

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**DİJİTAL İKY UYGULAMALARININ İNSAN  
KAYNAKLARI PERFORMANSINA ETKİSİ: FİLİSTİN  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Oday H. I. ALKAHLOUT**  
**ORCID: 0000-0002-3581-3592**

**Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT**  
**ORCID: 0000-0002-7787-1221**

**AĞUSTOS– 2023**

Oday Alkahlout tarafından hazırlanan “Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği” başlıklı bu tez, 14/06/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğretim Üyesi Burçin Çetin Karabat  
*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Şuayyip Çalış  
*Sakarya Üniversitesi*

Doç. Dr. Nezire Derya Ergun Özler  
*Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF*

Dr. Öğretim Üyesi Pınar Memiş Sağır  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                           |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>SAKARYA<br>ÜNİVERSİTESİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>T.C.</b><br><b>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ</b><br><b>İŞLETME ENSTİTÜSÜ</b><br><b>TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK</b><br><b>BEYAN FORMU</b> | Sayfa : 1/1                                                                           |
| <b>Öğrencinin</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                           |                                                                                       |
| <b>Adı Soyadı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | :                                                                                                                                         | Oday H. I. ALKAHLOUT                                                                  |
| <b>Öğrenci Numarası</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | :                                                                                                                                         | Y176058008                                                                            |
| <b>Enstitü Anabilim Dalı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | :                                                                                                                                         | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                             |
| <b>Enstitü Bilim Dalı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | :                                                                                                                                         | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                             |
| <b>Programı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | :                                                                                                                                         | <input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA    |
| <b>Tezin Başlığı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | :                                                                                                                                         | DİJİTAL İKY UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANSINA ETKİSİ:<br>FİLİSTİN ÖRNEĞİ |
| <b>Benzerlik Oranı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | :                                                                                                                                         | % 7                                                                                   |
| <p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">05/ 06 / 2023<br/>İmza<br/>Öğrenci</p>       |                                                                                                                                           |                                                                                       |
| <p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">05/ 06 / 2023<br/>İmza<br/>Danışman</p> |                                                                                                                                           |                                                                                       |
| <p style="text-align: center;"><b>Uygundur</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Danışman</b> Dr.Öğr.Üyesi Burçin ÇETİN<br/><b>Unvanı / Adı-Soyadı:</b> KARABAT</p> <p style="text-align: center;"><b>Tarih:</b> 05 / 06 / 2023</p> <p style="text-align: center;"><b>İmza:</b></p>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR<br><input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                           | <b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>                                                  |
| <b>EYK Tarih ve No:</b> ..... / ..... / 20.... - .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                                                                       |

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden geleni sunan, sorun yaşadığımda kendisinden yardım alabildiğim, samimiyetini benden esirgemeyen saygıdeğer danışmanım hocam Dr. Burçin Çetin KARABAT'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans çalışmalarım esnasında çok değer vermiş olduğum birkaç kişinin ilgi, destek ve katkılarıyla tezim başarıya ulaşmıştır. Bu başarıyı rahmetli annemin ruhuna ithaf ediyorum. Gurbette geçirdiğim zaman diliminde, stresli günlerimde tüm sıkıntılarımı paylaşan, her zaman yanımda olup omuz veren Filistin ve Türkiye'deki arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Sizlerin moral ve manevi destekleri olmasaydı, bu yolda yürümek daha zor olurdu.

Bugünlere gelebilmem için emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim birçok fedakârlıklar gösterip beni destekleyen değerli babama, ailemden uzakta olmama rağmen her daim yanımda olan değerli aileme ayrı ayrı sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam boyunca yaşadığım sürecin her anında beni sürekli motive eden tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan sevgili ablam Nabila ALKAHLOUT'a teşekkür ve minnetimi belirtmek isterim.

**Oday ALKAHLOUT**

**14.06.2023**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....                                                                       | iii  |
| <b>TABLOLAR</b> .....                                                                          | iv   |
| <b>ŞEKİLLER</b> .....                                                                          | vi   |
| <b>ÖZET</b> .....                                                                              | vii  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                                          | viii |
| <br>                                                                                           |      |
| <b>GİRİŞ</b> .....                                                                             | 1    |
| <b>BÖLÜM 1: DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....                               | 6    |
| 1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı .....                                                             | 6    |
| 1.2. Dijital Dönüşüm Tarihi .....                                                              | 7    |
| 1.3. Dijital Dönüşümün Faydaları .....                                                         | 9    |
| 1.4. Dijital Dönüşümün Gereksinimleri .....                                                    | 10   |
| 1.4.1. Mali Gereksinimler .....                                                                | 10   |
| 1.4.2. İnsani Gereksinimler .....                                                              | 11   |
| 1.4.3. Teknik Gereksinimler .....                                                              | 12   |
| 1.4.4. Yasal Gereksinimler .....                                                               | 13   |
| 1.5. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller .....                                                 | 15   |
| 1.5.1. Finansal Engeller .....                                                                 | 15   |
| 1.5.2. Beşeri Engeller .....                                                                   | 16   |
| 1.5.3. Yönetimsel Engeller .....                                                               | 17   |
| 1.5.4. Yasal Engeller .....                                                                    | 18   |
| 1.5.5. Teknik Engeller .....                                                                   | 19   |
| <br>                                                                                           |      |
| <b>BÖLÜM 2: DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS</b> .....                          | 21   |
| 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....                                                   | 21   |
| 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....                                               | 22   |
| 2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminden Dijital İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....             | 23   |
| 2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İyileştirilmesinde Dijital Dönüşümün Rolü ..... | 25   |
| 2.5. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi .....                                          | 26   |
| 2.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dijital Dönüşümü .....                                   | 28   |

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.6.1. Dijital İnsan Kaynakları Planlaması.....                                                            | 30         |
| 2.6.2. Dijital İşe Alım.....                                                                               | 31         |
| 2.6.3. Dijital Eğitim ve Geliştirme .....                                                                  | 33         |
| 2.6.4. Dijital Performans Yönetimi .....                                                                   | 35         |
| 2.6.5. Dijital Ücretleme ve Ödül Sistemleri .....                                                          | 37         |
| 2.6.6. Dijital Kariyer Yönetimi .....                                                                      | 39         |
| 2.7. Çalışan Performansı Kavramı ve Önemi .....                                                            | 40         |
| 2.7.1. Çalışan Performansının Unsurları .....                                                              | 43         |
| 2.7.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....                                                     | 44         |
| 2.7.3. Çalışan Performansı Türleri .....                                                                   | 45         |
| 2.7.4. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Maliyet Verimliliği ve Üretkenlik İlişkisi ..... | 46         |
| <b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>                                                            | <b>48</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Deseni .....                                                                             | 48         |
| 3.2. Araştırmanın Modeli .....                                                                             | 49         |
| 3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....                                                                        | 49         |
| 3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                                                  | 51         |
| 3.5. Veri Toplama Araçları.....                                                                            | 51         |
| 3.6. Veri Toplama Süreci.....                                                                              | 53         |
| 3.7. Verilerin Analizi .....                                                                               | 53         |
| 3.8. Araştırma Bulguları .....                                                                             | 53         |
| 3.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....                                                         | 53         |
| 3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....                                           | 55         |
| 3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi .....                                          | 68         |
| 3.8.4. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler.....                                                    | 68         |
| 3.8.5. İlişki Analizleri.....                                                                              | 70         |
| 3.8.6. Etki Analizleri .....                                                                               | 72         |
| 3.8.7. Fark Analizleri.....                                                                                | 75         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                              | <b>92</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                      | <b>96</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                          | <b>106</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                       | <b>116</b> |

## KISALTMALAR

|            |                                 |
|------------|---------------------------------|
| <b>DFA</b> | : Doğrulayıcı Faktör Analizi    |
| <b>GPC</b> | : The General Personnel Council |
| <b>GPS</b> | : Global Positioning System     |
| <b>İK</b>  | : İnsan Kaynakları              |
| <b>İKP</b> | : İnsan Kaynakları Planlaması   |
| <b>İKY</b> | : İnsan Kaynakları Yönetimi     |
| <b>LAS</b> | : League of Arab States         |



## TABLÖLAR

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1 :</b> Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....                                           | 51 |
| <b>Tablo 2 :</b> Dijital Dönüşüm Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                                   | 54 |
| <b>Tablo 3 :</b> Dijital Dönüşüm Uyum İndeksi Bulguları.....                                           | 55 |
| <b>Tablo 4 :</b> Dijital İKP Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                                       | 55 |
| <b>Tablo 5 :</b> Dijital İKP Uyum İndeksi Bulguları.....                                               | 56 |
| <b>Tablo 6 :</b> Dijital İşe Alım Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                                  | 57 |
| <b>Tablo 7 :</b> Dijital işe alım Uyum İndeksi Bulguları.....                                          | 57 |
| <b>Tablo 8 :</b> Dijital Eğitim ve Geliştirme Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                      | 58 |
| <b>Tablo 9 :</b> Dijital Eğitim ve Geliştirme Uyum İndeksi Bulguları.....                              | 58 |
| <b>Tablo 10:</b> Dijital Performans Yönetimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                       | 59 |
| <b>Tablo 11:</b> Dijital Performans Yönetimi Uyum İndeksi Bulguları.....                               | 60 |
| <b>Tablo 12:</b> Dijital Kariyer Yönetimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi.....                           | 61 |
| <b>Tablo 13:</b> Dijital Kariyer Yönetimi Uyum İndeksi Bulguları .....                                 | 61 |
| <b>Tablo 14:</b> Dijital Ücretleme ve Ödül sistemleri Doğrulatoryıcı Faktör Analizi.....               | 62 |
| <b>Tablo 15:</b> Dijital Ücretleme ve Ödül Sistemleri Uyum İndeksi Bulguları.....                      | 62 |
| <b>Tablo 16:</b> Dijital İletişim Yönetimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi.....                          | 63 |
| <b>Tablo 17:</b> Dijital İletişim Uyum İndeksi Bulguları .....                                         | 64 |
| <b>Tablo 18:</b> Üretkenlik Yönetimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi .....                               | 65 |
| <b>Tablo 19:</b> Üretkenlik Uyum İndeksi Bulguları .....                                               | 65 |
| <b>Tablo 20:</b> Maliyet Verimliliği Yönetimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi.....                       | 66 |
| <b>Tablo 21:</b> Maliyet Verimliliği Uyum İndeksi Bulguları .....                                      | 66 |
| <b>Tablo 22:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi.....                             | 67 |
| <b>Tablo 23:</b> Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler .....                                     | 68 |
| <b>Tablo 24:</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....                                                | 69 |
| <b>Tablo 25:</b> Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının İK Performansı Üzerine Etkisi.....     | 71 |
| <b>Tablo 26:</b> Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının Üretkenlik Üzerine Etkisi .....        | 72 |
| <b>Tablo 27:</b> Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının Maliyet Verimlilik Üzerine Etkisi..... | 73 |
| <b>Tablo 28:</b> Cinsiyete Göre Fark Analizi .....                                                     | 75 |
| <b>Tablo 29:</b> Yaşa Göre Fark Analizi .....                                                          | 76 |

## Tablolar Devamı

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 30:</b> Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi .....         | 79 |
| <b>Tablo 31:</b> İşletmedeki Pozisyona Göre Fark Analizi .....   | 80 |
| <b>Tablo 32:</b> Pozisyonadaki Tecrübeye Göre Fark Analizi ..... | 83 |
| <b>Tablo 33:</b> İşletme Tecrübesine Göre Fark Analizi .....     | 85 |
| <b>Tablo 34:</b> Hipotez Testi Sonuçları .....                   | 87 |



## ŞEKİLLER

|                 |                                                                              |    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1</b>  | : Ödül Sınıflandırmaları.....                                                | 34 |
| <b>Şekil 2</b>  | : Araştırmanın Modeli.....                                                   | 47 |
| <b>Şekil 3</b>  | : Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                    | 54 |
| <b>Şekil 4</b>  | : Dijital IKP Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                        | 55 |
| <b>Şekil 5</b>  | : Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                   | 57 |
| <b>Şekil 6</b>  | : Dijital Eğitim ve Geliştirme Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....       | 58 |
| <b>Şekil 7</b>  | : Dijital Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                 | 60 |
| <b>Şekil 8</b>  | : Dijital Kariyer Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....           | 61 |
| <b>Şekil 9</b>  | : Dijital Ücretleme ve Ödül Sistemleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği... | 62 |
| <b>Şekil 10</b> | : Dijital İletişim Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                   | 64 |
| <b>Şekil 11</b> | : Üretkenlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                         | 65 |
| <b>Şekil 12</b> | : Maliyet Verimliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....                | 66 |

## ÖZET

Alkahlout, O. (2023). *Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu araştırmanın amacı dijital dönüşüm sürecindeki işletmelerin dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda işletmelerin dijital dönüşüm düzeyleri, dijital İKY uygulamaları düzeyleri ve performans düzeyleri ölçülmüş ve bu düzeyler arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, işletmelerin dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve performanslarıyla ilgili çalışanların algı düzeylerinin onların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve pozisyonundaki tecrübe gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmada nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmış ve SPSS programı ile çalışmanın sonuçları elde edilmiştir. Anket formu Kişisel Bilgi Formu, Dijital Dönüşüm Ölçeği, dijital İKY Uygulamaları Ölçeği ve İK performansı Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmuştur.

Araştırma verileri, Filistin devletin insan kaynaklarını yönetme işlevini yerine getiren bir kamu kurumu olan Genel Personel Konseyinde çalışan 143 kişiden toplanmıştır. Bu minvalde çalışma süresince araştırmacının müdahalesi olmadan olaylar gerçekte oldukları şekliyle incelenmiştir. Araştırma sonuçları, dijital İKY uygulamaları (dijital İKP, Dijital işe alım, Dijital eğitim ve geliştirme, Dijital performans yönetimi, Dijital kariyer yönetimi, Dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ve dijital iletişim) ve dijital dönüşümün İK'nın genel performansını ve üretkenliğini etkilemediği göstermiştir. Son olarak, araştırmanın bulguları doğrultusunda çalışma, Gazze Şeridi'ndeki Genel Personel Konseyi'ne, dijital dönüşümün çalışanların performanslarını neden etkilemediğinin keşfedilmesi için büyük çaba sarf edilmesi gerektiği, çalışanların dijital dönüşüm konusunda farkındalık yaratmaya çalışmaları ve dijital dönüşümü kurum kültürüne entegre etmeleri gerektiği gibi öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, dijital İKY Uygulamaları, Performans, Çalışan, İşletme.

## ABSTRACT

Alkahlout, O. (2023). *The Effect of Digital HRM Practices on Human Resources Performance: The Case of Palestine*. (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

The purpose of this research is to examine the effects of digital human resource management practices of businesses in the digital transformation process on the performance of businesses. In this context, the digital transformation levels of the enterprises, the levels of digital HRM practices and performance levels were measured and it was investigated whether there was a relationship between these levels. In addition, it has also been examined whether the perception levels of the employees regarding the digital transformation, digital HRM practices and performances of the enterprises differ according to variables such as their gender, age, education level, position and experience in the position.

In accordance with the purpose of the research, a quantitative research method was used in the research. Relational scanning design was used as the research design. An online questionnaire was used as a data collection tool and the results of the study were obtained with the SPSS program. The questionnaire form consisted of four parts: Personal Information Form, Digital Transformation Scale, Digital HRM Practices Scale and HR Performance Scale.

Research data were collected from 143 people working in the General Staff Council, a public institution that performs the function of managing the human resources of the Palestinian state. In this way, the events were examined as they actually happened without the intervention of the researcher during the study. Research results have shown that digital HRM practices (digital HRM, Digital recruitment, Digital training and development, Digital performance management, Digital career management, Digital compensation and digital reward systems and digital communication) and digital transformation do not affect the overall performance and productivity of HR.

Finally, in line with the findings of the study, recommendations were made to the General Staff Council in the Gaza Strip, such as great efforts should be made to discover why digital transformation does not affect the performance of employees, employees should try to raise awareness about digital transformation and integrate digital transformation into corporate culture.

**Keywords:** Digital Transformation, Digital HRM Applications, Performance, Employee, Business

## GİRİŞ

Modern dünya, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında hızlanan bilgi devrimi ve büyük teknolojik ilerlemeler sonucunda bireylerden kurum ve kuruluşlara hatta son zamanlarda devletlere kadar uzanan birçok değişim ve dönüşüme tanık olmuştur. Devlet kurumları da yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu gelişmelerin arasında dijital dönüşüm kavramları ve uygulamaları önemli yer almaktadır.

Dijital dönüşüm, çağımızda, özellikle doğrudan halkla muhatap olan, hizmetlerini geliştirmeyi, iyileştirmeyi ve halka daha hızlı ve daha iyi erişimi amaçlayan kurum ve kuruluşlar için artık bir tercih meselesi olmaktan çıkmıştır. Dijital dönüşüm kavramı, teknolojik uygulamaların kullanımının ötesine geçerek kurumsal hizmetlerin daha iyi sağlanmasına katkıda bulunan bir çalışma yaklaşımı ve tarzı haline gelmiştir. Bu çerçevede dijital dönüşüm, hizmet sağlama mekanizmasında büyük bir değişikliği temsil etmekte ve rekabet edebilirliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Teknolojik bilgi, doğal kaynakları aşan ekonomik bir kaynaktır. Dijitalleşmeye dayalı ekonomi ışığında, gerçekleşen dönüşüm uygulamaları kurumlar arasında önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Dijitalleşmenin başarısı; bu süreçteki faaliyetleri anlamak, kullanmak ve geliştirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip kişilerin istihdam edilmesine bağlıdır. Sonuç olarak, başarılı kuruluşlar, yetenekli insan kaynaklarını işe alan ve elinde tutan, çalışanlarının ihtiyaçlarını dönüştüren ve isteklerini karşılayan kurumlardır. İnsan unsuru, yenilik ve başarıyı, yaratmanın ve değişikliklerin hayata geçirilmesini, sağlamanın yanı sıra bunu devam ettirebilen ve geliştirebilen bir faktördür.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve dijitalleşmenin yönetsel süreçlere kazandırılması, yönetsel çalışma tarzında meydana getirdiği değişim, etkinliği ve performansı nedeniyle gerçek bir devrim olduğu söylenebilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) departmanı her kurum için önemli olduğundan ve kurumdaki diğer departmanları etkilemesinden dolayı insan kaynakları yönetiminde yapılan işin kalitesi ve verimliliği kurumunun tüm bölümlerine doğrudan yansımaktadır. İKY ve dijitalleşme birleştirildiğinde, bu durum organizasyona olumlu ve net bir şekilde yansıyacak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacaktır. Dolayısıyla, günümüzdeki tüm kuruluşlar bilgi teknolojisindeki bu teknolojik gelişime ayak uydurmaya ve bundan en iyi şekilde yararlanmaya çalışmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, Filistin'deki Genel Personel Konseyinde (GPC) dijital dönüşüm konusunun ve bunun dijital İKY uygulamaları ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin gündeme getirilmesi çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca konunun ilk kez GPC'de araştırılacak olması, kurumun gelecek dönemlerdeki dijital uygulamaları için net bir vizyon sağlayacaktır. GPC hakkında bilgi vermiş olursak, Filistin vatandaşına kaliteli hizmet sunulmasını sağlamak için insan kaynaklarının ve idari sistemlerin verimliliğini artırarak ve sistemin devlet çalışanlarına eşit, şeffaf ve homojen bir şekilde uygulanmasını sağlayarak kamu hizmeti sistemini geliştirmeyi amaçlayan bir Filistin hükümet kurumudur. Vizyonu ise GPC, Filistin kamu hizmeti sistemini, insan kaynakları ve idari sistemlerin verimliliğini artırarak geliştirmeyi ve devlet çalışanlarına homojen, şeffaf ve eşit bir şekilde uygulanmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, nitelikli insan kaynaklarının atanmasında, her çalışan için mali ve idari dosyanın hazırlanmasında ve devletin tüm Filistin kurumlarında çalışanların performansının denetlenmesinde etkili bir role sahiptir. GPC, Filistin vatandaşına kaliteli bir hizmet sağlamak için çalışan haklarının garantisini ve saygısını da korumaktadır.

Genel Personel konseyi amaçları:

- Kamu hizmeti işleri için işgücü piyasasında mevcut olan insan yeterliliklerini çekmek ve atamak.
- Yüksek kalite ve mükemmellik seviyelerine ulaşmak için bilgi, deneyim ve niteliklerin geliştirilmesi ve eğitim programlarının, yerine getirme ve yurt dışında bursların geliştirilmesi yoluyla devlet memurlarının iş performans düzeyinin yükseltilmesi.
- Kamu hizmeti kurumlarında idari reform ve kalkınma stratejisi ve programının geliştirilmesine ve uygulanmasına etkin bir şekilde katkıda bulunun.
- Kamu hizmeti kurumlarında insan gücü yönetimi için bilgi sisteminin geliştirilmesi ve birleştirilmesi ve bunların birbirine bağlanması
- Vatandaş, çalışan ve kamu kurumu ile ilgili şikâyet, öneri ve itiraz mekanizmalarının geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi.
- Yaratıcı çalışanların teşvik sistemleri ve terfiler yoluyla kariyer gelişimlerini hızlandırmalarını sağlaması.

## **Araştırmanın Problemi**

İnsan faktörü, kurumların gelişimini sağlayan temel unsurdur. İş ortamında çalışanların izlenmesi ve başarılarının değerlendirilmesinin amacı, performanslarının doğru şekilde tespit edilmesi ve iş gücünün ilerleme seviyesinin belirlenmesi için yapılmaktadır.

Böylece üst yönetim, insan unsurunu doğru yönetebilmek ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için insan kaynakları (İK) departmanına gerekli veri ve desteği sağlayabilmektedir (Abu Sharkh, 2010, s. 3).

Kurumlar günümüzde, başarı ve süreç gelişimine engel olan pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır, bu sorunlar, kurumların çoğunun hala geleneksel yönetimi uygulaması nedeniyle, yüksek operasyonel maliyetlere ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından sağlanan hizmetlerin seviyesinde bir zayıflığa neden olan işlemlerin tamamlanmasında ve evrak işlerinde gecikmeyi içermektedir.

İK Departmanı'nın başarısı, İK ile ilgili tüm verileri ve iş planlarını içeren modern bilgi sistemlerine ve bunları işleyebilecek elektronik bir veri tabanına sahip olmasına bağlıdır. Teknoloji ile desteklenen bu İK uygulamaları, üst yönetim kademelerine yüksek değerli sonuçlar sağlamaya ve kurum genelinde İK ile ilgili sağlıklı kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (Yunus, 2021, s. 13)

Bu nedenle, dijital dönüşümün dijital İKY uygulamaları ve performansı üzerindeki etkisini ve ilişkisini belirlemek için bir çalışma yapmaya karar vermektedir. Araştırmacı, çalışmasını insan kaynakları yönetiminin bazı işlev ve görevlerini yürüten bir devlet kurumu olan Filistin'deki GPC üzerinde yürütmeyi seçmiştir.

## **Araştırmanın Amacı**

Filistin'deki GPC'nde dijital dönüşümün dijital İKY uygulamaları ve performansı üzerindeki etkisini ve ilişkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, bu ana hedeften yola çıkarak aşağıdaki alt amaçlara ayrılmıştır.

1. Dijital dönüşümü ile dijital İKY uygulamaları arasında ilişkiyi öğrenmektedir.
2. Dijital dönüşüm ile İK'nın performansı arasındaki ilişkiyi öğrenmektedir.
3. dijital İKY uygulamaları ile İK'nın performansı arasındaki ilişkiyi öğrenmektedir.
4. İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital İKY uygulamaları İK'nın performansını üzerindeki etkisini öğrenmektedir.

5. Kurumlarda çalışanların demografik özelliklerine göre dijital dönüşüme ilişkin algı düzeylerini belirlemektedir.
6. Kurumlarda çalışanların demografik özelliklerine göre dijital İKY uygulamalarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektedir.
7. Kurumlarda çalışanların demografik özelliklerine göre İK'nın performansına ilişkin algı düzeylerini belirlemektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma, Filistin'deki GPC'de dijital dönüşüm ile dijital İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik temellerin atılmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın Filistin'deki GPC'ye uygulanması, GPC'nin gerçekleştirdiği temel görevlerde temsil edilen, özellikle devletin İKY işlevleriyle ilgili hizmetleri yerine getirdikleri için büyük önem taşımaktadır ve Bunu da dijital dönüşümle ilişkilendirdiğinde verimlilik ve yüksek performans düzeyinde hizmet sunacağına inanmaktadır. Araştırmacının bilgisine göre, daha önce Filistin'de bu konuyu ele alan çalışmaların neredeyse hiç olmamasında yatmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın Türk ve Filistin toplumunun bilimsel ve araştırma yönünü zenginleştireceğine ve bundan sonraki çalışmalara katkı sağlayacağını düşünmektedir.

### **Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel araştırma deseni kullanılmış, Çalışmanın örneklemini Filistin Gazze Şeridi'ndeki genel personel konseyinde tam zamanlı çalışanlardan oluşturmuştur. 143 çalışan gönüllü olarak katılmıştır. Veriler Google Drive ile toplanmış, Anket ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak veri analizi için BM SPSS 26.0 programında işlenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan yöntem, hipotezler, evren-örneklem, veri toplama araçları ve veri analizi kapsamakta olan daha geniş bilgiye araştırmanın metodolojisi bölümünde yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Konunun Sınırları: dijital dönüşümün tanımlanması, dijital insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansının ölçülmesi ve arasındaki ilişkiyi ortaya koyması ile sınırlıdır. Ve bu çalışmanın GPC'deki çalışanların bakış açısını yansıtmaktadır.
2. Zaman Sınırları: Çalışma 2022/2023 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde gerçekleştirilmiştir.
3. Mekân Sınırları: Bu çalışma Gazze Şeridi'ndeki GPC'ine uygulanmış ve Siyonist işgal nedeniyle Batı Şeria ile Gazze Şeridi arasındaki hareketin zorluğu ve tehlikeleri nedeniyle Batı Şeria'daki GPC çalışma dışında bırakılmıştır.
4. Bu çalışmanın sonuçları, çalışma araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği ile çalışma örneklerinin ve yanıtların doğruluğuyla ortaya konmuştur.
5. Araştırmanın sonuçları, örneklerin alındığı topluluğa ve benzer topluluklara genellenmiştir.

# BÖLÜM 1: DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE İLGİLİ TEMEL

## KAVRAMLAR

Dünya hem toplumlara hem bireylere hem de kurumlara yansıyan sürekli teknolojik gelişmelere tanıklık etmekte ve bu nedenle ülkeler, bu gelişmelere ayak uydurmaya ve kendilerine gereken işlev ve görevleri kolaylaştırmak için bunları çeşitli alanlarla tanıştırmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda verdiği çeşitli hizmetlerle toplumların ve bireylerin refahına ve devlet kurumlarının gelişimine katkıda bulunur. Bu, dijital dönüşümün önemini ve mekân veya zamanın engellerine maruz kalmadan bilgi ve veri alışverişini kolaylaştırmadaki rolünü göstermektedir.

### 1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijitalleşme sürecinde “başarıya giden yol zor ve sonsuz derecede uzundur.” Dijitalleşme bir “değişim ve uyum” sürecidir. Bu süreçte; kısa vadeli plan ve seçimler değil, değişime yönelik uzun vadeli karar ve projeler önemlidir. Bu nedenle şirketlerin her biriminde dijital dönüşüm, bilinçli bir şekilde yönetilmeli, şirket kültürü içerisinde tüm kademelere iletilmelidir (Feda, 2016, s. 82).

Dijital dönüşüm, derin çaplı bir değişimi değil, bilakis hizmetlerin sunumunda kendisini gösteren devasa ve radikal bir değişimi ifade eder. Bu değişim sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olurken, yüksek nitelikli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayan işletmeleri dijital tabanlı kuruluşlara dönüştürmektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması sonucunda 1971 yılında bilim insanı Robert Washal dijitalleşme terimini ilk kez kullanmış ve bu terimi ilk kez kullanan kişi olmuştur (Pieriegud, 2016).

Dijital dönüşüm, şirketlerin sürekli olarak değişikliklere meydan okumasını ve değişikliklere uyum sağlamasını ve başarısızlık korkusu olmadan yeni fikirler denemesini gerektiren bir kültürel değişimdir. Mobil cihazların, sosyal medyanın, büyük veriye dayalı dijital ürünlerin ve e-ticaretin yaygınlaşmasıyla iş modellerinin dijital bir dönüşüm gerçekleştirmesiyle bu dönüşüm, internetin ve küreselleşmenin önemli etkisini yansıtmaktadır (Güvener, 2019, s. 4).

Birçok araştırmacı ve bilim insanı, çalışmalarında dijital dönüşüm konusunu ele almış ve bunu çeşitli şekillerde tanımlamışlardır.

- Dijitalleşme, analog bilgilerin dijital formata dönüştürüldüğü bir süreçten oluşur. Bu süreçte herhangi bir görüntü, belge, nesne, fotoğraf veya ses dijital forma dönüştürülür (Stolterman, 2004, s. 12).
- Dijital dönüşüm; kurumsal performansı ve hizmetleri geliştirmek adına resmi veya özel kurum ve kuruluşlar içinde bilgi ve iletişim teknolojisi kullanmak sürecidir. Bu süreçte kuruluşun tüm birimlerinde iş akışına hizmet eden operasyonel verimliliği artırmak, hizmetleri iyileştirerek ve bunlara erişimi kolaylaştırarak emekten ve maliyetten tasarruf etmeyi sağlayacak şekilde kurumun müşterilerle ilişkisini geliştirmek amaçlanır (İsmail, 2010).
- Dijital dönüşüm; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yoluyla kurumların yapısını değiştirme, dâhili ve harici işlemleri reform etmek için dijital ortam olanaklarını sağlama ve farklı kullanıcıların deneyimlerini ve kurumların gelirlerini artırma sürecidir (Westerman vd., 2011, s. 8).
- Dijital dönüşüm; şirketlerin ürün ve hizmetlerinde farklılık ve yenilik oluşturmak amacı ile geleneksel iş sistemlerinin yerine, dijital teknolojilere dayanan yeni bir iş modeline geçişini ve ürünlerinin değerinde artış sağlayan yeni gelir kanalları ve fırsatlar oluşturmasını ifade etmektedir (Labar, 2018).
- Dijital dönüşüm; dijital teknolojinin tüm çalışma alanlarına entegre edilmesini ifade eder. Bu, kuruluşların mevcut duruma meydan okumasına yardımcı olan ve bu süreçte varsayımlar geliştirerek belirli yöntem ve kurallara uygun olacak şekilde işlem yapılmasını gerektiren kültürel bir değişimi beraberinde getirir. Bu değişime benzer bir yapı bazı devlet ve işletmelerin çalışma modelleri, prosedürleri ve süreçlerinde de görülmektedir. Bu bağlamda dönüşüm, dijital gelişimle uyumlu stratejik bir durum olabilir. Bu nedenle değişim, kurumun tüm fonksiyonlarına etki eden bir süreçtir (Slaymy ve Bushi, 2019, s. 497)

Dijital dönüşüm ile ilgili belli başlı tanımlardan hareket ile kavramı; kuruluşların sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile örgütsel geleceği etkileyen süreçlerde teknolojiyi kullanmak olarak tanımlayabiliriz.

## **1.2. Dijital Dönüşüm Tarihi**

İnsan hayatı geçmişte, günümüz kadar kolay değildi. İnsanın temel faktör olarak değerlendirilmediği dönemlerde üretim süreci su ve buharın kullanımı ile başlamıştı. Bu dönemin ardından, makinelerle güç sağlamak için elektrik ve içten yanmalı motorlar

kullanılarak üretim süreci gerçekleştirildi. Telgraf ve demiryolu gibi çeşitli icatların ortaya çıkışına katkı sağlayan bu gelişmeler, yenilikçi insanların ve yaratıcı fikirlerin dünya genelinde katlanarak daha hızlı yayılmasını sağlamıştır (Kurana ve Ulema, 2016).

Dijitalleşme, Birleşik Krallık ve Amerika'daki birçok tarihi gelişmeyle birlikte 1950'li yıllardan itibaren kuruluşların ve bilginin kullanıldığı teknolojik açıdan gelişmiş tesislerin önem verdiği bir kavram halini almıştır. Dijital uygulamaların yaygınlaşması birçok örgütsel yararı beraberinde getirdi. İşletme ortamında bilgisayarların kullanılmaya başlanmasından sonra, bazı ofis faaliyetlerinin çalışmasını kolaylaştı ve elde edilen sonuçlar sayesinde kâğıt kullanımını ortadan kalkarak yerine elektronik kayıtlara dayalı işlemlere geçiş yapılmıştır. Bu gelişmeler ilerleyen dönemlerde birçok kuruluşun elektronik kayıt ağlarına katılmasına, bunları değiş tokuş etmesine, belgeleri düzenlemesine, bilgileri yönetmesine olanak tanımıştır (Lamqadam ve Mudalal, 2017, s.26).

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren dijital dönüşüm özellikle teknolojik odaklı bazı sektörlerle yavaş yavaş nüfuz etmeye başladı. Bu çerçevede dijital dönüşüm yolculuğunun, küçük ölçekli üretim işletmelerinin imalat faaliyetlerini kolaylaştırma aracı başladığı kabul edilebilir. Daha sonraki yıllarda çalışanların üretim hattını yönetmesine imkân tanıyan ve üretimde insan faktörünün rolünü artıran gelişmeler, internetin yaygınlaşması ile birlikte geleneksel üretim yöntemlerinden modern, bütünleşmiş ve esnek endüstriyel yöntemlere geçişi sağladı. Ancak bu döneme kadar gerçekleşen uygulamalar biçimsel değildi ve bilimsellikten uzaktı. 2011 yılında ilk kez Almanya'da ortaya çıkan ve izleyen yıllarda birçok ülke için stratejik bir hedef haline dönüşen Dördüncü Sanayi Devrimi, dijital dönüşümün önemli bir adım olarak kabul edilir. Bu kavram Amerika, Japonya ve Almanya gibi ülkelerin gelişmiş ekonomilerinin rekabet avantajlarının, üretim maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere geçmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır (Bayarçelik, 2020).

Günümüzde şirketler, iç sistemlerinde internet ve dijital bulut sistemlerinin kullanımının beraberinde getirmiş olduğu avantajlardan yararlanmak için tüm operasyonlarını ve bu süreçte gerekli olan araçlarını internet ile ilişkilendirme gayreti içindedirler. Bununla birlikte müşterileri ile geleneksel olmayan yollarla iletişim kurmaya başlayan işletmeler için dijital dönüşüm önemli bir hal almıştır. Bu bağlamda şirketlerde yararlanılan dijital kanallar ve web siteleri gibi teknolojik araçlar, kurum içi ve dışı iletişimi kolaylaştırmak amacı ile kullanılmaya başlanmıştır. Dijital dönüşüm, işletmenin tüm faaliyetlerinin ve

farklı gruplar arasında etkileşimin başarısında temel uygulamalar arasında yer almıştır. Böylece dijital dönüşüm, kuruluşların yoğun şekilde gereksinim duyduğu örgütsel bir ihtiyaç haline gelmiştir (Auriga, 2016).

### 1.3. Dijital Dönüşümün Faydaları

Sektörü, türü ve faaliyet alanları fark etmeksizin tüm işletmeler, dijital dönüşümün örgütsel yararlarından faydalanmak amacıyla bu uygulamaları iş alanlarına entegre etmeye çalışmaktadır. Kurumsal gelişimini olumlu yönde etkileyen dijital dönüşümün işletmelere sağladığı başlıca faydalar şunlardır (League of Arab States [LAS], 2019):

- Dijital dönüşüm, gerekli verileri toplarken hataları azaltmanın yanı sıra maliyet, gider ve emekten önemli ölçüde tasarruf etmeye katkıda bulunur, bu da işletme maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır.
- Kuruluşların çalışma sistemleri, kültürleri ve müşteri deneyimlerinin gelişmesine katkıda bulunur, aynı zamanda şirketlerin işgücü piyasasındaki gereksinim ve değişimlere hızlı ve etkili uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.
- Operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi, kalitenin artırılması ve geliştirilmesine yardımcı olur, hızlı ve kısa süreli hizmet sunumu için gerekli prosedürlerin basitleştirilmesi ve hata yüzdesinin azaltılmasını sağlamaktadır.
- Teknoloji aracılığıyla topluluk üyeleri ve kurumlar arasında yeni ve iyi ilişkiler kurmaya yardımcı olmaktadır.
- Kurumların dijitalleşmesi, örgütsel sapma davranışları arasında yer alan rüşvet gibi dolandırıcılık ve yolsuzluk olaylarının azalmasını sağlamaktadır.
- Mevcut işler hakkında detaylı bilgi sağlama ve işlere başvurma sürecini teknik yollarla kolaylaştırma gibi yollarla iş fırsatları arama yöntemlerini geliştirmektedir.

Benzer bir çalışmada Mutairi (2022), dijital dönüşümün faydaları arasında şunları sıralamıştır:

- Müşterilerin yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Dijitalleşme sayesinde alım satım işlemleri istenilen yerde ve zaman diliminde yapılabilir.
- Çalışan memnuniyetinin yanı sıra müşteri memnuniyetini de artırır.

- Kuruluşların mobil uygulamalara dayanan hizmetlerine yönelik kamuoyunda memnuniyet ve kabul durumu oluşturmak için geleneksel hizmet sunma yöntemlerinden uzaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı hizmet fırsatları yaratır.
- Kuruluşun faaliyetlerini dijital olarak pazarlayarak elde edilecek ölçüt ve verileri izleme ve analiz etme imkânı sunar. Ayrıca bu veriler, daha iyi sonuçlar almak üzere iş kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek için kullanılabilir.
- Kuruluşların büyümesine ve dışarıda olan potansiyel müşterilere ve çalışanlara erişilmesine olanak tanır.

