

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN GÖÇMEN İŞ GÜCÜ TALEBİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVRUPA ÖRNEĞİ**

**Serap FİSTİKÇİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAZİANTEP – 2024**



**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL VE ONAY FORMU**

**İşletme** Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Serap FİSTİKÇİ** tarafından hazırlanan “**TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN GÖÇMEN İŞ GÜCÜ TALEBİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVRUPA ÖRNEĞİ**” başlıklı tez, **15/04/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<b><u>Görevi</u></b>	<b><u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u></b>	<b><u>Kurumu/Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmzası:</u></b>
<b>Tez Danışmanı</b>	Doç. Dr. Furkan BALTACI	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
<b>Jüri Başkanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Fulya HARP ÇELİK	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	Dr. Öğr. Üyesi Caner GÜÇLÜ	Bitlis Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	.....	.....	
<b>Jüri Üyesi</b>	.....	.....	

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

Doç. Dr.Ufuk AKBAŞ  
Enstitü Müdürü

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

## **DECLARATION PAGE**

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Serap FİSTİKÇİ

Gaziantep, 2024

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN GÖÇMEN İŞ GÜCÜ TALEBİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVRUPA ÖRNEĞİ**

**Serap FİSTİKÇİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Danışman**

**Doç. Dr. Furkan BALTACI**

**ÖZET**

İnsanlar tarihsel süreç boyunca birçok sebeple göç etmiştir. Tarihin ilk zamanlarında göç hareketleri beslenme ve barınma motivasyonu ile gerçekleşmekteydi. Toplumsallaşma ve devlet yapılarının ortaya çıkmaya başlamasıyla göç faaliyetleri içsel ve dışsal motivasyonel örüntüler çerçevesinde şekillenmiştir. Savaş, ticaret, tedavi alma gibi motivasyonlar zorunlu göçü temsil eden itici faktörlerdir. Eğitim, kültür ve turizm merkezli göçler ise keyfi göçler statüsünde olup çekici motivasyonel örüntülerini temsil etmektedir. İnsanları göçe iten bir diğer dışsal faktör ise iş bulma ve istihdam edilme beklentisidir. Üretim noktasında sanayileşme sürecini başarıyla tamamlamış ülkeler bu tür göçlerde hedef destinasyon konumundadır. Göçün yönü ise gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğrudur. Sanayileşmenin ilk yıllarında kas gücüne dayalı iş kollarının çokluğu, büyük bir istihdam açığı ortaya çıkarmıştır. Böylece gelişmiş olan ülkeler iş merkezli göçlerin odağı haline gelmiştir.

Günümüzde hayatın her alanını kuşatan teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve yapay zekâ ile yaratıcı bir yıkım sürecini katalize etmiştir. Bu durum, sektörlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünde aranan nitelikleri de değiştirmeye başlamıştır. Birçok iş kolunun otomatize edilmesi insana olan ihtiyacı ortadan kaldırdığı gibi, zaman tasarrufu, enerji verimliliği ve maliyet avantajları nedeniyle üreticiler

tarafından da tercih edilmeye başlamıştır. Özellikle sanayi ve tarım sektöründeki makineleşme düzeyi istihdam üzerinde büyük etki meydana getirmektedir. Hizmet endüstrisinde ise teknolojik dönüşüm hızı sanayi ve tarım sektörü kadar hızlı değildir. Ancak yakın bir gelecekte robotik teknolojinin kullanılabilirliğinin artması, aynı sürecin hizmet endüstrisinde de yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu çalışmada, teknolojik gelişmelerin istihdam üzerindeki etkisi Avrupa Birliği istihdam politikaları özelinde ele alınacaktır. Bu kapsamda araştırmacıyla yakınlığı nedeniyle çalışmanın örneklemini Hollanda olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında bir Avrupa'da ki iş gücü ihtiyacı ve teknolojik gelişmelerin bu ihtiyaç üzerindeki etkisi ikincil veri kaynakları aracılığıyla ve nitel bakış açısıyla irdelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital çağda Avrupa ülkeleri tarafından yayınlanan göç politikalarının teknolojik gelişmelerden etkilendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Avrupa, Dijital Dönüşüm, İş Göçü, Teknoloji, İstihdam

**HASAN KALYONCU UNIVERSITY GRADUATE EDUCATION  
ENSTITUTE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**THE IMPACT OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENTS ON  
IMMIGRANT LABOR DEMAND: THE EUROPE EXAMPLE**

**Serap FISTIKÇI**

**MASTER**

**Advisor**

**Assoc. Prof. Furkan BALTACI**

**ABSTRACT**

People have migrated for many reasons throughout history. In the early times of history, migration movements were motivated by food and shelter. With the emergence of socialization and state structures, migration activities were shaped within the framework of internal and external motivational patterns. Motivations such as war, trade, and receiving treatment are push factors that represent forced migration. Migrations centered on education, culture and tourism have the status of arbitrary migrations and represent attractive motivational patterns. Another external factor that pushes people to migrate is the expectation of finding a job and being employed. Countries that have successfully completed the industrialization process at the point of production are the target destinations for such migrations. The direction of migration is from countries with low development levels to developed countries. In the first years of industrialization, the abundance of muscle-based business lines created a large employment gap. Thus, developed countries have become the focus of business-centered migration.

Today, technological developments that surround every aspect of life, digitalization and artificial intelligence have catalyzed a catastrophic process of destruction. This situation has started to change the qualifications sought in the qualified workforce needed by the sectors. Automating many business lines eliminates the need for humans, and it has also begun to be preferred by manufacturers due to time saving,

energy efficiency and cost advantages. The level of mechanization, especially in the industrial and agricultural sectors, has a great impact on employment. In the service industry, the rate of technological transformation is not as fast as the industrial and agricultural sectors. However, the increasing availability of robotic technology in the near future makes it inevitable for the same process to occur in the service industry.

In this study, the impact of technological developments on employment will be discussed specifically in the context of European Union employment policies. In this context, the sample of the study was determined as the Europe due to its closeness to the researcher. Within the scope of the study, the workforce needs of the Europe, a member of the European Union, and the impact of technological developments on this need were examined through secondary data sources and from a qualitative perspective. The results obtained reveal that the immigration policies published by the Dutch Government in the digital age are affected by technological developments.

**Key Words:** Europe, Digital Transformation, Labor Migration, Technology, Employment

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması teknolojik gelişmelerin Avrupa'nın göçmen iş gücü talebi üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu önemli süreçte rehberliği ve değerli yönlendirmeleriyle tez çalışmamın şekillenmesine destek olan danışmanım Doç. Dr. Furkan BALTACI ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın gerçekleşmesindeki motivasyonum ve hayat enerjim olan kızıma duyduğum derin aşkıma ithafen, ona öğretmek istediğim asla vazgeçmemek ve yorulsan da ilerlemek mesajının bir ifadesi olarak bu çalışmayı kızıma adıyorum. Sevgili minik mucizem Ayasofya'ya teşekkür ederim. Ayrıca, aileme sonsuz sevgi ve destekleri için minnettarım.

Serap FİSTİKÇİ  
Gaziantep – 2024

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. İŞ GÖÇÜ VE AVRUPA İŞ GÜCÜ POLİTİKALARI</b> .....	<b>3</b>
1.1. İş Gücü ve Avrupa .....	3
1.1.2. İş Gücünün Avrupa'ya Etkisi .....	6
1.1.3. Avrupa Ülkelerinin İstihdama Yönelik Avantajları .....	7
1.2. Avrupa'nın Hizmet Sektörü Bağlamında İş Gücü Politikaları .....	8
1.2.2. Avrupa İş Gücü Politikalarının İçeriği .....	11
1.2.3. İş Gücü Politikalarının Uygulanması .....	13
<b>2. AVRUPA'DA TEKNOLOJİ VE İŞ GÜCÜ İLİŞKİSİ</b> .....	<b>16</b>
2.1. Nitelikli İş Gücü ve Vasıfları .....	18
2.2. Avrupa'da Hizmet Sektörü ve Uygulanan İşlemler .....	20
2.3. Hizmet Sektörünün Ülkelere Sunduğu Katkılar .....	23
2.4. Teknoloji ve Hizmet Sektörü .....	24
2.5. Hizmet Sektörünün Bileşenleri .....	25
2.6. Hizmet Sektörünün Yapısı .....	26
2.7. Hizmet Sektörünün İş Gücü Gereksinimleri .....	27
2.8. Teknolojik Gelişmeler ve Hizmet Sektörü.....	28
2.9. Hizmet Sektöründeki Teknolojik İnovasyonlar .....	30
<b>3. METODOLOJİ</b> .....	<b>34</b>
3.1. Çalışmanın Problem Durumu.....	34
3.2. Çalışmanın Amacı.....	35
3.3. Çalışmanın Sınırlılıkları .....	35
3.4. Verilerin Toplanması .....	35
3.5. Bulgular.....	38
3.6. İşgücü Göçünün İtici ve Çekici Faktörleri .....	38
<b>SONUÇ</b> .....	<b>57</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>62</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> 2002 yılı Ükelere Göre Net Asgari Ücret Skalası.....	32
<b>Tablo 2:</b> Hollanda'dan Dışarıya Açılan En Önemli Hizmet Anlaşmalarının Listesi	36
<b>Tablo 3:</b> Teknolojik Gelişmelerin Hizmet Sektörüne Etkileri.....	42
<b>Tablo 4:</b> İkincil Veri Kaynakların Taranmasında Kullanılan Anahtar Kelimeler....	49
<b>Tablo 5:</b> Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri.....	50
<b>Tablo 6:</b> İş Gücü Göçüne Sebep Olan İtici Faktörler.....	44
<b>Tablo 7:</b> İş Gücü Göçüne Sebep Olan İtici Faktörlerin Temalaştırılması .....	56
<b>Tablo 8:</b> İş Gücü Göçüne Sebep Olan Çekici Faktörler.....	59
<b>Tablo 9:</b> İş Gücü Göçüne Sebep Olan Çekici Faktörlerin Temalaştırılması .....	60
<b>Tablo 10:</b> Uluslararası İşgücü Göçünün Karşılaştıkları Engeller.....	62
<b>Tablo 11:</b> Geleceğe Hazır İş Gücünün Yeniden Becerilendirilmesi ve Geliştirilmesi .....	66
<b>Tablo 12:</b> Teknoloji ve Dijital Dönüşümün İşgücü Nitelikleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçların Birleştirilmesi.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hollanda İşsizlik Oranı.....	22
Şekil 2: Hollanda GSYİH Büyüme Oranı.....	34
Şekil 3: Çalışmanın Metodolojik Akış Prizması.....	48



## GİRİŞ

Avrupa'nın istihdam potansiyeli tarihsel süreç boyunca yüksek seviyelerde ve istikrarlı bir şekilde seyretmiştir. Bu durumun sonucunda, mevcut potansiyel ile orantılı olarak sürekli artan bir iş talebi oluşmaktadır. İşçi ihtiyacı, iş gücü alanındaki değişkenler içerisinde yer tutan önemli unsurlardan biridir. Teknolojik gelişmeler, iş sahasının her geçen gün gelişmesine ve genişlemesine büyük oranda katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, iş alanındaki gelişmeler, işçi gücünün artışına neden olmuştur (Yaman, 2021).

İşçi ihtiyacının belirleyici unsurları arasında iş sahasının çeşitliliği ve genişliği önemli bir yer tutar. İş sahası, teknolojik olarak yaşanan ilerlemelere paralel olarak sürekli olarak gelişmekte ve genişlemektedir. Bu gelişmeler, işçi göçünü etkileyerek ağırlıklı olarak gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere daha fazla işçi alımına neden olmuştur. Bu artışın özellikle son on yılda büyük bir ivme kazandığı gözlemlenmektedir (Feldmann, 2013).

Avrupa ülkeleri, işçi ihtiyacını karşılamak amacıyla genellikle yabancı işçi alımını tercih etmektedir. Bu noktada Hollanda, yabancı işçi çalıştırma konusunda öne çıkan ülkeler arasındadır. Hollanda'nın iş sahasındaki genişlemesine katkı sağlayan faktörlerin, gelişmiş iş gücü ve geniş iş sahasına sahip olmasının yanı sıra iş yaşamındaki eşitlik anlayışının yüksek düzeyde olması ve teknolojik gelişmeler konusunda da gelişmiş bir yapısının bulunması olduğunu söyleyebiliriz (Özkan H. , 2023).

Avrupa'da en çok tercih edilen işçi profilleri arasında Türk işçiler önemli bir yer tutmaktadır. Türk işçiler için de Avrupa, gelişmiş alt yapısı ve ekonomik yapısı nedeniyle avantajlı bir ülke pozisyonundadır. Ülkenin alt yapısı ve iş sahasının sahip olduğu avantajlar, Türk işçilerin Avrupa'yı tercih etmeleri üzerinde büyük etkiye sahiptir (Palaz, 2015).

İşçi hakları konusunda da Avrupa ülkeleri, birçok avantaj barındırmaktadır. Teknolojik sürdürülebilir bir yapı içinde bu avantajlarda öne çıkmaktadır. Avrupa'da

gelişmiş alt yapısı ile hizmet sektörü, birçok farklı imkân sunmaktadır. Avrupa'da hizmet sektörü önemli oranda gelişmiş ve çeşitlenmiştir.

Hizmet sektöründeki gelişmeler, iş sahasının genişlemesi ve çeşitlenmesini destekleyici bir etkidir. Bu durum, yabancı işçilere yönelik doğrudan bir gelişimi de sağlamaktadır. Teknolojik donanımlar bu süreçte iş sahalarını desteklemiştir. Teknolojik gelişmeye hızlı bir şekilde uyum sağlayan Avrupa ülkeleri, iş sahası ve hizmet alanındaki gelişmeleri benimsemiştir (Balan & Koyuncu, 2020).

Hizmet sektörü çoğunlukla bir ülkenin gelişmişlik ve kalkınmışlık oranıyla benzer bir ölçekte seyrederek. Avrupa, bu konuda önemli bir örnektir. Gelişmiş alt yapıya sahip, iş sahalarını desteklemekte ve işçi haklarının iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. Avrupa'nın bu faktörlere sahip olması iş ve işçi sahasında birçok avantaj sunan bir konuma gelmesini sağlamıştır.

Avrupa'nın Türk işçilerce tercih etmesinde etkili olan önemli faktörlerden biri de hizmet sektöründeki sahip olduğu geniş iş sahasıdır. Avrupa'daki hizmet sektörü çok çeşitlidir ve hizmet sektörüne özgü haklar büyük oranda iyileşmiştir. Avrupa'nın tercih edilme sebeplerini etkileyen temel faktörler arasındadır. Günümüzde bu tercihlerin somut göstergesi olarak, aileleriyle birlikte ülkeye yerleşen birçok kişinin varlığını söylemek mümkün (Yıldız F. ,, 2022).

## 1. İŞ GÖÇÜ VE AVRUPA İŞ GÜCÜ POLİTİKALARI

İş göçü, şahısların tek amacının çalışma olmadığı, beraberlerinde aile üyelerinin de göç ettikleri ülkeye yerleşmesini amaçlayan karmaşık bir fenomen olarak değerlendirilmektedir. İyileştirilmiş işçi haklarına sahip olması Avrupa ülkelerinin iş gücü açısından tercih edilmesinde önemli bir etkidir. Bu ülkeleri cazip pozisyona getiren temel unsur bu hakların Avrupa ülkelerinde çalışmayı planlayan kişileri pozitif anlamda etkilemesidir. İş amacıyla Avrupa ülkelerine göç eden bireyler yasal haklardan daha fazla yararlanabilmek için kalıcı olarak yerleşebilecekleri prosedürlere sahip olma gayretine girmektedirler (Ünver, 2003).

Avrupa, yabancı işçilere yönelik eşitlikçi politikalar benimsemiştir. Bu politikaların kapsamı işçilerin ülkeye kabul edilmesini ve istihdam edilmesini içermektedir. İşçinin adli sicil kaydı, işe alım sürecindeki temel faktördür. Kişinin çalıştırılacağı kurum için uygunluğu adli sicil kaydı aracılığıyla değerlendirilir. Başvuru sahibinin çalışmak istediği kurum için uygun görülmesi durumunda, işe alınma süreci başlar (Ekşi, 2015).

İşçi alımındaki en temel unsurlar başvuru sahiplerinin talep edilen kriterlere uygunluğunu değerlendirmek ve bunları kapsamlı bir şekilde incelemektir. Detaylı incelemenin amacı, başvurucu konumunda bulunan işçiyi en uygun iş ile eşleştirebilmektir. İşe alım sürecinde işçilerin etnik kökeni ayrımcılık yasası gereği dikkate alınmamaktadır (Aykaç, 2017)

### 1.1. İş Gücü ve Avrupa

Avrupa ülkeleri istihdam potansiyeli açısından kritik bir bölge olma özelliğini taşımaktadır. Bu potansiyel ile Avrupa ülkelerine yönelik göç talebi artarak devam etmektedir. Genellikle tehlikeli sektörler olarak değerlendirilen iş sahalarında yerli işçilerin çalışmaktan kaçınmaları sebebiyle istihdam açıkları oluşmaktadır (Karakaya, 2020) Bu kapsamda en çok istihdam açığının olduğu sektörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İnşaat sektörü
- Yol yapımı

- Köprü yapımı
- Şantiye işleri
- Elektrik sektörü
- Kanalizasyon çalışmaları
- İmar çalışmaları
- Kömür çıkarma
- Fabrikalar

Yerli işçilerin söz konusu sektörlerde çalışmaktan kaçınmaları ve daha konforlu sektör dallarını tercih etmeleri (Koçak O., 2016) oluşan iş gücü açığının yabancı işçiler aracılığıyla kapatılmasını zorunlu kılmaktadır (Acar, 2023).

Avrupa özelinde durum incelendiğinde, yukarıda belirtilen sektörlerle yönelik işçi alımının daha belirgin bir yoğunlukta olduğu söylenebilmektedir. Bu sektörler, çalışma sahaları her geçen gün genişleyen ve geniş istihdam sağlayan alanlardır. Tehlikeli veya ağır olarak sınıflandırılan sektörlerde yabancı işçi oranının yerli işçilere göre daha fazla olması iş gücü açığını açıkça ortaya koyan önemli bir göstergedir (Ekşi, 2015).Yabancı işçilerin genellikle gelişmemiş veya azgelişmiş ülkelerden gelmesi, ekonomik anlamda seçici olmalarını imkânsız hale getirmekte ve iş seçmeksizin çalışmalarına sebep olmaktadır. Bu durum, yerli iş gücünün daha rahat iş kollarına gitmelerinin de bir başka sebebi olarak değerlendirilmektedir (Özman H, 2023). Göçmen işgücünün aynı iş için Avrupa ülkelerinde daha fazla kazanabilecek olmaları, onları göçe iten bir başka ekonomik sebeptir. Avrupa'nın ekonomik gelişmişlik düzeyi ve gelişmiş alt yapısı birçok sektörde işçi sahalarının genişlemesine ve işçilere daha yüksek gelir sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Engin, 2019).

Bireyleri iş amaçlı göçlere iten bir diğer unsur çalışma şartlarıdır. Gelişmemiş ülkelerde çalışma koşulları daha kötü iken, Avrupa ülkelerinde çalışma saati, çalışma koşulları, işçi ödenekleri gibi temel haklar daha iyi bir konumdadır. Bu durum, Avrupa ülkelerine yönelik iş gücü göçlerinin de temel nedenleri arasındadır (Aykaç, 2017). Avrupa'nın gelişim çizgisinde, toplumsal refahın artışı, maliyetlerin düşüklüğü, tek maaşla geçim imkânı, iyileştirilmiş maaş şartları, işçi haklarının gözetilmesi ve

yabancı işçilere eşit hakların tanınması gibi unsurlarda öne çıkmaktadır. Avrupa'nın ekonomik büyümesini destekleyen bu faktörler aynı zamanda iş gücü piyasasının tercih edilirliliğini de önemli ölçüde etkilemiştir. Geniş iş olanaklarına sahip olması Avrupa ülkelerini, işçiler için cazibe merkezi konumuna getirmiş ve gelişmemiş ülkelerden çok sayıda göçmen işçiyi kendisine çekmiştir. İş sahalarında sunduğu geniş olanaklarla Avrupa ülkeleri ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2023).

Gelişmemiş ülkelerden göç etmek isteyen birçok yabancı işçi için Avrupa ekonomik kazanımları nedeniyle tercih edilirliliğini korumaktadır. Ekonomik anlamda güçlü bir alt yapıya sahip olması nedeniyle Avrupa, işçilere daha iyi şartlar sunabilme potansiyeline sahiptir. Bu durum, Avrupa'nın istihdam açısından çekiciliğini sürdürmesini sağlamaktadır (Weel ter, 2018).

Avrupa ülkelerinin işsizlik oranları düşük seviyededir. Bakıldığında bu durum bölge genelinin sahip olduğu iş gücü potansiyeli ile doğrudan ilişkilidir. Ülkelerinden göç etmeyi tercih eden işçi sayısındaki artışı Avrupa ülkelerinin geniş istihdam olanakları neden olmuştur. Bu durum, Avrupa'nın istihdam piyasasının çekiciliğini göstermektedir (Verkenningen, 2013).

Avrupa ekonomisi günden güne büyümeye devam etmektedir. Buna paralel olarak Avrupa ülkelerine göç ederek, bölgede çalışma izni almak isteyen işçi sayısı da her geçen gün artış göstermektedir. Böylece her iki durum birbirini desteklemekte ve yeni istihdam alanlarının açılmasına zemin hazırlamaktadır. Avrupa Parlamentosu tarafından istihdama yönelik alınan kararlarda bu süreçte etkili olmaktadır. Şöyle ki (Lange, 2021); Avrupa genelindeki politikalar iş gücü piyasasının şekillenmesinde önemli bir rol oynayarak, Avrupa'nın geniş iş gücü potansiyeline sahip olmasını sağlamaktadır Avrupa'nın gelişmiş ekonomisi, bölgeyi cazip hale getirerek istihdam olanakları ile çalışmak için tercih edilir bir konuma taşımaktadır (Glazar O., 2009).

Avrupa'da son zamanlarda yükselişe geçen birçok ülkeye sahiptir.. Hem geniş istihdam olanaklarına hem de ekonomik gelişmişlik düzeyine sahiptir. Bu açıdan en çok tercih edilen Avrupa ülkeleri arasında yer almaktadır (Yıldız F. , 2022). Avrupa çalışan iş gücü ve yaşayan yerel halk açısından birçok gelişmiş alt yapı imkanına sahiptir. Bu alt yapılar işçilerin çalışma hayatları dışında daha birçok açıdan gelişme kat etmelerinde etkili olmaktadır. (Engin, 2019).

Bugün birçok Avrupa ülkesi işçi hakları, sosyal yaşam, sosyal refah ve yaşam kalitesi konusunda önemli mesafe kat etmiş durumdadır. Bunların her biri Avrupa ülkelerini iş gücü göçleri açısından çekici bir konuma yükseltmektedir (Kahreman, 2023).

### **1.1.2. İş Gücünün Avrupa'ya Etkisi**

İş gücünün Avrupa'ya olan etkisi, işçi ihtiyacının karşılanması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Avrupa'nın işçi sahasındaki etkilerini dört farklı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; piyasa süreçlerinin Avrupa'ya özgü nitelikleri, hukuk sistemi ve ücret oluşum süreçleri, etkili düzenleyici kurallar ve kurumlar, işsizlik ödemesi sistemidir (Siebert, 1997).

Bu unsurlar çerçevesinde değerlendirildiğinde iş ve işçi politikaları geniş iş sahalarını aktif tutabilmek ve işçi ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına ana belirleyici rolü üstlenmiştir. Politikaların etkin bir şekilde uygulanmaması durumunda, işgücü piyasasında önemli sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, her Avrupa ülkesi politikalarını düzenler ve bu politikalara uygun işçi alımını sağlar (Bozdağ E., 2009).

