistem farklılıkları, finansal belirsizlikler ve dijital adaptasyon eksiklikleri gibi çok katmanlı sorunları da beraberinde getirmektedir. Sarpın vd., (2019, s. 41-44), uluslararası projelerde çok aktörlü ve kültürlerarası yapıların, iletişimde kopukluklara, proje yönetiminde gecikmelere ve kalite kontrol süreçlerinde aksamalara neden olduğunu ortaya koymaktadır. Proje katılımcıları arasında açık ve güven temelli bir iletişim sağlanamadığında, hem maliyet artmakta hem de proje teslim süreleri uzamaktadır. Bu bağlamda kültürel yeterlilik, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal politika ve organizasyonel eğitim yoluyla da sistematik biçimde desteklenmesi gereken bir yetkinlik alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amerikan İnşaat Mühendisleri Derneği'nin 2024 yılı Kongresi kapsamında

yayımlanan araştırmada, sektörün karşı karşıya olduğu en büyük zorluklar arasında nitelikli iş gücü eksikliği, dijital dönüşüm sürecine adaptasyonda yaşanan kurumsal yetersizlikler, iklim değişikliği ile ilgili regülasyonların karmaşıklığı ve tedarik zinciri aksamaları yer almaktadır (Alsharef vd., 2024, s. 65). Araştırma, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu sorunların daha belirgin hale geldiğini ve çözüm için yalnızca teknik çözümlerin değil, yönetim temelli yaklaşımların da geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu sorunlar, proje yöneticilerinin kültürel zekâ, kriz yönetimi ve çok düzeyli müzakere kabiliyeti gibi becerilere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Turner ve Townsend'in (2024) küresel inşaat pazarı üzerine hazırladığı analizde, maliyet enflasyonu, iş gücü kıtlığı ve sürdürülebilirlik standartlarına uyum gibi zorluklar ön plana çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde inşaat maliyetlerinde gözlemlenen artış, uluslararası firmaların kar marjlarını azaltmakta ve risk dağılımı stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine yol açmaktadır. Aynı raporda, dijitalleşmenin sektör genelinde yaygınlaştığı; ancak teknolojik adaptasyonun kurumsal kapasiteye bağlı olarak ciddi farklılıklar gösterdiği de vurgulanmaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin potansiyel avantajlarını her firma için eşit biçimde sunmadığını ve yatırımların geri dönüşünü etkileyen yapısal eşitsizlikler doğurduğunu göstermektedir.

Alsofiani (2024, s. 5), dijital altyapı uygulamalarının inşaat sektöründeki katkılarını sistematik olarak değerlendirdiği çalışmasında, BIM gibi teknolojilerin şeffaflığı artırdığı, bilgi akışını kolaylaştırdığı ve süreç bazlı kontrolü güçlendirdiğini belirtmektedir. Ancak sektörde dijital okuryazarlık düzeyinin düşük olması, standart eksikliği ve maliyet kaygısı gibi nedenlerle dijital araçların etkili biçimde kullanılmadığı durumlar sıkça gözlemlenmektedir. Bu nedenle dijitalleşme, yalnızca teknik değil, aynı zamanda stratejik planlama ve kurumsal vizyonla da ilişkilendirilmesi gereken bir boyut olarak değerlendirilmelidir.

Ofori (2000, s. 17), gelişmekte olan ülkelerde yürütülen uluslararası inşaat projelerinin özgül zorluklarını ele alırken, özellikle kurumsal kapasite eksikliği, eğitimli insan kaynağı yetersizliği ve finansal kaynaklara sınırlı erişim gibi faktörlerin uzun vadeli kalkınma süreçlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu ülkelerde uluslararası proje ortaklıklarının istikrarlı biçimde sürdürülebilmesi için yerel yönetimlerin ve düzenleyici kurumların kapasitelerinin artırılması gerektiği belirtilmektedir. Aynı doğrultuda Bardakçı

(2020, s. 70-117), Türk inşaat firmalarının yabancı pazarlara açılma sürecinde karşılaştığı başlıca sorunların; düşük marka tanınırlığı, finansmana erişim sorunları, yerel ortaklarla entegrasyon güçlükleri ve hukuki süreçlerde yaşanan belirsizlikler olduğunu vurgulamaktadır. Bu engeller, firmaların hem operasyonel hem de stratejik düzeyde etkinliklerini sınırlandırmakta ve sürdürülebilir büyümeyi zorlaştırmaktadır.

Türkiye özelinde yapılan çalışmalardan biri olan Tüzüner ve Zambak (2024, s. 25), inşaat sektörünün ülke sanayisi üzerindeki baskılarını ele alarak, makro düzeyde ekonomik dengesizliklerin doğduğuna işaret etmektedir. İnşaat sektörüne aşırı yönelimin, sanayi üretiminin daralmasına ve cari açığın artmasına neden olabileceği ifade edilmiştir. Bu yapısal durum, Türk firmalarının uluslararası projelerde rekabet gücünü dolaylı biçimde etkileyen makroekonomik bir sorun alanıdır. Aynı zamanda Aca ve Akdamar (2022, s. 15), saha araştırmalarına dayanarak, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının, çalışan memnuniyeti ve proje verimliliği üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermiştir. Güvenlik önceliği, uluslararası projelerde iş kazalarını azaltmakta, kurumsal itibarı artırmakta ve operasyonel sürekliliği sağlamaktadır.

Kanoğlu (2002, s. 11), inşaat sektörünün enformasyon teknolojileriyle entegrasyonu sürecinde, özellikle stratejik planlamanın eksikliği nedeniyle kaynak israfının ve verimlilik kayıplarının yaşandığını belirtmektedir. Teknolojiye yapılan yatırımların verimli kullanılmadığı durumlarda, dijitalleşme süreci yalnızca maliyet yükü haline gelmekte; firmalar arası rekabetçilikte ciddi farklılıklar oluşmaktadır. Deloitte'un 2024 yılı raporu ise bu süreci sürdürülebilirlik bağlamında ele almakta ve dijitalleşmenin, enerji verimliliği, karbon emisyonu azaltımı ve çevresel denetim gibi alanlarda firmalara stratejik avantaj sağlayabileceğini ifade etmektedir. Ancak bu avantajların hayata geçirilebilmesi, bütüncül bir inovasyon ve insan kaynağı stratejisi ile mümkündür.

Tüm bu değerlendirmeler göstermektedir ki, uluslararası inşaat faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar yalnızca teknik düzeyde değil; aynı zamanda yönetsel, kültürel, dijital ve finansal boyutlarda da çok katmanlı biçimde kendini göstermektedir. Bu nedenle, sektör aktörlerinin yalnızca bireysel kurumsal yetkinlikleri değil; aynı zamanda iş yaptığı ülkelerdeki yapısal ortamları da analiz edebilme ve uyum sağlayabilme kabiliyeti, uzun vadeli başarının anahtarıdır. Küresel inşaat faaliyetleri artık yalnızca fiziki yapı üretimi değil; aynı zamanda sosyal, kültürel ve dijital bağlamları içeren çok yönlü bir değer üretimi olarak

ele alınmak zorundadır.



3. ULUSLARARASI KADROLAMA POLİTİKALARININ TEORİK TEMELLERİ VE ULUSLARARASI İNŞAAT FİRMALARINDA KADROLAMA POLİTİKALARININ UYGULAMALARI

Uluslararası inşaat sektörünün büyümesi ve çok uluslu pazarlarda faaliyet gösteren firmaların sayısının artması, insan kaynakları yönetimini stratejik bir öncelik haline getirmiştir. Farklı ülkelerde yürütülen projelerde başarıya ulaşmak, yalnızca teknik yeterlilik ve sermaye gücüyle değil, aynı zamanda uygun kadrolama politikalarının uygulanmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Özellikle kültürel uyum, liderlik tarzları, yerel iş gücüyle etkileşim ve organizasyonel bağlılık gibi değişkenler, insan kaynakları yönetiminin küresel ölçekte yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, kadrolama politikalarının kuramsal çerçevesi üzerinde durulması gerekmektedir.

Kadrolama politikalarının teorik temellerine inilmeden önce, bu kavramın neyi ifade ettiği ve uluslararası işletmeler açısından neden stratejik bir araç haline geldiği açıklanmalıdır. Farklı ülke koşullarında iş gücünün etkin bir şekilde yönetilebilmesi için uygulanan bu politikalar, sadece insan kaynaklarını belirlemekle kalmaz; aynı zamanda firmanın kültürel yaklaşımını, kontrol düzeyini ve yerelleşme stratejisini de yansıtır. Dolayısıyla, kadrolama politikalarının tanımı, kapsamı ve kurumsal önemi, bu bölümün ilk odağını oluşturmaktadır.

Bu genel çerçeve doğrultusunda, uluslararası işletmelerin benimsediği kadrolama politikalarının sınıflandırılması, uygulama modellerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Teorik literatürde en çok kabul gören dört ana yaklaşım -etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik modeller- farklı organizasyonel hedeflere ve yapısal tercihlere dayalı olarak şekillenmektedir. Bu sınıflamalar, firmaların insan kaynakları stratejilerindeki önceliklerini ve merkeziyet düzeylerini anlamaya yardımcı olmaktadır (Heenan ve Perlmutter, 1979, s. 40-45; Perlmutter, 1969).

Etnosentrik yaklaşım, merkez ülke kültürünün önceliklendirildiği ve karar alma yetkisinin merkezden yürütüldüğü bir modeldir. Polisentrik yaklaşım, her yabancı ülkede yerel yöneticilerin özerk olarak yönetim sorumluluğunu üstlendiği sistemdir. Geosentrik yaklaşım, hem yerel hem küresel yeteneklerin sinerjisini hedefleyerek en uygun kişiyi dünya çapında belirlemeyi esas alır. Regiosentrik yaklaşım ise belirli coğrafi bölgeler içinde ortak

stratejiler geliştirerek bölgesel ölçekte yönetim anlayışını benimser (Perlmutter, 1969; Heenan ve Perlmutter, 1979). Bu yaklaşımlar yalnızca teorik kalıplar değil, aynı zamanda uygulamada da farklılık gösteren stratejik araçlardır. Bu nedenle, bir sonraki bölümde her bir yaklaşımın uluslararası inşaat firmalarındaki uygulamaları somut örneklerle ele alınmıştır.

3.1. Kadrolama Politikalarının Tanımı ve Önemi

Kadrolama politikaları, kurumların insan kaynakları stratejileri kapsamında en temel işlevlerinden biri olan personel temini süreçlerini yönlendiren ilkelerdir. Bu politikalar, yalnızca bir pozisyonun doldurulmasına hizmet etmez; kurum kültürünün sürdürülmesi, stratejik hedeflere ulaşılması, küresel rekabet avantajının sağlanması ve yönetsel sürdürülebilirliğin korunması gibi çok boyutlu amaçlar doğrultusunda yapılandırılmaktadır. Stratejik kadrolama kavramı, bu bağlamda geleneksel istihdam uygulamalarının ötesine geçerek, kurumların uzun vadeli planlamalarına entegre edilen sistematik bir süreci temsil etmektedir. Türker (2022, s. 13-21) vurguladığı üzere, kadrolama süreci üç temel evreye ayrılmaktadır: Potansiyel adayların tespit edilmesi (lokalizasyon), uygun adayların seçimi ve pozisyona yerleştirilme sürecinin gerçekleştirilmesi. Bu aşamalar, kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu olarak yürütüldüğünde sadece bireysel performans değil, kurumsal bütünlük de güçlenmektedir.

Uluslararası şirketlerde ise kadrolama politikaları daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Esen ve Gürson'un (2016, s. 225) Türkiye'deki 150 büyük işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırma, üst düzey yönetici kadrolarının belirlenmesinde dört farklı yaklaşımın öne çıktığını ortaya koymaktadır: Etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik modeller. Etnosentrik model, merkez ülkenin yöneticilerinin başka ülkelerdeki bağlı kuruluşlara atanmasını ifade ederken; polisentrik model, yerel yöneticilerin tercih edilmesini savunur. Geosentrik model, yetkinliğe dayalı küresel seçim anlayışını benimserken, regiosentrik yaklaşım bölgesel yetenek havuzlarından yararlanmayı esas alır. Çalışmanın bulguları, Türk şirketlerinin %43 oranında etnosentrik yaklaşımı tercih ettiğini, bunun ardından %24 oranında polisentrik yaklaşımın geldiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, yerel insan kaynağının etkin kullanımında hala birtakım çekincelerin bulunduğunu, kültürel adaptasyon ve güven faktörlerinin kadrolama kararlarında belirleyici olduğunu göstermektedir.

Kadrolama sürecinde karar verme mekanizmalarının nasıl işlediği konusu ise, Çetinarslan (2017, s. 112), çok kriterli karar verme modelleriyle detaylı bir biçimde analiz etmiştir. Bu çalışmada, Türk çokuluslu şirketlerinin yurt dışı yönetici atamalarında etkili olan unsurlar Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile ölçülmüş ve en etkili kriterler sırasıyla; yöneticinin yabancı dil bilgisi, benzer pazarlarda deneyim, kurumsal bağlılık düzeyi ve liderlik becerileri olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmada yöneticinin çalışacağı ülkeye ilişkin kültürel bilgisi ve uyum kapasitesi de önemli ağırlık değerlerine sahip faktörler arasında yer almaktadır. Bu bulgular, kadrolama kararlarının sadece akademik yetkinliğe değil, kültürel zekâyâ da dayalı olarak verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası literatürde de bu konuya ilişkin benzer bulgulara ulaşılmıştır. Nor (2018, s. 9), kadrolama politikasının kurum kültürüyle olan uyumunun organizasyonel performansa olan katkılarını ortaya koymaktadır. Nor (2018), kadrolama sürecinin adil, şeffaf ve eşitlik temelli yürütülmesi gerektiğini, bu koşullar sağlanmadığında ise iş gücü devrinin arttığını, örgütsel bağlılığın zayıfladığını ve yönetim süreçlerinde güvensizlik oluştuğunu vurgulamaktadır. Kadrolama sürecinde oluşturulacak prosedürlerin açık ve hesap verebilir yapıda olması, aynı zamanda çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin de sistematik biçimde değerlendirilmesini sağlayarak kurumsal kapasiteyi artırmaktadır. Bu bağlamda, iyi yapılandırılmış bir kadrolama politikası sadece işe alımın kalitesini değil, tüm insan kaynakları yönetiminin etkinliğini doğrudan etkilemektedir.

Kadrolama stratejisinin organizasyonel mükemmellik üzerindeki etkisini araştıran bir diğer kapsamlı çalışma ise Al-Ma'aitah, Al-Haraisa ve Al-Tarawneh (2020, s. 5) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ürdün bağlamında yapılan araştırmada, başarılı kadrolama stratejilerinin kurumların rekabet gücünü doğrudan artırdığı, çalışan bağlılığı ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışma, özellikle seçim ve yerleştirme süreçlerinde adalet ilkesine dayalı uygulamaların, çalışanlar üzerinde pozitif psikolojik etkiler yaratarak iş performansına yansıdığını göstermektedir. Kadrolama süreçlerinde şeffaf kriterlerin kullanılması, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini daha uzun soluklu ve verimli hale getirmektedir. Aynı zamanda, bu stratejilerin sadece insan kaynakları departmanına değil, tüm organizasyon yapısına entegre edilmesi gerekliliği de açıkça ortaya konulmuştur.

Kadrolama politikaları, organizasyonel başarıya giden yolda kritik bir rol

oynamaktadır. Sadece teknik bilgi ya da mesleki yetkinliklere dayalı değil, aynı zamanda kültürel uyum, etik uygunluk ve liderlik kapasitesi gibi çok boyutlu parametreler üzerinden şekillendirilen kadrolama politikaları, stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Kadrolama sürecinin sistematik, veriye dayalı ve adil biçimde yönetilmesi; kurumların değişen çevresel koşullara adaptasyonunu kolaylaştırmakta, aynı zamanda çalışanlar nezdinde de güven ve bağlılık duygusunu artırmaktadır. Bu çerçevede, gelecekte kadrolama politikalarının sadece insan kaynakları süreçleriyle sınırlı kalmayıp, kurumsal strateji ve yönetim anlayışının bir bileşeni haline gelmesi beklenmektedir.

3.2. Kadrolama Politikalarının Sınıflandırılması

Kadrolama politikaları, çokuluslu işletmelerin küresel ölçekte sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve yabancı pazarlarda etkin biçimde faaliyet göstermeleri açısından temel bir stratejik yönetim bileşeni olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynağı seçimi, sadece işgücü ihtiyacını karşılamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda şirketin kültürel değerlerini, stratejik hedeflerini ve uluslararası kurumsal kimliğini şekillendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çokuluslu şirketlerin ana merkez ile yabancı iştirakler arasındaki yönetsel ilişkileri düzenlerken kullandığı kadrolama politikaları genellikle dört ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: Etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik yaklaşımlar (Perlmutter, 1969, s. 13-17). Bu yaklaşımların her biri, örgütsel hedeflere ulaşma noktasında farklı avantajlar ve dezavantajlar barındırmakta; dolayısıyla, söz konusu yaklaşımın seçimi, şirketin bulunduğu sektör, faaliyet gösterdiği ülke, kültürel farklılıklar ve kurumsal vizyon gibi çok sayıda faktör tarafından belirlenmektedir (Heenan ve Perlmutter, 1979, s. 20; Perlmutter, 1969, s. 13-17).

Etnosentrik yaklaşım, şirketin merkez ülkesindeki yönetsel değerlerin ve uygulamaların diğer ülkelerdeki faaliyetlerine de doğrudan aktarılması esasına dayanır. Bu modelde üst düzey yöneticiler, genellikle ana ülke vatandaşları arasından seçilmekte ve yabancı iştiraklerde yönetim görevlerine atanmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, merkezin sahip olduğu bilgi birikimi ve yönetsel kültürün, yabancı iştiraklerde de benzer başarılar sağlayacağı yönündedir (Türker, 2022, s. 13-21). Ancak bu yaklaşımın uygulanmasında karşılaşılan en büyük sorun, yerel çalışanların kariyer gelişimlerinin

sınırlandırılması ve kültürel uyumsuzluk riskinin yüksek olmasıdır. Özellikle kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu pazarlarda etnosentrik kadrolama, çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Çetinarslan ve Can, 2017, s. 98). Buna karşın, kurumsal denetimin merkezileşmesi ve bilgi akışının kontrol altında tutulması açısından stratejik avantajlar da sağladığı görülmektedir.

Polisentrik yaklaşım, her ülkenin kültürel, hukuki ve sosyoekonomik koşullarının farklı olduğunu kabul ederek, yabancı iştiraklerin kendi yerel yöneticileri tarafından yönetilmesini esas alır. Bu yaklaşımda, merkez ülke ile yabancı iştirak arasında yönetsel özerklik daha yüksektir ve yerel bilgiye dayalı karar alma süreçleri desteklenmektedir (Techo, 2016, s. 7). Polisentrik yaklaşımın en önemli avantajı, yerel pazarlara daha iyi uyum sağlanması ve kültürel çatışmaların azaltılmasıdır. Ancak şirket genelinde bütünsel bir kurumsal kültür oluşturulması zorlaşabilir ve bilgi paylaşımı sınırlı kalabilir (Çetinarslan, 2017, s. 11). Bunun yanı sıra, merkez ile bağlı şirketler arasında stratejik bütünleşme eksikliği, karar alma süreçlerinde tutarsızlıklara neden olabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004, s. 8-16).

Geosentrik yaklaşım, küresel düşünce ve yerel uygulamaların bütünleştirilmesini esas alan en kapsayıcı model olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda, yönetici seçimi vatandaşlık temelinde değil, yetkinlik temelinde yapılmakta; en uygun kişi, milliyeti ne olursa olsun görevlendirilmektedir (Perlmutter, 1969, s. 17). Geosentrik yaklaşım, çokuluslu şirketlerin kurumsal öğrenme süreçlerini hızlandırmakta, kültürlerarası yetkinliği yüksek yönetici kadroları oluşturmakta ve hem yerel hem de küresel stratejik hedeflerin bütünleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Çetinarslan ve Can, 2017, s. 100). Bununla birlikte, bu modelin uygulanabilmesi için güçlü bir uluslararası insan kaynakları altyapısı, çok uluslu eğitim sistemleri ve kapsamlı kariyer planlamaları gereklidir (Schuler, Jackson ve Tarique, 2011a, s. 507-509). Uygulama zorluğu ve maliyet yüksekliği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu yaklaşımın kullanımını sınırlayabilmektedir.

Regiosentrik yaklaşım ise geosentrik modelin daha bölgesel düzeyde uyarlanmış bir türü olarak değerlendirilmektedir. Bu modelde yöneticiler, faaliyet gösterilen bölge içerisinde uygun ülkelerden seçilmekte ve kültürel yakınlık esas alınmaktadır. Örneğin, bir Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren çokuluslu şirket, o bölgedeki ülkelerden yönetici atamayı tercih edebilir (Heenan ve Perlmutter, 1979, s. 22). Regiosentrik modelin en önemli

avantajı, hem kültürel uyumun sağlanması hem de coğrafi yakınlık yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir (Çetinarslan, 2017, s. 67). Ancak merkez ile bölgesel yapılar arasında kurumsal hiyerarşi ve yetki dağılımı noktasında zaman zaman belirsizlikler yaşanabilmektedir. Ayrıca, bu modelin uygulandığı bölgelerdeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar, insan kaynakları planlamasında esneklik gerektirmektedir (Tekin, 2006, s. 78).

Kadrolama politikalarının sınıflandırılması ve uygulanması, sadece insan kaynakları sürecinin teknik bir parçası olarak değil, aynı zamanda şirketin uluslararası stratejilerinin ayrılmaz bir unsuru olarak ele alınmalıdır. Her yaklaşımın farklı avantaj ve dezavantajları olması, karar vericilerin şirket hedefleri, pazar koşulları ve kültürel faktörler gibi birçok değişkeni göz önünde bulundurmasını zorunlu kılmaktadır. Etkin bir kadrolama politikası, şirketin sadece kısa vadeli operasyonel başarısını değil, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğini de doğrudan etkilemektedir.

3.3. Uluslararası İnşaat Firmalarında Kadrolama Politikalarının Uygulamaları

3.3.1. Etnosentrik politika uygulamaları ve örnekleri

Uluslararası inşaat sektöründe etnosentrik kadrolama politikası, şirket merkezinin bulunduğu ülkenin kültürel ve yönetsel değerlerini ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Bu politika çerçevesinde, şirketin merkez ülkesinde yetişmiş yönetici ve uzman kadrolar, yabancı ülkelerdeki operasyonlara da liderlik etmek üzere görevlendirilir. Böylece kurum kültürünün bütünlüğü sağlanmakta, yönetim standartları korunmakta ve stratejik karar alma süreçleri merkezileştirilmektedir. Ancak, bu yaklaşım aynı zamanda kültürel uyumsuzluklara, yerel çalışanlarda motivasyon eksikliğine ve yüksek işletme maliyetlerine yol açabilmektedir. Bu bağlamda, etnosentrik politikanın sahadaki yansımalarını görmek açısından somut proje uygulamaları, yönetici kadro profilleri ve resmi raporlar kritik önem taşımaktadır (Özalp ve Celil, 2014, s. 45-51).

Türk inşaat sektörünün Türkmenistan'daki uygulamaları, etnosentrik kadrolama stratejisinin tipik bir örneğini sunmaktadır. Özellikle 2016 yılında tamamlanan “Ashgabat International Airport” projesinde, yönetici kadroların önemli bir kısmının Türkiye'den gönderilen deneyimli personelden oluştuğu bilinmektedir. Projeye ilişkin kamuya açık

medya haberlerinde ve çeşitli faaliyet raporlarında, Türk mühendis ve yöneticilerin liderlik pozisyonlarında yer aldığı, yerel iş gücünün ise çoğunlukla düşük vasıflı pozisyonlarda istihdam edildiği ifade edilmiştir. Aynı kaynaklarda, Türkiye’de geliştirilen yönetim anlayışının Türkmenistan’a aynı kalite ve standartlarla aktarıldığına yönelik ifadeler yer almakta; bu durum, etnosentrik kadrolama yapısının bilinçli bir strateji olarak benimsendiğini göstermektedir. Söz konusu proje, sadece teknik mühendislik değil, aynı zamanda kurum kültürünün ve yönetim normlarının sınır ötesine taşındığı bir uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir (<https-2>). Söz konusu proje yalnızca teknik mühendislik değil, aynı zamanda şirketin kurumsal yönetim kültürünü de ihraç ettiği bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Japonya merkezli bir şirket tarafından Cezayir’de yürütülen “Houari Boumediene Airport Expansion” projesi (2019), etnosentrik kadrolama politikasının uluslararası düzeydeki uygulamalarına örnek teşkil etmektedir. Projede yönetici kadroların büyük ölçüde Japonya merkez ofisinden atanan kıdemli mühendis ve yöneticilerden oluşturulduğu; yerel iş gücünün ise yalnızca destekleyici pozisyonlarda değerlendirildiği bilinmektedir. Bu organizasyonel yapı, şirketin merkez ülke temelli kurumsal kültürünü koruma stratejisinin bir parçası olarak ortaya çıkmakta ve bu durum çeşitli proje raporlarında açıkça ifade edilmektedir. Özellikle yerel makamlarla gerçekleştirilen koordinasyon süreçlerinin Japon lider mühendisler tarafından yürütülmesi ve stratejik kararların Tokyo merkezli birimlerde alınması, etnosentrik yapının belirgin bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Projeye ilişkin kamuya açık kaynaklarda, proje liderliğinin Japon ekipler tarafından yürütüldüğü ve yönetsel bütünlüğün merkez ofis denetiminde sürdürüldüğü belirtilmiştir (<https-3>).

Bu iki örnek, etnosentrik kadrolama yaklaşımının uluslararası inşaat sektöründe uygulanan şekillerini gözler önüne sermektedir. Her iki projede de merkez ülke kadrolarının ağırlığı, organizasyonel kontrolün merkezileşmesi, yönetsel kararların yerel birimlere devredilmemesi gibi unsurlar, etnosentrik kadrolama yaklaşımının tipik göstergeleridir. Aynı zamanda, bu politikaların uygulandığı projelerde kültürel adaptasyon zorlukları ve yerel iş gücünün gelişim fırsatlarından mahrum bırakılması gibi yapısal sorunların da ortaya çıkabileceği ilgili literatürde vurgulanmaktadır (Dowling, Festing ve Engle, 2013, s. 174). Dolayısıyla, bu yaklaşımın tercih edilmesinde merkeziyetçilik, kalite güvencesi ve risk kontrolü ön planda tutulmakta; ancak yerelleşme ve sürdürülebilirlik açısından sınırlılıklar

da beraberinde gelmektedir.

3.3.2. Polisentrik politika uygulamaları ve örnekleri

Uluslararası inşaat firmalarının insan kaynakları yönetiminde benimsedikleri kadrolama politikaları, şirketlerin küresel stratejileri ve yerel pazarlardaki operasyonel etkinlikleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, polisentrik kadrolama yaklaşımı, her bir ülkenin kendi yerel yöneticileri tarafından yönetilmesini öngörerek, yerel kültür ve iş yapma biçimlerine uyum sağlamayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, özellikle farklı kültürel ve yasal ortamlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler için, yerel pazarların dinamiklerine daha hızlı adapte olma ve yerel paydaşlarla daha etkili ilişkiler kurma açısından avantajlar sunmaktadır (Yıldırım, Çolak ve Erdost, 2009).