Sonuç olarak, dijital dönüşümün iş geliştirme ve şirketlerin genel performansını artırmada önemli bir adımı temsil ettiği söylenebilir. Dijital dönüşümü şirketlerde uygulayabilmemiz ve bundan faydalanabilmemiz için dijital dönüşümü şirketlere uygulamak için bazı gereksinimlerin getirilmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Aşağıda dijital dönüşüm gereksinimleri ele almaktadır.

#### **1.4. Dijital Dönüşümün Gereksinimleri**

Dijital dönüşüm çalışmalarının hayata geçirilebilmesi için diğer her proje veya programda olduğu gibi doğasına uygun ortam ve koşulların oluşturulması gerekir. Bu koşulların sağlanamaması durumunda zaman, para ve emek kaybının ortaya çıkacağı ve zaman içinde işletmelerin başarısızlığa mahkûm olacağı bir gerçektir (Al-Kubaisi, 2008, s. 35). Dijital ortamın yerel ve küresel ağlarda hızlı değişime yanıt vermesi ve böylece dünyanın her yerinde gelişen fikirlere, pazarlara, yeni ürünlere ve hizmetlere erişim becerisini elde etmesi dijital planlama sürecine güç katar. Bu da geleneksel sistemin sunduğu imkanlar ile karşılaştırıldığında dijital insan kaynağı planlama sürecine üstünlük sağlarken aynı zaman da çok sayıda kurum ve kuruluşun tercih etmesine neden olur (Kafiye ve Bin Hajoba, 2017, s. 225)

Radwan ve Maamari (2020), dijital dönüşüm çalışmalarının hedefine ulaşması ve başarılı olması için bazı gereksinimleri olduğunun altını çizer. Bu bağlamda dijital dönüşümün uygulanmasına yardımcı olacak bir dizi gereksinim sıralamıştır:

##### **1.4.1. Mali Gereksinimler**

Mali destek, küresel ekonomideki gelişmelerin başarılmasında, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri ile internet altyapısı alanında hayati bir rol oynamaktadır. Büyük finansman kaynakları ve cesur yatırımlar, dünya çapında internet altyapısının fiziksel olarak inşa

edilmesi ve genişletilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Finansal kuruluşlar ve yatırımcılar, internet ağları, deniz altı kabloları ve veri merkezleri gibi altyapıları oluşturmak için gerekli finansmanı sağlamışlardır. Bu büyük yatırımlar sayesinde, internet erişimi artırılmış ve dünya çapında genişlemiştir. Bu durum, iletişim ve bilgi alışverişinin artmasına, e-ticaretin ve teknolojik yeniliklerin kolaylaşmasına yol açmıştır (Kovancı, 2022).

Dijital dönüşüm uygulamalarının doğru şekilde gerçekleşmesi, sürekliliğinin ve başarısının sağlanması ve istenilen amaca ulaşması işletmeler açısından büyük bütçeler gerektirir. Nitekim bu uygulamayı örgütsel sistem ve faaliyetlere aktarabilmek için altyapı düzeyinin yükseltilmesi, gerekli donanım ve elektronik yazılımların sağlanması ve bunların düzenli aralıklarla koşullara uygun olarak güncellenmesi gerekir. Bu uygulamaların her biri yüksek maliyet gerektiren işlemlerdir. Ayrıca yetenekli işgücü işletmeye çekmek ve mevcut çalışanları hedeflenen seviyeye ulaşana kadar geliştirmek için gerekli olan maliyeti de unutmamak gerekmektedir (Masoudi, 2009, s. 44).

Dijital dönüşüm çalışmalarına ayrılacak bütçenin miktarı, donanım ve yazılım maliyetlerine göre belirlenir. Maliyetler nispeten yüksek olması durumu kurum ve şirketlerin, dijitalleşme projelerini yürütmek için hibe veya kredi alma eğilimin artırmaktadır (Radwan ve Maamari, 2020, s.56). Bu maliyetler arasında donanım ve yazılım satın alma, veri analitiği ve yapay zekâ sistemlerinin uygulanması, bulut bilişim hizmetleri, siber güvenlik önlemleri ve çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi gibi unsurlar yer alabilmektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde mali gereksinimlerin doğru bir şekilde yönetilmesi ve bütçelenmesi önemlidir. Şirketin mevcut durumu ve hedefleri dikkate alınarak, dijital dönüşüm projelerine uygun bir mali planlama yapılmalı ve kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Bu şekilde, şirketin dijital yeteneklerini geliştirmesi ve rekabetçi bir avantaj elde etmesi sağlanabilmektedir.

#### **1.4.2. İnsani Gereksinimler**

Dijital dönüşümün uygulanmasına geçiş, insan unsurundan vazgeçmek anlamına gelmez; bilakis bunun için gerekli beceri, teknik ve yönetsel yeteneklere sahip insanlara olan ihtiyaç artmaktadır (El-Meer,2007, s.31). İşgücü yapısı ve kadrosu kurumlarda en önemli unsurlardan biri kabul edilir. Uygun işgücü kadrosuna sahip olmayan kuruluşlar, yüksek nitelikli donanım, makine ve cihazlara sahip olsalar bile örgütsel hedeflerine ulaşamazlar.

Dijital dönüşüm, yetkinlik düzeyi yüksek, nitelikli insan kadrosunu ihtiyaç duyar. Bu durum kuruluşların, dijitalleşme sürecinin başlangıcından itibaren bilgi ve teknoloji altyapısı ve iletişim ağ sistemleri konusunda uzmanlaşmış teknik insan kadroları hazırlamasını gerektirmektedir (Masoudi, 2009, s. 44).

Khawathira'nın (2021) da belirttiği gibi insan unsurunun doğru kullanılması, her projenin başarıya ulaşmasında en büyük etkidir. Çünkü dijitalleşmeyi başlatan, geliştirip daha iyi seviyelere çıkarabilen ve her alanda kullanabilen tek üretim faktörü emektir. Dijital dönüşüm uygulamalarındaki emek faktörü; yöneticiler, programcılar, operatörler, veri analistleri vb. kuruluşların ana ilkesini ve entelektüel sermayesini temsil eden uzmanlar ve bilgi çalışanlarından oluşur. Teknik olarak nitelikli insan kadrosu, dijitalleşme sürecinin öneminin ve kurum içindeki gelişiminin bilincinde olması nedeni ile kuruluşları dijitalleşme uygulamalarına kolay ve basit şekilde aktarabilirler.

Bunlara ek olarak, dijital dönüşüm sürecinde iş değişiklikleri, yeni iş tanımları ve iş akışlarının oluşturulması gerekebilir. Bu nedenle, çalışanların rolleri, sorumlulukları ve iş süreçleri hakkında açık ve net bilgi verilmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümün başarısı, çalışanların desteği, katılımı ve uyumuyla yakından ilişkilidir.

#### **1.4.3. Teknik Gereksinimler**

Teknolojik yapılanma sürecinde işletmeler genellikle farklı uygulamalar ve faaliyetler arasında iletişimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini sağlayacak gerekli altyapıya sahip değildir. Bu çerçevede dijital dönüşüm; çeşitli alet, makine, cihaz, bilgisayar, sistem, veri tabanı ve programlar gibi uygun dijital teknolojileri kullanmaya olanak tanır ve çoklu iletişimin tek seferde gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Al-Sawat ve Al-Harbi, 2022, s.11).

Dijital hizmetlerin sağlanmasında gereken değişime uyum sağlanabilmesi için işletmelerin mevcut donanım ve yazılım altyapısının, yeniliklere uygun olacak şekilde güncellenmesi amacıyla yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Bu bağlamda, dijitalleşme çalışmalarının kurumda kullanılan tüm elektronik sistemler ve modern iletişim ve bilgi ağı ile ilişkilendirilmesi gerektiğine dikkat edilmelidir. Bu uygulama dijital dönüşümü hayata geçirebilmek için önemli ve gerekli unsurlardan biridir (Masoudi, 2009).

Khawathira (2021) çalışmasında, bir işletme için gerekli olan dijital altyapının unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- **Teknolojiler**

Dijitalleşme sürecinde teknolojiler, herhangi bir dijital dönüşüm uygulamasında gereksinim duyulan cihaz ve donanımlardan oluşur. Naglaa'ya (2015) göre bu teknolojiler dijital, yerel ve geniş alan ağlarını; dönüşüm için gerekli bilgisayar ve tarayıcıları ve yazılı, basılı ve görsel bilgi türlerini kontrol etmek için gereken cihaz ve donanımları kapsar. Bunların dışında dijitalleştirilmiş bilgilerin yazımına yardımcı olan lazer yazıcılar, dijital kameralar, teknik ortamlarda çalışan ve dijitalleşme sürecinde ve giriş programlarında kullanılan yazılımlar, depolama alanları, dijital dosyaların güvenli bir şekilde korunmasını ve tehlike anında saklanmasını sağlayan cihaz ve programlar da bu kapsama girmektedir.

Şirketlerde dijital dönüşüm, sosyal medya, yapay zekâ, bulut bilişim sistemi ve büyük veri gibi modern dijital teknolojilerin iş süreçlerinde kullanımını içerirken, robot ve sensör kullanan bazı şirketler de bulunmaktadır. Bu, iş fonksiyonlarında bilgisayar ve internet kullanımını aşarak yeni iş modellerinin geliştirilmesini içermektedir (Klein, 2020)

- **Veriler**

Dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmak için verilerin düzenli ve etkin bir şekilde yönetilmesi ve analiz edilmesi gerekir. Bu, istatistiksel analiz, yapay zekâ teknikleri, veri arama ve gelecek tahmini için uygun araçları geliştirirken nitel, güvenilir ve eksiksiz veriler sağlamaktır. Veri akışının düzenli aralıklarla sağlanması ve kurumun hedef ve beklentileri doğrultusunda veriden faydalanılması için de bunların sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir.

- **İşlemler**

Dijital işlemler, belirli bir ürün ya da hizmet sağlayan bir dizi faaliyet, görev ve işlevden oluşur. Dijital dönüşümde bu süreç, gerekli teknolojiler, gelişmiş uygulamalar ve işlenmiş veriler ile bağlantılı olmalıdır.

#### **1.4.4. Yasal Gereksinimler**

Dijitalleştirme sürecini başlatan işletmelerin yapılandırma çalışmalarına ilaveten bazı fikri mülkiyet haklarını da dikkate alması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile projenin kullanımında ve süreç ile ilgili gerekli bilgilerin iç ağlar veya internet aracılığıyla yayınlanmasında çeşitli sahip gruplarının haklarını korumak için gerekli düzenlemelerin

yapılması zorunludur. Böylece, fikri mülkiyet hakları ile uygulamaların yasa dışı çoğaltılmasının ve kurumsal değerlerin kaybolmasının önüne geçilmiş olunur. Bu durum taraflar arasında üzerinde anlaşılan koşullara bağlı lisans aracılığıyla sağlanmaktadır (Hamza, 2011).

Dijital dönüşüme geçiş sürecini kolaylaştıran, bu süreçte yapılan uygulamalara meşruiyet, inandırıcılık ve bundan doğan tüm hukuki sonuçları kazandıran mevzuat ve yasal düzenlemelerin oluşturulması diğer önemli konular arasındadır (Al-Kubaisi, 2008). Büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen benzer düzenlemeler ile E-ticaret uygulamaları, dijital dönüşümün meyvelerinden biri olarak yaygınlık kazandı. Bu uygulamalar ulusal işletmelerin küresel ticaret faaliyetlerine katılmaları ve bu ticareti geliştirmelerini sağlayacak temelleri ve yasaları yürürlüğe koymaları için bir teşvikti. Bu kapsamda yapılan çalışmaların başında gerekli mevzuatın çıkarılması veya mevcut mevzuatın bu ticaretin gerekliliklerine uygun hale getirilmesi gelmektedir (El-Meer, 2007).

Diğer taraftan dijital dönüşüm uygulamalarında gerekli mevzuat ve yasal değişiklikler yapılmadan aynı düzen ile dijital ağlar üzerinden işlem yapmaya başlanması, çalışanların ve toplumun dijitalleşme sürecine olan güvenlerinin azalmasına yol açabilecek yasa dışı eylemlerin önünü açmaktadır (Nofal, 2000).

Dijital dönüşüm ile ilgili mevzuatlar, kurumsal bilgi ve verilerin bilgisayar korsanlığı ve hırsızlığa karşı korunmasına yardımcı olan güvenlikle ilgili yasaları da içermektedir. Nitekim mevcut imkânları ve ileri teknolojileri etkileyen hızlı gelişmeler, bilgileri çalmak veya yok etmek için bilgisayar sistemlerini ihlal edebilmektedir (Masoudi, 2009). Bunlar ek olarak Masoudi (2009) dijitalleşme sürecinde yönetsel gereksinimlere dikkat çekmektedir. Araştırmacı (2009) uygun yönetsel gerekliliklerin sağlanmasının, herhangi bir projenin başarısı veya başarısızlığı konusunda temel unsur teşkil ettiğini ifade eder. Çünkü planların hazırlanması, uygulamaya aktarılması ve uygun çalışma ortamının sağlanması, takibi ve geri bildiriminde nihai karar yöneticiye aittir. Bu nedenle dijital dönüşüm çalışmalarının tasarımı, planların uygulanması, sonraki sürecin takip edilmesi, dijital yönetimin genel özelliklerinin belirlenmesi ve bu kapsamda gerekli önlemlerin alınması için işletme çalışanları, yönetim danışmanları ve bilimsel araştırma çalışanlarının bir arada olduğu alanında uzmanlaşmış bir heyet oluşturulmalıdır (Al-Zaher, 2015, s. 39).

İşletmelerde üst yönetim kademesinde başlaması gereken dijital dönüşüm uygulamaları, kurum içinde köklü bir değişimi gerektirmektedir. Bu çerçevede üst düzey iç süreçler ve iş yapıları, teknolojik bir yaklaşımla iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir (Nasrallah ve Al-Masdar, 2020, s. 13).

Dijitalleşme çalışmaları, kurumların gelişmeyi ve yeniliği engelleyen bürokratik prosedürlerden ve sıkıcı rutinlerden kurtulmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, çeşitli yönetsel kademeler ve unvanlar arasında işlem yapma kolaylığı ve esnekliği sağlayacak şekilde, idari yükleri azaltmaya yarayacak prosedürler ve iş adımları basitleştirilmelidir (Bin Suleiman, 2021, s.7). Bununla birlikte kurumlar, yatay ve dikey iletişim ile modern bir organizasyon yapısının yanı sıra ileri teknik ve bilgi tabanına dayalı ağ yapısı ve yenilikçiliği, inisiyatif, performansta liderliği ve işi gerektiği gibi tamamlamayı teşvik eden bir organizasyon kültürü oluşturmaya çalışmalıdır (Masoudi, 2009). Ayrıca dijital dönüşüm sürecinin başarısı için alt yapıyı oluşturan teknik ve bilişim sistemini veri ve bilgileriyle birlikte yönetme sürecinin tutarlı ve birbirine bağlı olması gerektiği dikkate alınması gereken bir diğer husustur (Khawathira, 2021, s. 116-118).

### **1.5. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller**

Değişime yönelik yeni bir sistemin oluşturulmasında yaşanan zorluklar, sistemin ilerleyen aşamalarında uygulama sürecinde de geçerlidir. Bu doğrultuda dijitalleşme sürecinde yaşanan dönüşüm, önünü tıkayan bir takım engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla işletmeler dijital dönüşüm sürecini başarı ile gerçekleştirebilmek için uygulamada yaşanacak olası engellerin bilincinde olmalıdır (Allam, 2022, s.192).

Kurumlar, dijital dönüşümü uygulamayı sınırlayan bir dizi engelle karşı karşıyadır. Makid ve Bouzkari (2014) bu engellerden bazılarını şu şekilde ifade etmektedir:

#### **1.5.1. Finansal Engeller**

Finansal faktör, dijital dönüşümün önündeki en önemli zorluklardan biridir. Nitekim dijital dönüşüm, gerekli altyapı oluşturmak için çok fazla sermaye gerektirmektedir. Bu durum, birçok kişi ve kuruluşu dijital dönüşümü uygulamak için gerekli araçlardan mahrum bırakmaktadır. Buna uluslararası bir perspektiften bakıldığında örneğin Afrika kıtasındaki pek çok ülkede olduğu gibi ülkelerin çoğu dijital dönüşümün asgari unsurlarından; hatta elektrik ve internet gibi temel unsurlardan bile olmadığını

görülmektedir. Bu teknik yoksunluk, şirketlerin ve bireylerin dijital dönüşüme geçişteki şevkini ve ilgisini azaltmaktadır. Amerika, Avrupa, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerdeki işletmeler, dijital dönüşümün geliştirilmesinde öncül durumdadır. Bu da, bu ülkelerdeki dijitalleşme ve teknolojik araçları kullanma maliyetlerini diğerlerinden daha düşük hale getirmektedir (Rençber, 2021, s.103-104). Ayrıca Gazze Şeridi, elektrik kesintileri gibi temel bileşenlerde bazı sorunlar ve bazen savaşlar sırasında İnternet ile ilgili sorunlar yaşamaktadır, ancak son zamanlarda elektrik sorununu çözmek için güneş panellerinin kullanımı gibi reformlar yapılmaya başlanmıştır.

Finansal engeller, dijital dönüşümün uygulanmasına ayrılan finansal kaynakların yetersizliğini ifade etmektedir. Özellikle ağların kurulması, sitelerin bağlanması, donanım ve yazılımların geliştirilmesi gibi gereksinimleri göz önüne alındığında dijital dönüşüm oldukça maliyetli olmaktadır. Finansal durumları, yüksek fiyatlı modern teknolojik cihazları almaya dahi müsait olmayan insanlar için söz konusu dönüşümü düşünmek oldukça zor görünmektedir. Öte yandan kurumlar da dijital dönüşümü gerçekleştirmek için çalışanların eğitimi ve kalifikasyonu için gerekli mali ödeneği sağlayamamaktadır (Al-Hassan, 2011, s.192).

Kısacası, dijital dönüşüm birden fazla finansal zorlukla karşı karşıyadır ve şirketlerin ve kuruluşların etkili bir finansal strateji geliştirmeleri ve dijital dönüşümü başarılı bir şekilde uygulamak için gereken finansal kaynakları belirlemeleri gerekir. Dijital dönüşüm planları aynı zamanda mevcut finansal koşullar ve şirket öncelikleri ile uyumlu olmalıdır.

### **1.5.2. Beşeri Engeller**

Yeni projelerin gerçekleştirilmesi ve başarı ile sonuçlanmasından işgücü ve özellikleri en temel faktördür. Çünkü bu projeleri oluşturanlar ve onları hayata geçirenler insanlardır. Bu nedenle, dijital çağda iyi eğitilmiş beşeri bir kadronun bulunmaması, kendi içinde büyük bir engel oluşturmaktadır (Allam, 2022, s.192). Kurumlar, iş gücünü dijital becerilere sahip yetenekli profesyonellerle donatmalı ve onları geliştirme fırsatları sunmalıdır.

Beşeri engeller şu şekilde özetlenebilir:

- Yönetim bilgi sistemleri alanındaki çalışanları eğitim ve öğretimi geliştirmeye ve sürdürmeye teşvik edecek maddi ve manevi teşviklerde bir zayıflık olduğu

görülmektedir. Bu da yetkin çalışanların iş tanımları kapsamındaki görevlerden kaçmasına neden olmaktadır.

- İşletmenin genelinde değişikliğe neden olan dijital dönüşümün üst yönetim tarafından bir tehdit olarak algılanması, bu tür projelerin üst yönetimce desteklenmemesine neden olur. Bu nedenle bireyler, modern programları öğrenmek ve dijital dönüşümü uygulamak konusunda yetkililer tarafından teşvik edilmemektedir.
- Çalışanları eğitmek için mali ödenek olmaması, modern ve ileri teknoloji alanındaki eğitimlerin önünü kapatmaktadır. Bu durum çalışanlarda bilgisayar teknikleri konusunda bilgi eksikliğini ortaya çıkarmaktadır.
- Beşeri engeller arasında temel bilgisayar ve internet becerilerine sahip çalışan sayısının az olması ve yetenekli çalışanlara yönelik yüksek maaş talebi yer almaktadır (Quroush, 2018, s. 42).
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan bu değişim, işe alım sürecine de belirli değişiklikleri beraberinde getirmelidir. Adayların bilgi teknolojilerinde yetkinliklerini ölçmeyi amaçlayan bir seçim politikasının var olmaması, beşeri engellerden biridir. Çünkü işe alınacak kişiler; bilgisayarlarda pratik olarak test edilmeden ve internet ve web sitelerindeki deneyimleri ölçülmeden mülakatlarla işe alınmaktadır (Boudaoud, 2019, s. 30).

Sonuç olarak, işgücü ve özellikleri, dijital projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde kritik bir faktördür. İşletmeler, iyi eğitilmiş beşeri bir kadroya yatırım yapmalı, onları geliştirme fırsatları sunmalı ve dijital dönüşüm sürecindeki gereksinimlere uygun olarak yetkinliklerini güncellemelidir. Böylelikle, dijital projelerin başarıyla tamamlanması ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi mümkün olacaktır.

### **1.5.3. Yönetmel Engeller**

Dijital dönüşümün önündeki yönetmel engeller, şirketlerin dijital teknolojileri kullanarak iş operasyonlarını yenilemelerini, verimliliklerini artırmalarını ve rekabetçi olabilmek için gerekli değişiklikleri yapmalarını zorlaştıran en önemli etkenlerden biridir. Bu engeller, yetersiz kaynaklar, yönetim seviyesindeki kişilerin direnci ve dijital teknoloji konusundaki yetersiz bilgi gibi birçok faktörden kaynaklanabilir. Yönetmel engeller şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmelerde dijital dönüşüm projesinin yalnızca üst yönetim kademelerinde değerlendirilmesi ve uygulamanın takibine yönelik idari personelin yeterli düzeyde ilgili göstermemesi dijital dönüşüm alanında başarısız olmasına neden olmaktadır.
- Dijital yönetim programları ile ilgili üst yönetim tarafından yeterli derecede planlama ve koordinasyon yapılmaması, hizmetlerin dijital olarak uygulamaya alınması gereken zamanın belirlenmemesi veya birimlerde dijital dönüşümün kademeli olarak uygulanmaması (El-Meer, 2007, s. 40) gibi nedenler dijital dönüşümün önündeki idari engellerdendir.
- Pek çok kurumda yönetsel pozisyonda bulunan çalışanlar, dijital dönüşüm kavramını hâlâ iyi anlamış değildir. Bu nedenle üst yönetim için dijital dönüşümün doğasını netleştirmek gerekmektedir.
- Kurumlarda değişime karşı bir direnç vardır. Zira dijital dönüşüm projesine geçmek; görev ve yetkilerin yeniden dağılımını ve yönetsel liderliğin değişmesini gerektirmektedir. Bu nedenle birçok birim ve çalışan bu tür projeleri reddetmektedir (Farahati vd., 2021, s.241).
- Kurumlarda satın alma sisteminde kullanılan yöntemler, bakım ve işletme sözleşmeleri, kurum içi ve kurum dışı eski idari prosedürlere uyulması nedeniyle en iyi çözümün seçim konusunda bir esneklik olmaması da idari engeller arasında yer almaktadır ve dijital dönüşümü uygulama sürecini engellemektedir.
- Kurumlarda tüm faaliyetleri kapsayan hiyerarşik yapıda netlik olmaması, iş ve sorumlulukların yanlış düzenlenmesi de idari engeller arasında yer almaktadır (Quroush, 2018, s. 40).

Dijital dönüşüm sürecinde yönetsel engellerin üstesinden gelmek, yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine, iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesine, vizyon ve stratejik yönlendirmenin artırılmasına ve yeterli kaynakların tahsis edilmesine odaklanmayı gerektirir. Başarılı bir şekilde dijital dönüşümü kolaylaştırmak için yönetimin güçlü bir taahhüdü olmalıdır.

#### **1.5.4. Yasal Engeller**

Yasal engeller, dijital dönüşüm sürecindeki ana zorluklardan biri olarak kabul edilir. Bu engeller, modern teknolojik gelişmelerle uyumlu olmayabilecek eski yasa ve

yönetmelikleri içerir. Yeni teknolojilerin ve dijital yeniliklerin benimsenmesini ve uygulanmasını engelleyen düzenleyici kısıtlamalar ve gereklilikler olabilir.

Yeni bir projenin, yasal bir zemine dayalı olarak başlatılması gerekir. Ancak, elektronik imza, e-posta işlemleri, dijital belgelerin gerekli zaman ve koşullarda tanınmaması ve yasal olmayan birçok işlem; dijital dönüşüm sürecinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak yasa ve mevzuatlar oluşturulmasına engel olmaktadır. Bu işlemler, dijital dönüşümü gerçekleştirme ve ilerletme sürecini de engellemektedir. Ayrıca pek çok ülkenin mevzuatında; elektronik ağ korsanları, özel kuruluşların sırlarını, banka hesaplarını ve gizli belgeleri hackleyenlere yönelik caydırıcı cezalar yer almamaktadır (Barakhlia, 2018, s. 49). Bununla birlikte bazı ülkelerin dijital bilgi kaynaklarının fikri mülkiyet haklarıyla ilgili henüz açık ve güçlü yasaları bulunmamaktadır. Bu durum, söz konusu ülkelerin dijital anlamda ilerlemelerinde teknolojik kurumlar için başka bir zorluk teşkil etmektedir (Radwan ve Maamari, 2020, s.60).

Rençber (2021), halkın ideolojilerinin ve inançlarının değişmemesi için toplumun ve bazı kuruluşların, geçmiş dönemlerdeki geleneksel yapıya dayalı olarak hayatlarını korumaya çalıştığından bahsetmekte ve bunun değişimin önündeki en önemli engellerden biri olduğunu kabul etmektedir. Araştırmacı (2021) Kuzey Kore Cumhuriyeti gibi ülkelerde, internet erişimine getirilen kısıtlamaların, toplumu dış dünyanın olumsuz etkilerinden korumaya amaçlı gerçekleştirildiği ve bunun da dijital dönüşüme yönelik engellerden biri olduğu görüşündedir.

Dijital dönüşüm sürecindeki yasal engelleri aşmak için kuruluşların teknoloji ve hukuk alanında gerekli uzmanlığa sahip, uzmanlaşmış bir hukuk ekibi ile işbirliği yapması gerekmektedir. Kuruluşlar, geçerli mevzuat ve düzenlemeleri değerlendirmeli, olası yasal zorlukları belirlemeli, yasal uyumluluk stratejilerini uygulamalı ve faaliyetlerinin ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olduğunu doğrulamalıdır. Ayrıca kurumlar, yasal gereklilikleri anlamak ve dijital dönüşüm konusunda bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak için yasal merciler ve ilgili kuruluşlarla iletişim ve işbirliğini artırabilir.

#### **1.5.5. Teknik Engeller**

Günümüzde bilgi teknolojileri alanında önemli gelişmeler kaydedilmektedir. Bu gelişme, toplum ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. Çalışanlarına sağladığı teknik altyapı ve eğitimler ile birçok şirket, küresel piyasalarda güçlü bir rekabetçi konuma gelmektedir. Diğer taraftan dijital bilgi alanındaki ilerlemeyi sınırlayan teknik engellerin

varlığı nedeniyle, gelişmekte olan ülkelerin ve bu ülkelerde faaliyet gösteren ř̇şletmelerin, bu konuda ilerleme kaydedemediği görülmektedir. İletişim ve bilgi teknolojisi altyapısının zayıf düzeyde olması teknik engellerin başında gelmektedir (Masoudi, 2009, s. 52).

Dijitalleşme alanında yaşanan teknik engellerin temel nedenlerinden biri ortak bir dilin olmamasıdır. Nitekim yüksek teknolojilerin çoğunda hâkim olan dil İngilizcedir. İngilizce'nin yaygın kullanılmadığı ülkelerde çalışanları eğitmek veya ülke dışındaki görevlere göndermek için öncelikle yabancı dil eğitimi gereklidir (Misfir, 2003)

Yönetsel süreçlerin ve bilgi kaynaklarının dijital forma dönüştürülmesi, internet ağlarında birbirine bağlı ve teknik olarak devlet tarafından desteklenen modern cihaz ve teçhizatı gerektirmektedir. Yararlanıcılara sunulabilmesi için bu cihaz ve ekipmanların bakımının yapılması ve programlarının sık sık güncellenmesi gerekir. Ancak birçok ülkede bu konudaki uygulamalar yetersizdir (Radwan ve Maamari, 2020, s. 60).

Filistin genelinde ve özel olarak Gazze ř̇ridi'nde dijital dönüşümün uygulanmasını engelleyen en önemli engellerden biri teknik engellerdir. (Nasrallah ve Al-Masdar, 2020, s. 16). Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Güvenlik endişeleri nedeniyle İsrail işgalinin yarattığı sınırlı internet erişimi
- Dünyada internet hızı bakımından Filistin 169'uncu ülke sırada yer almaktadır.
- Sık sık günlük elektrik kesintileri ile ilgili sorunlar
- Filistin'de mevcut olan teknoloji G2 teknolojisi olup, özellikle modern akıllı telefonlardaki hücresel verilerin hizmetlerinde Yüksek hızda veri iletişimi sağlamamaktadır. Dolayısıyla dünyada uzun zamandır kullanılan küresel konumlandırma sistemi (GPS) gibi uygulamalar Filistin'de mevcut değildir.

2017 yılı Genel Nüfus ve Kuruluş Sayımı verileri, Filistin'deki milletin %96,6'sının akıllı telefona sahip olduğunu göstermiştir. Dizüstü veya başka bir bilgisayara sahip ailelerle ilgili olarak, 2017 genel nüfus sayımının sonuçları, Filistin'deki ailelerin %43,1'inin bilgisayara sahip olduğunu göstermiştir.

## **BÖLÜM 2: DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS**

İnsan kaynaklarına önem vermek, günümüzde kamu ve özel kurum ve kuruluşların üzerinde durduğu en önemli olgulardan biridir. Örgütlerin insan kaynaklarına olan ilgisi, örgüt ve kurumların büyüklüğüne, bünyelerinde çalışan sayısının artmasına ve örgütlerin küresel, yerel ve güçlü düzeyde liderlikte olma isteklerine bağlanabilir. Bu ilgi, ancak gerekli ve güçlü insan kaynağının elde edilmesiyle ilgili olan İKY uygulamalarının bütünleştirilmesi yoluyla sağlanabilmektedir (Hassan, 2010).

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İKY, kurumların performansını artırmanın en temel yoludur. İK; kişilerin sahip oldukları bilgi, deneyim, yetenek ve becerileri üzerinden kurumun yükselmesi ve ilerlemesinde önemli bir rol oynar. Yenilik yapma, gelişme ve kurumun genel performansının seviyesini yükseltmesi gibi yararlar sağlar. Dolayısıyla İKY uygulamaları, sürdürülebilir kurumsal gelişimin kaynağı ve eğitim kurumlarında yönetsel yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır (Rawi, 2017).

Araştırmacılar, İKY ile ilgili çeşitli tanımlar yapmışlardır. Bazıları şöyledir:

- İnsan kaynakları; kuruluşun ihtiyaçları ile kuruluşta çalışan bireyler arasında bir tür bütünleşme yaratarak ortak hedefleri desteklemek üzere planlanmış stratejilere ve önceden tasarlanmış faaliyetlere dayalı bir dizi operasyonu ifade eder (Kashwai, 2006, s. 25).
- İKY, İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşta çalışan ve kuruluşun amaçlarına ulaşılmasına bireysel veya toplu olarak katkıda bulunan insanları yönetmek için stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanır. (Armstrong, 2006, s.4)
- İKY; işgücünün düşünce ve gelişim kaynaklarını anlayarak, yönetimin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu bakımdan insan kaynakları, kurumun elindeki diğer maddi kaynakların işletilmesi için bir araç niteliği taşır (Salami, 2011, s.41).
- İK; kişilerin işe yönelik bilgi ve becerilerini değerlendirdikten sonra istihdam edilecek insan unsurunun ve çalışan bireylerin seçimine ilişkin uygulama ve politikaları içeren yönetim anlayışıdır (Dessler, 2013, s. 55).

- İKY, kuruluşun planlanan ve istenilen amaçlar doğrultusunda işleyişini sağlamak için yürüttüğü uygulamalar bütünüdür (İbdah, 2018, s. 7).

Yukarıda yer alan tanımlardan hareketle İKY, kurumsal hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde çalışanların en uygun biçimde kullanılması, eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Kuruluşlarda İKY bölümü, insan ilişkileri ile ilgili bölümdür. İKY'nin hedefleri bir kuruluştan diğerine farklılık gösterir. Bu hedefler, organizasyonun gelişim aşamalarına bağlıdır. Bir işletmede insan kaynaklarından sorumlu kişiler, iş sözleşmelerinin hazırlanması ve çalışan dosyalarının tutulması gibi çalışanların yönetsel yönüyle ilgilenmektedir. Ayrıca bu kişiler, iş planlama sürecinin ayrılmaz ve hayati parçası olarak kabul edilir (Kashwai, 2006).

Armstrong'a (2006) göre, İKY örgütlerde yeni fırsatları keşfetme, kadroları geliştirme, eğitime ve örgütsel yetenekleri geliştirme gibi işlevlerin gerçekleştirilmesinde kuruluşa yardımcı olur. Armstrong'un (2006) özetlediği gibi insan kaynakları yönetiminin hedefleri şu şekildedir:

- Kurumun çalışan ihtiyaçlarını değerlendirmek, bu ihtiyaçları yüksek nitelikli çalışanlarla karşılamaya çalışmak ve sürekli eğitim olanakları ile çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve sürdürmek.
- İşe katılım ve bağlılık yoluyla görevlerini yerine getirmeyi hedefleyen çalışanları azami çaba göstermeye sevk etmek, teşvik etmek ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğine yönelik adil ödül yönetimi kuralları oluşturmak.
- Farklı iş seviyelerinde tüm çalışanlar arasında etkin işbirliği sağlamak için çalışan ile kuruluş arasında örgütsel bir iklim yaratmak, yönetim ile çalışanların bütünleşmesini sağlayarak çalışanların arasında takım ruhunu yaymak.
- Rutin görevleri ve prosedürleri basitleştirmek ve bilgi ve yetenek yönetimi gibi alanlarda politikalar geliştirerek ve uygun bir çalışma ortamı yaratarak en üst düzeyde organizasyonel etkinliğe ulaşmaya çalışmak.
- Çıkar sahiplerinin ihtiyaç ve hedefleri ile çalışanların ihtiyaç ve hedeflerini arasında denge oluşturmak; terfi ve yükselme gibi hak ve taleplerinin elde

edilmesi için çalışanların sesini üst yönetim kademelerine iletmek ve herkese eşit fırsatlar sunmak.

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminden Dijital İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İKY, sanayi devriminin başlangıcına kadar uzanan birçok gelişme ve aşamadan geçmiştir. Bu aşamalardan geçerken günümüze kadar farklı isimler ile adlandırılmıştır (Abdel-Rahman, 2019, s.210). İlk yıllarda bu alanda yapılan uygulamalar basit nitelikliydi ve işgücünün temel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlıyordu. İşgücüne yönelik yapılan uygulamalar sanayi devrimi ile gelişmeye başladı. Bu alanda yapılan çalışmalar için özel Amerikan şirketlerinde “Personel Yönetimi” terimi kullanılıyordu. O dönemde konuya yönelik ilgi, istihdama ve en iyi işçiyi seçip doğru yere yerleştirme ihtiyacına yönelmişti. Sonraki yıllarda “Endüstri İlişkileri”nin gelişimi ile birlikte uygulamalar daha çok işçi sendikaları ile ilişkilendirildi. Çalışanların psikolojik durumları ve kişisel sorunları göz ardı edildiğinden, insan unsurunun öneminin giderek daha fazla fark edilmesi ve yaratıcı enerjisini tam olarak elde etmek için ihtiyaçlarını karşılamaya çalışması sonucunda “Personel Yönetimi” ve “İnsan İlişkileri” kavramları kullanılmaya başlanmıştır. “İnsan Kaynakları Yönetimi” terimi ise ilk olarak, 1990 yılında o dönemde yönetim alanında uzmanlaşmış en büyük kuruluş olan American Association for Personnel Management’ta kullanılmış ve önceki terimlere alternatif olarak ortaya çıkmıştır (Namsha, 2007, s. 18).

21. yüzyıl ile birlikte İKY önemli gelişmelere sahne olmuştur. İKY en basit şekli ile personel işlerini yönetme görevinden İK geliştirme görevine evrildi. Bu çerçevede insan kaynakları, örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlayan ve rekabet avantajı kazandıran bir zenginlik olduğu ilkesinden hareketle “insan sermayesi” veya “entelektüel sermaye” olarak adlandırılmaya başlandı. Böylece modern teknoloji çağında başarı ve rekabet için en önemli faktörler haline gelmiştir (Barakhlia, 2018, s. 34).

İnsan kaynaklarının geçmişte çalışanlara ilişkin kayıt tutulması gibi geleneksel rolleri, günümüzde kabul edilebilir düzeyde ve yeterli değildir. Teknolojik ilerleme, küreselleşme ve insan becerilerinin çeşitliliği açısından kuruluşun karşı karşıya olduğu zorluklar ışığında çalışanları yönetmek için İKY birimlerine birtakım yönetsel ve stratejik roller tanımlanmıştır. Bu nedenle, modern yönetim anlayışındaki gelişmelere ayak uydurmayı amaçlayan İKY’nde, özellikle eğitim ve geliştirme alanlarında stratejik yönlerin benimsemesi zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla işletme içinde bireylere yönelik algı, azaltılması gereken bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış ve kurumun yatırım yapılması ve değeri artırılması gereken önemli bir varlık olarak kabul edilmeye

başlamıştır. Çalışana yönelik algıdaki bu değişim, insanların kuruluşun en önemli kaynağı olarak görülmesine yol açmıştır. Bu nedenle, bilgi ve beceri düzeyi yüksek işgücüne sahip kuruluşların, bu değerin varlığını koruması ve geliştirmesi gerektiği söylenebilmektedir (Rewaya, 2005, s.3).