İşçi politikaları işçilerin etkili bir şekilde istihdam edilmesini garanti altına almaktadır. Üstelik işçi ihtiyacı mevcut olan işler için istihdam problemlerinin en kısa sürede ve etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır. Yerli işçi bulmakta yaşanan zorluklar iş sahalarının aktifliğini kaybetmesine ve bu alanlarda işin pasifleşmesine neden olur. Bu tür durumların yaşanmaması için öncelikle işçi politikalarına göre hareket edilir. Bu politikalara uygun olacak şekilde bir çalışma prensibi geliştirilir. Bu prensip kendi içinde belli başlı kriterleri de barındırır (Özman, 2023). Avrupa ekonomisinin yabancı iş gücüne ihtiyacı olması gerçeği yadsınamaz bir düzeydedir. Çünkü, yerli nüfusun istihdama katılma oranı düşük kalmakta, birçok iş kolu için yetişen kalifiye personel sayısı günden güne azalmaktadır. Bu kapsamda geniş ölçekli bir çalışma sahası için yabancı ülkelere işçi alımları söz konusu olmaktadır. Avrupa'nın yabancı işçi politikası bağlamında çok sayıda işçiyi barındırdığı ortadadır. Üstelik yabancı işçi istihdamına yönelik şartlar da bu konuda çokça iyileşmiştir (Ekşi, 2015).

### 1.1.3. Avrupa Ülkelerinin İstihdama Yönelik Avantajları

Avrupa iş gücü kapsamında özellikle yabancı işçilere birçok katkı sunmuştur. Bu tür alanlara göz atıldığı zaman yabancı işçiler kapsamında önemli iyileşmeler ile karşılaşılacaktır. İstihdam ilişkili işgücü göçü artışına neden olan birkaç faktör bulunmaktadır. Enformasyon, iletişim teknolojileri, sağlık ve eğitim alanların da nitelikli insan gücüne talebi olan üye ülkelerin bu niteliklere sahip yüksek nitelikli insan gücünü kendi ülkelerine çekebilmek için ikamet ve istihdam da kolaylık sağlayıcı yasal düzenlemelere gitmektedirler (Gençler A. , 2005).

İstihdam açığına rağmen, işsizlik oranının Haziran 2011 verilerine göre %9,9 olarak gerçekleşmesine rağmen AB'nin hala nitelikli işgücüne duyduğu ihtiyaç devam etmektedir. Bu ihtiyacın büyük bir bölümü, özellikle bilişim sektöründe oluşan talepten kaynaklanmaktadır. Devletler “bilgi toplumuna” dönüşümü destekleyebilmek için çaba göstermekte ve bu amaçla hem eğitim sistemlerinde güncellemeler yaparak istenen noktaya doğru ilerlemeyi sağlarken hem de eksik kalan talebi karşılayabilmek için özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün transferiyle kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu transferlere ilişkin uygulanan esnek politikaların altında diğer ülkeler ile rekabette avantajlı konuma geçebilmek / geri kalmamak amacı bulunmaktadır (Gençler A. , 2005).

Kısa vadede, beyin göçü hem göçmen hem de göç edilen ülke için avantajlı olan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, nitelikli işgücü için gerek duyulan eğitimin maliyeti bir başka ülke tarafından karşılanmış olur ve hazır işgücüne erişimi sağlanmış olur. Fakat AB'nin nitelikli işgücünü sadece göç yoluyla sağladığını söylemek mümkün değil, birçok ülke eğitim sistemini bu amaca yönelik düzenleyerek geliştirebilmek için önemli çalışmalar yapmaktadır. Burada temel problem eğitilmiş nüfus sayısının genel nüfusun ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar düşük olmasıdır. Bu durumun tersine, eğitilmiş ve dolayısıyla nitelikli işgücü nüfusunun artması ve doğum oranlarının düşmesi sonucu girilen kısır döngünün nedenidir diye değerlendirilebilir (Bilici, 2014).

Avrupa'nın iş gücü alanında sağladığı imkanlara şu şekilde değinmek mümkündür; (Gençler A. , 2005)

- Sabit maaş tanımlamak

- Yabancı işçi oranına geniş yer vermek
- Saatlik ücreti yüksek tutmak
- Ailesi ile aynı ülkede kalmak isteyenlere yönelik kolaylaştırıcı politikalar geliştirmek
- İstihdamın sağlandığı ülkede herhangi bir araç veya menkul almasına imkân tanımak
- Çalışma şartlarını iyileştirmek
- Uygun yaşam koşulları sunmak
- Yerli ve yabancı işçiler arasındaki eşitsizliği gidermek
- İşçi alımında imkanları genişletmek
- İstihdam koşullarını kolaylaştırmak
- Esnek çalışma saatlerine uygun ücret artırımını sunmak
- Sigorta primini yatırmak

Yukarıda sunulmuş olan haklar günümüzde birçok Avrupa ülkesi için geçerli olan haklardır. Özellikle çalışma şartlarında yapılan iyileştirmeler Avrupa’da yabancı işçi gücü yoğunluğunun artmasını sağlamıştır. Bugün Avrupa’ya bakıldığı zaman birçok ülkeden alınan yabancı işçiler ile karşılaştırılır (Ünver, 2003).

### **1.2. Avrupa’nın Hizmet Sektörü Bağlamında İş Gücü Politikaları**

Avrupa gelişmiş ekonomisi ve iş sahalarındaki düzenli altyapısıyla kendisini göstermiş, büyük bir iş gücüne sahiptir. Avrupa ekonomisinde özellikle hizmet sektörü önemli bir yer tutmaktadır. Bu sektördeki geniş iş hacmi, Avrupa'nın işgücü piyasasında çeşitli çalışma olanakları sunmaktadır. Avrupa'nın iş gücü politikaları, işçi haklarına saygı ve geniş istihdam alanlarına odaklanmaktadır (Kolbaşı, 2019).

Bu politikaların ana unsurlarına Şu Şekilde değinmek m¼mk¼nd¼r (Engin, 2019)

- Avrupa'da çalışmak isteyen iŐiler, aileleri ile gelme ve oturma izni alma hakkına sahiptir.
- İŞ g¼c¼ piyasasında istihdam alanı çeŐitlenmiŐ ve geniŐletilmiŐtir.
- İŞi ve iŐveren hakları karşılıklı olarak g¼zetilmekte ve sigortasız çalışmaya izin verilmemektedir.
- İŞi alımında geniş ¼lekli bir tarama yapılmakta ve işe uygunluk değerlendirmeleri yapılmaktadır.
- İŞi ve iŐverenler arasında adil bir denge sağlamak adına haklar ve sorumluluklar belirlenmiştir.

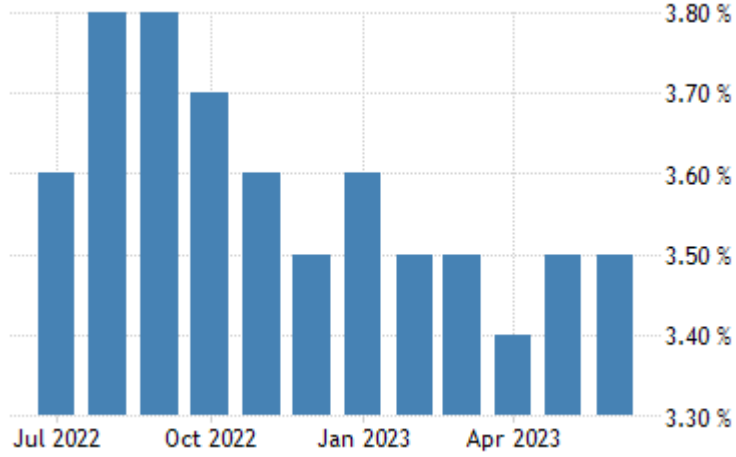
Avrupa iş g¼c¼ politikalarının işi haklarına odaklandığı ve yine bu kapsamda iş sağlığı ve g¼venlięi konusunda da çok hassas bir çalışma disiplinine sahip olduğu açıktır. İŞ sahasında kontroller ve gerekli izinler d¼zenli olarak gerçekleŐtirilmekte, t¼m sekt¼rlerde işi sağlığı g¼zetilmektedir. Yabancı iŐilere y¼nelik politikalarında da Hollanda eşitlikçi ve adil bir yaklaşım sergilemektedir. Ekonomik Şartlarda eşitlik ilkesini benimseyerek, yabancı iŐilere de yerel iŐilerle aynı hak ve koşulları sağlamaktadır (Ekşi, 2015).

### **1.2.1. Avrupa İŐihdam Politikalarının Genel Yapısı**

Avrupa'nın gelişmiş altyapıya sahip cazip bir çok ¼lkeye sahip olması ¼lkelere y¼nelik yabancı işi g¼lerini de arttırmıŐtır. İŐaat sekt¼r¼ gibi ağır iş kollarında g¼r¼len istihdam açıkları Avrupa, istihdam politikalarını, geniŐletme ve çeŐitlendirme yolunda adımlar atmasını sağlamıştır. B¼ylece yerelden yeterli seviyede karŐılanamayan iş g¼c¼n¼n, yabancı g¼menler aracılığıyla doldurulması amaçlanmıŐtır (Acar, 2023).

İŞ ve işi alımında en ¼nemli olan unsurların baŐında politikalara uygun olan işi alım s¼recinin iŐletilmesi gelmektedir. Politik bağlamda gerekli alımların atılması ve yabancı istihdamın teşvik edilmesi iş g¼c¼ tedariki konusunda ileriye d¼n¼k ortaya çıkacak olan sorunların da ¼n¼ne geçmek için ¼n koŐuldur. Bu açıdan Avrupa gerekli

politik önlemleri olarak buna uygun işçi alımına yer vermektedir. İş ve işçi sahasının tümünde bu uygulama geçerlidir. Mevcut olan haklar da hem yerli hem de yabancı olan işçiler için aynı ölçektir. Bu durum olası haksızlıkların da önüne geçilmesini sağlamaktadır (Engin, 2019).



**Şekil1:** Avrupa İşsizlik Oranı

(<https://www.google.com/search?q=hollandada+yabanc%C4%B1+i%C5%9F%C3%A7i+oranlar%C4%B1&tbm>)

Avrupa genelindeki ülkelerin işsizlik oranının düşüktür. Avrupa mevcut olan güncel politikaları ile bu oranı en alt seviyeye çekmiştir. Avrupa'nın iyileşmiş bir ekonomik yapısı vardır. Bu ekonomik yapı içinde Avrupa hem istihdam oranı hem de iş kolları bağlamında öne çıkmaktadır. En önemlisi ise iş sahasında geniş bir hizmet ağına sahip olmasıdır. Avrupa geniş çaplı bir hizmet sahası içinde gerekli olan tüm alt yapıları barındırır (Kütük, 2017).

Avrupa gelişmiş genç ve dinamik iş gücü politikası ile istihdam konusunda önemli bir alt yapı sunar. Bu yüzden bugün birçok Avrupa ülkesine göre hızlı gelişen iş kolları barındırır. Avrupa'ya bakıldığı zaman en önemli unsur ekonomik yaşantıdır. Ekonomik anlamda gelişmiş birçok çıktı bu sahada yer alır. Bu açıdan Avrupa gelişme gösteren ekonomik iş kolları ile işçilere yardımcı olur. Özellikle de yabancı işçiler bu bağlamda Avrupa'yı daha çok tercih etmek ister (Cebe, 2021).

### 1.2.2. Avrupa İş Gücü Politikalarının İçeriği

Avrupa'nın sahip olduğu iş gücü politikaları, sadece yerli işçiler için değil yabancı işçileri de kapsayacak bir çerçevede hazırlanmış ve geliştirilmiştir. Avrupa'nın iş gücü politikalarına önem vermesinin temelinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi hedefi bulunmaktadır (Kolbaşı, 2019).

Avrupa ekonomisi, özel sektör ve kamu sektörünün her ikisinde önemli rollere sahip olduğu karma bir ekonomik yapıya içindedir. Avrupa, düşük işsizlik oranları ve refah seviyesi ile dünyadaki önde gelen ülkeleri bünyesinde bulundurarak öne çıkmaktadır. Avrupa istihdam stratejisi, esneklik ve güvenceyi birleştirmeyi amaçlayan bir strateji üzerine uygulanmaktadır. Avrupa işgücü piyasası, yüksek seviyedeki istihdam düzeyiyle öne çıkarken özellikle kadın istihdam oranı ile önemli bir konumdadır. AB ülkeleri nezdinde işgücüne katılma ve istihdam oranlarının yüksekliği açısından önde gelen bir çok mevcuttur. Diğer birçok ülkeye kıyasla, düşük seviyedeki işsizlik, yoksulluk ve gönülsüz kısmi süreli istihdam oranlarıyla öne çıkmaktadır. Avrupa genelinde işsizlik oranı %3-4, genç işsizlik oranı %6,6, uzun dönemli işsizlik oranı %0,8 düzeyindedir. Aynı zamanda, çalışanların ücret eşitsizliğinin ve yoksulluğunun düşük olması ile kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farkının azama seviyesi, Avrupa işgücü piyasasının önemli temel özellikleri arasında gösterilmektedir. Bu sonuçlar, Avrupa işgücü piyasasının ve istihdam politikalarının bir başarı modeli olarak değerlendirilmesini sağlamıştır (Biçer, 2011).

Bu politikalar üzerinden değerlendirildiğinde, Avrupa ülkelerinin işçi hakları konusunda iyileştirmeleri gerçekleştirebildiği ve bunların uygulanabilirliğini sağladığı görülmektedir. Özellikle işçi haklarının eşit bir şekilde dağıtılması, Avrupa'da çalışan yerli ve yabancı işçiler için önemli bir unsurdur (Karakaya, 2020) Sigorta primleri ve ödeneklerde dahil olmak üzere birçok konuda Avrupa'nın işçi hakları kapsamındaki gelişmiş yapısı eşitlik ilkesini göstermektedir. Yabancı işçi gücü göçünün çekim merkezi haline gelen Avrupa son 10 yılda ekonomik ve iş çeşitliliği anlamında yükseliş yaşamıştır (Ünver, 2003). Ülkenin politikalarını etkileyen önemli bir faktör de Avrupa'nın ekonomik açıdan gelişmiş alt yapıya sahip olmasıdır. Avrupa'nın politik ve sosyal yapılarına ekonomik gelişmişlik düzeyi doğrudan yansımaktadır. Avrupa'nın eşitlikçi, ekonomik açıdan iyileştirilmiş ve geniş iş sahasına sahip yapısı ülkenin iş gücü göçleri bakımında cazip hale gelmesinde önemli rol oynamıştır (Özman, 2023)

Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında Avrup'nın yaşam standartlarının yüksek olduğu görülebilmektedir. İşçi başına düşen yüksek gelir, Avrupa'nın yabancı işçiler nezdinde cazip bir destinasyon olmasına katkı sağlamaktadır (Şahin, 2020).

Avrupa'nın iş sahasında gerçekleştirdiği reformlar, özellikle işçi hakları ve iş yaşamındaki iyileştirilmiş durumları içermektedir. İşçi hakları ve yeterlilikleri hususlarına odaklanan bu reformlar, Avrupa'nın iş sahasındaki etkinliği ve verimliliğini artırabilmeyi hedeflemektedir. Ekonomik başarıları ve çıktılarını desteklenmesinde ülkenin alt yapı açısından gelişmiş olması önemli bir rol oynamaktadır (Tarakçı, 2017).

Bir ülkenin gelişmiş ekonomik yapıya sahip olması sadece kendisi için değil, aynı zamanda diğer ülkeleri de etkileyen önemli bir faktördür. Bu yapı, bölgesel ve küresel düzeyde ekonomik kalkınmaya kayda değer oranda katkıda bulunur. Bununla birlikte ülkenin ekonomik başarısı toplumsal, sosyal, kültürel, siyasal, eğitim ve günlük yaşam gibi birçok alanı etkilemektedir. Ekonomik gelişme, bu alanlardaki yapıların güçlü olmasını sağlarken, toplumun genel refahında artmasını sağlamaktadır (Kapar, 2011). Toplumsal, sosyal, kültürel, siyasal, eğitim ve günlük yaşam alanlarında Avrupa'nın başarılarının temelini ekonomik gelişme oluşturmaktadır. Hollanda'nın ekonomik alt yapısı, sosyal politikaları destekleyerek istihdamdaki genişlemeyi sağlar. Bu durum, Avrupa ülkelerinde olduğu gibi çeşitli sektörlerde istihdam yaratma ve ekonomik büyüme konusundaki başarısını gösterir. Bu çerçevede değerlendirildiği zaman Avrupa'nın ekonomik gelişimi sadece maddi kazançlar olarak değil, toplumun genel refahını ve yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik geniş bir perspektifte politikalar içermektedir. Bu başarıyı tek başına ekonomik politikalarla değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve eğitim alanlarındaki stratejilerin doğru belirlemesinin de bir sonucudur (Şahin L., 2015).

Avrupa gelişim konusunda son 15 yılda büyük bir ivme kat etmiştir. Bu gelişim süreci neredeyse toplumun her alanında fark edilmektedir (Franssen, 2023). Avrupa en düşük işsizlik oranlarından birine sahip olup esnek düzenlemeler konusunda önde gelen ülkeler arasındadır. Ülkede kısmi süreli çalışanlar ile tam zamanlı çalışanların eşit haklara ve aynı statülere sahip olmasının sağlanması, istihdamın desteklenmesinde

esneklik ve güvencenin birleşiminin olumlu sonuçlarını göstermektedir. Avrupa’da genç nüfusun ve kadın nüfusunun işgücüne katılım oranını artırmak, yaşlı işçilerin çalışma yaşamında aktif kalmalarını sağlamak ve işsizlik oranlarını azaltmayı sağlamak amacıyla kısmi süreli çalışma teşvik etmektedir. Bu bağlamda “Hollanda Mucizesi” şeklinde adlandırılan ve Avrupa sosyal modelini temsil etmesi ve özellikle istihdam ile esneklik arasında birbirini destekleyen nitelikte bir yapının oluşturulmasında, sosyal taraflar arasındaki işbirliği yaklaşımı ile işsizliğin azaltılmasında önemli bir rol almıştır(A., 2002). Yukarıda sıralanmış olan unsurlar ülkenin yüksek istihdam oranı yakalaması sürecinde de etkili olmuştur. Böylece gelişmiş verimli bir yapı ortaya konmuştur (Topuz, 2022).

### **1.2.3. İş Gücü Politikalarının Uygulanması**

Devletlerin işgücü piyasasına müdahalesi ilk pasif istihdam politikalarıyla başlamıştır. Ancak ilerleyen zamanla, işsizliğin dünya çapında yaygın ve sürekli bir problem halini almasıyla birlikte, AB ülkelerinin başta olduğu birçok ülke işsizlikle mücadelede pasif istihdam politikalarını tamamlayıcı nitelikte olan aktif istihdam politikalarına yönelmiştir. Aktif istihdam politikaları; iş gücü arzını eğitim yoluyla artıran, sübvansiyonlar ve kamu işleriyle işgücü talebini artıran ve istihdam hizmetleri yoluyla da işgücü piyasasının işleyişini geliştirmeye yönelik politikalarlardır. Gelir desteği politikaları şeklinde tanımlanan pasif istihdam politikaları aktif istihdam politikaları ile bütünleştiğinde daha iyi sonuçlar verdiği görülmektedir (Puerta S., 2010).

İş gücü politikalarında belirlenen adımlar sağlıklı bir iş sürecinin ortaya konması için gerekli olan adımlardır. Bu adımların titizlikle uygulanması, istihdam süreci ve sürdürülebilirliği konusunda önem taşımaktadır (Ekşi, 2015).

İş sahası geniş bir ölçüğe ve ülkelerin istihdam politikalarına doğrudan etki etme gücüne sahiptir. Özellikle yabancı işgücünün dahil edildiği sistemlerde, meydana gelecek olası olumsuzluklar olağan dışı sonuçlarla karşılaşılmasına yol açma potansiyeline sahiptir. Bu durum, iş gücü politikalarının oluşturulma aşamasından uygulama evrelerine kadar hassas bir şekilde planlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılar (Acar, 2023).

Yabancı işçi istihdamı bazı ülkelerde suç olarak ele alınmaktaydı. Ancak iş kollarının çeşitlenmesi ve profesyonel hayata geçiş, bu kabul edişin zaman içerisinde değişmesini sağlamıştır. İşgücü açığının yerel istihdamdan sağlanamaması, ülkelerin yabancı iş gücü konusundaki katı tutumunun kırılmasını sağlamıştır (Ünver, 2003).

İş gücü politikaları bu yüzden kurulmuş ve uygulamaya girmiştir. Bu politikalar kapsamında yabancı iş ve işçi alımları hala devam etmektedir. Tüm iş verenler de bu politikalara uymak ve bunları uygulamak zorundadır. Böylece iş sahası daha geniş ölçekli olacak şekilde hizmet Sunmaya devam edebilmektedir. Aksi halde istenen niteliklere sahip işçi alımı ya da iş kalitesini koruyabilmek söz konusu olamaz. Tüm bunlar Avrupa'nın mevcut iş sahasının potansiyelini arttırmak ve sektörlerin rekabet gücünü koruyabilmek için de gereklidir. Bu alanda iş sahasının yaptırım gücü ve işlerliğinin de sağlanabilmesi için yine politikalara ihtiyaç duyulmaktadır (Koçak O., 2016). Avrupa düşük işsizlik oranına sahip olmakla birlikte, esnek düzenlemeler açısından da ileri ülkeler arasında öncü konumdadır. Ülkede kısmi süreli çalışanlarla tam zamanlı çalışanların aynı hak ve statülere sahip olması, istihdamın desteklenmesinde esneklik ve güvenceden doğan olumlu sonuçları göstermektedir. Avrupa'nın gençlerin ve kadınların işgücüne katılımlarını arttırmak, yaşlı işçilerin çalışma yaşamına etmelerini teşvik etmek ve işsizlik oranlarının azalmasını sağlayabilmek amacıyla kısmi süreli çalışmayı desteklenmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda "Hollanda Mucizesi" adı verilen ve Avrupa sosyal modelini temsil eden bu yaklaşım, istihdam ve esneklik arasında karşılıklı birbirini destekleyen nitelikte bir yapının oluşturulmasında, sosyal taraflar arasındaki işbirliği yaklaşımı Avrupa genelinde işsizliğin azaltılmasında önemli bir rol oynamıştır (Selamoğlu, 2002).

Ekonomik bağlamda gelişmiş bir alt yapıya sahip olan birçok Avrupa ülkesi için hala işçi açığı vardır. Bu tür ülkelere bakıldığında zaman hala işçi alımına ne kadar şok ihtiyaç duydukları ortadadır. Özellikle de yabancı işçi alanında bir zayıflıktan söz edilebilir. Özellikle hizmet sektörü zorlu olan koşulları barındırır. Bu tür zorlu koşullar altında çalışmak istemeyen birçok kişi vardır. Bu kişilerin iş alanında yer almaması büyük bir boşluğa neden olmaktadır. Bu boşluk ise yabancı iş gücü aracılığıyla doldurulabilmektedir (Veel, 2018).

Yabancı işçilerin sağlıklı bir şekilde istihdam edilebilmesi için de gerekli olan alt yapılar sunulmaktadır. Üstelik bu alt yapılar sadece işçi için değil ailesi için de geçerlidir. Bu sayede yabancı işçiler aileleri ile ülkede oturma iznine sahip olabilmektedir. Hem yerli hem de yabancı işçiler için gerekli olan haklar eşit ölçekte olacak şekilde sunulur. Böylece sağlıklı bir ortamda işçiler çalışma hakkı elde eder (Dedeoğlu, 2011).