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin kadrolama politikalarını inceleyen bir araştırmada, yabancı sermayeli şirketlerin %30,9’unun polisentrik yaklaşımı benimsediği tespit edilmiştir (Yalırsu vd., 2024, s. 624-646). Bu şirketler, Türkiye’deki üst düzey yönetim pozisyonlarına Türk vatandaşlarını atayarak, yerel yönetim ve kültürel uyum avantajlarından yararlanmayı hedeflemiştir. Özellikle inşaat sektöründe faaliyet gösteren bazı yabancı sermayeli firmalar, Türkiye’de yürüttükleri projelerde genel müdürlük ve diğer üst düzey yönetim görevlerine yerel yöneticileri atayarak polisentrik kadrolama stratejisini uygulamaktadır. Bu strateji, firmaların yerel pazar dinamiklerine daha hızlı adapte olmasını sağlamakta ve yerel iş gücünün motivasyonunu artırmaktadır. Yerel yöneticilerin kültürel ve yasal konulara dair sahip oldukları bilgi ve deneyim, şirketlerin Türkiye’deki operasyonlarını daha etkin biçimde yürütmelerine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, kültürel uyum sürecini hızlandırarak proje başarısını destekleyen bir unsur haline gelmiştir (Yalırsu vd., 2024, s. 624-646; Esen ve Gürson, 2016, s. 223-224; Salami ve Oral, 2016, s. 115–117; Yereli, Kayalı ve Demirlioğlu, 2011, s. 113-135).

Polisentrik kadrolama politikası, uluslararası inşaat firmalarının yerel pazarlarda daha etkin ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerine olanak tanımaktadır. Yerel yöneticilerin istihdamı, şirketlerin yerel kültür ve iş yapma biçimlerine daha hızlı adapte olmalarını sağlamakta, bu da projelerin başarısını artırmaktadır. Ancak, bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için, şirketlerin merkez ve yerel birimleri arasında etkili bir iletişim ve

koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, merkezden uzaklaşan karar alma süreçleri, şirketin genel stratejisiyle uyumsuzluklara yol açabilir. Polisentrik kadrolama politikası, uluslararası inşaat firmalarının yerel pazarlarda daha etkin ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerine olanak tanımaktadır. Örnek olarak verilen firmaların uygulamaları, bu yaklaşımın pratikte nasıl işlediğini ve ne tür avantajlar sağladığını göstermektedir. Ancak, bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için, merkez ve yerel birimler arasında etkili bir iletişim ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

3.3.3. Geosentrik politika uygulamaları ve örnekleri

Uluslararası inşaat firmaları, faaliyetlerini sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için insan kaynakları yönetiminde giderek daha entegre ve stratejik politikalar benimsemektedir. Bu bağlamda geosentrik kadrolama politikası, insan kaynaklarının ulus ötesi bir perspektifle ele alındığı, hem ana ülke hem de ev sahibi ülke dışındaki kaynakların değerlendirildiği bir yaklaşımı temsil eder. Geosentrik politika, şirketlerin küresel yetenek havuzunu etkin biçimde kullanmalarına imkân tanırken, aynı zamanda merkez ve yerel birimler arasında güçlü bir koordinasyon mekanizması oluşturur. Özellikle yüksek teknolojiye dayalı, çok aktörlü ve uzun soluklu projelerde bu politika tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda önemli olan nokta, çalışanların ulusal kimliğinden ziyade yetkinlikleri, teknik becerileri ve küresel vizyona sahip olmalarıdır. İnşaat sektörü gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren sektörlerde, bu politika hem teknik uygulamalarda standardizasyon hem de kültürler arası etkileşimde esneklik sağlamaktadır (Minbaeva ve Collings, 2013; Özalp ve Celil, 2014).

Bu çerçevede, Türkiye ile Rusya arasında gerçekleştirilen ve halen yapımı devam eden Akkuyu Nükleer Güç Santrali Projesi, geosentrik kadrolama politikasının örneklerinden biri olarak dikkat çekmektedir. Akkuyu NGS projesi, Rusya'nın devlet şirketlerinden biri tarafından yürütülmekte olup, projede Türk mühendisler, Rus uzmanlar ve farklı ülkelerden teknik personel birlikte görev almaktadır. Özellikle projenin sorumlu yüklenici firmasının Türk mühendisleri Rusya'da uzun süreli eğitim programlarına dahil ederek uluslararası yetkinlik kazandırması, geosentrik politikaya özgü bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, yüklenici firmanın resmi açıklamasına göre, 2024 yılı itibarıyla toplamda 317

Türk mühendis Rusya’da nükleer enerji alanında eğitim görmüştür ve bu mühendisler Türkiye’deki projede aktif görev üstlenmiştir. Bu uygulama, ulusal kimliğe dayalı değil, teknik uzmanlığa ve eğitim düzeyine odaklı bir kadrolama anlayışının benimsendiğini açıkça ortaya koymaktadır. Projenin yönetim kademesinde de farklı milletlerden profesyonellerin görev aldığı görülmektedir. Akkuyu NGS, üst yönetim kadrosu hem Rus hem de Türk kökenli yöneticilerden oluşmakta, ayrıca saha ekiplerinde Hindistan, Ukrayna ve Belarus kökenli mühendisler de yer almaktadır. Bu çeşitlilik, geosentrik politikanın çok uluslu ve çok disiplinli bir insan kaynağı yapısını yansıttığını göstermektedir (https-4; https-5; Aslan ve Harmanda Çakan, 2023, s. 175-203; Kaya, 2019, s. 34–52).

Kosova’da gerçekleştirilen “Kosova Route 6” otoyol projesi, geosentrik kadrolama politikasının uluslararası ölçekte uygulandığı bir başka örneği teşkil etmektedir. Bu projede yalnızca ana ülke vatandaşı mühendisler değil; Kosovalı teknik uzmanlar, Türk taşeron ekipleri ve çeşitli uluslararası danışmanlık firmalarından gelen profesyoneller birlikte görev almıştır. Resmî proje raporlarına göre, toplamda 3.400’den fazla kişi istihdam edilmiş; bunların yaklaşık %45’i yerel halktan, %55’i ise farklı ülkelerden gelen uzmanlardan oluşmuştur. Proje süresince tüm personele ortak teknik eğitimler verilmiş ve çok dilli iletişim sistemleri kurulmuştur. Bu uygulama, insan kaynaklarının ulusal kimlik temelinde değil, mesleki yetkinliklerine göre değerlendirildiğini göstermektedir. Söz konusu projede uygulanan bu yaklaşım, küresel ölçekte yeteneklerin entegre şekilde istihdam edilmesini sağlayarak geosentrik kadrolama stratejisinin başarılı bir örneğini sunmaktadır (Bechtel Infrastructure Report, 2020, s. 36).

Geosentrik kadrolama politikasının inşaat sektöründe uygulanması, yalnızca teknik verimlilik sağlamaz; aynı zamanda farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanların ortak bir vizyon etrafında birleşmesini de mümkün kılar. Akkuyu NGS ve Kosova projesi, bu politikanın somut, belgelenmiş ve çok aktörlü uygulamalarına örnek teşkil etmektedir. Bu projelerde kadrolar, ülkelerin siyasi sınırlarından bağımsız olarak, teknik uzmanlık, eğitim düzeyi, uluslararası deneyim gibi kriterler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Ayrıca, bu örneklerde görüldüğü üzere, çalışanlara yönelik küresel ölçekli eğitim programları, çok uluslu yönetim mekanizmaları ve kültürler arası iletişim stratejileri sistematik olarak uygulanmıştır. Bu yönleriyle geosentrik kadrolama politikası, hem organizasyonel etkinlik hem de projelerde sürdürülebilir başarı açısından önemli bir stratejik

tercih olarak öne çıkmaktadır.

3.3.4. Regiosentrik Politika Uygulamaları ve Örnekleri

Uluslararası inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları stratejileri, faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelerdeki kültürel, yasal ve ekonomik koşullara uyum sağlamak amacıyla farklı kadrolama politikaları benimsemektedir. Bu bağlamda, regiosentrik kadrolama politikası, şirketlerin faaliyet gösterdikleri farklı ülke gruplarını coğrafi bölgelere ayırarak, her bölge için ortak insan kaynakları politikaları belirlemelerini ifade etmektedir. Regiosentrik stratejide, karar alma süreçleri ve yönetsel uygulamalar merkezîyetçi bir yapıda değil, bölgesel merkezler aracılığıyla yürütölmekte; personel yerleştirme uygulamaları ise bu bölgeler içinde gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım, kültürel yakınlık ve operasyonel benzerlik avantajlarından yararlanmayı amaçlarken, aynı zamanda yerelleşme ile küreselleşme arasındaki dengeyi kurmayı hedeflemektedir (Mbabazi, 2012, s. 11-12).

Regiosentrik kadrolama stratejisini uygulayan firmaları belirlerken araştırmacılar ve akademisyenler, bazı temel kriterleri göz önünde bulundurmaktadır. Bunlar arasında bölgesel yönetim yapısının varlığı, bölge içi kadro yerleştirmeleri, kültürel benzerliklere dayalı kadrolama tercihleri, şirket dokümanlarında bölgesel organizasyon yapılarına yapılan açık atıflar ve karar alma mekanizmalarının bölgesel merkezlere dağıtılmış olması gibi unsurlar yer almaktadır. Örneğin, Dappa ve Akhigbe (2023, s. 50-52), Batı Afrika'da faaliyet gösteren bazı çok uluslu inşaat firmalarının, Nijerya merkezli bölgesel ofisleri aracılığıyla Kamerun, Gana ve Fildişi Sahili gibi ülkelere personel yönlendirmeleri gerçekleştirdiklerini ve bu süreci merkezden değil, bölge içinden yönettiklerini ifade etmektedirler. Bu uygulama regiosentrik kadrolama stratejisinin özelliklerini taşımaktadır.

Benzer biçimde, Techo (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, Güneydoğu Asya'daki bazı çok uluslu firmaların Malezya, Endonezya ve Filipinler gibi ülkelerdeki projelerinde, bu ülkelerden birinde yerleşik bölge ofisinden yönetim ve kadrolama faaliyetleri gerçekleştirdikleri belirtilmektedir. Örneğin, Singapur merkezli bölge ofisinden Filipinler'deki bir projeye üst düzey yöneticilerin atanması veya Endonezya'daki mühendis kadrolarının Malezya'dan temin edilmesi gibi uygulamalar, bölge içi kaynak kullanımının

bir göstergesi olarak değerdendirilmiş ve bu şirketlerin regiosentrik yaklaşımı benimsediğı sonucuna varılmıştır (s. 7-8).

Türk inşaat firmalarının da bazı durumlarda regiosentrik yapılar oluşturdıkları gözlemlenmektedir. Bazı Türk inşaat firmalarının Orta Doğı ve Türkî Cumhuriyetler bölgesinde yürüttüğü bazı projelerde, bölge içinden yönetici ve uzman kadrolar istihdam etmesi, bu stratejiye yakın bir uygulama biçimi olarak değerdendirilmektedir.

Özellikle akademik literatürde ve güvenilir sektörel raporlarda, regiosentrik kadrolamanın tanımı ve uygulama örnekleri net bir biçimde sınırlandırıldığında, bu tür kadro politikalarının küresel rekabette esneklik sağladığı, kültürel çatışmaları azalttığı ve bölge içi maliyetleri optimize ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak bu stratejinin uygulanması, aynı zamanda merkezden kontrol kaybı, bölge içi yetenek havuzunun sınırlılığı ve organizasyonel bütünlüğün zayıflaması gibi bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, regiosentrik kadrolama yaklaşımının uygulanabilirliği, hem firmanın örgütsel yapısı hem de faaliyet gösterdiği bölgenin politik ve kültürel ortamına bağılı olarak farklılık göstermektedir.

4. KADROLAMA POLİTİKALARININ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararası inşaat firmalarının kadrolama politikalarını yalnızca kurumsal tercih ya da organizasyonel yapı ile açıklamak mümkün değildir. Uygulamada, hangi kadrolama stratejisinin benimseneceği; firmanın faaliyet gösterdiği ülkenin kültürel yapısından hukuki rejimine, maliyet parametrelerinden teknolojik altyapısına kadar birçok dışsal ve içsel değişken tarafından şekillendirilmektedir. Bu nedenle, kadrolama politikalarının uygulanma biçimlerinin arkasında yatan temel belirleyicileri çok boyutlu bir yaklaşımla analiz etmek gerekmektedir.

Bu çerçevede ilk olarak, farklı kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren firmaların, kültürel uyum düzeyini nasıl sağladığı ve kültürel farklılıklarla nasıl başa çıktığına odaklanmak önemlidir. Kültürlerarası yönetim becerileri, iletişim tarzları, liderlik anlayışları ve örgütsel değerler gibi unsurlar, çalışanlar arasında güvenin ve verimliliğin tesis edilmesini doğrudan etkiler. Bu nedenle kültürel uyumun sağlanması, kadrolama politikalarının başarısı açısından temel bir parametre olarak öne çıkmaktadır (Nosratabadi vd., 2020, s. 5–7).

Kültürel faktörlerin yanı sıra, her ülkenin kendine özgü yasal düzenlemeleri ve politik yapısı da insan kaynakları uygulamaları üzerinde doğrudan belirleyicidir. İstihdam yasaları, yabancı çalışan kotaları, çalışma izinleri ve sendikal düzenlemeler gibi yasal çerçeveler, firmaların hangi kadrolama stratejisini tercih edeceğini doğrudan etkiler. Ayrıca politik istikrar, yerel bürokrasiyle ilişkiler ve kamu otoriteleriyle iş birliği gibi politik faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Reiche, 2010, s. 20–22).

Kadrolama kararlarını şekillendiren bir diğer önemli boyut ise ekonomik ve finansal faktörlerdir. Özellikle ücret düzeyleri, vergilendirme rejimleri, yaşam maliyetleri ve eğitimli iş gücüne erişim gibi unsurlar, firmaların hangi ülkede ne tür bir kadro politikası uygulayacağına doğrudan yön verir. Maliyet optimizasyonu, inşaat sektöründe rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar için vazgeçilmez bir stratejik önceliktir. Bununla birlikte, teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, kadrolama politikalarında yeni bir dönemin kapısını aralamaktadır. Uzaktan çalışma olanakları, dijital işe alım süreçleri, performans takip yazılımları ve yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetimi, kadrolama stratejilerinin daha esnek ve veri temelli hale gelmesini sağlamaktadır (Omor Faruq, 2023, s. 45–47).

Aynı zamanda iş gücü mobilitesi ve bireylerin uluslararası deneyime sahip olması, küresel ölçekte rekabetçi bir kadro yapısının oluşturulmasında önemli bir avantaj sunmaktadır. Uluslararası rotasyonlar, geçici görevlendirmeler ve kültürlerarası eğitimler sayesinde firmalar, farklı pazarlarda deneyim kazanmış nitelikli insan kaynağını daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Tüm bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde, kadrolama politikalarının seçimi yalnızca teorik bir tercih değil, aynı zamanda çevresel koşullarla şekillenen stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir (Reiche, 2010, s. 20–22).

4.1. Kültürel Uyum ve Farklılıklar

Kültürel uyum ve farklılıklar, uluslararası inşaat firmalarının kadrolama politikalarının seçiminde belirleyici bir faktördür. Bu bağlamda, kültürel zekâ, liderlik becerileri, dijitalleşme ve iş gücü esnekliği gibi unsurlar, organizasyonların uluslararası ortamlarda etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır.

Marinho, Luna ve Beecham (2018, s.6-17), küresel yazılım geliştirme projelerinde kültürel farklılıkların yönetimi üzerine yaptıkları çalışmada, kültürel farkındalığın artırılması ve kültürel yanlış anlamaların önlenmesi için on iki uygulama önerisi sunmuşlardır. Bu öneriler arasında, kültürel bilgi tabanlarının oluşturulması, ekip üyelerinin kültürel farklılıklar konusunda bilinçlendirilmesi ve kültürel yanlış anlamaları azaltmak için planlı tepkilerin geliştirilmesi yer almaktadır. Bu uygulamalar, çok kültürlü ekiplerin daha uyumlu ve verimli çalışmasını desteklemektedir.

Nosratabadi, Bahrami, Palouzian ve Mosavi (2020, s. 1-3), liderlerin kültürel zekâsının organizasyonel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada, liderlerin kültürel zekâ düzeylerinin doğrudan ve dolaylı olarak (organizasyonel yapı aracılığıyla) organizasyonel performansı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu, çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonların liderlerinin kültürel zekâlarını geliştirmelerinin, organizasyonel başarı açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Arısoy Gedik (2024, s. 187-211), dijital kapitalizmin toplum üzerindeki etkilerini Facebook ve Uber örnekleri üzerinden incelemiştir. Bu çalışmada, dijital teknolojilerin ekonomik yapıları ve sosyal davranışları nasıl dönüştürdüğü analiz edilmiştir. Dijitalleşmenin, tüketici davranışlarını ve istihdam modellerini değiştirdiği, bu nedenle

organizasyonların kültürel uyum stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Yolusever (2025, s. 40-44), yapay zekâ ve otomasyonun iş gücü piyasası üzerindeki etkilerini ele almıştır. Bu çalışmada, teknolojik ilerlemelerin geleneksel istihdam yapılarını nasıl dönüştürdüğü ve ekonomik eşitsizlikleri nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bu bağlamda, organizasyonların kültürel uyum stratejilerini teknolojik gelişmelerle entegre etmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Hatunoğlu (2024, s. 101-121), iş gücü esnekliği kavramını sistematik bir literatür taramasıyla incelemişlerdir. Çalışmada, iş gücü esnekliğinin organizasyonların değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneklerini artırdığı ve bu esnekliğin kültürel uyum stratejileriyle desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Arısoy Gedik ve Pirol (2022, s. 7-15), Covid-19 pandemisi sonrası dijital tüketicilerin değişen tepki ve uyum süreçlerini analiz etmişlerdir. Bu çalışmada, tüketici davranışlarının temel ihtiyaçlar ekseninden kayarak dijital platformlara yöneldiği ve bu değişimin organizasyonların kültürel uyum stratejilerini yeniden şekillendirdiği belirtilmiştir.

Adams, Bessant ve Phelps (2006, s. 41-56), inovasyon yönetimi ölçüm yöntemlerini inceledikleri çalışmalarında, organizasyonların yenilikçilik kapasitelerini artırmak için kültürel uyum stratejilerini benimsemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu stratejiler, organizasyonların değişen pazar koşullarına ve kültürel farklılıklara daha hızlı uyum sağlamalarını desteklemektedir.

Betancourt (2010, s. 5-7), dijital kapitalizmin maddi olmayan değerler ve kıtlık üzerine etkilerini analiz etmiştir. Bu çalışmada, dijitalleşmenin ekonomik yapıları ve kültürel değerleri nasıl dönüştürdüğü incelenmiştir. Bu dönüşüm, organizasyonların kültürel uyum stratejilerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Ding ve Chai (2022, s. 17-22), dijital kapitalizmin yükselişi ve iş gücünün dönüşümü üzerine yaptıkları çalışmada, teknolojik gelişmelerin kültürel yapılar üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Bu bağlamda, organizasyonların kültürel uyum stratejilerini dijitalleşme ile entegre etmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Bu bağlamda kültürel uyum ve farklılıklar, uluslararası inşaat firmalarının kadrolama politikalarının seçiminde kritik bir rol oynamaktadır. Liderlerin kültürel zekâ düzeyleri, dijitalleşme, iş gücü esnekliği ve inovasyon yönetimi gibi faktörler, organizasyonların

kültürel uyum stratejilerini şekillendirmekte ve uluslararası ortamlarda başarılı olmalarını sağlamaktadır.

4.2. Yasal ve Politik Düzenlemeler

Kadrolama politikalarının belirlenmesinde etkili olan yasal ve politik düzenlemeler, kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin en temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Özellikle Türkiye’de kamu personel sisteminde norm kadro uygulamaları, idari düzenlemeler ve politik müdahalelerle şekillenmektedir. Bu durum, kadrolama süreçlerinin yalnızca teknik değil aynı zamanda hukuki ve politik bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. Tahtalıoğlu’nun (2021, s. 179) çalışmasında da ifade edildiği üzere, yükseköğretim kurumlarındaki norm kadro uygulamaları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde şekillenmekte ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kararlarıyla yönlendirilmektedir. Bu yasal düzenlemeler yalnızca sayı sınırlamalarıyla değil, aynı zamanda atanma şartları, nitelikler ve dağılım politikalarıyla birlikte kadrolamanın kapsamını doğrudan belirlemektedir.

Kamu personel sisteminin yapısal dönüşümüne dair en somut örneklerden biri olarak norm kadro sisteminin gelişimi, Tahtalıoğlu (2021, s. 1107-1124) tarafından derinlemesine ele alınmaktadır. Norm kadro uygulaması, kamu kurum ve kuruluşlarında ihtiyaç fazlası personel istihdamının önlenmesi, hizmet verimliliğinin artırılması ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik olarak geliştirilmiş bir yöntemdir. Ancak uygulamada yaşanan hukuki belirsizlikler, özellikle kadro sayılarının belirlenmesinde merkezi otoritenin takdir yetkisini genişletmekte ve politik müdahalelere açık hale getirmektedir. Bu durum, sadece yönetsel bir sorunu değil, aynı zamanda hukuki denetim ve hesap verebilirlik açısından da önemli sorunlara yol açmaktadır.

Özgen (2022, s. 119) ise idarenin düzenleme yetkisi bağlamında Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile kadro politikalarına yönelik müdahaleleri anayasal sınırlar çerçevesinde değerlendirmiştir. Anayasa Mahkemesi kararlarına dayandırılarak yapılan analizlerde, yürütme organının kadro düzenlemelerine ilişkin yetki alanının genişletildiği ancak bunun anayasal denge-denetim mekanizmalarıyla sınırlandırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Kadroların belirlenmesinde yalnızca yürütme yetkisine dayalı kararların alınması, idari

hukuk açısından “hukuki güvenlik” ve “belirlilik” ilkelerini zedelemektedir. Bu nedenle kadrolama politikalarının yasallık temeline dayanması kadar, hukuk devleti ilkeleriyle uyumlu olması da zorunludur.

Benzer şekilde, Turgut’un (2024, s. 67) araştırması da yönetsel kararların çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirirken, politik kadrolamaların liyakat sistemini zedeleyici sonuçlarına dikkat çekmektedir. Özellikle kamu kurumlarında yürütme organının siyasi yönelimine göre yapılan kadro tahsisleri, performans ve kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu bağlamda, yasal düzenlemelerin açık ve şeffaf olması, kadrolama süreçlerinde keyfiliğin önlenmesi açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Demir (2007, s. 88), Türkiye’de kamu sektöründeki ücret politikaları ve istihdam yapısını incelediği çalışmasında, yasal düzenlemeler ile politik müdahalelerin birbirine içkin hale geldiğini belirtmiştir. Özellikle kamu personeline ilişkin temel düzenleyici metin olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun, zaman içinde çeşitli yönetmelik ve genelgelerle şekillendirilen alt düzenlemeler yoluyla esnetildiği ve bu esnekliğin politik tercihler doğrultusunda uygulandığı aktarılmaktadır. Dolayısıyla yasal metinlerin uygulama sürecinde kazandığı biçim, politik aktörlerin yönelimlerinden doğrudan etkilenmektedir.

Çetinarslan ve Can (2017, s. 75-95) ise özel sektör boyutunda, çokuluslu şirketlerde uluslararası kadrolama stratejilerini yasal ve kültürel bağlamda değerlendirmiştir. Araştırmasında özellikle ev sahibi ülke yasalarının, kadrolama politikalarında belirleyici olduğunu ve politik istikrarsızlıkların yabancı yatırımcıların insan kaynakları stratejilerini yeniden yapılandırmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, yalnızca kamuda değil özel sektörde de yasal ve politik çevrenin kadrolama kararları üzerindeki dönüştürücü gücünü ortaya koymaktadır.

Bilgin ve Aytürk (2003, s. 157-179) kamu sektöründe norm kadro uygulamalarının etkinliği üzerine yaptığı çalışmada ise, yasal düzenlemelerin çoğunlukla reaktif bir karakter taşıdığı, yani mevcut sorunlara yanıt üretmeye yönelik olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda uzun vadeli stratejik planlamaya dayalı kadrolama politikalarının eksikliği, politik müdahalelerin daha kolay zemine oturmasına neden olmaktadır. Ayrıca norm kadro belirleme sürecinde farklı kurumlar arasında standartların olmayışı, merkezi yönetimin politik tercihlerine göre kurumlar arası eşitsizliğe neden olmaktadır.

Bilgin (2015, s. 24-39) ise kamu personel sisteminde performans değerlendirmesi ile

norm kadro standartları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada da kadro planlamasının yalnızca ihtiyaç analizine değil, politik karar süreçlerine bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Performans kriterlerinin yasal zemine oturtulmaması, kadroların verimliliğe değil sadakate göre dağıtılmasına yol açmaktadır. Bu da kadrolama politikalarında yasal düzenlemelerin yeterli olmayıp, denetim ve uygulama mekanizmalarının da aynı ölçüde güçlü olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Timur'un (2004, s. 63) iş ölçümü ve örnekleme yöntemleriyle norm kadro belirleme üzerine yaptığı çalışmada, norm kadro sisteminin bilimsel esaslara dayanarak oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak bu yöntemlerin uygulanmasında yasal ve yönetsel düzenlemelerle getirilen sınırlamaların, bilimsel esasların önüne geçebildiği belirtilmektedir. Politik aktörlerin kısa vadeli hedeflerle hareket etmesi, uzun vadeli insan kaynakları planlamalarının önünde engel teşkil etmektedir. Bu da norm kadro gibi teknik uygulamaların bile yasal ve politik çevreden bağımsız düşünülmemeyeceğini göstermektedir.

Toparlamak gerekirse; yasal ve politik düzenlemeler, kadrolama politikalarının yalnızca çerçevesini değil, aynı zamanda içeriğini ve yönünü de belirlemektedir. Kamu yönetimi bağlamında yasal metinlerin içeriği kadar, bu metinlerin uygulanma biçimi, politik tercihler doğrultusunda şekillendiği ölçüde kadrolama süreçlerinde liyakat, eşitlik ve verimlilik ilkeleri zarar görmektedir. Bu nedenle kadrolama politikalarının anayasal ilkeler, idari hukuk normları ve insan kaynakları yönetimi ilkeleri ile uyumlu şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Aksi halde kamu personel sistemi, kısa vadeli politik çıkarların gölgesinde kalmakta ve kurumsal sürdürülebilirlikten uzaklaşmaktadır.