Geçmiş dönemlerde İK birimleri; çalışan verileri, maaş bordrosu, yasal gereklilikler, vb. gibi çeşitli operasyonel faaliyetler ile ilgili işlevsel rolü gerçekleştirmekteydi. Bu dönemde çalışanlar ile ilgili tüm faaliyetler kâğıt üzerinde yapılıyordu. Yöneticilerin odak noktası ise maddi mallar ve finansal kaynaklardı (Stone ve Romero, 2005, s. 2). Bilgi ve iletişim teknolojileri, günümüzde literatürde ve birçok çalışmada bahsi geçen İKY alanındaki büyük değişimin öncül faktörlerinden biridir. İnternet ve web sitelerinin ortaya çıkışı ve bunların çeşitli alanlarda kullanılma ile geleneksel metot geçerliliğini nispeten yitirmiş durumdadır. Bu durum, İKY fonksiyonları sayısının ve kullanım alanının artmasına ve güçlenmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler “elektronik insan kaynakları yönetimi” adı verilen yeni bir yönetim alanının doğmasına neden olmuştur. E-ticaret kavramı ve uygulamaları ile birlikte dijital İKY daha da önem kazanmıştır. İnternet ve web siteleri kuruluşlar tarafından bordro yönetimi, seçme, yerleştirme ve çalışanlarla iletişim dâhil olmak üzere çok sayıda İKY fonksiyonu için kullanım alanı bulmuştur (Lee, 2005).

Dijital İKY, çalışanlara ilgili programlar başta olmak üzere çeşitli bireysel uygulamalar, formlar, politikalar, prosedürler ve verilere kadar çok sayıda İKY faaliyetini kapsar. Dijital İKY sistemleri, işletmelerdeki çalışanlar ile ilgili kararları yönetmek için tasarlanmış bir tür bilgisayar destekli yönetim sistemini ifade eder. Dijital İKY’nin sağladığı yararlar gerek yöneticiler ve çalışanların gerekse de müşterilerin dijital olarak yönetilen insan kaynakları operasyonlarından yararlanma beklentilerini artırmaktadır (Gürol vd., 2010).

Dijital İKY’nin ortaya çıkmasına yardımcı olan sebeplerden biri de dördüncü sanayi devrimidir. Dördüncü sanayi devrimi: İnternet aracılığıyla tüm nesnelerin birbirine bağlandığı ve bu şekilde üretimin akıllı hale geldiği aşamadır. Bu aşama, robotik, yapay zekâ, 3D baskı gibi yeni alanlar da dahil olmak üzere teknolojinin ve modern teknolojinin kullanımına ve bu teknolojinin günlük hayatımızda kullanımına dayanmaktadır. (Özsoylu, 2017).

İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi, örgüte rekabet avantajı sağlayan temel bir kaynak oluşturur. Bu kapsamda yapılan tüm faaliyetler ve işlevler, insan kaynaklarına yönelik teknoloji ve bilgi sistemlerine dayanır. İnsan kaynakları yönetiminin elektronik ortamda uygulanması, kuruluşun uzun vadeli üretkenliğini ve karlılığını artırırken, örgütsel bilgi ve insan sermayesi ile desteklenen organizasyonel verimliliğin gelişmesini sağlar. Bilgisayarlar aracılığı ile İKY, büyük miktarlardaki işgücü verisinin analiz işlevini basitleştirmiştir. Bu uygulamalar bordroların sisteme işlenmesinden bilgisayar, yazılım ve veri tabanları aracılığıyla tutulan elektronik kayıtlara kadar İKY'ni için vazgeçilmez bir araç halini almıştır. Dijital uygulamalar sayesinde kuruluşlar, daha iyi kayıt ve bilgi tutabilmekte ve gerekli durumlara bunlara daha kolay erişebilmektedir (Namlan, 2017, s.10).

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İyileştirilmesinde Dijital Dönüşümün Rolü**

Çalışanların bireysel performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, özellikle iş dünyasındaki rekabet savaşları ile birlikte günümüzde büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle kurumların ayakta kalabilmesinin temel koşulu, insan unsurunu geliştirmeye çalışmaktır. Modern teknoloji ve iletişim, İKY'nde dijital dönüşümün gerçekleşmesine yardımcı olmuştur. İKY uygulamalarının iyileştirilmesinde dijital dönüşümün rolü aşağıdaki hususlarda kendisini göstermektedir (Mahdi, 2022, s.160-161; Hopkins ve Markham, 2007):

##### **1) İş Yerinin Üretkenliğini Artırmak:**

Dijital dönüşümün önemli rolleri arasında bilginin bir defadan çok kullanımına, kopyalanmasına ve gerekli durumlarda düşük maliyetle erişilmesine olanak verecek şekilde kaydedilmesi ve oluşturulurken karmaşık işlemlerin gerçekleştirilmesi yer alır. Bu gibi uygulamalar, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla üretkenliği artırmaktır. Bu da, zamandan ve maliyetten tasarruf edilmesine ve belgelerin daha hızlı ve doğru bir şekilde işlenmesine olanak tanımaktadır (Aubert, 1997, s. 87)

##### **2) İKY Fonksiyonları ile İlgili Tüm Sistemleri Geliştirmek:**

Dijital dönüşüm, zamana ve mekân kısıtı sağlayan geleneksel sistemlerden, bunların oluşturduğu engellerden ve üretken kapasitelerin sınırlandırılmasına yol açan hizmet ve kaynak kıtlığından kurtulmamıza olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan insan

kaynaklarının nicelik ve nitelik açısından yeniden şekillenmesine de katkıda bulunur. Eğitim modelleri, performans değerlendirmesi, insan kaynakları planlaması konusunda değişiklikler meydana getirir (Kurtel, 2012, s. 11). Kuruluş içinde farklı seviyelerdeki çalışanlar arasında bilgi sağlamak ve yaymak, çalışanları karar alma süreçlerinde devreye almak ve böylece kuruluşa karşı sorumluluk üstlenebilme derecesini geliştirmektedir (Taha, 2008, s.164).

### **3) Dijital iletişimin Geliştirilmesinde Dâhili Ağların ve İnternetin Rolü:**

Dâhili ağ, çeşitli belgelere daha kolay ulaşılmasını sağlar. Bu, kurumsal bellek erişimini hızlandırır, dosya ve arşiv tekrarını azaltır, maliyetleri düşürür, iletişimi geliştirir ve yetersiz bilgi dolaşımından kaynaklanan hataları düzeltir. Böylece işin devamlılığını sağlar, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eder, deneyimlerin aktarılması ve paylaşılmasına olanak tanır, toplantıların elektronik ortamda yapılmasına imkân sağlar. Bu da başarı oranını artırır ve etkileşim ve ihtiyaçlara cevap verme hızını ilerletir (Nadège, 2002, s. 145).

### **4) Dijital Doküman Yönetimi:**

İnternetin yaygınlık kazanmasından önceki dönemlerde dokümanlar kâğıt üzerindeydi ve dosyalama sisteminde saklanıp arşivleniyordu. Günümüzde dijitalleşme sayesinde belgeler gelen-giden evraklar yerine elektronik iletiler vasıtası ile iletilmektedir. Kâğıt yerine elektronik hale gelen arşiv, herhangi bir çalışanın verilerine erişimi kolaylaştırmakta ve yöneticilerin işyeri dışında dahi bu belgelere ulaşmasını mümkün kılmaktadır. Bu uygulamalar aynı zamanda elektronik günlük ve takip sistemlerinin işletmelerde yaygınlaşmasına neden olmuştur (Abd al-Lawi, 2017, s. 63).

Mehdi (2022), dijital belge yönetiminin öncelikli amaçlarının çalışma kâğıtları ve belgelerde kontrol kolaylığı sağlamak, kullanılan kâğıt miktarını azaltmak, dijitalleştirilmiş arşiv programları kullanarak arşiv sorununu çözmek ve performans maliyetini düşürmek olduğunu belirtmiştir. Bu da verimliliğin artırılmasını ve İKY'nin işlevselliğini olumlu yönde etkilemiştir.

## **2.5. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi**

Dijital teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin yaygınlaşması, kurumlardaki kâğıt dosyaların dijital forma dönüştürülmesi konusunda bir rekabet meydana getirmiştir. Artık işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları arasındaki örgütsel ilişkiler, internetin iç ve

dış ağırları aracılığıyla yürütmektedir. Bunun yanı sıra pazarlama, finansman, muhasebe ve operasyon gibi işletme fonksiyonlarında yaşanan elektronik dönüşüm, İKY'nin de dijital açıdan değişimini zorunlu kılmıştır (Genç, 2016, s. 64).

Dünya genelinde hâkim olan rekabet ortamı, operasyon yönetiminden pazarlama yönetimi ve diğer tüm uzmanlık alanlarına kadar farklı sektörlerde yer alan işletmeleri dijitalleşmeye yöneltmiştir. Bu gelişmeleri takiben insan kaynaklarında da dijital değişim ve dönüşüm başlamıştır. Ancak bu gelişmeler, insan unsurunu ihmal etmek anlamına gelmemektedir. Çünkü dijital İKY hem şirketlerde hem de insan kaynakları biriminde insan faktörünün gelişimi ile yakından ilgilenir. Çalışanlara yeni fırsatlar, beceriler ve mevcut gelişime uygun yönergeler sağlar. Ayrıca dijital İKY, yönetici ve çalışanların birlikte çalışmasını kolaylaştıran işletme yönetimi faaliyetlerine bir miktar yerleşme katmaktadır (Erdal, 2005).

Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte kuruluşlar, zaman ve mekân sınırlarının ortadan kaldırmış ve belirli durumlarda elektronik ortamda yönetime imkân tanıyan yeni İKY'nin gelişmesini sağlamıştır. Bu sayede elektronik insan kaynakları birimi, İKY başta çalışan ve yönetici pozisyonları konusunda uygulamaya geçirmiştir.

Dijital İKY, insan kaynakları bilgilerine erişimi kolaylaştıran ve bu bilgileri yönetmek için birçok fırsat sağlayan web tabanlı İK ile ilgili tüm sistemlerin uygulanmasıdır. (Touahri 2015, s. 45). Dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları süreçlerinde teknolojik çözümler kullanarak veri analitiği, yapay zekâ, bulut bilişim, mobil uygulamalar ve diğer dijital araçlarla birlikte çalışmaktadır (Öztürk ve Karahançer, 2021).

Çalışanlara ilişkin fonksiyonların uygulanmasında çeşitli internet kanallarının kullanılması, işletmelerin dijital insan kaynakları yönetimine verdikleri önemin düzeyini göstermektedir. Bu sayede, bilgi teknolojileri, insan kaynakları faaliyetlerinin her alanında planlanıp uygulanabilmektedir. Ayrıca, kurumlar içinde değer yaratmayı amaçlayan İKY ile bilgi teknolojileri arasında bir bütünleşme ve uyum mekanizması meydana getirmektedir. Bunların yanı sıra dijital İKY sistemi işlemleri hızlandırır, hataları ve maliyetleri azaltır. Online olarak gerçekleşen işlemler, insan kaynakları prosedürlerinin takibini ve izlenmesini de geliştirmektedir (İbrahimağaoğlu, 2023, s. 84)

Touahri'ya (2015) göre, bilgisayarların ve internet ağlarının kullanımı sayesinde ortaya çıkan bilginin otomasyonu ve ademi merkezîyetçiliği, şirketin imajını iyileştirmeye yardımcı olmakla birlikte, çalışanların modern bir şirkette çalıştıkları hissine sahip

olmalarını sağlar. Örgütsel aidiyet duygusu gelişen çalışanların iş tatmini ve işten duydukları memnuniyet düzeyleri artmaktadır ve bu da zaman için örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Yanı sıra çalışanlar ile ilgili ücretsiz hizmetleri daha iyi bir şekilde organize etmektedir.

Öte yandan, mühendislik gibi bazı disiplinler için bilgisayarların ve programlanmış simülasyon yöntemlerinin kullanılması, kullanıcıya olası sonuçlar ile birlikte ürün performansını makul maliyetlerle en üst düzeye çıkarmasını sağlayacak şekilde potansiyel tasarımları deneme ve analiz etme fırsatı verir. Diğer yandan yanlış uygulamalar sonucunda ortaya çıkan yüksek maliyetler işletmeler açısından üretim faktörlerinin kaybına neden olmaktadır. Bu sorunlardan kaçınılması amacı ile kurumsal performans sonuçlarının elektronik ortamda görüntülenen bilgilere ilişkin istatistiksel ve grafik özetleri dönüşümü, işletmelere zaman ve maliyet avantajı sağlamaktadır (Benraiss vd.,2005, s.4). Ayrıca, çeşitli teknolojik programların kullanımı ile canlı sohbet, video konferans ve benzeri uygulamalar aracılığıyla çalışanların birbirleriyle iletişim kurmaları ve birlikte koordine olmaları için fırsatlar sunmaktadır (Halid vd., 2020).

## **2.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dijital Dönüşümü**

İKY ile ilgili departmanlar veya birimler, kuruluşların insan bileşenlerine yönelik eylemlerini yönlendiren bir dizi politika ve talimat hazırlayarak ve uygulamaya koyarak çeşitli fonksiyonları yerine getirmektedir. Dijitalleşme, İKY birimlerinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli teknoloji kullanımını kolaylaştırmaktadır (Fenech vd., 2019). Bu çerçevede İKY anlayışı ve fonksiyonları üzerinde önemli etkisi olan dijital dönüşüm ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi ile yeni performans ölçüm ve değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerdeki İKY departmanları ise bu değişimlere ve gelişmelere ayak uydurmak için fonksiyonların sorunsuz yürütülmesini sağlayacak yeni yöntemler benimsemek zorunda kalmıştır (Barakhlia, 2018, s. 35). Bu doğrultuda da, internet aracılığıyla İKY'nin birçok fonksiyonu teknoloji ile entegre hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi tek bir alanda ya da fonksiyonda karşımıza çıkmaz, bilakis tüm İKY fonksiyonlarının dijitalleşmesi anlamına gelmektedir. Bu araştırmada, dijital İKY planlaması, dijital işe alım, dijital eğitim ve geliştirme, dijital performans yönetimi, dijital ücretleme ve ödül sistemleri ve dijital kariyer yönetimi gibi insan kaynaklarının çeşitli uygulamaları ayrı

başlıklar altında ele alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırma modeli kapsamında olan ancak doğrudan bir İKY uygulamaları sayılmayan dijital iletişim bu aşamada ele alınacaktır.

Kurumlar, çalışanların ekip çalışması yoluyla işler ancak kurumdaki her çalışan bağımsız olarak kurum politikalarına uymayan bir işlem yapabilmekte veya bazen çalışanlar yeni kararlardan belirsiz veya anlaşılabilir bir şekilde haberdar edilebilir böylece çalışanların yanlış davranışlarda bulunmasına yol açmaktadır. Bunun için Kurumun çalışanlar arasında koordineli sonuçlara ulaşabilmesi için iyi bir iletişim sistemine sahip olması gerekmektedir (Armstrong, 2006, s.817)

Dijital teknoloji çağında iletişim, tüm kurum ve kuruluşların başarısı için temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Kuruluşun farklı yönetim düzeylerindeki çalışanlar arasındaki etkileşimi ve etkili iletişimi geliştirmenin yanı sıra müşteriler ve diğer iş ortakları ile iletişimi kolaylaştırarak iç operasyonların iyileştirilmesine, üretkenliğin artırılmasına ve sürdürülebilir ilişkilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Dijital iletişim, aynı kurum veya çeşitli şubelerindeki tüm idari kademelerdeki çalışanlar arasında internet ortamı aracılığıyla etkin iletişim kurma sürecidir (Alzahrani, 2021, s.113). Bu sayede çok hızlı bir şekilde bilgi gönderme ve alma sürecinde mesafe ve zaman kısaltmakta ve coğrafi sınırlar ortadan kalkmaktadır.

Kurumlarda kullanılan iletişim araçlarının başında e-posta, sesli mesajlar, WhatsApp grupları, Skype, GoToMeeting, zoom görüşmeleri, LinkedIn, Twitter ve diğer sosyal medya gelmektedir ve cep telefonlarının varlığı bu işleri kolaylaştırmıştır (DeCenzo vd., 2017, s. 7).

İletişimin etkili olmaması veya iletişimsizlik durumu, zaman içinde başarılı çalışanların işlerinden ayrılmasına ve yüksek örgütsel iletişim düzeyine sahip olan başka kurumlarda işe gitmelerine neden olabileceğinden, kuruluşlarda başarılı dijital iletişim çok önemlidir. Diyalog ve şeffaflığa dayalı etkin iletişim, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmakta, online toplantılar yapmak, e-posta ile mesaj göndermek ve sosyal medya üzerinden gelen sorulara daha hızlı yanıt vermek mümkün olduğundan zamandan ve emekten tasarruf sağlamaktadır (Dülek, 2018, s.12).

Kurumlarda etkili bir iletişim sistemi kurarken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki gibi özetlemiştir (Feda, 2016, s. 79).

- Tüm iletişim süreci, kurumun üst yönetimi tarafından desteklenmelidir.

- Aynı anda bilgi sağlamak ve almak için çalışanları üst yönetime bağlayan iyi iletişim kanalları kurulmalıdır.
- Sistemin kullanımı kolay olmalı ve kullanımı için özel bir eğitime gerektirmeyecek şekilde olmalıdır.
- Yeni hedefler, stratejiler ve kararlar sürekli olarak çalışanlara haberdar edilmelidir.
- Çalışanlar arasındaki iletişim sürecini kolaylaştırmak için bazı sosyal iletişim araçlarını ve uygulamalarını belirlenmelidir.
- İletişim sistemi, kuruluş üyeleri arasında anlayış sağlamak için her seviyedeki çalışan tarafından kolayca ve ücretsiz olarak erişilebilir olmalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde her bir İK uygulaması dijital bağlamda ele alınarak açıklanmaktadır.

#### ***2.6.1. Dijital İnsan Kaynakları Planlaması***

Geçmiş dönemlerde işletmelerde işgücü ile ilgili geleneksel planlama çalışmaları, yönetsel ortamın istikrarlı yapısında başarılı sonuçların elde edilmesini sağlıyordu. İnternet ve teknoloji çağında stratejik planlarda meydana gelebilecek beklenmedik ve ani değişiklikler nedeni ile geleneksel planlama uygulamaları zaman içinde çalışanlar için yetersiz ve engelleyici bir hal aldı. Nitekim dijital planlama, yönetim dünyasında meydana gelen olası ve olası olmayan senaryoları tahmin etmede daha fazla esneklik ve yanıt verebilirlik ile karakterize edilebilir. Bununla birlikte geleneksel planlama uygulamalarının, dijital planlama için gerekli koşulları yaratma konusunda büyük öneme sahip olduğu da unutulmaması gereken bir diğer husustur (Hasanat, 2011, s. 41).

Dijital ortamın yerel ve küresel ağlarda değişime hızlı yanıt vermesi ve böylece dünya genelinde ortaya çıkan fikirlere, pazarlara, yeni ürünlere ve hizmetlere erişim becerisi sağlaması; dijital planlama sürecinin etkisini artırmaktadır. Bu durum geleneksel sistemin sundukları ile karşılaştırıldığında dijital insan kaynağı planlama sürecine avantaj sağlarken, aynı zamanda bu uygulamaların birçok işletme tarafından tercih edilmesine olanak tanımaktadır (Kafiye ve Bin Hajoba, 2017, s.225).

Dijital insan kaynakları planlama sistemleri; kısa, orta ve uzun vadede çeşitli bilgisayar programları vasıtası ile çalışanlara ilişkin gelecek planlarının hazırlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu sistemler, İKY departmanına gerekli bilgileri doğru ve zamanında

sağlar. Dijital insan kaynakları planlama sistemlerinin işletmelere sağladığı bilgiler şu şekilde kategorize edilmiştir (Yusoff vd., 2011):

- İş bilgisi: İşin niteliği, sınıflandırılması, ait olduğu departmanları, seviyesi ve bu işlerde bulunması gereken iş özelliklerinden bahsetmektedir.
- Çalışan bilgileri: Çalışanların sayısı, işlerinin niteliği, hizmet süreleri, işten ayrılma tarihleri, işten ayrılma nedenleri, emeklilik yaşları, rütbeleri, maaşları ve eğitim bilgilerini içermektedir.
- Yeni atanmalarla ilgili bilgiler: Burada yeni çalışanların sayısı, atandıkları işlerin niteliği, atanma tarihleri, işteki yaşları, rütbeleri ve maaşları ile ilgilidir.
- Terfilere ilişkin bilgiler: Terfilerin sayısı ve tarihi, terfi nedenleri ve gerekçeleri, görüşülen rütbelere, terfi eden çalışanların eğitim düzeyi ve becerileri ilgili bilgileri içermektedir.

Çalışan sayısı, niteliği, maaş çizelgesi, devamlılık durumları, tatil süreleri ve iş devir hızı gibi insan kaynakları ile ilgili temel bilgilerin yer aldığı dijital bir veri tabanının varlığı; mevcut işgücü arzını analiz etme ve tahmin etme sürecini kolaylaştıracaktır. Böylece insan kaynaklarının planlanması sürecinde karar verme daha kolay ve doğru gerçekleşmektedir. Çünkü bu sayede verilere hızlı ve kesin bir şekilde erişim sağlanabilmektedir (Doğan 2011, s. 54-55).

### **2.6.2. Dijital İşe Alım**

Dijital işe alım, işletmeler için nitelikli adayları çekmek, adayların özelliklerini incelemek ve seçim sürecini basitleştirmek için teknolojik gelişmeler yardımı ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri ifade eder. Dijital işe alım uygulamaları, verimli bir işe alım sürecinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Namlan, 2017, s. 5).

Hasanat (2011) Dijital işe alım sürecini; işletmelerde teknolojik platformlar aracılığıyla açık pozisyonların ilan edilmesi ve gerekli niteliklerdeki adayların bulması süreci olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle dijital işe alımda kuruluşlar iş ilanlarını gazetelerde, dergilerde ve ticaret fuarlarında yayınlamak gibi İnternetin ortaya çıkışından önce kullanılan eski geleneksel yöntemleri bırakarak büyük ölçüde İnternet'e, kurumsal web sitelerine ve kurumsal sosyal ağ sitelerine dayanan modern yöntemleri kullanırlar (Bayarçelik, 2020, s. 68).

Abu Ola'ya (2009) göre dijital işe alımı ve E- iş başvuru süreci, iş arayanların şirketler ve açık pozisyonlar hakkında ayrıntılı bilgi elde ettiği bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede dijital işe alım; iş arayanların internet üzerinden şirketlerin web sitelerine kayıt olmalarını, açık pozisyonlara başvurmalarını ve hızlı bir şekilde sonuç almalarını sağlamaktadır.

Dijital işe alım süreci, işverenlere daha geniş yetenek havuzuna erişim, hızlı ve etkili başvuru değerlendirmesi ve veri analitiği gibi avantajlar sunar. Bu sayede işverenler, işe alım sürecini iyileştirirken daha kaliteli ve uygun adaylarla eşleşme şansını artırır (Kırılmaz, 2020). Dijital işe alımın gelecekte işverenler için daha da önemli hale gelmesi beklenmektedir, çünkü teknolojik gelişmeler işe alım süreçlerini daha da optimize etmeye yönelik yeni fırsatlar sunmaktadır.

İşe alım süreci, şirketlerin yeni işgücü ihtiyacının değerlendirilmesi ile başlar. Bu değerlendirme neticesinde şirketin ihtiyacı olan çalışanlar talep edilir. Bu noktada dijitalleşme; şirketlerin belirli özelliklere sahip çalışanlara olan ihtiyacı hakkında yayın yapmak için İnternet platformlarının ve sosyal ağ sitelerinin kullanılması anlamına gelir. Adaylar başvuru yaptıktan sonra çalışma koşullarına uygun olmayan iş başvuruları bazı bilgisayar programları kullanılarak kolaylıkla elenebilir. Sonraki aşamada kalan adaylar değerlendirilir. Bu noktada işverenler, becerilerini değerlendirmek için adaylarla görüşebilir ve onları test edebilir. Bu süreci takiben kabul edilen adaylar yüz yüze görüşmeye çağrılır ve işe alınırlar (Doğan, 2011, s. 56).

Akduman (2019), modern teknolojinin gelişimi ile birlikte ilerleyen yıllarda özgeçmişleri kontrol eden ve adayları doğru bir şekilde sorgulayan robotlar aracılığıyla gerçekleşen iş görüşmelerinin yaygınlaşacağını ve bunun da dijital işe alım sürecini kolaylaştıracağını ifade etmektedir. Bu robotlar ses tonunu, yüz ifadelerini, çalışanın ahlakını ayırt edebilir ve bir kişinin işe uygunluğuyla ilgili sübjektif önyargılardan arınmış sonuçlar sağlayabilir niteliktedir.

Dijital işe alım, işverenler ve iş arayanlar arasındaki iletişim sürecini kolaylaştırarak istihdam alanında devrim yaratmıştır. Sami'ye (2011, s.65) göre, dijital işe alımın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Dijital işe alım, iş ilanına yanıtlandığı andan yanıt verilme imkânı sağladığından iş arayanlar ile işverenler arasında iletişim hızlı bir şekilde gerçekleşir.

- Çeşitli kariyer sitesine veya sosyal paylaşım sitelerine iş ilanı vermek yüksek maliyet gerektirmediği için dijital işe alım maliyetleri, geleneksel yöntemlere göre düşük miktardadır.
- Coğrafi uzaklığa bakılmaksızın dünyanın herhangi bir yerinden kolayca gerçekleşen işe alım süreci, zaman ve mekân engellerini ortadan kaldırır.
- İş başvurularının dijital ortamda gerçekleşmesi ve işe yerleşmeye kadar birçok aşamada kâğıda israfı olmaması, kâğıt ve ofis işlerinin hacminin azalmasına neden olur.

Dijital işe alım uygulamaları işletmelere birçok avantaj sağlarken, çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Ahmed,2016, s.26):

- Geleneksel işe alım süreci ile dijital işe alım arasındaki entegrasyonda koordinasyon zayıftır.
- İş başvurusu sürecinin kolaylığı nedeniyle iş arayanlar tarafından çok sayıda başvuru yapılabilir. Bu da zaman kaybına ve eleme sürecinin zorlaşmasına neden olur.
- Çevrimiçi olarak gönderilen belgelerin gerçekliğini doğrulamak zordur.
- Başvuruların ve bilgilerin online olarak sisteme girilmesi, adayların rengi ve ırkı gibi farklı konulardaki önyargıların oluşmasına neden olmaktadır ve istihdamdaki çeşitliliği azaltmaktadır.

Yukarıda belirlendiği gibi, dijital işe alım ve işe alım sürecinde modern teknolojilerin kullanılmasının sağladığı büyük faydalara rağmen, bazı dezavantajlar ve zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Örneğin, dijital işe alım, belirsiz karar verme ve anlayış ve açıklama eksikliğine yol açan, işveren veya başvuru sahibi tarafından bilinmeyen karmaşık algoritmalara dayandığından, anlaşılmaz ve açıklanamaz olabilir. Bu nedenle, dijital işe alım dikkatli ve insan unsuruyla paralel olarak kullanılmalıdır.

### **2.6.3. Dijital Eğitim ve Geliştirme**

Geçmiş yıllarda çalışanlara belirli bir konuda verilen eğitimler açık ve kapalı alanlarda yapılan sınıf oturumları ve çeşitli etkinlikler şeklinde düzenleniyordu. Ancak teknolojinin gelişmesiyle birlikte, bunun eğitim ve geliştirme alanından kullanımı mümkün hale geldi. İşletmelerde düzenlenen ve “dijital eğitim veya dijital eğitim” adı verilen eğitim

programları, eğitmen ve kursiyerlerin yüz yüze iletişimde bulunmadan uzaktan gerçekleşecek şekilde uygulanmaya başlanmaktadır (Hassan, 2017, s.564).

Dijital eğitim; bilgisayar tabanlı uygulamalar, ağlar ve multimedya açısından zengin etkileşimli bir ortamın oluşturulduğu süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitim türünde kursiyer; zaman kısıtlaması olmadan ve mümkün olan en az çaba ile eğitim sürecinin hedeflerine yüksek kalitede ulaşabilmektedir.

Dijital eğitim, çalışanların belirli görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaya odaklanır. Eğitim, belirli ve günlük operasyonlar hakkında bilgi sağlar. İnternete dayalı dijital bir ortamda dersler, videolar, metin belgeleri ve diğer materyallerin tümü dijital eğitim için yararlı yöntemler olabilir (Namlan, 2017, s. 5).

Baldwin (2004) dijital çevrimiçi eğitimin, rekabetçi pozisyonunu artırmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir araç olduğunu ifade etmektedir. Farklı niteliklerde ve coğrafi olarak dağılmış olan çalışanlar ile yüz yüze etkili bir eğitim faaliyetinin gerçekleşmesi neredeyse imkânsızdır. Bu soruna çözüm olarak internet aracılığıyla uzaktan dijital eğitim programları uygulanır. Bu çerçevede eğitimin herkes için etkili ve beklenen sonuçları vermesi için dijital olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Ancak bu eğitim, işletmelerin güçlü bir şekilde rekabet edebilmelerini sağlayacak nitelikte ve sürekli olmalıdır. Zira eğitim kesintiye uğraması, çalışanların önceki bilgileri unutmasına ve dış dünyadaki gelişmelere ayak uyduramamaya maruz bırakılmasına neden olacaktır.

Dijital eğitim, eğitimin en yeni türüdür. Dijital eğitim in geleneksel eğitime göre birçok avantajı vardır. Nada (2008, s. 25) bu avantajları şu şekilde özetlemiştir:

- Dijital eğitim programlarının maliyeti azdır. Bu programlar dolaylı olarak kurumların yol, konaklama, yemek ve işletim maliyetlerini azalttığı gibi, bu süreçte çalışanın eğitim kurslarına katılması için internet ağı ve bilgisayar dışında başka gereksinimleri bulunmamaktadır.
- İnternet, dijital yayıncılığı kolaylaştırır. Burada eğitimci bilimsel materyali tüm dünyada istediği şekilde ve kolayca yayınlayabilir. Kursiyer, eğitim materyallerine istediği zaman zarfında erişim sağlayabilir.
- Dijital eğitim, eğitim sürecine tabii tutulan çalışanların çekinme ve korku duygularını yaşamasının önüne geçmektedir. Eğitimde fırsat eşitliği sağlanan bu

süreçte kursiyer yüz yüze eğitimlerde olduğu gibi kendisini gergin hissetmez. Yaş, ırk, cinsiyet veya dil fark etmeksizin herkes dijital eğitim e katılabilir.

- Dijital eğitim ortamı samimi bir ortamdır. Eğitim içeriğinin bir ekran vasıtası ile sunulması, evden çıkma, kurs mekânlarına ulaşım gibi psikolojik ve fiziksel yüklerin azaltılmasına yardımcı olur.

Kurumlardaki eğitim etkinliklerinin dijitalleştirilmesi, iş kazalarını önlemeye ve araç sürme eğitime yardımcı olan gözlük uygulamaları gibi dijital eğitim sürecinde kullanılan bazı giyilebilir araçların kullanımını da içermektedir. Dijital eğitim de kullanılan bu gözlük; kursiyerin ders materyallerini ekranda görmesi paylaşması, kaydetmesi ve sesli komut vermesine olanak sağlar. Aynı şekilde akıllı saat, kalp atış hızını, uyku saat sayısını, kandaki oksijen miktarını, tansiyonu ölçmenin yanı sıra belge veya mesaj görüntüleyebildiği gibi, adım sayısını ve spor aktivitesini de ölçebiliyor. Bu veriler, kursiyerlerin dikkat ve odaklarının bilinmesini sağlar. Ayrıca teknolojik gelişmeler ışığında geliştirilen kablosuz eldivenler ve uçan parmak uygulamaları, dosyaları açıp kapatmak ve video klipleri oynatmak gibi bilgisayarların uzaktan kontrol edilmesini kolaylaştırmaktadır (Erdağ, 2016, s. 45-47).

#### ***2.6.4. Dijital Performans Yönetimi***

Dijital performans yönetimi, kurum içindeki çalışanlar ve yöneticilerle ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi ve depolanması sürecinde teknolojinin kullanılmasıdır (Ayan, 2019, s.39)

Performans, sorumluluk, dürüstlük, mesleki etiğe bağlılık, iş istikrarını, kurumun idari ve finansal istikrarını korumak, alternatif liderlerin yaratılmasını sağlamak, çalışan çalışanlara üst düzey pozisyonlarda ilerleme fırsatı vermek ve kurumdaki bireyler ve departmanlar arasındaki işbirliğini artırmak gibi birçok önemli niteliklerle karakterize edilmelidir (Alkahlout, 2021).

Performans değerlendirme, kuruluşların mevcut performans düzeyini ve çalışanların gelecekteki potansiyelini ölçmek için kullandıkları bir araçtır. Önceden belirlenmiş kriterler kullanılarak elde edilir. Bu nedenle, çalışanların yanı sıra kuruluşun kendisinin performansını artırmak için ana yönetim araçlarından biridir (Karabat vd.,2013)

Dijital performans değerlendirme süreci, çalışanın başarı durumlarına ilişkin bilgilerinin internet tabanlı kanallar aracılığıyla saklandığı ve analiz edildiği süreci ifade eder. Dijital

değerlendirme sistemleri, her bir işin özellikleri ve teknik standartları ile entegre hale getirilir. Değerlendirme sürecini dijital olarak tamamladıktan sonra, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırıldığında gerçek performanstaki farklılıkları gösteren bilgiler sağlanır. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamaları, İKY departmanının sapmaları düzeltebilmesi ve düşük performans sorunlarını ele alabilmesi için bireysel performanstan ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunların belirlenmesini gerektirmektedir (Antarah,2020, s.65).

Performans değerlendirme, çalışanların şirket hedeflerine ulaşma becerilerini değerlendirmek ve desteklemekten daha fazlası anlamına gelmektedir. Ayrıca, çalışanların kuruluşla ne kadar yakından ilişkili olduğunu, meslektaşları üzerindeki etkilerini ve ekip içinde sahip oldukları ilişkileri değerlendirmeyi de içermektedir. Yani sıra performans değerlendirme, örgütsel bağlılığı ve çalışan motivasyonunu artırmak için etkili bir araçtır. Bir çalışanın performansı ile ilgili olumlu bir değerlendirme alması, onun işinden duyduğu güveni ve tatmin duygusunu artırır ve onu daha çok çalışmaya teşvik etmektedir (Karabat ve Çalış, 2014, s.117).

Dijital değerlendirme, dijital dünyaya geçiş için gereksinim duyulan yeni bir planı temsil eder. Bu çerçevede teknoloji kullanımı, performansın net ve eksiksiz olarak değerlendirilmesine yardımcı olur. Her bir unsurun ilişkili olarak ve zamanında değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca örgütsel karar verme ve performans değerlendirmesinin daha etkin yapılmasına yardımcı olan yararlı veri ve bilgilerin kullanımına katkıda bulunur (Merzougui, 2021, s. 225).

Teknolojinin gelişmesi sayesinde dijital performans değerlendirme ulaşılabilir hale gelmiştir. Nitekim internet, değerlendirme sürecinde harcanan emeği azaltmakta ve geliştirilen programlar, değerlendirme sürecini belirli aralıklarla düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede yöneticiler, çalışanlarının performanslarını kolaylıkla değerlendirebilmekte, bu performansın çıktılarını takip edebilmekte ve gelişimi gözlemleyebilmektedir (Ngai vd., 2008, s. 69).

Dijital performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, çalışanların özel ihtiyaçlarını belirlemek ve ödül ve ceza sisteminin uygulanmasında adalet ve doğruluğu sağlamak ve böylece çalışanların performanslarını geliştirmektir (Bayarçelik, 2020, s. 72).

Dijital performans değerlendirme sistemlerini uygulayan bir işletme, örgütsel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak ve karşılaştığı zorlukların üstesinden gelerek devamlılığını sağlayacak çok sayıda fayda elde edebilir ve Stone ve arkadaşları (2005) bu faydalardan bazılarını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Dijital performans değerlendirme uygulamaları, değerlendirme uzmanlarının herhangi bir belge olmadan elde ettikleri sonuçları değerlendirmelerine olanak sağlar.
- Dijital performans değerlendirme süreci, işletmelere maliyet tasarrufu ve değerlendirme için harcanan zamanın minimize edilmesini sağlar.
- Dijital değerlendirme uygulamalarının diğer önemli yönü, kısa süre içinde çok sayıda çalışanı değerlendirmeye imkân sağlarken, aynı zamanda bu uygulamalar ile daha sık değerlendirme de yapılabilir Böylece değerlendirme süreci çalışmaları, işletmelerde yıl boyunca devam eden olay haline gelebilir.
- Çalışanlar, istedikleri zaman geri bildirimlerine ve gelişim planlarına online olarak erişim sağlayabilir.
- Dijital değerlendirme, çalışanların bireysel geri bildirimleri ve gelişmeleri arasındaki farkı gözlemleyerek değerlendirme yolu ile ilerlemelerini takip etmelerine olanak tanır.