İş gücü alanında her ülkenin belli başlı politikaları vardır. İlk etapta bunların yabancı işçilere de etkin bir şekilde uygulanması gerekir. Böylece sağlıklı sonuçlar elde etmek mümkün olacaktır. Ancak burada birçok ülke açısından etkin bir sonuç elde edilememektedir. Bu gibi durumlar yabancı işçi göçmenler için de bir sorun haline dönüşme riski taşımaktadır. Bu tür durumlara karşılık etkin bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Hollanda özelinde söz konusu riskleri bertaraf etmeye yönelik tedbirler alınmıştır. Bu tedbirler, işgücü sağlayan bireylerin eşit şartlarda ve ulaşılabilecek en yüksek hayat standartlarında çalışma zemini sağlamayı hedeflemektedir (Boonstra, 2012). İş ve işçi hakları göz önüne alındığı zaman ilk olarak istihdam hakkının sağlanması en temel hak olarak karşımıza çıkmaktadır. İstihdam politikalarının istikrarlı bir şekilde uygulanmaması iş verimliliğinin ve istihdam istikrarına olumsuz etki etmektedir (Engin, 2019). Söz konusu verimliliği arttırmak ve standartizasyonu sağlamak için yapılması gerekenler (Ünver, 2003)'ün çalışmasında şu şekilde ele alınmıştır;

- İş politikası herkesi kapsayacak şekilde olmalıdır,
- Yerli ve yabancı işçi ayrımı olmamalıdır,
- Politikalar verimliliğe dönük olmalıdır,
- Politikalar tüm ekonomiyi kapsamalıdır,
- Alt yapı yatırımları doygunluğa ulaştırılmalıdır,
- Hizmet alanı geliştirilmelidir,
- İstihdamı büyütme, politikaların odağında bulunmalıdır

Yukarıda sıralanmış olan unsurların her biri sağlıklı bir istihdamın ortaya konabilmesi için gerekli olan unsurlardır. Bunların sistematik ve sürdürülebilir şekilde

uygulanması sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Etkili bir politika uygulama süreci ile birlikte verimlilik artış gösterecektir (Özman H, 2023).

## **2. AVRUPA'DA TEKNOLOJİ VE İŞ GÜCÜ İLİŞKİSİ**

Teknolojik gelişmelerin yarattığı etki ile iş alanında çok yönlü bir büyüme gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu büyüme iş kapsamında hem yerel hem de bölgesel düzeydeki iş sahalarındaki gelişmeleri içermektedir. Teknolojik gelişmelerin en belirgin etkilerinden biri, iş ve istihdam alanında ortaya çıkmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmeler sanayi, tarım, hizmet ve tekstil sektörlerinde bu çok yönlü gelişmeleri teşvik etmektedir (Fabian D., 2017).

Teknolojik gelişmeler, akıllı ve kullanışlı makinelerin icadını mümkün kılarak, üretim süreçlerine önemli bir katkı sağlamıştır. Teknolojinin üretim süreçlerinde yer alması günden güne artış göstermektedir. Aynı zamanda, teknolojik gelişmelerin daha da ilerlemesi için insan gücüne olan ihtiyaç da aynı doğrultuda artmıştır. Bu durumların her biri, sürdürülebilir kalkınma ve insan gücü konseptlerine işaret etmektedir (Boonstra, 2012)

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için gelişim ve istihdamın paralel bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Bu süreçteki gelişmelerin her biri birbirini besleyen bir yapı oluşturur. Sürdürülebilir kalkınma ve teknolojik gelişmeler ile iş ve istihdam alanında önemli gelişmeler ve artışlar meydana gelir (Acar, 2023). Teknolojik anlamda sürdürülebilir bir kalkınmanın ortaya konulabilmesi için bir ülkenin iş yükü (yıllık üretim hacmi) ve istihdam potansiyeli çok önemlidir. Bu kapsamda ülkenin tüm alt yapı sistemlerinin ve çıktılarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu şekilde verimliliği sağlamak mümkün olabilmektedir. Avrupa, bu noktada ekonomik alt yapısının gelişmiş olmasıyla olumlu bir örnek teşkil etmektedir. Avrupa'nın genel ekonomik yapısı göz önüne alındığında, çeşitli hizmet sektörlerinde de olumlu sonuçlar elde edildiği gözlemlenmektedir (Baltacı, 2023).

Avrupa ülkelerinin her biri için ekonomik kalkınmada teknoloji önemli bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla teknolojinin rolü önemlidir. Teknolojik gelişmeler, doğrudan iş sahalarına etki eder. Yani teknolojik gelişim bir sektördeki ne kadar

fazlaysa, o sektördeki işin gelişimi ve yayılması da o kadar fazla olur. Günümüzde birçok iş sahası, teknolojik altyapı ile donatılmış durumdadır. Tüm bunlar, genel olarak verimliliği ve üretimi artırmak amacıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ekonomik iyileşmenin sağlanabilmesi için teknolojik yenilik ve gelişmeye duyulan ihtiyaç oldukça önemlidir (Verkenningen, 2013).

Teknolojik gelişmeler ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ancak Doğu ile Batı ülkeleri karşılaştırıldığı zaman teknolojik farklılıklar hemen göze çarpar. Çünkü Batı ülkeleri, özellikle Avrupa, bu noktada gelişmiş birçok ekonomik yapıyı sunar. Tüm bunlar, Avrupa'nın iş gücü ve istihdam alanlarına da olumlu bir şekilde yansır. Bu durumda, daha çok verimlilik ve istihdam olanağı ortaya çıkar. Yabancı işçi göçmenlerin Avrupa'da çalışma isteğinin temel nedenini bu bölgelerdeki olanakların daha iyi olması sağlamaktadır. Yani genel olarak mevcut koşullara bağlı olarak, birçok yabancı işçi yurt dışında çalışmayı tercih etmektedir (Cebe, 2021).

Günümüzde Avrupa'da yabancı iş gücü istihdamı oldukça yaygındır, çünkü birçok sektörde çok sayıda işçi ihtiyacı bulunmaktadır. Yerli işçilerin bir noktadan sonra yetersiz kalması, yabancı işçilere olan talebi ve yönelimi artırmaktadır. Yerli ve yabancı işçiler arasındaki haklar genellikle eşit ölçekli olarak düzenlenmiştir. Bu durum, mevcut iş politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Tosun, 2017).

Teknolojik anlamda iş gücü politikaları, dijital bir yaşamla iç içe geçmiştir. Bu kapsamda dijital bir çağdan bahsetmemize olanak tanımış olur. Özellikle dijitalleşmiş yapıların kullanımı ve endüstriyel alana entegrasyonu dikkat çekici düzeydedir. Dijitalleşmiş işletmeler, birçok alanda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Dijital üretim ve pazarlama süreçlerinin devreye girmesiyle birlikte müşteri hizmetleri, ürün ve hizmet skalası genişlemiştir (Baltacı, 2023).

Dijital çağın beraberinde getirdiği yenilikler, üretim alanında büyük değişimlere ve dönüşümlere neden olmuştur. Bu değişimlerin etki gücü, teknolojik yapıların üretim alanına ne şekilde uyarlandığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İstenen verimlilik düzeyine ulaşabilmek için teknolojik dönüşüme yönelik somut ve etkili bir uyarılma gerekmektedir. Bu noktada teknolojik

gelişmelerin sisteme etkili bir şekilde entegre edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sayede üretim gücü arttırılabilmektedir (Tarakçı, 2017).

Avrupa'nın üretim alanındaki gelişmiş altyapısı, bu prensipleri benimsemesine dayanmaktadır. İlgili prensiplerin doğru şekilde uygulanması daha fazla üretim ve gelişme sağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Daha fazla üretim ve sağlıklı büyüme için Avrupa'nın öncelikli hedefi yenilik hareketlerini teşvik etmek olmuştur. Tüm bu gelişmeler sadece üretime değil istihdam kapasitesine de olumlu yansımaktadır (Peeters, 2020).

### **2.1. Nitelikli İş Gücü ve Vasıfları**

Hizmet sektörü geniş bir yapıya sahip olmakla birlikte, içerisinde çeşitli iş alanlarını barındırmaktadır. Hizmet sektörünün düzenli ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, nitelikli iş gücüne olan gereksinimi beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda istihdam edilecek potansiyel iş gücünün sahip olduğu vasıflar, iş sektörünün etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir bir istihdamın sağlanması açısından kritik öneme sahiptir (Tarakçı, 2017).

Avrupa Birliği dışından gelen ve 3 aydan uzun Avrupa'da kalmak isteyen yüksek nitelikli göçmenlere yönelik AB'nin Mavi Kart uygulamasından farklı olarak Yüksek Nitelikli Göçmen Programı (İng. "Highly Skilled Migrant") hazırlamıştır. Bu program Göçmenlik ve Vatandaşlığa Kabul Hizmetleri (IND) tarafından yürütülmektedir. Bunun yanında ülkede nitelikli göçmenlere yönelik hizmet veren, entegrasyon süreçlerine destek veren çok sayıda "expat" merkezi bulunmaktadır. Bu merkezler, sorumluluk bölgelerinde oturan ya da çalışan göçmenlerin adres kayıt işlemleri, uyum eğitimleri, sosyal destek ve vergi indirim hakları konularında destek sunmaktadır. Ayrıca, nitelikli göçmenlere belirli maaş kriterlerini yerine getirmeleri hâlinde yüzde 30 oranında vergi indiriminden faydalanma hakkı gibi ayrıcalıklar sunmaktadır. (<https://perspektif.eu/2022/12/01/nitelikli-is-gucune-yonelik-politikalar-ve-goc-hareketleri/>, 2022)

İstihdam olanaklarının genişliği, bir ülkenin ekonomik yapısının gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Avrupa'da ekonomisi gelişmiş birçok ülke bulunmaktadır ve bu ülkelerin her biri kendi ekonomik özgürlüklerini kazanmış yapıya sahiptir. Avrupa ülkeleri, ekonominin zirvesindeki ülkeler arasında yer alır. Ekonomik açıdan sağlam

alt yapıya sahip olan ülkeler, işçi istihdamını sorunsuz bir şekilde karşılayabilir. Bu da iş ve işçi alanında herhangi bir sorun yaşanmasını engeller (Baltacı, 2023).

İş gücü alanında Doğu ülkelerine kıyaslandığı durumda Avrupa’da çok daha olumlu bir tablo söz konusudur. Avrupa, iş sektörü ve istihdam konularında önemli oranda gelişme kaydetmiştir. Bu gelişim, Avrupa ülkelerinin ekonomilerinde de pozitif bir etki yaratmaktadır. Avrupa ülkeleri, uzun bir süre önce gerekli alt yapıları yatırımlarını tamamladıkları için ekonomik iyileşme açısından olumlu bir seyir izlemektedirler (Glazar O., 2009).

Oluşturulan alt yapı nitelikli iş gücü potansiyelini oluşturmak, elde tutmak ve başka ülkelere nitelikli iş gücünü çekebilmek için önemli bir cazibe unsuru olmuştur. Bu noktada saatlik çalışma ücretleri önemli bir çekim unsuru olarak görülmektedir. Çalışanların, çalışmalarının karşılığı olarak elde ettikleri ücretler yaşam kalitelerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulan sektörler açısından ücret politikası önem arz etmektedir. Saatlik ücretlerin seviyesi, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile doğru orantılıdır (Bkz. Tablo 2). Avrupa ülkeleri, hali hazırda erişmiş oldukları ekonomik büyüklük ile bu orantıyı çalışan lehine olacak şekilde sağlamışlardır (Raad, 2019).

Ülkeler	Net Asgari Ücret
Fransa	1300 Euro
Almanya	1217 Euro
Belçika	1709 Euro
İrlanda	1623 Euro
Hollanda	1606 Euro
İspanya	1093 Euro
Luxemburg	1968 Euro
Yunanistan	716 Euro
Türkiye	250 Euro

**Tablo 1:** 2022 Yılı Ülkelere Göre Net Asgari Ücret Skalası

(<https://www.eurofound.europa.eu/nl/publications/2023/minimumloon-2023-jaarlijkse-evaluatie>)

Nitelikli personel istihdamı, iş verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. (Tosun, 2017). Avrupa ülkeleri bu konuda lider konumda olan bir ülkedir. Bugün Avrupa ülkesi, özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere birçok farklı iş koluna ev sahipliği yapmasıyla ön plana çıkmaktadır. Avrupa'nın gelişim basamakları, nitelikli istihdamın desteklendiği bir yapıyı yansıtmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe bulunan çeşitli iş kolları, ekonomik bağlamda olumlu sonuçlara ulaşmada etkili olmaktadır. Avrupa, gelişmiş alt yapısı ile ekonomik bağlamda öne çıkan bileşkelere sahiptir (Hoffman, 2012).

Avrupa ekonomisi, mevcut iş politikaları ve bu politikaların etkin bir şekilde uygulanması konusunda dikkat çekici bir performans sergilemektedir. Bu yaklaşım, beraberinde istihdam oranındaki artışı getirmiştir. Bununla birlikte, istihdam alanındaki gelişim, istihdamı olumlu bir şekilde etkileyerek ekonomik yönde büyümeye katkı sağlamıştır. Avrupa'nın mevcut alt yapı ve politikaları çerçevesinde sahip olduğu ekonomik doygunluk, ülkenin yapısal durumu ile sıkı bir şekilde ilişkilidir (Kolbaş1, 2019).

## **2.2. Avrupa'da Hizmet Sektörü ve Uygulanan İşlemler**

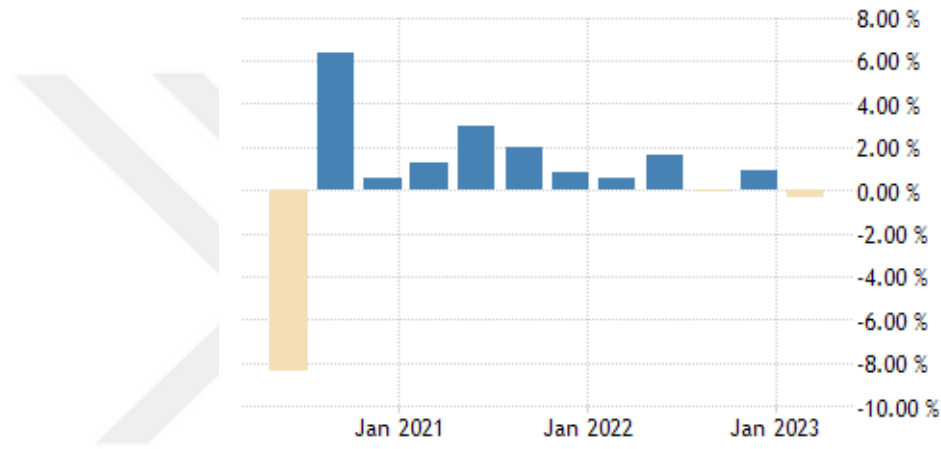
Hizmet sektörünün Avrupa'da çok geniş uygulama alanında sahip olması ülkelerin ekonomik alt yapısını sağlam temeller üzerine oturtmasını sağlamıştır. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi genellikle hizmet sektörü ile doğru orantılıdır. Avrupa'nın hizmet sektörü bağlamındaki zenginliği istihdam bağlamında geniş bir yelpazede olanaklar sunmaktadır (Kapar, 2011).

Avrupa'da hizmet sektöründe istihdam edilen işgücünün çoğunluğunu yabancı ülkelere göç eden bireyler oluşturmaktadır. Çünkü bazı hizmet alanları yüksek çaba ve uzmanlık gerektirmektedir. Avrupa'da yerli işçiler genellikle bu tür zorlu çalışma koşullarını tercih etmezken, yabancı işçiler bu talepleri karşılamak üzere istihdam edilmektedir. Bu durum, yerli ve yabancı işçi arasında belirgin bir sayı farkını ortaya koymaktadır (Cebe, 2021).

Avrupa'nın geçmişe oranla büyüme oranında bir durgunluk söz konusudur. Büyüme oranında yaşanan daralmaya rağmen ekonomisi hala dinamikliğini ve

hareketliğini korumaya devam etmektedir. Ülkenin genel ekonomik yapısının üzerinde yükseldiği temeller, yaşanan daralmanın olumsuz sonuçlarını kısa vadede sübvansede edebilmektedir. Bu durum, istihdam da daralmanın da önüne geçmekte ve hizmet sektörü ve genel iş ağının entropi ile karşı karşıya kalmasını engellemektedir. Böylece iş sahasında aktiflik ve dinamik yapısının devamı sağlanabilmektedir (Boonstra, 2012).

Avrupa'nın GSYH'sindeki büyüme oranı 2020 yılı sonrasında azalmaya başlamıştır (Bkz. Şekil 2).



**Şekil 2:** Avrupa GSYİH Büyüme Oranı

(<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftradingeconomics.com%2Fnetherlands%2Fgdp->)

Avrupa düşük işsizlik oranına sahip ülkelere sahip olduğu gibi esnek düzenlemelerde de önemli bir yol almıştır. Avrupa ülkelerinde kısmi süreli çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar aynı haklara ve statüye sahiptir, bu durumda istihdamın desteklenmesinde esnekliğin ve güvencenin oluşturduğu olumlu etkileri göstermektedir. Gençlerin ve kadınların işgücüne katılımını artırmak, yaşlı işçilerin çalışmaya devam etmelerini teşvik etmek ve işsizliğin azaltılmasını sağlamak gibi nedenlerle kısmi süreli çalışma desteklenmesi önemlidir. Bu bağlamda “Hollanda Mucizesi” olarak adı verilen ve Avrupa sosyal modelini temsil eden, özellikle istihdamla esneklik arasında karşılıklı birbirini destekleyen nitelikte bir yapının oluşturulmasında, sosyal taraflar arası işbirliği yaklaşımının işsizliğin azaltılması konusunda büyük bir rol oynamıştır (Selamoğlu, 2002).

Avrupa'nın hizmet sektörü anlamında geliştirmiş olduğu birçok politika vardır. Bunlar; (Özman, 2023).

- Üretimi arttırmak
- Üretime olumlu etki eden kolları genişletmek
- Üretim sahasını genişletmek
- İş kollarını üretime bağlamak
- İş sahasında işçi sayısını arttırmak
- İş saatlerini düzenlemek
- İş gücünü arttırıcı planlar sunmak
- Teknolojiyi üretim ile birleştirmek
- Teknolojik alt yapıyı üretime bağlamak
- Ticari sahayı genişletmek
- Birçok ülke ile ticari anlaşmalarda bulunmak
- Küçük işletmeleri büyütme
- Küçük işletmeleri desteklemek
- Büyük işletmelere destek vermek

Yukarıda sıralanmış olan politikaların her biri Avrupa kapsamında hizmet sektörü için geliştirilmiştir. Çünkü hizmet sektörü tüm ekonomiyi besleyen bir yapıdadır. Bu durum ise ekonomik anlamda birçok ülke ile etkileşime girmek demektir. Avrupa son yıllarda neredeyse birçok ülke ile ticari etkileşim yakalamıştır. Bu etkileşimlerden kaynaklı önemli bir gelişme elde etmiştir. Yani hizmet sektörü daha çok gelişim göstermiştir. Bunlar ekseninde ülkenin genel ekonomik doygunluğa ulaştığı görülmüştür (Veel, 2018).

Ekonomi tek başına gelişme gösteren bir yapıya sahip değildir. Çünkü ekonomiyi besleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Eğer bu faktörlerin etki derecesi yüksek ise ekonomik gelişim yolunda ivme yakalamak ulaşmak mümkün olacaktır.

Avrupa mevcut sistemleriyle birçok ekonomik çıktıya ve bu çıktıları besleyecek alt yapıya sahiptir. Bu ekonomik devinim ve gelişim ile Avrupa'nın hizmet sektörü gelişme göstermiştir. Bu gelişim süreci son 15 yılda Avrupa'nın hizmet ve

üretim alanında hızlı bir yükseliş başarısı yakalamasında rol oynamıştır (Özman, 2023).

### **2.3. Hizmet Sektörünün Ülkelere Sunduğu Katkılar**

Hizmet sektörünün gelişimi, her bir ülke için stratejik bir öneme sahiptir ve bu sektör genel bir iş kolu olarak kabul edilir. Hizmet sektörü, ekonomik açıdan birçok avantajı bünyesinde barındırmaktadır. Hizmet sektörünün etkili ve gelişmiş bir alt yapıya sahip olması, istihdamın geniş bir yelpazeye yayılmasıyla gerçekleştirilebilir. Hizmet sektöründeki geniş istihdamın bir sonucu olarak, ekonomik üretim üzerinde olumlu bir etki oluşabilir. Diğer bir deyişle, istenilen ekonomik üretim çıktılarının elde edilmesine, geniş bir istihdam potansiyelinin olması büyük oranda katkı sağlayabilir. Bu duruma bağlı olarak, istihdamın sınırlı olduğu durumlarda da, bu durum ekonomik çıktılar içinde olumsuz bir etki meydana getirebilir (Boonstra, 2012).

Hizmet sektörünün ülkelere sunmuş olduğu katkılara şu şekilde değinmek mümkündür; (Bryson, 2013).

- Ekonomik açıdan olumlu sonuçlar doğurur.
- İş sahasında çalışan işçi sayısında artış olur.
- Üretim skalası genişler.
- İhracat ithalattan önde olur.
- Birçok ülke ile ticari ilişkiler gelişir.
- Ülkenin parasal değeri artar.
- Ödenekler yükselir.
- Mevcut ödenekler ile işçilere sunulan haklar da artar.
- Sosyal hayata olumlu etkileri olur.
- Pahalılık azalır.

Yukarıda sıralanmış olan unsurların her biri hizmet sektörü bağlamında ön plana çıkan unsurlardır. Bunlar bir ülkenin ekonomik açıdan gelişimini de olumlu yönde etkiler. Yani gelişim bağlamında ele alındığı zaman bir ülkenin kalkınmışlık seviyesi de bu alan ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden bir ülke için hizmet sektörü her zaman önemli bir çıktı olarak görülmüştür (Bozdağ E., 2009).

Alıcı Adı	Alıcı Endüstrisi	Alıcı Ulus	Hedef Adı	Hedef Endüstrisi	Hedef Ulus	İşlem Değeri
RFS Holdings BV	Finansal hizmetler	Hollanda	ABN-AMRO Holding NV	Bankacılık	Hollanda	98,189.19
Barclays PLC	Bankacılık	Birleşik Krallık	ABN-AMRO Holding NV	Bankacılık	Hollanda	92,606.80
The Netherlands	Devlet Fonu	Hollanda	Fortis Bank Nederland	Bankacılık	Hollanda	23,137.31
VimpelCom Ltd	Telekomünikasyon	Hollanda	Weather InvestmentsSrl	Telekomünikasyon Hizmetleri	İtalya	22,382.31

**Tablo 2:** Hollanda'dan Dışarıya Açılan En Önemli Hizmet Anlaşmalarının Listesi

(( <https://www.google.com/search?q=hollanda%27n%C4%B1n>))

Hizmet sektörlerinin iyileştirilmesi ve genişletilmesi, istihdam olanaklarını artırarak, işsizlik oranlarını azaltarak ekonomik kalkınmayı da teşvik eder. Bu durum mevcut ülkelerde işsizliği de en aza indirir. Bu durum yerli ve yabancı iş gücüne eşit ödenekler sunarak gelir adaletini sağlar. Böylece aradaki farklar da ortadan kalkmış olunur. Bugün Hollanda'ya bakıldığı zaman kişi başına düşen gelir oldukça yüksektir. 1,111 trilyon olacak bir gelir dağılımı Hollanda'da göze çarpar. Hollanda'da işsizlik oranı da bir hayli düşüktür. İşsizlik oranı bugün 3,50 oranındadır. Bu oran bugün birçok Avrupa ülkesine göre çok düşüktür (Kahreman, 2023).