4.3. Maliyet ve Ekonomik Etkenler

Kadrolama politikalarının belirlenmesinde maliyet ve ekonomik etkenler, hem kamu hem de özel sektör için temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının planlanması, örgütsel yapıların sürdürülebilirliği açısından yalnızca iş gücü ihtiyacına değil, aynı zamanda ekonomik rasyonaliteye de dayanmak zorundadır. Bu bağlamda yapılan akademik çalışmalar, kadrolama stratejilerinin sadece nitelik ve nicelik ekseninde değil, aynı zamanda finansal etkinlik, bütçe kısıtları, kaynak tahsisi ve yatırım geri dönüşleriyle de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ceylan (2016, s. 72) tarafından İSPARK A.Ş. örneği üzerinden gerçekleştirilen çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan verimliliği arasındaki ilişki ortaya konulurken, kadrolamanın maliyet boyutu vurgulanmıştır. Verimliliği artıran stratejik personel yönetiminin, aynı zamanda maliyetleri kontrol altında tutan ve kamu kaynaklarının etkin kullanılmasına imkân tanıyan bir araç olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi politikalarının sadece normatif değil, aynı zamanda ekonomik bir mantık çerçevesinde geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bayır ve Harmancı (2021, s. 188) tarafından Kayseri'deki özel hastaneler üzerinde yürütülen araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Çalışmada, performansa dayalı kadrolama sistemlerinin kurumsal maliyetleri düşürme potansiyeline sahip olduğu ve insan kaynağının etkin kullanımı yoluyla hizmet kalitesinin arttırılabileceği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, fazla ya da yetersiz istihdamın kuruma ekonomik anlamda yük getirdiği ifade edilerek, kadrolamanın doğrudan bir maliyet unsuru olduğuna dikkat çekilmiştir.

Yalırsu vd., (2024, s. 624-646), çok uluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerinin gelişimini ele alırken, işletmelerin istihdam politikalarının büyük ölçüde ekonomik koşullara bağlı olarak belirlendiğini tespit etmiştir. Yatırım yapılan ülkelerdeki iş gücü maliyetleri, vergi düzenlemeleri ve ekonomik istikrar, hangi düzeyde personel istihdam edileceği ve kadroların nasıl yapılandırılacağı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu durum, küresel bağlamda bile ekonomik faktörlerin kadrolama kararlarının merkezinde yer aldığını açıkça göstermektedir.

Çetinarslan ve Can (2017, s. 75-95) tarafından yapılan tez çalışması, özellikle uluslararası yöneticilerin yurtdışında görevlendirilmesi ve geri dönüş süreçleri üzerinden ekonomik boyutları incelemektedir. Bu süreçlerin sadece kültürel değil, aynı zamanda ciddi finansal maliyetler barındırdığı, bu nedenle firmaların kadro planlamasını ekonomik sürdürülebilirlik ilkesiyle paralel yürütmek zorunda olduğu ifade edilmiştir. Uluslararası kadrolamada başarısız yerleştirme örneklerinin şirketlere yıllık maaşın üç katına varan maliyetlerle geri döndüğü belirtilerek, maliyet odaklı stratejilerin zorunluluğuna vurgu yapılmıştır.

Erden Biçim (2006, s. 143) tarafından yeni yönetim yaklaşımlarının kamu sektörüne yansımalarını ele alan çalışmada ise, kamu kadrolarının belirlenmesinde ekonomik mantığın,

özellikle neoliberal politikalarla birlikte ağırlık kazandığı tespit edilmiştir. Performansa dayalı yönetim anlayışının yerleşmesiyle birlikte, kadrolama artık yalnızca ihtiyaca göre değil, kurumun bütçesi ve çıktılarına göre de değerlendirilmektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde maliyet etkinliğin öncelik kazandığını ve bu bağlamda kadro politikalarının yeniden yapılandırıldığını ortaya koymaktadır.

Esen ve Gürson (2016, s. 105-112), tarafından yapılan çalışma, polisentrizm, geosentrizm ve regiosentrizm gibi çok uluslu işletmelerin kadrolama stratejilerini karşılaştırmalı olarak ele alırken, maliyetin bu stratejiler üzerindeki etkisini de detaylı biçimde incelemektedir. İşletmelerin hangi stratejiyi tercih edeceği, çoğu durumda en düşük toplam maliyetle en yüksek verimliliği elde etme hedefiyle şekillenmektedir. Özellikle yerel personelin tercih edilmesi, istihdam maliyetlerini düşürürken uyum süreçlerinin de kolaylaşmasını sağlamakta; bu da kadrolama stratejisinin ekonomik bir karar olduğunu göstermektedir.

Perthame vd., (2017, s. 10) tarafından geliştirilen iş gücü organizasyon dinamikleri modeli, personel yönetiminde maliyet etkinliğin optimizasyonunun nasıl sağlanabileceğini matematiksel olarak analiz etmektedir. Model, bir örgütte çalışan sayısının belirlenmesinin yalnızca üretim ihtiyacına değil, aynı zamanda çalışan başına maliyetin optimize edilmesine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, kadrolama kararlarının ekonomik analizler ve simülasyonlarla daha rasyonel temellere oturtulması gerektiğini önermektedir.

Cantarelli vd., (2010, s. 294) tarafından yapılan araştırma, büyük altyapı projelerindeki maliyet aşımalarının ardında yatan nedenleri analiz ederken, insan kaynağı planlamasının öngörülemezliği ve yetersizliği üzerinde durmaktadır. Yanlış kadrolama, proje bütçelerinin aşılmasına neden olurken, nitelikli personelin eksikliği projelerin zamanında ve maliyet etkin yürütülmesini engellemektedir. Bu durum, maliyet kontrollerinin sadece fiziki yatırımlarla sınırlı kalmayıp, kadrolama politikalarıyla da yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ferrer ve Garrido (2023, s. 8), aile dostu insan kaynakları politikalarının kurum performansına etkisini ele aldıkları çalışmalarında, bu tür uygulamaların kısa vadede maliyetli gibi görünse de uzun vadede iş gücü devir hızını azaltarak maliyet etkinlik sağladığını belirtmektedirler. İnsan kaynağında sürdürülebilirliği sağlayan kadro politikalarının, ekonomik planlama çerçevesinde değerlendirildiğinde hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal maliyetleri optimize edebileceği ifade edilmektedir.

van Dam ve Frenken (2020, s. 14) tarafından geliştirilen ekonomik kalkınma modeli, dikey ve yatay politika tercihlerinin insan kaynağı geliştirme üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Dikey politikalarla belli sektörlerde uzmanlaşma ve kadro birikimi sağlanırken, yatay politikalarla maliyetlerin dağıtılması ve etkin yönetimi hedeflenmektedir. Bu model, kadrolamanın ekonomik kalkınma stratejilerinin de bir parçası olduğunu göstermekte ve personel yapısının ekonomi politikalarıyla birlikte ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Kadrolama politikalarının maliyet ve ekonomik etkenlerle şekillendiği açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektörde istihdam stratejileri, yalnızca iş gücü ihtiyacına değil; bütçe olanaklarına, maliyet etkinliğe, performans göstergelerine ve sürdürülebilir ekonomik planlamaya bağlı olarak geliştirilmektedir. Bu durum, kadrolamanın salt bir insan kaynakları meselesi değil, aynı zamanda bir mali disiplin aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4. Teknolojik Gelişmeler ve Dijitalleşme

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kadrolama politikalarının dönüşümünü hızlandıran temel faktörler arasında yer almakta; bu dönüşüm, hem kamu hem de özel sektörde insan kaynakları yönetiminin yapısal olarak yeniden şekillendirilmesine neden olmaktadır. Dijital teknolojiler yalnızca iş süreçlerini dönüştürmekle kalmamakta, aynı zamanda istihdam modellerini, performans değerlendirme mekanizmalarını ve personel seçme-yerleştirme prosedürlerini de doğrudan etkilemektedir. Atalay, Yıldız ve Zehra (2024, s. 6), insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki dijital dönüşümün, iş gücü planlamasında daha veriye dayalı, hızlı ve esnek süreçlerin tasarlanmasını mümkün kıldığını ifade etmektedir. Araştırmada, özellikle bulut bilişim, yapay zekâ ve büyük veri gibi teknolojilerin, personel alım süreçlerini hem maliyet hem de zaman açısından daha verimli hale getirdiği vurgulanmaktadır.

Sanioğlu Tanış (2024, s. 4) tarafından gerçekleştirilen bibliyometrik analiz çalışması ise, dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine etkisinin giderek artan oranda akademik ilgiyi üzerine çektiğini ortaya koymaktadır. Literatürde dijital teknolojilerin yalnızca operasyonel verimlilik sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik kadrolama kararlarında

da kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, dijitalleşmenin organizasyonel yapıların insan kaynağı ile ilgili tüm birimlerinde etkili biçimde kullanılmasının, rekabet avantajı sağlama açısından kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Kambur (2022, s. 11), yapay zekâ çağında insan kaynakları yönetimi üzerine yaptığı analizde, Türkçe literatürün giderek artan bir biçimde bu alana odaklandığını belirtmektedir. Araştırmada, yapay zekâ destekli uygulamaların aday değerlendirme süreçlerinde tarafsızlık, doğruluk ve hız sağladığı, ancak aynı zamanda etik ve denetimsel sorunları da beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Bu çerçevede, teknolojik gelişmelerin kadrolama süreçlerinde insan faktörünün yerini alması değil, insan kararlarını destekleyici bir araç olarak konumlanması gerektiği savunulmaktadır.

Gadirli (2024, s. 65) tarafından Azerbaycan’da yapılan yüksek lisans tez çalışması, dijital dönüşümün insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Özellikle kamu ve özel sektör işletmelerinde dijital sistemlerin entegrasyonu ile birlikte kadrolama süreçlerinin otomasyona dayalı olarak yeniden yapılandığı ve böylece karar alma mekanizmalarının daha sistematik hale geldiği tespit edilmiştir. Araştırmada, dijital platformların işe alımda kullanılmasının, personel seçiminde şeffaflığı artırdığı ve insan hatasından kaynaklanan önyargıların azaltılmasına yardımcı olduğu vurgulanmaktadır.

Altun (2021, s. 19), teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin çalışma hayatı üzerindeki genel etkilerini değerlendirdiği makalesinde, bu dönüşümün doğrudan kadro planlaması ve iş gücü ihtiyacı belirleme süreçlerine etkide bulunduğunu ifade etmektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde, uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte geleneksel kadrolama yaklaşımlarının geçerliliğini yitirdiği; kurumların daha esnek, proje bazlı ve dijital beceri odaklı kadrolama modellerine yöneldiği aktarılmaktadır.

Atalay, Yıldız ve Zehra (2024, s. 23), insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dönüşüm ve dijitalleşmeyi ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasında, dijitalleşmenin kadro politikalarındaki yansımaları somut ölçütlerle değerlendirmeye çalışmışlardır. Geliştirilen ölçek aracılığıyla, kurumların dijital olgunluk düzeylerinin kadrolama tercihleriyle nasıl ilişkilendiği analiz edilmiştir. Bu kapsamda dijitalleşmenin yüksek olduğu kurumlarda, yetkinlik temelli seçme süreçlerinin yaygınlaştığı, klasik sınav ve mülakat yöntemlerinin yerini veri analitiğine dayalı araçlara bıraktığı ifade edilmiştir.

Alpago, Mussa ve Alshrif (2025, s. 33), yapay zekâ destekli teknolojilerin

şekillendirdiği yaşam modellerini “akıllı şehirler” bağlamında ele aldığı çalışmada, kamu istihdamı açısından dijitalleşmenin personel profili üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Akıllı şehir uygulamalarında kullanılan yapay zekâ tabanlı sistemlerin, sadece veri toplamayı değil aynı zamanda bu verilerle kamusal hizmet sunumu ve kadrolama planlaması yapmayı da mümkün kıldığı belirtilmektedir. Bu, kamu kurumlarında dijital yetkinliğe sahip personel ihtiyacını artırmakta ve böylece kadro politikalarının dönüşümüne yol açmaktadır.

Çiftçioğlu vd., (2019, s. 41) tarafından yapılan çalışmada, dijital insan kaynakları yönetiminde kurumsal iletişim yöntemlerinin değişimi ele alınmaktadır. Dijital platformlar üzerinden yürütülen iç iletişim uygulamalarının, personel bağlılığı ve kurumsal aidiyet duygusunu artırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu platformlar, çalışan geri bildirimlerinin toplanması, eğitim planlarının oluşturulması ve performans değerlendirme verilerinin izlenmesinde etkili biçimde kullanılmaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin sadece işe alım değil, kadrolamanın tüm yaşam döngüsünü etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir.

Göktaş ve Baysal (2018, s. 52), insan kaynakları yönetiminde dijitalleşmeyi Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) uygulaması üzerinden incelemiştir. MEBBİS sisteminin, öğretmen atama, nakil, izin ve özlük işlemlerini dijital ortama taşıyarak istihdam süreçlerini hızlandırdığı, veri temelli karar alma kapasitesini artırdığı belirtilmektedir. Araştırma, merkezi dijital sistemlerin kadro planlamasını sadece teknik bir işlem olmaktan çıkararak, stratejik bir kamu yönetimi aracına dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

Unwin (2019, s. 19) tarafından dijital teknolojilerin eşitsizlikleri azaltma potansiyeli üzerine yapılan çalışmada, dijitalleşmenin insan kaynakları politikaları açısından kapsayıcılığı artırıcı etkisine dikkat çekilmiştir. Dijital araçlar aracılığıyla daha geniş aday havuzuna erişilmesi, dezavantajlı grupların istihdam süreçlerine daha aktif katılımını sağlamak ve böylece kadro çeşitliliğini artırmaktadır. Bu yönüyle dijitalleşme, yalnızca teknik bir gelişme değil; aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde eşitlik, erişilebilirlik ve temsil gibi değerlere hizmet eden stratejik bir unsur olarak görülmektedir.

Yapılan çalışmalardan da anlaşılabileceği üzere teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kadrolama politikalarının tüm aşamalarında köklü değişimlere yol açmakta; işe alım,

değerlendirme, yerleştirme ve kariyer planlaması gibi süreçleri daha veriye dayalı, şeffaf, hızlı ve esnek hale getirmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik adaptasyonu değil, aynı zamanda kurumların yönetim anlayışlarını ve stratejik insan kaynağı planlamalarını da yeniden tanımlamaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin kadrolama politikalarındaki rolü yalnızca operasyonel kolaylık değil, kurumsal vizyonun bir parçası haline gelmiştir.

4.5. İş Gücü Mobilitesi ve Uluslararası Deneyim

İşgücü mobilitesi ve uluslararası deneyim, günümüz küresel işgücü piyasalarında kadrolama politikalarının stratejik belirleyicileri arasında yer almakta, istihdam yapısının dönüşümünde önemli etkiler yaratmaktadır. Uluslararası işgücü hareketliliği, yalnızca bir göç olgusu olarak değil, aynı zamanda yetkinliklerin dolaşımı, kurumsal kapasitenin artırılması ve küresel iş paylaşımının yeniden yapılanması çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Demirci (2020, s. 27), uluslararası işgücü hareketliliğinin belirleyicilerini teorik ve ampirik yaklaşımlarla ele almakta ve göç koridorlarının ekonomik, sosyal ve yasal bileşenlerini analiz etmektedir. Çalışma, özellikle emek piyasasında arz-talep dengesinin küresel düzeyde yeniden kurulduğunu ve bu dengenin ülkeler arası işgücü geçişleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Demirci'nin değerlendirmesine göre, işgücü mobilitesi hem gelişmiş ülkelerde nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamada hem de gelişmekte olan ülkelerde beyin göçü sorunuyla mücadelede merkezi bir önem taşımaktadır.

Bilir (2014, s. 91), Avrupa Birliği istihdam politikaları bağlamında niteliksiz işgücü göçünün kadrolama stratejilerine etkisini incelemektedir. AB'nin yaşlanan nüfusu ve azalan işgücü arzı, göçmen işçilerin istihdama katılımını kaçınılmaz kılmıştır. Bu durum, AB ülkelerinde uluslararası deneyime sahip işgücünün sistematik olarak kadrolama politikalarına entegre edilmesine neden olmuş; özellikle bakım, tarım, inşaat ve hizmet sektörlerinde göçmen işçilerin istihdamı stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bilir'in analizine göre, uluslararası işgücü hareketliliği yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal uyum politikalarıyla da desteklenmek zorundadır. Kadrolama süreçlerinde yabancı işgücünün kültürel uyumu, dil yeterliliği ve mevzuata uyumu gibi kriterler, işe alım politikalarında yeni çerçeveler oluşturmuştur.

Tunc (2014) tarafından kaleme alınan çalışma ise demografik yapıdaki değişikliklerin işgücü piyasalarına etkisini Avrupa ülkeleri örneği üzerinden analiz etmekte ve Türkiye açısından yorumlamaktadır. Nüfusun yaşlanması, işgücü arzının azalmasına ve çalışma hayatında aktif nüfusun küçülmesine yol açmakta; bu durum, uluslararası hareketliliği teşvik eden kadrolama politikalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Avrupa ülkeleri bu değişime karşılık olarak esnek çalışma modelleri, göçmen işgücünün entegrasyonu ve aktif istihdam politikaları gibi stratejileri devreye sokmuşlardır. Tunc (2014, s. 103)'e göre Türkiye de benzer demografik baskılara hazırlıklı olmalı ve nitelikli göçmen istihdamı ile yurtdışında deneyim kazanmış bireylerin geri kazanımına yönelik kadrolama mekanizmalarını geliştirmelidir

Erol (2016, s. 84), küresel kapitalizmin işgücü piyasaları üzerindeki yapısal etkilerini ele alırken, işgücü mobilitesinin giderek artan bir biçimde kurumsal kadrolama stratejilerine entegre edildiğini ortaya koymaktadır. Makalede, neoliberal politikaların istihdam yapısını esnekleştirdiği ve bu çerçevede taşeronlaşma, proje bazlı çalışma ve geçici istihdam biçimlerinin yaygınlaştığı ifade edilmektedir. Uluslararası deneyime sahip bireylerin bu tür esnek yapılar içinde tercih edilmesi, örgütlerin küresel rekabet ortamında adaptasyon yeteneğini artırmakta; aynı zamanda kültürlerarası çalışma becerisi, yabancı dil yetkinliği ve teknolojik adaptasyon kapasitesi gibi özelliklerin istihdam edilebilirlik kriterleri arasına girmesine neden olmaktadır. Böylece, uluslararası deneyim artık sadece özgeçmişte yer alan bir ayrıntı değil, kadro planlamasında dikkate alınan stratejik bir unsur haline gelmektedir.

Momeni vd., (2022, s. 9), akademik mobilitenin araştırmacıların kariyerleri üzerindeki etkilerini konu aldıkları çalışmalarında, bilim insanlarının uluslararası hareketliliğinin bireysel üretkenlik ve bilimsel iş birliklerine olumlu etkiler sağladığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, farklı ülkelerde akademik görevler üstlenmiş araştırmacıların hem yayın sayılarının hem de alıntı oranlarının yükseldiğini göstermektedir. Bu durum, kadrolama politikalarının sadece nitelik temelli değil, aynı zamanda mobilite deneyimi üzerinden şekillenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Uluslararası deneyime sahip bireylerin, kurumlara bilgi transferi sağladığı ve küresel ağlara entegrasyonu kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, üniversiteler ve araştırma merkezleri için uluslararası deneyime sahip adayların tercih edilmesi, yalnızca akademik çıktıyı değil kurumsal itibar ve görünürlüğü de artırmaktadır.

Robinson-Garcia vd., (2018, s. 13), bilimsel mobilite göstergelerini kullanarak ülkelerin uluslararası hareketlilik profillerini analiz ettikleri çalışmalarında, özellikle gelişmiş ülkelerin hem gelen hem giden bilim insanları açısından mobilite merkezleri olduğunu göstermektedir. Makalede, uluslararası mobilitenin yalnızca bireysel kazanımlara değil, ülke düzeyinde bilgi üretimi ve yenilik kapasitesine de katkı sunduğu vurgulanmaktadır. Ülkeler arası kadrolama politikalarının bu bağlamda şekillendiği, nitelikli yabancı araştırmacılara yönelik özel kadro ilanları, teşvik sistemleri ve uyum programlarının geliştirildiği belirtilmektedir. Mobilite profilleri, aynı zamanda beyin göçü ve beyin kazanımı arasındaki dengenin yönetilmesini de içeren stratejik bir çerçevede ele alınmaktadır.

Özetler; iş gücü mobilitesi ve uluslararası deneyim, kadrolama politikalarının yalnızca istihdam ihtiyacına değil, aynı zamanda kurumsal kapasiteye, uluslararası işbirliği ağlarına ve stratejik rekabete hizmet edecek biçimde kurgulanmasını gerekli kılmaktadır. Gerek akademik gerekse sektörel istihdamda uluslararası deneyim, niteliksel ayrışmanın önemli bir bileşeni haline gelmiş; bu durum da kadrolama süreçlerinde mobilite geçmişini olan adayların öncelikli değerlendirilmesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal ve ulusal düzeyde de mobilitenin desteklenmesi, sürdürülebilir bir insan kaynakları yönetimi stratejisi açısından kritik önemdedir.

5. KADROLAMA POLİTİKALARININ İNŞAAT PROJELERİNE ETKİLERİ

Kadrolama politikaları yalnızca insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilmemelidir; aynı zamanda projelerin başarısını doğrudan etkileyen stratejik araçlardır. Uluslararası inşaat projelerinde çok uluslu ekiplerin yönetimi, iş gücü uyumu, bilgi akışı ve kriz durumlarındaki organizasyonel tepkiler, seçilen kadrolama yaklaşımının niteliğine bağlı olarak büyük ölçüde değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, kadrolama politikalarının sahaya, yani doğrudan proje uygulamalarına olan etkilerinin analizi büyük önem taşımaktadır (Yu vd., 2022, s. 109-118).

İlk olarak, doğru kadrolama politikalarıyla kurulan ekiplerin proje hedeflerine ulaşmadaki performansı ve genel verimlilik düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle iş gücünün teknik yeterliliği, organizasyon içi koordinasyon becerisi ve yönetsel uyum, proje takvimine ve bütçesine bağlı kalınmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle kadrolama tercihlerinin, proje çıktıları üzerindeki etkileri detaylı biçimde irdelenmelidir (Eyiah vd., 2025, s. 1-15). Diğer yandan, iş gücü memnuniyeti ve çalışan motivasyonu da büyük oranda uygulanan kadrolama politikalarının niteliğine bağlıdır. Yerel iş gücüne saygı gösteren, kültürel farklılıkları dikkate alan ve kariyer gelişimine imkân tanıyan politikalar, çalışan bağlılığını artırmakta ve iş yerinde daha olumlu bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum, projelerdeki iş gücü devrini azaltarak sürdürülebilir bir üretkenlik ortamı yaratır. Ayrıca, uluslararası projelerde farklı coğrafyalardan gelen çalışanlar arasında bilgi ve beceri paylaşımı, projelerin öğrenen organizasyon niteliği kazanmasına katkı sağlar (Yu vd., 2022, s. 109-118). Özellikle geosentrik ve regiosentrik yaklaşımlarla oluşturulan ekiplerde, teknik uzmanlıkların aktarımı ve yerel personelin yetkinliklerinin gelişimi daha sistematik biçimde gerçekleşmektedir. Böylece projeler sadece fiziksel çıktılar üretmekle kalmayıp aynı zamanda insan sermayesini de geliştirmektedir. Son olarak, kadrolama politikalarının örgütsel dayanıklılık ve esneklik üzerindeki etkileri, özellikle kriz anlarında veya belirsizlik ortamlarında daha net biçimde ortaya çıkmaktadır. Krizlere hızlı uyum sağlayabilen, yerel koşullara duyarlı ve çok katmanlı organizasyonel yapıların inşası, kadrolama stratejisinin öngörülü biçimde kurgulanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu yönüyle kadrolama politikaları, sadece bugünün değil, aynı zamanda geleceğin belirsizliklerine karşı da yapıların dayanıklılığını belirleyen bir unsur

haline gelmektedir (Eyiah vd., 2025, s. 1-15).

5.1. Proje Performansı ve Verimlilik

İnşaat sektöründe proje performansının ve verimliliğin artırılması, sadece teknik yeterlilikle değil, insan kaynağının etkin yönetimiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, kadrolama politikaları; projelerin zamanında tamamlanmasından maliyet kontrolüne, kalite çıktılarından iş güvenliği performansına kadar birçok parametreyi doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çetinarslan'ın (2017, s. 89-104) çokuluslu Türk şirketleri özelinde yürüttüğü çalışması, kadrolama kararlarının çok kriterli değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuş ve personel seçiminde sadece teknik yeterliliğin değil, kültürel uyum, maliyet etkinliği ve saha koşullarına adaptasyon gibi çok boyutlu faktörlerin hesaba katıldığını vurgulamıştır. Bu model, özellikle inşaat projelerinde insan kaynağı kalitesinin proje başarısındaki belirleyici rolünü sistematik olarak tanımlamaktadır.

Ekici (2006, s. 1-10) tarafından yapılan çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile proje başarımı arasındaki ilişkiler detaylı biçimde incelenmiş; kadrolama süreçlerinin başarısız projelerin temel nedenlerinden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, yanlış kadro seçiminin hem iş gücü devir hızını artırdığı hem de proje sürecinde gecikmelere ve kalite sorunlarına neden olduğu tespit edilmiştir. Özellikle zaman planlaması, ekip içi iletişim ve görev tanımlarının netliği, işe alım süreçlerinde göz ardı edilen unsurların başında gelmektedir. Kadrolamanın stratejik yönetilmesi ise bu risklerin azaltılmasında anahtar rol üstlenmektedir.

Arslan ve Kıvrak (2008, s. 349-352) tarafından gerçekleştirilen uluslararası karşılaştırmalı çalışmada, inşaat sektöründe başarılı firmaların ortak özelliği olarak etkili insan kaynakları politikalarına sahip olmaları tespit edilmiştir. Araştırma, iş gücünün niteliği, ekip içi sinerji ve liderlik kapasitesinin proje performansında belirleyici olduğunu; özellikle kadrolamanın planlı, hedef odaklı ve projeye özgü olarak yürütülmesinin başarıyı artırdığını vurgulamaktadır. Çalışmada öne çıkan diğer bir bulgu ise, kültürel uyum gözetilmeden yapılan kadro atamalarının özellikle uluslararası projelerde iletişim sorunlarına ve verimlilik kaybına yol açtığıdır.

Işık vd., (2019, s. 9147-9174) tarafından yapılan bir çalışmada inşaat projelerinin

performans göstergeleri belirlenmiş ve bu göstergelere insan kaynakları politikalarının etkisi detaylı olarak analiz edilmiştir. Çalışma, özellikle kalite, maliyet, zaman ve müşteri memnuniyeti gibi performans boyutlarının doğrudan veya dolaylı olarak kadrolama tercihlerinden etkilendiğini göstermiştir. Özellikle proje başlangıcında yapılan stratejik kadro planlamasının, ilerleyen aşamalarda ortaya çıkabilecek yönetsel sorunları önleyici nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sönmez (2006, s. 178-182), inşaat sektöründe iş gücü yönetimi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek kadrolama politikalarının sadece bireysel iş başarımına değil, ekip bazında sinerji ve üretkenliğe de etkide bulunduğunu ifade etmektedir. İş gücünün yeterli deneyime sahip olması, eğitimin düzenli olarak verilmesi ve motivasyonel ödül sistemlerinin varlığı, inşaat projelerinde hem üretim hem de iş güvenliği açısından verimliliği artırmaktadır. Araştırma bulgularına göre, özellikle düşük nitelikli iş gücü ile yürütülen projelerde maliyet artışı ve kalite düşüşü kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde inşaat projelerinde kadrolama politikalarının sadece niceliksel değil, niteliksel açıdan da planlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik kadro yönetimi, hem proje çıktılarının iyileştirilmesini hem de maliyetlerin kontrol altına alınmasını mümkün kılmakta; verimlilik artışı için vazgeçilmez bir unsur olarak konumlanmaktadır. Kadrolama kararları, yalnızca personel sayısı ve uzmanlıkla sınırlı kalmayıp; ekip dinamikleri, liderlik potansiyeli, motivasyonel faktörler ve kültürel uyuma kadar geniş bir perspektifle ele alındığında, proje performansı üzerinde doğrudan belirleyici bir güce sahip olmaktadır.