#### **2.6.5. Dijital Ücretleme ve Ödül Sistemleri**

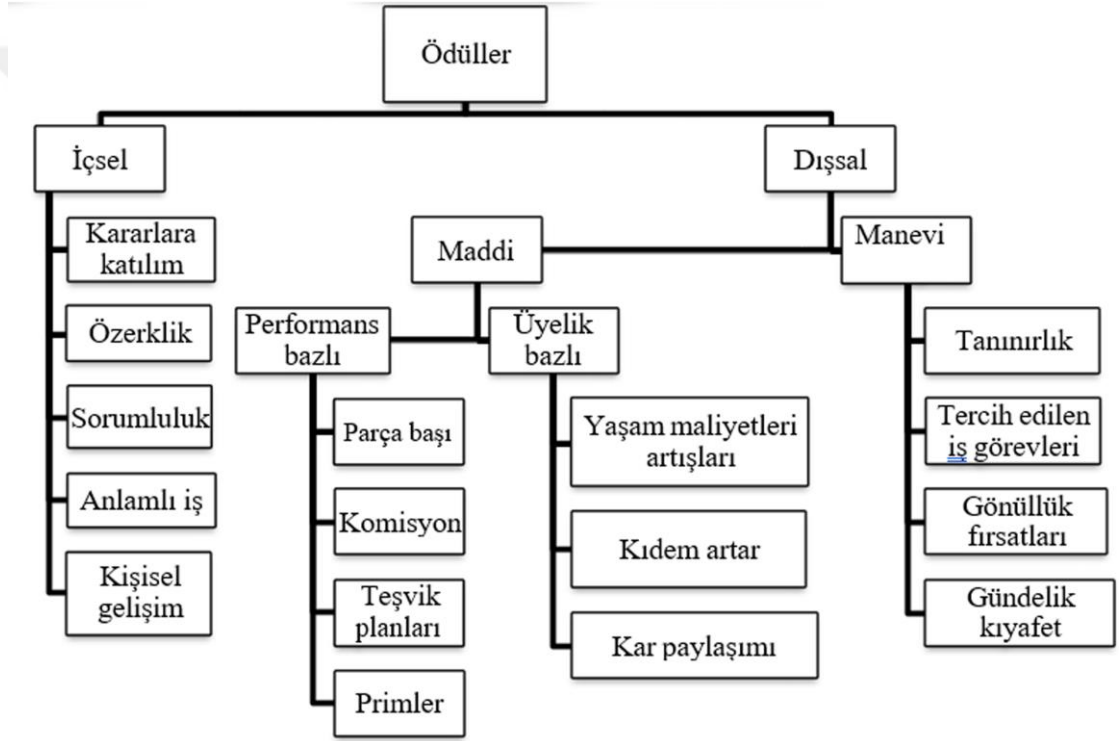
Ücret yönetimi, kurum içi ve dışı sözleşmeli çalışanlar ve saat karşılığı çalışanlar dahil olmak üzere, işletmedeki tüm çalışanların ücretlerinin tespit edilmesi ve ödenmesi ile ilgili faaliyetleri içeren bir süreçtir. Bu kapsamda çalışanların adı, aylık ücreti, doğum tarihi, cinsiyeti ve bölüm kodu gibi temel bilgilerinin bilgisayar aracılığıyla kayıt altına alınması ve analiz edilmesi çalışmalarını içermektedir. Ayrıca bu sistemler çalışanların izinleri, emeklilik planları, sağlık sigortaları ve ödül ve teşviklerini içermektedir (Alzahrani, 2021, s.111).

Ücretler, kurumların amaçlarına ulaşmak için ödedikleri en büyük ve önemli harcama kalemleri olduğundan kurum için önemlidir. Kurumlar daha düşük ücretler ödeyerek maliyetleri düşürmek istemektedir. Ancak bu durum gelecekte nitelikli personel kaybına yol açabilir. Ücretler devlet için de önemlidir. Devletin çalışanların gelirlerinden aldığı vergiler kendisine bir gelir kaynağı oluşturmakta ve bunları yatırımlar ve kamu maliyesi için kullanmaktadır (Karakulle, 2020, s.57).

Ödül Sistem, işletmelerde ve kurumlarda çalışanları hedeflere ulaşmaya ve performanslarını iyileştirmeye teşvik etmek için kullanılan bir sistemdir. Bu sistemde belirli ve kabul edilmiş hedefler belirlenir ve sonuçlar hassas bir şekilde ölçülür. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda çalışanlar doğrudan performanslarına dayalı olarak ödüller almaktadırlar (Aqeal,2014, s.5). Ödüller kendi içerisinde; maddi ve manevi ödüller, içsel ve dışsal ödüller, performansa ve üyeliğe dayalı ödüller olmak üzere sınıflandırılabilir (DeCenzo vd., 2017, s. 241).

### Şekil 1

#### Ödül Sınıflandırmaları



**Kaynak:** DeCenzo (2017)

Şekil 1’de gözüktüğü gibi, çalışanın emeğinin takdir edilmesi, onlara verilen önem ve değeri göstermek, çalışan performans üretkenliğini sürdürmenin ve motivasyonu arttırmanın yaygın bir aracıdır. Maddi ödüller, kuruluşun çalışanlarının temel maaş ve sağlık sigortası, ulaşım yardımları, ücretli izinler, emeklilik tazminatı ve diğerleri gibi doğrudan aldıkları nakit tazminatlardır. Manevi ödüller, ödüller, onurlar, eğitim etkinlikleri, doğum günlerini kutlamak vb. gibi çalışma ortamını daha üretken ve daha olumlu hale getirmekte ve şirketler için daha ucuzdur. Ancak bu çalışanın mali durumunu etkilememektedir (DeCenzo vd., 2017, s. 243).

Ücret ve ödül sistemleri, tüm çalışanların ya da belirli bir çalışan grubunun faaliyetlerinde daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli çabayı göstermeye sevk eden psikolojik bir tutumdur. Bu sistemler dijitalleşmenin etkisi ile birlikte teknolojik platformlarda çalışan hakları ve tazminat düzenlemeleri işlevlerini gerçekleştirmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşıldığında bu sistemlerin etkin bir yapıda olduğu kabul edilmektedir (Ghedjghoudj,2012, s.189).

Al-Otaibi'ya (2021) göre ücret ve ödül sistemlerinin işletme genelinde işlevleri arasında ücret hesabının dijitalleştirilmesi, finansal gelişmelerin çalışanlara dijital ortamda bildirilmesi, yöneticilerin promosyonları öngörerek ücretler ile ilgili tahminler yapabilmeleri, ücret görüşmelerinin yönetilmesi ve çalışanlar arasındaki ücret farklılıklarının hesaplanması yer almaktadır.

Sharia ve Sanjak (2015) çalışmasında çalışan ücretlerini belirleme sürecinin çeşitli faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir. Bu faktörlerden en önemlilerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Sharia ve Sanjak, 2015, s.277):

- İşgücü piyasası, küresel ve yerel ekonominin durumu
- Kurumun finansal gücü
- Ülke genelinde çalışma hayatı ilgili kanunlar ve mevzuat
- Nadir ve zor işler
- Ülkenin yaşam maliyeti ve yıllık enflasyon
- Toplu pazarlık ve sendikalar

#### **2.6.6. Dijital Kariyer Yönetimi**

Dijital kariyer yönetimi, kişinin kariyerini elektronik veya dijital platformlar kullanarak yönetme sürecidir. Geleneksel kariyer yönetimi yöntemlerine ek olarak, dijital kariyer yönetimi, dijital araçları, çevrimiçi ağlar ve diğer elektronik kaynakları kullanarak kişinin kariyerini planlama, geliştirme ve yönlendirme sürecini içermektedir.

Kariyer kelimesini gördüğümüzde belli bir mevki elde etmek, işte ilerlemek veya tercih edilen bir mesleği elde etmek olarak yorumlanır (Sabuncuoğlu, 2012). Kariyer yönetimi ise, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve kariyer yollarını planlamaları için fırsatlar, rehberlik ve destek sağlamanın yanı sıra kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu insan unsuruna sahip olmasını sağlamakla ilgilidir (Armstrong, 2006, s.399).

Dijital Kariyer yönetimi, çalışma yaşamı boyunca bireylerin kariyer planlarının ve bulundukları pozisyonların bilgisayar yardımıyla ve internet ortamında gerçekleştirdiği çalışmalar olarak tanımlanabilir. Böylece kurum içi terfi ve ilerleme fırsatlarının kolaylıkla tespit edilmesi mümkün olacaktır (Bağrıyanık,2022, s.61).

Dizüstü bilgisayarlar ve cep telefonları gibi mesleği yönetme sürecine yardımcı olan ve her gün kullanımı artan ve mevcut uygulamalar aracılığıyla mesleği yönetme sürecini kolaylaştıran bazı dijital araçlar bulunmaktadır. Ayrıca, dünyanın herhangi bir yerinden bilgisayarlar kullanılarak çevrimiçi testler yapılabilir. Bu testlerde çalışanların ilgi, beceri ve yetenekleri değerlendirilmekte ve kişilik tipleri de incelenmektedir (Altmann vd., 2015, s.95).

Bunlara da ek olarak başka dijital araçlar da var. LinkedIn, kendi profilinizi oluşturabileceğiniz, iş deneyimlerinizi ve becerilerinizi sergileyebileceğiniz bir sosyal platform olarak en popüler iş yönetimi araçlarından biridir. Indeed ve Glassdoor gibi özgeçmiş oluşturma olan ve iş arama konusunda yardımcı olabilecek iş yönetimi platformları da bulunmaktadır. Bir çalışanın mevcut becerilerini geliştiren ve yenilerini öğreten Udemy ve Coursera gibi e-öğrenme platformları. Meetup ve Eventbrite gibi sektör etkinliklerini bulmanıza ve bunlara katılmanıza yardımcı olabilecek profesyonel network araçlarıdır (Charkazzade, 2022, s.38-39).

Kurşun (2006) dijital kariyer yönetiminin çeşitli faydalarını şu şekilde özetledi:

- Kariyer yönetimi araçlarının dijital olarak kullanımını, çalışanların niteliklerini artırır ve eğitimli çalışanları kurumda kalmalarını sağlar.
- Çalışanın kendine olan güvenini ve değerinin farkındalığını artırmak ve dolayısıyla iş tatminini artırmak için çalışır.
- Çalışanın mevcut işinde ilerlemesini sağlar. Kişi, performansını sürekli değerlendirmesini ve bir üst seviyeye yükselmesini sağlar.
- Dijital araçlar, kişilerin kariyer bilgilerini tek bir merkezi yerde yönetmelerine olanak tanır. Özgeçmişler, portfolyolar, referanslar ve sertifikalar gibi önemli belgeler dijital olarak saklanabilir ve güncellenebilir.

## **2.7. Çalışan Performansı Kavramı ve Önemi**

Çalışan performansı, farklı disiplinlerdeki araştırmacılar için ilgi odağı oluşturan güncel ve popüler bir araştırma alanıdır. Araştırmacılar, çalışanların bireysel performansları ile ilgili uygulamaların gerek bireysel gerekse de örgütsel hedeflere en düşük maliyet ile

ulaşmayı amaçladığı konusunda hemfikirdir. İşletmelerin günlük faaliyetlerinin ana itici gücü niteliğinden olan performans, örgütün devamlılığını sağlayan en önemli faktördür. Diğer taraftan, iç ve dış koşullar ışığında rekabeti sağlayan gelişimin bir göstergesidir.

Çalışan performansı, işletmelerde örgütsel ve yönetsel sürecin ana bileşeni ve canlı bir parçası olarak kabul edilir. Çünkü üretim sürecini yöneten ve hammaddeyi tüketime hazır hale getiren insan faktörü ile yakından ilişkilidir. Çalışan performansının önemi örgüt düzeyi ile de sınırlı değildir, bunun ötesinde ülkedeki ekonomik ve sosyal kalkınma planlarının başarısına kadar uzanan bir etki alanına sahiptir (Arfeas, 2018, s. 1).

Çalışan performansı, insanın belli bir çabasının ardından ortaya çıkan başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Performans, örgütün hedeflediği ve çalışanları aracılığıyla elde ettiği bir dizi amaç ve sonuç olarak değerlendirilir (Ngowi, 2014, s. 6).

Çalışanların yetenekleri ve kişilik özellikleri farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. İşletmedeki her çalışanın kişiliği ve eğitim seviyesi, meslektaşlarından farklıdır. Kişilik özelliklerinin çalışan performansı üzerinde oluşturduğu etkiyi değiştirmek mümkün olmamakla birlikte, örgütsel politikalar ve kurallar çerçevesinde gelişim gösteren çalışan performansı, kontrol altına alınabilir ve yönlendirilebilmektedir (Erdoğan, 2018, s. 2).

Araştırmacılar, çalışan performansı ile ilgili çeşitli tanımlarda bulunmuştur. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Rewaya (2003) çalışan performansını, işi oluşturan unsurların yerine getirilme ve tamamlanma derecesi olarak tanımlar. Bu kavram, bireyin işin gereklerini nasıl yerine getirdiğini yansıtır. Performans ile çaba arasında bir örtüşme vardır. Çaba, harcanan enerjiyi ifade ederken, performans sonuçlara göre ölçülür.
- Çalışan performansı, özellikle büyük şirketler için önem taşıyan bir yönetim konusudur. Tüm operasyonların nihai sonucu olduğu için, kurumların itibarı, istikrarı ve sürekliliği kadar kurumların yaşamının tüm aşamalarındaki rolü ile bağlantılıdır. Buna göre çalışan performansı kurumlar içindeki her bir bölümün performansının bir yansımasıdır (Abdelhafid ve Khalifa, 2019, s. 65).
- Performans, çalışanların işi ile ilgili olan ve kuruluş tarafından kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmesi anlamına gelir. Performans, arzu edilen verimlilik düzeyine ulaşmak için örgütsel ortamdaki işgücünün, diğer üretim unsurlarını etkin bir şekilde kullanmasının ve bireysel sorumluluklarını yerine

getirmesinin bir sonucudur. Örgütte bir araya gelen bireylerin elde ettiği sonuçları ifade eder (Kharoup, 2016, s. 10-11).

- Arfeas (2018) çalışan performansını, çalışanın işini yaparken elde ettiği çıktılar olarak tanımlar. Bu kavram, işi oluşturan görevlerin gerekli süre içinde tamamlanma derecesini gösteren belirli ölçü birimleri ile ifade edilir.
- Bireysel performansı yönetimi, yöneticilerin çalışan performansı ile kuruluşun hedeflerini bütünleştirmeyi amaçladığı süreç olarak da tanımlanabilir. Performans farklı kademelerdeki çalışanlara yönelik tanımlanma, ölçme, izleme ve geri bildirimde bulunma işlevlerini içerir. Bireysel performans değerlendirme, örgütsel performansın yönetilmesi sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu süreçte yöneticiler, performans ölçütlerini geliştirme, uygulama, izleme ve değiştirme sorumluluğunu taşırlar (John, 2010, s. 251).

İşletmeler, ürün ve hizmetlerini talep eden müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama esası üzerine kurulur. Bu nedenle bir işletmenin dış ve iç çevresi ile etkileşim içinde olması gerekir. Çalışan, bilgi, para, vb. kaynaklara sahip olan işletme, bunları çeşitli işlemlere tabi tutarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmetlere dönüştürür. Kurumun istenilen hedeflere ulaşabilmesi için bu süreci etkin, akılcı ve en düşük maliyet ile yönetebilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2018, s.4). Çalışanların performansının önemi, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet duygusu ile kendisini gösterir; böylece işinden ve işletmeden memnun olan çalışanlar, yüksek performansa sahip olurlar. Bu bireylerin, işinden memnun olmayanlara göre işten ayrılma oranları daha düşüktür. Bu nedenle işletmeler, yüksek performanslı çalışanları elde tutmak için çaba sarf etmelidir (Elnaga ve İmran, 2013, s. 140).

Baaz (2021) çalışmasında, çalışan performansının öneminin nedenlerden dolayı ileri geldiğini belirtmiştir. Bu nedenler şu şekildedir:

- Ücretlendirme, ödüllendirme ve teşvik sistemleri gibi kurumlarda geliştirilen ve kullanılan pek çok sistem, çalışanların bireysel performansını etkiler.
- Çalışanların performansı, örgütsel psikolojisi ve kültürün oluşmasına önemli katkı sağlar. Çalışanların üretkenliğinin artmasında veya azalmasında önemli bir role sahiptir.

- Çalışanların performansı; hizmet kalitesi, motivasyon, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi kuruluşun finansal olmayan birçok göstergesi için de bir ölçüt oluşturur.
- Çalışanların performansı kurumun istikrarı ve sürekliliği ile yakından ilgilidir. Bu doğrultuda kurumun başarısı, devamlılığı ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanlarının performansına bağlıdır.
- Bireysel performans ile üst yönetiminin çalışanlara yönelik yönetsel performansı arasında yakın ilişkili bulunmaktadır. Aynı zamanda performans çalışanların görevlerini yerine getirme becerilerinin bir ölçüsünü temsil eder (Fung vd., 2017)

Çalışan performansının öneminden ve ilgili tanımlardan hareketle bu kavrama olan ilginin işletmenin geneli için önemli taşıdığı görülmektedir. Çalışan performansının kalitesi, örgütün bir bütün olarak genel performansının kalitesini artırmakta ve terfi, ikramiye, transfer gibi örgütsel kararlarda yöneticilerin rasyonel karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır.

### **2.7.1. Çalışan Performansının Unsurları**

Performans kavramı, iş bilgisi, İşin niteliği ve niceliği, azim, güvenilirlik, harcanan zaman ve maliyetler dâhil olmak üzere bir dizi unsurdan oluşur (Arfeas, 2018, s. 1). Benzer bir çalışmada Jamal (2019), çalışan performansının belirli unsurlardan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- **Çalışan:** kuruluştaki performansı ölçülen çalışan kişiyi ifade eder. Performansın, çalışanın sahip olduğu beceriler, deneyimler, kişisel yetenekler, değerler, güvenilirlik, ciddiyet, iç yasa ve düzenlemelere saygı ve bağlılık, güdüler ve tutumlarda temsil edilmektedir.
- **İş:** Çalışanın kuruluştaki gerçekleştirdiği rolü veya görevi ifade eder. İşin gerekliliklerini, sunduğu fırsatları, yükselme olanaklarını ve karşılaştığı zorlukları içermektedir.
- **Pozisyon:** Çalışma ortamı ve örgütsel yapısı, iş denetimi, sistemlerin ve idari kaynakların çeşitliliği, örgüt kültürü, rekabet, iş baskıları ve teknik ve ekonomik değişiklikleri içermektedir.

Nihayetinde kuruluşlar, çalışan performansını etkileyen faktörlere bakmalı ve üretkenliklerini ve etkinliklerini artırmak, hedeflerine ulaşmak ve hızla değişen bir çalışma ortamında başarılı olmak için bunları sürekli iyileştirmelidir.

### ***2.7.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler***

Çalışan performansı, farklı ancak aynı zamanda birbiriyle ilişkili faktörden etkilenir. Bu faktörler çalışanın kariyerinin zamanlaması, yeri ve aşamasına göre farklılık göstermektedir. Doğrudan etkileyen faktörler olduğu gibi dolaylı olarak etkileyen faktörler de vardır. Ayrıca faktörlerden bazıları çalışana daha yüksek performans sağlarken, bazıları da zaman içinde bireysel performansın düşmesine neden olmaktadır (Elias ve Bernie, 2012, s. 5).

Çalışan performansını etkileyen faktörlerin tamamını belirlemek oldukça zordur. Faktör sayısının fazlalığı, çok boyutlu yapısı ve geniş kullanım alanı gibi nedenler ile bu faktörlerin yalnızca belirli bir kısmı çalışanın kontrolünde olmaktadır. Bazı araştırmacılar bu gibi kontrol zorluklarının, faktörlerin çok yönlü ve farklı olmasının yanı sıra performansın belirleyicileri arasındaki etkileşimin doğasından kaynaklandığını ifade etmektedir (Yamina ve Asmaa, 2021).

İdris (2021) çalışan performansı faktörlerinin sayısal fazlalığına ve karmaşıklığına dikkat çekerek faktörler aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Yönetmel ve örgütsel faktörler: İşletmelerde hiyerarşinin alt seviyelerinde bulunan ve yönetmel bir görevi olmayan çalışanların planlama ve karar alma süreçlerine katılmaması, yönetmel liderlik ile çalışanlar arasında önemli bir engelin oluşmasına neden olur. Bu durum çalışanların performansında düşüşe yol açarken, örgüte karşı sorumluluk duygularının da zayıflamasına neden olur. (Qarameş, 2015, s. 90). Kurumda çalışanların faaliyet göstermesine ve yüksek verimlilik düzeyine ulaşmasına elverişli bir ortamın olmaması, çalışan, meslektaşları ve yönetim kademesi arasında yaşanan çatışma, iş tanımların doğru ve etkili oluşturulmaması ve denetimin zayıflığı çalışan performansının düşmesine neden olur (İdris 2022, s.32). Çalışanların mesai saatleri içindeki verimsiz çalışmaları ve bundan doğan yönetmel zayıflık da bireysel performansı olumsuz etkiler (Malkawi, 2020).

- Performans değerlendirmeleri: İyi yapılandırılmış bir performans değerlendirme sistemi, çalışanları motive etmenin yanı sıra, örgütsel çıktılarına ulaşmak için gereken net beklentileri ve eylemleri sağlamaya yardımcı olabilir. Bu uygulamalar düzeltici eylemlere yol açan güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkmasını sağlar (Tinofirei, 2011, s.37). İyi yapılandırılmamış performans değerlendirme süreci ise, çalışan performansı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir., adil olmayan geri bildirimler çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş tatminsizliği yaratabilir. Bu durum, çalışanların şirkete olan bağlılığını azaltabilir. Adaletsizlik veya açıklayıcı geri bildirimlerin eksikliği, çalışanlar arasında gerilim ve olumsuz etkileşimlere neden olabilir. Bu nedenle, işverenlerin adil, yapıcı ve destekleyici bir performans değerlendirme sistemi yönetmeleri önemlidir.
- Motivasyon ve ödöl: Motivasyon, çalışanların performansını etkiler ve çalışanın psikolojik ve fiziksel durumunu korur. Bu, çalışanın kendisinden istenenden daha fazla çalışmasını sağlayan işe bütünleşme biçimi olarak düşünülebilir. Bu çerçevede işletme olarak çalışanın refahına ne kadar dikkat edilirse, çalışanın üretkenliği ve performansı da o kadar artacaktır (Alefare, 2018). Diğer taraftan daha önce bahsettiğimiz gibi çalışanı motive etmek sadece maddi ödüller ile değil, aynı zamanda bir onur belgesi veya bir başarının takdir edilmesi şeklinde olabilir. Motivasyonu artırmaya yönelik bu uygulamalar, uzun vadede çalışanın devamlılığını sağlamakta ve örgüte olan bağlılığı garanti altına almaktadır (Tinofirei, 2011, s. 37).

### **2.7.3. Çalışan Performansı Türleri**

İşletmelerin yönetsel ve ekonomik faaliyetlerine ile ilgili farklı alanlarda yapılan sınıflandırmalara benzer şekilde yapılan performans sınıflandırmaları farklı türlerin tanımlanmasında geçerli olan doğru ve bilimsel bir kriterin seçilmesi problemini gündeme getirmektedir (Mazhouda, 2001, s. 89). Adlan ve Tayoush (2020) çalışmalarında çalışan performansının farklı türleri olduğunu açıklamış ve bunları aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- **Normatif performans:** Normatif performans; kurumun varsayılan tahminlere ve piyasa değişkenlerine göre elde edilen sonuçları içeren bilimsel görelî tahminlere dayalı olarak önceden belirlediğı çıktı düzeyini ifade eder. Bu, kurumda sonraki yıllar için varsayılan standart insan kaynağının büyüklüğünü doğrudan etkiler.

Normatif performans, bir çalışanın beklenen veya istenen performans düzeyine uygun şekilde görevlerini yerine getirmesidir. Bu, belirlenmiş standartlara, kurallara, prosedürlere veya performans beklentilerine uygun olarak çalışmayı içermektedir.

- **Fiili performans:** Belirli bir süre boyunca çeşitli faaliyetlerin fiilen uygulanmasından kaynaklanan nicelik, kalite ve maliyet açısından nihai sonuçları temsil eder. Gerçek performansın spesifikasyonlara ve bilinen unsurlara bağlı olduğu görülmektedir. Buna göre gerçek performans, önceden belirlenmiş performans standartlarıyla ölçülerek veya karşılaştırılarak değerlendirilmektedir
- **Kolektif performans:** Belirli bir grup çalışandan aldığımız sonuçların toplamını ifade eder. Bunlar belirli, ilişkili ve tamamlayıcı nitelik gösterir. Kolektif performans gösteren çalışanlar, bireysel çalışanlar için düzenlenmiş kurallara tabidir, ancak grubun bütününden getiri ve sonuçlar elde edilir. Çalışanın iş gelme düzeni, disiplin durumu ve mesai takibi kolektif performansın sonuçlarını etkilemektedir.
- **Bireysel performans:** Bireyin görevleri ve sorumluluğu çerçevesinde belirlenen zaman dilimine göre, gereken nicelik ve nitelik ölçüsünde gerekli işi yaparak elde ettiği ürün ve çıktı miktarıdır. Kurum içinde veya dışında çalışanın örgütle ilgili yapmış olduğu faaliyetlerin ve görevlerin tamamını ifade eder (Baaz 2021, s.35).

Bireysel performans çalışanın gerçekleştirdiği işleri, projeleri veya görevleri ne derecede başarıyla tamamladığına, hedeflere ne kadar uygun bir şekilde ulaştığına ve iş verimliliği açısından nasıl bir katkı sağladığına odaklanır. Ayrıca, bireysel performans değerlendirmeleri, terfi, ücret artışı, ödüllendirme veya performans tabanlı teşvikler gibi kariyer gelişimi ve ödüllendirme kararlarının temelini oluşturabilmektedir.

#### ***2.7.4. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Maliyet Verimliliği ve Üretkenlik İlişkisi***

Dijital İKY, kurumlarda çalışan üretkenliğini ve maliyet verimliliği artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. İKY fonksiyonlarında teknoloji ve dijital araçların kullanılması ile iş organizasyonu ve iletişim geliştirilmekte, gerekli bilgiler çalışanlara kolay ve hızlı bir şekilde sunulmaktadır (Al-Fifi, 2022)

Maliyet verimliliği açısından, dijital İKY, kâğıt belgelerin yazdırılması, depolanması ve işlenmesi gibi geleneksel kâğıt yönetimiyle ilişkili maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Dijital sistemler kullanıldığında, kâğıt makinelerinin ve ekipmanlarının satın alınması ve bakımıyla ilgili maliyetler azalmakta, belge depolama için fiziksel alandan tasarruf edilir ve kâğıt ve mürekkep tüketimi azalmaktadır (Nurshabrina ve Adrianti, 2020).

Ek olarak, dijital İKY'ndeki otomasyon ve özerklik, geleneksel manuel yönetimle ilişkili idari ve rutin yüklerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların dijital sistem üzerinden kişisel bilgilerine, bordro verilerine, sosyal yardımlarına ve izin taleplerine kolayca ulaşabilmesi, zamandan ve emekten tasarruf edilmesi, bu sayede çalışan üretkenliğinin artırılması, temel işlere odaklanabilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi sağlanmaktadır (Al-Fifi, 2022)

Genel olarak, dijital İKY'nin uygulanması, kuruluşun performansını artırır, çalışanlar ve İKY arasındaki iletişim ve etkileşimi geliştirir ve böylece çalışanların üretkenliğini artırır ve maliyet verimliliğini artırmaktadır. Nihayetinde, İKY geleneksel kâğıt tabanlı süreçlerle ilişkili maliyetleri azaltmaktadır.

Üretkenlik, çalışandan elde edilen çıktı miktarının bir ölçüsü olarak kullanılan bir terimdir (Käpylä, vd., 2010). Üretkenlik, planlanan sonuçlara ulaşmak için bir kurumda çeşitli kaynakların veya girdilerin kullanımını da ifade etmektedir (Hanaysha, 2016, s. 165).

Kien'e (2012) göre, işletmelerin başarısının büyük bir kısmı çalışanın üretkenliğine bağlıdır, bu nedenle çalışanın üretkenliği çeşitli işletmeler için çok önemli bir hususa sahiptir çünkü işin temel amacı en düşük maliyetle maksimum üretimi elde etmektedir. Çalışan üretkenliğinin artırılması, rekabet avantajı, stratejik ve finansal sonuçların korunması, örgütsel hedeflere ulaşma gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedir.

Çalışan üretkenliği: Kurumdaki bir çalışanın veya bir grup çalışanın belirli bir süre içindeki verimliliğinin değerlendirmesidir. (Massoudi ve Hamdi, 2017).

Rohan ve Madhumita'ya (2012) göre, Çalışan üretkenliği, bir şirkette ekonomik olarak girdi birimi başına çıktının bir ölçüsüdür ve toplam çalışanlara ilişkin net satış kaydının ölçülmesiyle ölçülmektedir.

## BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın deseni, modeli ve hipotezleri, topluluğu ve örnekleme, veri toplama yöntem ve araçları ile standartların metodolojisi açıklanmakta ve ayrıca araştırmacının mevcut çalışmanın sonuçlarına ulaşmak için izlediği yöntem ve prosedürler ele almıştır. Aşağıdakiler, araştırma aracının geçerliliği, güvenilirliği, değişkenleri, sonuç ve öneri, ile kullanılan istatistiksel teknikler ve prosedürlerdir.

### 3.1. Araştırmanın Deseni

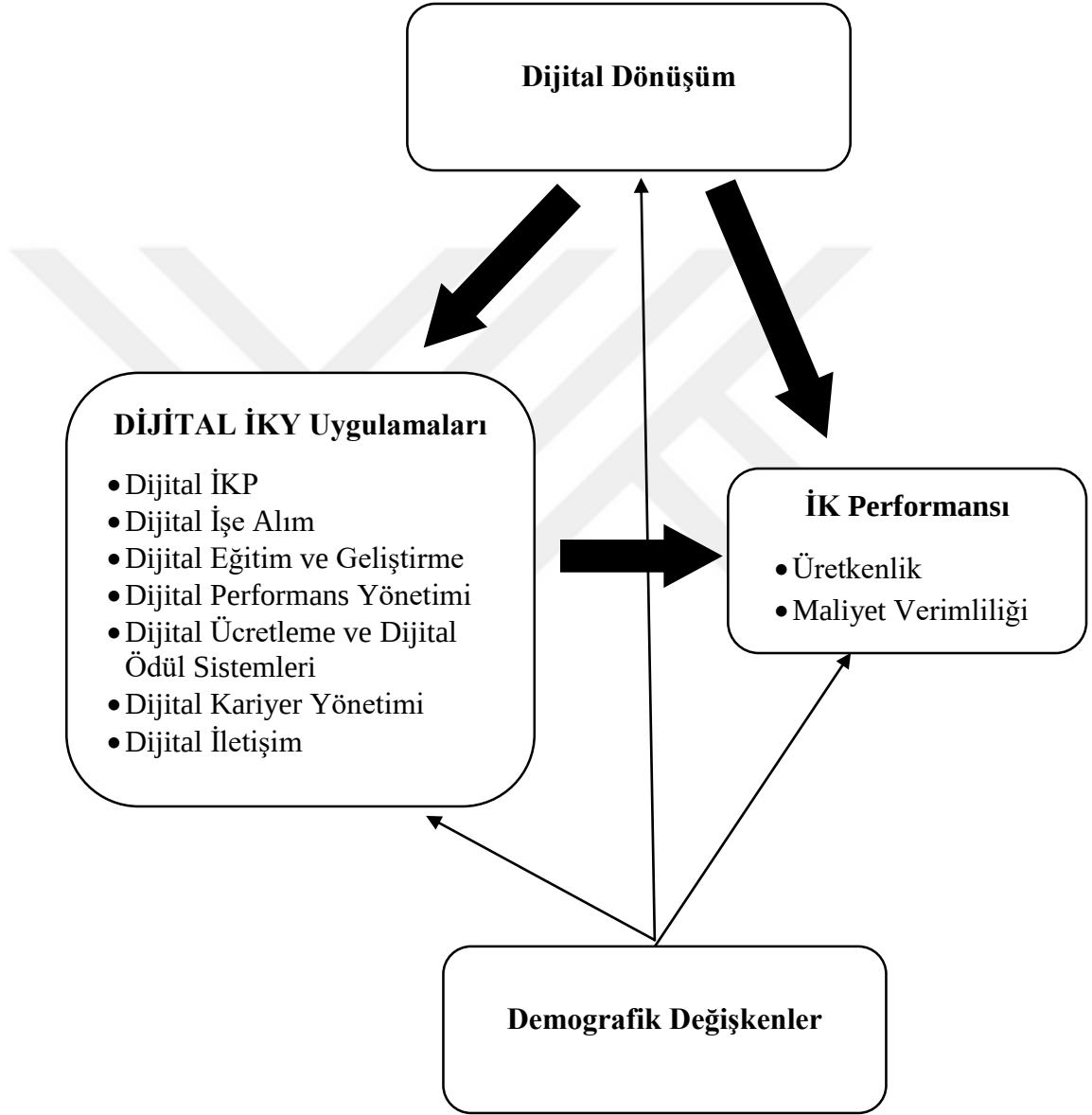
Bu araştırmanın amacı dijital dönüşüm sürecindeki işletmelerin dijital İKY uygulamalarını performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda çalışanların bağlı bulundukları işletmeye ilişkin dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve performans algıları ölçülmüş ve bunlar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, söz konusu değişkenler ile ilgili algı düzeylerinin çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, pozisyondaki tecrübe gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmanın bu amacına uygun olarak araştırmada nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da ilişkisel tarama deseninden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli birbiriyle ilişkili olduğu varsayılan iki ve daha fazla değişkende birbirlerine bağlantılı olarak gerçekleşen değişimleri incelemeyi hedefler (Karasar, 2013). Bu model incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, yönünü ve şiddetini ortaya çıkartmak için kullanılır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil ikide gösterilmiştir.

#### Şekil 2

*Araştırmanın Modeli*



### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacına ve modeline uygun olarak bu araştırmanın 7 temel ve 26 alt olmak üzere toplam 33 hipotezi bulunmaktadır:

H<sub>1</sub>: Dijital dönüşüm çalışmaları ile dijital İKY uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Dijital dönüşüm çalışmaları ile İK performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Dijital İKY uygulamaları ile İK performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Dijital dönüşüm ve dijital İKY uygulamaları, İK performansını etkilemektedir.

H<sub>4a</sub>: Dijital İKP, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4b</sub>: Dijital işe alım, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4c</sub>: Dijital eğitim ve geliştirme, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4d</sub>: Dijital performans yönetim, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4e</sub>: Dijital kariyer yönetimi, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4f</sub>: Dijital ücretleme ve ödül sistemleri, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4g</sub>: Dijital itişim, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>4h</sub>: Dijital dönüşüm, İK performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5a</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5b</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5c</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5d</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5e</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5f</sub>: İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları işletmedeki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6a</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6b</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6c</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6d</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları işletmedeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6e</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6f</sub>: Çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algıları işletmedeki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: İK performansı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7a</sub>: İK performansı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7b</sub>: İK performansı yaşa göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7c</sub>: İK performansı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7d</sub>: İK performansı pozisyona göre farklılaşmaktadır

H<sub>7e</sub>: İK performansı işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7f</sub>: İK performansı işletme tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini Filistin’de kamu kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, 167 çalışanı bulunan Filistin'deki Genel Personel Konseyi (GPC) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma tüm çalışanları hedef almış ve 143 çalışandan yanıt alınmıştır. Örneklem içerisinde farklı cinsiyetten, yaş grubundan, eğitim durumundan, Çalışılan pozisyondan ve mesleki tecrübeden çalışanların bulunmasına dikkat edilmiştir.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplamak için araştırmanın amacına uygun bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: Kişisel bilgi formu, Dijital Dönüşüm Ölçeği ve dijital İKY uygulamaları Ölçeği ve İK performansı ilişkisi ölçeği.

*Kişisel Bilgi Formu:* Anket formunun ilk bölümünde yöneltilen altı soru ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, çalışan pozisyondaki tecrübe ve işletme tecrübesi gibi bilgileri hedeflenmiştir.

*Dijital Dönüşüm Ölçeği:* Dijital Dönüşüm Ölçeği, Nadeem ve arkadaşları. (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Sağlam (2022) tarafından yapılmıştır. Ölçekte 5'li Likert tipinde 12 ifade yer almaktadır. Ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Türkçeye uyarlama çalışmalarında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ölçeğin tek faktörlü bir yapıda %72 varyans açıkladığını ve yapısal geçerliğinin olduğunu göstermiştir. Cronbach Alfa değeri ise 0,90 olarak hesaplanmıştır. Anket, kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen, beş puanlık Likert ölçeğinde çoklu maddeden oluşan ölçüm ifadelerinden oluşmaktadır.

*Dijital İKY uygulamaları Ölçeği:* dijital İKY uygulamaları Ölçeğini geliştirmek için alanyazın dikkatli bir şekilde taranmış ve bu araştırmanın amacına en uygun ölçeklerin Adli ve arkadaşları. (2014) ve Doğan (2010) tarafından kullanılan ölçekler olduğu anlaşılmıştır. Bu iki ölçekteki ifadeler kullanılarak bu araştırmanın amacına uygun yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekte 5'li Likert tipinde 31 ifade yer almaktadır. Ölçek dijital İKY uygulamalarını temsil eden yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; dijital İKP, dijital işe alım, dijital eğitim ve Geliştirme, dijital performans yönetimi , dijital kariyer yönetimi, dijital Ücretleme ve Ödül sistemleri ve dijital İletişim alt boyutlarıdır.