Avrupa'nın hizmet sektörü özelinde izlemiş olduğu politikalar ülkede hizmet sektörünün önemli oranda gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bozdağ E., 2009).

#### 2.4. Teknoloji ve Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü, genellikle ekonominin bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Somut mal üretiminden çok müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çeşitli hizmetlerin sunulmayı amaçlandığı bir alandan oluşur. Hizmetler, genel olarak somut olmayan ve elle tutulamayan niteliklere sahiptir (Vargo, 2004). Hizmet sektöründeki temel değer önerilerini bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlık gibi maddi olmayan unsurlar oluşturur (Grönroos, 2007). Bu sektördeki işletmeler için odak noktası müşteri memnuniyetidir. Bu nedenle hizmet işletmeleri müşteri taleplerini karşılamak

ve müşteri deneyimini iyileştirmek için düzenlenebilecek çeşitli stratejileri benimserler (Fitzsimmons, 2013).

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin etkisiyle beraber, dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ gibi unsurlar hizmet sektörünü etkileyerek şekillendirmekte ve dönüştürmektedir. Bu sektördeki temel özellikler arasında müşteri memnuniyetine odaklanma (Parasuraman A. Z., 1985) duygusal bağ kurma (Hennig-Thurau, 2002) esneklik (Johnston, 2005), hızlı adaptasyon (Verleye, 2016)ve sürekli yenilik vardır (Bitner M. J., 1997) Ekonomik büyüme ve istihdamın önemli bir kaynağı olarak kabul edilen hizmet sektörü, günümüzde modern ekonomilerin belirleyici bir unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. (Grönroos, 2007)..

## **2.5. Hizmet Sektörünün Bileşenleri**

Hizmet sektörü; eğitim, sağlık, turizm, bankacılık, sigorta gibi çeşitli bileşenlere sahiptir. Bunlar aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir (Grönroos, 2007) ; (Özsağır, 2012).

### **Eğitim Sektörü**

Eğitim sektörü, kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için çeşitli öğretim ve öğrenme hizmetlerini sunan bir alandır. Ana bileşenleri arasında ise okul, üniversite, özel öğretim kurumları, eğitim teknolojileri ve eğitim danışmanlığı gibi unsurlar yer almaktadır. Eğitim sektörü, toplumun genel gelişimine ve ekonominin büyümesine önemli katkılarda bulunur (Marginson, 2013).

### **Sağlık Sektörü**

Sağlık sektörü, bireylerin sağlık ile ilgili hizmetleri sunan bir alandır. Sağlık sektörünün temel bileşenleri hastaneler, klinikler, sağlık bakımı sağlayıcıları, ilaç endüstrisi ve tıbbi teknolojilerdir. Sağlık hizmetleri, kişilerin hastalıklarını tedavi etmek, koruyucu sağlık önlemleri uygulamak ve genel sağlık durumlarını iyileştirmek amacıyla taşır (Porter M. E., 2013).

## **Turizm Sektörü**

Turizm, bir anlamda tek başına bir endüstri olmaktan da öteye mega bir pazardır ve ekonomik ve sosyal yönleri ağır basan karmaşık bir kavramdır. Turizm sektörü, seyahat ve konaklama hizmetleri, yeme içme, rehberlik, eğlence ve diğer turistik faaliyetleri bünyesinde bulundurur. Turizm, kültürel değişim, ekonomik büyüme ve iş yaratma konularında önemli bir rol oynar. Bu sektör, destinasyonlar arasında insanların hareketini ve kültürel etkileşimi teşvik eder (Birkan, 1994).

## **Bankacılık ve Finans Sektörü**

Bankacılık ve finans sektörü, mali hizmetleri sunan, sigorta şirketleri, yatırım şirketleri gibi kuruluşları içeren bir alandır. Bu sektör, tasarruf, yatırım, kredi, sigorta ve diğer mali hizmetleri sağlayarak ekonominin işleyişinin temelinde var olmaktadır (Grönroos, 2007).

## **Sigorta Sektörü**

Sigorta sektörü, bireylerin ve işletmelerin risklerini finanse etmek amacıyla çeşitli sigorta ürünlerini sunan bir alandır. Yaşam sigortası, mal sigortası, sağlık sigortası ve sorumluluk sigortası gibi çeşitli poliçelerle sigorta sektörü, beklenmeyen olayların mali etkilerini azaltmaya yönelik hizmetler sunar (Doherty N. A., 2002).

## **2.6. Hizmet Sektörünün Yapısı**

Hizmet sektörü, kişiler arası ilişkilere dayalı bir yapıdadır. Etkileşim ve iletişimin ön planda tutulması, müşteri deneyimini ve memnuniyetini artırmak için ön koşul olarak kabul edilmektedir (Özsağır, 2012). Hizmet sektörü, kişiler arası ilişkilerin ön planda tutulduğu, emek yoğun bir yapıya sahiptir. Teknolojinin hizmet sektörünün yapısı üzerindeki etkisi, iş süreçlerindeki değişimlerle birlikte değerlendirilerek incelenmelidir (Doherty N. A., 2002).

## **Kişiler Arası İlişkiler ve Hizmet Kalitesi**

Hizmet sektörü, yüz yüze müşteri etkileşimleri üzerine odaklanan bir yapıdadır. Çalışanların müşterilerle kurduğu kişisel ilişkilerin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlar. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde müşteri ilişkileri kilit bir rol oynar (Grönroos, 2007).

## **Emek Yoğun Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Hizmet sektörü, emek yoğun yapının hâkim olduğu bir yapıdadır. Hizmetler çoğunlukla bilgi, beceri ve duygusal emeği içermektedir (Parasuraman A. Z., 1988). Çalışanların eğitimi, motivasyonu ve performansı üzerinde bu durum oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle kültür ve sanat gibi alanlarda, emek yoğun yapının ekonomik dinamikleri üzerinde spesifik zorluklarla karşılaşabilir. Hizmet sektöründe çalışanların rolüne ve iş ortamının hizmet kalitesi üzerine olan etkisine odaklanılır (Bowen, 2014).

Müşteri odaklı hizmet yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi ve sürekli eğitimi gibi stratejiler, hizmet sektöründeki kişiler arası ilişkilerin ve emek yoğun yapının etkin yönetilmesinde önemli bir rol oynar (Lusch, 2006).

### **2.7. Hizmet Sektörünün İş Gücü Gereksinimleri**

Hizmet sektörü ekonominin önemli bir bileşeni olmakla birlikte, özellikle insan etkileşimine ve deneyimlere dayanan bir yapıdadır. Sektörün iş gücü gereksinimleri çeşitlilik gösterir ve iş gücü, hizmet sektöründe belirleyici bir faktör oluşturur. İş gücü, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı sağlamada kritik bir rol oynar (Teixeira, 2019).

#### **Müşteri Hizmetleri Yetkinlikleri:**

Hizmet sektörünün müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve bu potansiyeli sürdürebilmek adına yüksek düzeyde müşteri hizmetleri yetkinliklerine ihtiyacı vardır. Çalışanların etkili iletişim, çözüm odaklı düşünme ve müşteri taleplerine duyarlılık gibi becerilere sahip olması gerekmektedir (McCole, 2010).

#### **Eğitim ve Gelişim**

Hizmet sektöründe iş gücü, sektör içindeki gelişmelere ve sürekli değişen müşteri beklentilerine olabildiğince hızlı uyum sağlayabilmelidir. Bu sebeple, eğitim ve gelişim programları, çalışanların beceri setlerini güncel tutmalarını sağlamak ve yeni trendlere uyum gösterebilmeleri adına önemlidir (Bozionelos, 2011).

## **Duygusal Zeka**

Hizmet sektöründe duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerden bir iş gücü oluşturmak çok önemlidir. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin empati, duygusal kontrol ve müşteri iletişimde etkili ilişki yönetimi gibi özelliklere sahip olması beklenir (Goleman, 1995). Bu özellikler süreç yönetiminde, müşteri memnuniyetini artırmada ve sorunları çözmeye kritik bir rol oynar (Lopes, 2003). Hizmet sektöründeki iş gücü gereksinimleri sadece teknik becerileri değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal becerileri de kapsar. Bu noktada da eğitim, gelişim ve duygusal zekâ odaklı stratejiler, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve müşteri memnuniyetini artırmaları açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir (Côté, 2006).

### **2.8. Teknolojik Gelişmeler ve Hizmet Sektörü**

Teknoloji ve hizmet sektörü arasındaki etkileşim yapay zeka, iş süreçlerindeki otomasyon, dijitalleşme gibi içeriklerin yoğun olarak kullanılmasıyla artmaktadır. Bu durum iş süreçlerinde verimliliği artırarak, işgücü dinamiklerini değiştirmekte ve birçok sektörde yeni beceri gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır (Jones, 2020).

Teknoloji ve hizmet sektörü arasındaki ilişki, iş dünyasının temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Bu ilişkinin odağında, teknolojinin hizmet sektörüne entegrasyonunun yanı sıra hizmet sektörünün teknolojiyi benimsemesi bulunmaktadır. Hizmet sektöründeki iş modellerini, dijitalleşme ve ileri teknolojilerin kullanımı değiştirmiştir. Özellikle, dijital platformlar ve veri analitiği gibi teknolojik araçların kullanımı, hizmetin sunumunu daha etkili bir hale getirerek kişiselleştirilmiştir (Smith J. , The Impact of Technology on the Relationship Between the Technology and Service Sectors., 2018)

"İkinci makine çağı" olarak adlandırılan dönemde, hizmet sektöründeki iş süreçleri üzerinde yapay zeka ve otomasyon önemli etkiler oluşturarak, rutin ve tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesi yoluyla işgücü dinamiklerinde değişikliklere sebep oldu (Brynjolfsson, 2014). Bu durum sektördeki müşteri memnuniyetini artırma, iş süreçlerini verimli kılma ve yeni fırsatlar yaratma potansiyelini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmeler hizmet sektöründeki verimliliği arttırırken işgücü piyasasında önemli değişikliklere sebep oldu. Ayrıca bu dönüşüm ekonomik eşitsizlik, iş gücü piyasası ve eğitim gibi konularda bazı sorunlara neden oldu. (Autor, 2015)

İnsanların gelişen teknoloji ile çalışabilmesi için yeni iş modelleri ortaya çıkmış, dolayısıyla istihdam dinamiklerinde evrim yaşanmıştır. Bu dönüşüm ekonomik büyümeye, iş yapma biçimlerine ve toplumsal yapılarıdaki değişikliklere önemli katkılar sunmuştur. Dijital platformlar aracılığıyla iş yapma imkanları artmıştır. Küçük ölçekli girişimciler için uluslararası pazarlara açılmasına olanak sağlamıştır (Brynjolfsson, 2014). Gelişen teknoloji ile birlikte Otomasyon ve yapay zekâ, rutin ve tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesini sağlarken, insanların da yaratıcı, analitik ve karar verme odaklı işlere yönelmesine imkan tanımıştır. (Arntz, "The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis." OECD Social, 2016). Uzaktan çalışma seçeneklerinin oluşmasıyla, coğrafi sınırları dışında çalışma fırsatları elde ederken, esnek çalışma saatleri ile de daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşabilirler (Manyika, 2017)

Teknolojinin hizmet sektörüne olan etkilerini değerlendirirken yapay zekânın, otomasyonun ve veri analitiğinin bu sektörde nasıl kullanıldığını ve iş modellerini nasıl değiştirdiğini açıklar (Brynjolfsson, 2014) Yapay zekâ, otomasyon programları veri analitiği hizmet sektöründe yeni bir dönemin başlamasına ve iş modellerinin gözden geçirilmesine yol açmıştır (Brynjolfsson, 2014). Söz konusu faktörlerin hizmet sektörüne etkisi tablo 3'te sunulmuştur.

Boyut	Etki	Kaynak
<b>Dijitalleşme</b>	İş süreçlerinin dijital teknolojilerle dönüşümü	(Westerman, 2014)
	Verimlilik artışı ve rekabet avantajlar	
	Verimlilik artışı ve rekabet avantajları	
<b>Mobil Teknolojiler</b>	Geniş erişim ve kişiselleştirilmiş hizmetler	(Schmitt, 2018)
	Hızlı bilgi alımı ve rezervasyon imkanları	
	Mobil uygulamaların işletme stratejilerine etkisi	
<b>Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi</b>	Büyük veri analizi ve müşteri davranışları	(Brynjolfsson, 2014)
	Kişiselleştirilmiş öneriler ve veri analizi	
	Müşteri taleplerinin tahmini	
	Cihazlar arası iletişim ve verimlilik artışı	(Porter M. E., How Smart, Connected Products Are
	Müşteri deneyimi ve operasyonel süreçlerin optimizasyonu	

<b>Nesnelerin İnterneti (IoT)</b>	Rekabet avantajı elde etme	Transforming Competition. , 2014)
<b>E-Ticaret ve Dijital Pazarlama</b>	Küresel müşterilere ulaşma imkanı	(Smith A. N., 2012)
	Marka bilinirliğini artırma faaliyetleri	
	E-ticaret platformları, dijital reklamcılık ve sosyal medya pazarlaması	
<b>Blockchain Teknolojisi</b>	Güvenilir ve şeffaf işlemler	(Mougayar, 2016)
	Veri güvenliği ve karmaşık işlemlerin çözümü	
	Finansal hizmetler ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda kullanım	

**Tablo 3:** Teknolojik Gelişmelerin Hizmet Sektörüne Etkileri

### 2.9. Hizmet Sektöründeki Teknolojik İnovasyonlar

Hizmet sektörü, sürekli değişen ve gelişen teknolojik gelişmeler paralelinde evrim geçiren bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Teknolojik inovasyonlar hizmet sunumunda verimlilik, müşteri deneyimi ve rekabet avantajı sağlamak adına kilit bir noktada bulunmaktadır (Chesbrough, 2003).

#### Dijitalleşme ve Mobil Teknolojiler

Hizmet sektörü, dijitalleşme ve mobil teknolojiler aracılığıyla müşteri etkileşimini de aynı oranda dönüştürmektedir. Doğrudan etkileşim imkânı sunan mobil uygulamalar, çevrim-içi rezervasyonlar, mobil ödeme işlemleri gibi kişiselleştirilmiş deneyimlere imkân tanıyarak müşterilerle doğrudan etkileşimi sağlamaktadır (Zeithaml, 2018).

#### Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi, hizmet sektöründe müşteri segmentasyonu, veri analizi, müşteri öneri sistemleri ve kişiselleştirilmiş hizmetler gibi farklı birçok alanda kullanılmaktadır. (Arntz, The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis., 2016). Bu teknolojiler, işletmelerin farklı müşteri taleplerini anlayabilmek ve bu talepleri yerine getirebilmek adına hızlı kararlar almalarını destekleyebilmek için önemli bir araç haline gelmiştir (Brynjolfsson, 2014).

## **Nesnelerin Interneti (IoT)**

IoT, hizmet sektöründe cihazlar arası iletişimi ve veri paylaşımını mümkün kılarak operasyonel verimliliğin artmasını sağlayabilmektedir. (Porter M. E., How Smart, Connected Products Are Transforming Competition., 2014). Örneğin; otellerde akıllı odalar, sağlık hizmetlerinde giyilebilir cihazlar gibi uygulamalarla müşteri deneyimlerinde pozitif etki yaratmak mümkündür (Maglio, 2015).

## **Blok Zincir Teknolojisi**

Finansal hizmetler ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda, blok zincir teknolojisi güvenli ve şeffaf işlemler sağlayarak güven problemlerini azaltabilir. Bu durum işlenen veri sayısındaki artışı sağlayacağı gibi, veri entegrasyonunun kolaylaşmasına da zemin hazırlar. Bu teknolojik inovasyonlar, hizmet sektöründe iş modellerini, müşteri etkileşimlerini ve operasyonları derinlemesine değiştirir. Bu ilgi, pazarlama stratejilerini iyileştirmek, kişiselleştirilmiş kampanyalar oluşturmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için kullanılabilir (Davenport, 2010). Bununla beraber, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek ve sürdürülebilir aktivitelerini artırabilmek için entegrasyon süreçlerini yönetmeleri gerektirmektedir (Tapscott D. , 2016).

## **2.10. Hizmet Sektöründeki Teknolojik Dönüşüm ve İstihdam**

Hizmet sektöründeki teknolojik dönüşüm, verimliliği arttırarak iş süreçlerini yeniden şekillendirmekte ve müşteri deneyimini geliştiren bir etki yaratmaktadır. Ancak, bu dönüşüm aynı zamanda işgücü dinamiklerini de etkileyerek yeni beceri setlerine, eğitime ve çalışanların adaptasyon yeteneklerine olan ihtiyacı da arttırmaktadır (Autor, 2015).

### **Otomasyon ve İstihdamın Değişimi:**

Teknolojik gelişmeler, hizmet sektöründe otomasyon araçlarının daha yaygın olarak kullanılmasına olanak tanımaktadır. Özellikle düşük karmaşıklığa sahip ve tekrarlanabilir görevlerde otomasyon kullanımının artması ile bazı iş rollerinin değişmesini ve bazılarının da ortadan kalkmasına neden olabilmektedir (Bessen, 2019).

## **Yeni Beceri Gereksinimleri**

Teknolojik dönüşümle birlikte işletmelerde yeni beceri setlerine olan ihtiyaç artmaktadır. Çalışanların rekabet avantajı elde etmeleri ve işlerini koruyabilmeleri için veri analizi, yapay zekâ yönetimi, dijital pazarlama gibi beceriler önemli hale gelmektedir (Autor, 2015).

## **Esnek Çalışma Modelleri**

Teknolojik dönüşümle birlikte uzaktan çalışma, serbest çalışma ve esnek çalışma gibi iş modellerinin benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Bu durum işletmelerin küresel yetenek havuzlarına erişimini artırabilirken, aynı zamanda işgücünün coğrafi sınırları aşması ve iş gücü çeşitliliğinin sağlanmasını da mümkün kılmaktadır (Brynjolfsson, 2014).

## **Eğitim ve Dönüşüm Programları**

Teknolojik dönüşüm, hizmet sektöründeki geleneksel iş modellerini ve çalışma süreçlerini önemli bir oranda etkilemiştir. Bu dönüşüm, bir dizi yenilikçi teknolojiyi getirerek hem iş süreçlerini iyileştirmek hem de müşteri deneyimini artırmak amacına sahiptir (Brynjolfsson, 2014). Ancak, söz konusu teknolojik ilerlemeler istihdam üzerinde karmaşık ve çeşitli etkilere sebep olabilir. Teknolojik dönüşüm, çalışanlardan sürekli öğrenme, yeniden eğitim ve uyum yetenekleri beklemektedir. Bu durumun sonucu olarak kişilerin kariyerlerini yönetme becerilerini ve yeni teknolojilere adaptasyon yeteneklerini güçlendirmeleri gerekmektedir (Brynjolfsson, 2014).

İşletmeler, çalışanlarının teknolojik dönüşüme uyum sağlayabilmeleri için eğitim ve dönüşüm programları başlatabilir. Eğitim ve gelişim fırsatları, işgücünün bu değişimi benimsemesi için çok önemlidir (Bitner M. J., 2017).

Teknolojik dönüşüm, hizmet sektöründeki işgücünü etkileyen oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu dönüşüm, doğru stratejik yönetim ve işgücü planlaması ile birleştiği zaman, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine önemli katkı sağlayabilir. (Forum, A Future of Jobs for All., 2018).

## **Otomasyon ve İş Kaybı**

Otomasyon, hizmet sektöründe birçok rutin ve tekrarlanabilir görevin yerine getirilmesinde kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinde kullanılan otomatik check-in/out sistemleri veya çağrı merkezlerinde kullanılan sesli yanıt sistemleri bu uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. Düşük beceriye ihtiyaç duyulan işlerin, bu sistemlerle oluşan düzenlemelerle otomatikleştirilebilmesi olası işlerde insana olan ihtiyacın ortadan kalkmasına ve iş kaybına yol açabilir (Brynjolfsson, 2014).

## **Yeni Yetkinliklere Olan İhtiyaç**

Teknolojik dönüşüm süreci iş gücünde yeni becerilerin aranması durumunu beraberinde getirmiştir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve diğer ileri teknolojilerin entegrasyonu için çalışanlardan bu yeni teknolojilere uyum sağlamaları ve bu teknolojileri güncel olarak kullanabilmeleri beklenmektedir. Bu durum, işgücünden beklenen yetkinlik ve yeteneklerinde değişmesine zemin hazırlamaktadır (Bessen, 2019).

## **Yeni İstihdam Olanakları**

Teknolojik dönüşümle birlikte güncel iş gücü fırsatları da oluşmaktadır. Örneğin, yapay zekâ ve veri analitiği uzmanları, yazılım geliştiricileri ve dijital pazarlama uzmanları gibi yeni uzmanlık alanlarındaki talep artabilir (Spohrer J. M., 2010).

## **İnsan-Makine İşbirliği**

Teknolojik dönüşüm, insanlar ve makineler arasındaki iş birliğinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. İş süreçlerinin bir kısmının otomatikleştirilmesi, çalışanların daha karmaşık görevlere odaklanabilmesini ve bu süreçte teknolojik araçlardan da daha etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlamaktadır (McAfee, 2017).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Çalışmanın Problem Durumu

Bir ülkenin ekonomik büyüklüğü mal ve hizmet üretim kapasitesi ile doğru orantılıdır (Magdalena, 2020). Üretim sürecini sürekli kılmak ve üretim kalitesini korumak ise istihdam edilen iş gücünün niteliğine bağlıdır (Donati, 2022). Ayrıca istihdamın sürekliliği de üretimin devam edebilmesi açısından önem taşımaktadır (Sanusi, 2020). Ülkeler üretimde sürekliliği sağlamak, rekabet gücünü korumak ve nitelikli işgücüne ulaşmak için yabancı işgücü istihdamına izin verebilmektedir. Böylece yerelden işgücü sağlamada yaşanan sorunlar yabancı iş gücü göçü ile çözülebilmektedir. Yabancı işgücü talebinde birçok kriter belirlenebilmektedir. Bunlar, istihdam edilecek yabancı işgücü göçünün ekonomide ilerleme sağlayacak şekilde planlanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle ülkeler göçmen politikalarında çağın gerekliliklerine göre düzenleme yapmaktadır (Platt, 2022)

Ülkelerin ihtiyaç duyduğu işgücünün nitelikleri ülkelerin üretim politikalarına, kalkınma planlarına ve sektörlerin ülkeler içerisindeki dağılımına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, işin yapısı da işgücünün niteliklerinin belirlenmesi üzerinde anahtar bir role sahiptir. Günümüzde endüstri 4.0'a dayalı üretim teknolojilerinin giderek artması, Birleşmiş Milletler tarafından ortaya koyulan 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma çabası (Castillo, 2020); Paris İklim Anlaşması ve 2050 Karbon Sıfır hedeflerine ulaşmada teknolojinin bir araç olarak görülmesi üretimde dijitalleşme sürecini beraberinde getirmiştir (Li, 2022). Pandemi süreci sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamda teknolojik araçların kullanım yoğunluğunu arttırmış hem tüketicilerin hem de üreticilerin teknolojik hazıroluşluk düzeyini olumlu yönde etkilemiştir. Tüm bu unsular teknolojinin üretim süreçlerine entegrasyonunu kaçınılmaz hale getirmiştir. Teknolojik gelişmelerin katalize ettiği dijital dönüşüm süreci, yaratıcı bir yıkım sürecini tetiklemiştir (Khlystova, 2023) Yaşanan dönüşüm süreci ülkelerin ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliklerinin değişmesine de zemin hazırlamıştır. Söz konusu işgücünün niteliklerini belirlemek, sınıflandırmak ve bilimsel olarak ortaya koymak hem potansiyel işgücünün kendisini hazırlaması hem de üreticilerin yeni yeteneklere erişimi açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca nitel olarak belirlenecek tema ve alt temalar, literatürde var olan boşluğu doldurmak adına da önem taşımaktadır.