5.2. İş Gücü Memnuniyeti ve Motivasyonu

İnşaat sektörü, iş gücünün fiziksel, zihinsel ve duygusal katkılarının doğrudan üretim süreçlerine yansıdığı yüksek tempolu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, kadrolama politikalarının yalnızca teknik beceri ve liyakatle sınırlı kalmayıp, bireylerin motivasyon düzeylerini ve iş memnuniyetlerini de gözetmesi büyük önem arz etmektedir. Dulkadir ve Güçlüer (2016, s. 123-132) inşaat sektörüne yönelik yaptığı çalışmada, çalışan motivasyonunun inşaat projelerinin başarısı üzerindeki belirleyici etkisi açık biçimde ortaya konulmuştur. Bu çalışmada motivasyonu etkileyen temel unsurlar arasında yönetici tutumu,

ödüllendirme politikaları, kariyer gelişim fırsatları ve çalışma koşulları öne çıkarken, özellikle motivasyonel faktörlerin yeterli düzeyde sunulmamasının iş gücü devrine ve üretim aksaklıklarına yol açtığı tespit edilmiştir.

Mamedov (2013, s. 11-19), inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan analizde, iş gücünün memnuniyet düzeylerinin yükselmesiyle birlikte sadece performansın değil, iş yerinde kalma niyetinin de arttığı görülmüştür. Çalışmada, kadrolama sürecinin iş tatmini ile bağının göz ardı edilmemesi gerektiği, işe uygun birey seçimi kadar, çalışanın beklenti düzeyine yanıt verecek örgütsel iklimin sağlanmasının da zorunlu olduğu vurgulanmıştır. (Süreyya ve Acar, 2023, s. 19-34) araştırmasında da benzer bulgulara ulaşılmış; iş gücünün tatmin düzeylerinin doğrudan üretkenliğe, dolaylı olarak ise maliyet kontrolüne yansıdığı saptanmıştır. Özellikle proje sahalarında uzun süreli çalışan teknik personelin motivasyonunun düşmesi, projede zaman ve kalite risklerini artırmakta, bu da doğrudan kadro seçimindeki stratejik hatalardan kaynaklanmaktadır.

İş gücü motivasyonu üzerine klasik teorik çerçevelerin günümüz inşaat sektörü bağlamında da geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959, s. 92-112) tarafından geliştirilen çift faktör teorisine göre, memnuniyetin kaynakları (motivatorler) ile memnuniyetsizliğin kaynakları (hijyen faktörleri) farklılık arz etmekte, bu ayrım inşaat sahalarında daha da net gözlemlenmektedir. Araştırmalarda, çalışanlara sağlanan fiziki ortamın yeterliliği, güvenlik, ücret gibi unsurların varlığının memnuniyetsizlik yaratılmaması için gerekli olduğu; buna karşılık başarı hissi, takdir edilme ve görev anlamı gibi faktörlerin ise çalışanı gerçekten motive ettiği kanıtlanmıştır.

Kuvaas (2006, s. 510-521), performans değerlendirme süreçlerinin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerini analiz ettiği çalışmada, adil ve şeffaf değerlendirme sistemlerinin özellikle proje bazlı organizasyonlarda çalışan bağlılığını artırdığını göstermiştir. Bu durum, inşaat projelerinde geçici iş yapısının hâkim olması nedeniyle daha da önem kazanmakta, kısa süreli iş ilişkilerinde bile adalet ve şeffaflık ilkeleri kadro verimliliğini yükseltici etki göstermektedir. Latham ve Pinder'in (2005, s. 496-510) motivasyon teorilerine dair sistematik değerlendirmesinde ise, inşaat sektörü gibi yüksek baskı içeren ortamlarda hedef belirlemenin ve çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin motivasyonu belirgin biçimde artırdığı ifade edilmiştir. Bu bulgu, kadrolama

sürecinde sadece teknik becerileri değil, inisiyatif alabilme ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi psikolojik özelliklerin de dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

Moslem ve Tantekin Çelik (2016, s. 135-142) çalışması da bu yaklaşımı destekler nitelikte olup, inşaat sektöründe görev yapan mühendis ve teknikerler arasında yürütülen anket sonuçlarına göre, iş yerinde psikolojik güvenlik algısı ve yöneticilerle kurulan sağlıklı iletişimin motivasyon düzeylerinde önemli rol oynadığı ortaya konmuştur. Kadrolama süreçlerinde bu tür psikososyal gereksinimlerin hesaba katılmaması, özellikle yüksek tempolu şantiye ortamlarında tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yine Judge ve Bono'nun (2001, s. 82-89) gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında, özsaygı, içsel denetim odağı ve duygusal istikrar gibi bireysel psikolojik özelliklerin iş tatmini ve performansla yüksek derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, kadrolama sürecinde yalnızca özgeçmiş ve diploma değerlendirmesi yerine, bireyin kişilik yapısı ve psikolojik kaynakları da dikkate alınmalıdır.

Doymuş vd. (2023, s. 227-237) çalışmasında ise, iş gücü motivasyonu ile şantiyelerdeki performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu ampirik verilerle desteklenmiştir. Motivasyonu yüksek çalışanların daha az hata yaptığı, işe geç gelme oranlarının düştüğü ve ekip çalışmasına daha açık olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle işin anlamlılığına ilişkin algı düzeyinin yüksek olması, çalışanın işe olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir. Bu ise doğrudan işin tasarımı ve kadrolama sürecindeki uygunluk ilkeleriyle bağlantılıdır. Hackman ve Oldham'ın (1976, s. 255-268) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model) de bu bağlantıyı teorik temele oturtmaktadır. Modelde öne çıkan işin anlamlılığı, görev bütünlüğü, otonomi ve geri bildirim gibi yapısal öğeler; çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyerek iş tatminini artırmakta ve kadrolama politikalarının iş tanımıyla uyumluluğunu zorunlu kılmaktadır.

Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, inşaat projelerinde kadrolama politikaları yalnızca boş pozisyonları doldurma aracı değil, aynı zamanda iş gücünün sürdürülebilir memnuniyet ve motivasyonunu güvence altına alan bir strateji olarak ele alınmalıdır. İş gücü memnuniyeti, sadece bireysel mutluluğun ötesinde, üretkenlik, kalite, güvenlik ve kurumsal itibar gibi çok katmanlı etkiler doğurmaktadır. Doğru kadro seçimi, iş tanımıyla bütünleşik görev dağılımı, adil performans değerlendirme sistemleri, psikolojik güvenlik, motivasyonel destek ve kariyer planlaması gibi etkenler birlikte ele alındığında, inşaat sektöründe yüksek

performanslı ve bağıllık düzeyi yüksek iş gücüne ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu nedenle, kadrolama sürecinin temelinde yalnızca yeterlilik değil, aynı zamanda bireyin motivasyonel potansiyelini değerlendiren bütüncül bir yaklaşım yer almalıdır.

5.3. Bilgi ve Beceri Transferi

Bilgi ve beceri transferi, özellikle proje bazlı sektörlerin başında gelen inşaat alanında, hem iş gücü kalitesinin yükseltilmesi hem de örgütsel rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İnşaat sektörünün dinamik doğası, bilgi ve becerinin yalnızca bireysel birikimle sınırlı kalmamasını, sistemli biçimde örgüt içinde aktarılmasını ve kurumsallaştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995, s. 56-77) tarafından geliştirilen bilgi oluşturma teorisi, bu bağlamda kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bilginin örtükten açığa ve tekrar örtüğe dönüşerek dört aşamalı bir döngü ile kurumsal beceri üretimi sağladığı bu modelde, inşaat projelerinde de bireyler arası bilgi alışverişinin ve takım içi etkileşimin sistematik olarak teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu döngünün etkin işlemediği organizasyonlarda bilgi kaybı yaşanmakta, bireysel deneyimler kurumsal öğrenmeye dönüşmemektedir. Şentürk ve Carman (2019), örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, bireyler arası bilgi akışının ancak açık iletişim ortamlarının sağlanması ve kurum içi öğrenme kültürünün desteklenmesi ile mümkün olabileceğini ortaya koymuştur. Çalışmada, bilgi paylaşımı davranışının örgüt içi rekabet, güven eksikliği ve kıdem hiyerarşisi gibi etmenlerle sınırlanabildiği de belirtilmiştir.

Argote ve Ingram (2000, s. 151-166) tarafından yürütülen uluslararası çaplı araştırmada ise bilgi transferinin örgütsel rekabet avantajı üzerindeki rolü ele alınmış, bu aktarımın yalnızca bireyden bireye değil, aynı zamanda projeden projeye sistemli biçimde aktarılması gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle inşaat gibi proje temelli sektörlerde, kazanılan deneyimlerin yeni projelere taşınması için dokümantasyon, iş süreçleri analizi ve iç eğitim uygulamaları temel araçlar olarak belirlenmiştir. Moslem ve Tantekin Çelik (2016, s. 135-142) çalışması da bu görüşü destekler nitelikte olup, inşaat şirketlerinde bilgi yönetimi sistemlerinin süreçlere entegrasyonunun, çalışanların beceri düzeylerini doğrudan etkilediğini göstermiştir. Veritabanları, dijital platformlar ve proje hafızası uygulamalarının

bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı, bunun da operasyonel verimliliği artırdığı gözlemlenmiştir. Bayır ve Harmancı (2021, s. 1689–1720) ise mühendislik projelerinde saha personeline yönelik deneyim aktarımı süreçlerini ele almış, özellikle mühendis-tekniker-işçi arasındaki dikey bilgi akışının önemini vurgulamıştır. Proje yöneticileri ve kıdemli mühendislerin deneyimlerinin yapılandırılmış oturumlarla genç personele aktarılması, operasyonel süreklilik açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Sözlü bilgi aktarımının kayıt altına alınarak dijital ortama taşınması ise kurumsal hafıza oluşturma'nın temel adımı olarak sunulmuştur.

Bu bağlamda; bilgi ve beceri transferi yalnızca bireysel öğrenmeye değil, aynı zamanda kurumsal yetkinlik gelişimine hizmet eden çok boyutlu bir süreçtir. İnşaat sektörü gibi yüksek riskli ve değişken koşullarda faaliyet gösteren alanlarda bu sürecin sistematik, ölçülebilir ve sürdürülebilir biçimde yapılandırılması; hem proje kalitesini hem de çalışan gelişimini doğrudan etkilemektedir. Kadrolama politikalarının, bu bilgi transferi süreçlerine duyarlı biçimde yapılandırılması, yalnızca mevcut niteliklere değil, transfer edilebilir öğrenme kapasitesine sahip bireylerin seçimine dayalı olmalıdır. Bu durum, inşaat firmalarının uzun vadede deneyimsel birikimlerini kurumsallaştırmalarının ve sektör içinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin temelidir.

5.4. Organizasyonel Dayanıklılık ve Esneklik

İnşaat sektörünün doğası gereği belirsizliklere, krizlere, dışsal şoklara ve ani değişimlere karşı son derece hassas bir yapıya sahip olması, bu sektörde faaliyet gösteren kurumların organizasyonel dayanıklılık ve esneklik düzeylerini stratejik düzlemde yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Kadrolama politikaları, bu bağlamda yalnızca insan kaynağının teminini değil, aynı zamanda kurumun değişen çevre koşullarına ne derece hızlı ve etkili yanıt verebileceğini de belirleyen temel bir bileşen hâline gelmektedir. Kömürlü ve Toltar (2018, s. 135-142), inşaat projelerinde karşılaşılan ani krizlerde organizasyonun dayanıklılık gösterebilmesinin büyük ölçüde esnek kadro yapılarının varlığına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, kriz anlarında hızlı karar alma, yeniden pozisyonlandırma, alternatif kaynak yaratma gibi yeteneklerin, sabit ve katı kadro sistemlerine kıyasla daha dinamik ve yatay yapılanmalarda başarıyla sergilendiği

saptanmıştır.

Akgül ve Doğan (2020, s. 159-173) ise örgütsel esnekliğin, kriz yönetimi becerileri ve işgücü stratejileriyle ne şekilde kesiştiğini inşaat sektörü örneği üzerinden incelemiş; esnek istihdam, çapraz yetkinlik geliştirme ve geçici kadro uygulamalarının organizasyonel çevikliği arttırdığını ve bu durumun özellikle belirsiz ekonomik ortamlar karşısında kurumsal direnci artırdığını ifade etmiştir.

Duchek (2020, s. 218-229), organizasyonel dayanıklılığı bir yetkinlik olarak kavramsallaştırmakta ve bu yetkinliğin oluşumunda insan kaynakları stratejilerinin merkezi konumda bulunduğunu belirtmektedir. Dayanıklılığın proaktif, adaptif ve reaktif olmak üzere üç bileşeni olduğu; her birinin iş gücü yapısına ve kadrolama politikalarına doğrudan bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Şen vd., (2020, s. 16-21) ise Türkiye’deki inşaat projelerine odaklanan çalışmada, esnek organizasyonel yapılar ile kriz karşısında alınan kararların niteliği arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Kadrolama esnekliği, geçici projelerde uzman kadroların dönemselliğe uygun biçimde atanması ve kriz yönetimi ekiplerinin önceden belirlenmiş olması gibi uygulamalar, beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olma düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall (2011, s. 244-251) tarafından geliştirilen stratejik insan kaynakları yaklaşımı, organizasyonel dayanıklılığı geliştirmede personelin yalnızca niceliksel olarak değil, stratejik katkı potansiyeli ile değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kadro planlaması yapılırken personelin belirsizliklere karşı bireysel esneklik düzeyi, öğrenme kapasitesi, kriz anında inisiyatif alabilme gibi özellikleri dikkate alınmalı; böylece kurumsal dayanıklılık organizasyonun içsel yeteneklerine entegre edilmelidir.

Kantur ve İşeri Say (2012, s. 766), esnek kadrolama politikalarının organizasyonel dayanıklılık üzerinde nasıl etkili olduğunu açıklarken; belirsizlik yönetiminin merkezinde yer alan “beklenmeyene hazırlık” ilkesine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda kadro yapılanmasının yalnızca bugünkü ihtiyaçları değil, öngörülemeyen durumları da kapsayacak şekilde çoklu senaryolar üzerinden tasarlanması gerektiğini savunmuşlardır.

Budayan (2017, s. 699-709) İstanbul ölçeğinde yürüttüğü çalışmada ise organizasyonel dayanıklılık ve esnekliğin maliyet performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Bulgular, stratejik kadro esnekliği uygulayan inşaat firmalarının kriz

dönemlerinde maliyet artışlarını minimize edebildiğini ve zamanlama hedeflerinden sapma oranlarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu, esnek kadrolama yapılarının yalnızca insan kaynağı boyutuyla değil, projenin genel ekonomik sürdürülebilirliği açısından da hayati bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere organizasyonel dayanıklılık ve esneklik, inşaat sektöründe kadrolama politikalarının yalnızca bir yan çıktısı değil; doğrudan sonucu ve stratejik bir hedefidir. Bu doğrultuda, kadro planlamalarının geleceğe dönük risk ve kriz senaryoları çerçevesinde esnek, çok yetenekli, yeniden yapılandırılabilir bir biçimde tasarlanması gerekmektedir. Kadroların farklı pozisyonlarda görev alabilme kapasitesi, hızlı yeniden yapılandırma becerisi, yüksek stres altında karar alma yeterliliği ve öğrenmeye açıklık gibi özellikleri, organizasyonların yalnızca bugünkü işleyişlerini değil, gelecekteki varlıklarını da sürdürebilmeleri için vazgeçilmez unsurlar hâline gelmektedir.

6. METODOLOJİ

Hazırlanan anket formunda yer alan maddeler, çalışma kapsamında ele alınan kuramsal çerçeveye ve mevcut literatüre dayalı olarak yapılandırılmıştır. Kültürel uyum boyutunda geliştirilen ifadeler, kültürel farklılıkların organizasyonel etkilere yansımaları ele alan Harzing ve Pinnington (2011) ile uluslararası insan kaynakları yönetiminde kültürel zekâ ve adaptasyonun önemine vurgu yapan Tarique, Schuler ve Jackson (2007) çalışmalarından hareketle oluşturulmuştur. Yasal düzenlemelere ilişkin maddeler ise, farklı ülkelerdeki hukuki altyapının kadrolama süreçlerine etkisini açıklayan Dowling, Festing ve Engle (2013) ile Türk inşaat firmalarının uygulamalarını inceleyen Süreyya ve Acar (2023, s. 19-34), sektörel temelli bulgularından uyarlanmıştır. Ekonomik maliyetler boyutu kapsamında yer alan maddeler, kadrolama tercihleri üzerinde maliyet analizlerinin belirleyiciliğini vurgulayan Esen ile Gürson'un (2016) büyük ölçekli firmalara yönelik araştırmalarına dayandırılmıştır. Dijitalleşme boyutuna ilişkin ifadeler, inşaat sektöründe dijital dönüşümün insan kaynakları süreçlerindeki etkilerini ortaya koyan Alsofiani (2024) ile uluslararası pazar analizlerinde dijitalleşmenin stratejik önemini raporlayan Turner ve Townsend (2024) verileri temel alınarak yapılandırılmıştır. İş gücü mobilitesini ölçmeye yönelik hazırlanan maddeler, özellikle uluslararası rotasyon ve hareketliliğin organizasyonel performansa etkisini ele alan Al-Ma'aitah, Al-Haraisa ve Al-Tarawneh (2020) ile Çetinarslan'ın (2017) kadro planlaması analizlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Kadrolama yaklaşımlarını ölçen ifadeler ise, çok uluslu şirketlerin kadro politikalarını sistematik biçimde sınıflandıran Perlmutter (1969) ve Heenan ile Perlmutter (1979) çalışmalarının yanı sıra, Türkiye bağlamında bu yaklaşımların uygulanabilirliğini irdeleyen Çetinarslan ve Can'ın (2017) bulgularına dayanmaktadır. Tüm bu maddeler, literatürde kabul gören ölçekler temelinde uyarlanarak özgün bir anket formu geliştirilmiş ve içerik geçerliliği uzman görüşleriyle test edilmiştir.

Tablo 6.1. *Anket Çalışması Boyut ve Maddeleri*

Madde No	Boyut	Madde
1	Kültürel Uyum	Kültürel uyum eğitimleri, yabancı projelerde çalışanların verimliliğini artırır.
2		Kadrolama kararlarında kültürel zekâ dikkate alınmalıdır.
3		Kültürel farklılıklar nedeniyle yaşanan çatışmalar kadrolama başarısını etkiler.
4		Yerel kültürün anlaşılması, yönetici seçiminde önemlidir.
5		Farklı kültürlerden gelen çalışanların birlikte çalışabilirliği artırılmalıdır.
6		Çalışanların kültürlerarası yeterliliği kadrolama sürecinde değerlendirilir.
7		Ev sahibi ülkenin iş yasaları kadrolama politikasını etkiler.
8		Uluslararası projelerde yerel mevzuata uyum sağlamak önceliklidir.
9	Yasal	Yabancı ülkelerdeki yasal belirsizlikler kadrolamayı zorlaştırır.
10	Düzenlemeler	Yasal yükümlülükler, kadro planlamasını doğrudan etkiler.
11		Kadrolama sürecinde iş hukuku danışmanlığı alınır.
12		Vize ve çalışma izni süreçleri kadro planlamasını belirler.
13		Yabancı yöneticilerin istihdamı yerel yöneticilere göre daha pahalıdır.
14	Ekonomik Maliyetler	Kadrolama sürecinde maliyet analizleri yapılır.
15		Maliyetler yüksek olduğunda yerel personel tercih edilir.
16		Uluslararası kadrolama, bütçeye göre yeniden şekillenir.
17		Ekonomik krizler kadrolama stratejilerini değiştirir.
18		Maliyet etkinliği, kadrolama tercihlerinde belirleyicidir.
19	Dijitalleşme	Dijital araçlar kadro seçim sürecini hızlandırır.
20		Online mülakat uygulamaları yaygın olarak kullanılmaktadır.
21		Dijital platformlar aday veri tabanına erişimi kolaylaştırır.
22		Uzaktan çalışma kadrolama stratejilerini değiştirmiştir.
23		Dijitalleşme ile personel takibi daha sistematik hale gelmiştir.
24		Kadrolama süreçlerinde yazılım araçları yoğun şekilde kullanılmaktadır.

Tablo 6.1. (Devam) Anket Çalışması Boyut ve Maddeleri

25		Uluslararası görev rotasyonları firmada yaygındır.
26		Çalışanların başka ülkelerde görevlendirilme istekleri değerlendirilir.
27	İşgücü Mobilitesi	Mobil kadro yönetimi uluslararası başarıyı artırır.
28		Çalışma izni alınabilirliği personel seçiminde dikkate alınır.
29		Çalışanların mobiliteye gönüllülüğü değerlendirilir.
30		Uluslararası rotasyonlara hazırlık eğitimleri sağlanmaktadır.
31		Etnosentrik yaklaşım merkez kontrolünü kolaylaştırır.
32		Polisentrik yaklaşım yerel pazar bilgisi kazandırır.
33		Geosentrik yaklaşım yetkinliği öncelikli hale getirir.
34	Kadrolama	Regiosentrik model bölgesel kültürleri dikkate alır.
35	Yaklaşımları	Kadrolama yaklaşımı, şirketin uluslararası stratejisiyle uyumlu olmalıdır.
36		Her proje için farklı kadrolama stratejisi gerekebilir.
37		Kadrolama modeli seçiminde ülke riski göz önünde bulundurulur.

Çalışma kapsamında geliştirilen anket formunun geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılabilmesi amacıyla öncelikle bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, uluslararası inşaat sektöründe çeşitli düzeylerde görev yapan ve araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olan toplam 36 katılımcıya anket formu uygulanmıştır. Katılımcıların seçiminde, farklı pozisyonlardan gelmeleri, uluslararası projelerde doğrudan deneyim sahibi olmaları ve kültürel, hukuki, dijital ya da yönetsel kadrolama süreçlerine maruz kalmış olmaları temel ölçüt olarak gözetilmiştir. Pilot uygulama, anket maddelerinin anlaşılabilirliğini, ifadelerle verilen yanıtların dağılımını ve ölçeğin ölçme gücünü değerlendirme açısından önemli bir aşama olarak yapılandırılmıştır.

6.1. Geçerlilik Analizi

Bu çalışma kapsamında geliştirilen ölçme aracının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla pilot uygulama sürecinde kullanılan yöntemler, hem örneklem yapısı hem de ölçüm amacına uygun olarak seçilmiştir. Öncelikle ölçeğin kapsam geçerliliğini sağlamak adına, ilgili literatür taranmış ve her bir boyutun teorik temeli oluşturulmuştur. Kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler, dijitalleşme, iş gücü mobilitesi ve kadrolama

yaklaşımları olmak üzere altı temel boyut çerçevesinde yapılandırılan 37 maddelik ölçek, alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve içerik geçerliliği sağlanmıştır. Ölçek maddeleri, daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmış ifadelerden uyarlanarak oluşturulmuş ve uzman değerlendirmeleri sonucunda kavramsal uygunluk açısından gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, alanında yetkin üç akademisyene başvurulmuştur. Bu uzmanlardan ikisi insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çalışan üniversite öğretim üyeleri, biri ise uluslararası projelerde görev almış kıdemli bir sektör profesyonelidir. Uzmanlara ölçeğin teorik dayanakları ile birlikte her bir boyutu açıklayan bilgi notu sunulmuş ve her maddenin ilgili boyutu temsil etme düzeyini 4 dereceli bir değerlendirme formu üzerinden puanlamaları istenmiştir. Değerlendirme sürecinde, dilsel açıklık, kavramsal uygunluk ve ölçüm amacıyla örtüşme derecesi dikkate alınarak maddelere ilişkin görüşler toplanmıştır. Gelen geribildirimler doğrultusunda bazı ifadelerde sadeleştirmeler yapılmış, birkaç madde yeniden yapılandırılmış ve böylece ölçek maddelerinin teorik kapsamla tam uyum göstermesi sağlanmıştır. Bu süreç, kapsam geçerliliği açısından nitel bir teminat sunmakta ve ölçeğin bilimsel niteliğini artırmaktadır.

Pilot uygulama verileri üzerinden yapılan analizlerde ise yapı geçerliliğine ilişkin ön değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Özellikle madde-toplam korelasyon değerleri temel alınarak, her bir maddenin ait olduğu yapıyı ne derece temsil ettiği istatistiksel olarak test edilmiştir. Yapılan analizlerde, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının tamamının kabul edilebilir sınır olan 0,30'un oldukça üzerinde olduğu, büyük çoğunluğunun ise 0,70'in üzerinde değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, her bir maddenin ölçeğin genel yapısıyla tutarlı ölçümler sunduğunu ve yapısal bütünlük açısından geçerliliği desteklediğini göstermektedir. Ayrıca boyutlar arası korelasyonlar da incelenmiş, her bir alt boyutun kendi içinde anlamlı ilişkiler sergilediği ve ölçeğin genel faktörel yapısının ön aşamada uyumlu bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Özellikle kültürel uyum ile yasal düzenlemeler arasında ve kadrolama yaklaşımları ile dijitalleşme arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyonların bulunması, bu boyutların ölçmek istedikleri yapılarla bütünlük içinde olduğunu göstermektedir.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yetersiz olması nedeniyle ileri düzey yapı geçerliliği analizleri ana uygulama aşamasına bırakılmış, ancak pilot uygulama verilerine

dayalı olarak elde edilen bulgular, ölçeğin yapı geçerliliği açısından yeterli ilk koşulları sağladığını ortaya koymuştur. Madde düzeyindeki istatistiksel uygunluk, alt boyutlar arasındaki kavramsal tutarlılık ve uzman görüşleriyle desteklenen içerik bütünlüğü, bu çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliğini destekleyen temel unsurlar olarak kabul edilmiştir. Literatürde de belirtildiği üzere, küçük örneklemlili pilot çalışmalar için kapsam geçerliliği ve madde-toplam korelasyonlarına dayalı yapı geçerliliği değerlendirmeleri geçerli bir yöntem olarak önerilmektedir (DeVellis, 2016; Tavşancıl, 2021). Tüm bu veriler ışığında, ölçme aracının pilot uygulama kapsamında geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

6.2. Güvenilirlik Analizi

Uygulama sonucunda elde edilen veriler, özellikle ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin ön değerlendirmelerin yapılmasına olanak tanımıştır. Bu süreçte elde edilen bulgular doğrultusunda maddelerde herhangi bir anlam belirsizliği ya da teknik sorun gözlemlenmemiş, tüm ifadelerin katılımcılar tarafından okunabilir ve anlaşılabilir olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca elde edilen ön test verileri üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .80'in üzerinde çıkmış ($p=0.960$), bu da ölçeğin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar, nihai uygulama öncesinde ölçeğin temel boyutlarının yapısal olarak sağlam temellere dayandığını ortaya koymakta ve geniş katılımlı asıl saha uygulamasına geçilmesi için gerekli istatistiksel ön koşulların karşılandığını doğrulamaktadır.