*İK performansı İlişkisi:* İK performansı İlişkisi ölçeği Shane (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin bu çalışmada kullanılan şekli Adli ve arkadaşlarından (2014) alınmıştır. Ölçekte 5'li Likert tipinde 10 ifade yer almaktadır. Ölçek üretkenlik ve maliyet verimliliği olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin üretkenlik alt boyutu için Cronbach Alfa değeri 0,90 olarak ve maliyet verimliliği alt boyutu için Cronbach Alfa değeri ise 0,76 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma aracı olan anket, araştırma örnekleminin diliyle uygun olması ve anketteki soruları ve paragrafları doğru yanıtlaması ve katılımcılarının anlamasını kolaylaştırması amacıyla Türkçeden Arapçaya tercüme edilmiştir. (Ek 2), (Ek 3)

### **3.6. Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın verileri 2023 yılında Nisan ayı içerisinde toplanmıştır. Google Forms üzerinden hazırlanan anket formları çevrimiçi olarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Yalnızca gönüllü olan çalışanlardan veriler elde edilmiştir.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Araştırmada anket formları aracılığıyla toplanan veriler IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları üzerinde analiz edilmiştir. Frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler katılımcılara ait demografik bulguları ve ölçekleri tanımlayıcı bulguları sunmak için kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenirliğini test etmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Veri dağılımlarının normalliği analiz için çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi gruplar arası farklılıkları analiz etmek için kullanılmıştır. Post Hoc analizleri yapılırken grupların sayısı az olduğu için ve grup sayıları arasında belirgin farklılıklar olduğu için Bonferroni testi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini test etmek için ise çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık %95 güven aralığında aranmıştır.

### **3.8. Araştırma Bulguları**

Tez çalışmasının bu bölümünde anket formları aracılığıyla elde edilen veriler istatistiki yöntemlerle analiz edilmiş ve analizlerin bulguları sunulmuştur. Bulgular ilgili başlıklar altında tablolar aracılığıyla sunulmuş ve açıklanmıştır.

#### ***3.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular***

Aşağıda Tablo 1'de katılımcıların demografikleriyle ilgili elde edilen bulgular sunulmuştur.

**Tablo 1***Katılımcılara Ait Demografik Bulgular*

| Değişkenler           | Gruplar               | F   | %    |
|-----------------------|-----------------------|-----|------|
| Cinsiyet              | Erkek                 | 119 | 83,2 |
|                       | Kadın                 | 24  | 16,8 |
| Yaş                   | 18-24 yaş             | 16  | 11,2 |
|                       | 25-34 yaş             | 49  | 34,3 |
|                       | 35-44 yaş             | 32  | 22,4 |
|                       | 45-54 yaş             | 31  | 21,7 |
|                       | 55-64 yaş             | 15  | 10,5 |
| Eğitim Durumu         | Önlisans              | 42  | 29,4 |
|                       | Lisans                | 75  | 52,4 |
|                       | Yüksek lisans-Doktora | 26  | 18,2 |
| İşletmedeki Pozisyon  | Yönetici              | 64  | 44,8 |
|                       | Yönetici yardımcısı   | 29  | 20,3 |
|                       | Bölüm başkanı         | 8   | 5,6  |
|                       | Sekreterlik           | 32  | 22,4 |
|                       | Yetkili               | 10  | 7,0  |
| Pozisyonadaki Tecrübe | 1 yıldan az           | 16  | 11,2 |
|                       | 1-3 yıl               | 54  | 37,8 |
|                       | 4-6 yıl               | 37  | 25,9 |
|                       | 7-9 yıl               | 14  | 9,8  |
|                       | 10 yıl ve üzeri       | 22  | 15,4 |
| İşletme Tecrübesi     | 1 yıldan az           | 10  | 7,0  |
|                       | 1-3 yıl               | 54  | 37,8 |
|                       | 4-6 yıl               | 32  | 22,4 |
|                       | 7-9 yıl               | 16  | 11,2 |
|                       | 10 yıl ve üzeri       | 31  | 21,7 |

Tablo 1’deki bulgulara göre katılımcıların %83,2’si erkek ve %16,8’i kadındır. Filistin İstatistik Merkezi’nin 2022 yılında yayınladığı rapora göre, Filistinli kadınların işgücü piyasasına katılım oranı %18,6’ya ulaştı, bu da kadınların GPC’indeki toplam işgücüne katılım oranının Filistinli işgücüne katılımlarından biraz daha az olduğu anlamına gelmektedir. Bunun nedeni, genel olarak kadınların eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışmayı diğer sektörlerle göre daha fazla tercih etmeleridir.

Katılımcılar arasında 18-24 yaş aralığından olanların oranı %11,2, 25-34 yaş aralığında olanlar %34,3; 35-44 yaş aralığının oranı %22,4; 45-54 yaş aralığının oranı %21,7 ve 55-64 yaş aralığının oranı da %10,5'tir. Gazze Şeridi'ndeki abluka ve kötü ekonomik koşullar nedeniyle Gazze Şeridi'ndeki istihdam oranlarının geçmişe göre daha düşük olması nedeniyle gençlerin yüzdesinin düşük olduğunu görülmektedir.

Katılımcıların yarısından bir miktar fazlasının (%52,4) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Yüksek lisans ve doktora mezunu olanların oranı %18,2 iken, önlisans mezunu olanların oranı ise %29,4'tür. Bu, çalışma topluluğunun eğitilmiş ve sorumlu olduğunu ve anketin paragrafları hakkında objektif bir şekilde görüş bildirebildiğini gösteren güven verici bir sonuçtur. Ayrıca GPC'nin, eğitimi çalışanlar için en önemli koşullardan ve özelliklerden biri haline getiren Kamu Hizmeti Yasası'na göre çalışanları atama taahhüdünü göstermektedir.

Ankete katılanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında, %44,8'inin yönetici, %20,3'ünün yönetici yardımcısı, %5,6'sının bölüm başkanı, %22,4'ünün sekreter ve %7,0'ının da yetkili pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Çalışma, bu oranların idari hiyerarşinin doğal ve uygun bir sonucu olduğuna inanmaktadır. GPC'indeki tüm idari kademelerden bu kapsamlı katılım, çalışmanın konusuna olan ilgiyi yansıtmaktadır. Farklı idari düzeylerden tüm bakış açılarını içerdiği için sonuçlarına güç katmaktadır. Katılımcıların %11,2'sinin 1 yıldan az, %37,8'inin 1-3 yıl, %25,9'unun 4-6 yıl, %9,8'inin 7-9 yıl ve %15,4'ünün de 10 yıl ve üzeri süredir bulundukları pozisyonda oldukları tespit edilmiştir. İşletme tecrübesine bakıldığında ise katılımcıların %7'sinin 1 yıldan az, %37,8'inin 1-3 yıl, %22,4'ünün 4-6 yıl, %11,2'sinin 7-9 yıl ve %21,7'sinin de 10 yıl ve üzeri işletme tecrübeleri olduğu bulunmuştur.

### ***3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi***

Bu araştırmada geçerlik analizleri AMOS 24 programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital İKP, dijital işe alım, dijital eğitim ve geliştirme, dijital performans yönetimi, dijital kariyer yönetimi, dijital ücretleme ve ödül, dijital iletişim, maliyet verimliliği ve üretkenlik ölçekleri için ayrı DFA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular tablolarla gösterilmiş ve açıklanmıştır. Ayrıca, her bir ölçeğe ait DFA modeli şekil olarak da gösterilmiştir.

Aşağıda Tablo 2 dijital dönüşüm ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,10 ila 0,58 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 3'te dijital dönüşüm ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 3'te ise dijital dönüşüm ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı NFI ve CFI değerlerinin ise kriter değerlere yakın olduğu bulunmuştur

**Tablo 2**

*Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler | Faktör  | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|----------|---------|-----------|-----------|------|------|------|
| DD1      | <--- DD | 0,10      | 0,22      | 0,23 | 0,95 | 0,34 |
| DD2      | <--- DD | 0,11      | 0,25      | 0,24 | 1,03 | 0,30 |
| DD3      | <--- DD | 0,17      | 0,32      | 0,21 | 1,57 | 0,12 |
| DD4      | <--- DD | 0,39      | 0,71      | 0,21 | 3,41 | ***  |
| DD5      | <--- DD | 0,58      | 1,00      |      |      |      |
| DD6      | <--- DD | 0,55      | 1,15      | 0,27 | 4,28 | ***  |
| DD7      | <--- DD | 0,37      | 0,76      | 0,23 | 3,23 | 0,00 |
| DD8      | <--- DD | 0,29      | 0,59      | 0,22 | 2,64 | 0,01 |
| DD9      | <--- DD | 0,47      | 1,84      | 0,47 | 3,89 | ***  |
| DD10     | <--- DD | 0,49      | 1,03      | 0,26 | 4,00 | ***  |

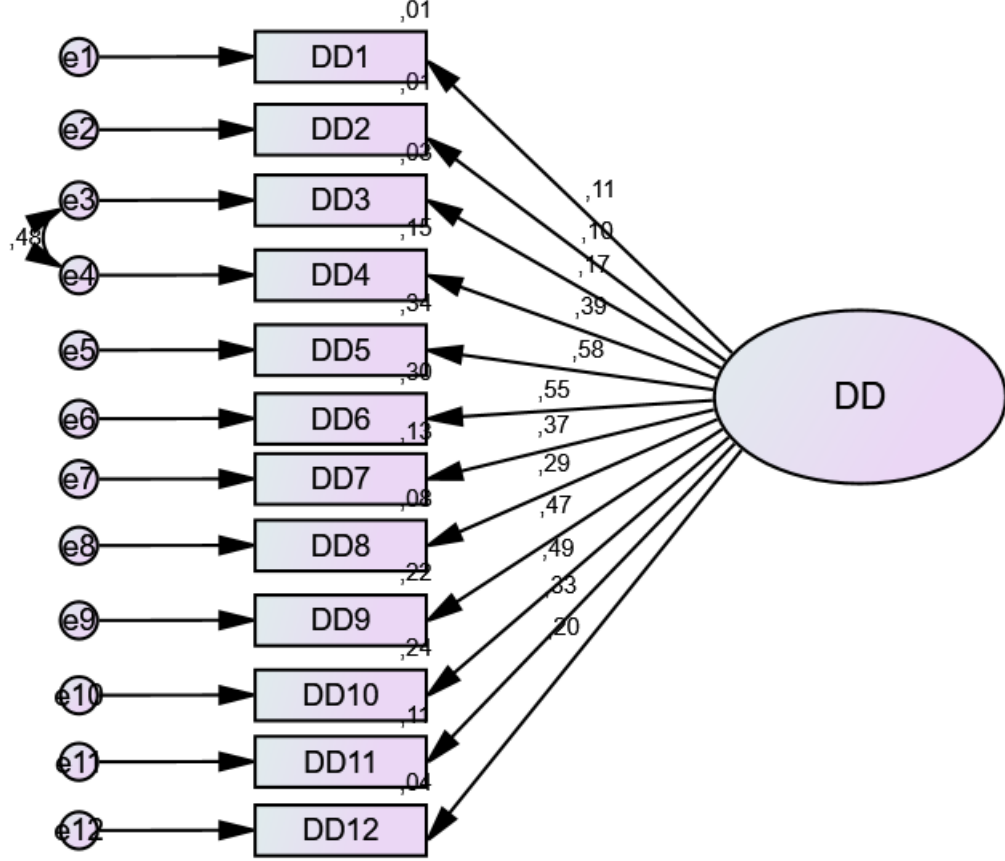
**Tablo 3**

*Dijital Dönüşüm Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 1,81           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,02           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,60           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,75           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,90           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,86           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,08           |

Şekil 3

*Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*



Aşağıda Tablo 4’te DİJİTAL İKP ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,47 ila 0,71 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 4’te dijital İKP ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 5’te ise dijital İKP ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı CMIN değerinin ise kriter değerlere yakın olduğu saptanmıştır.

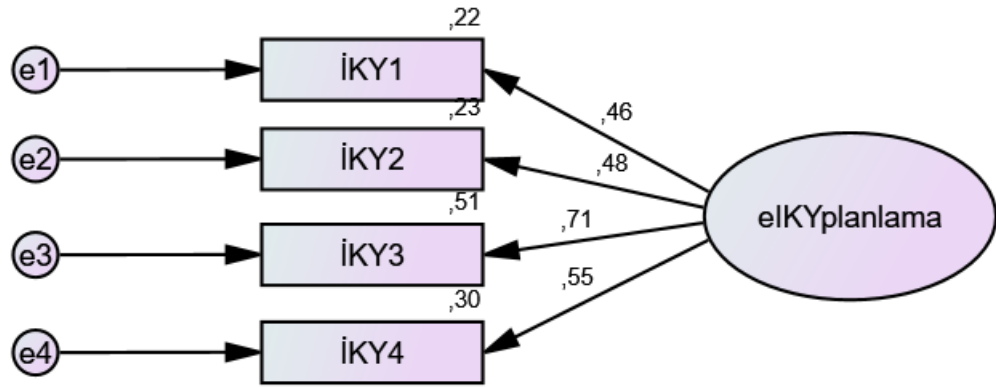
**Tablo 4**

*Dijital İKP Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler |      | Faktör       | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|----------|------|--------------|-----------|-----------|------|------|------|
| İKY1     | <--- | eIKYplanlama | 0,47      | 1         |      |      |      |
| İKY2     | <--- | eIKYplanlama | 0,48      | 0,94      | 0,27 | 3,50 | 0,00 |
| İKY3     | <--- | eIKYplanlama | 0,71      | 1,36      | 0,36 | 3,75 | 0,00 |
| İKY4     | <--- | eIKYplanlama | 0,55      | 0,95      | 0,26 | 3,71 | 0,00 |

**Tablo 5***Dijital İKP Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| <b>CMIN</b>  | < 2,00        | < 3,00                | 0,36           |
| <b>RMR</b>   | < 0,05        | < 0,10                | 0,00           |
| <b>NFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| <b>CFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 1,00           |
| <b>GFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 1,00           |
| <b>AGFI</b>  | > 0,90        | > 0,85                | 0,99           |
| <b>RMSEA</b> | < 0,05        | < 0,10                | 0,00           |

**Şekil 4***Dijital İKP Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

Aşağıda Tablo 6’da dijital işe alım ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,28 ila 0,79 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 5’te dijital işe alım ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 7’de ise dijital işe alım ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6***Dijital işe alım Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler    | Faktör                | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|-------------|-----------------------|-----------|-----------|------|------|------|
| <b>İKY5</b> | <--- Dijital işe alım | 0,79      | 1         |      |      |      |
| <b>İKY6</b> | <--- Dijital işe alım | 0,71      | 1,35      | 0,18 | 7,50 | 0,00 |
| <b>İKY7</b> | <--- Dijital işe alım | 0,51      | 0,89      | 0,16 | 5,52 | 0,00 |
| <b>İKY8</b> | <--- Dijital işe alım | 0,68      | 1,19      | 0,16 | 7,28 | 0,00 |

|       |      |                  |      |      |      |      |      |
|-------|------|------------------|------|------|------|------|------|
| İKY9  | <--- | Dijital işe alım | 0,48 | 0,81 | 0,16 | 5,14 | 0,00 |
| İKY10 | <--- | Dijital işe alım | 0,28 | 0,52 | 0,17 | 3,00 | 0,00 |

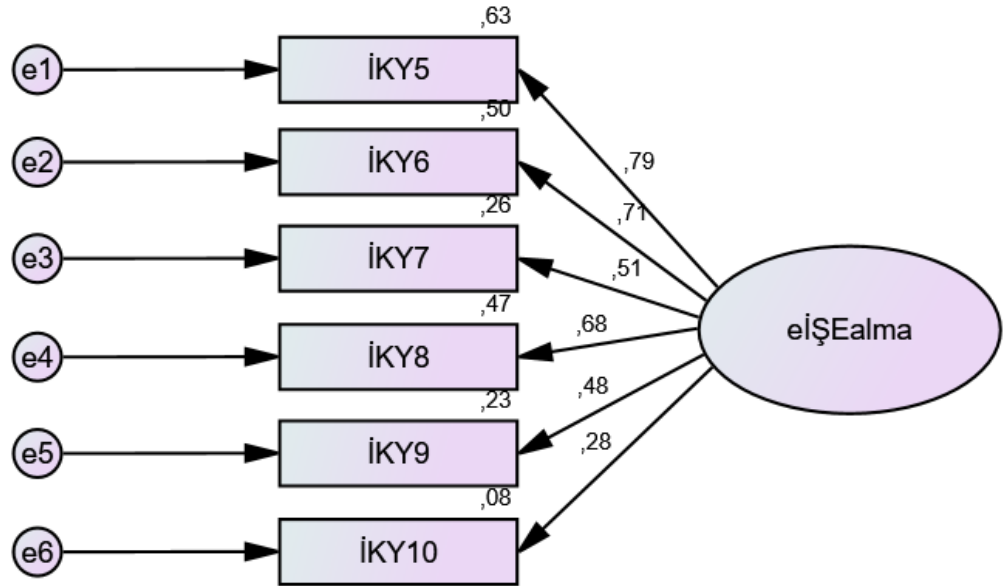
**Tablo 7**

*Dijital işe alım Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 1,95           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,01           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,91           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,95           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,96           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,91           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,08           |

**Şekil 5**

*Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*



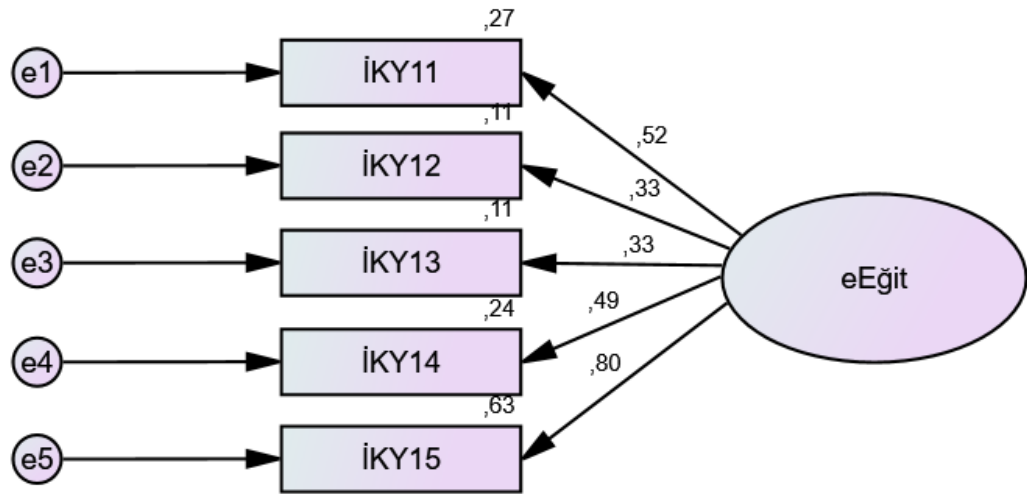
Aşağıda Tablo 8’de dijital eğitim ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,23 ila 0,80 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 6’da dijital eğitim ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 9’da ise dijital eğitim ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı anlaşılmıştır.

**Tablo 8***Dijital Eğitim ve Geliştirme Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler |      | Faktör | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|----------|------|--------|-----------|-----------|------|------|------|
| İKY11    | <--- | eEğit  | 0,52      | 1         |      |      |      |
| İKY12    | <--- | eEğit  | 0,33      | 0,43      | 0,14 | 3,02 | 0,00 |
| İKY13    | <--- | eEğit  | 0,33      | 0,36      | 0,12 | 3,02 | 0,00 |
| İKY14    | <--- | eEğit  | 0,49      | 0,78      | 0,19 | 4,05 | 0,00 |
| İKY15    | <--- | eEğit  | 0,80      | 1,22      | 0,29 | 4,16 | 0,00 |

**Tablo 9***Dijital Ağitim ve Geliştirme Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 1,76           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,01           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,90           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,95           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,98           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,93           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,07           |

**Şekil 6***Dijital Eğitim ve Geliştirme Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

Aşağıda Tablo 10’da dijital performans ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,42 ila 0,97 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 7’de dijital performans ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 11’de ise dijital performans ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı bulunmuştur.

**Tablo 10**

*Dijital Performans Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler | Faktör     | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | P    |
|----------|------------|-----------|-----------|------|------|------|
| İKY16    | <--- ePerf | 0,60      | 1         |      |      |      |
| İKY17    | <--- ePerf | 0,42      | 0,96      | 0,21 | 4,56 | 0,00 |
| İKY18    | <--- ePerf | 0,97      | 1,47      | 0,17 | 8,53 | 0,00 |
| İKY19    | <--- ePerf | 0,96      | 1,53      | 0,18 | 8,47 | 0,00 |
| İKY20    | <--- ePerf | 0,93      | 1,53      | 0,18 | 8,33 | 0,00 |

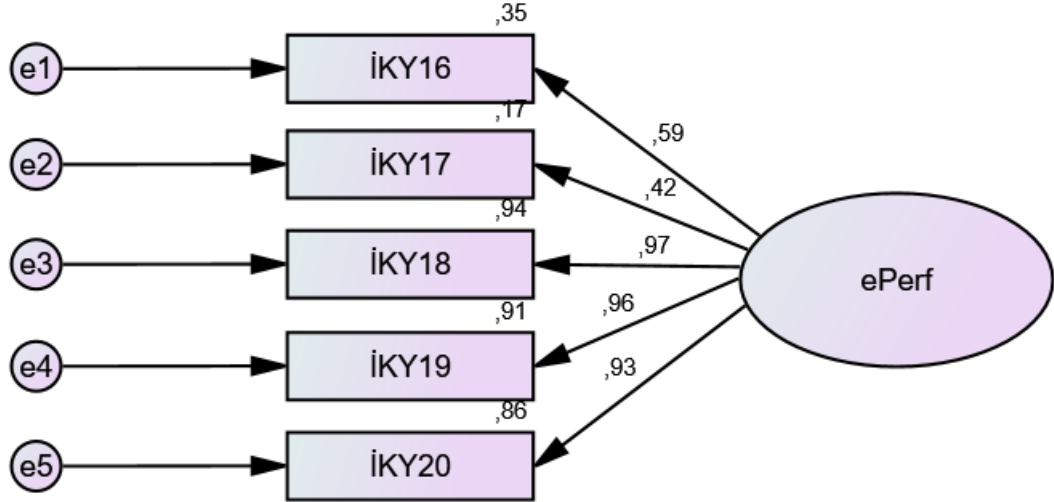
**Tablo 11**

*Dijital Performans Yönetimi Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 1,84           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,01           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,98           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,93           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,08           |

## Şekil 7

### Dijital Performans Doğrulamalı Faktör Analizi Grafiği



Aşağıda Tablo 12’de dijital kariyer yönetimi ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,51 ila 0,80 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 8’de dijital kariyer yönetimi ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 13’te ise dijital kariyer yönetimi ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı saptanmıştır.

**Tablo 12**

### Dijital Kariyer Yönetimi Doğrulamalı Faktör Analizi

| Maddeler | Faktör    | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | P    |
|----------|-----------|-----------|-----------|------|------|------|
| İKY21    | <--- EKar | 0,51      | 1         |      |      |      |
| İKY22    | <--- EKar | 0,80      | 1,56      | 0,30 | 5,27 | 0,00 |
| İKY23    | <--- EKar | 0,66      | 1,40      | 0,28 | 5,01 | 0,00 |
| İKY24    | <--- EKar | 0,68      | 1,42      | 0,28 | 5,08 | 0,00 |

**Tablo 13**

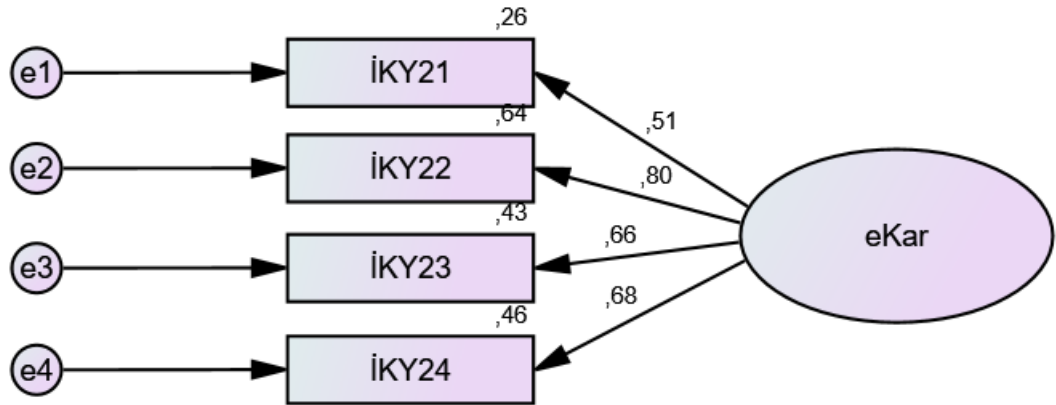
### Dijital Kariyer Yönetimi Uyum İndeksi Bulguları

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 0,44           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,00           |

|       |        |        |      |
|-------|--------|--------|------|
| NFI   | > 0,95 | > 0,90 | 0,99 |
| CFI   | > 0,95 | > 0,90 | 1,00 |
| GFI   | > 0,95 | > 0,90 | 1,00 |
| AGFI  | > 0,90 | > 0,85 | 0,98 |
| RMSEA | < 0,05 | < 0,10 | 0,00 |

**Şekil 8**

*Dijital Kariyer Yönetimi Doğrulatoryı Faktör Analizi Grafiğı*



Aşağıda Tablo 14’te dijital ücret ve ödüllendirme ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,39 ila 0,84 arasında değiştiğı bulunmuştur. Ayrıca Şekil 9’da dijital ücret ve ödüllendirme ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 15’te ise dijital ücret ve ödüllendirme ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. RMR, NFI, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin kriterleri sağladığı ve CMIN ve RMSEA değerlerinin ise kriter değerlere çok yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

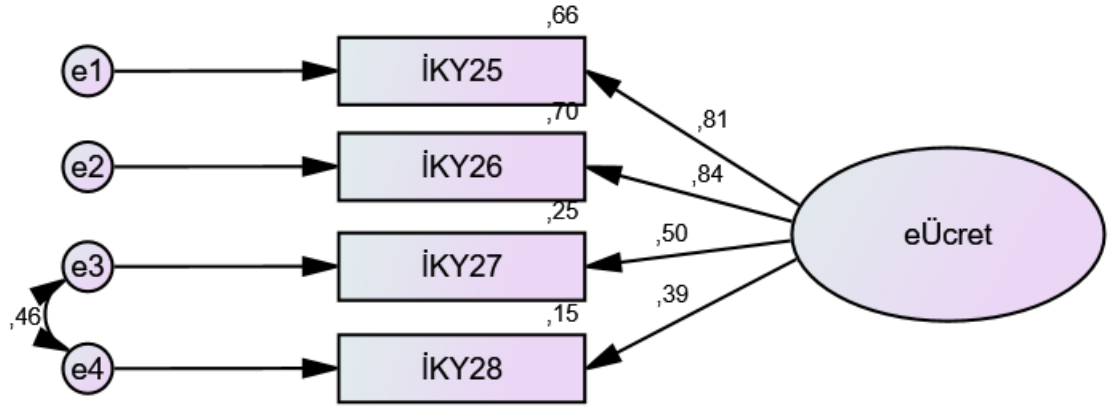
**Tablo 14**

*Dijital Ücretleme ve Ödül sistemleri Doğrulatoryı Faktör Analizi*

| Maddeler | Faktör      | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|----------|-------------|-----------|-----------|------|------|------|
| İKY25    | <--- eÜcret | 0,81      | 1         |      |      |      |
| İKY26    | <--- eÜcret | 0,84      | 1,00      | 0,16 | 6,36 | 0,00 |
| İKY27    | <--- eÜcret | 0,50      | 0,62      | 0,12 | 5,37 | 0,00 |
| İKY28    | <--- eÜcret | 0,39      | 0,58      | 0,14 | 4,13 | 0,00 |

**Tablo 15***Dijital Ücretleme ve Ödül sistemleri Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| <b>CMIN</b>  | < 2,00        | < 3,00                | 3,16           |
| <b>RMR</b>   | < 0,05        | < 0,10                | 0,04           |
| <b>NFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,98           |
| <b>CFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| <b>GFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| <b>AGFI</b>  | > 0,90        | > 0,85                | 0,89           |
| <b>RMSEA</b> | < 0,05        | < 0,10                | 0,12           |

**Şekil 9***Dijital Ücretleme ve Ödül sistemleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

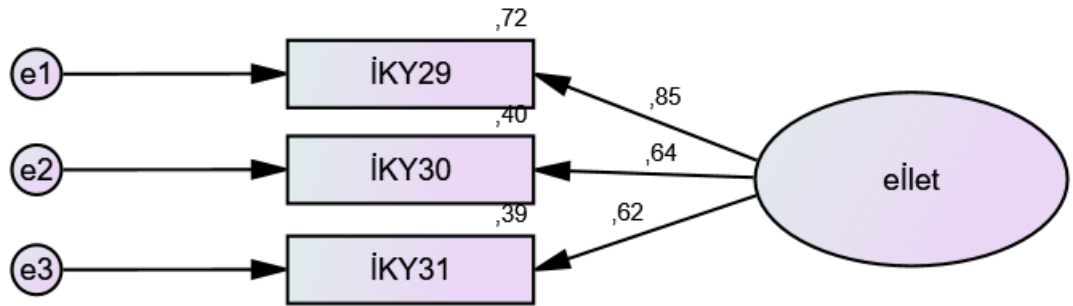
Aşağıda Tablo 16’da dijital iletişim ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,62 ila 0,85 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 10’da dijital iletişim ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 17’de ise dijital iletişim ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin kriterleri sağladığı ve RMSEA değerinin de kriter değerden uzak olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 16***Dijital İletişim Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler     | Faktör     | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|--------------|------------|-----------|-----------|------|------|------|
| <b>İKY29</b> | <--- eİlet | 0,85      | 1         |      |      |      |
| <b>İKY30</b> | <--- eİlet | 0,64      | 0,83      | 0,15 | 5,46 | 0,00 |
| <b>İKY31</b> | <--- eİlet | 0,62      | 0,85      | 0,16 | 5,43 | 0,00 |

**Tablo 17***Dijital İletişim Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| <b>CMIN</b>  | < 2,00        | < 3,00                | 0,00           |
| <b>RMR</b>   | < 0,05        | < 0,10                | 0,00           |
| <b>NFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 1,00           |
| <b>CFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 1,00           |
| <b>GFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 1,00           |
| <b>AGFI</b>  | > 0,90        | > 0,85                | 1,00           |
| <b>RMSEA</b> | < 0,05        | < 0,10                | 0,48           |

**Şekil 10***Dijital İletişim Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

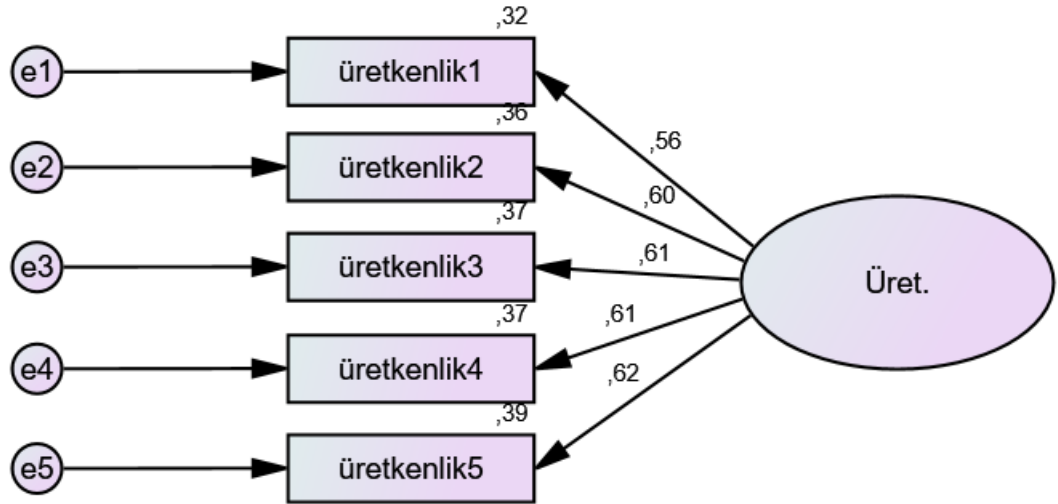
Aşağıda Tablo 18’de üretkenlik ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,56 ila 0,62 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 11’de üretkenlik ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 19’da ise üretkenlik ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 18***Üretkenlik Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler    | Faktör     | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | p    |
|-------------|------------|-----------|-----------|------|------|------|
| üretkenlik1 | <--- Üret. | 0,56      | 1         |      |      |      |
| üretkenlik2 | <--- Üret. | 0,60      | 1,10      | 0,23 | 4,83 | 0,00 |
| üretkenlik3 | <--- Üret. | 0,61      | 1,11      | 0,23 | 4,86 | 0,00 |
| üretkenlik4 | <--- Üret. | 0,61      | 1,19      | 0,24 | 4,86 | 0,00 |
| üretkenlik5 | <--- Üret. | 0,62      | 1,14      | 0,23 | 4,92 | 0,00 |

**Tablo 19***Üretkenlik Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| <b>CMIN</b>  | < 2,00        | < 3,00                | 1,67           |
| <b>RMR</b>   | < 0,05        | < 0,10                | 0,01           |
| <b>NFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,94           |
| <b>CFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,97           |
| <b>GFI</b>   | > 0,95        | > 0,90                | 0,98           |
| <b>AGFI</b>  | > 0,90        | > 0,85                | 0,94           |
| <b>RMSEA</b> | < 0,05        | < 0,10                | 0,08           |

**Şekil 11***Üretkenlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

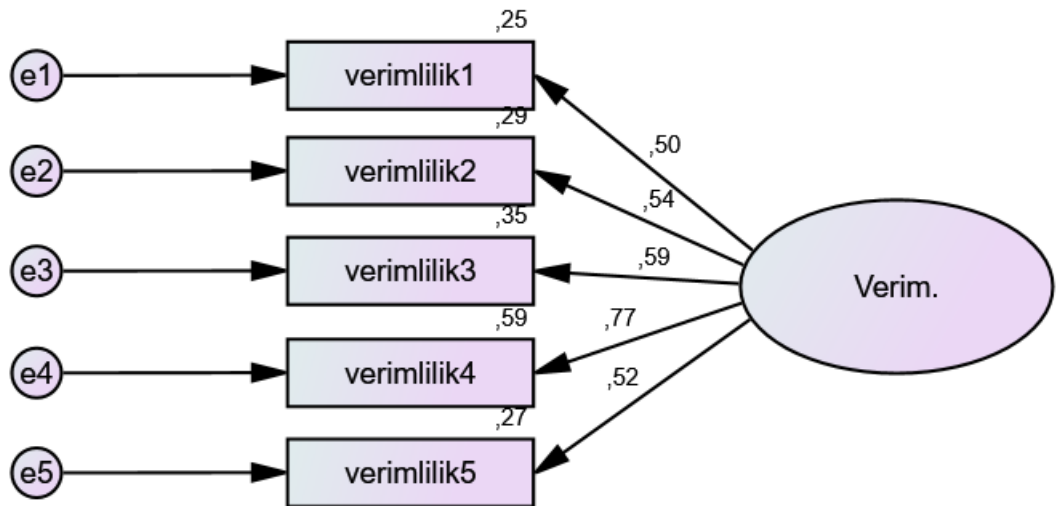
Aşağıda Tablo 20’de maliyet verimliliği ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve standardize olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,50 ila 0,77 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca Şekil 12’de maliyet verimliliği ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir. Tablo 21’de ise maliyet verimliliği ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri gösterilmiştir. CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı anlaşılmıştır.

**Tablo 20***Maliyet Verimliliği Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi*

| Maddeler    |      | Faktör | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R. | P    |
|-------------|------|--------|-----------|-----------|------|------|------|
| Verimlilik1 | <--- | Verim. | 0,50      | 1         |      |      |      |
| verimlilik2 | <--- | Verim. | 0,54      | 1,11      | 0,26 | 4,31 | 0,00 |
| verimlilik3 | <--- | Verim. | 0,59      | 1,29      | 0,29 | 4,52 | 0,00 |
| verimlilik4 | <--- | Verim. | 0,77      | 2,26      | 0,46 | 4,89 | 0,00 |
| verimlilik5 | <--- | Verim. | 0,52      | 1,17      | 0,28 | 4,23 | 0,00 |

**Tablo 21***Maliyet Verimliliği Uyum İndeksi Bulguları*

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
| CMIN         | < 2,00        | < 3,00                | 1,22           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,01           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,95           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,99           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,98           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,95           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,04           |

**Şekil 12***Maliyet verimliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği*

### 3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, Dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) hesaplanarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır ve sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22**

*Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi*

| Ölçekler                             | Madde Sayısı | Cronbach’s Alpha |
|--------------------------------------|--------------|------------------|
| Dijital Dönüşüm                      | 12           | 0,62             |
| Dijital İnsan Kaynakları Planlama    | 4            | 0,63             |
| Dijital işe alım                     | 6            | 0,73             |
| Dijital eğitim ve geliştirme         | 5            | 0,62             |
| Dijital performans yönetimi          | 5            | 0,86             |
| Dijital kariyer Yönetimi             | 4            | 0,75             |
| Dijital Ücretleme ve ödül sistemleri | 4            | 0,76             |
| Dijital İletişim                     | 3            | 0,74             |
| İK performans-Üretkenlik             | 5            | 0,74             |
| İK performans- Maliyet Verimliliği   | 5            | 0,72             |
| İK performans TOPLAM                 | 10           | 0.64             |

İç tutarlılık katsayıları 0,60 ila 0,79 olan ölçekler orta güvenirlikte ve 0,80 ve üzerinde olan ölçekler ise yüksek güvenirlikte ölçekler olarak kabul edilmektedir (Nakip ve Yaraş, 2017). Tablo 22 incelendiğinde; dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçeklerinin ve alt boyutlarının belirtilen kriterleri sağladığı görülmektedir. Bu bulgulara göre İKY fonksiyonları arasında Dijital performans değerlendirme ölçeği yüksek güvenirlikte, diğer ölçekler ise orta güvenirlikte ölçekler olarak kabul edilmişlerdir.