### **3.2. Çalışmanın Amacı**

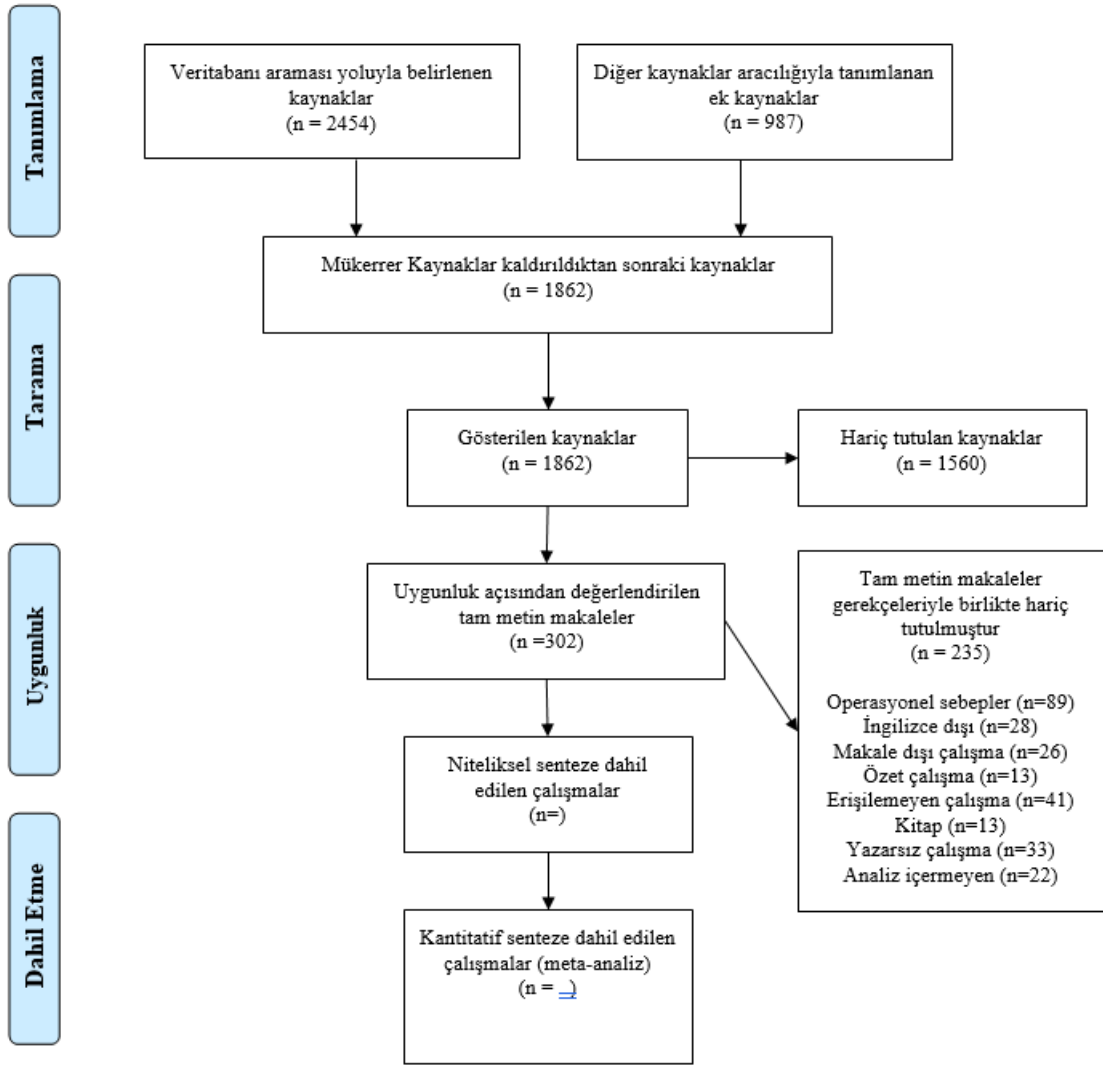
Bu çalışma teknolojik gelişmelerin Avrupa'nın göçmen işgücü talebi üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Öncelikli olarak işgücünü göç etmeye iten ve çeken sebepler ele alınmış ve tablolştırılmıştır. Sonrasında teknolojik gelişmelerin işgücü ihtiyacı ve işgücünün gereklilikleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

### **3.3. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma konusu itibariyle teknoloji ve göçmen işgücü üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın örneklemini Avrupa Göçmen politikaları ile sınırlıdır. Ayrıca, çalışma hedeflerine ulaşma da nitel veri toplama metodolojisi takip edilmiştir. Veriler, ikincil kaynaklardan derlenmiş ve araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma sürecinde izlenen metodolojik sürece ilişkin prizma akış şeması şekil 3'de sunulmuştur. Buna göre analize dahil edilecek çalışmaların seçiminde tanımlama, tarama, uygunluk kontrolü ve dahil etme süreçleri takip edilmiştir.



**Şekil 3:** Çalışmanın metodolojik akış prizması

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Fenomenolojik yaklaşım metodolojisinin izlendiği çalışmada ihtiyaç duyulan veriler ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Çalışmanın fenomeni ise teknolojik değişkenlerin iş gücüne etkisi olarak belirlenmiştir. Etki faktörlerinin belirlenmesinde kullanılan çalışmalar Web of Science, Google Akademik, Dergi Park veri tabanlarından elde edilmiştir. Literatür taramasında kullanılan anahtar kelimeler tablo 4’te sunulmuştur. Literatür taramasında tarih aralığı belirlemede COVID-19’un Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edildiği 11 Mart 2020 tarihi baz olarak belirlenmiştir. Bu tarihten 5 yıl öncesinden günümüze kadar olan çalışmalar dikkate alınmıştır.

<b>Türkçe Literatür</b>	<b>İngilizce Literatür</b>
İş Gücü Göçü	Labor Migration
İşgücünü çekici faktörler	Labor migration push factors
İşgücünü itici faktörler	Labor migration pull factors
Avrupa Göçmen Politikaları	European Immigration Policies
Avrupa Göçmen İşgücü Politikaları	European Immigrant Labor Policies
Teknoloji ve İşgücü	Technology and Workforce
Dijitalleşme ve İşgücü	Digitalization and Workforce
Teknoloji ve İşgücü Nitelikleri	Technology and Workforce Qualifications
Dijitalleşme ve İşgücü Nitelikleri	Digitalization and Workforce Qualifications
Teknoloji ve İşgücü Becerileri	Technology and Workforce Skills
Dijitalleşme ve İşgücü Becerileri	Digitalization and Workforce Skills

**Tablo 4:** İkincil Veri Kaynakların Taranmasında Kullanılan Anahtar Kelimeler

Literatür taraması sonrasında elde edilen çalışmaların analiz sürecinde kullanılmasına yönelik dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanmıştır. Bu kriterler tablo 5’te sunulmuştur. Buna göre çalışmada kullanılmak üzere, çalışma hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olacak doygunluğa sahip olduğuna karar verilen 67 bilimsel yayın belirlenmiştir. İlgili yayınların sonuçları ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Birleştirilen ve ortak özelliklerine göre temalaştırılan sonuçlar, alt temalara ayrılmış ve teknolojinin işgücüne olan etkisinin detaylı olarak ortaya koyulması sağlanmıştır.

<b>Dahil Etme Kriterleri</b>	<b>Hariç Tutma Kriterleri</b>
Ampirik (Nitel ve Nicel) Çalışmalar	İşgücünü içermeyen göç çalışmaları
Makale veya yıllık rapor olarak basılan yayınlar	Bildiler, internet siteleri, kitaplar
İşgücü Göçü ile ilgili çalışmalar	Nitel veya nicel uygulama içermeyen çalışmalar
Teknoloji ve işgücü göçü arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar	İşgücü özelliklerini ele almayan çalışmalar
Avrupa örnekleminde yapılan çalışmalar	Teknoloji ve dijital dönüşüme odaklanmayan çalışmalar
Avrupa işgücü politikaları ile alakalı çalışmalar	Göç sebeplerini içermeyen çalışmalar

İngilizce Makale	İngilizce dışı başka bir dille yazılmış çalışmalar
Tam metin çalışmaları	Özet metinler
Belirlenen veri tabanlarında yayınlanan çalışmalar	Hakemsiz çalışmalar
En az 1 yazarlı makaleler	Yazarsız çalışmalar

**Tablo 5:** Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirliği test etme amacıyla katsayılar bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmada ortaya koyulan tema ve alt temalar için inandırıcılık ve aktarılabilirlik parametreleri kullanılmıştır (Lincoln, 1985). Çalışmada elde edilen tema ve alt temaların kontrolü tez danışmanı dahil olmak üzere tez savunma jürisinde yer alan üç öğretim üyesinin kontrolüne sunulmuştur. Bununla beraber oluşturulan tema ve alt temalar alan yazından kaynaklarla referanslandırılmıştır. Böylece elde edilen sonuçların inandırıcılığı sağlanmıştır. Aktarılabilirlik için amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. İkincil veri kaynağı olarak kullanılacak bilimsel çalışmalar için uygulanan dahil etme ve hariç tutma kriterleri, aktarılabilirlik için temel teşkil etmiştir (Lincoln, 1985).

### 3.5. Bulgular

Çalışma bulguları iki bölüme ayrılmıştır. Bunlar göçe sebep olan itici ve çekici faktörlerin temalaştırılmasıdır. İkincisi ise, teknolojinin işgücü talebi ve yetenekleri üzerindeki etkilerinin temalaştırılmasıdır.

### 3.6. İşgücü Göçünün İtici ve Çekici Faktörleri

İtme ve Çekme teorisi Dann (Dann, 1977) tarafından geliştirilmiştir. Temelinde insanların stresli ortamdan uzaklaşmak ve geçici veya kalıcı olarak daha rahat bir yaşama kavuşmak amacıyla seyahat etmesi veya yer değiştirmesi esası bulunmaktadır. İnsanları sürekli yaşadıkları yeri terk etmeye zorlayan sebepler itici unsurlar olarak ele alınırken, gidecekleri yer seçimine etki eden faktörler ise çekim unsurlarını oluşturmaktadır (Crompton, 1979).

Avrupa ülkeleri yıllar içerisinde birçok kez itme-çekme temelli göçleri yaşadı. Çekici nitelik taşıyan ve hedef ülkelere yönelik göçler ekonomik açıdan faydalı görülmüştür. Çünkü yabancı işgücü göçleri işgücü açıklarının

kapatılmasına olanak sağlarken, iş döngüsünde sürekliliği de garanti etmektedir. Ancak, itici nitelik taşıyan ve Avrupa ülkelerinden başka ülkelere yönelik göçün istihdam krizini hızlandıracağı düşünülmüştür. Bu durum ise ülke yönetimlerinde endişeye yol açmıştır. Bununla birlikte 1960'lı yıllarda yabancı işgücü göçünün ekonomi için faydalı olduğu görüşü hakimken, 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ile göçmen politikalarında sıkılaştırmaya gidilmiştir. Avrupa ülkelerinin genelinde son zamanlarda baş gösteren nitelikli istihdam sorunu göçmen politikalarının yeniden ele alınmasına neden oldu (Zimmermann, 1996).

İnsanları göç etmeye iten ve başka ülkelerde iş aramaya yönlendiren birçok faktör bulunmaktadır (Bkz. Tablo 6). Khalid ve Urbański (Khalid, 2021) göçe sebep olan itici faktörleri kıtlık, savaşlar, siyasi istikrarsızlık, kuraklık olarak sıralamıştır. Wang ve diğerleri (Wang L. X., 2020) buna ek olarak yavaş ekonomik büyüme ve ekonomik kaynak kıtlığını ileri sürmüşlerdir. Pan (Pan, 2019) dini, siyasi ve etnik baskıların insanları göçe iten önemli sebepler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Matkowska (Matkowska, 2013) yabancı işgücü göçünün Polonya'da gündün güne belirgin hale geldiğini ifade etmiştir. Bu durum, gelişmemiş ülke insanların daha yüksek yaşam kalitesi arayışının bir tezahürü olarak ortaya çıkmaktadır (Rauhut, 2021) İklim şartları, toprak verimsizliği, doğal afetler (toprak kaymaları, fırtınalar vb.) gibi çevresel faktörlerde insanların başka ülkelere göç etmesinin sebepleri arasında yer almaktadır (Shrestha, 2017) Hükümetlerin uyguladığı bazı istihdam politikaları, yerli halkın istihdam edilebilirliği üzerinde kısıtlayıcı etki meydana getirmektedir (Guzi M. K., 2023)

Jirovsky ve diğerleri (Jirovsky, 2015) Avusturya'ya yönelik sağlık çalışanları göçünün nedenlerini araştırmıştır. Çalışma sonuçları insanların kendi ülkelerinde uzmanı oldukları işi yapamamaları, meslekleriyle ilgili daha kaliteli eğitim almak istemeleri ve kendi vatandaşlarının başka ülkelerde refah içinde yaşaması gibi faktörlerin önemli itici faktörler olduğunu gösterdi. İnsanlar kendi ülkelerindeki eksik yanlış veya kötü iş gücü planlamaları, düşük iş tatmini, ayrımcılık ve yolsuzluk gibi sebeplerle de çalışmak amacıyla göç edebilmektedir. Bunun yanı sıra iş yerini değiştirmeyi istemek ve teknolojik gelişmişliğin gerisinde kalmış olmakta diğer faktörler olarak ele alınabilir (Almansour, 2023).

Brennan ve diğeri (Brennan N. L., 2023) işgücü göçünü iten sebepleri yaşam değişikliği arzusu, ailevi nedenler, daha iyi yaşam kalitesi, profesyonellere değer verilmemesi, daha iyi eğitim ve gelişim fırsatları, başka yerde daha cazip çalışma koşullarının varlığı, kötü çalışma koşulları ve istihdam fırsatları olarak sıralamıştır. Davda ve diğeri (Davda, 2018) ise küresel durgunluk, paranın devalüasyonu, ücret değişiklikleri, sömürge bağlantıları, lisansüstü eğitim imkanlarının yetersizliği, karşılaştırmalı geliri artırma arzusu, tek seferlik fırsatların değerlendirilmek istenmesi gibi faktörlerin iş gücünü kendi ülkesinden başka ülkelere doğru ittiğini ortaya koymuşlardır.

Ung ve diğeri (Ung, 2024) yerel ülkede sunulan kariyer fırsatlarının ve terfi sistemlerinin yetersizliği, ağır iş yükü, kamuoyunun yapılan mesleğe yönelik zayıf algısı, yerel paranın döviz karşısında değer kaybetmesi, diğer ülkelere kıyasla azalan ücretler, düşük kariyer memnuniyeti, iş üzerindeki yetki kısıtlamaları, organizasyonel ve liderlik eksiklerinin kariyer ilerlemesini sınırlandırması gibi sebepleri itici faktörler olarak nitelendirmiştir. Velgan ve diğeri (Velgan, 2023) yabancı iş gücünü göçe iten sebepleri; yeni deneyimler yaşama, daha fazla deneyim kazanma, kendi ülkesinde mevcut işini yapma konusundaki zorluklar, eğitim alma, ailelerine daha iyi bir yaşam sunabilme, daha yüksek ücret elde etme, tam zamanlı çalışma isteği, siyasi istikrarsızlıklar, sağlık sistemindeki problemler olarak sıralamışlardır. Mara ve Landesmann (Mara, 2023) Balkan Avrupası'na yönelik yabancı iş gücü göçlerini inceledikleri çalışmalarında kaynak ülkedeki ücret eşitsizliğinin ana itici güç olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Asiimwe ve Musinguzi (Asiimwe, 2024) ise yoksulluk, işsizlik, okulu bırakma, ailevi yükümlülükler, evlilik ihmali, aile içi şiddet, kişisel gelişim hedefleri, kötü çalışma koşulları, iş ile ilgili zorluklar, akran etkisi ve bekarlık gibi sebeplerin itici faktörler olduğunu ampirik olarak doğrulamışlardır. (Khalid, 2021) işsizlik, yoksulluk, doğal afetler, kuraklık, arazi verimsizliği ve atmosfer kirliliği gibi faktörleri itici faktörler olarak ön plana çıkartmışlardır. Jedwab ve diğeri (Jedwab, 2017) insanların gece-kondu hayatı yaşamaktan bıkmaması, yeterli yaşam alanının yokluğu, katlı konut sayısının azlığı, temiz su kaynaklarına erişim zorluğu, enerji kaynağı olarak katı yakıt ağırlığının fazlalığı, kişisel hizmet yetersizliği, endüstriyel anlamda az gelişmişlik gibi faktörleri itici faktörler olarak ele almışlardır.

<b>Faktörler</b>	<b>Kaynak</b>
Kuraklık, kıtlık, savaşlar, siyasi istikrarsızlık, yavaş ekonomik büyüme	(Wang M. Y., 2021)
Siyasi, etnik ve dini baskılar/zulümler, işsizlik, yüksek ücret arayışı, daha iyi şartlarda çalışma isteği, yoksulluğun bertaraf edilmesi isteği	(Pan, 2019)
Yaşam Kalitesi Arayışı	(Matkowska, 2013); (Rauhut, 2021)
İklim şartları, toprak verimsizliği, doğal afetler	(Shrestha, 2017)
Hükümetlerin uyguladığı kısıtlayıcı faktörler	(Guzi M. K., 2023)
Mesleğini yapmaya engel durumların varlığı, mesleki eğitim alma isteği, başkalarına özenme	(Jirovsky, 2015)
Eksik, yanlış veya kötü iş gücü planlamaları, düşük iş tatmini, ayrımcılık ve yolsuzluk, teknolojik imkanların düşüklüğü veya yokluğu, iş yeri ataleti	(Almansour, 2023)
Yaşam değişikliği arzusu, ailevi nedenler, daha iyi yaşam kalitesi, profesyonellere değer verilmemesi, daha iyi eğitim ve gelişim fırsatları, başka yerde daha cazip çalışma koşullarının varlığı, kötü çalışma koşulları ve istihdam fırsatları	(Brennan N. L., 2023); (Walton-Roberts, 2015)
Küresel durgunluk, paranın devalüasyonu, ücret değişiklikleri, sömürge bağlantıları, lisansüstü eğitim imkanlarının yetersizliği, karşılaştırmalı geliri artırma arzusu, tek seferlik fırsatların değerlendirilmek istenmesi	(Davda, 2018)
Yerel ülkede sunulan kariyer fırsatlarının ve terfi sistemlerinin yetersizliği, ağır iş yükü, kamuoyunun yapılan mesleğe yönelik zayıf algısı, yerel paranın döviz karşısında değer kaybetmesi, diğer ülkelere kıyasla azalan ücretler, düşük kariyer memnuniyeti, iş üzerindeki yetki kısıtlamaları, organizasyonel ve liderlik eksiliklerinin kariyer ilerlemesini sınırlandırması	(Ung, 2024); (Iqbal, 2015)

Yeni deneyimler yaşama, daha fazla deneyim kazanma, kendi ülkesinde mevcut işini yapma konusundaki zorluklar, eğitim alma, ailelerine daha iyi bir yaşam sunabilme, daha yüksek ücret elde etme, tam zamanlı çalışma isteği, siyasi istikrarsızlıklar, sağlık sistemindeki problemler	(Velgan, 2023)
Kaynak ülke ve hedef ülke arasındaki iş gücü ücretlendirilmesi farklılıkları	(Mara, 2023)
Yoksulluk, işsizlik, okulu bırakma, ailevi yükümlülükler, evlilik ihmalı, aile içi şiddet, kişisel gelişim hedefleri, kötü çalışma koşulları, iş ile ilgili zorluklar, akran etkisi ve bekarlık	(Asiimwe, 2024)
İşsizlik, yoksulluk, doğal afetler, kuraklık, arazi verimsizliği ve atmosfer kirliliği	(Khalid, 2021)
İnsanların gece-kondu hayatı yaşamaktan bıkmaması, yeterli yaşam alanının yokluğu, katlı konut sayısının azlığı, temiz su kaynaklarına erişim zorluğu, enerji kaynağı olarak katı yakıt ağırlığının fazlalığı, kişisel hizmet yetersizliği, endüstriyel anlamda az gelişmişlik	(Jedwab, 2017)

**Tablo 6:** İşgücü Göçüne Sebep Olan İtici Faktörler

İnsanları göçe iten sebepler belirli özelliklerine göre temalar ve alt temalar altında toplanmıştır (Bkz. Tablo 7). Buna göre sosyal, çevresel, politik, ekonomik ve sağlık temaları elde edilmiştir. Bu temalara bağlı 55 alt temanın olduğu görülmüştür. Elde edilen alt temaların dağılımına bakıldığında insanları göçe iten sebepler içerisinde sosyal faktörlerin yoğunluk kazandığı görülmüştür. Sonrasında ise ekonomik faktörler gelmektedir. Politik, çevresel ve sağlık amacına yönelik alt tema yoğunluğunu nispeten daha az durumdadır.