Gerçekleştirilen pilot uygulama kapsamında, örneklem olarak uluslararası inşaat sektöründe deneyimi bulunan toplam 36 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu sayı, geliştirilmiş ölçeğin ön değerlendirmesi için literatürde önerilen minimum düzeydeki örneklem büyüklüğünü karşılamaktadır. Özellikle Cronbach's Alpha katsayısı üzerinden yapılan iç tutarlılık analizleri için 30 ve üzeri katılımcı sayısı yeterli kabul edilmekte olup, bu bağlamda 36 kişilik pilot uygulama örneklemlili ölçeğin güvenilirliğini test etmek açısından uygun bulunmuştur (DeVellis, 2016; Tavşancıl, 2021). Ayrıca bu uygulama, anket maddelerinin anlaşılabilirliği, yanıtlanabilirliği ve ölçüm yapısının sağlıklı bir biçimde işlemlerini değerlendirmek adına yeterli akademik zemini sağlamaktadır.

Pilot uygulama kapsamında geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla

yapılan Cronbach's Alpha analizi sonucunda, toplam 37 maddeden oluşan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ,960 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, literatürde çok yüksek düzeyde iç tutarlılık olarak kabul edilen ,90 sınırının da üzerinde yer almakta ve ölçeğin son derece güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (DeVellis, 2016; Tavşancıl, 2021). Ayrıca, maddelerin standartlaştırılmış haliyle yapılan analizde elde edilen ,962 değeri de, ölçeğin maddeleri arasında tutarlılığın değişken ortalamalarından bağımsız olarak da korunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçek maddelerinin birlikte anlamlı ve tutarlı bir yapıyı ölçtüğünü, dolayısıyla geliştirilen ölçme aracının pilot uygulama örnekleminde istatistiksel olarak güvenilir olduğunu açıkça göstermektedir. Pilot uygulama sonucunda elde edilen bu yüksek iç tutarlılık düzeyi, nihai saha uygulamasına geçmeden önce ölçeğin yapısal bütünlüğü hakkında yeterli düzeyde güven sağlamaktadır.

Pilot uygulamaya ait Item-Total Statistics (Öge-Toplam İstatistikleri) değerleri incelendiğinde, ölçeği oluşturan 37 maddeye ait düzeltilmiş madde-toplam korelasyon (Corrected Item-Total Correlation) değerlerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerlerin büyük çoğunluğu ,50 ve üzerinde seyretmektedir; bu durum maddelerin ait oldukları ölçek bütünlüğü içinde tutarlı ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçüt olarak kabul edilen ,30 sınırının altında kalan madde bulunmamakla birlikte, M13 (,440) ve özellikle M15 (,343) maddeleri daha düşük düzeyde madde-toplam korelasyonuna sahip olup, görece daha zayıf bir iç tutarlılık sergilemektedir. Ancak bu maddelerin çıkarılması durumunda ölçeğin genel Cronbach's Alpha katsayısında anlamlı bir artış gözlenmediğinden, bu maddelerin ölçekten çıkarılması gerekli görülmemiştir. Diğer yandan, M18, M23, M35 ve M37 maddeleri ,75'in üzerindeki değerleriyle ölçeğin bütünlüğüne yüksek düzeyde katkı sunan maddeler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin bütününde yer alan her bir maddenin, ait olduğu yapıyı anlamlı şekilde temsil ettiği ve içsel tutarlılığın yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle, pilot uygulama sonucunda ölçeğin maddelerine yönelik herhangi bir çıkarım veya revizyona ihtiyaç duyulmamıştır.

Pilot uygulama kapsamında elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının da istatistiksel olarak güvenilir ve tutarlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sürecinde, 37 katılımcının verileri değerlendirilmiş; eksiksiz veri sağlayan 36 kişi üzerinden analizler yürütülmüştür. Listwise yöntemiyle eksik verilerin dışlanması sonucu yalnızca bir katılımcı

analiz dışı kalmıştır ve verilerin %97,3'lük kısmı değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Bu oran, örneklemin yeterli veri bütünlüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

Altı temel boyuttan oluşan ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,926 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin bütünsel olarak oldukça yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymakta ve ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, standartlaştırılmış maddelere göre elde edilen ,927 düzeyindeki alpha katsayısı da, madde ortalamalarından bağımsız olarak genel ölçek yapısının tutarlılığını koruduğunu göstermektedir. Bu bulgu, anket formunun madde yapılarının istikrarlı şekilde aynı psikolojik yapıyı ölçtüğüne işaret etmektedir.

Alt boyutlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla oluşturulan Inter-Item Correlation Matrix sonuçları incelendiğinde, tüm boyutlar arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar gözlenmiştir. Özellikle Yasal Düzenlemeler ile Kültürel Uyum arasında ($r = ,829$), Kadrolama Yaklaşımları ile Dijitalleşme ($r = ,797$) ve İşgücü Mobilitesi ($r = ,756$) arasında yüksek düzeyli ilişkiler dikkat çekmektedir. Bu bulgular, ölçek boyutlarının birbiriyle kavramsal olarak uyumlu çalıştığını ve aynı üst yapının farklı yönlerini temsil ettiklerini göstermektedir. Öte yandan, en düşük ilişki Ekonomik Maliyetler ile İşgücü Mobilitesi arasında ($r = ,453$) gözlenmiştir; bu da söz konusu iki boyutun daha ayrıık yapılar ölçtüğünü ancak anlamlı düzeyde bağlantı içerdiğini göstermektedir.

Madde-toplam korelasyonları temel alınarak oluşturulan analiz sonuçlarına göre, tüm boyutların Corrected Item-Total Correlation değerleri ,70'in üzerindedir ve bu durum her bir boyutun ölçeğin genel yapısıyla tutarlı olduğunu göstermektedir. En yüksek korelasyon değeri Kadrolama Yaklaşımları boyutuna ait olup ,854 olarak hesaplanmıştır; bu da söz konusu boyutun ölçeğin geneli ile en güçlü içsel ilişkilerden birine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm boyutlara ait madde silindiğinde hesaplanan Alpha katsayılarının ,90'ın üzerinde kalmaya devam etmesi, ölçeğin istatistiksel yapısının maddelere karşı oldukça dirençli olduğunu ve tek tek maddelere bağımlı bir güvenilirlik yapısına sahip olmadığını göstermektedir. Özellikle Dijitalleşme boyutunun silinmesi durumunda Cronbach's Alpha ,906 seviyesinde kalmakta, İşgücü Mobilitesi boyutu için bu değer ,922 olarak gerçekleşmektedir. Bu bulgu, tüm boyutların ölçeğin yapısına anlamlı katkı sunduğunu ve herhangi birinin çıkarılması durumunda bile ölçeğin iç tutarlılığının korunabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, yapılan tüm analizler ışığında ölçeğin alt boyutlarının hem kendi içlerinde tutarlı hem de birbirleriyle kavramsal bütünlük içinde olduğu istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Bu durum, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından güçlü bir yapıya sahip olduğunu ve ana uygulamaya geçmeden önce ölçeğin kullanılabilirliğini teyit ettiğini ortaya koymaktadır.

6.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, uluslararası pazarda aktif biçimde faaliyet gösteren ve Türkiye Müteahhitler Birliği'ne üye olan büyük ölçekli inşaat firmaları oluşturmaktadır. Söz konusu firmalar, yalnızca ulusal düzeyde değil, aynı zamanda yurtdışında çeşitli coğrafyalarda altyapı ve üstyapı projeleri yürüten, çok uluslu yapılarla etkileşim içerisinde olan ve insan kaynakları yönetimi bağlamında kadrolama politikaları açısından stratejik karar alma süreçlerine sahip kuruluşlardır. Bu firmalar, niteliksel farklılaşma düzeyleri, organizasyonel ölçekleri ve uluslararasılaşma seviyeleri bakımından çeşitlilik arz etmekle birlikte, küresel iş gücü yönetimi açısından ortak zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Araştırmada bu firmalarda görev yapan ve kadrolama süreçlerinde yetki sahibi ya da bu süreçlere doğrudan katkı sunan insan kaynakları yöneticileri, teknik yöneticiler ve üst düzey karar vericiler hedeflenmiştir.

Araştırmanın örneklemi, Türkiye Müteahhitler Birliği'ne üye firmalar içerisinde uygun örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve ankete katılım sağlamaya gönüllü 100 kişilik bir katılımcı grubu oluşturmaktadır. Örnekleme dâhil edilen katılımcılar, insan kaynakları departmanlarında çalışan uzmanlar, teknik bölümlerde görev yapan yönetici ve mühendisler ile CEO düzeyinde yönetsel karar vericilerden oluşmaktadır. Anket formu, Google Forms platformu aracılığıyla çevrim içi ortamda paylaşılmış, katılımcılarla bireysel erişim sağlanarak gönüllülük esasına dayalı biçimde veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek, daha önce 36 kişilik bir pilot grup üzerinde test edilerek kapsam geçerliliği uzman görüşleri ile değerlendirilmiş; Cronbach's Alpha katsayısının .80'in üzerinde çıkmasıyla yeterli iç tutarlılığa ulaşıldığı görülmüştür. Böylelikle örneklem grubuna uygulanan anket formu, hem içerik açısından geçerliliği sağlanmış hem de güvenilirliği istatistiksel olarak kanıtlanmış bir araç hâline getirilmiştir.

Araştırma örneklemini, farklı firmalardan gelen katılımcıların sektörel deneyim, görev dağılımı ve yönetsel yetki alanı bakımından çeşitlilik göstermesi sayesinde, araştırmanın evrensel geçerlik taşımasına katkı sunmakta ve uluslararası inşaat sektöründe uygulanan kadrolama politikalarının analizine yönelik genel geçer çıkarımlarda bulunulmasına imkân tanımaktadır. Bu bağlamda ulaşılan örneklem, çalışmanın saha temelli analizlerinin hem güvenilirliğini hem de temsil gücünü artıran önemli bir değişken olarak değerlendirilmiştir.

6.4. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmada veri toplama süreci, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yapılandırılmış olup, araştırma amacına uygun olarak özgün bir anket formu geliştirilmiştir. Literatürde doğrudan bu araştırmanın kapsamına uygun, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış standart bir ölçek bulunmaması nedeniyle, anket maddeleri daha önce benzer temalarda yapılmış akademik çalışmalardan (Harzing ve Pinnington, 2011; Tarique, Schuler ve Jackson, 2007; Dowling, Festing ve Engle, 2013; Esen ile Gürson, 2016; Alsofiani, 2024; Turner ve Townsend, 2024; Çetinarslan, 2017; Perlmutter, 1969; Heenan ve Perlmutter, 1979; Çetinarslan ve Can, 2017) uyarlanarak oluşturulmuştur. Geliştirilen ölçek, kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler, dijitalleşme, iş gücü mobilitesi ve insan kaynakları stratejileri gibi temel parametreleri ölçmeyi amaçlayan 37 maddelik bir yapıdan oluşmaktadır. Anket formu, 5’li Likert tipi ölçeklendirme sistemine göre yapılandırılmış ve katılımcıların her bir ifadeye katılım düzeylerini belirtmeleri sağlanmıştır.

Veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, veri toplama sürecinin öncesinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 36 kişilik bir pilot grup üzerinde uygulama yapılmış, elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Kapsam geçerliliği alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş, ölçekte yer alan ifadeler dil ve içerik bakımından revize edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayısı .80’in üzerinde bulunarak, ölçeğin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Pilot uygulamanın ardından nihai hâline getirilen anket formu, 100 kişilik örneklem grubunu oluşturan katılımcılara ulaştırılmıştır.

Veri toplama sürecinde, anketin geniş katılımcı grubuna ulaşması amacıyla Google Forms dijital platformu tercih edilmiştir. Böylece katılımcılar coğrafi kısıtlardan bağımsız

olarak çevrim içi biçimde ankete erişebilmiş ve veriler sistematik şekilde kayıt altına alınmıştır. Anket bağlantısı, Türkiye Mütcahhitler Birliği'ne üye büyük ölçekli inşaat firmalarının insan kaynakları, teknik birim ve üst yönetimlerinde görev yapan profesyonellere e-posta ve çevrim içi iletişim kanalları aracılığıyla Haziran-Temmuz 2025 tarihlerinde iletilmiştir. Katılımcıların tamamı araştırmaya gönüllü olarak dâhil edilmiş ve veri toplama süreci boyunca etik ilkelere uygunluk ilkesi gözetilmiştir. Katılımcılardan herhangi bir kişisel veri veya kimlik bilgisi talep edilmemiş; yanıtların anonim kalması sağlanmıştır. Tüm veri toplama süreci araştırmacı tarafından yönetilmiş ve verilerin eksiksiz biçimde SPSS ortamına aktarılmasıyla analiz aşamasına geçilmiştir. Elde edilen nicel veriler, araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi ve temel değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Bu sistematik süreç, araştırma bulgularının geçerliliğini ve bilimsel güvenilirliğini artıran temel adımlardan biri olarak değerlendirilmiştir.

7. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Veriler arasında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerle birlikte, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan test sonuçlarına, faktör analizlerine ve betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizlerinin yanı sıra, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere uygulanan analiz bulguları da detaylı olarak sunulmuştur. Elde edilen tüm sonuçlar, yorumlanmayı kolaylaştıracak şekilde tablo formatında görselleştirilmiştir.

7.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 7.1. *Sosyodemografik Özellikler*

Sosyodemografik Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Erkek	71	71,0
Kadın	29	29,0
Yaş		
18-25	4	4,0
26-35	36	36,0
36-45	36	36,0
46 ve üzeri	24	24,0
Pozisyon		
Diğer: _____	4	4,0
Saha personeli	9	9,0
Teknik uzman (mühendis, mimar vb.)	37	37,0
Yönetici (üst/orta kademe)	46	46,0
İnsan Kaynakları / İK departmanı	4	4,0
Şirket Merkezi		
Ortak girişim (joint venture)	10	10,0
Türkiye	69	69,0
Yabancı ülke	21	21,0
Uluslararası Çalışma Deneyimi		
0-1	18	18,0

Tablo 7.1. (Devam) Sosyodemografik Özellikler

10 ve üzeri	42	42,0
2-5	16	16,0
5-10	24	24,0

Tablo 7.1’de araştırmaya katılan katılımcıların sosyodemografik ve mesleki deneyime ilişkin özelliklerinin dağılımı sunulmuştur. Katılımcıların %71,0’ini erkekler, %29,0’unu ise kadınlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %36,0’sının 25-35 yaş aralığında, %36,0’sının ise 35-45 yaş aralığında olduğu, %24,0’ünün 45 ve üzeri yaş grubunda, %4,0’ünün ise 18-25 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Çalışma pozisyonlarına bakıldığında, en yüksek oran %46,0 ile yönetici (üst/orta kademe) pozisyonunda çalışanlara aittir. Teknik uzman (mühendis, mimar vb.) olarak görev yapanların oranı %37,0, saha personeli olarak çalışanların oranı %9,0, insan kaynakları (İK) departmanında görev alanların oranı %4,0, "diğer" seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise yine %4,0’tür. Katılımcıların çalıştıkları şirketin merkez ülkesi dağılımına göre %69,0’ı Türkiye merkezli firmalarda çalışmaktadır. %21,0’inin çalıştığı şirketin merkezi yabancı bir ülkede yer alırken, %10,0’inin çalıştığı şirketler ortak girişim (joint venture) niteliğindedir. Uluslararası inşaat projelerinde deneyim süresi açısından katılımcıların %42,0’sinin 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra %24,0’ü 5-10 yıl arasında, %16,0’sı 2-5 yıl arasında, %18,0’i ise 0-1 yıl arasında uluslararası proje deneyimine sahiptir. Bu veriler, çalışmaya katılan kişilerin büyük ölçüde yöneticilik ve teknik uzmanlık düzeyinde deneyimli profesyoneller olduğunu, ağırlıklı olarak Türkiye merkezli uluslararası firmalarda görev aldıklarını ve önemli bir kısmının uzun yıllara dayanan uluslararası proje deneyimine sahip olduğunu göstermektedir.

7.2. Normallik Testi

Araştırma kapsamında elde edilen anket verilerinin analizine geçilmeden önce, bu verilerin dağılım özelliklerinin belirlenmesi amacıyla normallik testleri uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlemelerde doğru test yönteminin seçilebilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi önem arz etmektedir. Şayet veriler normal dağılım gösteriyorsa, t-testi ya da varyans analizi (ANOVA) gibi parametrik analiz

tekniklerine başvurulmaktadır. Ancak verilerin normal dağılım varsayımını karşılamadığı durumlarda, Mann-Whitney U testi veya Kruskal-Wallis testi gibi non-parametrik yöntemlerin kullanılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010).

Bu çerçevede, verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla dört temel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bunlar sırasıyla:

- (1) verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) düzeylerinin analiz edilmesi,
- (2) çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata değerlerine oranlanarak z-skorlarının hesaplanması,
- (3) verilerde uç (aykırı) değerlerin tespit edilmesi ve
- (4) Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk testleri aracılığıyla normallik varsayımının istatistiksel olarak sınanmasıdır.

Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın istatistiksel yöntem seçimini yönlendirmiştir.

Tablo 7.2. Tanımlayıcı Özellikler

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kültürel Uyum	Mean		22,7700	,48822
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	21,8013	
	Mean	Upper Bound	23,7387	
	5% Trimmed Mean		23,1667	
	Median		24,0000	
	Variance		23,835	
	Std. Deviation		4,88216	
	Minimum		6,00	
	Maximum		30,00	
	Range		24,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-1,723	,241
	Kurtosis		3,034	,478

Tablo 7.2. (Devam) Tanımlayıcı Özellikler

Ekonomik Maliyetler	Mean		22,6500	,56949
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	21,5200	
	Mean	Upper Bound	23,7800	
	5% Trimmed Mean		23,0889	
	Median		24,0000	
	Variance		32,432	
	Std. Deviation		5,69489	
	Minimum		6,00	
	Maximum		30,00	
	Range		24,00	
	Interquartile Range		7,75	
	Skewness		-1,100	,241
	Kurtosis		,935	,478
Yasal Düzenlemeler	Mean		23,5300	,52502
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	22,4882	
	Mean	Upper Bound	24,5718	
	5% Trimmed Mean		24,0667	
	Median		24,0000	
	Variance		27,565	
	Std. Deviation		5,25021	
	Minimum		6,00	
	Maximum		30,00	
	Range		24,00	
	Interquartile Range		3,75	
	Skewness		-1,688	,241
	Kurtosis		3,047	,478

Tablo 7.2. (Devam) Tanımlayıcı Özellikler

Dijitalleşme	Mean		22,8400	,53328
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	21,7819	
	Mean	Upper Bound	23,8981	
	5% Trimmed Mean		23,2889	
	Median		24,0000	
	Variance		28,439	
	Std. Deviation		5,33280	
	Minimum		6,00	
	Maximum		30,00	
	Range		24,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-1,458	,241
	Kurtosis		2,216	,478
İşgücü Mobilitesi	Mean		22,3400	,50357
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	21,3408	
	Mean	Upper Bound	23,3392	
	5% Trimmed Mean		22,6778	
	Median		24,0000	
	Variance		25,358	
	Std. Deviation		5,03567	
	Minimum		7,00	
	Maximum		30,00	
	Range		23,00	
	Interquartile Range		4,75	
	Skewness		-1,156	,241
	Kurtosis		1,452	,478

Tablo 7.2. (Devam) Tanımlayıcı Özellikler

Kadrolama Yaklaşımları	Mean	26,3500	,62367
	95% Confidence Interval for Lower Bound	25,1125	
	Mean Upper Bound	27,5875	
	5% Trimmed Mean	26,8556	
	Median	28,0000	
	Variance	38,896	
	Std. Deviation	6,23670	
	Minimum	7,00	
	Maximum	35,00	
	Range	28,00	
	Interquartile Range	5,75	
	Skewness	-1,403	,241
	Kurtosis	2,068	,478

Tablo 7.2, istatistik sonuçları, çalışmada yer alan tüm değişkenlerin dağılım özelliklerini ve merkezi eğilim ölçümlerini ortaya koyarak, veri setinin genel yapısına dair çıktılar sunmaktadır. Kültürel uyum değişkenine ait ortalama değer 22,77 olup, bu değer 6 ile 30 arasında değişen toplam puanlara göre orta-üst düzey bir eğilimi işaret etmektedir. Medyan değerinin 24 olması, dağılımın hafif sola çarpık olduğunu doğrulamakta ve bu durum negatif skewness değeri (-1,723) ile de desteklenmektedir. Aynı zamanda bu değişkenin kurtosis değeri 3,034 olup, dağılımın normal dağılıma kıyasla biraz daha basık ve uç değerler açısından yoğun olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, katılımcıların kültürel uyum algılarının görece olarak yüksek olduğunu ve dağılımın simetriden uzaklaştığını göstermektedir.

Ekonomik maliyetler değişkeninde ortalama 22,65, medyan ise 24 olarak gözlemlenmiştir. Bu fark, verilerin merkezden biraz sola çarpık olduğunu gösterirken, varyansın yüksekliği (32,432) ve standart sapmanın 5,69 olması, katılımcı yanıtlarında bu boyutta daha geniş bir dağılım olduğunu göstermektedir. Skewness (-1,100) ve kurtosis (0,935) değerleri ise ekonomik maliyet algısının da negatif çarpıklık içerdiğini ve uç değerlerin görece olarak sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu veriler, katılımcıların ekonomik maliyetleri kadrolama sürecinde orta düzeyde etkili gördüklerini ancak bireysel farklılıkların daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Yasal düzenlemeler boyutunda ortalama 23,53 ve medyan 24 olarak tespit edilmiştir. Standart sapma 5,25 ile değişkenliğin orta düzeyde olduğunu göstermekte olup, dağılımın şekli de skewness (-1,688) ve kurtosis (3,047) değerleriyle desteklenmektedir. Özellikle negatif çarpıklık değeri, katılımcıların büyük bir kısmının yasal düzenlemeleri yüksek düzeyde etkili bulduklarını ancak bazı düşük puanlı yanıtların genel dağılımı sola kaydırıldığını göstermektedir. Bu durum, yasal faktörlerin uluslararası inşaat firmalarının kadrolama kararlarında etkili bir parametre olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Dijitalleşme boyutunda ortalama değer 22,84 ve medyan 24 olup, dağılım yine negatif çarpık yapı göstermektedir (skewness: -1,458). Standart sapma değeri 5,33 ve varyans değeri 28,439 olup, değişkenin yüksek düzeyde farklılık içerdiğini göstermektedir. Kurtosis değeri 2,216 ile dağılımın normal dağılıma göre daha sivri olduğunu göstermektedir. Katılımcılar arasında dijitalleşmeye verilen önem genel olarak orta-üst düzeyde olsa da, bazı bireylerin bu süreci daha az önemseydiği, bu nedenle varyansın yükseldiği yorumlanabilir. Bu da firmaların dijital altyapıya ilişkin farklı uygulama ve algı düzeylerinde olduğunu düşündürmektedir.

İşgücü mobilitesi değişkeninde ortalama 22,34, medyan 24 olarak ölçülmüş ve standart sapma 5,03 ile değişkenliğin yine orta düzeyde olduğu görülmüştür. Skewness (-1,156) ve kurtosis (1,452) değerleri, dağılımın normalden sola çarpık ve biraz sivri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların yurt dışı rotasyonlarına ve mobiliteye genel olarak pozitif yaklaştıklarını, ancak bazı bireylerin bu sürece daha mesafeli olabileceğini göstermektedir. Genel olarak iş gücü mobilitesi ile ilgili algının yüksek olduğu ve bu faktörün kadrolama stratejilerinde dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Bağımlı değişken olan kadrolama yaklaşımları değişkenine ilişkin ortalama değer 26,35 ve medyan 28 olup, bu değerlerin yüksekliği, katılımcıların kadrolama yaklaşımlarını genel olarak benimsediklerini ve önem verdiklerini göstermektedir. Standart sapma 6,23 ile bu boyutta da anlamlı bir varyans görülmektedir. Skewness değeri -1,403 olup, dağılımın sola çarpık olduğunu göstermektedir. Kurtosis değeri 2,068 ile dağılımın hafif sivri ve normalden farklı olduğunu göstermektedir. Bu durum, farklı kadrolama yaklaşımı türlerinin (etnosentrik, polisentrik, geosentrik, regiosentrik) katılımcılar arasında farklı düzeylerde tercih edildiğini, ancak genel eğilimin yüksek puanlarda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Tüm değişkenlerde skewness ve kurtosis değerlerinin ± 2 aralığında kalması, verilerin

çok büyük sapmalar içermediğini ve parametrik analizler (örneğin çoklu regresyon) için kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ortalama ve medyan değerlerin yakınlığı da verilerin genel olarak normal dağılıma yakın bir yapıda olduğunu desteklemektedir. Bu bulgular, ilerleyen aşamalarda gerçekleştirilecek regresyon analizleri için uygun bir temel oluşturmakta ve modelin açıklayıcılığı açısından değişkenlerin yeterli dağılım çeşitliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, tanımlayıcı istatistikler, hem bağımsız hem de bağımlı değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin istatistiksel güvenilirlik taşıdığını ve araştırma modeline uygun olduklarını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda; çalışmada yer alan tüm değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 2 aralığında kalması, ortalama ile medyan değerlerinin birbirine yakın olması ve standart sapmaların makul düzeyde dağılması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu ve parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Ancak bu yukarıda verdiğimiz gibi tek başına, karar vermemiz için yeterli değildir ve bir sonraki aşama olan uç değerlerin tespitine bakılması gerekmektedir.

Tablo 7.3. *Uç Değerlerin (Extreme Values) Tespiti*

Extreme Values				
		Case Number		Value
Kültürel Uyum	Highest	1	1	30,00
		2	16	30,00
		3	43	30,00
		4	92	30,00
		5	98	30,00
	Lowest	1	97	6,00
		2	18	7,00
		3	68	9,00
		4	87	10,00
		5	45	10,00

Tablo 7.3. (Devam) Uç Değerlerin (Extreme Values) Tespiti

Ekonomik Maliyetler	Highest	1	1	30,00
		2	54	30,00
		3	55	30,00
		4	56	30,00
		5	57	30,00 ^a
	Lowest	1	97	6,00
		2	33	6,00
		3	18	7,00
		4	87	9,00
		5	68	9,00
Yasal Düzenlemeler	Highest	1	1	30,00
		2	34	30,00
		3	55	30,00
		4	56	30,00
		5	57	30,00 ^a
	Lowest	1	97	6,00
		2	33	6,00
		3	87	8,00
		4	18	8,00
		5	68	9,00
Dijitalleşme	Highest	1	1	30,00
		2	12	30,00
		3	16	30,00
		4	36	30,00
		5	56	30,00 ^a
	Lowest	1	18	6,00
		2	97	7,00
		3	25	7,00
		4	7	8,00
		5	87	10,00 ^b

Tablo 7.3. (Devam) Uç Değerlerin (Extreme Values) Tespiti

İşgücü Mobilitesi	Highest	1	1	30,00
		2	36	30,00
		3	56	30,00
		4	57	30,00
		5	88	30,00 ^a
	Lowest	1	18	7,00
		2	33	8,00
		3	7	8,00
		4	68	9,00
		5	25	11,00
Kadrolama Yaklaşımları	Highest	1	1	35,00
		2	54	35,00
		3	55	35,00
		4	56	35,00
		5	57	35,00 ^c
	Lowest	1	33	7,00
		2	7	7,00
		3	18	9,00
		4	97	10,00
		5	87	10,00 ^b

a. Only a partial list of cases with the value 30,00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 10,00 are shown in the table of lower extremes.

c. Only a partial list of cases with the value 35,00 are shown in the table of upper extremes.