### 3.8.4. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları için minimum, maksimum, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış, sonuçları da Tablo 23’te gösterilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ölçeklerin dağılımlarının normal olup

olmadığını analiz etmek için kullanılmıştır. Hair vd. (2010) ve Byrne (2010) sosyal bilimlerde çarpıklık değerinin  $\pm 2$  aralığında ve kurtosis değerinin de  $\pm 7$  aralığında olması durumunda dağılımların normal kabul edilebileceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 23**

*Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler*

| Değişkenler       | Min. | Max. | $\bar{X}$ | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|------|------|-----------|------|-----------|----------|
| Dijital Dön       | 3,58 | 5,00 | 4,13      | 0,21 | 1,67      | 6,62     |
| Dijital İKP       | 3,25 | 5,00 | 4,19      | 0,30 | 1,18      | 2,29     |
| Dijital İşe Alım  | 2,83 | 5,00 | 4,10      | 0,24 | 0,64      | 8,93     |
| Dijital eğitim ve | 2,80 | 5,00 | 3,98      | 0,27 | -1,84     | 8,05     |
| Dijital           | 2,80 | 5,00 | 3,91      | 0,44 | -0,86     | 0,77     |
| Dijital kariyer   | 4,00 | 5,00 | 4,25      | 0,33 | 1,26      | 0,40     |
| Dijital           | 3,75 | 5,00 | 4,17      | 0,32 | 1,43      | 1,24     |
| Dijital İletişim  | 2,33 | 5,00 | 3,85      | 0,41 | -1,23     | 3,17     |
| Üretkenlik        | 4,00 | 5,00 | 4,25      | 0,30 | 1,29      | 0,86     |
| Verimlilik        | 3,60 | 5,00 | 4,22      | 0,35 | 0,89      | 0,10     |
| Performans        | 3,90 | 4,80 | 4,24      | 0,23 | 0,69      | -0,31    |

Tablo 23'teki bulgulara göre;

Dijital dönüşüm algı düzeyi ortalaması 4,13'tür. Burada katılımcıların anket formunda kendilerine dijital dönüşümle ilgili sunulan ifadelerle katılma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bir diğer deyişle, katılımcılar işyerlerinin dijital dönüşüm açısından başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyi ortalamalarının 3,85 ila 4,25 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların anket formunda kendilerine dijital İKY uygulamaları ilgili sunulan ifadelerle katılma düzeylerinin yüksektir. Bununla birlikte, algı düzeyi en yüksek ölçülen dijital İKY uygulamasının dijital kariyer yönetimi olduğu (4,25) ve algı düzeyi en düşük ölçülen dijital İKY uygulamasının ise dijital iletişim (3,85) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların İK performansı ortalamasının ise 4,24 olduğu bulunmuştur. Katılımcıların anket formunda kendilerine İK performansı ile ilgili sunulan ifadelerle katılma düzeylerinin yüksek olduğu söylemek mümkündür. İK performansının alt boyutları olan üretkenlik (4,25) ve İKY maliyet verimliliği (4,22) ortalamalarının da birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performansı ölçekleri ve alt boyutları için hesaplanan çarpıklık değerlerinin kriter değerler olan  $\pm 2$  aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin de kriter değerler olan  $\pm 7$  aralığında veya bu değerlere çok yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

### 3.8.5. İlişki Analizleri

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi testiyle analiz edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24**

*Değişkenler Arasındaki İlişkiler*

| Değişkenler   | 1      | 2     | 3      | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9      | 10     |
|---------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 1.Diji. Dön.  | 1      |       |        |       |       |       |       |       |        |        |
| 2. Dijital    | -0,55  | 1     |        |       |       |       |       |       |        |        |
| 3.Dijital işe | 0,23** | 0,01  | 1      |       |       |       |       |       |        |        |
| 4.Dijital     | 0,13   | 0,05  | 0,15   | 1     |       |       |       |       |        |        |
| 5. Diji Perf. | 0,08   | 0,06  | 0,10   | 0,17* | 1     |       |       |       |        |        |
| 6. Diji       | 0,04   | -0,07 | -0,07  | -0,02 | 0,07  | 1     |       |       |        |        |
| 7. Diji Ücr.  | 0,04   | -0,07 | 0,11   | 0,02  | 0,13  | 0,08  | 1     |       |        |        |
| 8. Diji       | 0,12   | -0,10 | 0,30** | 0,08  | 0,04  | -0,03 | 0,17* | 1     |        |        |
| 9.Üretkenlik  | 0,04   | 0,14  | -0,10  | 0,06  | 0,10  | 0,03  | 0,01  | -0,11 | 1      |        |
| 10.Verimlilik | 0,16*  | 0,03  | 0,07   | -0,12 | -0,04 | 0,17* | 0,10  | 0,20* | -0,01  | 1      |
| 11.Perf.      | 0,15   | 0,11  | -0,01  | -0,05 | 0,04  | 0,14  | 0,08  | 0,08  | 0,65** | 0,75** |

\*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24 şunları göstermektedir:

İşletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital İKY uygulamalarından sadece dijital işe alım arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,23$  ve  $p<0,05$ ). Bu ilişki pozitif yönlüdür ve dijital dönüşüm düzeyinde meydana gelen bir artışın dijital işe alım düzeyinde de bir artış olarak görüleceğine işaret etmektedir. Bunun nedeni, GPC tarafından kullanılan Dijital işe alım yöntemlerinin bir iş ilanı yayınlamaktan, adaylardan CV'leri almaktan ve

işe alım sürecinin diğer görevlerini elektronik yollarla almasıdır. bu, Facebook gibi sosyal medya aracılığıyla sayfalarında açıkça görülmektedir. Diğer taraftan, işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital İKP, dijital eğitim, dijital performans yönetimi, dijital kariyer yönetimi, dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ve dijital iletişim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $r$  değerleri için  $p>0,05$ ). Yani kurumda dijital dönüşüm seviyesi yükselse bile dijital İKP, dijital eğitim, dijital performans yönetimi, dijital kariyer yönetimi, dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ve dijital iletişim düzeylerinde bir değişikliğe yol açmayacaktır. İşe alım sürecinde, GPC'nin işe alım sürecini kolaylaştırmak için sosyal paylaşım sayfalarını ve diğer elektronik araçları kullanabildiği gözükmemektedir, ancak İKY fonksiyonlarının diğer bölümlerindeki GPC'nin elektronik araçları kullanamadığı görülmektedir

İşletmelerdeki dijital dönüşüm ile İK performansı açısından sadece maliyet verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=0,16$  ve  $p<0,05$ ). Bu ilişki pozitif yönlüdür ve dijital dönüşüm düzeyinde meydana gelen bir artışın maliyet verimliliğinde de bir artış olarak görüleceğine işaret etmektedir. İletişim sürecinde WhatsApp grupları ve Zoom programı gibi elektronik araçlar kullanılmaktadır. Bunun için iletişimin maliyet verimliliğine etkisi burada olmuştur. Öte yandan, işletmelerdeki dijital dönüşüm ile üretkenlik ve İK performansının toplamı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit edilmiştir ( $r$  değerleri için  $p>0,05$ ).

Üretkenlik ile dijital İKP, dijital işe alım, dijital eğitim, dijital performans yönetimi, dijital kariyer yönetimi, dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ve dijital iletişim dijital İKY uygulamalarının hiç birisinin arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $r$  değerleri için  $p>0,05$ ). Diğer bir deyişle, dijital İKY uygulamalarının düzeylerindeki değişiklik, insan kaynakları yönetiminin Üretkenliğinde bir değişikliğe yol açmamaktadır.

Maliyet verimliliği ile dijital İKY uygulamalarından dijital kariyer yönetimi ve dijital iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,17$  ve  $p<0,05$ ,  $r=0,20$  ve  $p<0,05$ ). Bu ilişki pozitif yönlüdür ve dijital kariyer yönetimi ve dijital iletişim düzeyinde meydana gelen bir artışın İK performansı belirleyicilerinden maliyet verimliliğinde de bir artış olarak görüleceğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, dijital İKP, dijital eğitim, dijital performans yönetimi ve dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ile maliyet verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $r$  değerleri için  $p>0,05$ ).

İK performansının geneli ile dijital İKY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $r$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bu, dijital İKY’ndeki değişikliğin genel performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bunun nedeni GPC’de dijital İKY uygulamalarının yetersizliği vardır. Dijital İKY uygulamaları, İK performansı üzerinde doğrudan bir ilişki yaratmak için yeterli düzeyde geliştirilmemiştir veya kullanılmamıştır olabilir.

### 3.8.6. Etki Analizleri

Bu kısımda dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün üretkenlik, maliyet verimliliği ve İK performans toplamı üzerine olan etkileri çoklu doğrusal regresyon analizi testiyle analiz edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 25**

*Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının İK Performansı Üzerine Etkisi*

| Bağımlı Değişken: İK performansı  |       |         |       |       |      |      |      |
|-----------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|------|------|
| Bağımsız Değişken                 | B     | S. Hata | B     | t     | p    | VIF  | D-W  |
| Sabit                             | 2,71  | 0,67    |       | 4,03  | 0,00 |      | 1,89 |
| Dijital Dönüşüm                   | 0,18  | 0,10    | 0,16  | 1,84  | 0,07 | 1,08 |      |
| Dijital İKP                       | 0,11  | 0,07    | 0,15  | 1,74  | 0,08 | 1,03 |      |
| Dijital işe alım                  | -0,06 | 0,09    | -0,06 | -0,67 | 0,51 | 1,17 |      |
| Dijital eğitim                    | -0,07 | 0,07    | -0,08 | -0,92 | 0,36 | 1,06 |      |
| Dijital performans                | 0,01  | 0,05    | 0,01  | 0,14  | 0,89 | 1,06 |      |
| Dijital kariyer                   | 0,10  | 0,06    | 0,14  | 1,68  | 0,09 | 1,03 |      |
| Dijital Ücretleme                 | 0,04  | 0,06    | 0,06  | 0,72  | 0,47 | 1,06 |      |
| Dijital İletişim                  | 0,05  | 0,05    | 0,09  | 0,99  | 0,32 | 1,14 |      |
| R: 0,26                           |       | F: 1,39 |       |       |      |      |      |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,02 |       | p: 0,21 |       |       |      |      |      |

Tablo 25’teki bulgulara göre Durbin Watson değeri 1,0’dan büyük olarak bulunmuş ve bu bulgu regresyon testinde oto-korelasyon olmadığı ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığı şeklinde yorumlanmıştır. VIF değerlerinin ise kriter değer olan 10’dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çoklu regresyon analizlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğini şeklinde yorumlanmıştır (Nimon,

2010). Tablo 25'teki bulgular dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün İK performansının toplamı üzerinde sadece %2'lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının da istatistikî olarak anlamlı olmadığını göstermiştir ( $F = 1,39, p > 0,05$ ). Demek ki dijital İKY uygulamaları ve dijital dönüşüm; İK performansının toplamını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermemektedir (tüm  $\beta$  değerleri için  $p > 0,05$ ). Bununla birlikte, dijital dönüşümün, dijital İKP'sının ve dijital kariyer yönetiminin olasılık değerlerinin ( $p$ ) istatistiki anlamlılığın ölçüldüğü 0,05'e çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Burada bunun nedeninin, performansı etkilemesi gereken dijital dönüşümün etkin uygulanamaması olabileceğini görmektedir. Ayrıca bu sonuçlar, dijital İKY ve dijital dönüşüm uygulamalarının kısa vadede İK'nın toplam performansını etkilemediğini göstermektedir. Ancak uzun vadede bir etkisi olabilir. Bu durumda daha uzun bir takip süresi veya farklı bir dönemde tekrar incelemeler gerekebilir.

**Tablo 26**

*Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının Üretkenlik Üzerine Etkisi*

| Bağımlı Değişken: Üretkenlik           |       |                |          |          |          |      |      |
|----------------------------------------|-------|----------------|----------|----------|----------|------|------|
| Bağımsız Değişken                      | B     | S. Hata        | <i>B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> | VIF  | D-W  |
| Sabit                                  | 3,50  | 0,89           |          | 3,91     | 0,00     |      | 1,92 |
| Dijital Dönüşüm                        | 0,09  | 0,13           | 0,06     | 0,72     | 0,47     | 1,08 |      |
| Dijital İKP                            | 0,13  | 0,09           | 0,13     | 1,49     | 0,14     | 1,03 |      |
| Dijital işe alım                       | -0,13 | 0,12           | -0,11    | -1,17    | 0,25     | 1,17 |      |
| Dijital -Eğitim                        | 0,06  | 0,10           | 0,05     | 0,58     | 0,56     | 1,06 |      |
| Dijital performans                     | 0,06  | 0,06           | 0,09     | 1,04     | 0,30     | 1,06 |      |
| Dijital kariyer                        | 0,01  | 0,08           | 0,02     | 0,18     | 0,86     | 1,03 |      |
| Dijital Ücret ve                       | 0,02  | 0,08           | 0,03     | 0,29     | 0,77     | 1,06 |      |
| Dijital İletişim                       | -0,07 | 0,07           | -0,09    | -0,97    | 0,33     | 1,14 |      |
| <b>R: 0,23</b>                         |       | <b>F: 0,93</b> |          |          |          |      |      |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,00</b> |       | <b>p: 0,50</b> |          |          |          |      |      |

Tablo 26'daki bulgulara göre Durbin Watson değeri 1,0'den büyük olduğunu göstermiş ve bu bulgu regresyon testinde oto-korelasyon olmadığı ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığı şeklinde göstermiştir. VIF değerleri ise kriter değer olan 10'dan küçük olarak bulunmuş ve çoklu regresyon analizlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity)

probleminden etkilenmediğini şeklinde yorumlanmıştır (Nimon, 2010). Tablo 26'daki bulgular dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün üretkenlik üzerinde %0'lık bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının da istatistikî açısından anlamlı olmadığını göstermiştir ( $F = 0,93, p>0,05$ ). Bulgulara göre, dijital İKY uygulamaları ve dijital dönüşüm; üretkenliğini anlamlı bir şekilde etkilemediğini demektir (tüm  $\beta$  değerleri için  $p>0,05$ ).

**Tablo 27**

*Dijital Dönüşüm ve Dijital İKY Uygulamalarının Maliyet Verimlilik Üzerine Etkisi*

| <b>Bağımlı Değişken: Maliyet Verimliliği</b> |          |                |          |          |             |            |            |
|----------------------------------------------|----------|----------------|----------|----------|-------------|------------|------------|
| <b>Bağımsız Değişken</b>                     | <b>B</b> | <b>S. Hata</b> | <b>B</b> | <b>T</b> | <b>p</b>    | <b>VIF</b> | <b>D-W</b> |
| <b>Sabit</b>                                 | 1,91     | 0,99           |          | 1,93     | 0,06        |            | 1,92       |
| <b>Dijital Dönüşüm</b>                       | 0,26     | 0,14           | 0,15     | 1,84     | 0,07        | 1,08       |            |
| <b>Dijital İKP</b>                           | 0,10     | 0,10           | 0,08     | 1,01     | 0,31        | 1,03       |            |
| <b>Dijital işe alım</b>                      | 0,02     | 0,13           | 0,01     | 0,15     | 0,88        | 1,17       |            |
| <b>Dijital Eğitim</b>                        | -0,19    | 0,11           | -0,15    | -1,77    | 0,08        | 1,06       |            |
| <b>Dijital performans</b>                    | -0,05    | 0,07           | -0,06    | -0,74    | 0,46        | 1,06       |            |
| <b>Dijital kariyer</b>                       | 0,18     | 0,09           | 0,17     | 2,12     | <b>0,04</b> | 1,03       |            |
| <b>Dijital Ücret ve</b>                      | 0,06     | 0,09           | 0,06     | 0,71     | 0,48        | 1,06       |            |
| <b>Dijital İletişim</b>                      | 0,16     | 0,07           | 0,19     | 2,22     | <b>0,03</b> | 1,14       |            |
| <b>R: 0,35</b>                               |          | <b>F: 2,30</b> |          |          |             |            |            |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,07</b>       |          | <b>p: 0,02</b> |          |          |             |            |            |

Tablo 27'deki bulgulara göre Durbin Watson değerinin 1,0'den büyük olarak bulunmuş ve bu bulgu regresyon testinde oto-korelasyon olmadığı ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığı şeklinde açıklanmıştır. VIF değerleri ise kriter değer olan 10'dan küçük olarak bulunmuş ve çoklu regresyon analizlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğini şeklinde yorumlanmıştır (Nimon, 2010). Tablo 27 ayrıca, dijital İKY uygulamaları ve dijital dönüşümün maliyet verimliliği üzerinde %7'lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının da istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $F = 2,30, p<0,05$ ). Bununla birlikte, dijital kariyer yönetiminin ve dijital iletişimin maliyet verimliliği üzerindeki etkileri pozitif yönlü ve anlamlı iken ( $\beta=0,17$  ve  $p<0,05$ ,  $\beta=0,19$  ve  $p<0,05$ ), diğer dijital İKY'nin

uygulamalarının ve dijital dönüşümün maliyet verimliliği üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, dijital dönüşümün, dijital İKP'sının ve dijital eğitimin olasılık değerlerinin (p) istatistiki anlamlılığın ölçüldüğü 0,05'e çok yakın olduğu dikkat çekmektedir.

Bu, dijital kariyer ve dijital iletişimin yönetiminin, yönetim ve iletişim süreçlerinin iyileştirilmesine ve şirketin çalışanları arasındaki bilgi ve iletişim akışının kolaylaştırılmasına katkıda bulunduğundan, maliyet verimliliği üzerinde doğrudan bir etki yaratabileceği ve bu da verimliliğin artmasına ve maliyetlerin düşmesine yol açabileceği şeklinde açıklanabilir.

Ayrıca, dijital eğitim ve dijital İKP'nın da maliyet verimliliği üzerinde bir etkisi olabileceğini bulduk. Örneğin, dijital eğitim, çalışan becerilerinin geliştirilmesine ve verimliliklerinin artırılmasına katkıda bulunabilir ve bu, her şeyden önce artan iyileştirilmiş maliyet verimliliği sağlayabilir. Dijital insan kaynakları yönetimi planlamasına gelince, iyi bir insan kaynağı planlaması, insan gücü arz ve talebi arasında daha iyi bir dengenin kurulmasını sağlayabilir ve bu da maliyet verimliliğini dolaylı olarak etkileyebilir.

Diğer dijital İKY uygulamaları ise maliyete dolaylı olarak etkisi fark edilmemiş olabilir. Örneğin, bir elektronik ödül sistemi, çalışan memnuniyetini ve motivasyonu artırmaya katkıda bulunabilir. Dijital performans yönetimi, hedeflerin belirlenmesine, performansın değerlendirilmesine ve çalışanların geliştirilmesine katkıda bulunabilir, bu da ekip performansını ve dolayısıyla maliyet verimliliğini iyileştirmeyi etkileyebilir. Ancak bunların etkisinin olmaması, bu işlevlerin etkisiz veya yanlış uygulanmasından kaynaklanabilir ve bu işlevlerin nasıl kullanılacağına dair tam bir anlayış eksikliği olmalıdır.

### **3.8.7. Fark Analizleri**

Bu kısımda dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performansı ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine, yaşına, eğitim düzeyine, işletmedeki pozisyonuna, pozisyon tecrübesine ve işletme tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Aşağıda Tablo 28’de dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performansı ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların cinsiyete göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 28**

*Cinsiyete Göre Fark Analizi*

|                                     | Cinsiyet | N   | Ort. | Ss.  | Levene Testi |      | t Testi |             |
|-------------------------------------|----------|-----|------|------|--------------|------|---------|-------------|
|                                     |          |     |      |      | F            | P    | t       | p           |
| <b>Dijital Dönüşüm</b>              | Erkek    | 119 | 4,13 | 0,22 | 0,16         | 0,69 | 0,22    | 0,83        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,12 | 0,15 |              |      |         |             |
| <b>Dijital İKP</b>                  | Erkek    | 119 | 4,19 | 0,30 | 0,12         | 0,72 | 0,06    | 0,96        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,19 | 0,29 |              |      |         |             |
| <b>Dijital İşe Alım</b>             | Erkek    | 119 | 4,11 | 0,26 | 4,96         | 0,03 | 2,28    | <b>0,03</b> |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,03 | 0,12 |              |      |         |             |
| <b>Dijital eğitim ve geliştirme</b> | Erkek    | 119 | 4,00 | 0,25 | 7,37         | 0,01 | 1,33    | 0,20        |
|                                     | Kadın    | 24  | 3,89 | 0,38 |              |      |         |             |
| <b>Dijital performans yönetimi</b>  | Erkek    | 119 | 3,92 | 0,43 | 1,07         | 0,30 | 1,00    | 0,32        |
|                                     | Kadın    | 24  | 3,83 | 0,49 |              |      |         |             |
| <b>Dijital kariyer Yönetimi</b>     | Erkek    | 119 | 4,26 | 0,34 | 0,62         | 0,43 | 0,23    | 0,82        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,24 | 0,31 |              |      |         |             |
| <b>Dijital Ücret ve Ödül</b>        | Erkek    | 119 | 4,17 | 0,31 | 0,09         | 0,77 | -0,01   | 0,99        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,17 | 0,36 |              |      |         |             |
| <b>Dijital İletişim</b>             | Erkek    | 119 | 3,86 | 0,41 | 0,13         | 0,72 | 0,78    | 0,44        |
|                                     | Kadın    | 24  | 3,79 | 0,40 |              |      |         |             |
| <b>Üretkenlik</b>                   | Erkek    | 119 | 4,26 | 0,30 | 0,54         | 0,46 | 0,32    | 0,75        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,23 | 0,34 |              |      |         |             |
| <b>Maliyet Verimliliği</b>          | Erkek    | 119 | 4,22 | 0,35 | 0,08         | 0,78 | 0,04    | 0,96        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,22 | 0,36 |              |      |         |             |
| <b>İK performansı TOPLAM</b>        | Erkek    | 119 | 4,24 | 0,23 | 0,40         | 0,53 | 0,25    | 0,81        |
|                                     | Kadın    | 24  | 4,23 | 0,26 |              |      |         |             |

Tablo 28’deki bulgulara göre;

Katılımcıların bağlı bulundukları işletme ilgili dijital dönüşüm algı düzeylerinin onların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $t$  değeri için  $p>0,05$ ). Bir diğer deyişle, katılımcıların cinsiyetleri farklılaşsa dahi işletmelerin dijital dönüşümüyle

ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır. Bu durum kadın ve erkeklerin aynı teknolojik ortamda çalışmaları ve aynı araç ve uygulamaları kullanmaları ile açıklanabilir. Ayrıca dijital dönüşüm konusunda eğitim ve bilgi kaynakları herkes için erişilebilir hale gelmiştir. İşletmeler, çalışanlarına dijital dönüşüm konusunda eğitim ve bilgilendirme sağlayabilir. Bu eğitimler, çalışanların cinsiyetine bağlı olmaksızın herkesin bilinç düzeyini artırabilir.

Öte yandan, katılımcıların dijital işe alım ile ilgili İKY uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeylerinin cinsiyete göre erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olması nedeniyle anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,28$  ve  $p < 0,05$ ). Bunun nedeni kurumdaki üst düzey pozisyonların çoğunlukla erkeklerden oluşması olabilir.

Katılımcıların verdiklerin cevaplarına göre üretkenlik, maliyet verimliliği ve İK performansı toplamının cinsiyetine göre farklılaşmadığını göstermektedir ( $t$  değerleri için  $p>0,05$ ).

Aşağıda Tablo 29’da dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performansı ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların yaşına göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 29**

*Yaşa Göre Fark Analizi*

|                 | Yaş   | N  | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.  | Sd  | K.O. | F    | P    |
|-----------------|-------|----|-----------|------|------|-------|-----|------|------|------|
| Dijital Dönüş   | 18-24 | 16 | 4,14      | 0,30 | G.A. | 0,21  | 4   | 0,05 |      |      |
|                 | 25-34 | 49 | 4,11      | 0,13 | G.İ. | 5,94  | 138 | 0,04 |      |      |
|                 | 35-44 | 32 | 4,10      | 0,11 | Top. | 6,15  | 142 |      | 1,21 | 0,31 |
|                 | 45-54 | 31 | 4,20      | 0,31 |      |       |     |      |      |      |
|                 | 55-64 | 15 | 4,10      | 0,18 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İKP     | 18-24 | 16 | 4,17      | 0,20 | G.A. | 0,11  | 4   | 0,03 |      |      |
|                 | 25-34 | 49 | 4,20      | 0,34 | G.İ. | 12,26 | 138 | 0,09 |      |      |
|                 | 35-44 | 32 | 4,23      | 0,31 | Top. | 12,37 | 142 |      | 0,30 | 0,88 |
|                 | 45-54 | 31 | 4,16      | 0,25 |      |       |     |      |      |      |
|                 | 55-64 | 15 | 4,15      | 0,28 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İşe Alı | 18-24 | 16 | 4,05      | 0,16 | G.A. | 0,47  | 4   | 0,12 |      |      |
|                 | 25-34 | 49 | 4,03      | 0,22 | G.İ. | 7,71  | 138 | 0,06 | 2,09 | 0,09 |
|                 | 35-44 | 32 | 4,13      | 0,24 | Top. | 8,18  | 142 |      |      |      |

|                              |                    |    |      |      |      |       |     |      |      |             |
|------------------------------|--------------------|----|------|------|------|-------|-----|------|------|-------------|
|                              | 45-54              | 31 | 4,16 | 0,28 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 4,18 | 0,27 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 3,99 | 0,14 | G.A. | 0,22  | 4   | 0,06 |      |             |
|                              | 25-34              | 49 | 3,95 | 0,29 | G.İ. | 10,44 | 138 | 0,08 |      |             |
| Dijital eğitim<br>geliştirme | 35-44              | 32 | 3,97 | 0,27 | Top. | 10,67 | 142 |      | 0,74 | 0,57        |
|                              | 45-54              | 31 | 4,05 | 0,16 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 3,96 | 0,47 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24 <sup>a</sup> | 16 | 3,76 | 0,56 | G.A. | 2,06  | 4   | 0,52 |      | e>a         |
|                              | 25-34 <sup>b</sup> | 49 | 3,90 | 0,48 | G.İ. | 25,12 | 138 | 0,18 |      | e>c         |
| Dijital perfor<br>yönetimi   | 35-44 <sup>c</sup> | 32 | 3,79 | 0,42 | Top. | 27,18 | 142 |      | 2,83 | <b>0,03</b> |
|                              | 45-54 <sup>d</sup> | 31 | 3,97 | 0,33 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64 <sup>e</sup> | 15 | 4,19 | 0,24 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 4,27 | 0,32 | G.A. | 0,12  | 4   | 0,03 |      |             |
|                              | 25-34              | 49 | 4,23 | 0,33 | G.İ. | 15,38 | 138 | 0,11 |      |             |
| Dijital kariyeri             | 35-44              | 32 | 4,24 | 0,32 | Top. | 15,50 | 142 |      | 0,27 | 0,90        |
|                              | 45-54              | 31 | 4,25 | 0,33 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 4,33 | 0,40 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 4,13 | 0,32 | G.A. | 0,17  | 4   | 0,04 |      |             |
|                              | 25-34              | 49 | 4,17 | 0,30 | G.İ. | 14,32 | 138 | 0,10 |      |             |
| Dij Ücret ve C               | 35-44              | 32 | 4,19 | 0,35 | Top. | 14,49 | 142 |      | 0,41 | 0,80        |
|                              | 45-54              | 31 | 4,19 | 0,36 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 4,08 | 0,20 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 3,60 | 0,52 | G.A. | 1,37  | 4   | 0,34 |      |             |
|                              | 25-34              | 49 | 3,84 | 0,44 | G.İ. | 22,12 | 138 | 0,16 |      |             |
| Dij İletişim                 | 35-44              | 32 | 3,88 | 0,34 | Top. | 23,48 | 142 |      | 2,13 | 0,08        |
|                              | 45-54              | 31 | 3,91 | 0,36 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 3,98 | 0,32 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 4,16 | 0,21 | G.A. | 0,31  | 4   | 0,08 |      |             |
|                              | 25-34              | 49 | 4,26 | 0,33 | G.İ. | 12,78 | 138 | 0,09 |      |             |
| Üretkenlik                   | 35-44              | 32 | 4,32 | 0,40 | Top. | 13,10 | 142 |      | 0,85 | 0,50        |
|                              | 45-54              | 31 | 4,25 | 0,20 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 55-64              | 15 | 4,20 | 0,23 |      |       |     |      |      |             |
|                              | 18-24              | 16 | 4,16 | 0,24 | G.A. | 0,64  | 4   | 0,16 |      |             |
| Maliyet Verir                | 25-34              | 49 | 4,16 | 0,30 | G.İ. | 16,75 | 138 | 0,12 | 1,32 | 0,27        |

|                |       |    |      |      |      |       |     |      |      |
|----------------|-------|----|------|------|------|-------|-----|------|------|
|                | 35-44 | 32 | 4,27 | 0,41 | Top. | 17,39 | 142 |      |      |
|                | 45-54 | 31 | 4,32 | 0,40 |      |       |     |      |      |
|                | 55-64 | 15 | 4,19 | 0,32 |      |       |     |      |      |
|                | 18-24 | 16 | 4,22 | 0,35 | G.A. | 0,33  | 4   | 0,08 |      |
|                | 25-34 | 49 | 4,16 | 0,17 | G.İ. | 7,24  | 138 | 0,05 |      |
| İK performansı | 35-44 | 32 | 4,21 | 0,21 | Top. | 7,57  | 142 |      | 1,55 |
| TOPLAM         | 45-54 | 31 | 4,29 | 0,30 |      |       |     |      | 0,19 |
|                | 55-64 | 15 | 4,28 | 0,22 |      |       |     |      |      |

Tablo 29'daki bulgulara göre;

Bir önceki tablodan, katılımcıların dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediğini, yani şirketteki tüm çalışanların dijital dönüşüm konusunda aynı bilince sahip olduğunu görülmüştür. (F değeri için  $p>0,05$ ). Yaş, teknoloji kullanımı ve erişimi üzerinde etkili olabilir. Ancak, günümüzde teknolojiye erişim ve kullanımı artan bir trend göstermektedir. Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte, yaş grupları arasındaki teknoloji kullanım farkları azalmış olabilir. Dolayısıyla, dijital dönüşüm farkındalık düzeyleri yaşla ilgili olarak farklılık göstermeyebilir.

Dijital İKY uygulamalarına ilişkin yaş değişkeninde ise durum farklıdır (F değerleri için  $p>0,05$ ), tabloya göre yaşları 55-64 arasında olan çalışanların dijital performans yönetimi sürecinde gençteki 18-24 ve 35-44 yaş aralığına göre daha yüksek farkındalık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. (F=2,83 ve  $p<0,05$ ). Dijital İKY uygulamalarının geri kalanında ise herhangi bir fark bulunmamaktadır.

Ayrıca, anketi dolduran katılımcıların farklı yaşları, üretkenlik, maliyet verimliliği ve İK performansı toplamına verdikleri yanıtlarda farklılık göstermemiştir (F değerleri için  $p>0,05$ ).

Farklı yaşlardaki çalışanların aynı kurumda bulunup aynı elektronik ortamda çalıştıkları ve aynı eğitim ve öğretim kurslarını eşit olarak aldıkları göz önüne alındığında yaş değişkenine göre farklılıkların oluşmamasına neden olmuştur.

Aşağıda Tablo 30’da dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 30**

*Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi*

|                                | Eğitim Düzeyi         | N  | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.  | sd  | K.O. | F    | p               |
|--------------------------------|-----------------------|----|-----------|------|------|-------|-----|------|------|-----------------|
| <b>Dijital Dönüşüm</b>         | Önlisans              | 42 | 4,13      | 0,21 | G.A. | 0,02  | 2   | 0,01 | 0,17 | 0,84            |
|                                | Lisans                | 75 | 4,14      | 0,22 | G.İ. | 6,13  | 140 | 0,04 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,11      | 0,16 | Top. | 6,15  | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital İKP</b>             | Önlisans              | 42 | 4,20      | 0,31 | G.A. | 0,05  | 2   | 0,03 | 0,30 | 0,74            |
|                                | Lisans                | 75 | 4,17      | 0,28 | G.İ. | 12,32 | 140 | 0,09 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,22      | 0,33 | Top. | 12,37 | 142 |      |      |                 |
| <b>Diji İşe Alım</b>           | Önlisans <sup>a</sup> | 42 | 4,08      | 0,18 | G.A. | 0,46  | 2   | 0,23 | 4,14 | <b>0,02</b> c>b |
|                                | Lisans <sup>b</sup>   | 75 | 4,07      | 0,23 | G.İ. | 7,72  | 140 | 0,06 |      |                 |
|                                | YL-                   | 26 | 4,22      | 0,33 | Top. | 8,18  | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital eğitim ve geliş</b> | Önlisans              | 42 | 3,97      | 0,29 | G.A. | 0,03  | 2   | 0,01 | 0,18 | 0,83            |
|                                | Lisans                | 75 | 3,98      | 0,24 | G.İ. | 10,64 | 140 | 0,08 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,01      | 0,35 | Top. | 10,67 | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital per yönetimi</b>    | Önlisans              | 42 | 3,78      | 0,52 | G.A. | 1,08  | 2   | 0,54 | 2,90 | 0,06            |
|                                | Lisans                | 75 | 3,94      | 0,40 | G.İ. | 26,10 | 140 | 0,19 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,02      | 0,37 | Top. | 27,18 | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital kariyer Yönetim</b> | Önlisans              | 42 | 4,23      | 0,32 | G.A. | 0,05  | 2   | 0,02 | 0,20 | 0,82            |
|                                | Lisans                | 75 | 4,26      | 0,34 | G.İ. | 15,45 | 140 | 0,11 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,27      | 0,34 | Top. | 15,50 | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital Ücret ve Ödül</b>   | Önlisans              | 42 | 4,17      | 0,32 | G.A. | 0,02  | 2   | 0,01 | 0,12 | 0,89            |
|                                | Lisans                | 75 | 4,16      | 0,31 | G.İ. | 14,47 | 140 | 0,10 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,19      | 0,37 | Top. | 14,49 | 142 |      |      |                 |
| <b>Dijital İletişim</b>        | Önlisans              | 42 | 3,80      | 0,36 | G.A. | 0,72  | 2   | 0,36 | 2,23 | 0,11            |
|                                | Lisans                | 75 | 3,83      | 0,46 | G.İ. | 22,76 | 140 | 0,16 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,00      | 0,28 | Top. | 23,48 | 142 |      |      |                 |
| <b>Üretkenlik</b>              | Önlisans              | 42 | 4,19      | 0,28 | G.A. | 0,48  | 2   | 0,24 | 2,66 | 0,07            |
|                                | Lisans                | 75 | 4,31      | 0,33 | G.İ. | 12,62 | 140 | 0,09 |      |                 |
|                                | YL-Doc.               | 26 | 4,20      | 0,25 | Top. | 13,10 | 142 |      |      |                 |

|                            |          |    |      |      |      |       |     |      |      |      |
|----------------------------|----------|----|------|------|------|-------|-----|------|------|------|
| <b>Maliyet Verimliliği</b> | Önlisans | 42 | 4,23 | 0,32 | G.A. | 0,07  | 2   | 0,03 | 0,27 | 0,76 |
|                            | Lisans   | 75 | 4,20 | 0,37 | G.İ. | 17,32 | 140 | 0,12 |      |      |
|                            | YL-Doc.  | 26 | 4,25 | 0,35 | Top. | 17,39 | 142 |      |      |      |
| <b>İK performansı TOPI</b> | Önlisans | 42 | 4,21 | 0,19 | G.A. | 0,05  | 2   | 0,03 | 0,50 | 0,61 |
|                            | Lisans   | 75 | 4,25 | 0,24 | G.İ. | 7,51  | 140 | 0,05 |      |      |
|                            | YL-Doc.  | 26 | 4,23 | 0,26 | Top. | 7,57  | 142 |      |      |      |

Tablo 30'daki bulgulara göre;

Burada tablodaki verilere göre dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin eğitime göre farklılık göstermediğini görmektedir. Yani doktora olanlar ile önlisansların dijital dönüşüm vizyonlarında fark edilmemektedir (F değeri için  $p>0,05$ ). Dijital dönüşüm farkındalığının kapsamı, akademik dereceden etkilenmeyebilir, ancak üniversitedeki bölümünden etkilenir; yani, bilgisayar bilimleri alanında lisans derecesini tamamlayan bir öğrenci, yönetim alanında doktora yapan bir öğrenciye göre dijital dönüşüm konusunda daha fazla farkındalığa sahip olacaktır.

Burada, dijital işe alım departmanında dijital İKY uygulamasına ilişkin farkındalık düzeyinin, lisans derecesine sahip öğrencilere kıyasla lisansüstü öğrenciler için daha yüksek olduğunu not etmekte ( $F=4,14$  ve  $p<0,05$ ). Dijital İKY geri kalan bölümlerinde ise eğitim düzeylerine göre cevaplarda anlamlı bir fark yoktur (F değerleri için  $p>0,05$ ) Lisansüstü derece sahipleri, daha düşük eğitim derecesine sahip çalışanlardan daha fazla eğitim fırsatı elde etmiş olabilir. Staj fırsatları, öğrencilere Dijital işe alım konusunda daha derin ve kapsamlı bir anlayış sağlayarak, yüksek lisans ve doktora programlarında daha derinlemesine öğretilmiş olabilir.