İtici Faktör	İtici Alt Sebep
<p>Sosyal (25 Alt Tema)</p>	<p>Dini Baskı  Etnik Baskı  Daha iyi Çalışma Koşulu Arayışı  Mesleki Eğitim Alma İsteği  Başkalarına Özenme  Düşük İş Tatmini  Teknolojik İmkanlardan Yoksunluk  İş Yeri Ataleti  Yenilik Arayışı  Yaşam Değişikliği Arzusu  Ailevi Nedenler  Daha İyi Yaşam Kalitesi Talebi  Profesyonellere Değer Verilmemesi  Mesleki Gelişim İhtiyacı  Kötü Çalışma Koşulları  Lisansüstü Eğitim İmkanlarının Yetersizliği  Mesleklerin Statüsüne Yönelik Toplumsal Farkındalığın Yoksunluğu  Organizasyonel ve Liderlik Eksiklikleri  İşi Yapma Konusundaki Eksiklikler  Ailevi Yükümlülükler  Evliliğin Ertenilmesi  Aile İçi Şiddet  Kişisel Gelişim Hedefleri  Yaşanan Yoksul Hayattan Sıkılma  Yeterli Yaşam Alanının Yokluğu</p>
<p>Ekonomik (14 Alt Tema)</p>	<p>Kuraklık  Kıtlık  İşsizlik  Yüksek Ücret Arayışı  Yoksulluk</p>

	<p>Mesleği Yapmayı Engelleyici Durumlar</p> <p>Cazip Çalışma Koşulları</p> <p>Karşılaştırmalı Gelir Adaletsizliği</p> <p>Sömürge Bağlantıları</p> <p>Paranın Devalüasyonu</p> <p>Kariyer Fırsatlarının Yetersizliği</p> <p>Yerel Paranın Döviz Karşısında Değer Kaybetmesi</p> <p>Tam Zamanlı Çalışma İsteği</p> <p>Düşük Endüstriyel Gelişmişlik</p>
<p>Politik</p> <p>(8 Alt Tema)</p>	<p>Savaşlar</p> <p>Siyasi İstikrarsızlık</p> <p>Yavaş Ekonomik Büyüme</p> <p>Siyasi Baskı</p> <p>Hükümetlerin Kısıtlayıcı Politikaları</p> <p>Eksik İşgücü Planlamaları</p> <p>Yolsuzluk</p> <p>İş Üzerindeki Yetki Kısıtlamaları</p>
<p>Çevresel</p> <p>(5 Alt Tema)</p>	<p>Toprak Verimsizliği</p> <p>İklim Şartları</p> <p>Doğal Afetler</p> <p>Temi Su Kaynaklarına Erişim Sorunu</p> <p>Katı Yakıt Ağırlıklı Enerji Kaynaklarının Yoğunluğu</p>
<p>Sağlık</p> <p>(3 Alt Tema)</p>	<p>Sağlık Sitemindeki Problemler</p> <p>Yetersiz Sağlık Alt Yapısı</p> <p>Hastanelerin İmkanlarının Yetersizliği</p>

**Tablo 7:** İşgücü Göçüne Sebep Olan İtici Faktörlerin Temalaştırılması

Ülkelerde örgün eğitim süresinin uzaması, istihdam noktasında işgücü açığının oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum göçmen işgücü için cazip iş fırsatlarını doğurmakta ve ülkeleri yabancı iş gücü açısından çekici hale getirmektedir. Bununla birlikte hükümetlerin uyguladığı ihracat yönlü politikalar ve işletmelerin maliyet azaltımı hedefleri yabancı istihdamın önünü açmaktadır (Pan, 2019). Ülkelerin yenilikçilik oranının yüksek olması (Privara, 2019) ve mevcut büyüme hızını sürdürme

istekleri (Choraşwicka-Majstrowicz, 2018)yabancı iş gücüne yönelik ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır. Uygun iklim koşulları, verimli toprakların varlığı ve atmosferin temiz olması gibi çevresel faktörler yabancı göçmenlerin ülke seçimine etki eden faktörler konumundadır (Shrestha, 2017)

Avrupa ülkeleri göçmen nüfustan en iyi şekilde yararlanmak ve uzmanlıklarını ortaya koyabilecekleri iş fırsatlarını sunmak için birtakım düzenlemeler yapmaktadır. Uygulanan göç entegrasyon politikaları, dış göç politikalarının liberalleşmesi, göçmenler için kaliteli istihdam olanaklarının sunulması (Guzi M. K., 2023) bunlar arasında yer almaktadır. Mesleki ve yabancı dil öğrenme konusunda kişisel gelişim imkanlarının gelişmişlik düzeyi (Jirovsky, 2015) oturma konusunda sağlanan kolaylıklar, kendi ülkesine seyahat için ücretsiz bilet temini, çalışma şartlarının karmaşıklık seviyesinin düşük olması, dini yaşam özgürlüğü, aile ve arkadaş tavsiyeleri, yüksek teknolojik imkanlar yabancı iş gücünü çeken unsurlar arasında yer almaktadır (Almansour, 2023) İngiltere'ye yönelik iş gücü göçünün bibliyometrik olarak ele alındığı bir çalışmada iş gücünü çeken ana faktörler; istihdam fırsatları, aktif işe alım politikaları, farklı bir ortamda çalışmayı deneyimleme arzusu, kendisi veya ailesi için daha iyi bir maddi kazanç, yaşam değişikliği arzusu ve daha iyi yaşam kalitesi olarak sıralanmıştır (Brennan N. L., 2023).

Davda ve diğerleri (Davda, 2018) ücretsiz eğitimler, bakmakla yükümlü olduğu kişilere para gönderme gücü, ikili anlaşmalar, gidilen ülke para biriminin küresel ekonomik gücü, aile ve öz güvenlik, oturma izni alma kolaylığı, vatandaşlık alma kolaylığı gibi durumların göçmen iş gücünü İngiltere'ye çeken faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Velgan ve diğerleri (Velgan, 2023) sağlık hizmetleri konusundaki düzenli işleyiş, finansal yatırım düzeyi, yüksek düzeyli gelir elde etme imkânı gibi sebeplerin yeni ülke seçimini etkilediğini doğrulamışlardır. Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerde daha yüksek düzeyde ücret imkanı sunulması, yüksek düzeyleri mesleki statülerin varlığı, iş bulma kolaylığı, doğrudan işverenle iletişime geçme imkanı, sosyal ağların varlığı, özel istihdam büroları ve kamusal istihdam ofislerinin varlığı, çalışma saatlerinin cazibesi gibi iş hayatına yönelik cazibeler işgücü göçlerine yön vermekte ve bu ülkelere doğru çekmektedir (Leschke, 2023) Aile kültürünün etkisi, ülkeler arası ikili anlaşmalar, macera arayışı, cazip iş olanakları, ücretsiz seyahat imkanları, uygun maliyetli iş süreçleri ve göç prosedürlerinin kolaylığı gibi

faktörlerde yine inşaları başka ülkelerde çalışmaya iten temel faktörler arasında yer almaktadır (Asiimwe, 2024).

<b>Faktör</b>	<b>Kaynak</b>
İhracat tabanlı politikalar, işletmelerin maliyet azaltımı stratejileri	(Pan, 2019)
Ülkelerin yenilikçilik oranının yüksek olması	(Privara, 2019)
Ülkelerin ekonomik büyüme hızını sürdürme istekleri	(Choraǵwicka-Majstrowicz, 2018)
İklim şartları, toprak verimliliği, temiz atmosfer	(Shrestha, 2017)
Göç entegrasyon politikaları, dış göç politikalarının liberalleşmesi, göçmenler için kaliteli istihdam olanaklarının sunulması	(Guzi M. K., 2023)
Mesleki eğitim ve dil öğrenme imkanlarının genişliği	(Jirovsky, 2015)
Oturum konusunda sağlanan kolaylıklar, kendi ülkesine seyahat için ücretsiz bilet temini, çalışma şartlarının karmaşıklık seviyesinin düşük olması, dini yaşam özgürlüğü, aile ve arkadaş tavsiyeleri, yüksek teknolojik imkanlar	(Almansour, 2023)
İstihdam fırsatları, aktif işe alım politikaları, farklı bir ortamda çalışmayı deneyimleme arzusu, kendisi veya ailesi için daha iyi bir maddi kazanç, yaşam değişikliği arzusu ve daha iyi yaşam kalitesi	(Brennan N. L., 2023)(Chamaratana ve Sangseema, 2018)
Ücretsiz eğitimler, bakmakla yükümlü olduğu kişilere para gönderme gücü, ikili anlaşmalar, gidilen ülke para biriminin küresel ekonomik gücü, aile ve öz güvenlik, oturma izni alma kolaylığı, vatandaşlık alma kolaylığı	(Davda, 2018) (Urbański, 2022)
Sağlık hizmetleri konusundaki düzenli işleyiş, finansal yatırım düzeyi, yüksek düzeyli gelir elde etme	(Velgan, 2023)
Yüksek düzeyde ücret imkânı, yüksek düzeyli mesleki statülerin varlığı, iş bulma kolaylığı, doğrudan işverenle iletişime geçme imkânı, sosyal ağların varlığı, özel istihdam	(Bernini, 2024)Leschke ve Weiss, 2023

büroları ve kamusal istihdam ofislerinin varlığı, çalışma saatlerinin cazibesi	
Aile kültürünün etkisi, ülkeler arası ikili anlaşmalar, macera arayışı, cazip iş olanakları, ücretsiz seyahat imkanları, uygun maliyetli iş süreçleri ve göç prosedürlerinin kolaylığı	(Asiimwe, 2024)

**Tablo 8:** İşgücü Göçüne Sebep Olan Çekici Faktörler

Başka ülkelere göç etmek isteyen yabancı göçmenlerin ülke seçimine etki eden çekim unsurlar altı tema altında toplanmıştır. Bunlar sosyal, ekonomik, politik, çevresel, sağlık ve ödüllerdir. Bu temalara bağlı 41 alt tema belirlenmiştir. Alt temalar göz önüne alındığında yabancı göçmenlerin ülke seçiminde ilk sırayı ekonomik faktörler almaktadır. Sonrasında ise politik ve sosyal faktörler gelmektedir. Elde edilen temalar itici faktörlerle kıyaslandığında sosyal faktörlerdeki ağırlığın, çekici unsurlarda etkisinin azaldığı, ağırlığın ekonomik ve politik faktörlere doğru dağıldığı görülmektedir.

İtici Faktör	İtici Alt Sebep
Sosyal (11 Alt Tema)	Mesleki Eğitim İmkanları Yabancı Dil Öğrenme Fırsatları Din ve İnanç Özgürlüğünün Varlığı Aile ve Arkadaş Tavsiyeleri Yüksek Teknolojik İmkanların Varlığı Yüksek Yaşam Kalitesi Vaadi Ücretsiz Eğitimler Güvenlik Yüksek Düzeyli Mesleki Statülerin Varlığı Aile Kültürünün Etkisi Macera Arayışı
Ekonomik (12 Alt Tema)	İşletmelerin Maliyet Azaltımı Stratejileri Ülkelerin Ekonomik Büyüme Hızını Sürdürme İsteği Göçmenler İçin Kaliteli İstihdam Olanaklarının Sunulması

	İstihdam Fırsatları Daha İyi Maddi Kazanç İmkânı Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişilere Yetebilme Para Biriminin Küresel Gücü Finansal Yatırım Düzeyi İş Bulma Kolaylığı İşverenle Doğrudan İletişim Kurabilme Özel ve Kamusal İstihdam Ofislerinin Varlığı Uygun Maliyetli İş Süreçleri
Politik (11 Alt Tema)	İhracat Tabanlı Politikalar Ülkelerin Yenilikçilik Oranının Yüksekliği Göç Entegrasyon Politikalarının Varlığı Göç ve İltica Prosedürlerinin Kolaylığı Dış Göç Politikalarının Liberalleşmesi Oturum Konusunda Sağlanan Kolaylıklar Vatandaşlık Alma Kolaylığı Çalışma İzni Şartlarının Karmaşık Olmaması Aktif İşe Alım Politikaları Ülkeler Arası İkili Anlaşmalar Çalışma Saatlerinin Cazibesi
Çevresel (3 Alt Tema)	Uygun İklim Koşulları Verimli Toprakların Varlığı Temiz Hava
Sağlık (1 Alt Tema)	Sağlık Hizmetlerinin Düzenli İşleyişi
Ödüller (3 Alt Tema)	Ücretsiz ulaşım biletleri Promosyon ödemeleri Ücretsiz konut tahsisi

**Tablo 9:** İşgücü Göçüne Sebep Olan Çekici Faktörlerin Temalaştırılması

Uluslararası işgücü göçünde göçme statüsünde bulunan kişilerin karşılaştıkları birçok engelde bulunmaktadır. Bu engeller tablo 10’da sunulmuştur. Yabancı işgücü göçünün önündeki engeller; akreditasyon zorunluluğu (Jirovsky, 2015) göç

politikalarının sıklığı, kısa vadeli iş sözleşmeleri, sınırlı eğitim fırsatları, yeni çalışma ortamının bilinmezliği, oryantasyon eksikliği, yeni dil öğrenme zorlukları (Brennan N. L., 2023), göçe sebep olan amaçların gidilen ülkede karşılık bulmaması (Legido-Quigley, 2015), profesyonel mentorların ve ağların eksikliği, iş gücünün sahip olduğu niteliklerin ve eğitim düzeyinin tanınmaması, sosyal ve aile ağlarının eksikliği, göçün yol açtığı eğitim boşlukları (Davda, 2018)ülkeler arası eğitim sistemi farklılıkları, teknolojik yetersizlik, kişiler arası iletişim başarısızlığı, kariyer seçimini azaltan ayrımcı uygulamalar (Buchan, 2006)ücret ayrımcılığı, ırksal ayrımcılık, kişiler arası farklılıklara duyarsızlık (Hatidimitriadou, 2014)sosyal izolasyon, bilgi ve beceri alışverişinde isteksizlik (Raghuram, 2007), esneklik eksikliği, kişisel güvensizlik ve olumsuz psiko-sosyal refah (Davda, 2018); (Firmstone, 2007) olarak belirlenmiştir.

<b>Engeller</b>	<b>Kaynaklar</b>
Akreditasyon zorunluluğu	(Jirovsky, 2015)
Göç politikalarının sıklığı, kısa vadeli iş sözleşmeleri, sınırlı eğitim fırsatları, yeni çalışma ortamına ilişkin endişeler, oryantasyona yönelik destek eksikliği, dil zorlukları	(Brennan N. L., 2023); (Brück, 2018)
Göç amacının gidilen ülke tarafından karşılanamaması	(Legido-Quigley, 2015)
Profesyonel mentorların ve ağların eksikliği, iş gücünün sahip olduğu niteliklerin ve eğitim düzeyinin tanınmaması, sosyal ve aile ağlarının eksikliği, göçün yol açtığı eğitim boşlukları	(Davda, 2018)
Ülkeler arası eğitim sistemi farklılıkları, Dil becerileri, Teknolojik yetersizlik, kişiler arası iletişim başarısızlığı, kariyer seçimini azaltan ayrımcı uygulamalar	(Buchan, 2006)
Ücret ayrımcılığı, ırksal ayrımcılık, kişiler arası farklılıklara duyarsızlık	(Hatidimitriadou, 2014)
Sosyal izolasyon, bilgi ve beceri alışverişinde isteksizlik,	(Raghuram, 2007)

Esneklik eksikliği, kişisel güvensizlik, olumsuz psikososyal refah	(Firmstone, 2007); (Davda, 2018)
--	-------------------------------------

**Tablo 10:** Uluslararası İşgücü Göçünün Karşılaştıkları Engeller

### **Teknolojik Gelişmeler, Dijital Dönüşüm ve İş Gücünün Yeni Nitelik Gereksinimleri**

İşgücü göçüne yönelik itici ve çekici motivasyonel ögeler, gidilen ülkelerin istihdamının dengelenmesinde önemli rol oynamaktadır. Hali hazırda var olan nüfusun istihdama katılmak istememesi, mesleki eğitim müfredatının endüstrilerin kalifiye personel ihtiyacını karşılayamaması, gelişmiş ülkelere de başka ülkelere doğru işgücü göçlerinin yaşanması gibi durumlar istihdam açıklarına neden olmaktadır (Leschke, 2023). Gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde ise durum tam tersidir. İstihdam alanların darlığı, ekonomik göstergelerde ilerlemenin çok yavaş olması gibi temel faktörler işgücü fazlalığına sebep olmaktadır. Gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde istihdam ile ilgili yaşanan bu olumsuzluklar, her iki ülke grubu arasındaki iş gücü göçleriyle dengelenebilmektedir (Brück, 2018).

Yukarıda temalaştırıldığı üzere, yabancı iş gücünü yönlendiren çok fazla etken bulunmaktadır. Hedef ülkelerin ihtiyaçları doğrultusunda izlediği kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı faktörler nitelikli işgücünün yönünü tayin etmektedir. Günümüzde yaşanan teknolojik ilerleme, her geçen gün yaşam içerisindeki ağırlığını hissettirmektedir. Bu durum işletmeler içinde aynı doğrultuda devam etmektedir. Üreticiler dijital teknolojileri tedarik, üretim, satış ve hizmet sunumu süreçlerine dahil etmektedir. Böylece talep edilen işgücünün niteliklerinde de bazı değişimler meydana gelmektedir. Bu değişim oranı henüz fazla değilse de yakın gelecekte iş gücünün de dijital yeteneklerini geliştirmesi kaçınılmaz olacaktır.

Ra ve diğerleri (Ra, 2019) dördüncü sanayi devrimi olarak bilinen endüstri 4.0'ın yapılan işlerin doğasında ciddi dönüşümler başlattığını belirtmiştir. Bu durum ihtiyaç duyulan işgücü niteliğinin de değişmesine zemin hazırlamaktadır. Yazarlara göre dijital teknolojilerin bir çıktısı olarak yoğun şekilde kullanılan otomasyonlar işsizliği tetikleyecektir. Ancak yeni iş kollarına da doğmasına zemin hazırlayacaktır. Bu yeni iş kolları ise rutin olmayan ve bilişsel alanda yoğunlaşması muhtemeldir. Söz

konusu bilişsel beceriler; eleştirel düşünme, analiz etme ve problem çözme gibi hem temel hem de üst düzey becerileri kapsamaktadır.

Sousa ve Wilks (Sousa, 2018) çalışmalarında işletmelerin yakın gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri araştırmışlardır. Teknolojik gelişmelerinin yıkıcı etkilerinin değerlendirildiği çalışmada kritik beceriler; karmaşık problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcılık, insan yönetimi, başkalarıyla koordinasyon, duygusal zekâ, muhakeme ve karar verme, hizmet odaklılık, müzakere becerisi ve bilişsel esnekliktir. Yeni dönemin yıkıcı teknolojileri ise yapay zekâ, nanoteknoloji, robotlaşma, nesnelerin interneti, arttırılmış gerçeklik ve dijitalleşme olarak ele alınmıştır.

Van Laar ve diğerleri (Van Laar, 2017) 21.YY'nin dijital becerilerinin kurumların rekabet edebilirliklerini ve yenilikçilik kapasitelerini yönlendirdiğini ifade etmişlerdir. Çalışmada yeni yüzyılın becerilerini; teknik, bilgi yönetimi, iletişim, işbirliği, yaratıcılık, kritik düşünce, problem çözme, etik farkındalık, kültürel farkındalık, esneklik, kendini yönlendirme, yaşam boyu öğrenme becerisi, dijital yeterlilik, bilgi okuryazarlığı olarak sınıflandırmıştır.

Binkley ve diğerleri (Binkley, 2012) içinde bulunduğumuz yüzyılın işgücü niteliklerini 4 ana tema altında toplamışlardır. Bunlar; düşünme yolları (yaratıcılık, yenilikçilik, eleştirel düşünme, problem çözme, karar verme, öğrenmeyi öğrenme ve üst biliş), çalışma yolları (iletişim, işbirliği ve takım çalışması), çalışma araçları (bilgi okuryazarlığı, bilgi teknolojisi ve iletişim okuryazarlığı), dünyada yaşamak (yaşam ve kariyer, kişisel ve sosyal sorumluluk) olarak sıralanmıştır. Ada ve diğerleri (Ada, 2021) endüstri 4.0 ile birlikte işgücünün niteliklerinde beklenen değişimleri dört tema altında toplamışlardır.

***İş gücünün hazır bulunurluğu:*** Okuryazarlık, matematiksel yatkınlık, dijital okuryazarlık, görgü kuralları, sosyal normlar, profesyonellik zaman yönetimi ve kişisel sunum.

***Hassas Yetenekler:*** Kritik düşünce, yaratıcı düşünce, işbirliği, uyarlanabilirlik, liderlik, sosyal-duygusal öğrenme, takım çalışması, özgüven, empati, büyüme zihniyeti, kültürel farkındalık.

**Teknik Beceriler:** Bilgisayar programlama, kodlama, proje yönetimi, finansal yönetim, mekanik fonksiyonlar, bilimsel görevler, teknolojiye dayalı beceriler.

**Girişimcilik:** Girişim, yenilik, yaratıcılık, çalışkanlık, beceriklilik, dayanıklılık, ustalık-pratik zekâ, merak, iyimserlik, risk alma, cesaret, iş zekası ve iş yürütme.

Di Gregorio ve diğerleri (Di Gregorio, 2019) geleceğin umut verici mesleklerini Avrupa Birliği üyesi ülkeler özelinde incelemiştir. Buna göre İtalya, Fransa, Almanya, İspanya ve Birleşik Krallık için pazarlama uzmanlığı özelinde iş pozisyonlarını dijital pazarlama müdürü, dijital pazarlama yöneticisi, sosyal medya yöneticisi, e-ticaret yöneticisi, büyük veri analisti olarak sıralamışlardır. Geleceğin işgücünde bulunması gereken nitelikleri ise 5 faktör altında toplamışlardır. Girişim, takım çalışması, kişiler arası beceriler, motivasyon, esneklik, sözlü iletişim becerisi ve stres direnci **temel hassas beceriler** başlığı altında faktörleşmiştir. Sosyal medya bilgisi, mobil bilgi, e-ticaret konusunda bilgi sahibi olmak, analitik ve gerçek zamanlı uygulamalar konusunda bilgi sahibi olmak, internet ve yazılım bilgisi **dijital ve teknik beceriler** başlığı altında faktörleşmiştir. Planlama, organizasyon ve zaman yönetimi; içerik oluşturma, yaratıcı düşünce, hassasiyet ve detaylara dikkat, satış bilgisi ve yönetim becerileri, birden fazla aynı doğrultuda işi yönetebilme yeteneği **temel pazarlama becerileri** altında faktörleşmiştir. Veri odaklılık, kavramsal ve analitik beceriler, istatistik bilgisi, problem çözme, kritik düşünce, bilgileri anlamlı ve eyleme dönüştürülebilir raporlar halinde sentezleme yeteneği **analitik beceri** altında faktörleşmiştir. Şirket ve müşterileri hakkında bilgi sahibi olmak, araştırma yöntemleri bilgisi, müşteri temas noktaları ve yolculuk bilgisi, insan kaynakları yönetimi ve ilişkisel beceriler ise **müşteri iç görü becerileri** altında faktörleşmiştir.

Smaldone ve diğerleri (Smaldone, 2022) günümüzün ve geleceğin önemli iş kollarından birisi olan veri bilimi üzerine odaklanmıştır. Veri bilimi olarak istihdam edilebilmek için en çok aranan becerileri çoklu görev yapabilme, veri işleyebilme, yapay zekâ ve algoritmaların analitiğini bilme, problem çözme, takım çalışmasına yatkınlık, sosyal ve iletişim becerilerine sahip olma gibi özellikleri taşımak gerekmektedir. Bu meslek dalında istihdam edilebilirlik düzeyini belirleyen ve mesleğin gereklilikleriyle en çok ilişkilendirilen beceriler; problem çözme ve veri

işleme, büyük veri ve bilgi işleme, veri yönetimi, makine öğrenmesi ve iş zekâsı, derin öğrenme algoritmaları, deneyim seviyesi, veri madenciliği olarak temalaştırılmıştır.

Li (Li, 2022) yapmış olduğu araştırmada geleceğin işgücü becerilerini yıkıcı teknolojik gelişim ekseninde değerlendirmiştir. Buna göre geleceğin iş gücü becerileri yapay zekâ ve makine öğrenimi, 5G ve 6G üzerine çalışma becerileri, kuantum hesaplama, nesnelerin interneti ve endüstriyel nesnelerin interneti, veri bilimleri ve iş zekâsı, siber güvenlik ve yeşil enerjiye yönelik ilgi çerçevesinde şekillendirilmiştir.

İşgücünden beklenen becerilerin yıllara göre değişimi ve gelecek projeksiyonu tablo 11’de verilmiştir. Buna göre 2015 yılı ve 2020 yılı için öngörülen becerilerin yaklaşık olarak aynı olduğu ancak öncelik sıralamalarının değiştiği, karmaşık problem çözmenin ise hem 2015 yılında hem de 2020 yılında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. 2020 yılında 2015 yılından farklı olarak duygusal zekâ ve bilişsel esneklik becerileri listeye eklenmiştir. 2025 yılı beklentilerin tamamen değiştiğini görmek mümkündür.