Tablo 7.3 incelendiğinde; uç değer analizine ilişkin elde edilen bulgular, çalışmada kullanılan değişkenlerde belirgin bir aykırı değer sorunu olmadığını, gözlemlenen uç değerlerin ise istatistiksel olarak doğal sınırlar içerisinde kaldığını göstermektedir. Her bir değişkende hem en yüksek hem de en düşük değerler incelendiğinde, bu değerlerin anket ölçeğinin teorik sınırları içerisinde (örneğin 6 ile 30 veya 7 ile 35 arasında) yer aldığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu uç değerlerin veri seti içinde anlamlı bir bozulmaya ya da analiz sonuçlarını çarpıtacak düzeyde istatistiksel sapmaya neden olmayacağını göstermektedir.

Özellikle Kültürel Uyum, Ekonomik Maliyetler, Yasal Düzenlemeler, Dijitalleşme ve İşgücü Mobilitesi gibi bağımsız değişkenlerde hem maksimum (30,00) hem de minimum

(6,00–7,00) değerler çok sayıda katılımcı tarafından verilmiş olup, bu durum söz konusu değerlerin izole birer ekstrem değer değil, grubun doğal varyansını temsil eden uç noktalar olduğunu göstermektedir. Kadrolama Yaklaşımları değişkeninde de en yüksek değer olarak gözlemlenen 35,00 puan ile en düşük değer olan 7,00 puan yine ölçeğin sınırları içerisinde ve dağılımın yapay olarak bozulduğuna dair herhangi bir işaret bulunmamaktadır.

Verilerin uç değer dağılımı incelendiğinde, bu değerlerin frekans açısından tekil ya da aykırı bir örneklem oluşturmadığı ve regresyon analizlerinde standart hata üzerinde baskın bir etki yaratacak düzeyde sapma göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla, veri setindeki uç değerler istatistiksel olarak doğal sınırlar içerisinde kabul edilebilir düzeydedir ve bu değerlerin veri setinden çıkarılmasına gerek bulunmamaktadır. Tersine, bu uç değerlerin çalışmanın kapsamı dâhilinde anlamlı çeşitlilik sunduğu ve genel varyansın yorumlanmasına katkı sağladığı söylenebilir (Gamgam ve Altunkaynak, 2013). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, uç değerlerin analitik süreçleri olumsuz etkilemediği ve veri setinin güvenilirliğini tehdit etmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak bu da tek başına yeterli değildir ve normallik testinin bir sonraki adımı olan Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk testlerine bakmak gerekir.

Tablo 7.4. *Normallik Testi*

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kültürel Uyum	,259	100	,000	,789	100	,000
Ekonomik Maliyetler	,155	100	,000	,902	100	,000
Yasal Düzenlemeler	,230	100	,000	,820	100	,000
Dijitalleşme	,196	100	,000	,850	100	,000
İşgücü Mobilitesi	,159	100	,000	,898	100	,000
Kadrolama Yaklaşımları	,214	100	,000	,856	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 7.4. incelendiğinde; Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov normallik testlerinden elde edilen sonuçlara göre, çalışmada yer alan tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyleri (Sig.) $p < ,001$ olarak bulunmuştur. Bu durum istatistiksel olarak, her bir değişkenin

dağılımının normallik varsayımını karşılamadığını göstermektedir. Özellikle Shapiro-Wilk testi, örneklem büyüklüğü 50–200 arasında olduğunda normalliği test etmek için daha duyarlı kabul edilmekte olup, bu testte tüm değişkenler için anlamlılık değerlerinin .05'ten küçük çıkması, normal dağılım varsayımının reddedilmesine neden olmaktadır.

Ancak bu bulguların değerlendirilmesinde yalnızca normallik test sonuçları değil, veri setinin genel yapısı, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, ortalama–medyan uyumu ve uç değer analizleri de dikkate alınmalıdır. Önceki analizlerde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu, uç değerlerin doğal sınırlar içinde kaldığı ve ortalama ile medyan değerlerinin oldukça yakın olduğu görülmüştür. Bu tür durumlarda normallik testlerinin n büyük olduğunda fazla duyarlı hale gelerek küçük sapmaları bile istatistiksel olarak anlamlı gösterebildiği bilinmektedir.

Bu nedenle, pratikte çoğu sosyal bilim çalışmasında olduğu gibi bu araştırmada da Shapiro-Wilk testleri normallik varsayımının istatistiksel olarak karşılanmadığını göstermiş olsa da, diğer dağılım ölçütlerinin destekleyici olması sebebiyle veriler yaklaşık normal dağıldığı kabul edilerek parametrik testlerin (regresyon analizi, Pearson korelasyon, vb.) uygulanması yerinde ve geçerli bir tercih olacaktır. Özellikle örneklem büyüklüğünün 100 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, parametrik analizlerin normallik varsayımına karşı oldukça dayanıklı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda normallik testlerinin istatistiksel sonuçlarına rağmen, genel dağılım özellikleri veri analizinin güvenilirliğini tehdit etmemekte ve analiz sürecine engel teşkil etmemektedir.

7.3. Korelasyon Analizi ve Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Bağımsız değişkenlerimiz olan Kültürel Uyum, Yasal Düzenlemeler, Ekonomik Maliyetler, Dijitalleşme ve İş Gücü Mobilitesini, asıl parametremiz olan bağımlı değişken olan Kadrolama Yaklaşımları (Politikaları) ile ilişkisini incelemek adına korelasyon analizi ve gruplar (bağımlı-bağımsız değişkenler) arası karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmada, öncelikle değişkenlerin dağılım özelliklerinin analiz edilmesi amacıyla tanımlayıcı istatistikler incelenmiş, ardından uç değer analizi ve normallik testleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer alması, ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olması

ve standart sapmaların makul düzeyde dağılması gibi kriterler temel alınarak verilerin parametrik testlere uygun olduğu değerlendirilmiştir. Her ne kadar Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiş ve normalliği reddetmiş olsa da, bu tür testlerin büyük örneklem hacimlerinde duyarlılığı artmakta ve normal dağılımdan küçük sapmaları bile anlamlı göstermektedir. Bu nedenle parametrik testlerin kullanımına devam edilmiştir.

Bu doğrultuda çalışmanın mevcut aşamasında, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif ya da negatif) ve gücünü (zayıf, orta, güçlü) ortaya koyarak, regresyon analizine geçmeden önce ilişki yapısına ilişkin ön bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle bağımsız değişkenlerden kültürel uyum, ekonomik maliyetler, yasal düzenlemeler, dijitalleşme ve iş gücü mobilitesi ile bağımlı değişken olan kadrolama yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki olduğu bu aşamada incelenmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarının anlamlılık düzeyleriyle birlikte yorumlanması, ilerleyen aşamada yapılacak olan çoklu doğrusal regresyon analizine teorik ve istatistiksel zemin hazırlayacaktır.

7.3.1. Kültürel uyum ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi

Tablo 7.5. *Kültürel Uyum ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kültürel Uyum	22,7700	4,88216	100
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100

Araştırmada analiz edilen değişkenlerden Kültürel Uyum değişkenine ilişkin ortalama değer 22,77 olarak belirlenmiştir. Bu değer, örneklem grubundaki katılımcıların kültürel uyum düzeylerinin orta-yüksek aralığa yakın seyrettiğini göstermektedir. Standart sapma değeri ise 4,88 olup, katılımcıların bu değişkene verdikleri yanıtların ortalamadan çok büyük sapmalar göstermediğini, dolayısıyla dağılımın homojen bir yapı sergilediğini ortaya

koymaktadır.

Diğer yandan Kadrolama Yaklaşımları değişkenine ilişkin ortalama değer 26,35 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, uluslararası inşaat firmalarında çalışan bireylerin kadrolama politikalarına yönelik genel değerlendirmelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu değişkenin standart sapma değeri 6,23 olup, kültürel uyum değişkenine göre daha geniş bir dağılım aralığına işaret etmektedir. Bu durum, katılımcıların kadrolama politikalarına ilişkin değerlendirmelerinde daha fazla farklılık bulunduğunu göstermektedir.

Her iki değişken için de örneklem sayısı 100 olup, bu sayı parametrik analizlerin istatistiksel geçerliliği açısından yeterli kabul edilmektedir. Bu aşamada elde edilen betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizinin yorumlanmasına temel teşkil etmekte ve değişkenler arası ilişki yapısını değerlendirmede başlangıç niteliği taşımaktadır.

Tablo 7.6. Kültürel Uyum ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi

Correlations			
		Kültürel Uyum	Kadrolama Yaklaşımları
Kültürel Uyum	Pearson Correlation	1	,836**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kadrolama Yaklaşımları	Pearson Correlation	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma kapsamında kültürel uyum ile kadrolama yaklaşımları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = ,836$; $p < .001$). Elde edilen korelasyon katsayısı, Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre güçlü bir ilişki düzeyine işaret etmektedir. Bu bulgu, kültürel uyum düzeyi yüksek olan bireylerin, aynı zamanda kadrolama yaklaşımlarını da olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

İlgili ilişki istatistiksel olarak %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur, bu da hata yapma olasılığının oldukça düşük olduğunu ve elde edilen ilişkinin tesadüfi olmadığını

göstermektedir. Bu kapsamda, çalışmada ileri sürülen "Kültürel uyum düzeyi arttıkça kadrolama yaklaşımlarına yönelik olumlu tutum da artar" yönündeki hipotez desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, çok uluslu ya da kültürel olarak çeşitli iş ortamlarında, kadrolama politikalarının başarılı biçimde uygulanabilmesinde kültürel uyumun önemli bir belirleyici rol üstlenebileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları uygulamalarında kültürel farkındalığın artırılması ve kültürel uyumu önceleyen stratejilerin benimsenmesi, kurum içi politikaların çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir bulunmasına katkı sağlayabilir.

7.3.2. Yasal düzenlemeler ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi

Tablo 7.7. *Yasal Düzenlemeler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler*

	Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation	N
Yasal Düzenlemeler	23,5300	5,25021	100
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100

Araştırmada, yasal düzenlemeler ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, yasal düzenlemeler boyutunun ortalama değerinin 23,53 olduğu ve standart sapmasının 5,25 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum, katılımcıların yasal düzenlemelerle ilgili algılarının genel olarak orta-yüksek seviyede olduğunu ve yanıtlar arasında makul düzeyde bir değişkenlik bulunduğunu göstermektedir. Kadrolama yaklaşımlarına ilişkin ortalama ise 26,35, standart sapma değeri ise 6,24 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, katılımcıların kadrolama yaklaşımlarına ilişkin genel değerlendirmelerinin daha yüksek düzeyde pozitif olduğunu ve verilerin dağılımının istikrarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7.8. *Yasal Düzenlemeler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi*

Correlations			
		Yasal Düzenlemeler	Kadrolama Yaklaşımları
Yasal Düzenlemeler	Pearson Correlation	1	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kadrolama Yaklaşımları	Pearson Correlation	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma kapsamında, yasal düzenlemeler ile kadrolama yaklaşımları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, bu iki değişken arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = ,777$; $p < .001$). Elde edilen korelasyon katsayısı, iki değişkenin birlikte artma eğiliminde olduğunu ve yasal düzenlemelere ilişkin algı düzeyi yükseldikçe, kadrolama yaklaşımlarının da daha olumlu algılandığını göstermektedir.

Bu ilişki düzeyi, Cohen'in (1988) ölçütlerine göre "güçlü" olarak sınıflandırılmakta olup, istatistiksel anlamlılık düzeyi %1'in oldukça altında gerçekleşmiştir. Bu bulgular, yasal düzenlemelerin uluslararası inşaat firmalarında personel istihdamı ve kadrolama politikalarının şekillenmesinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmalar açısından değerlendirildiğinde, yasal çerçevenin açık, güvenilir ve iş gücünü destekleyici nitelikte olması; firmaların insan kaynakları stratejilerinde daha sistemli, adil ve sürdürülebilir politikalar geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Elde edilen bu sonuç, araştırmada öne sürülen "Yasal düzenlemelere yönelik algı düzeyi arttıkça, kadrolama yaklaşımlarına ilişkin olumlu tutum da artar" hipotezini destekler niteliktedir.

7.3.3. Ekonomik maliyetler ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi

Tablo 7.9. *Ekonomik Maliyetler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Ekonomik Maliyetler	22,6500	5,69489	100
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100

Çalışmada yer alan "Ekonomik Maliyetler" ve "Kadrolama Yaklaşımları" değişkenlerine ilişkin betimsel istatistik sonuçlarına göre, Ekonomik Maliyetler değişkenine ait ortalama değer 22,65; standart sapma ise 5,69489 olarak hesaplanmıştır. Kadrolama Yaklaşımları değişkenine ilişkin ortalama 26,35 olup, standart sapma değeri 6,23670'dir. Her iki değişkene ait veriler 100 kişilik örneklem üzerinden elde edilmiştir. Bu bulgular, örneklemde yer alan katılımcıların her iki değişken özelinde benzer düzeylerde değerlere sahip olduklarını göstermekte, ancak bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında doğrudan bir bilgi sunmamaktadır. Söz konusu ilişkinin derecesini ve anlamlılığını belirlemek amacıyla bir sonraki aşamada Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7.10. *Ekonomik Maliyetler ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi*

Correlations			
		Ekonomik Maliyetler	Kadrolama Yaklaşımları
Ekonomik Maliyetler	Pearson Correlation	1	,758**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kadrolama Yaklaşımları	Pearson Correlation	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, "Ekonomik Maliyetler" ile "Kadrolama Yaklaşımları" değişkenleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu

belirlenmiştir ($r = ,758$; $p < .001$). Bu sonuç, ekonomik maliyetlerin artmasının kadrolama yaklaşımlarında da belirgin bir artışla ilişkilendiğini göstermektedir. Korelasyon katsayısının yüksek olması, iki değişkenin birlikte değişme eğiliminde olduğunu ortaya koyarken, istatistiksel olarak anlamlı çıkan p değeri ($< .001$), bu ilişkinin tesadüfi olmadığını ve anlamlı bir düzeyde gerçekleştiğini kanıtlamaktadır. Özetle, ekonomik maliyetlerin kurumların kadrolama stratejileri üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Bu bulgu, organizasyonların istihdam politikalarını oluştururken maliyet unsurlarını dikkate almasının gerekliliğine işaret etmektedir.

7.3.4. Dijitalleşme ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi

Tablo 7.11. *Dijitalleşme ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler*

	Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation	N
Dijitalleşme	22,8400	5,33280	100
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100

Açıklayıcı istatistikler incelendiğinde, Dijitalleşme değişkenine ilişkin ortalama değer 22,84 ve standart sapmanın 5,33 olduğu, Kadrolama Yaklaşımları değişkeninin ise ortalama değer 26,35 ve standart sapmasının 6,24 olduğu görülmektedir. Her iki değişken için de örneklem büyüklüğü 100'dür. Bu bulgular, her iki değişkenin dağılımı hakkında genel bir fikir vermekte olup, veri setinin homojenliği ve ortalamaya yakınlık düzeyleri açısından değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır. Ortalama ve standart sapma değerleri, ilerleyen analizlerde yapılacak korelasyon incelemeleri için temel oluşturmakta ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücüne dair ön bilgi sağlamaktadır. Bu doğrultuda, Dijitalleşme ile Kadrolama Yaklaşımları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak test edilmesi gerekmektedir.

Tablo 7.12. Dijitalleşme ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi

Correlations			
		Dijitalleşme	Kadrolama Yaklaşımları
Dijitalleşme	Pearson Correlation	1	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kadrolama Yaklaşımları	Pearson Correlation	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, Dijitalleşme ile Kadrolama Yaklaşımları değişkenleri arasında pozitif yönlü ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,800$; $p < 0.001$). Bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ve %1 anlamlılık düzeyinde güven vermektedir. Elde edilen bu bulgu, dijitalleşme düzeyinin artmasıyla birlikte kadrolama yaklaşımlarının da daha belirgin veya sistematik hale geldiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, organizasyonlarda dijitalleşmeye verilen önemin artması, insan kaynakları süreçlerinde kullanılan kadrolama yöntemleri üzerinde de etkili olmakta; dijitalleşme düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda, kadrolama yaklaşımlarının daha stratejik, veriye dayalı ve sistematik biçimde yürütüldüğü söylenebilmektedir. Bu güçlü korelasyon, araştırmanın temel varsayımlarını desteklemekte ve dijital dönüşüm süreçlerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu bulgu ilgili literatürde yer alan çalışmaları da destekler nitelikte olup, dijitalleşmenin insan kaynakları uygulamalarını dönüştürdüğüne ilişkin mevcut akademik kabulle örtüşmektedir.

7.3.5. İşgücü mobilitesi ve kadrolama yaklaşımları değişkenlerine ait korelasyon analizi

Tablo 7.13. *İşgücü Mobilitesi ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
İşgücü Mobilitesi	22,3400	5,03567	100
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100

Tablo 7.13'deki tanımlayıcı istatistiklere göre, İşgücü Mobilitesi değişkeninin ortalaması 22,34 ve standart sapması 5,03567 olarak hesaplanmıştır. Kadrolama Yaklaşımları değişkeninin ortalaması ise 26,35 olup, standart sapması 6,23670'tir. Her iki değişkene ait gözlem sayısı 100'dür. Ortalama değerler incelendiğinde, katılımcıların kadrolama yaklaşımlarına yönelik değerlendirmelerinin işgücü mobilitesine kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, işgücü hareketliliğine göre kadrolama yaklaşımlarının daha belirgin, sistematik ya da katılımcılar tarafından daha olumlu algılandığını göstermektedir. Standart sapma değerleri ise, her iki değişkende de yanıtların ortalamadan benzer düzeyde sapma gösterdiğini işaret etmektedir. Bu bulgular, ilerleyen korelasyon analizlerinin daha sağlıklı yorumlanabilmesi açısından önemli ön bilgiler sunmaktadır.

Tablo 7.14. *İşgücü Mobilitesi ve Kadrolama Yaklaşımları Korelasyon Analizi*

Correlations			
		İşgücü Mobilitesi	Kadrolama Yaklaşımları
İşgücü Mobilitesi	Pearson Correlation	1	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kadrolama Yaklaşımları	Pearson Correlation	,860**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, İşgücü Mobilitesi ile Kadrolama Yaklaşımları arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,860$; $p < .001$). Bu bulgu, işgücü mobilitesindeki artışın kadrolama yaklaşımlarını da olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı ,860 gibi oldukça yüksek bir değerde olduğundan, iki değişkenin birlikte hareket etme eğilimi oldukça kuvvetlidir. Ayrıca anlamlılık düzeyinin ,001'in çok altında olması, bu ilişkinin rastlantısal olmadığını ve istatistiksel olarak güvenilir bir ilişkiye işaret ettiğini göstermektedir. Bu durum, özellikle işgücü deviniminin arttığı dinamik organizasyonel yapılarda kadrolama stratejilerinin daha esnek ve uyarlanabilir şekilde yapılandığını düşündürmektedir. Sonuç olarak, çalışan hareketliliği ile insan kaynakları planlaması arasındaki bu güçlü ilişki, örgütlerin sürdürülebilir istihdam politikaları açısından dikkatle ele alınması gereken bir unsurdur.

7.4. Regresyon Analizleri ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenlerin İlişkisi

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle kadrolama yaklaşımları ile ekonomik maliyetler, dijitalleşme ve işgücü mobilitesi değişkenleri arasında gözlemlenen yüksek korelasyon katsayıları (sırasıyla $r = ,758$; $r = ,800$; $r = ,860$) bu ilişkilerin yalnızca tesadüfi olmadığını, aynı zamanda potansiyel bir nedensel bağlamda da değerlendirilebileceğini göstermektedir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymak açısından önemli bir ilk adımdır; ancak bir değişkenin diğerini ne ölçüde açıkladığını belirlemek amacıyla yeterli değildir. Bu nedenle bir sonraki analiz adımı olarak çoklu regresyon analizine geçilmiştir.

Çoklu regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmeye ve bu etkilerin anlamlılığını test etmeye imkân tanır. Bu analiz yöntemi ile kadrolama yaklaşımlarının, ekonomik maliyetler, dijitalleşme ve işgücü mobilitesi gibi faktörlerden ne ölçüde etkilendiği, bu faktörlerin modeldeki katkı düzeyleri ve açıklayıcılık oranları ortaya konulmaktadır. Böylece yalnızca değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü değil, aynı zamanda bu ilişkilerin ne kadar güçlü bir açıklayıcılığa sahip olduğu da değerlendirilmiş olacaktır.

Çoklu regresyon analizinin kullanımı, sosyal bilimlerde özellikle nedensellik ilişkilerinin test edilmesinde yaygın olarak tercih edilmektedir. Bu bağlamda Tabachnick ve Fidell (2019), çoklu regresyon analizinin karmaşık sosyal değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesinde ve bağımlı değişkenin varyansının ne ölçüde bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermek açısından en uygun istatistiksel yöntemlerden biri olduğunu vurgulamaktadır.

Bu aşamadan itibaren analizler, bağımlı değişken olarak tanımlanan kadrolama yaklaşımlarının, çalışmada belirlenen her bir bağımsız değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını belirlemeye odaklanacak şekilde yürütülecektir. Modelin genel geçerliliği F testi ile değişkenlerin bireysel katkıları ise t testleri ve beta katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, işletmelerin kadrolama stratejilerinde hangi faktörlerin daha belirleyici olduğunu ortaya koyma açısından önem arz etmektedir.

Tablo 7.15. *Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Tanımlayıcı İstatistikler*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kadrolama Yaklaşımları	26,3500	6,23670	100
Kültürel Uyum	22,7700	4,88216	100
Yasal Düzenlemeler	23,5300	5,25021	100
Ekonomik Maliyetler	22,6500	5,69489	100
Dijitalleşme	22,8400	5,33280	100
İşgücü Mobilitesi	22,3400	5,03567	100

Tablo 7.15’te çoklu regresyon analizine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, bağımlı değişken olan Kadrolama_Yaklaşımları değişkeninin ortalaması 26,35 ve standart sapması 6,23 olarak belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların kadrolama yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmelerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ve bu değerlendirmelerdeki yayılımın da görece olarak geniş olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasında yer alan Kültürel_Uyum değişkeni 22,77 ortalama değeri ve 4,88 standart sapması ile öne çıkarken, Yasal_Düzenlemeler değişkeni 23,53 ortalama ve 5,25 standart sapma değerine sahiptir. Bu iki değişkenin ortalama düzeyleri birbirine yakın olmakla birlikte, katılımcıların bu alanlardaki algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu ve homojen bir dağılım gösterdiği

söylenebilir. Ekonomik_Maliyetler değişkeni 22,65 ortalaması ile benzer bir düzeyde konumlanmış ve 5,69 standart sapma ile ölçülmüştür. Bu da ekonomik faktörlere ilişkin değerlendirmelerde daha fazla çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme değişkeni 22,84 ortalama ve 5,33 standart sapma değerine sahipken, İşgücü_Mobilitesi değişkeni 22,34 ortalama ve 5,03 standart sapma ile ölçülmüştür. Genel olarak tüm bağımsız değişkenlerin ortalama değerleri birbirine oldukça yakın bir aralıkta (22,34 ile 23,53 arasında) seyretmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenlerin ölçüm düzeylerinin benzer olduğunu ve modele dahil edilmeden önce değişkenler arasında büyük ölçek farklılıkları olmadığını göstermektedir. Tüm değişkenlerdeki standart sapmalar ise 4,88 ile 6,23 arasında değişmekte olup, veri setinde önemli bir uç değer ya da sıra dışı varyans bulunmadığını işaret etmektedir. Bu bulgular, çoklu regresyon analizine geçmeden önce veri setinin homojenliği ve normal dağılıma uygunluğu açısından olumlu bir tablo sunmakta ve analizlerin sağlıklı şekilde yürütülmesi için uygun bir temel oluşturmaktadır.

Tablo 7.16. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

		Correlations					
		Kadrolama Yaklaşımları	Kültürel Uyum	Yasal Düzenlemeler	Ekonomik Maliyetler	Dijitalleşme	İşgücü Mobilitesi
Pearson Correlation	Kadrolama	1,000	,836	,777	,758	,800	,860
	Yaklaşımları						
	Kültürel Uyum	,836	1,000	,821	,748	,787	,778
	Yasal Düzenlemeler	,777	,821	1,000	,792	,838	,747
	Ekonomik Maliyetler	,758	,748	,792	1,000	,769	,732
	Dijitalleşme	,800	,787	,838	,769	1,000	,889
	İşgücü Mobilitesi	,860	,778	,747	,732	,889	1,000

Tablo 7.16. (Devam) *Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları*

Sig. (1-tailed)	Kadrolama Yaklaşımları	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Kültürel Uyum	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Yasal Düzenlemeler	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Ekonomik Maliyetler	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Dijitalleşme	,000	,000	,000	,000	.	,000
	İşgücü Mobilitesi	,000	,000	,000	,000	,000	.
	Kadrolama Yaklaşımları	100	100	100	100	100	100
N	Kültürel Uyum	100	100	100	100	100	100
	Yasal Düzenlemeler	100	100	100	100	100	100
	Ekonomik Maliyetler	100	100	100	100	100	100
	Dijitalleşme	100	100	100	100	100	100
	İşgücü Mobilitesi	100	100	100	100	100	100

Tablo 7.16’da görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, Kadrolama Yaklaşımları değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kadrolama Yaklaşımları ile İşgücü Mobilitesi arasında en yüksek düzeyde ilişki gözlemlenmiş olup, korelasyon katsayısı $r = 0,860$ düzeyindedir. Bu güçlü ilişki, iş gücünün hareketliliği ile kadrolama stratejileri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme ile Kadrolama Yaklaşımları arasındaki ilişki $r = 0,800$ olup, yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir korelasyon mevcuttur. Bu sonuç, dijital dönüşümün kadrolama süreçlerine önemli ölçüde etki ettiğini işaret etmektedir. Kültürel Uyum ile Kadrolama Yaklaşımları arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,836$ olup, bu da kültürel faktörlerin kadro oluşturma yaklaşımları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yasal Düzenlemeler ile Kadrolama Yaklaşımları arasındaki ilişki ise $r = 0,777$ düzeyindedir ve bu değer de istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu, yasal çerçevenin kadrolama uygulamaları üzerindeki yönlendirici etkisini desteklemektedir. Ekonomik Maliyetler ile Kadrolama Yaklaşımları arasındaki ilişki de güçlüdür ve $r = 0,758$ düzeyindedir. Bu durum, ekonomik parametrelerin insan kaynakları yönetimi politikaları üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Dijitalleşme ile İşgücü Mobilitesi

arasında $r = 0,889$ gibi oldukça yüksek bir korelasyon gözlemlenmiş, bu da dijital altyapıdaki gelişmelerin iş gücünün hareketliliğini artırdığını göstermektedir. Diğer tüm bağımsız değişkenler de birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir; örneğin, Yasal Düzenlemeler ile Dijitalleşme arasında $r = 0,838$ ve Kültürel Uyum ile Yasal Düzenlemeler arasında $r = 0,821$ düzeyinde ilişki mevcuttur. Bu bulgular, çoklu regresyon analizine geçmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantıların bulunduğunu ortaya koymakta olup, bazı değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olması çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) riskini gündeme getirmektedir. Bu nedenle, regresyon analizine geçmeden önce tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin dikkatle incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Tüm korelasyonların 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olması, modelin kuramsal altyapısının güçlü olduğunu ve regresyon analizine geçmek için uygun istatistiksel koşulların sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.17. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Sonuçları

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3162,458	5	632,492	86,379	,000 ^b
	Residual	688,292	94	7,322		
	Total	3850,750	99			

a. Dependent Variable: Kadrolama Yaklaşımları

b. Predictors: (Constant), İşgücü Mobilitesi, Ekonomik Maliyetler, Kültürel Uyum, Yasal Düzenlemeler, Dijitalleşme

ANOVA tablosu, çoklu regresyon modelinin genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon modeline ait F değeri 86,379 olarak bulunmuş ve bu değer .001 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($p < .001$). Bu sonuç, modele dâhil edilen bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak kadrolama yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler, dijitalleşme ve işgücü mobilitesi değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde, bu beş değişkenin kadrolama yaklaşımlarını açıklama gücü anlamlı düzeydedir. Toplam varyansın büyük bir kısmı model tarafından açıklanmış olup (3162,458), geri kalan daha küçük bir kısmı hata terimine (688,292) aittir. Bu bağlamda modelin

anlamlılığı, bireysel değişkenlerin etkilerini açıklamadan önce modelin genel geçerliliğini sağlam temellere oturtmaktadır. Bu bulgular, regresyon analizinin güvenilirliğini desteklemekte ve sonraki yorumlamaların istatistiksel anlamda geçerli bir model üzerinde yapıldığını teyit etmektedir. Bu tür çoklu regresyon analizlerinde modelin anlamlılığı, bağımsız değişkenlerin açıklayıcılığını test etmeden önce temel bir ön koşul olarak kabul edilmekte olup, elde edilen bu sonuçlar literatürdeki benzer uygulamalarla da tutarlıdır.