Performans değişkeni ve onun iki parçası olan üretkenlik ve maliyet verimlilik açısından, ankete katılanların hepsi benzer şekilde yanıt verdiği için çalışanların eğitim düzeyinden etkilenmemiştir. (F değerleri için  $p>0,05$ ). Şirketlerde eşit fırsat politikaları ve işe alım süreçleri, çalışanların eğitim düzeyi ile performansları arasındaki ilişkiyi sınırlandırabilir. Eşit fırsatlar sağlanması ve yeteneklere dayalı işe alım politikaları, çalışanların performansını etkilemede eğitim düzeyini önemsiz kılabilir.

Aşağıda Tablo 31'de dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 31***İşletmedeki Pozisyona Göre Fark Analizi*

|                      | Pozisyon              | n  | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.  | Sd  | K.O. | F    | p        |
|----------------------|-----------------------|----|-----------|------|------|-------|-----|------|------|----------|
| Dijital Dönüşüm      | Yetkili               | 10 | 4,17      | 0,15 | G.A. | 0,08  | 4   | 0,02 |      |          |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,14      | 0,21 | G.İ. | 6,07  | 138 | 0,04 |      |          |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,18      | 0,35 | Top. | 6,15  | 142 |      | 0,43 | 0,79     |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,10      | 0,19 |      |       |     |      |      |          |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,12      | 0,20 |      |       |     |      |      |          |
| Dijital İKP          | Yetkili               | 10 | 4,23      | 0,32 | G.A. | 0,14  | 4   | 0,04 |      |          |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,21      | 0,32 | G.İ. | 12,23 | 138 | 0,09 |      |          |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,22      | 0,34 | Top. | 12,37 | 142 |      | 0,41 | 0,80     |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,13      | 0,28 |      |       |     |      |      |          |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,20      | 0,24 |      |       |     |      |      |          |
| Dijital İşe Alım     | Yetkili <sup>a</sup>  | 10 | 4,43      | 0,42 | G.A. | 1,23  | 4   | 0,31 |      | a>b      |
|                      | Yönetici <sup>b</sup> | 64 | 4,07      | 0,22 | G.İ. | 6,95  | 138 | 0,05 |      | a>c      |
|                      | Böl.                  | 8  | 4,08      | 0,24 | Top. | 8,18  | 142 |      | 6,09 | 0,00 a>d |
|                      | Sekreter <sup>d</sup> | 32 | 4,06      | 0,16 |      |       |     |      |      | a>e      |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,10      | 0,19 |      |       |     |      |      |          |
| Dijital eğitim ve ge | Yetkili               | 10 | 4,10      | 0,34 | G.A. | 0,52  | 4   | 0,13 |      |          |
|                      | Yönetici              | 64 | 3,97      | 0,24 | G.İ. | 10,15 | 138 | 0,07 |      |          |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,18      | 0,20 | Top. | 10,67 | 142 |      | 1,75 | 0,14     |
|                      | Sekreter              | 32 | 3,96      | 0,29 |      |       |     |      |      |          |
|                      | Yön.                  | 29 | 3,94      | 0,31 |      |       |     |      |      |          |
| Dijital performans y | Yetkili               | 10 | 4,12      | 0,27 | G.A. | 0,74  | 4   | 0,18 |      |          |
|                      | Yönetici              | 64 | 3,88      | 0,41 | G.İ. | 26,45 | 138 | 0,19 |      |          |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,05      | 0,09 | Top. | 27,18 | 142 |      | 0,96 | 0,43     |
|                      | Sekreter              | 32 | 3,86      | 0,48 |      |       |     |      |      |          |
|                      | Yön.                  | 29 | 3,90      | 0,53 |      |       |     |      |      |          |
| Dijital kariyer Yöne | Yetkili               | 10 | 4,28      | 0,32 | G.A. | 0,04  | 4   | 0,01 |      |          |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,24      | 0,34 | G.İ. | 15,46 | 138 | 0,11 |      |          |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,28      | 0,34 | Top. | 15,50 | 142 |      | 0,09 | 0,99     |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,25      | 0,29 |      |       |     |      |      |          |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,28      | 0,37 |      |       |     |      |      |          |

|                      |                       |    |      |      |      |       |     |      |      |             |
|----------------------|-----------------------|----|------|------|------|-------|-----|------|------|-------------|
| Dijital Ücret ve Öd. | Yetkili               | 10 | 4,28 | 0,42 | G.A. | 0,50  | 4   | 0,12 |      |             |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,11 | 0,26 | G.İ. | 13,99 | 138 | 0,10 |      |             |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,31 | 0,46 | Top. | 14,49 | 142 |      | 1,23 | 0,30        |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,17 | 0,34 |      |       |     |      |      |             |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,20 | 0,34 |      |       |     |      |      |             |
| Dijital İletişim     | Yetkili <sup>a</sup>  | 10 | 4,17 | 0,24 | G.A. | 1,97  | 4   | 0,49 |      | a>d         |
|                      | Yönetici <sup>b</sup> | 64 | 3,82 | 0,42 | G.İ. | 21,52 | 138 | 0,16 |      |             |
|                      | Böl.                  | 8  | 4,08 | 0,15 | Top. | 23,48 | 142 |      | 3,16 | <b>0,02</b> |
|                      | Sekreter <sup>d</sup> | 32 | 3,73 | 0,41 |      |       |     |      |      |             |
|                      | Yön.                  | 29 | 3,87 | 0,40 |      |       |     |      |      |             |
| Üretkenlik           | Yetkili               | 10 | 4,24 | 0,23 | G.A. | 0,78  | 4   | 0,20 |      |             |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,22 | 0,26 | G.İ. | 12,32 | 138 | 0,09 |      |             |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,50 | 0,39 | Top. | 13,10 | 142 |      | 2,19 | 0,07        |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,31 | 0,38 |      |       |     |      |      |             |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,19 | 0,27 |      |       |     |      |      |             |
| Maliyet Verimliliği  | Yetkili               | 10 | 4,24 | 0,36 | G.A. | 0,74  | 4   | 0,19 |      |             |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,23 | 0,34 | G.İ. | 16,64 | 138 | 0,12 |      |             |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,35 | 0,46 | Top. | 17,39 | 142 |      | 1,54 | 0,19        |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,10 | 0,27 |      |       |     |      |      |             |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,29 | 0,41 |      |       |     |      |      |             |
| Performans TOPLA     | Yetkili               | 10 | 4,24 | 0,26 | G.A. | 0,33  | 4   | 0,08 |      |             |
|                      | Yönetici              | 64 | 4,22 | 0,21 | G.İ. | 7,24  | 138 | 0,05 |      |             |
|                      | Böl. Baş.             | 8  | 4,43 | 0,28 | Top. | 7,57  | 142 |      | 1,55 | 0,19        |
|                      | Sekreter              | 32 | 4,21 | 0,20 |      |       |     |      |      |             |
|                      | Yön.                  | 29 | 4,24 | 0,26 |      |       |     |      |      |             |

Tablo 31'deki bulgulara göre;

Katılımcıların işletmeleriyle ilgili dijital dönüşüm algı düzeylerinin onların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (F değeri için  $p>0,05$ ). Bir diğer deyişle, katılımcıların işletmedeki pozisyonları farklılaşsa dahi işletmelerin dijital dönüşümüyle ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların işletmelerindeki Dijital işe alım ve Dijital iletişim dijital İKY uygulaması algı düzeylerinin onların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve

yetkili pozisyonunda çalışanların dijital işe alım algı düzeyinin diğer türdeki pozisyonlarda çalışanlardan daha yüksek olduğu ve yetkili pozisyonunda çalışanların dijital iletişim algılı düzeyinin sekreterlikte çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (F=6,09 ve p<0,05, F=3,16 ve p<0,05). Burada yetkililerin, teknik gelişmeleri anlamalarını ve işe alma ve iletişim sürecinde bunlardan faydalanmalarını sağlayan, Dijital işe alım ve Dijital iletişim alanındaki bilgi ve eğitim kaynaklarına daha fazla erişebileceklerini görmektedir.

Yetkililer ayrıca dijital işe alım ve Dijital iletişim konusunda pratik deneyime veya bireysel becerilere sahip olabilir. Daha önce dijital işe alım süreçlerine öncülük etmiş veya günlük işlerinde Dijital iletişim araçlarını kullanmış olabilirler. Bu deneyim ve uygulama, anlayışlarını ve farkındalıklarını geliştirebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımızda, çalışanın pozisyonunun insan kaynakları yönetiminin toplam üretkenliği, maliyet verimliliği ve performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını görülmüştür (F değerleri için p>0,05).

Aşağıda Tablo 32’de dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK performans ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların işletmedeki pozisyonlarında geçirdikleri süreye göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 32**

*Pozisyonadaki Tecrübeye Göre Fark Analizi*

|                     | Pozisyon<br>Tecrübesi | N  | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.  | sd  | K.O. | F    | p    |
|---------------------|-----------------------|----|-----------|------|------|-------|-----|------|------|------|
| Dijital<br>Dönüşüm  | 1 yıl -               | 16 | 4,15      | 0,30 | G.A. | 0,02  | 4   | 0,00 | 0,09 | 0,99 |
|                     | 1-3 yıl               | 54 | 4,13      | 0,19 | G.İ. | 6,13  | 138 | 0,04 |      |      |
|                     | 4-6 yıl               | 37 | 4,12      | 0,20 | Top. | 6,15  | 142 |      |      |      |
|                     | 7-9 yıl               | 14 | 4,14      | 0,29 |      |       |     |      |      |      |
|                     | 10 yıl +              | 22 | 4,11      | 0,13 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İKP         | 1 yıl -               | 16 | 4,14      | 0,16 | G.A. | 0,51  | 4   | 0,13 | 1,47 | 0,21 |
|                     | 1-3 yıl               | 54 | 4,20      | 0,31 | G.İ. | 11,86 | 138 | 0,09 |      |      |
|                     | 4-6 yıl               | 37 | 4,13      | 0,27 | Top. | 12,37 | 142 |      |      |      |
|                     | 7-9 yıl               | 14 | 4,34      | 0,36 |      |       |     |      |      |      |
|                     | 10 yıl +              | 22 | 4,20      | 0,31 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İşe<br>Alım | 1 yıl -               | 16 | 4,03      | 0,14 | G.A. | 0,34  | 4   | 0,08 | 1,49 | 0,21 |
|                     | 1-3 yıl               | 54 | 4,07      | 0,28 | G.İ. | 7,84  | 138 | 0,06 |      |      |

|                             |                       |    |      |      |      |       |     |      |                  |
|-----------------------------|-----------------------|----|------|------|------|-------|-----|------|------------------|
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 4,09 | 0,16 | Top. | 8,18  | 142 |      |                  |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,20 | 0,33 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 4,16 | 0,24 |      |       |     |      |                  |
| Dijital Eğitim              | 1 yıl -               | 16 | 3,86 | 0,36 | G.A. | 0,48  | 4   | 0,12 |                  |
|                             | 1-3 yıl               | 54 | 3,99 | 0,15 | G.İ. | 10,18 | 138 | 0,07 |                  |
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 3,97 | 0,38 | Top. | 10,67 | 142 |      | 1,64 0,17        |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,11 | 0,28 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 3,98 | 0,18 |      |       |     |      |                  |
| Dijital performans yönetimi | 1 yıl -               | 16 | 3,71 | 0,58 | G.A. | 1,56  | 4   | 0,39 |                  |
|                             | 1-3 yıl               | 54 | 3,91 | 0,41 | G.İ. | 25,63 | 138 | 0,19 |                  |
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 3,84 | 0,50 | Top. | 27,18 | 142 |      | 2,09 0,08        |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,07 | 0,20 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 4,05 | 0,32 |      |       |     |      |                  |
| Dijital kariyer Yönetimi    | 1 yıl -               | 16 | 4,34 | 0,39 | G.A. | 0,32  | 4   | 0,08 |                  |
|                             | 1-3 yıl               | 54 | 4,22 | 0,29 | G.İ. | 15,18 | 138 | 0,11 |                  |
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 4,29 | 0,38 | Top. | 15,50 | 142 |      | 0,72 0,58        |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,27 | 0,39 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 4,19 | 0,26 |      |       |     |      |                  |
| Dijital Ücret ve Ödül       | 1 yıl -               | 16 | 4,13 | 0,34 | G.A. | 0,55  | 4   | 0,14 |                  |
|                             | 1-3 yıl               | 54 | 4,20 | 0,31 | G.İ. | 13,94 | 138 | 0,10 |                  |
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 4,13 | 0,29 | Top. | 14,49 | 142 |      | 1,36 0,25        |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,04 | 0,19 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 4,25 | 0,41 |      |       |     |      |                  |
| Dijital İletişim            | 1 yıl – <sup>a</sup>  | 16 | 3,63 | 0,48 | G.A. | 2,33  | 4   | 0,58 | a>d              |
|                             | 1-3 yıl <sup>b</sup>  | 54 | 3,82 | 0,45 | G.İ. | 21,16 | 138 | 0,15 | a>e              |
|                             | 4-6 yıl <sup>c</sup>  | 37 | 3,80 | 0,41 | Top. | 23,48 | 142 |      | 3,80 <b>0,01</b> |
|                             | 7-9 yıl <sup>d</sup>  | 14 | 4,05 | 0,12 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl + <sup>e</sup> | 22 | 4,05 | 0,16 |      |       |     |      |                  |
| Üretkenlik                  | 1 yıl -               | 16 | 4,20 | 0,28 | G.A. | 0,26  | 4   | 0,06 |                  |
|                             | 1-3 yıl               | 54 | 4,22 | 0,29 | G.İ. | 12,84 | 138 | 0,09 |                  |
|                             | 4-6 yıl               | 37 | 4,30 | 0,36 | Top. | 13,10 | 142 |      | 0,69 0,60        |
|                             | 7-9 yıl               | 14 | 4,23 | 0,19 |      |       |     |      |                  |
|                             | 10 yıl +              | 22 | 4,30 | 0,31 |      |       |     |      |                  |
|                             | 1 yıl -               | 16 | 4,23 | 0,33 | G.A. | 0,41  | 4   | 0,10 | 0,83 0,51        |

|                     |          |    |      |      |      |       |     |      |           |
|---------------------|----------|----|------|------|------|-------|-----|------|-----------|
| Maliyet Verimliliği | 1-3 yıl  | 54 | 4,16 | 0,31 | G.İ. | 16,97 | 138 | 0,12 |           |
|                     | 4-6 yıl  | 37 | 4,26 | 0,43 | Top. | 17,39 | 142 |      |           |
|                     | 7-9 yıl  | 14 | 4,23 | 0,28 |      |       |     |      |           |
|                     | 10 yıl + | 22 | 4,29 | 0,34 |      |       |     |      |           |
| Performans TOPLAM   | 1 yıl -  | 16 | 4,21 | 0,19 | G.A. | 0,30  | 4   | 0,08 |           |
|                     | 1-3 yıl  | 54 | 4,19 | 0,21 | G.İ. | 7,27  | 138 | 0,05 |           |
|                     | 4-6 yıl  | 37 | 4,28 | 0,26 | Top. | 7,57  | 142 |      | 1,43 0,23 |
|                     | 7-9 yıl  | 14 | 4,23 | 0,19 |      |       |     |      |           |
|                     | 10 yıl + | 22 | 4,30 | 0,26 |      |       |     |      |           |

Tablo 32'deki bulgulara göre;

Yukarıdaki tabloya baktığımızda, katılımcıların dijital dönüşüme ilişkin algı düzeylerinin işteki konumlarının deneyimlerine göre farklılık göstermediğini görülmüştür. Çalışan deneyiminin artması veya azalması, dijital dönüşüm hakkındaki bilgilerini etkilememiştir (F değeri için  $p>0,05$ ). Dijital dönüşüm, bir kurumun tüm iş süreçlerini etkileyen bir dönüşüm sürecidir ve sadece belirli bir iş konumuna bağlı olarak algılanacak veya anlaşılabilecek bir konu değildir. Dijital dönüşüm, tüm çalışanların ortak bir vizyon ve anlayışla benimsemesi gereken bir değişimdir.

katılımcıların işletmelerindeki dijital iletişim dijital İKY uygulaması algı düzeylerinin onların işletmedeki pozisyon tecrübesine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve 1 yıldan az pozisyon tecrübesi olan çalışanların dijital iletişim algılı düzeyinin 7 yıl ve daha fazla pozisyon tecrübesi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (F=3,80 ve  $p<0,05$ ).diğer dijital İKY'nin uygulamaları algı düzeylerinin onların işletmedeki pozisyon tecrübesine göre anlamlı düzeyde fark gözükmemektedir (F değerleri için  $p>0,05$ ). Dijital iletişim teknolojileriyle büyüyen ve yetişen genç nesil çalışanlar, teknolojiye ve dijital iletişime daha yatkın olabilir. Bu nedenle, daha az pozisyon tecrübesine sahip olan yeni nesil çalışanlar, dijital iletişim konusunda daha bilinçli ve yetenekli olabilir. Ayrıca Yeni başlayan çalışanlar genellikle daha güncel eğitimlere ve yenilikçi yöntemlere maruz kalmış olabilir. Bu da dijital iletişim becerilerini geliştirmelerine ve daha yüksek bir algı düzeyine sahip olmalarına katkıda bulunabilir.

İK'nın üretkenliği, verimliliği ve performans toplamının şirketteki iş deneyimine göre önemli ölçüde farklılık göstermediği bulunmuştur (F değerleri için  $p > 0.05$ ).

Aşağıda Tablo 33’te dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İKY performans ölçekleri ve alt boyutları düzeylerinin katılımcıların işletme tecrübesine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 33**

*İşletme Tecrübesine Göre Fark Analizi*

|                                   | İşletme<br>Tecrübesi | N  | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.  | sd  | K.O. | F    | p    |
|-----------------------------------|----------------------|----|-----------|------|------|-------|-----|------|------|------|
| Dijital<br>Dönüşüm                | 1 yıl -              | 10 | 4,11      | 0,37 | G.A. | 0,08  | 4   | 0,02 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 4,12      | 0,13 | G.İ. | 6,07  | 138 | 0,04 |      |      |
|                                   | 4-6 yıl              | 32 | 4,17      | 0,27 | Top. | 6,15  | 142 |      | 0,45 | 0,77 |
|                                   | 7-9 yıl              | 16 | 4,15      | 0,27 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 10 yıl +             | 31 | 4,11      | 0,13 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İKP                       | 1 yıl -              | 10 | 4,15      | 0,17 | G.A. | 0,37  | 4   | 0,09 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 4,20      | 0,30 | G.İ. | 12,00 | 138 | 0,09 |      |      |
|                                   | 4-6 yıl              | 32 | 4,13      | 0,28 | Top. | 12,37 | 142 |      | 1,05 | 0,38 |
|                                   | 7-9 yıl              | 16 | 4,31      | 0,31 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 10 yıl +             | 31 | 4,19      | 0,31 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital İşe<br>Alım               | 1 yıl -              | 10 | 4,02      | 0,17 | G.A. | 0,36  | 4   | 0,09 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 4,08      | 0,16 | G.İ. | 7,82  | 138 | 0,06 |      |      |
|                                   | 4-6 yıl              | 32 | 4,07      | 0,17 | Top. | 8,18  | 142 |      | 1,57 | 0,19 |
|                                   | 7-9 yıl              | 16 | 4,09      | 0,40 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 10 yıl +             | 31 | 4,19      | 0,30 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital Eğitim                    | 1 yıl -              | 10 | 3,84      | 0,32 | G.A. | 0,28  | 4   | 0,07 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 3,99      | 0,22 | G.İ. | 10,38 | 138 | 0,08 |      |      |
|                                   | 4-6 yıl              | 32 | 3,96      | 0,33 | Top. | 10,67 | 142 |      | 0,94 | 0,44 |
|                                   | 7-9 yıl              | 16 | 4,03      | 0,12 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 10 yıl +             | 31 | 4,01      | 0,33 |      |       |     |      |      |      |
| Dijital<br>performans<br>yönetimi | 1 yıl -              | 10 | 3,70      | 0,69 | G.A. | 0,98  | 4   | 0,24 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 3,92      | 0,40 | G.İ. | 26,21 | 138 | 0,19 |      |      |
|                                   | 4-6 yıl              | 32 | 3,83      | 0,49 | Top. | 27,18 | 142 |      | 1,29 | 0,28 |
|                                   | 7-9 yıl              | 16 | 3,93      | 0,27 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 10 yıl +             | 31 | 4,01      | 0,40 |      |       |     |      |      |      |
|                                   | 1 yıl -              | 10 | 4,28      | 0,40 | G.A. | 0,02  | 4   | 0,01 |      |      |
|                                   | 1-3 yıl              | 54 | 4,24      | 0,30 | G.İ. | 15,48 | 138 | 0,11 | 0,05 | 1,00 |

|                          |          |    |      |      |      |       |     |      |           |
|--------------------------|----------|----|------|------|------|-------|-----|------|-----------|
| Dijital kariyer Yönetimi | 4-6 yıl  | 32 | 4,27 | 0,36 | Top. | 15,50 | 142 |      |           |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 4,27 | 0,37 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,25 | 0,34 |      |       |     |      |           |
| Dijital Ücret ve Ödül    | 1 yıl -  | 10 | 4,08 | 0,26 | G.A. | 0,55  | 4   | 0,14 |           |
|                          | 1-3 yıl  | 54 | 4,20 | 0,33 | G.İ. | 13,94 | 138 | 0,10 |           |
|                          | 4-6 yıl  | 32 | 4,12 | 0,25 | Top. | 14,49 | 142 |      | 1,36 0,25 |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 4,06 | 0,28 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,23 | 0,39 |      |       |     |      |           |
| Dij İletişim             | 1 yıl -  | 10 | 3,77 | 0,39 | G.A. | 1,51  | 4   | 0,38 |           |
|                          | 1-3 yıl  | 54 | 3,80 | 0,49 | G.İ. | 21,97 | 138 | 0,16 |           |
|                          | 4-6 yıl  | 32 | 3,76 | 0,41 | Top. | 23,48 | 142 |      | 2,37 0,06 |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 3,90 | 0,36 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,03 | 0,18 |      |       |     |      |           |
| Üretkenlik               | 1 yıl -  | 10 | 4,14 | 0,16 | G.A. | 0,26  | 4   | 0,06 |           |
|                          | 1-3 yıl  | 54 | 4,23 | 0,32 | G.İ. | 12,84 | 138 | 0,09 |           |
|                          | 4-6 yıl  | 32 | 4,29 | 0,31 | Top. | 13,10 | 142 |      | 0,69 0,60 |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 4,24 | 0,28 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,29 | 0,32 |      |       |     |      |           |
| Maliyet Verimliliği      | 1 yıl -  | 10 | 4,28 | 0,36 | G.A. | 0,49  | 4   | 0,12 |           |
|                          | 1-3 yıl  | 54 | 4,15 | 0,30 | G.İ. | 16,89 | 138 | 0,12 |           |
|                          | 4-6 yıl  | 32 | 4,28 | 0,46 | Top. | 17,39 | 142 |      | 1,01 0,41 |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 4,21 | 0,27 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,27 | 0,34 |      |       |     |      |           |
| Performans TOPLAM        | 1 yıl -  | 10 | 4,21 | 0,21 | G.A. | 0,27  | 4   | 0,07 |           |
|                          | 1-3 yıl  | 54 | 4,19 | 0,21 | G.İ. | 7,30  | 138 | 0,05 |           |
|                          | 4-6 yıl  | 32 | 4,28 | 0,26 | Top. | 7,57  | 142 |      | 1,25 0,29 |
|                          | 7-9 yıl  | 16 | 4,23 | 0,18 |      |       |     |      |           |
|                          | 10 yıl + | 31 | 4,28 | 0,26 |      |       |     |      |           |

Tablo 33'teki bulgulara göre;

Katılımcıların işleriyle ilgili dijital dönüşüm algı düzeylerinin iş deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (F-değeri için  $p > 0,05$ ). Yanı sıra katılımcıların işletmeleri ile ilgili dijital İKY uygulamalarını algılama düzeylerinin iş

deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (F-değerleri için  $p > 0.05$ ).

İKY'nin üretkenliği, maliyet verimliliği ve performans toplamının katılımcıların işletme tecrübesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (F değerleri için  $p > 0.05$ ). Katılımcılar arasında iş deneyimi açısından benzerlik olabilir. Yani, araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğu benzer iş deneyimlerine sahip olabilir. Bu durumda, iş deneyimi ve diğer değişkenler arasında farklılık gözlenmeyebilir.

Tablo 34'te araştırmada test edilen hipotezlerin test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 34**

*Hipotez Testi Sonuçları*

| No              | Hipotez                                                                                                                     | Sonuç        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H <sub>1</sub>  | Dijital dönüşümü ile dijital İKY uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır                                      | Kısmen Kabul |
| H <sub>2</sub>  | Dijital dönüşüm ile İK'nın performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır                                             | Kısmen Kabul |
| H <sub>3</sub>  | Dijital İKY uygulamaları ile İK'nın performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır                                    | Kısmen Kabul |
| H <sub>4</sub>  | İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital İKY uygulamaları İK'nın performansını etkilemektedir                               | Kısmen Kabul |
| H <sub>4a</sub> | Dijital İKP İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                                        | Ret          |
| H <sub>4b</sub> | Dijital işe alım İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                                   | Ret          |
| H <sub>4c</sub> | Dijital eğitim İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                                     | Ret          |
| H <sub>4d</sub> | Dijital performans yönetimi İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                        | Ret          |
| H <sub>4e</sub> | Dijital kariyer yönetimi İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                           | Kabul        |
| H <sub>4f</sub> | Dijital ücret ve Ödül sistemleri İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                   | Ret          |
| H <sub>4g</sub> | Dijital İletişim İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                                   | Kabul        |
| H <sub>4h</sub> | Dijital dönüşüm İK'nın performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir                                                    | Ret          |
| H <sub>5</sub>  | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır | Ret          |
| H <sub>5a</sub> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır              | Ret          |

|            |                                                                                                                                                  |                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>H5b</b> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların yaşına göre farklılaşmaktadır                                        | <b>Ret</b>          |
| <b>H5c</b> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır                               | <b>Ret</b>          |
| <b>H5d</b> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların işletmedeki pozisyonuna göre farklılaşmaktadır                       | <b>Ret</b>          |
| <b>H5e</b> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır          | <b>Ret</b>          |
| <b>H5f</b> | İşletmelerde çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri onların işletme tecrübelerine göre farklılaşmaktadır                         | <b>Ret</b>          |
| <b>H6</b>  | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır             | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6a</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır                          | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6b</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların yaşına göre farklılaşmaktadır                               | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6c</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır                      | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6d</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların işletmedeki pozisyonuna göre farklılaşmaktadır              | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6e</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H6f</b> | İşletmelerde çalışanların dijital İKY uygulamaları ile ilgili algı düzeyleri onların işletme tecrübelerine göre farklılaşmaktadır                | <b>Ret</b>          |
| <b>H7</b>  | İK'nın performansı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır                                                                                 | <b>Ret</b>          |
| <b>H7a</b> | İK'nın performansı cinsiyete göre farklılaşmaktadır                                                                                              | <b>Ret</b>          |
| <b>H7b</b> | İK'nın performansı yaşa göre farklılaşmaktadır                                                                                                   | <b>Ret</b>          |
| <b>H7c</b> | İK'nın performansı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır                                                                                        | <b>Ret</b>          |
| <b>H7d</b> | İK'nın performansı işletmedeki pozisyona göre farklılaşmaktadır                                                                                  | <b>Ret</b>          |
| <b>H7e</b> | İK'nın performansı işletme pozisyonundaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır                                                                   | <b>Ret</b>          |
| <b>H7f</b> | İK'nın performansı işletme tecrübesine göre farklılaşmaktadır                                                                                    | <b>Ret</b>          |

Yukarıdaki Tablo 34'te araştırmada test edilen hipotezlerin test sonuçları gösterilmiştir.

H1, H2 ve H3 hipotezleri Tablo 24'te gösterilen Pearson momentler çarpımı korelasyon testi sonuçlarına dayanılarak kısmen kabul edilmişlerdir.

Tablo 25'te gösterilen çoklu doğrusal regresyon testi sonuçlarına dayanılarak H4a, H4b, H4c, H4d, H4f ve H4h hipotezleri reddedildi. Ancak H4e ve H4g hipotezleri kabul edilmiştir. Bu şekilde H4 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

(28, 29, 30, 31, 32 ve 33) tablolarında gösterilen bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi sonuçlarına dayanılarak H5a, H5b, H5c, H5d, H5e ve H5f hipotezleri reddedilmiştir. Böylece H5 ana hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32 ve Tablo 33'te gösterilen bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi sonuçlarına dayanılarak H6a, H6b, H6c, H6d ve H6e hipotezleri kısmen kabul edilirken H6f hipotezi reddedilmiştir. Böylece H6 ana hipotezi reddedilmiştir. Aynı minvalde H7 ve Alt hipotezleri tamamen reddedilmiştir



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Dijital İKY uygulamaları ve dijital dönüşümün İKY'nin genel performansı üzerinde sadece %2'lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının anlamlı olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün İKY'nin genel performansını etkilemediği anlaşılmıştır.

Dijital İKY uygulamaları ve dijital dönüşümün İKY'nin üretkenliği %0'lık bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının anlamlı olmadığını sonucuna varmıştır. Dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün İKY'nin üretkenliğini etkilemediği tespit edilmiştir.

Cevaplar, dijital İKY uygulamaları olan dijital İKP, dijital işe alım, dijital eğitim, dijital performans yönetimi, dijital kariyer yönetimi, dijital ücretleme ve dijital ödül sistemleri ve dijital iletişim ve dijital dönüşümün İKY'nin maliyet verimliliği %7'lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının anlamlı olduğunu göstermiş. Katılımcılar ayrıca, dijital İKY uygulamalarından dijital kariyer yönetiminin ve dijital iletişimin İKY'nin maliyet verimliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin anladığını vurgulamışlardır, ancak diğer dijital İKY uygulamalarının ve dijital dönüşümün etkilerinin anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Dijital işe alım dışında dijital İKY uygulamaları algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna varılabilir. Ayrıca dijital işe alım dijital İKY uygulaması açısından erkeklerin algı düzeyinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar ayrıca, 55-64 yaş arası çalışanların dijital performans yönetimi dijital İKY uygulaması açısından ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Dijital işe alım haricinde dijital İKY uygulamaları algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır. Dijital işe alım dijital İKY uygulaması açısından yüksek lisans veya doktora eğitim düzeyine sahip çalışanların algı düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dijital işe alım ve dijital iletişim dışında dijital İKY uygulamaları algı düzeylerinin işletmedeki pozisyona göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dijital işe alım ve

dijital iletişim dijital İKY uygulaması açısından yetkili pozisyonunda çalışanların algı düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İşletmedeki pozisyon deneyimi değişkeni açısından ise Dijital iletişim dışında bir fark bulunmamış, bir yıldan az deneyime sahip çalışanların farkındalık düzeylerinin daha yüksek olduğuna karar verilmiştir.

Dijital İKY uygulamaları algı düzeylerinin işletme tecrübesine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma genelinde dijital dönüşümü algılama düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucunu bir bütün olarak desteklememektedir. Bunun nedeni genel olarak çalışanların dijital dönüşüme yönelik farkındalığının zayıf olmasının yanı sıra kurumsal çalışanların sürekli elektrik kesintilerinden yaşadığı zorluklardan kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

GPC, dijital dönüşümün dijital işe alım sürecine olumlu etkisinden yararlanmalı ve işe alım sürecinin etkinliğini artırmak için dijital işe alım tekniklerine yatırım yapmalıdır.

Ayrıca, verileri depolamak ve paylaşmak için bulut sistemlerini kullanmak, uzaktan erişilebilen elektronik eğitim platformları geliştirmek ve çalışanlar arasındaki iletişimi ve bilgi alışverişini geliştirmek için e-posta ve mesajlaşma uygulamaları gibi dijital iletişim araçlarını uygulamak gibi İKY fonksiyonlarını bilgisayarlaştırmak için yenilikçi çözümler keşfetmeye çalışılmalıdır.

Dijital dönüşümün İK'nın performansı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşıldığından bu sonuca neden olan faktörler araştırılmalıdır. Dijital dönüşüm İK'nın performansını olumlu etkileyecek biçimde düzenlenmelidir. Çalışanlara dijital dönüşümün avantajları ve yararları anlatılmalıdır. Dijital dönüşümün getirdiği yeni koşullarla çalışanların baş edebilmesi için çalışanlar eğitilmelidir. Dijital Dönüşümün Uygulanmasının Önündeki Engeller bölümünde belirttiğimiz gibi bunun nedeni yöneticilerden veya kurumun dijital dönüşüme yönelik kültüründen kaynaklanıyor olabilir.

Dijital dönüşüm projelerinin geliştirilmesi için teknik ve finansal destek sağlayabilecek yerel ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği imkanlarının araştırılmalıdır.

GPC'de kullanılan dijital araçların nasıl geliştirilip İKY fonksiyonlarına nasıl bağlanacağı ve bunun önündeki engellerin nasıl aşılacağı konusunda çalıştaylar ve beyin fırtınası yapılmalıdır.

Dijital kariyer yönetiminin ve dijital iletişimin insan kaynakları yönetiminin maliyet verimliliğini olumlu yönde etkilediğini fark ettik. Buna göre dijital kariyer yönetimine, çalışanın organizasyondaki gelecekteki yaşamına doğrudan etkisi nedeniyle daha fazla önem verilmesi ve elektronik iletişimin dijital İKY uygulamalarına daha fazla özen gösterilmeli ve dikkat edilmelidir.

Diğer dijital İKY uygulamalarının insan kaynakları yönetimi performansına herhangi bir etkisinin olmaması gerçekten garipti. Bu nedenle bu uygulamalardaki eksiklikler ve arızalar belirlenmeli ve bu uygulamalar performansı olumlu yönde etkileyecek şekilde geliştirilmelidir.

Dijital işe alım dijital İKY uygulaması açısından cinsiyet, eğitim düzeyi ve işletmedeki pozisyona göre algı farklılaşmaları olduğu sonucuna ulaşıldığından bu farklılığın nedenleri araştırılmalı ve endişeler giderilmelidir.

Dijital performans yönetimi için dijital İKY'nin uygulanması açısından yaşa göre algı farklılıkları olduğu sonucuna varılması nedeniyle GPC, dijital performans yönetim araçlarını her yaş için kullanımı kolay ve anlaşılır hale getirecek şekilde tasarlamaya ve geliştirmeye odaklanmalıdır. Çalışanlar tarafından kabul ve benimsenmesini sağlamak için bu platformlar basit ve anlaşılır olmalıdır.

Dijital iletişimin dijital İKY uygulamasına ilişkin olarak işteki pozisyona ve iş deneyimine göre algıda farklılıklar olduğu için, Çalışma, mevcut elektronik iletişim araçlarının kullanımını teşvik ederek çalışanlar arasındaki etkileşim kültürünü ve dijital iletişimi teşvik eden GPC tarafından bu farklılığın nedenlerinin araştırılmasını ve sorunun çözülmesini önermiştir. Eski ve yeni çalışanlar, çevrimiçi tartışma forumlarına katılmaya ve farklı yönetim seviyelerindeki çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak için çalışmaya adanmış sosyal medyayı kullanmaya teşvik edilebilir.

Filistin'de dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları, İK'nın performansı ve bu olgular arasındaki ilişkiler nadiren incelendiğinden gelecekteki araştırmalar ulaşılan teknolojik ilerlemeyi dikkate alarak farklı ve daha geniş örneklem gruplarıyla bu olguları incelemelidirler.

Gelecekteki araştırmalar nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemlerin de kullanıldığı karma araştırma yöntemlerini tercih etmelidirler. Bu yöntemle gerçekleştirilen araştırmalar dijital dönüşüm, dijital İKY uygulamaları ve İK'nın performansıylı ilgili çalışanların görüşlerini derinlemesine inceleme olanağı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın önemli bulgularının yanı sıra sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bu sınırlamalar arasında en önemlisi örneklem büyüklüğüdür. Örneklem daha büyük olabilirdi ve Batı Şeria'daki GPC eklenebilirdi, ancak zaman kısıtlamaları ve siyasi sorunlar nedeniyle elde edilmesi zordu. Bu nedenle daha geniş örneklemli ve daha derinlemesine çeşitlendirmeli yeni araştırmalar faydalı olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Abd al-Lawi, A. (2017). The importance of digital administration in the modern era and activating public service in Algeria. *The Voice of Law Journal, University of Gilaan Bounama*, 7, 61-74.
- Abdelhafid, B. ve Khalifa, K. (2019). *The effect of the human resources development strategy on personnel performance at the Libyan universities: A sample from the Libyan higher educational institutions*. (Unpublished doctoral thesis). Karabuk University.
- Abdel-Rahman, Y. (2019). Human resource management and challenges of digital transformation in commercial organizations. *Journal of Administrative and Economic Research*, (03), 207-219
- Abu Ola, M. (2009). *An analytical study of the pressure of work and its impact on organizational loyalty: A case study of managers in the Ministry of Interior*. (Unpublished master's thesis). Islamic University.
- Abu Sharkh, N. (2010). *Evaluation of the impact of incentives on the level of job performance in the telecommunications company The Palestinian Authority from the Workers' Point of View*, (Unpublished master's thesis). Al-Azhar University
- Adlan, S. ve Tayoush, A. (2020). *The effect of leadership styles on managerial worker performance*. (Unpublished master's thesis). Muhammad al-Siddiq bin Yahya Jijel University.
- Adli, M., Gharib, S., Hakami, H. ve Pourmahdi, K. (2014). A survey on electronic human resource management consequences, Its Outcomes and Performances. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 4(10) 71-82.
- Ahmed, I. (2016). *The impact of e-recruitment benefits on job rotation rate: A case study in a telecommunications security company*. (Unpublished master's thesis). Middle East University
- Akduman, G. (2019). Dijital işe alım: dijital dünya'nın insan kaynakları işe alım fonksiyonuna etkisinin kavramsal ve uygulama örnekleriyle değerlendirilmesi. *International Journal of Arts and Social Studies*, 2(3), 24-44
- Alefari, M. ve Barahona, A., ve Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees performance based on a system dynamics approach. *Procedia CIRP*, 72, 438- 441
- Al-Fifi, N. (2022). The role of job incentive in rising the productivity of workers in the government sector a field study on armed forces medical services staff in riyadh city 2019 /2020, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(23), 1-26.
- Al-Hassan, H. (2011). *Electronic management concepts, characteristics, requirements*. Muscat. Al-Waraq Institute for Publishing and Distribution, first edition.