Öncelik	2015	2020	2025
1.	Karmaşık problem çözme	Karmaşık problem çözme	Analitik düşünme ve yenilik
2.	Başkalarıyla koordinasyon sağlamak	Kritik düşünce	Aktif öğrenme ve öğretme stilleri
3.	İnsan yönetimi	Yaratıcılık	Karmaşık problem çözme
4.	Kritik düşünce	İnsan yönetimi	Eleştirel düşünme ve analiz
5.	Müzakere	Başkalarıyla koordinasyon sağlamak	Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif
6.	Kalite kontrol	Duygusal zeka	Liderlik ve sosyal etki
7.	Hizmet yönelimi	Yargılama ve karar verme	Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol
8.	Yargılama ve karar verme	Hizmet yönelimi	Teknoloji tasarımı ve programlama
9.	Aktif dinleme	Müzakere	Dayanıklılık, stres toleransı ve esneklik
10.	Yaratıcılık	Bilişsel esneklik	Akıl yürütme ve problem çözme

**Tablo 11:** Geleceğe hazır iş gücünün yeniden becerilendirilmesi ve geliştirilmesi

**Kaynak:** (Gray, 2016); (Whiting, 2020)

Seyitoğlu ve diğerleri (Seyitoğlu, 2023) turizm ve konaklama sektöründe iş gücünün geleceğini belirlemek amacıyla Portekiz örnekleminde ampirik çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda işgücünün geleceği konusunda yetenekleri, zorlukları, gelecek eğilimlerini ve teknolojinin etkilerini 4 tema altında toplamışlardır. Bunlar; **COVID-19 salgınının turizm ve konaklama işçileri için yarattığı zorluklar** (pratik yeteneğe verilen zarar; nitelikli ve deneyimli işgücü bulmanın zorlukları ve turizm istihdamını sektöre geri çekmenin zorluğu), **zorlukların üstesinden gelmek için gerekenler** (tur rehberleri desteği, küçük ve orta ölçekli girişimcilere destek, ücretsiz eğitim fırsatları gibi desteklere erişim; ekonomik iyileştirme ihtiyacı, yabancı işgücüne duyulan ihtiyaç ve onları çekecek yeterli koşullar), **turizm ve konaklama sektörü işgücü için gelecekteki eğilimler ve beceriler** (yeni çalışma modelleri, dijitalleştirme ve robotlaşma, turizm ve konaklama sektörü istihdamı için beklenen beceriler), Teknolojinin turizm ve konaklama sektörü işgücü üzerindeki etkisi (olumlu etkiler, olumsuz etkiler) olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada işgücünden gelecek beklentileri ise; yönetim becerileri, analitik beceriler, teknoloji kullanma becerileri, dijital pazarlama, müşteri davranışı analizinde uzmanlıklar şeklinde belirtilmiştir.

Gözden geçirilen araştırma sonuçlarına göre Avrupa Birliği üyesi ülkelerin yakın gelecekte ihtiyaç duyacağı iç gücü nitelikleri 16 tema altında toplanmıştır. Bunlar bilişsel beceriler; sosyal becerileri, teknik, teknolojik ve dijital beceriler; görev odaklılık, dayanıklılık, analiz becerisi, yönetsel beceriler, uzmanlık, öz kontrol, düşünme yolları, hassas yetenekler, girişimcilik, temel pazarlama becerileri, analitik beceri, müşteri iç görü becerileridir. Bununla birlikte 16 temaya bağlı yetenekler 108 alt temaya ayrılmıştır (Bkz. Tablo 12).

<b>Tema</b>	<b>Alt Tema</b>
Bilişsel Beceriler (17 alt tema)	Eleştirel düşünme, analiz etme, problem çözme, karmaşık problem çözme, teknik ve bilgi yönetimi, kritik düşünce, akıl yürütme, yaratıcılık, duygusal zekâ, muhakeme ve karar verme, etik farkındalık, kültürel farkındalık, iş zekası, dijital yeterlilik, yargılama ve karar, analitik düşünme ve yenilik, karar verme
Sosyal Beceriler (10 alt tema)	Başkalarıyla koordinasyon, müzakere becerisi, iletişim, işbirliği, takım çalışmasına yatkınlık, sosyal ve iletişim becerilerine sahip olma, ilişkisel beceriler, müzakere, liderlik ve sosyal etki, sözlü iletişim becerisi
Teknik, Teknolojik ve Dijital Beceriler (17 alt tema)	Bilgisayar programlama, kodlama, mekanik fonksiyonlar, bilimsel görevler, teknolojiye dayalı beceriler, veri işleme, yapay zekâ ve algoritmaların analitiğini bilme, büyük veri ve bilgi işleme, derin öğrenme algoritmaları, veri madenciliği, makine öğrenmesi, teknoloji tasarımı ve programlama, dijital pazarlama, sosyal medya bilgisi, mobil bilgi, e-ticaret konusunda bilgi sahibi olmak, analitik ve gerçek zamanlı uygulamalar konusunda bilgi sahibi olmak, internet ve yazılım bilgisi
Görev Odaklılık (2 alt tema)	Hizmet odaklılık, çoklu görev yapabilme
Dayanıklılık (3 alt tema)	Bilişsel esneklik, stres direnci, stres toleransı ve esneklik
Yönetimsel Beceriler (7 alt tema)	Proje yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, insan yönetimi, veri yönetimi, organizasyon ve zaman yönetimi, birden fazla aynı doğrultuda işi yönetebilme yeteneği

Uzmanlık (6 alt tema)	Deneyim seviyesi, bilgi okuryazarlığı, kalite kontrol, izleme ve kontrol, bilgi teknolojisi ve iletişim okuryazarlığı, profesyonellik
Öz Kontrol (5 alt tema)	Aktif dinleme, kendini yönlendirme, yaşam boyu öğrenme, motivasyon, sosyal sorumluluk
Okuryazarlık (5 alt tema)	Okuryazarlık, matematiksel yatkınlık, dijital okuryazarlık, görgü kuralları, sosyal normlar
Hassas Yetenekler (11 alt tema)	Kritik düşünce, yaratıcı düşünce, işbirliği, uyarlanabilirlik, liderlik, sosyal-duygusal öğrenme, takım çalışması, özgüven, empati, büyüme zihniyeti, kültürel farkındalık
Girişimcilik (11 alt tema)	Girişim, yenilik, çalışkanlık, beceriklilik, ustalık-pratik zekâ, merak, iyimserlik, risk alma, cesaret, iş zekası ve iş yürütme
Temel Pazarlama Becerileri (4 alt tema)	İçerik oluşturma, hassasiyet ve detaylara dikkat, satış bilgisi ve yönetim becerileri
Analitik Beceri (6 alt tema)	Veri odaklılık, kavramsal ve analitik beceriler, istatistik bilgisi, problem çözme, kritik düşünce, bilgileri anlamlı ve eyleme dönüştürülebilir raporlar halinde sentezleme yeteneği
Müşteri İç görü Becerileri (4 alt tema)	Şirket ve müşterileri hakkında bilgi sahibi olmak, araştırma yöntemleri bilgisi, müşteri temas noktaları ve yolculuk bilgisi, müşteri davranışı analizinde uzmanlaşma

**Tablo 12:** Teknoloji ve Dijital Dönüşümün İşgücü Nitelikleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçların Birleştirilmesi

## SONUÇ

Bu çalışma teknolojik gelişmelerin iş gücü üzerindeki etkilerini Avrupa'nın göçmen işi özelinde incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma iki ana temel üzerinde inşa edildi. Bunlardan birincisi, insanları göçe iten ve çeken motivasyonel faktörlerin tema ve alt temalar halinde incelenmesidir. İkincisi ise teknolojik gelişimin ihtiyaç duyulan iş gücü nitelikleri üzerindeki etkilerinin kavramsallaştırılması ve temalar halinde incelenmesidir. Bu kapsamda Avrupa'nın göçmen iş gücü üzerine yapılmış nitel ve nicel çalışmaların sonuçları ikinci veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşümün yakın gelecekte işgücünden beklenen nitelikleri köklü şekilde değiştireceğini göstermiştir. Söz konusu iş gücünü ülkeye çekmek ve istihdamda tutmak önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte yerel halk ve yabancı işgücü göçmenleri arasındaki çatışmalarda ülke yönetimlerinin çözmesi gereken bir başka problem olarak görülmektedir. Bu iddialar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Hızlı teknolojik gelişmelerin işgücü gelişimi üzerinde iki yönlü etkisi vardır. Birincisi, uzmanlaşmış becerilere olan talebin daha hızlı değişmesi ve becerilerin raf ömrünün kısalması muhtemeldir. Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan aksaklıklara başarılı bir şekilde uyum sağlamak, eski teknolojileri ve uygulamaları unutabilmeyi ve yenilerini yeniden öğrenebilmeyi gerektirecektir. Aynı zamanda yeni teknolojiler, hızla değişen beceri talebinin ilk sonuçlarını ele alma potansiyeline sahip yenilikçi eğitim ve öğrenme biçimleri sunmaktadır. Kısacası, yeni teknolojilerin kendisi, ortaya çıkardığı zorluklara karşı bir panzehir sunabilir. Değişen talepleri karşılamak ve tüm potansiyel teknoloji tekliflerini en üst düzeye çıkarmak için iş gücünde öğrenilebilirliği geliştirmek çok önemlidir. Hızla artan teknolojik gelişmeler mevcut çalışanları olduğu kadar gelecekteki çalışanları da etkilediğinden, öğrenmenin sürekli olması ve tüm aktörler tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Üstelik sürekli öğrenmenin gerçekleşmesi için mevcut eğitim sistemleri tek başına yeterli değildir. İhtiyaç duyulan şey öğrenen bir toplumun yaratılmasıdır (Ra, 2019)

Hali hazırda yakın dönemde yaşanmış olan pandemi süreci insanların büyük çoğunluğunun yoğun şekilde teknoloji kullanmasını sağladığı gibi, teknolojik yeteneklerinin gelişmesine de katkıda bulunmuştur (Wang X. W., 2022). Bu dönemde

işletmelerin satış, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi alanlarda dijital teknolojiyi kullanmaya başlaması (Almeida, 2020) tüketici konumunda bulunan bireylerin teknolojiyi kabul (Lazim, 2021) ve teknolojik hazır oluşluk düzeyinin yükselmesi sürecini katalize etmiştir (Asghar, 2021). Bununla birlikte uzaktan çalışma prosedürlerinin uygulanması (Wilms, 2022) ve uzaktan eğitim (Selvaraj, 2021) gibi uygulamaların hayata geçirilmesi pek çok iş için fiziki iş ortamına gerek olmadığı gerçeğinin anlaşılmasını sağlamıştır. Tüm bu süreç, günlük hayatın akışında ve iş hayatında ciddi değişikliklerinde ilk sinyallerini vermiştir.

İş dünyasında Endüstri 4.0 başta olmak üzere sürdürülebilirlik gibi küresel hedeflere ulaşılma yolunda önemli adımlar atılmaya başlamıştır. Bu adımlar teknoloji ve dijital dönüşüm eko sistemi çerçevesinde yönelmiştir. Artık mevcut iş gücünden farklı yetenekler de beklenmeye başlamıştır. Yeni dönemde kas gücünün yerini daha yoğun bir şekilde otomasyon sistemlerinin alacağı açıkça görülmektedir (Smaldone, 2022). İnsanların ise daha yüksek vasıflı beyin gücüne geçiş yapmaları zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Avrupa Birliği üyesi ülkeler hali hazırda mevcut ileri yapacak işgücünü bulmakta dahi zorlanan bir durumdadır. Bu nedenle yabancı işgücü göçünü teşvik edici tedbirler almaktadırlar (Di Gregorio, 2019). Yeni dönemde ise teknolojiyi ve dijital dönüşümü yönetebilecek, uyum gücü yüksek vasıflı iş gücü istihdamı önemli hale gelecektir. Çünkü yüksek vasıflı yeteneklere sahip iş gücü hedef ülkelerde faaliyet gösteren endüstrilere yeni bilgi ve beceriler taşımaktadır (Zhou, 2018) .

Yüksek vasıflı iş gücünü çekmek ve istihdamda tutabilmek büyük önem taşımaktadır. Genel olarak yüksek vasıflı işçiler, yer değiştirme kararları için esas olarak iki bölgesel unsur, yani işgücü piyasası koşullarını ve bölgeye özgü olanakları değerlendirir (Gonzalez-Leonardo, 2019); (You, 2018)). Her ne kadar yüksek vasıflı yetenekler, ekonomik kalkınmanın daha yüksek olduğu bölgelere gitme eğiliminde olsalar da göç kararlarının yalnızca ekonomik odaklı değildir. Hedef ülkelerin trafik sıkışıklığı, çarpık kentleşme düzeyi, sosyal eşitsizlik düzeyleri ve nüfus yoğunluğu gibi sorunları yüksek vasıflı işgücünü olumsuz etkileyen faktörlerdir. Her ne kadar yaşam standardı, eğitim kalitesi, sağlık hizmetlerinin sağlanması ve kurumların etkinliği gibi yaşam kalitesi faktörlerinde söz konusu iş gücünü çekmek ve istihdamda tutmak için önem taşımaktadır (Wang L. X., 2020).

İleri teknoloji yeteneğine sahip bireyleri istihdam etme kapasitesine sahip ülkelerin dijital yeterlilik, internet kullanımı ve maaş ekseninde incelendiği bir çalışmada, AB üyesi ülkeler arasında hâlâ ciddi bir uçurumun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şöyle ki, Kuzey Makedonya, Bosna-Hersek, Romanya, Kıbrıs, Letonya, Bulgaristan, Türkiye ve Polonya düşük düzeyde dijital beceriye sahip ve dijital becerisi olmayan yetişkinlerin toplam nüfusun içerisinde en fazla yer tuttuğu (%40-56) ülkeler olarak belirlenmiştir. Finlandiya, İsveç, İzlanda, Norveç, Almanya, Hollanda, Avusturya, İsviçre ve Birleşik Krallık ise düşük düzeyde dijital beceriye sahip olan ve hiç dijital becerisi olmayan kişilerin oranının %11-%23 arasında olduğu ülkelerdir. Az gelişmiş ülkelerde her 5 kişiden 1'inin evinde internet kullanım imkânı bulunurken bu rakam gelişmiş olan ülkelere 5 kişiden 4'ünün evinde internet kullandığı şeklindedir. Bununla birlikte; Danimarka, Lüksemburg, İrlanda, Hollanda veya Belçika gibi ülkeler yüksek internet kullanım oranına sahip olduğu gibi, üstün yetenekli kişileri istihdam edebilecek yüksek maaş skalasına da sahiptir. Slovakya, Bulgaristan, Hırvatistan, Yunanistan, Litvanya veya Polonya gibi ülkeler ise düşük internet kapsamına ve düşük maaşlara sahip ülkelerdir. Fransa, Finlandiya veya Avusturya gibi ülkeler yüksek maaşlara sahip olmasına rağmen daha düşük internet kapsamındadır. Macaristan, Portekiz, Romanya, Malta veya Letonya gibi ülkeler ise maaşları düşük, internet kapsamı yüksek ülkelerdir (Piroşcă, 2021). Bu durum, Avrupa Birliği üyesi olan veya üyelik sürecinde olan ülkeler arasında yüksek teknolojiyi kullanabilen işgücünün istihdamında önemli farklılıkların olacağını da açıkça göstermektedir. Bu nedenle ülkelerin rekabet gücünü sürdürülebilmeleri için internet kullanım oranının yanı sıra maaşları yükseltebilecek çözümleri de aramaları gerekmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerine yönelik işgücü göçünün ekonomik etkilerini 13 Avrupa ülkesi özelinde araştıran Edo ve Özgüzel (Edo, 2023) göç nedeniyle artan işgücünün özellikle düşük eğitim seviyesine sahip yerli halk üzerinde olumsuz bir etki meydana getirdiğini ve yerli istihdamında daralmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Bu durum, yeni dönemde eğitilmiş bireylerin istihdamda daha fazla rol oynayacağını kanıtlamaktadır. Çalışmada elde edilen bir başka bulgu ise ekonomik performansı yüksek olan Avrupa ülkelerinin yerli ve yabancı işgücü istihdamında diğer ülkelere göre daha adil bir dağılımı yakaladığıdır.

Avrupa Birliği ülkelerine göç eden yabancı işgücü birçok açıdan yerli vatandaşlardan nde bulunmaktadır. Örneğin yabancı göçmen işgücünün nitelikleri ve aylık kazançları ortalama olarak Doğru Avrupa lkelerinde yaşayan yerli halktan daha yüksektir (Leschke, 2023). Bu durum, yabancı işgücü politikalarında izlenen göçmen alım stratejisinin sağlıklı bir şekilde işlediğini, Avrupa halkından sağlanamayan nitelikli iş gücünün göçmenler aracılığıyla dengelendiğini de göstermektedir.

Yoğun işgücü gücü yerel insanlarda rahatsızlık oluşturabilmektedir (Khalid, 2021). Yabancı göçmenlerin azınlık duruma düşmesiyle asimile olma tehlikesi veya yerel işgücünün sayısının düşmesiyle yerel halk için asimilasyon tehlikesinin ortaya çıkması (Pan, 2019) da önemli bir toplumsal problem olarak görülmektedir. Bununla birlikte yoğun g durumu bir noktadan sonra yabancı gmenlerinde işsizlik yaşaması ile sonuçlanabilmektedir. Ekonomik desteğe ihtiyaç duyan göçmenler devlet fonlarına (işsizlik deneği vb.) başvurarak bu haktan yararlanabilmektedir. Yerel halk hali hazırda istihdam alanını işgal etmelerinden şikayetçi oldukları yabancı göçmenlerin, devlet kaynaklarını da kullanmalarıyla düşmanca davranışlar sergilemeye başlayabilmektedir (Guzi M. K., 2021). Hali hazırda Avrupa Birliği yesi ülkelerin vasıfsız işgücü bulmada zorluklar çektiği ve bu açığı yabancı göçmen işgücü ile karşıladığı bilinmektedir. Buna rağmen istihdamda yabancı oranı fazladır. Yakın gelecekte yüksek vasıflı ve teknolojik olarak gelişmiş işgücü için daha fazla yabancı işgücüne ihtiyaç duyulacağı da açıktır. Bu durumunda yabancı göçmeler ile yerel halk arasındaki çatışmayı derinleştirme olasılığı bulunmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde Avrupa'nın mevcut nüfus yapısı ve potansiyel işgücü yakın gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücü açığını kapatmak için yeterli düzeyde değildir. Teknolojik gelişim ve dijital dönüşüm çerçevesinde ihtiyaç duyulacak yeni yeteneklerin temini için g yasalarında değişikliklerin yapılacağı n görülmektedir. Avrupa'ya yönelik göçmen iş gücünün yüksek teknolojikli beceriler kazanması istihdam edilebilirlik oranlarının artması için önem taşımaktadır. Bununla birlikte Batı Avrupa lkeleri yüksek vasıflı iş gücü için gerekli internet alt yapısı ve ekonomik gelişmişliğe sahipken, Doğu Avrupa lkeleri tam anlamıyla gelişmiş durumda değildir. Bu nedenle yüksek vasıflı işgücünün daha çok Batı Avrupa lkelerinde yoğunlaşacağı düşünülmektedir. Zaten Doğru Avrupa lkeleri vatandaşları ekonomik ve işle ilgili nedenlerden dolayı Batı Avrupa ülkelerine veya dünyanın

gelişmiş diğer ülkelerine doğru göç etmektedir (Becker, 2020). Bu durum Barı Avrupa ülkelerinin yakın gelecekte daha güçleneceğini ve Doğru Avrupa ülkelerine göre ölçülebilir düzeyde gelişim farkı oluşturacaklarını söylemek mümkündür.



## KAYNAKÇA

- A., S. (2002). Hollanda'da Esneklik ve Güvence: Hollanda Mucizesi. *İstihdam Politikaları Araştırmaları Dergisi*, 7(1), s. 39-52.
- Acar, E. (2023). 1960-1965 Döneminde Türkiye'den Almanya'ya İşçi Göçleri. *Troyacademy*, 8(1), 38-69.
- Ada, N. I. (2021). A framework for new workforce skills in the era of industry 4.0. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 6(3), s. 771-786.
- Adem Aksoy, F. N. (2022). Nitelikli İşgücü Sorunu Üzerine Çalışma. *Araştırma Makalesi*, 9(3), 159-169.
- Alkaya, A. (2021). İstihdam ve İşsizlik Açısından Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ile Türkiye'nin Çok Boyutlu Ölçekleme Analiziyle Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 257-284.
- Almansour, H. A. (2023). Migration of nurses and doctors: pull factors to work in Saudi Arabia. *Human Resources for Health*, 21(1), s. 25.
- Almeida, F. S. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. . *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), s. 97-103.
- Arntz, M. G. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189.
- Arntz, M. G. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. OECD Social. Paris: OECD Publishing.
- Asghar, M. Z. (2021). Mobile Learning Technology Readiness and Acceptance among Pre-Service Teachers in Pakistan during the COVID-19 Pandemic. *Knowledge Management & E-Learning*, 13(1), s. 83-101.
- Asiimwe, F. M. (2024). Analysis of push and pull factors influencing the migration of Ugandan domestic workers to Saudi Arabia. . *Interdisciplinary Journal of Sociality Studies*, 4, s. 1-19.
- Autor, D. H. (2015). The History and Future of Workplace Automation. . *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), s. 3-30.
- Aykaç, M. Y. (2017). Avrupa Birliği Göç Politikalarının Gelişimi: Misafir İşçi Kabulünden Sığınmacı Akınına. *Journal of Social Policy Conferences*(70), s. 1-29.

- Aysıt Tansel, N. D. (2004). Türkiye'den Yurdisına Beyin Göçü: Ampirik Bir Uygulama. *Erc Working Paper in Economic*, 1-10.
- Balan, F., & Koyuncu, G. (2020). Endüstri 4.0 Bağlamında Yüksek Teknoloji İçeren Ürün İhracatı ile İşgücü Verimliliği İlişkisi: Panel Nedensellik Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development Cilt:15 Sayı:1*, s. 1-10.
- Baltacı, F. (2023). Dijitalleşmiş Gastronomi Deneyimleri ve Bileşenleri. *Gastromi Turizmi*, 173-197.
- Becker, R. v. (2020). Understanding high-skilled intra-European migration patterns: the case of European physicians in Germany. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(9), s. 1737-1755.
- Beitske Boonstra, A. V. (2012). Trendera Technologie Vlaanderen 2020-2050. *Technical Report*.
- Bernini, A. B.-S. (2024). Corruption as a push and pull factor of migration flows: Evidence from European countries. *Empirica*, 51(1), s. 263-281.
- Bessen, J. E. (2019). AI and Jobs: The Role of Demand. . *NBER Working Paper, No. 24235*.
- Bıçer, İ. (2011). Hollanda İşgücü Piyasası ve İstihdam Politikaları . *Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı*, s. 7.
- Bilici, M. (2014). Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Niteliksiz İşgücü Göçü. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* , s. 33-45.
- Binkley, M. E.-R. (2012). Defining twenty-first century skills. . *Assessment and teaching of 21st century skills*, s. 17-66.
- Birkan, İ. (1994). Bir Hizmet Sektörü Olarak, Turizm. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 34-40.
- Bitner, M. J. (1997). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), s. 131-149.
- Bitner, M. J. (2017). *Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.
- Boonstra, N. S. (2012). Association of treatment delay, migration and urbanicity in psychosis. *European Psychiatry*, 27(7), s. 500-505.
- Bowen, D. E. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), s. 5-22.
- Bozdağ E., A. M. (2009). AVRUPA ÜLKELERİNE GÖÇ EDEN TÜRK İŞÇİLERİN İKTİSADİ ETKİNLİĞE KATKISI. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 11 (1), s. 159-180.