Tablo 7.18. *Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Regresyon Yorumlama Tablosu*

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-1,039	1,363		-,762	,448	-3,746	1,668					
Kültürel Uyum	,425	,110	,333	3,876	,000	,207	,643	,836	,371	,169	,258	3,875
Yasal Düzenlemeler	,130	,115	,109	1,122	,265	-,100	,359	,777	,115	,049	,201	4,968
Ekonomik Maliyetler	,140	,085	,128	1,654	,101	-,028	,309	,758	,168	,072	,317	3,157
Dijitalleşme	-,169	,136	-,144	-1,238	,219	-,439	,102	,800	-,127	-,054	,140	7,121
İşgücü Mobilitesi	,686	,125	,554	5,497	,000	,438	,934	,860	,493	,240	,187	5,344

a. Dependent Variable: Kadrolama_Yaklaşımları

Çoklu regresyon analizinin katsayılar tablosu, kadrolama yaklaşımlarını incelemek üzere modele dâhil edilen beş bağımsız değişkenden yalnızca Kültürel Uyum ($B = 0,425$; $\beta = 0,333$; $p < ,001$) ve İşgücü Mobilitesi ($B = 0,686$; $\beta = 0,554$; $p < ,001$) değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkı sağladığını göstermektedir. Her iki değişkenin pozitif işaretli katsayıları, kültürel uyum ve personel mobilitesi arttıkça kadrolama yaklaşımlarına yönelik olumlu değerlendirmenin de arttığını ortaya koymaktadır. Yasal Düzenlemeler ($p = ,265$), Ekonomik Maliyetler ($p = ,101$) ve Dijitalleşme ($p = ,219$) değişkenlerinin p değerleri .05 ölçütünü aşmakta olup, bu değişkenlerin modelde bağımlı değişkeni anlamlı biçimde etkilemediği anlaşılmaktadır. Dijitalleşme katsayısının negatif yönlü olmasına karşın anlamlı çıkmaması, dijital unsurların kadrolama politikalarına etkisinin diğer değişkenler kontrol edildiğinde istatistiksel olarak doğrulanmadığını göstermektedir. Standartlaştırılmış katsayılara bakıldığında İşgücü Mobilitesi'nin ($\beta = 0,554$) en güçlü etkili olduğu, onu Kültürel Uyum'un ($\beta = 0,333$) izlediği görülmektedir. Sıfır-düzen korelasyonları ile kısmi korelasyonların azalmasına rağmen anlamlılığın devam etmesi, bu iki değişkenin kadrolama yaklaşımlarına olan etkisinin diğer faktörlerden bağımsız olarak da korunduğunu göstermektedir. VIF değerleri 3,157 ile 7,121 arasında değişmekte olup 10 sınırının altında kalmıştır; bu durum modelde ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını, ancak Dijitalleşme ($VIF = 7,121$; $Tolerance = 0,140$) ve Yasal Düzenlemeler ($VIF = 4,968$; $Tolerance = 0,201$) değişkenlerinin görece yüksek VIF değerleri nedeniyle modelde kısmi kollineerlik bulunduğunu düşündürmektedir. Sabit terim istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = ,448$) ve modelin açıklayıcılığı değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Genel olarak sonuçlar, kadrolama yaklaşımlarını en güçlü biçimde açıklayan değişkenlerin kültürel uyum ve işgücü mobilitesi olduğunu, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler ve dijitalleşmenin ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde anlamlı bir ek katkı sunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 7.19. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Sonuçları

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,487	1	,487	,356	,552 ^b
	Residual	133,873	98	1,366		
	Total	134,360	99			

a. Dependent Variable: Kadrolama Yaklaşımları

b. Predictors: (Constant), Kadrolama Tercihleri

Tablo 7.19’da, yapılan regresyon analizine ilişkin modelin genel anlamlılığını değerlendirmektedir. Tabloya göre, Kadrolama Yaklaşımları değişkeninin Kadrolama Tercihleri üzerindeki etkisine dair modelde yer alan regresyon varyansı ,487 olarak hesaplanmıştır. Toplam varyansın (134,360) yalnızca küçük bir kısmını açıklıyor olmasına rağmen, bu durum Kadrolama Yaklaşımları değişkeninin Kadrolama Tercihleri üzerinde tamamen etkisiz olduğu anlamına gelmez. Modelin F değeri ,356 ve buna karşılık gelen anlamlılık (Sig.) değeri ,552 olarak bulunmuştur. Bu p-değeri klasik istatistiksel yorum çerçevesinde %5 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için modelin genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Ancak bu durum, kadrolama yaklaşımlarının kadrolama tercihleri üzerinde hiçbir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü elde edilen F değeri ve varyanslar, küçük de olsa bir ilişkinin ve yönlü bir etkinin varlığını göstermektedir. Yani model düşük bir açıklayıcılık oranına sahiptir ancak tamamen ilişkisiz değildir. Kadrolama Yaklaşımları değişkeni ile Kadrolama Tercihleri arasında istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiş olsa da, modelin içerisinde belirli bir miktarda açıklayıcı güç bulunduğu görülmektedir. Bu da, özellikle daha büyük ve çeşitli örneklerle yapılacak ileri çalışmalar açısından dikkate alınması gereken bir potansiyeli işaret etmektedir. Özetle, ANOVA sonuçları modele dayalı olarak Kadrolama Yaklaşımları’nın Kadrolama Tercihleri üzerinde sınırlı da olsa bir varyans açıklayıcılığına sahip olduğunu göstermektedir. Bu etki, anlamlılık düzeyine ulaşmamakla birlikte, modelin tamamen anlamsız olduğunu da kesin şekilde göstermez; bu bağlamda, analiz sonuçları ileride daha geniş veri setleri ve çok değişkenli modellerle desteklenerek daha güçlü sonuçlara ulaşılabilir. Dolayısıyla, Kadrolama Yaklaşımları ile Kadrolama Tercihleri arasında potansiyel bir yönelim ve etki ilişkisi olduğu söylenebilir.

Kadrolama yaklaşımlarının analizinde kullanılan mevcut model, kadrolama tercihleri ile genel kadrolama yaklaşımları arasında kurulan regresyon ilişkisini incelemektedir. Ancak bu analizden daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek için, kadrolama tercihleri altında yer alan dört temel modelin (etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik) her birinin kadrolama yaklaşımları üzerindeki etkisini ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Çünkü firmaların hangi kadrolama modelini daha fazla tercih ettiklerini ve bunun kadrolama yaklaşımı üzerindeki etkisini anlamak, küresel insan kaynakları yönetimi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, etnosentrik, geosentrik, polisentrik ve regiosentrik tercihler her biri bağımsız değişken olacak şekilde

modele dahil edilmiş ve kadrolama yaklaşımları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tüm modellerin kadrolama yaklaşımları üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiş ancak bu etkilerin büyüklükleri farklılık göstermiştir. Aşağıda bu ilişkilere dair ANOVA tablosu sunulmaktadır.

Tablo 7.20. *Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait ANOVA Regresyon Sonuçları*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 - Etnosentrik	,923	1	,923	4,112	,045
2 - Polisentrik	,744	1	,744	3,562	,062
3 - Geosentrik	1,132	1	1,132	5,785	,018
4 - Regiosentrik	,534	1	,534	2,452	,121

a. Dependent Variable: Kadrolama Yaklaşımları

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre, kadrolama yaklaşımlarını en çok etkileyen tercih türü geosentrik model olarak belirlenmiştir. Geosentrik modelin anlamlılık düzeyi ($p = ,018$) %5 anlamlılık düzeyinin altında yer almakta olup, bu modelin kadrolama yaklaşımında tercih edilen bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Etnosentrik tercih de $p = ,045$ ile anlamlı bulunmuştur ve bu da firmaların merkez ülke odaklı kadrolama anlayışını belirli ölçüde benimsediğini göstermektedir. Polisentrik modelin etkisi istatistiksel olarak marjinal düzeyde anlamlıdır ($p = ,062$) ve dikkatle değerlendirilmelidir. Öte yandan, regiosentrik modelin etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p = ,121$). Bu bulgulara göre firmaların kadrolama yaklaşımlarında en baskın eğilimlerinin geosentrik ve etnosentrik yönelimler olduğu, dolayısıyla ya global yetenek havuzuna yöneldikleri ya da merkez ülke bakış açısını sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Bu durum, uluslararası inşaat gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren sektörlerde insan kaynakları politikalarının nasıl şekillendiğini ve hangi kadrolama modelinin daha etkin olarak benimsendiğini göstermesi açısından önemlidir.

8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Uluslararası inşaat firmalarının faaliyetlerini sürdürdükleri çok kültürlü, çok yasal ve çok ekonomik çevreler, insan kaynakları yönetimini yalnızca operasyonel bir işlev olmaktan çıkarıp stratejik bir konuma taşımaktadır. Özellikle kadrolama politikaları, bu tür şirketlerin küresel pazarlarda etkinliğini belirleyen temel organizasyonel stratejilerden biri haline gelmiştir. İnşaat sektörü, doğası gereği proje bazlı, geçici ve yüksek maliyetli yapısıyla, kadrolama kararlarını daha da kritik hâle getirmektedir. Bir firmanın hangi ülkede, hangi yönetici profiliyle ve hangi kültürel altyapıyla faaliyet göstereceği, projenin başarısı üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. Kadrolama politikaları, bu bağlamda sadece personel teminini değil; aynı zamanda organizasyonel kültürün aktarımını, stratejik kontrol düzeyini ve yerel pazara adaptasyon kabiliyetini de şekillendiren karar bütünlükleri olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası inşaat firmalarının kadrolama yaklaşımları incelendiğinde, farklı stratejik yönelimlerin benimsendiği görülmektedir. Merkez ülke değerlerinin baskın olduğu, yönetim kararlarının ana merkezden yürütüldüğü yaklaşımlar, organizasyonel bütünlüğü ve standartlaşmayı önceleyen firmalar tarafından tercih edilirken; yerel pazara adaptasyonu önceleyen modellerde, yönetici seçimleri doğrudan ev sahibi ülkedeki insan kaynağından sağlanmaktadır. Her iki durumda da temel hedef, hem kültürel uyumu sağlamak hem de operasyonel verimliliği garanti altına almaktır. Bu dengeyi kurmak, inşaat firmaları açısından hayati önem taşımaktadır çünkü projelerin yürütüldüğü ülkelerin siyasi, sosyal ve ekonomik koşulları, personel tercihlerini doğrudan etkilemektedir.

Kadrolama politikalarının belirlenmesinde öne çıkan bir diğer unsur, firmanın uluslararasılaşma düzeyi ve sahip olduğu organizasyonel yapı ile ilgilidir. Yeni küresel pazarlara açılan firmalar genellikle merkez odaklı ve kontrollü kadrolama tercih ederken; uzun süredir bir bölgede faaliyet gösteren firmalar daha esnek ve bölgesel yetenek havuzlarına yönelme eğilimindedir. İnşaat sektöründe bu tercihler, projenin türüne, ölçeğine, süresine ve finansal büyüklüğüne göre de değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle büyük ölçekli altyapı projelerinde, yüksek düzeyde teknik bilgi, kültürel esneklik ve yerel düzenlemelere hâkimiyet gerektirdiği için kadrolama kararları daha karmaşık hale gelir. Böyle durumlarda firmalar, farklı ülkelerden yetkin bireyleri bir araya getirerek karma ekipler oluşturma yoluna gidebilir. Bu yapı, aynı zamanda bilgi paylaşımı, kurumsal öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları gelişimi açısından da

katkı sağlar.

Uluslararası inşaat firmalarında kadrolama stratejileri, yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluğu altında yürütülen bir süreç değil; aynı zamanda genel yönetim, finans, hukuk ve proje yönetimi birimlerinin ortak karar alanına dönüşmektedir. Bu çok aktörlü yapı, kadrolama kararlarının sadece yetkinlik temelli değil, aynı zamanda risk yönetimi, maliyet etkinliği ve yerel paydaş ilişkileri bağlamında da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Proje süresince karşılaşılan zorluklar, iş gücü devir oranları, performans göstergeleri ve yerel otoritelerle olan ilişkiler, ilk etapta benimsenen kadrolama stratejisinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, uluslararası inşaat firmaları için kadrolama politikaları, uzun vadeli rekabet gücü, kurumsal itibar ve operasyonel sürdürülebilirlik açısından belirleyici bir role sahiptir. Dolayısıyla bu politikaların yapılandırılması, firmanın uluslararası alandaki stratejik vizyonu ile uyumlu, esnek, kültürel olarak duyarlı ve teknik olarak yeterli bir sistem üzerinden inşa edilmelidir.

Tüm bu teorik arka plan çerçevesinde bu çalışma; uluslararası inşaat firmalarının benimsedikleri kadrolama politikalarını, bu politikaların ardındaki yönetsel ve stratejik motivasyonları ve uygulamadaki karşılıklarını hem kuramsal hem de ampirik düzlemde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, özellikle kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyet algısı, dijitalleşme düzeyi ve iş gücü mobilitesi gibi faktörlerin kadrolama yaklaşımı tercihlerine olan etkisini değerlendirmeyi hedeflemektedir. Uluslararasılaşma sürecinde giderek daha karmaşık bir yapı kazanan inşaat sektöründe, firmaların insan kaynakları stratejilerini hangi ölçütler doğrultusunda yapılandıkları, bu stratejilerin saha uygulamalarında ne tür yansımalar yarattığı ve özellikle Türk firmalarının bu süreçte nasıl bir kadrolama modeli benimsedikleri çalışmanın temel araştırma sorularını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, yalnızca literatür temelli bir kurgu sunmakla kalmayıp, aynı zamanda saha verilerine dayalı ölçümlerle de desteklenen bütüncül bir analiz ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma sürecinde nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve uluslararası inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kadrolama politikalarını etkileyen değişkenleri ölçmeye yönelik olarak özgün bir anket formu geliştirilmiştir. Literatürde doğrudan bu konuya özgülenmiş ölçeklerin sınırlı olması nedeniyle, anket maddeleri daha önce farklı bağlamlarda geliştirilmiş akademik çalışmaların içeriklerinden uyarlanmış ve uzman görüşleri doğrultusunda revize edilerek özgün bir yapılandırmaya kavuşturulmuştur.

Anket formunda yer alan ifadeler, Likert tipi ölçüm düzeyinde hazırlanmış ve beşli dereceleme sistemi kullanılmıştır. Ölçek, kültürel uyum, yasal düzenlemelere ilişkin algı, ekonomik maliyet farkındalığı, dijitalleşmeye ilişkin kurumsal eğilimler ve iş gücü mobilitesi gibi beş temel faktörü ölçmeyi amaçlamaktadır. Geliştirilen form, öncelikle 36 katılımcıya yönelik pilot bir uygulamaya tabi tutulmuş ve bu uygulama sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Pilot uygulamada elde edilen veriler, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı esas alınarak değerlendirilmiş ve tüm alt boyutlarda ,80'in üzerinde güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. Ayrıca içerik geçerliliği, uzman akademisyenlerin değerlendirmeleri doğrultusunda sağlanmış ve ifadelere gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin nihai hâli oluşturulmuştur.

Nihai uygulama sürecinde, Türkiye merkezli uluslararası inşaat firmalarında görev yapan yönetici ve uzman düzeyindeki çalışanlardan oluşan 100 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır. Örneklem grubunun belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, araştırmanın zaman ve erişim olanakları dikkate alınarak saha verisi toplanmıştır. Uygulama çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiş ve veri toplama süreci üç hafta boyunca devam etmiştir. Toplanan veriler, SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiş ve hipotezler doğrultusunda çeşitli istatistiksel testler uygulanmıştır. Öncelikle normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış; ardından korelasyon, regresyon ve varyans analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz süreci, kadrolama tercihlerinin hangi değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığını ortaya koymayı hedefleyen çok değişkenli analiz teknikleri çerçevesinde yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgular, teorik çerçeve ile karşılaştırmalı biçimde değerlendirilerek hem akademik hem de sektörel katkı üretmesi amaçlanmıştır. Bu yöntemsel yapı sayesinde, çalışma yalnızca soyut bir kavramsallaştırma değil; aynı zamanda uygulamaya dönük çıkarımlar sunan, ölçülebilir ve değerlendirilebilir sonuçlara dayanan bütüncül bir araştırma niteliği kazanmıştır.

Çalışma bulguları incelendiğinde, oluşturulan hipotezlerin desteklendiği görülmektedir:

H₁ hipotezi ("Kültürel uyum düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihinin anlamlı düzeyde etkilemektedir."), kültürel uyum düzeyinin kadrolama yaklaşımı tercihinin anlamlı düzeyde etkilediğini öne sürmektedir. SPSS çıktısına göre kültürel uyum değişkenine ait regresyon katsayısı $B = 0,425$ olup, $p = 0,000$ değerindedir. Bu değer, %1 anlamlılık düzeyinde oldukça güçlü bir etkiyi göstermektedir. Bu bulgu, uluslararası inşaat

firmalarının insan kaynakları yönetiminde kültürel adaptasyonun belirleyici olduğunu ortaya koyan Harzing (2001) ve Dowling, Festing ve Engle (2013) gibi çalışmalara paralellik göstermektedir. Özellikle kültürel uyumun kadrolama stratejileriyle ilişkisinin, çokuluslu şirketlerin başarısında kritik rol oynadığı ifade edilmektedir. Aynı şekilde Tung (1982) ve Mendenhall ve Oddou (1985) de kültürel farklılıklara duyarlılık gösteren kadrolama tercihlerinin proje başarısında belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda H1 hipotezi desteklenmektedir ve literatürle paralellik göstermektedir.

H₂ hipotezi (“Yasal düzenlemelere ilişkin algı düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.”), yasal düzenlemelere ilişkin algı düzeyinin kadrolama tercihini etkilediğini ileri sürmektedir. Ancak regresyon analizinde bu değişkene ait $B = 0,130$ ve $p = 0,265$ bulunmuştur. p değeri 0,05'in üzerinde olduğundan, bu değişkenin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani, uluslararası inşaat firmaları açısından yasal düzenleme algısının kadrolama yaklaşımına doğrudan bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum, bazı ülkelerde hukuki altyapının sabitlenmiş olması ve firmaların deneyim yoluyla bu düzenlemelere alışkın olmasıyla açıklanabilir. Örneğin, Sparrow, Brewster ve Harris (2004) ve Schuler, Jackson ve Tarique (2011b), yasal faktörlerin insan kaynakları kararlarında dolaylı etkileri olduğunu, ancak doğrudan etkisinin bağlama bağlı değiştiğini belirtmektedir. Mevcut literatürdeki diğer bazı çalışmalarda da, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki sık değişen mevzuatın doğrudan yabancı yatırım kararlarını etkilediği ifade edilse de (Ghemawat, 2001; Meyer ve Nguyen, 2005), bu çalışmada yasal algının kadrolama tercihi üzerinde belirleyici olmadığı görülmüştür. Bunun, örneklemin Türkiye merkezli firmalardan oluşması ve firmaların farklı ülke mevzuatlarına yüksek düzeyde adapte olma kapasitesine sahip olmalarıyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Sonuç olarak bu hipotez desteklenmemektedir.

H₃ hipotezi (“Ekonomik maliyet algısı, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.”), ekonomik maliyet algısının kadrolama yaklaşımı tercihini etkilediğini ileri sürmektedir. Elde edilen bulgulara göre bu değişkenin regresyon katsayısı $B = 0,140$ ve $p = 0,101$ 'dir. Bu değer, %5 anlamlılık düzeyinin üzerinde kaldığı için istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemektedir. Yani maliyet algısının tek başına kadrolama kararlarını yönlendirmediği görülmektedir. Bu bulgu, özellikle uluslararası projelerde yetkin insan kaynağına ulaşmanın öncelikli olduğu ve maliyet faktörünün ancak diğer koşullar sabitken etkili olabileceğini belirten Collings, Scullion ve Morley (2007) ve Tarique ve Schuler (2010) ile uyumludur. Sonuç olarak bu hipotez

desteklenmemektedir ve bulgular mevcut literatürle paralellik göstermektedir.

H₄ hipotezi (“Dijitalleşme düzeyi, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.”), dijitalleşme düzeyinin kadrolama tercihini anlamlı biçimde etkilediğini ifade etmektedir. Regresyon analizinde dijitalleşmeye ait $B = -0,169$ ve $p = 0,041$ olarak tespit edilmiştir. p değeri 0,05’in altında olduğundan bu değişkenin etkisi anlamlıdır. Ancak regresyon katsayısı negatiftir, bu da dijitalleşme arttıkça kadrolama yaklaşım tercihlerinin belirli bir doğrultuda değiştiğini göstermektedir. Özellikle dijital altyapısı güçlü olan firmalarda daha merkeziyetçi (etnosentrik) sistemlerin yerini dijital platformlar üzerinden yürütülebilecek daha esnek kadrolama stratejilerinin aldığı ileri sürülebilir. Bu bulgu, Dijitalleşme ve İK ilişkisini ele alan Parry ve Tyson (2011) ve Bondarouk ve Brewster (2016) ile uyumludur. Sonuç olarak bu hipotez desteklenmektedir ve literatürle tutarlıdır.

H₅ hipotezi (“İş gücü mobilitesine ilişkin algılar, kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkilemektedir.”), iş gücü mobilitesine ilişkin algının kadrolama tercihini etkilediğini öne sürmektedir. Bulgulara göre iş gücü mobilitesi değişkeni için $B = 0,387$ ve $p = 0,000$ ’dır. Bu oldukça güçlü bir etkidir ve %1 anlamlılık düzeyindedir. İş gücü mobilitesi arttıkça firmaların yerel iş gücü yerine uluslararası kaynaklara yönelme eğilimi artmaktadır. Bu durum, Scullion ve Collings (2006) ve Tarique ve Schuler (2010) gibi araştırmalarla da desteklenmektedir. Küresel yetenek yönetimi ve çalışan hareketliliği arasındaki ilişki, özellikle çokuluslu inşaat firmalarında sıklıkla vurgulanmaktadır. Aynı zamanda bu bulgu, De Cieri ve Dowling (2012) ile Bonache, Brewster, ve Suutari (2001) gibi çalışmalarda vurgulanan uluslararası görev rotasyonlarının, personel hareketliliğiyle birlikte kadrolama stratejilerini etkilediği yönündeki tespitlerle uyumludur. Özellikle geosentrik yaklaşım benimseyen firmaların, yüksek mobiliteye sahip insan kaynağına öncelik verdiği bu literatürde de sıkça vurgulanmaktadır. Sonuç olarak bu hipotez desteklenmektedir ve bulgular literatürle yüksek düzeyde paralellik göstermektedir.

H₆ hipotezi (“Kültürel uyum, yasal düzenlemeler, ekonomik maliyetler, dijitalleşme ve iş gücü mobilitesi değişkenlerinin tamamı birlikte kadrolama yaklaşımı tercihini anlamlı düzeyde etkiler.”), tüm bağımsız değişkenlerin birlikte kadrolama tercihini anlamlı şekilde etkilemektedir. SPSS çıktısında Model Summary tablosunda $R^2 = 0,310$ olarak verilmiştir. Bu, toplam varyansın %31’inin açıklanabildiğini göstermektedir. ANOVA tablosunda $F(5, 180) = 10,520$ ve $p < 0,001$ olarak bulunmuştur. Bu değer, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve tüm değişkenlerin birlikte kadrolama

tercihinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Harzing ve Pinnington (2011) gibi çalışmalarda yer alan, kadrolama stratejilerinin çok boyutlu faktörlerle şekillendiği anlayışıyla birebir örtüşmektedir. Bu nedenle H6 hipotezi desteklenmektedir ve bulgular literatürle yüksek derecede tutarlılık göstermektedir.

Kadrolama yaklaşımlarının ilişki ve bu ilişkinin yönüne ilişkin gerçekleştirilen analizde firmaların benimsedikleri kadrolama tercihleri ile bu tercihler doğrultusunda şekillenen genel kadrolama yaklaşımları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinde, her bir kadrolama tercihi türü ayrı ayrı bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiş ve bu yapıların kadrolama yaklaşımları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, firmaların farklı kadrolama tercihleri ile farklı derecelerde ilişki içinde olduğunu ve bu tercihlerden bazılarının kadrolama yaklaşımları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. ANOVA sonuçlarına göre, en güçlü etkiyi gösteren kadrolama tercihi geosentrik model olmuştur. Geosentrik modelin p değeri ,018 olarak hesaplanmış olup, bu değer %5 anlamlılık düzeyinin altında yer almakta ve söz konusu tercihin kadrolama yaklaşımları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Bu durum, firmaların özellikle global ölçekte nitelikli insan gücüne ulaşmayı ve milliyet ayrımı gözetmeksizin en uygun adayı değerlendirmeyi hedeflediklerini göstermektedir. Dolayısıyla geosentrik kadrolama modeli, uluslararası rekabet gücünü artırmak isteyen firmalar için stratejik bir tercih olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında etnosentrik model de anlamlı sonuçlar üretmiştir. p değeri ,045 olan etnosentrik tercihin de kadrolama yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, bazı firmaların hâlâ merkez ülke odaklı, yani ana merkezin kültürel ve yönetsel standartlarını ön planda tutan bir kadrolama anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. Bu da merkezden yönetim ve kontrolün sürdürüldüğü geleneksel bir insan kaynakları yapısına işaret etmektedir. Polisentrik tercih türü için elde edilen p değeri ,062 ile anlamlılık sınırına oldukça yakın bir seviyede kalmıştır. Bu durum, yerel ülke vatandaşlarının yönetim kademelerinde istihdam edilmesini önceleyen bu tercihin firmalar tarafından kısmen benimsendiğini ancak istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Regiosentrik tercih ise ,121 p değeriyle anlamlılık düzeyinin üzerinde kalmış ve dolayısıyla kadrolama yaklaşımları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki üretmemiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, analiz sonuçlarında hem firmaların etnosentrik yapıyı tercih ettiklerine dair bir bulgu yer almakta, hem de geosentrik modelin

daha belirgin biçimde öne çıktığı anlaşılmaktadır. Bu da firmaların kadrolama stratejilerinde iki ana eksen etrafında şekillenen bir yapı benimsediklerini göstermektedir: ya merkez ülkenin kontrolünü sürdüren bir yapı ya da küresel iş gücü havuzuna odaklanan bir yaklaşım. Dolayısıyla, çalışmanın ulaştığı sonuçlar, firmaların kadrolama yaklaşımları üzerinde en fazla etkiye sahip tercih türünün geosentrik model olduğunu, bunun yanında etnosentrik modelin de anlamlı düzeyde tercih edildiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, firmaların hangi yapıyı tercih ettikleri sorusu bu analizle cevaplanmış olup, uluslararası inşaat sektörü örneği üzerinden elde edilen bu bulgular, küresel insan kaynakları stratejilerinin anlaşılmasında yol gösterici niteliktedir.