- Alkahlout, N. (2021). *The impact of organization health on improving the quality of institutional performance* (Unpublished master's thesis) .Al-Aqsa University
- Al-Kubaisi K. (2008). *Requirements for implementing electronic management in a government-affiliated information systems center in qatar*. (Unpublished master's thesis). International Virtual University.
- Allam,W. (2022). The digital transformation and its impact on enhancing the competitiveness of banking services from the perspective of customer service managers: A field study in South Sudan. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 52(1), 159-220.
- Al-Masoudi, S. (2009). *Obstacles to the application of electronic management in human resources management in the private health sector in Makkah Al-Mukarramah from the viewpoint of human resource managers and employees*. (Unpublished master's thesis). United Kingdom: International Virtual University
- Al-Otaibi, S. (2012). *The extent of using information and communication technology to improve the performance of human resources management in government civil and security organizations in Riyadh*. (Unpublished master's thesis). Naif Arab University.
- Al-Sawat,T., ve Al-Harbi, Y. (2022). The impact of digital transformation on academic performance efficiency. *The Arab Journal for Scientific Publishing*, 43, 647-686.
- Altmann P. ve Engberg R. (2015). Managing Human Resources and Technology Innovation: The Impact of Process and Outcome Uncertainties, *International Journal of Innovation Science*, 7(2), 91-106
- Al-Zaher, M. (2015). The quality of electronic services in Sudan from the perspective of referees. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 4, 55-91.
- Alzahrani, S.(2021). The impact of application of ehrm practices in achieving institutional excellence.*international journal of research and studies publishing*. ISSN:2709-7064
- Antarah, M. (2020). The impact of electronic management on human resource management jobs. *The Critic Magazine*, (05), 59-70.
- Aqeal, M.(2014). *Analysis of the correlation between the human resources information system, business ethics and social responsibility*. College of Administration and Economics, University of Wasit
- Arfeas, M. (2018). Work performance of employees in the organization, a theoretical study. *Journal of Social Change*, 2(03), 477-498
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th Ed.) . London: Kogan Page Limited.
- Aubert, B. A. (1997). *Les technologies de l'information et l'organisation*. G. Morin.
- Auriga (2016). Digital transformation: history, present, and future trends. Retrieved

- Ayan, G. (2019). *Elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi
- Baaz, S. (2021). *The effect of internet applications as an intermediate variable between remote management and the quality of employee performance in the light of the corona crisis. An applied study of some higher education institutions* (Unpublished master's thesis). Islamic University
- Bağrıyanık, F. (2022). *Elektronik insan kaynakları uygulamalarının algılanan net faydaya etkisi ve kullanım kolaylığının aracı rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi
- Baldwin-Evans, K. (2004). Employees and e-learning: what do the end-users think. *Industrial and commercial training*. Volume 36 · Number 7 · 2004 · pp. 269-274
- Barakhlia, S. (2018). *The impact of electronic administration on human resource management jobs*. (unpublished master's thesis). Mohammed Boudiaf University
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, 59-76.
- Benraiss, L., Boujana, O., Tahssain, L. (2005). salary performance, What role for corporate social responsibility, center for study and research on organizations and management
- Bin Suleiman G. (2021). *The impact of digitalizing administrative operations on human resource performance in judicial organizations*. (Unpublished master's thesis), College of Economic and Commercial Sciences.
- Boudaoud M. (2019). *Obstacles to the implementation of electronic management in Algerian public institutions: a case study of the directorate of state property in the province of Mascara*. (unpublished master's thesis). University of Mascara.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Charkazzade, I. (2022). *Dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.
- DeCenzo, D. A, Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *Fundamentals of Human Resources Management*, 12. Edition, USA: John Wiley ve Sons Inc
- Dessler, G.(2013). *Framework for human resource management*.prentice hall
- Doğan, A. (2010). *Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticilerin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.

- Dülek, M. E. (2018). *Yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyet*. ( yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi. 1-100
- Elias, G. ve Bernie, M. (2012). *Human resource management approaches to the challenge of work stress, forum on "the development of professions and competencies and transformations of human resources function*(Unpublished master's thesis). University of Mascara
- El-Meer, I. (2007). *Requirements for developing human resources for implementing electronic management: An applied study for workers in the general administration of the Ministry of Interior*. (Unpublished master's thesis). Nayef Arab University .
- Elnaga, A. ve Imran, A., (2013). "The effect of training on EP", *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Erdağ, B. (2016). "Dijital insan kaynaklarındaki değişimi anlatan “Dijital İK” e- kitabı yayınlandı. Kariyer.net
- Erdal, M. (2004). *Bilişim teknolojilerinin öğrenmedeki yeri ve e-insan kaynakları yönetimi (E-HRM)*. E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm. Editör: Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 57-143
- Erdoğan, U.(2018). *A design of multi-criteria based decision support system for employee performance evaluation: A real world application*. (Unpublished master's thesis ). Dokuz Eylul University.
- Farahati, M., Ramazan R., ve Mutavadi, k. (2021). The challenges of digital transformation and the use of electronic management and information systems in improving efficiency in public news organizations. *Journal of Architecture, Arts, and Human Sciences*, 6th Volume, 28, 238-251.
- Feda, E. (2016). "Dijital insan kaynaklarındaki değişimi anlatan “Dijital İK” e- kitabı yayınlandı. Kariyer.net
- Fenech, R., Baguant, P., ve Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Fung, C., Sharma, P., Wu, Z., ve Su, Y. (2017). Exploring service climate and employee in multicultural service settings. *Journal of services Marketing*, 31(7), 784-798
- Genç Ç. (2016).E-insan Kaynakları Yönetiminde Dijital işe alım Süreci, *Anadolu Üniversitesi E Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), 64-85
- Ghedjghoudj, E. (2012). le management théorie et pratique. L'office des publications universitaires, place centrale.
- Gürol, Y., Wolff, A. ve Berkin, E.E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, *Business Science Reference*. NY, USA. 530-540.

- Güvener, A., (2019). *Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların teknolojik hazıroluş seviyelerinin belirlenmesi.* ( yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Halid, H., Yusoff, Y. M., ve Somu, H. (2020). *The relationship between digital human resource management and organizational performance.* In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019) (pp. 96-99). Atlantis Press.
- Hamza M. (2011). *Digital libraries and electronic publishing of documents.* Dar Al-Alma'ia for Publishing and Distribution.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and evelopment*, 6(1), 164-178.
- Hasanat,A. (2011). *Obstacles to the implementation of electronic management in Palestinian universities.* (unpublished master's thesis). Arab League University.
- Hassan A. (2010). Human resource management practices and their impact on achieving organizational excellence. (Unpublished master's thesis). Middle East University.
- Hassan, H. (2017). The effectiveness of electronic training mode in developing environmental management skills among computer teachers. *Journal of the College of Education. Port Sudan*, 22(22), 552-573.
- Hopkins, B. ve Markham, J. (2007). *Electronic human resource management.* Translated by Khalid Al Amri. Dar Al Farouk for Publishing.
- Ibdah.H. (2018). *The effectiveness of human resource management in departments at al-bayt university and its relationship with employee performance.* (unpublished master's thesis). Al-Bayt University.
- İbrahimağaoğlu, Ö. (2023). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bir Yazın Taraması. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*.
- İdris, S. (2022). *Organizational loyalty and its impact on employee performance,* (unpublished master's thesis). College of Social Sciences and Humanities.
- İsmail, S. (2010). *Electronic government and its applications in Arab countries.* Cairo: Al-Arabi for Publishing and Distribution,
- Jamal, A. (2019). Job stress and its impact on the quality of job performance: an analytical study. Assiut University, Faculty of Commerce. *Scientific Research Journal of the Faculty of Commerce*.66,1-42
- John, M. I. (2010). *Human resource management* New York McGraw-Hill Education.

- Kafiye, A. Bin Hajoba H. (2017). Electronic management in the world and its application methods (Reality and prospects). *The Authentic Journal of Economic and Administrative Research*, 2, 219-236.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., ve Lönnqvist, A. (2010). Identifying future challenges for productivity research: evidence from Finland. *International Journal of Productivity and Performance anagement*, 59(7), 607-623
- Karabat, B. C., Calis, S., ve Karabat, C. (2013). Performance appraisal systems and implementations: a literature review and research agenda. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 103-112.
- Karabat, B. C., ve Calis, S. (2014). Changing face of performance appraisal in Turkey: research within the scope of international studies. *International Business Research*, 7(11), 117.
- Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri.* (yayımlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* [Scientific Research Methods.] 15 Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- Kashwai, B. (2006). *Human resource management.* Cairo: Dar Al-Farooq for Publishing and Distribution.
- Kelin, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Kharoup, N. (2016). *The impact of e-business capabilities on the performance of human resources and organizational performance in jordanian retail sector a case study: sameh mall investment group.* (Unpublished master's thesis) Middle East University.
- Khawathira, S. (2021). The digital transformation during the COVID-19 pandemic and beyond. *Algerian Journal of Legal, Political and Social Sciences*, 58(2), 103-126.
- Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm: işletmelerin dijital İKY uygulamalarının araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188-200.
- Kien, B. T. (2012). *Factors affecting the fluctuation of labour productivity in the construction projects.* (unpublished master's thesis). University of Economics Vietnam
- Kovancı, Y.(2022).Dijital dönüşümün işgücü piyasasına etkisi: sektörel ve mesleki istihdam açısından türkiye üzerine uygulama.(yayımlanmamış doktora tezi) dokuz eylül üniversitesi
- Kurana, Anil ve Ulema, B. (2016).*The fourth industrial revolution: building digital industrial institutions.* Survey of the Fourth Industrial Revolution in the Middle East.

- KURŞUN, V. (2006). İnsan kaynakları alanında veri tabanı ve bilişim sistemleri uygulamaları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). sakarya üniversitesi
- Kurtel, F. (2012). *Human Resource Management Strategies in the Global Era with Reference to Arab Countries*, International Scientific Conference, Global Management in the Knowledge Era, (December 15-17, 2012, University of Janaan, Tripoli-Lebanon, pp. 11-22.
- Labar, M. (2018). *Technological transformation technologies. Business technology consultations*, King Abdulaziz University, College of Accounting and Technology, Kingdom of Saudi Arabia.
- Lamqadam A. ve Mudalal A. (2017). *Digitalization as an introduction to improving public services in the justice sector in Algeria as a model*. (unpublished master's thesis). University of the Valley.
- League of arab states, (2019). *The shared arab strategic vision for digital economy*. Vol. 1. Abu Dhabi, UAE.
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57- 68.
- Makid, A. ve Bouzkari G. (2014). The challenges of applying electronic management in Algerian universities. *Journal of Law and Human Sciences, Economic Volume*, University of Zian Ashur.
- Malkawi, A. (2020). *Hastanelerde toplam kalite yönetimi ve çalışanların performansı üzerindeki etkisi* 1. Baskı, Amman, Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution
- Massoudi, A. H., ve Hamdi, S. S. A. (2017). The consequence of work environment on employees productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35-42.
- Mazhouda, A. (2001). Performance between efficiency and effectiveness concept and evaluation , *Journal of Human Sciences*, University of Muhammad Khudair Biskra.
- Mehdi O. (2022). The role of digital transformation in improving human resource management practices. *Revue Organisation et Travail*, 11(1), 154-166.
- Merzougui, M. (2020). E-evaluation of performance and its impact on employee performance. *Maghreb Journal of Economics and Management*, 7(2), 221-236
- Misfir, A. (2003). *Administrative obstacles and the application of computer use in security devices*. (unpublished master's thesis), Nayef Arab University for Security Sciences.
- Mutairi, N., Marwa A. ve Wahdan, M. (2022). The role of digital transformation in activating the risk-based auditing entrance to enhance auditing process quality, *Scientific Journal of Financial, Management, and Administrative Studies*, 13(3).
- Nada, M. (2008). Electronic training from difference to excellence, article in *Business Management magazine*, published by the Arab Business Management Association p. 25.

- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. ve Chew, E. (2018). Digital transformation ve digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Nadège, G. (2002). La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse.
- Naglaa Y. (2015). Digital transformation requirements for arab information institutions, *Libraries and Information Journal, Member of the Libyan Publishers Union*, Sayı 13, Al-Nakhla Publishing House.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Namlan, A. (2017). *The impact of digital human resources management on institutional performance through organizational education in private hospitals in the State of qatar*( Unpublished master's thises). Al al-Bayt University.
- Namsha, S. (2007). *Human resource management strategy to face globalization and the possibility of its implementation in civil and security institutions in Riyadh*, (unpublished doctoral thesis), Naif Arab University of Security Sciences.
- Nasrallah, A. ve Al-Masdar, H. (2020). *The role of digital transformation in improving government services in Palestine*. The First International Conference on Information Technology and Business, ICITB2020.
- Ngai, E. W., Law, C. C., Chan, S. C., ve Wat, F. K. (2008). Importance of the internet to human resource practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*, 37(1), 66-84
- Ngowi, Perez A., (2014). *Assessment of e mployees performance in commercial banks in tanzania: a case of stanbic bank tanzania limited*. (unpublished master's thesis).open University Tanzania.
- Nimon K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1): 10-7.
- Nofal, S. (2000). Electronic Commerce and the Adaptation of Legal Acts Conducted through the Internet. *Lawyer's Magazine*, (9,10).
- Nurshabrina, N., ve Adrianti, R. (2020). The effect of E-human resource management (E-HRM) on cost efficiency and productivity of employees in the company. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 5(1), 212-215.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Öztürk, c., ve Karahançer, e. (2021). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven ilişkisi: siirt üniversitesi personeli örneği. *Adıyaman üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (37), 206-231.

- Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. In J. Gajewski, W. Paprocki ve J. Pieriegud (Ed.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (pp. 11-38).
- Qaramesh, W. (2015). *The relationship between leadership styles and job performance among employees in Algerian sports organizations*. (unpublished doctoral thesis). Sports management and management department. University of Algeria.
- Quroush, İ. (2018). *Lessons in Public Electronic Management Measurement*. (unpublished master's thesis). Mohammed Boudiaf University.
- Radwan İ. ve Maamari Y. (2020). *The reality of the digitization process in the Algerian university, a case study of Larbi Ben M'hidi University - Umm El-Bouaghi - as a model*. (unpublished master's thesis). Oum El Bouaghi University.
- Rawi, F. (2017). *The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Capabilities*. (unpublished master's thesis). Middle East University.
- Rençber, H. (2021). *Halkla İlişkiler Eğitiminin Dijital Dönüşümü: Delphi Tekniği Temelinde Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Rewaya H. (2005). *A strategic approach to human resource planning and development*. Dar Al Jameelah University, Alexandria.
- Rewaya, H. (2003). *Human resource management, a vision of the future*. Aldaru ELjamiye. Cairo, 1st ed.
- Rohan, S. ve Madhumita, M. (2012). *Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study*. Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. Baskı. Beta Basım AŞ İstanbul.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. doi: 10.46928/iticusbe.764373.
- Salami, A. (2011). *Strategic human resource management*. Cairo, Egypt: Ghareeb Press for Printing, Publishing, and Distribution.
- Sami,O. (2011). *Notes on human resource management and development*. Cairo: DDN, p.54.
- Shane, L. (2009). *Development and validation of a measure that examines attitudes towards e-HRM practices*. (unpublished master's thesis). The University Of South Africa.
- Sharia, ve A.Sanjak G. (2015). *Human resource management: modern trends and challenges of the third millennium*. Dar Al-Manhajia. Saudi Arabia.

- Slaymy, J. Bushi, Y. (2019). The digital transformation between necessity and risks. *Journal of Legal and Political Sciences*. Volume 10(2).
- Stolterman E. ve Fors A.C. (2004). *Information technology and the good life*. In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.
- Stone-Romero, E. F. (2005). *The Effects of eHR System Characteristics and Culture on System Acceptance and Effectiveness*. The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age. ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco: John Wiley ve Sons, Inc., 226-254
- Taha, T. (2008). *Organizational behavior in a global and internet environment*. Dar Al-Jama'a Al-Jadida for Publishing and Distribution, Alexandria.
- Tinofirei, C. (2011). *The unique factors affecting employee performance in non profit organisations* (Vol. 7). University of South Africa.
- Touahri, F. (2015). *The impact of the use of information and communication technology on the performance of human resources in the Algerian institution, case study of the power generation company in Tiaret*. (unpublished master's thesis). University of Oran.
- Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., ve McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Yamina, F. ve Asmaa, Q. (2021). *The reality of uses and trends in digitalization of public administration and its impact on employee performance*. (Unpublished master's thesis). Mohamed Boudiaf University.
- Yunus, M. (2021). *The impact of human resources management practices on job performance: organizational commitment as a mediator variable*. (Unpublished master's thesis). AlAzhar University.
- Yusoff, M.Y., Ramayah, T. ve Haslindar, I. (2011). HR Roles and E-HRM: Some initial evidence from Malaysia. *International Journal of Current Research*, 33(2), 131-138.

## EKLER

### Ek 1. Etik Beyan Metni

#### ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet** ☒

**Hayır** ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Oday H. I. ALKAHLOUT**

**Savunma Tarihi**

14.06.2023

## Ek 2. Türkçe anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Sizi, “Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği” çalışmasına katılmaya davet ediyoruz.

Anket 4 bölümden ve 4 sayfadan oluşmaktadır. Anketi doldurmanın 15 dakika sürmesi tahmin edilmektedir.

Bu anket çalışması Sakarya Üniversitesi izni ve bilgisi dâhilinde yapılmaktadır. Bu ankete katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanır. Anketi doldurarak bu çalışmaya katılmayı kabul etmiş olmaktadır. İstedığınız zaman da anketi doldurmayı bırakabilirsiniz.

Ankete lütfen isminizi ve kimlik tespiti sağlayabilecek herhangi bir bilgiyi yazmayınız. Bu çalışmaya katılanların bilgileri kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Saygılarımızla,

### 1. Bölüm

#### Demografik özellikler

**Cinsiyet:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Eğitim durumu:** ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**Yaş:** ( ) 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55-64 ( ) 65 ve üzeri

**Çalışılan pozisyon:** ( ) sekreterlik ( ) Yönetici ( ) Yönetici yardımcısı ( ) Yetkili ( ) Direktör ( ) Diğer

**Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıldığını?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

**Kaç yıldır bu işletmede çalışıldığını?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

### 2. bölüm

#### Dijital Dönüşüm Ölçeği

**Likert (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) olacak şekilde düzenlenmeli.**

1. Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir
2. Firmanın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir
3. Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreçte iyileştirmeler yapılır
4. Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir.

5. Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır
6. Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.
7. Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgidan yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.
8. Firmamız, dijital mecraları ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.
9. Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.
10. Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için paydaşların işbirliğinden yararlanır
11. Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur
12. Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek bir çalışma ortamı sağlar.

### **3. Bölüm**

#### **Dijital İKP**

1. Çalışanlarımızın bilgi, beceri, yetenek vb. özellikleri dijital ortamda veritabanında saklanıyor (office programları, word, excel vb. haricinde)
2. Firmamızda insan kaynakları planlaması sürecinde dijital ortamdan yararlanınız (örneğin özel bilgisayar programları, istatistiksel analizler vb.)
3. Firmamızda organizasyon şeması dijital ortamda üretilip güncelleniyor
4. İşçilik maliyetlerini dijital ortamda takip ederiz.

#### **Dijital işe alım**

1. Firmamızda, işe başvuran adaylara dijital ortamda sınav ya da testler yapılır.
2. Firmamıza mülakatlar dijital ortamda yapılır.
3. Firmamızda boşalan ya da yeni boş pozisyonlar olduğunda, bunlar çalışanlara dijital ortamda bildirilir.
4. Firmamızda seçim sürecinde çeşitli dijital (portallar, sosyal web siteleri gibi) modellerin kullanılması, işe alım ve seçim sürecine şeffaflık sağlıyor
5. Adayların dijital ortamda seçilmesi, çalışan devir hızını azaltıyor
6. Gelişmiş araçlar ve teknikler (portallar, sosyal web siteleri gibi), işe alım ve seçim sürecinin başarı oranını artırıyor

#### **Dijital eğitim ve Geliştirme**

1. Firmamızda çalışanların eğitimi için geleneksel yöntemlerin yerine e-öğrenme araçları tercih edilir.
2. Firmamızda dijital ortamda, eğitici materyallerden (görsel klipler, animasyonlar vb.) yararlanır.
3. Dijital eğitim ve bunlara ilişkin mevcut bilgiler düzenli aralıklarla güncellenir.
4. Eğitim ihtiyaçlarımızı belirlemeye yönelik çalışmalar dijital ortamda yapılır
5. Firmamızda, dilediğimiz zaman katılabileceğimiz (asenkron eğitim) dijital eğitim olanakları bulunur.

#### **Dijital performans yönetimi**

1. Firmamızda, performans sistematik olarak dijital ortamda değerlendirilir

2. Firmamızda değerlendirme amacıyla çeşitli performans değerlendirme yazılımı kullanıyor
3. Firmamızda, istenildiği anda performans değerlendirme verilerine ya da raporlarına erişilmesi mümkündür.
4. Çalışanlarımız dijital ortamda performans değerlendirme sonuçlarını, eksik ve geliştirilmesi gereken yönlerini görebilir.
5. Yöneticim planlanmış performans değerlendirme görüşmelerinin yeri ve zamanı konusunda dijital ortamda bilgi veriyor.

### **Dijital Kariyer**

1. Firmamızda kariyerimi geliştirmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenek kazandırma çalışmaları dijital ortamda sunulur
2. Kariyerim ile ilgili kararlar verirken yaşadığım sıkıntı ve zorluklar için dijital ortamda destek veren bir programdan yararlanırım.
3. Kişisel gelişim planlarımız dijital ortamda hazırlanır.
4. Yedekleme planlaması çalışmaları dijital ortamda yapılır

### **Dijital Ücretleme ve Ödül Sistemleri**

1. Firmamızda ücretlendirmeye ilişkin bilgiler ve veriler dijital ortam üzerinden toplanıyor.
2. Firmamızda ücret hesaplamaları manuel olarak yapılmıyor.
3. Maaş bordromu elden almak yerine dijital ortamdan takip etmeyi tercih ederim
4. Ücret hesaplamalarının dijital ortamda yapılması, çalışmaların hızını ve doğruluğunu artırır

### **Dijital İletişim**

1. Dijital İKY araçları iş arkadaşlarımız arasında daha iyi iletişim kurulmasını sağladı
2. Firmamızda tüm çalışanlar intranet kullanımından yararlanabilir
3. Firmamızda ile ilgili bilgilere internet sitesinde kolayca ulaşılabilir ve intranet imkanları ile çalışanların online iletişim kurması sağlanır.

### **Performans**

#### **Üretkenlik**

1. Dijital İKY araçları, temel iş süreçlerini iyileştirmek için kullanılabilir.
2. Dijital İKY araçları, daha kaliteli İK hizmetlerine olanak sağlamıştır.
3. Dijital İKY araçları daha verimli çalışmamı sağlıyor.
4. Dijital İKY araçları hizmet kalitesini artırır.
5. İK hizmetleri, bilgi teknolojisi kullanılarak kolaylaştırılmış ve standartlaştırılmıştır.

#### **Maliyet Verimliliği**

1. Dijital İKY faaliyetleri, işlemsel görevlere harcanan maliyeti azaltır.
2. Dijital İKY araçları daha uygun maliyetli çalışmamı sağlıyor.
3. Dijital İKY araçlarının kullanımı, geleneksel, manuel İK uygulamalarından daha uygun maliyetlidir.
4. Dijital İKY araçlarını kullanırken daha fazla personel gereklidir.
5. Dijital İKY'nin avantajları, maliyetine ağır basmaktadır.

### Ek 3. Arapça anket Formu

#### أيها الموظفون الأعزاء:

ندعوكم للمشاركة في دراسة " تأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية على أداء الموارد البشرية: حالة فلسطين". يهدف هذا البحث إلى دراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية للشركات في عملية التحول الرقمي على أداء الموظفين. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في زيادة جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية للمؤسسات وزيادة أداء أعمالها.

يتكون الاستبيان من 4 أجزاء و 4 صفحات. من المقدر أن يستغرق إكمال الاستبيان 15 دقيقة.

يتم إجراء هذا الاستطلاع بإذن ومعرفة من جامعة سكاريا. علما بأن المشاركة في هذه الدراسة بشكل تطوعي تمامًا. من خلال استكمال الاستبيان ، فإنك توافق على المشاركة في هذه الدراسة. ليس عليكم الإجابة على الأسئلة التي تزعجكم. يمكنكم أيضًا التوقف عن إكمال الاستبيان في أي وقت.

سيتم الاحتفاظ بمعلومات المشاركين في هذه الدراسة بسرية تامة ولن يتم مشاركتها مع أطراف أخرى.

الباحث

عدي حسن الكحلوت

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

##### 1- عمرك:

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 24-18 ( ) 1. | 34-25 ( ) 2.    |
| 44-35 ( ) 3. | 54-45 ( ) 4.    |
| 64-55 ( ) 5. | 65 فأكثر ( ) 6. |

##### 2. جنسك: 1. ( ) ذكر

2. ( ) أنثى

##### 3. حالتك التعليمية:

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 1. ( ) الثانوية العامة | 2. ( ) دبلوم       |
| 4. ( ) بكالوريوس       | 5. ( ) دراسات عليا |

##### 4. القسم الذي تعمل فيه:

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 1. ( ) سكرتارية | 2. ( ) مساعد مدير |
| 3. ( ) خبير     | 4. ( ) مدير       |
| 5. ( ) مسؤول    | 6. ( ) أخرى       |

##### 5. كم سنة عملت في هذا المنصب؟

- ( ) أقل من سنة ( ) 1-3 سنوات ( ) 4-6 سنوات ( ) 7-9 سنوات ( ) 10 سنوات أو أكثر

##### 6. كم سنة عملت في هذه المؤسسة:

- ( ) أقل من سنة ( ) 1-3 سنوات ( ) 4-6 سنوات ( ) 7-9 سنوات ( ) 10 سنوات أو أكثر

## الجزء الثاني: محاور وفقرات الاستبانة

### أولاً: التحول الرقمي

|    | توضيح: يرجى اختيار الخيار الذي يعكس رأيك على أفضل وجه و الأنسب للعبارة التالية.                                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1  | تمتلك شركتنا القدرة على اكتشاف واستخدام التقنيات الجديدة.                                                      |                |           |       |       |            |
| 2  | يتم تضمين أنشطة التحول الرقمي في خلق القيمة للشركة                                                             |                |           |       |       |            |
| 3  | في شركتنا ، يتم إجراء تحسينات في الهيكل التنظيمي والعمليات والكفاءات من أجل التحول الرقمي.                     |                |           |       |       |            |
| 4  | اتخذت شركتنا إجراءات استجابة لجهود التحول الرقمي ولديها القدرة على تمويل العملية.                              |                |           |       |       |            |
| 5  | الأدوار القيادية ونهج الإدارة في الشركة تسهل سرعة التحول الرقمي                                                |                |           |       |       |            |
| 6  | تنفذ شركتنا مبادرات إستراتيجية لإنشاء عمليات قابلة للتطوير ومرنة وخالقة للقيمة لتحقيق التحول الرقمي.           |                |           |       |       |            |
| 7  | تنفذ شركتنا إستراتيجية للاستفادة من الرقمنة لتحقيق تحسين أفضل للبيانات.                                        |                |           |       |       |            |
| 8  | تتبنى شركتنا باستمرار بمبادرات استراتيجية للبحث عن القنوات والتقنيات الرقمية ومتابعتها.                        |                |           |       |       |            |
| 9  | تقوم شركتنا بإنشاء استراتيجياتها الأساسية رقمياً في إطار كفاءات الشركات.                                       |                |           |       |       |            |
| 10 | تستفيد شركتنا من تعاون الشركاء وأصحاب المصلحة من أجل الكفاءات التكميلية التي تشمل عرض القيمة وتقسيم الإيرادات. |                |           |       |       |            |
| 11 | تقوم شركتنا بإنشاء اتصالات رقمية تفاعلية مكثفة مع المنظمات المحلية والأجنبية.                                  |                |           |       |       |            |
| 12 | توفر شركتنا بيئة عمل مرنة وجذابة للموظفين الذين ولدوا في العصر الرقمي.                                         |                |           |       |       |            |

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية الرقمية

|   | توضيح: يرجى اختيار الخيار الذي يعكس رأيك على أفضل وجه و الأنسب للعبارة التالية.                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | يتم الاحتفاظ ببيانات الموظفين على قاعدة بيانات رقمية غير برامج Word أو Excel                                                       |                |           |       |       |            |
| 2 | نستخدم البيئة الرقمية في عملية تخطيط الموارد البشرية (على سبيل المثال ، برامج الكمبيوتر الخاصة ، والتحليل الإحصائي ، وما إلى ذلك). |                |           |       |       |            |
| 3 | يتم عمل المخطط التنظيمي وتحديثه إلكترونياً.                                                                                        |                |           |       |       |            |
| 4 | يتم متابعة مصاريف وتكاليف الموظفين إلكترونياً                                                                                      |                |           |       |       |            |

|    |                                                                                                                                         |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5  | يتم اختبار المرشحين الجدد الذين يتقدمون لوظيفة إلكترونيًا.                                                                              |  |  |  |  |
| 6  | يتم إجراء المقابلات مع شركتنا إلكترونيًا.                                                                                               |  |  |  |  |
| 7  | عندما تكون هناك وظائف شاغرة جديدة، يتم إخطار الموظفين بها إلكترونيًا.                                                                   |  |  |  |  |
| 8  | يوفر استخدام النماذج الرقمية المختلفة (مثل مواقع الويب والمواقع الاجتماعية) في عملية اختيار الموظف الشفافية في عملية التوظيف والاختيار. |  |  |  |  |
| 9  | الاختيار الإلكتروني للمرشحين يقلل من معدل دوران الموظفين                                                                                |  |  |  |  |
| 10 | الأدوات والتقنيات المتقدمة (مثل مواقع الويب والمواقع الاجتماعية) تزيد من معدل نجاح عملية التوظيف والاختيار                              |  |  |  |  |
| 11 | يتم استخدام أدوات التدريب الإلكتروني بدلاً من الأساليب التقليدية لتدريب الموظفين.                                                       |  |  |  |  |
| 12 | يتم استخدام المواد التعليمية (المقاطع المرئية ، الرسوم المتحركة ، إلخ) في البيئة الرقمية .                                              |  |  |  |  |
| 13 | يتم تحديث التدريب الإلكتروني والمعلومات المتوفرة عنها على فترات منتظمة.                                                                 |  |  |  |  |
| 14 | يتم إجراء دراسات لتحديد احتياجاتنا التدريبية إلكترونيًا.                                                                                |  |  |  |  |
| 15 | لدى شركتنا فرص تدريب إلكترونية يمكننا حضورها في أي وقت.                                                                                 |  |  |  |  |
| 16 | يتم تقييم الأداء بشكل منهجي إلكترونيًا.                                                                                                 |  |  |  |  |
| 17 | تستخدم شركتنا برامج مختلفة لتقييم الأداء لأغراض التقييم.                                                                                |  |  |  |  |
| 18 | من الممكن الوصول إلى بيانات أو تقارير تقييم الأداء في أي وقت.                                                                           |  |  |  |  |
| 19 | يمكن لموظفينا رؤية نتائج تقييم الأداء في البيئة الرقمية وأوجه القصور فيها والجوانب التي تحتاج إلى تحسين.                                |  |  |  |  |
| 20 | يقدم المدراء معلومات حول مكان ووقت اجتماعات تقييم الأداء المجدولة إلكترونيًا.                                                           |  |  |  |  |
| 21 | يتم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالرواتب إلكترونيًا.                                                                               |  |  |  |  |
| 22 | لا يتم حساب الرواتب يدويًا                                                                                                              |  |  |  |  |
| 23 | أفضل متابعة كشوف المرتبات الخاصة بي إلكترونيًا بدلاً من أخذها يدويًا.                                                                   |  |  |  |  |
| 24 | يؤدي إجراء حسابات الرواتب إلكترونيًا إلى زيادة سرعة الدراسات ودقتها.                                                                    |  |  |  |  |
| 25 | مكنك أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية من التواصل بشكل أفضل بين زملائنا                                                               |  |  |  |  |
| 26 | يمكن لجميع الموظفين في شركتنا الاستفادة من استخدام الشبكة الداخلية.                                                                     |  |  |  |  |
| 27 | يمكن الوصول إلى المعلومات الخاصة بشركتنا بسهولة على موقع الويب ويمكن للموظفين التواصل عبر الإنترنت من خلال مرافق الشبكة الداخلية.       |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                            |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 28 | يتم تقديم دراسات لاكتساب المعرفة والمهارات والمواهب لتحسين مسيرتي المهنية في البيئة الرقمية .                              |  |  |  |  |
| 29 | أستفيد من برنامج يوفر الدعم في البيئة الرقمية للمشاكل والصعوبات التي أواجهها أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتي المهنية. |  |  |  |  |
| 30 | يتم إعداد خطط التطوير الشخصي الخاصة بنا إلكترونياً.                                                                        |  |  |  |  |
| 31 | يتم إجراء دراسات تخطيط النسخ الاحتياطي إلكترونياً.                                                                         |  |  |  |  |

### ثالثاً: الأداء

| توضيح: يرجى اختيار الخيار الذي يعكس رأيك على أفضل وجه و الأنسب للعبارات التالية.                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 يمكن استخدام أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين العمليات الأساسية                         |                |           |       |       |            |
| 2 أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية أتاحت خدمات موارد بشرية ذات جودة أفضل                         |                |           |       |       |            |
| 3 أدوات ادارة الموارد البشرية الرقمية توفر لي العمل بكفاءة أكبر                                     |                |           |       |       |            |
| 4 دوات إدارة الموارد البشرية الرقمية تزيد من جودة الخدمة.                                           |                |           |       |       |            |
| 5 يتم تبسيط خدمات الموارد البشرية وتوحيدها باستخدام تكنولوجيا المعلومات                             |                |           |       |       |            |
| 6 تعمل أنشطة إدارة الموارد البشرية الرقمية على تقليل التكلفة التي يتم إنفاقها على المهام التشغيلية. |                |           |       |       |            |
| 7 أداة لإدارة الموارد البشرية الرقمية تتيح لي العمل بشكل أكثر فعالية من حيث التكلفة.                |                |           |       |       |            |
| 8 ان استعمال ادوات الموارد البشرية الرقمية أكثر فعالية في الاستخدام من الادوات التقليدية            |                |           |       |       |            |
| 9 مطلوب المزيد من الموظفين عند استخدام أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية .                        |                |           |       |       |            |
| 10 تعتبر مزايا ادارة الموارد البشرية أكثر قيمة من تكاليفها                                          |                |           |       |       |            |

**\*\*انتهت الأسئلة شكراً لكم\*\***

#### Ek 4. Etik karar 1



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-236165  
Konu : 56/02 Oday H.I. ALKAHLOUT

06.04.2023

Sayın Oday H.I. ALKAHLOUT

İlgi : 13.03.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.04.2023 tarihli ve 56 sayılı toplantısında alınan "02" nolu karar ile Oday H.I. ALKAHLOUT'un başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Doğrulama Kodu :BS9KCUEAU5 Pin Kodu :22572

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BS9KCUEAU5&eS=236165>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan  
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



## Ek 5. Etik karar 2

### KARAR

2. Oday H.I. ALKAHLOUT'un " Dijital Dönüşüm ve İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Oday H.I. ALKAHLOUT'un " Dijital Dönüşüm ve İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması " başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Oday Hasan ALKAHLOUT

| ÖĞRENİM DURUMU |                                   |           |
|----------------|-----------------------------------|-----------|
| Yüksek Lisans  | Sakarya Üniversitesi              | Devam     |
| Lisans         | İslam Üniversitesi/İşletme Bölümü | 2017      |
| Lise           | Ahmed Alshuqari Lisesi            | 2012      |
| İŞ DENEYİMİ    |                                   |           |
| GÖREV          | YER                               | YIL       |
| Yönetici       | ANADOLU GROUP KARGO               | 2020-2022 |

### YABANCI DİL

Türkçe, İngilizce ve Arapça

### ESERLER

Alkahlout, O. (2021) Dijital dönüşüm ve işletmelerin dijital İKY uygulamalarının Araştırılması. G. GÜRÇAY(Ed.), Seljuk Summit 5th International Social Sciences Congress, (ss. 109-135).