- Bozionelos, N. N. (2011). Does Organizational Commitment Influence Employee Performance? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), s. 1914–1930.
- Brennan, N. L. (2023). Drivers and barriers of international migration of doctors to and from the United Kingdom: a scoping review. *Human Resources for Health*, 21(1), s. 11.
- Brennan, N. L. (2023). Drivers and barriers of international migration of doctors to and from the United Kingdom: a scoping review. . *Human Resources for Health*, 21(1), , s. 11.
- Brown, C. (2020). Digital Skills and Employment: Shifting Trends in the Era of Industry 4.0. *Journal of Digital Economy*, 18(4), s. 567-589.
- Brück, T. D. (2018). Determinants and dynamics of forced migration to Europe: Evidence from a 3-D model of flows and stocks,. *IZA Institute of Labor Economics (Discussion Paper Series. No.11834)*, , s. 3-33.
- Brynjolfsson, E. M. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Bryson, J. R. (2013). *The Handbook of Service Industries*. Edward Elgar Publishing.
- Buchan, J. J. (2006). Internationally recruited nurses in London: a survey of career paths and plans. . *Human Resources for Health*, 4, , s. 1-10.
- Castillo, C. D. (2020). Objectives of sustainable development and youth employment in Colombia. . *Sustainability*, 12(3), s. 991.
- Cebe, B. (2021). Hollanda'da Sosyoekonomik Ayrımlar Işığında Türk Göçmenlerin Entegrasyonu. *Yüksek Lisans Tezi* , s. 1-111.
- Chesbrough, H. (2003). The Role of Technological Innovations in the Evolution of the Service Sector. . *Journal of Innovation Management*, 7(2), s. 35-49.
- Choraǵwicka-Majstrowicz, B. (. (2018). A foreigner in the team. . *Menedzer-Produkcji* <https://www.menedzer-produkcji.pl/artykul/obcokrajowiec-w-zespole>.
- Côté, S. M. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), s. 1–28.
- Crompton, J. L. (1979). *Motivations for pleasure vacation*. . *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424.
- Dann, G. M. (1977). *Anomie, ego-enhancement and tourism*. *Annals of Tourism Research*,4(4).
- Davda, L. S. (2018). Migration motives and integration of international human resources of health in the United Kingdom: systematic review and meta-

- synthesis of qualitative studies using framework analysis. . *Human Resources for Healty*, 16,, s. 1-13.
- Davenport, T. H. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), s. 52-58.
- Dedeoğlu, S. G. (2011). *GÖÇ VE SOSYAL DIŞLANMA*. Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık.
- Di Gregorio, A. M. (2019). Employability skills for future marketing professionals. . *European management journal*, 37(3),, s. 251-258.
- Doherty, N. A. (2002). Insurance cycles: Interest rates and the capacity constraint model. *The Journal of Business*, 75(4),, s. 611-638.
- Doherty, N. A. (2002). Insurance cycles: Interest rates and the capacity constraint model. *The Journal of Business*, 75(4),, s. 611-638.
- Donati, M. O. (2022). Enhancing the well-being, safety and productivity of workers by exploiting wearable sensors and artificial intelligence. In *2022 IEEE International Workshop on Metrology for Industry 4.0*, s. 69-74.
- Edo, A. v. (2023). The impact of immigration on the employment dynamics of European regions. *Labour Economics*, 85, 102433.
- Ekşi, B. (2015). Avrupa’da Göç ve Mülteci Araştırmaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Marmara İletişim Dergisi*(24), 131-137.
- Emre Bozdağ, M. A. (2009). Avrupa Ülkelerine Göç Eden Türk İşçilerin İktisadi Etkinliğe Katkısı. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 159-180.
- Engin, M. A. (2019). 1960 tan Günümüze Avrupa Birliği Ülkelerinde Yaşayan Türk Göçmenlerin Sorunları. *Emek ve Toplum Dergisi*, 8(20), 60-77.
- Ernest Berkhout, A. H. (2015). Attracting and Retaining Highly Skilled Migrants İn the Netherlands. *Uva Dare*, 1-67.
- Fabian D., R. V. (2017). Orta Yol, Teknolojik Gelişme, Küreselleşme, Kurumsal Politika ve İş Gücü Piyasası Fırsatları. *Ser*, 32-33.
- Feldmann, H. (2013). Financial system sophistication and unemployment in industrial countries. *International Journal of Finance & Economics*, 319-338.
- Firmstone, V. R. (2007). Temporary registration in primary care for dentists moving to the UK from outside the EU: an evaluation of a national pilot scheme. . *British Dental Journal*, 203(5), , s. 251-255.
- Fitzsimmons, J. A. (2013). Service management: Operations, strategy, information technology (8th ed.).
- Forum, W. E. (2018). A Future of Jobs for All. *World Economic Forum*.

- Forum, W. E. (2018). Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All. . *World Economic Forum*.
- Franssen, J. (2023). Hollanda'da Gelişim Süreci. *Hollanda Kalkınma Araştırmaları Dergisi*, 15(2), s. 45-58.
- g. (tarih yok).
- Gençler, A. (2005). Avrupa Birliği'nin Göç Politikası. ,*Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt/Sayı 49, s. 174-197 .
- Gençler, A. (2005). Avrupa Birliğinin Göç Politikası. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Cilt/Sayı 49, s. 174-197.
- Gençler, A. (2010). Avrupa Birliğinin Göç Politikası. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt/Sayı 49, s. 174-197.
- Glazar O., S. W. (2009). Türkiye ve Avrupa Birliği: AB üyeliğinin göç akışlarına olası etkisi . 15/2009. *IES Çalışma Raporu*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Gonzalez-Leonardo, M. v.-G. (2019). The new paradigm of internal migration in Spain: more mobile, urban and skilled migrants. The case of Castile and Leon. *Scripta Nova-Revista Electronica De Geografia Y Ciencias Sociales*, 23(609), s. 1-37.
- Gray, A. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. . World Economic Forum.
- Green, C. W. (2019). "The Role of Technology in Shaping Labor Markets: Lessons from the Dutch Agricultural Sector. *Journal of Technology and Employment*, 35(1), s. 45-62.
- Grigg, D. (1977). Ravenstein'in Göç Yasalarının Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Bir İnceleme. *Population Studies Quarterly*, 23(3), s. 45-67.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (3rd ed.).
- Gurbanov, S. (2012). *Hollanda Hastalığı*. Lamure.
- Guzi, M. K. (2021). Europe's migration experience and its effects on economic inequality. *IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper Series, No. 14041*.
- Guzi, M. K. (2023). The impact of immigration and integration policies on immigrant-native labour market hierarchies. . *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(16), s. 4169-4187.

- Hatzidimitriadou, E. v. (2014). Cultural health capital and professional experiences of overseas doctors and nurses in the UK. . *Diversity and Equality in Health and Care*, 11(1),, s. 35-47.
- Henk Volberda, J. J. (2011). Monitoren Van Sociale İnnovatie: Slimmer Werken, Dynamisch Managen En Flexibel Organiseren. *Tijdschrift Voor HRM*, 85-109.
- Hennig-Thurau, T. G. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), s. 230-247.
- Hoffman, L. (2012). Tijdschrift Voor Openbare Financien. *Van De Redactie*(1), 1-65.
- <https://perspektif.eu/2022/12/01/nitelikli-is-gucune-yonelik-politikalar-ve-goc-hareketleri/>. (2022). Nitelikli-is-gucune-yonelik-politikalar-ve-goc-hareketleri. <https://perspektif.eu/2022/12/01/nitelikli-is-gucune-yonelik-politikalar-ve-goc-hareketleri/> adresinden alındı
- <https://www.eurofound.europa.eu/nl/publications/2023/minimumloon-2023-jaarlijkse-evaluatie>. (tarih yok).
- <https://www.google.com/search?q=hollanda%27n%C4%B1n>. (tarih yok).
- <https://www.google.com/search?q=hollandada+yabanc%C4%B1+i%C5%9F%C3%A7i+oranlar%C4%B1&tbm>. (tarih yok).
- <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftr.tradingeconomics.com%2Fnetherlands%2Fgdp->. (tarih yok).
- Iqbal, M. v. (2015). Pull and Push Factors of Indonesian women migrant workers from Indramayu (West Java) to work abroad. . *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5),, s. 167-174.
- Irmak, Y. (2019). *Bati Avrupa Göçmen Türk Toplumuna Sosyo Kültürel Bir Bakış*. Berikan Yayınevi.
- Jedwab, R. C. (2017). Demography, urbanization and development: Rural push, urban pull and... urban push?. . *Journal of Urban Economics*, 98, , s. 6-16.
- Jirovsky, E. H. (2015). Why should I have come here?"-a qualitative investigation of migration reasons and experiences of health workers from sub-Saharan Africa in Austria. . *BMC health services research*, 15,, s. 1-12.
- Johnson, B. (2019). "Technological Transformation and Employment Policies: Case Studies from Developed Countries. *International Journal of Technology and Employment*, 30(3) , s. 221-238.
- Johnston, R. C. (2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Pearson Education.

- Jones, P. (2020). The Impact of Artificial Intelligence, Automation, and Digitalization on the Interaction Between the Technology and Service Sectors. *Journal of Business and Technology*, 14(2), s. 45-58.
- Kahreman, Y. (2023). OECD ÜLKELERİNİN EKONOMİK PERFORMANSLARININ CRITIC-MABAC YÖNTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 96-122.
- Kapar, R. (2011). Hollanda'da Kadınların Kısmi Süreli İstihdamı ve Etkileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*(2), 129-163.
- Karakaya, C. (2020). Avrupa'ya İşçi Göçünde Uyum ve Uyum Sürecinin Kuşaklararası Değerlendirilmesi. *Toplumsal Politika Dergisi*, 1(2), 116-133.
- Khalid, B. v. (2021). Approaches to understanding migration: a mult-country analysis of the push and pull migration trend. *Economics & Sociology*, 14(4), s. 242-267.
- Khlystova, O. v. (2023). The impact of the creative industries and digitalization on regional resilience and productive entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*, 48(5), s. 1654-1695.
- Koçak O., G. R. (2016). Avrupa Birliği'nin göç politikaları ve göçmenlerin sosyal olarak içermelerine etkisi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), s. 66-91.
- Kolbaşı, G. (2019). Hollanda Göçmen Entegrasyonu Politikaları: Liberalizmden Neoliberalizme. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(1), 177-192.
- Kolektif. (2017). Yeni Teknoloji ve İş-Teknolojik Gelişmelerin Bir Sonucu Olarak İş Değişikliklerine Yönelik Araştırma. *Bilgi Raporu*, 31-32.
- Kremer, M. (2013). Goede Arbeidsmigratie Vereist meer Verzorgingstaat. *S&D Jaargang*, 11-15.
- Kütük, B. Ş. (2017). Hollanda'ya Gerçekleştirilen Türk Göçü be Ulusötesi Faaliyetler. *Sosyoloji Konferansları*, 55, s. 85-106.
- Lange, T. D. (2021). Is Het Europese En Nationale Arbeidsmigratiebeleid Toekomstbestendig. *Hosted At TheRadboud Repository of the Radpoud Uviversity Nijmegen*(4), 188-194.
- Lazim, C. S. (2021). Application of technology acceptance model (TAM) towards online learning during covid-19 pandemic: *Accounting students perspective. Int. J. Bus. Econ. Law*, 24(1), s. 13-20.
- Legido-Quigley, H. S. (2015). Exploring the experiences of EU qualified doctors working in the United Kingdom: a qualitative study. *Health Policy*, 119(4):, s. 494-502.

- Leschke, J. v. (2023). Labour market hierarchies between intra-EU migrants: why do mobile workers from the EU-West obtain better jobs and wages than those from the EU-East? *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(16), s. 4092-4119.
- Levent Şahin, A. Ş. (2020). Uluslararası İşgücü Göçlerinin Ekonomik Etkileri: İşsizlik, Vergi Gelirleri, Verimlilik. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 375-394.
- Levent Şahin, A. Ş. (2020). Uluslararası İş Gücü Göçlerinin Ekonomik Etkileri: İşsizlik, Vergi Gelirleri, Verimlilik. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 375-394.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, s. 1-16.
- Lincoln, Y. v. (1985). *Naturalistic inquiry: Establishing Trustworthiness*. Naturalistic inquiry: Establishing Trustworthiness, Beverly Hills.
- Lodder, G. (2016). Loon Naar Werken Voor De EU Arbeidsmigrant. *Nederlands Juristenblad*(37), 2744-2752.
- Loe Franssen, J. R. (2023). Offshoren Van Diensten. *Hizmet Dergisi*, 1-50.
- Lopes, P. N. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), s. 641-658.
- Lusch, R. F. (2006). The Role of Customer-Focused Service Management in Managing Interpersonal Relationships and Labor-Intensive Structures in the Service Sector. *Journal of Service Management*, 20(2), s. 45-58.
- M., A., & U., Y. (tarih yok). Avrupa Birliği göç politikalarının gelişimi : M.
- Magdalena, S. v. (2020). The Effect of Government Expenditures, Domestic Investment, Foreign Investment to the Economic Growth of Primary Sector in Central Kalimantan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, s. 1692-1703.
- Maglio, P. P. (2015). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, s. 177-188.
- Manyika, J. C. (2017). Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & DewA Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. *McKinsey Global Institute*.
- Mara, I. v. (2023). Basic relationships between human capital, migration and labour markets in the Western Balkans: An econometric investigation. *International Migration*, 61(1), s. 184-204.
- Marginson, S. (2013). Higher education in the global knowledge economy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 83, s. 3-10.
- Matkowska, M. (2013). Polish migration policy - An outline of the problem. *Regional and International Economy*, 33 (1), s. 77-92.

- Maurice Topuz, J. K. (2022). Misallocatie Kapitaal En Arbeid Tijdens Coronacrisis Verder Toegenomen. *ESB*, 42-45.
- McAfee, A. B. (2017). *Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company, s. 50-62.
- McCole, P. R. (2010). Trust considerations on attitudes towards online purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns. *Journal of Business Research*, 63(9-10), s. 1018-1024.
- Mougayar, W. (2016). *The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology*. John Wiley & Sons.
- Mustafa Aykaç, U. Y. (2016). Avrupa Birliği Göç Politikalarının Gelişimi: Misafir İşçi Kabulünden Sığınmacı Akınına. *Sosyal Siyaset Konferansları*. 1, s. 1-29. Kırklareli Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- Orhan Koçak, D. G. (2016). Avrupa Birliği Göç Politikaları ve Göçmenlerin Sosyal Olarak İçerilmelerine Etkisi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 66-91.
- Öcal, A. T. (2014). Avrupa Birliği'nde Uzun Dönemli İşsizlik Sorunu. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 1157-1176.
- Özgür, E. (2012). Genişleyen Avrupa Birliğinin Göçmen İnkilemi ve Yaşlanan İşgücü. *Öneri Dergisi*, 10(38), 73-85.
- Özman. (2023). Avrupa'da Göç Olgusunun İstihdam ve Etno-Din Perspektifinden Analizi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 209-234.
- Özman H. (2023). Avrupa'da Göç Olgusunun İstihdam ve Etno-Din Perspektifinden Analizi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 209-234.
- Özman, H. (2023). Avrupa'da Göç Olgusunun İstihdam ve EtnoDin Perspektifinden Analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), s. 209-234.
- Özsağır, A. A. (2012). 33) ÖZSHİZMETLER SEKTÖRÜ İÇİNDE HİZMET TİCARETİNİN YERİ VE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), s. 311-331.
- Palaz, F. S. (2015). Hollandada yaşayan Türk vatandaşlarının aktif yaşlanma süreci: Nitel bir araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü). *Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Pan, G. (2019). The Push-Pull Theory and motivations of Jewish refugees. G. Pan (Ed), *A Study of Jewish Refugees in China (1933-1945)*, . Springer Publication/ Shanghai Jiao Tong University Press, , s. 123-132.
- Parasuraman, A. Z. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), s. 41-50.
- Parasuraman, A. Z. (1988). Tüketicilerin hizmet kalitesi algısını ölçmek için kullanılan çok maddeli bir ölçek. . *Perakendecilik Dergisi*, 64 (1), s. 12-40.

- Peeters, M. (2020). Duurzame Werkprestaties In Tijden Van Digitalisering: Van Paradox Naar Potentiedit Is Een Uitgebreide Bewerking Van De Oratie Van. *Aan De Technische Universiteit Eindhoven*, 33(3), 1-10.
- Piroșcă, G. I.-O.-P. (2021). Digitalization and labor market—A perspective within the framework of pandemic crisis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), s. 2246-2251.
- Platt, L. P. (2022). Which integration policies work? The heterogeneous impact of national institutions on immigrants' labor market attainment in Europe. *International Migration Review*, 56(2), s. 344-375.
- Porter, M. E. (2013). The strategy that will fix health care. . *Harvard Business Review*, 91(10), s. 50-70.
- Porter, M. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), s. 64-88.
- Porter, M. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. . *Harvard Business Review*, 92(11), s. 64-88.
- Privara, A. R. (2019). Labour market disadvantages faced by migrant workers from Czech Republic, Hungary, and Slovakia in Britain. . *Migration Letters*, 16(4), s. 585-594.
- Puerta S., L. M. (2010). Gelişmekte olan ilekeler için iş gücü piyasası politikası araştırması: literatürden güncel örnekler-ne biliyoruz ve ne bilmeliyiz? *İktisat Siyaset Bilimi*, s. 21-47.
- Ra, S. S. (2019). The rise of technology and impact on skills. . *International Journal of Training Research*, 17(sup1), s. 26-40.
- Raad, S. (2019). Effecten Van Technologisering Op De Arbeidmarkt. *Social Economische Raad*, 1-46.
- Raghuram, P. (2007). Interrogating the language of integration: the case of internationally recruited nurses. *Journal of clinical nursing*, 16(12), s. 2246-2251.
- Rauhut, D. (2021). Consumption needs and Quality of Life: Austrian Economics and the causes of migration. *Migration Letters*, 18(6), s. 687-696.
- Sanusi, F. A. (2020). A proposed framework for assessing the influence of internal corporate social responsibility belief on employee intention to job continuity. . *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), s. 2437-2449.
- Schmitt, P. (2018). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. . *John Wiley & Sons*.

- Selamoğlu, A. (2002). Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(4), 33-63.
- Selvaraj, A. R. (2021). Effect of pandemic based online education on teaching and learning system. . *International Journal of Educational Development*, 85, 102444.
- Seyitoğlu, F. C. (2023). The Future of Tourism and Hospitality Labour: Challenges, Requirements, Trends, Skills and the Impact of Technology. *Tourism Studies Quarterly*, 45(2), , s. 89-104.
- Shamika Almeida, M. F. (2012). Revealing the Screening: Organisational Factors Influencing the Recruitment of İmmigrant Professionals. *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 23(9).
- Shrestha, M. (2017). *Push and pull: A Study of international migration from Nepal. Policy Research Working Paper;No. 7965. World Bank. Washington: DC. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26024>.*
- Siebert, H. (1997). İşgücü piyasasındaki katılıklar: Avrupa'daki işsizliğin temelinde. *Ekonomik Perspektifler Dergisi* , 11 (3) , , s. 37-54.
- Smaldone, F. I. (2022). Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. . *European Management Journal*, 40(5) , , s. 671-684.
- Smith, A. N. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), , s. 102-113.
- Smith, J. (2018). The Impact of Technology on the Relationship Between the Technology and Service Sectors. *Journal of Business and Technology*, 12(1), , s. 23-35.
- Smith, J. (2020). Advancements in Agricultural Technology: The Case of the Netherlands. *Journal of Agricultural Innovation*, 25(2), , s. 123-145.
- Sousa, M. J. (2018). Sustainable skills for the world of work in the digital age. . *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), , s. 399-405.
- Spohrer, J. &. (2010). Toward a science of service systems. . *In Handbook of Service Science*, s. 1-44.
- Spohrer, J. M. (2010). *Toward a science of service systems*.
- Şahin L., A. E. (2015). Teknolojik Gelişmelerin İşin Yapısı ve İşgücünün Nitelikleri Üzerine Etkileri: Hastane Çalışanlarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma. *İŞ ve Hayat Dergisi*, 1(1), 97-130.
- Şahin, İ. (2020). Hollanda'da Türkler: Göçmenlik, Etnisite ve Din." Yurt Dışında Türkler Göçmenlik, Etnisite ve Din. . *Transnational Press London*, s. 51-100.

- Tapscott, D. &. (2016). Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. . *Penguin*.
- Tapscott, D. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*.
- Tarakçı, T. (2017). Hollanda'da Çalışma Hayatının Güncel Durumu. *In International Congress on Political, Economic and Social Studies*, s. 19-22.
- Taşdemir, Ö. (2023). Uluslararası Nitelikli İşgücü Temini Üzerine Politika Yapma Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesinde Yönetimsel Faaliyetler. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 116-133.
- Teixeira, R. W. (2019). *A labor market structure for the service economy*.
- Tineke Mirjam, D. j. (2002). Informatica En Duurzame Ontwikkeling. *Vakreview*, 1-63.
- Topuz, R. (2022). Hollanda'da İstihdam Politikaları ve Yüksek İstihdam Oranları. . *Avrupa Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 30(4), , s. 112-125.
- Tosun, C. &. (2017). Çalışan-dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikaları, kurumsal iletişim ve verimlilik. . *Verimlilik Dergisi*, (4),, s. 7-27.
- Ung, D. S. (2024). Global migration and factors influencing retention of Asian internationally educated nurses: a systematic review. . *Human Resources for Health*, 22(1), , s. 17.
- Urbański, M. (2022). Comparing push and pull factors affecting migration. . *Economies*, 10(1), , s. 2-15.
- Ünver, C. (2003). Almanya'ya Türk İşçi Göçü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(45), 177-226.
- Van Laar, E. V. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, , s. 577-588.
- Vargo, S. L. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), s. 1-17.
- Veel, B. T. (2018). Hollanda'da Esnek Ekonominin Ortaya Çıkışı ve Büyümesi . *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 29-30.
- Velgan, M. V. (2023). Driving forces of GPs' migration in Europe: an exploratory qualitative study. *BJGP Open* 7 (2), , s. 1-8.
- Verkenningen, J. (2013). *Arbedismigratie*. Boom.
- Verleye, K. G. (2016). Agility in Service Industries: A Literature Review. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), s. 801-824.

- Walton-Roberts, M. (2015). International migration of health professionals and the marketization and privatization of health education in India: From push-pull to global political economy. *Social Science & Medicine*, 124, , s. 274-382.
- Wang, L. X. (2020). Macroeconomic determinants of high-tech migration in China: The case of Yangtze River Delta Urban Agglomeration. . *Cities*, 107, 102888.
- Wang, M. Y. (2021). The characteristics, influencing factors, and push-pull mechanism of shrinking counties: A case study of Shandong Province, China. *Sustainability*, 13,, s. 2402.
- Wang, X. W. (2022). An investigation of self-service technology usage during the COVID-19 pandemic: The changing perceptions of ‘self’and technologies. . *Technology in society*, 70, 102032.
- Weel ter, B. (2018). Nieuwe Technologie Transformeert De Vraag Naar Arbeid. *Bas Ter Weel*, 472-474.
- Westerman, G. B. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*.
- Whiting, K. (2020). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them.* . World Economic Forum, October 21.
- Wilms, P. S. (2022). The impact of “Home Office” work on physical activity and sedentary behavior during the COVID-19 pandemic: a systematic review. . *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19),12344.
- Yaman, F. (2021). *Nitelikli Göçmen işgücünün Çalışma Yaşamına Entegrasyonu*. İstanbul: İlke İlim Kültür Eğitim Vakfı.
- Yıldız, F. ,. (2022). Hollanda Örneğinde Türkiye’den Avrupa Ülkelerine İşgücü Göçü. *Muhakeme Dergisi/Journal*, 5(1), s. 25-33.
- Yıldız, F. (2022). Hollanda Örneğinde Türkiye’den Avrupa Ülkelerine İşgücü Göçü. *Muhakeme Dergisi*, 5(1), s. 25-33.
- Yılmaz, İ. H. (2023). *Göçmen Uyumuna Yönelik Sosyal Politikalar: Almanya, Hollanda ve Japonya Örnekleri*. Gazi Kitapevi.
- You, Z. Y. (2018). Settlement intention characteristics and determinants in floating populations in Chinese border cities. *Sustainable cities and society*, 39, , s. 476-486.
- Zeithaml, V. A. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. *McGraw-Hill Education*.
- Zhou, Y. G. (2018). High-level talent flow and its influence on regional unbalanced development in China. . *Applied geography*, 91, , s. 89-98.

Zimmermann, K. F. (1996). European migration: Push and pull. . *International Regional Science Review*, 19(1-2), , s. 95-128.

Ada, N., Ilic, D. ve Sagnak, M. (2021). A framework for new workforce skills in the era of industry 4.0. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 6(3), 771-786.