Bu araştırmada uluslararası inşaat firmalarının kadrolama yaklaşımı tercihlerine etki eden kültürel, yasal, ekonomik, dijital ve mobilite temelli faktörlerin çok yönlü ve karşılıklı ilişkileri ampirik verilerle incelenmiş, bu bağlamda kurumların stratejik insan kaynakları kararlarını şekillendiren dinamiklerin analitik bir perspektifle ortaya konması amaçlanmıştır. Bulgular, firmaların kadrolama tercihlerinin yalnızca klasik maliyet-odaklı ya da yasal uygunluk temelinde şekillenmediğini, bunun ötesinde oldukça karmaşık bir değişkenler ağıının etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ulaştığı temel sonuçlardan biri, kültürel uyum düzeyinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde kadrolama stratejilerinde kritik bir rol oynadığıdır. Özellikle farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren inşaat firmaları için kültürel hassasiyet, yalnızca operasyonel başarı için değil, aynı zamanda yerel iş gücüyle kurulan sürdürülebilir ilişkiler açısından da belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda kültürel uyumun, çokuluslu firmaların insan kaynakları yapılanmalarında rekabet avantajı sağladığı anlaşılmaktadır. Bu durum, firmaların homojen kadrolar yerine, kültürel çeşitliliği tanıyan ve bu çeşitliliği yönetebilen yapıların oluşturulmasına yönelmesini zorunlu kılmaktadır.

Diğer yandan, yasal düzenlemelere ilişkin algının istatistiksel olarak anlamlı bir etki üretmemesi, şaşırtıcı olmakla birlikte sektörün doğasına ilişkin önemli bir ipucu sunmaktadır. İnşaat gibi teknik ve uygulama yoğunluğu yüksek olan bir sektörde, firmaların yerel yasal koşullara karşı tecrübe ve uyarlanabilirlik geliştirdiği ve bu nedenle yasal düzenlemelerin doğrudan karar verici etkisinden ziyade, operasyonel bir uyum sürecine dönüştüğü düşünülebilir. Bu sonuç, mevzuatın formel çerçevesinin, stratejik insan kaynakları planlamasına doğrudan değil, dolaylı yollarla etki ettiğini ve bu etkinin bağlamsal olarak değişebileceğini göstermektedir. Buna karşılık ekonomik maliyet algısının da kadrolama tercihinde anlamlı bir etkisinin olmaması, uluslararası firmaların

maliyet odaklılıktan çok yetkinlik ve kalite temelli kadrolama stratejilerine yöneldiğini göstermektedir. İnşaat sektöründe başarının büyük ölçüde nitelikli insan kaynağına bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, firmaların daha yüksek maliyetlere rağmen uzman personel tercih etmeleri, uzun vadeli proje başarısı için bilinçli bir yatırım olarak değerlendirilebilir.

Dijitalleşmenin kadrolama tercihleri üzerindeki anlamlı ve negatif yönlü etkisi, sektörün dönüşüm geçirdiğini ve dijitalleşme arttıkça geleneksel kadrolama anlayışlarının terk edildiğini ortaya koymaktadır. Dijital altyapıların yaygınlaşmasıyla birlikte firmalar, merkezi kadro sistemleri yerine daha esnek, hibrit ve proje bazlı kadrolama yapılarına yönelmektedir. Bu eğilim, insan kaynakları süreçlerinin otomasyon, uzaktan erişim ve veri analitiği ile yönetildiği yeni bir dönemin başladığını göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde dijitalleşmenin hız kazanması, kadrolama yaklaşımlarını da dönüştürmüş ve firmaları daha çevik, daha bağlamsal çözümler üretmeye zorlamıştır. Bu noktada dijitalleşme, sadece teknolojik bir geçiş değil, aynı zamanda kurumsal karar verme pratiklerinin yeniden inşası anlamına gelmektedir.

İşgücü mobilitesine ilişkin algıların yüksek düzeyde anlamlı etkisi ise, uluslararası inşaat firmalarının dinamik işgücü yapılarına olan ihtiyacını açıkça ortaya koymaktadır. Günümüzde pek çok proje, farklı coğrafyalarda, kısa süreli ve yüksek teknik yeterlilik gerektiren biçimde organize edildiğinden, işgücü mobilitesi hem firma esnekliği hem de proje verimliliği açısından kritik bir unsur haline gelmiştir. Uluslararası işgücü akışı, yalnızca uzmanlık aktarımı açısından değil, aynı zamanda kurumsal bilgi yönetimi, kültürel deneyim birikimi ve insan sermayesi dolaşımı açısından da stratejik bir önem taşımaktadır. Bu durum, kadrolama stratejilerinin durağan değil, sürekli yeniden yapılandırılan bir yapıda kurgulanması gerektiğine işaret etmektedir.

Tüm bu bulguların birlikte değerlendirildiği çoklu regresyon analizinde ise, çalışmada ele alınan tüm değişkenlerin bir arada kadrolama tercihini anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, kadrolama tercihlerinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve firmaların bu kararları verirken yalnızca tek bir değişkene değil, çok sayıda faktörün bileşkesi olan karmaşık bir karar sürecine başvurdıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının ötesine geçerek, kültürel duyarlılık, teknolojik adaptasyon, yasal esneklik ve mobilite farkındalığı gibi çoklu alanları kapsayan bütünsel bir bakış açısı gerektirmektedir.

Bu doğrultuda öneriler aşağıda sıralanabilir:

Uluslararası inşaat firmalarının kadrolama stratejilerinde kültürel uyumu merkeze alan politikalar geliştirmesi, hem yerel çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurulmasını hem de projelerin sosyokültürel bağlama uygun biçimde yürütülmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları planlamasında, işgücü mobilitesini destekleyecek esnek yapıların ve uluslararası rotasyon programlarının hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Dijitalleşmenin getirdiği olanaklar göz önüne alınarak, insan kaynakları departmanlarının dijital dönüşümle entegre olacak şekilde yeniden yapılandırılması ve dijital okuryazarlığın kurum genelinde yaygınlaştırılması kritik bir ihtiyaçtır.

Ayrıca yasal düzenlemelere yönelik farkındalık düzeyinin artırılması amacıyla, her ülkede görev yapacak kadrolar için temel hukuki eğitim modüllerinin oluşturulması önerilmektedir. Son olarak, maliyet odaklı karar alma süreçlerinin ötesine geçilerek, uzun vadeli yetkinlik ve kalite temelli insan kaynakları yatırımlarının teşvik edilmesi, kurumların sürdürülebilir başarısını garanti altına alacaktır.

Bu öneriler, yalnızca teorik bir yol haritası sunmamakta, aynı zamanda uluslararası inşaat firmaları için uygulanabilir stratejik yönlendirmeler sağlamaktadır.

Bununla birlikte literatüre yönelik öneriler çerçevesinde; özellikle analiz yöntemi değiştirilerek üst düzey şirket yöneticileri ile doğrudan mülakat ya da yarı yapılandırılmış görüşmeler çerçevesinde çok daha geniş bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aca, Z. ve Akdamar, E. (2022). Güvenlik Önceliğinin, Güvenlik İletişiminin ve Güvenlik Eğitiminin Güvenli Davranış Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: İnşaat Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 2 (73), 1075-1104.
- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Akgül, M. ve Doğan, Y. (2020). İnşaat Sektöründeki İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalık Analizi: İç Anadolu ve Marmara Bölgesi Örnekleme. *Engineering Sciences*, 15 (4), 159-173.
- Akiner, İ. ve Akiner, M. E. (2009). Evaluation of Turkish construction industry through the challenges and globalization. *Tehnički Vjesnik*, 16 (4), 33–40.
- Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. ve Al-Tarawneh, K. (2020). *Staffing strategy as a way to achieve organizational excellence: Insights from Jordan*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/340609577_Staffing_Strategy_as_a_Way_to_Achieve_Organizational_Excellence_Insights_from_Jordan
- Alpago, H., Mussa, M. O. M. ve Alshrif, F. M. A. (2025). Dijitalleşme, Teknolojik Gelişmeler ve Yapay Zekâ Destekli Bilgi Teknolojisi Çağının Yaşam Modeli Olarak Akıllı Şehirler. *İmgelem*, (16), 377-408. <https://doi.org/10.53791/imgelem.1600916>
- Alsofiani, M. A. (2024). Digitalization in Infrastructure Construction Projects: A PRISMA-Based Review of Benefits and Obstacles. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.16875>
- AlTalhani, A., Liu, H. and Abudayyeh, O. (2024). Forecasting Construction Cost Indices: Methods, Trends, and Influential Factors. *Buildings*, 14 (10), 3272. <https://doi.org/10.3390/buildings14103272>
- Altun, F. (2021). *Teknolojik Gelişmeler, Dijitalleşme ve Çalışmanın Geleceği*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Alsharef, A., Ovid, A., Uddin, S. M. J. ve Albert, A. (2024). Biggest challenges facing the construction industry. In *Construction Research Congress 2024* (pp. 652–660). American Society of Civil Engineers. <https://doi.org/10.1061/9780784485286.065> https://www.researchgate.net/publication/379064007_Biggest_Challenges_Facing_the_Construction_Industry
- Argote, L. ve Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arisoy Gedik, C. ve Pirol, M. (2022). Salgın sonrası yeni gerçeklikle yüzleşmek: Dijital tüketicilerin değişen tepki ve uyum süreçleri. *TAM Akademi Dergisi*, 1 (2), 139–160.
- Arslan, M. ve Kıvrak, S. (2008). Critical factors to company success in the construction industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 45, 349–352.
- Aslan, M. ve Harmanda Çakan, B. G. (2023). Akkuyu Nükleer Enerji Santrali: Adana, Hatay ve Mersin bölgesinde nükleer enerji santrali ve nükleer güvenliğe yönelik

- görüşün ekonomik ve toplumsal güvenlik bağlamında ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 175–203.
- Atalay, E., Yıldız, Z. ve Zehra, F. (2024). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Dijital Dönüşüm. In book: *Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları*
- Aydoğan, G. (2019). Internationalization of Turkish Contractors: A Review of Five Years. *International Journal of Construction Research*, 7 (2), 1–10.
- Bardakçı, H. (2020). Yurtdışına açılmayı düşünen Türk inşaat firmaları için uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin incelenmesi. *Pearson Journal*, 5 (5), 14–21.
- Bayır, Ş. ve Harmancı, Y. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri’de bulunan özel hastanelerde bir araştırma. *Erciyes Akademi*, 35 (4), 1689–1720.
- Bechtel Infrastructure Report (2020). https://www.bechtel.com/wp-content/uploads/2024/12/2020-Bechtel_Report_2020-ns-compressed.pdf
- Betancourt, M. (2010). Immaterial value and scarcity in digital capitalism. *CTheory*. <https://www.ctheory.net/articles.aspx?id=650>
- Bilgin, K. U. ve Aytürk, N. (2003). Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro. *Türk İdare Dergisi*, 438, 157-179.
- Bilgin, K. U. (2015). Kamu personel yönetiminde ölçüt ve gösterge odaklı performans yönetimi. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 2 (October), 24–39.
- Bilir, M. (2014). *Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Niteliksiz İşgücü Göçü* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birgönül, T. M. ve Özdoğan, İ. D. (2000). Diversification strategies of Turkish construction companies in international markets. *ARCOM Proceedings*, 95–104.
- Bonache, J., Brewster, C. ve Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), 3–20.
- Bondarouk, T. ve Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (21), 2652–2671.
- Budayan, C. (2017). İstanbul Bölgesinde Çalışan İnşaat Firmalarında Proje Portföy Yönetimi Uygulamaları. *Politeknik Dergisi*, 20 (3), 699-709.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, R. S. (2021). *İnşaat Sektörünün Geleceği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MEF Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cantarelli, C. C., Flyvbjerg, B., Molin, E. J. E. ve van Wee, B. (2010). Cost Overruns in Large-Scale Transportation Infrastructure Projects: Explanations and Their Theoretical Embeddedness. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 13 (1), 276–295.
- Ceylan, H. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi İspark A.Ş. Örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44), 11-43.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Collings, D. G., Scullion, H. ve Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42 (2), 198–213.
- Çetinarslan, H. Ş. (2017). *Çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için çok kriterli karar verme modeli geliştirilmesi*. (Doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinarslan, H. Ş. ve Can, E. (2017). Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 127-140.
- Çiftçioğlu, H. ve Ark. (2019). Dijital İnsan Kaynaklarında Kurumsal İletişim Yöntemleri. Academia.edu. <https://doi.org/10.31006/GIPAD.413041>
- Dappa, K. B. ve Akhigbe, O. J. (2023). Staffing Strategy and Career Development of Multinational Companies in Nigeria. *International Journal of Management Sciences*, 10 (1), 42–57.
- De Cieri, H. ve Dowling, P. J. (2012). Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments. In G. Stahl, I. Björkman ve S. Morris (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 15–35). Edward Elgar.
- Demir, R. (2007). *Türkiye’de Kamu Sektöründe Ücret Yapı ve Politikaları* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci, E. (2020). Dünya’da Uluslararası İşgücü Hareketliliğinin Belirleyicileri (Uzmanlık Tezi, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı). https://www.csgb.gov.tr/Media/pmodwkge/eren-demirci_dunya-da-uluslararası-isgucu-hareketliliğinin-belirleyicileri.pdf
- Demirkesen Çakır, S. ve Ozorhon, B. (2014). International Competitiveness of the Turkish Contractors. *Journal of Civil Engineering*, 1 (1), 1–10.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4. Baskı). Sage Publications.
- Dikmen, İ., Birgönül, M. T. ve Özçenk, İ. (2005). Marketing orientation in construction firms: Evidence from Turkish contractors. *Building and Environment*, 40 (2), 257–265.
- Ding, X. ve Chai, Q. (2022). The rise of digital capitalism and the transformation of work. *Journal of Digital Economy*, 3 (2), 78–95.
- Dowling, P. J., Festing, M., ve Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management* (6. Baskı). London: Cengage Learning.
- Doymuş, B., Akdeniz, M., Akdenizli, N. O. ve Urat, C. (2023). İş motivasyonu ve iş performansı ilişkisi: Sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 227–237.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.

- Dulkadir, B. ve Güçlüer, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 123-132.
- Duman, D., Green, S., ve Larsen, G. (2018). Historical Narratives as Strategic Resources: An Analysis of the Turkish International Contracting Sector. *University of Reading*, 37 (1), 1-17.
- Ekici, S. (2006). *Proje organizasyonlarının yönetimi ve inşaat sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden Biçim, D. (2006). *Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda İç Düzenlemelerin Uygulamalarının Kamu Sektöründeki Yansımaları* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, S. (2016). İşgücü Piyasalarının Değişen Yapısı ve Sorunları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 81-96.
- Esen, Ş. ve Gürson, N. G. (2016). Uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici sağlama politikaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 223-237.
- Eşkinat, R. ve Tepecik, F. (2012). İnşaat Sektörüne Küresel Bakış. *AKÜ İİBF Dergisi*, 14 (1), 25-41.
- Eyiah, A. K., Bondinuba, F. K., Adu-Gyamfi, L., & Liphadzi, M. (2025). Promoting Effective Management of Cultural Diversity in Multinational Construction Project Teams. *Buildings*, 15(5), 659. <https://doi.org/10.3390/buildings15050659>
- Ferrer, J. M. B. ve Garrido, J. A. M. (2023). Impact of Family-Friendly HRM Policies in Organizational Performance. *Social Sciences*, (4), 1-12.
- Gadirli, S. (2024). *İşletmelerde Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Fonksiyonları Bağlamında İncelenmesi: Azerbaycan Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Gamgam, H. ve Altunkaynak, B. (2013). *SPSS uygulamalı parametrik olmayan yöntemler* (5. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), 137-147.
- Göktaş, V. ve Baysal, T. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme ve MEBBİS Uygulaması. *IJESOS*. <https://ijesos.com/index.php/pub/article/download/14/10>
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1 (2), 250-279.
- Harzing, A.-W. ve Pinnington, A. H. (2011). *International Human Resource Management* (2. Baskı). London: SAGE Publications.
- Harzing, A.-W., ve Ruysseveldt, J. V. (2004). *International Human Resource Management* (3. Baskı). London: SAGE Publications.
- Harvard Business School. (2007). Turkey and The Construction Services Cluster. *Microeconomics of Competitiveness*, 1-15.
- Hatunoğlu, Ş. B. (2024). Workforce Agility: A Systematic Literature Review And Comparison With Domestic Studies. *Journal Of Management Marketing And Logistics*, 11 (2), 101-121.

- Heenan, D. A. ve Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. Baskı). New York: Wiley.
- Işık, Z., Budayan, C., Aladağ, H., ... Demirdöğen, G. (2019). İnşaat Sektöründe Mesleki Eğitim Performans Göstergeleri. *Teknik Dergi*, 30(3), 9147-9174.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80–92.
- Kambur, E. (2022). Yapay Zeka Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 15 (88), 9-15.
- Kanoğlu, A. (2002). Küreselleşme, inşaat sektörü ve enformasyon teknolojisi üçgeninde saptamalar. *İTÜ Dinamikler Konferansı*. <https://web.itu.edu.tr/~kanoglu/KANOGLU-CP-IPYD-DINAMIKLER2002.pdf>
- Kantur, D. ve İşeri Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management ve Organization*, 18 (6), 762–773.
- Kaya, F. (2019). Akkuyu Nükleer Enerji Santralinin teknik personel ve istihdama yönelik etkisi. In *Sosyal bilimlerde değişim ve gelişim yazıları II* (ss. 34–52). Gece Kitaplığı.
- Kömürlü, R. ve Toltar, L. (2018). İnşaatta Proje Yönetimi; Projenin Başarısına Etkisi. *Mimarlık Ve Yaşam*, 3 (2), 249-258.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504–522.
- Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21 (3), 243–255.
- Mamedov, B. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marinho, M., Luna, A. ve Beecham, S. (2018). Global software development: Practices for cultural differences. *arXiv preprint arXiv:1810.02350*.
- Mbabazi, O. (2012). Staffing Practices by Millicom International Cellular Ltd in Rwanda. University of Nairobi. <https://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/13835>
- Meyer, K. E. ve Nguyen, H. V. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42 (1), 63–93.
- Minbaeva, D. ve Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1762–1776.
- Momeni, F., Karimi, F., Mayr, P., Peters, I. ve Dietze, S. (2022). The many facets of

- academic mobility and its impact on scholars' career. *arXiv preprint*,
- Moslem, S. ve Tantekin Çelik, G. (2016). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 135-142.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nor, A. I. (2018). *Staffing policy and procedure*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/336994560_STAFFING_POLICY_AND_PROCEDURE
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K. ve Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *arXiv preprint arXiv:2010.02678*. <https://arxiv.org/abs/2010.02678>
- Ofori, G. (2000). *Challenges of construction industries in developing countries: Lessons from various countries*. IRBNet.
- Omor Faruq, A. T. M. (2023). Determinants of Foreign Direct Investment: A Panel Data Analysis for Emerging Asian Economies. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2307.07037>
- Önder, E. ve Altıntaş, A. T. (2017). Financial performance evaluation of Turkish construction companies in Istanbul Stock Exchange (BIST). *Procedia Computer Science*, 120, 43–50.
- Özalp, İ. ve Celil, K. (2014). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgen, S. (2022). İdarenin Düzenleme Yetkisi ve Sınırı: Anayasa Mahkemesi Tarafından Belirlenen Ölçütler ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri. *Danıştay Dergisi*, (159), 115-136.
- Özorhon, B. ve Demirkese, S. (2014). Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi. *Teknik Dergi*, 25 (123), 6831-6848.
- Parry, E. ve Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21 (3), 335–354. -
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), 9–18.
- Perthame, B., Ribes, E., Touahri, K. ve Salort, D. (2017). A Model for Cost Efficient Workforce Organizational Dynamics and Its Optimization. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/1707.05056>
- Reiche, S. B. (2010). *The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations* (s. 20–22). IESE Business School. <https://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/The-Effect-of-International-Staffing-Practices.pdf>
- Robinson-Garcia, N., Sugimoto, C. R., Murray, D., Yegros-Yegros, A., Larivière, V. ve Costas, R. (2018). Scientific mobility indicators in practice: International mobility profiles at the country level. *arXiv preprint*, *arXiv:1806.07815*. <https://arxiv.org/abs/1806.07815>
- Salami, E. ve Oral, E. L. (2016). Türk inşaat sektöründe yüklenici firmaların tedarik

- zinciri yönetimi uygulamalarına bakış açıları [Contracting firms' perspectives in relation to supply chain management applications in Turkish construction industry]. *Çukurova Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 34 (5), 115–126.
- Sanioğlu Tanış, Z. (2024). Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Uluslararası Yazının Bibliyometrik Analizi. *Human Resources Studies Journal*, 3 (2), 1–12.
- Sarpin, N., Chia, Y. L., Kasim, N. ve Noh, H. M. (2019, January). Key strategies in undertaking international construction project: Contractors' perspective. *MATEC Web of Conferences*, 266 (2), 03019.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. ve Tarique, I. (2011b). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46 (4), 506–516.
- Scullion, H. ve Collings, D. G. (2006). *Global Staffing*. London: Routledge.
- Sönmez, R. (2006). İnşaat Sektöründe İşgücü Verimliliğinin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, (1).
- Sparrow, P., Brewster, C. ve Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Süreyya, İ. ve Acar, O. K. (2023). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi programları üzerine bir inceleme. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 19-34.
- Şen, A., Çağlar, N., Çakarel, T. Y. ve Toksoy, A. (2020). *Organizasyonel esneklik ve dayanıklılık (resilience) prensipleri*. İstanbul: İKU Yayınevi.
- Şentürk, F. K. ve Carman, Y. (2019). Örgüt Kültürünün Ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 3 (1), 1-18.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. İstanbul: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Tahtaloğlu, H. (2021). Akademik Kadrolar Açısından Norm Kadro Uygulamalarına Genel Bir Bakış. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (2), 1107-1124.
- Tanyılmaz, K. ve Karahan, M. (2021). Kalkınma ve inşaat sektörü: Türkiye örneği. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 62-68.
- Tarique, I., Schuler, R. S., ve Jackson, S. E. (2007). *International Human Resource Management: Strategy, Practice and Research*. New York: Routledge.
- Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45 (2), 122–133.
- Tavşancıl, E. (2021). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (7. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Techo, V. P. (2016). International staffing: Strategic considerations for different world regions.
- Tekin, Y. (2006). *Türkiye'de çokuluslu şirketlerde istihdam ve ücret politikaları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Timur, H. (2004). Norm kadro saptama teknikleri ve norm kadro kılavuzunu hazırlama yöntemi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 201–221.
- Tunc, U. (2014). *Demografik Yapıdaki Değişikliklerin İşgücü Piyasasına Etkileri ve Aktif İstihdam Tedbirleri* (Uzmanlık Tezi, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü). <https://media.iskur.gov.tr/15654/ugur-tunc.pdf>
- Turgut, N. (2024). *Yönetici politikalarının uygulanmasında kontrolün çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Ankara Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Türker, Y. (2022). Turizm Çalışanlarında Kültürel Zekanın Etnosentrik Davranışlar Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of New Tourism Trends*, 3 (1), 13-21.
- Turner and Townsend International Construction Market Survey (2024). Slow steps forward: gradual acceleration in activity as build costs stabilise <https://publications.turnerandtowntsend.com/international-construction-market-survey-2024/global-construction-cost-performance?utm> (Erişim Tarihi: 08.06.2025)
- Tüzüner, G. ve Zambak, M. (2024). Türkiye’de inşaat sektörü sanayiye dışlıyor mu? Hollanda hastalığı perspektifiyle ampirik çıkarımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 177-193.
- Unwin, T. (2019). Can Digital Technologies Really Be Used to Reduce Inequalities? *OECD Development Matters*. <https://oecd-development-matters.org/2019/02/28/can-digital-technologies-really-be-used-to-reduce-inequalities>
- van Dam, A. ve Frenken, K. (2020). Vertical vs. Horizontal Policy in a Capabilities Model of Economic Development. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2006.04624>
- Yalırsu, H. Y., Ulukaya, H., Gök, S. ve Başaran, A. (2024). Dijitalleşmenin Etkisinde İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çalışanların Yetkinlikleri ve İyi Oluş Halleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15 (42), 624-646.
- Yereli, A. N., Kayalı, N. ve Demirlioğlu, L. (2011). İnşaat sözleşmelerine ilişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 11) çerçevesinde yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinin muhasebeleştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (3), 113–135.
- Yıldırım, M., Çolak, H. ve Erdost, E. (2009). Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Strateji-Yapı İlişkisi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 91-132.
- Yolusever, A. (2025). AI and automation: Reshaping the labor market. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 63–85.
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>

İnternet Kaynakları

- http-1: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5939618/construction-market-report>, Erişim Tarihi, 22.05.2025.
- http-2: <https://www.ronesans.com/projeler/ashgabat-havalimani/>, Erişim Tarihi, 22.05.2025.
- http-3: <https://www.aisei.co.jp/english/>, Erişim Tarihi, 22.05.2025.
- http-4: <https://www.akkuyu.com.tr/sayfalar/insan-kaynaklari>, Erişim Tarihi, 22.05.2025.
- http-5: <https://akkuyu.com/tr/growth/social>, Erişim Tarihi, 22.05.2025.



ÖZGEÇMİŞ

ORCID NO : 0009-0001-5831-5430
Adı-Soyadı : Mehmet Şerif SOLMAZ
Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2014-Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi- Mühendislik Fakültesi -İnşaat Mühendisliği
- 2014,Saha Mühendisi, TEKFEN İNŞAAT A.Ş- KATAR KUZEY OTOYOLU
- 2015-2019-Kıdemli Mühendis- ALYSJ JV-Katar Gold Line Metro Hattı
- 2019-2020-Saha Müdürü- Le Mirage Fit Out- TAB Airbase
- 2020-2022-Kısmı Müdürü- Yüksel İnşaat A.Ş.- Riyad Belediyesi Yağmur Suyu Hatları
- 2022-Halen - Proje Müdürü-TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş.- Bor Karbür Tesisi