İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DİJİTALLEŞMESİ VE İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ

Kıvanç TURASAY
171156105

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DİJİTALLEŞMESİ VE İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ

Kıvanç TURASAY
171156105
ORCID: 0000-0003-1362-2725

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli katkı ve bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ 'ye teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Yine çalışmamda konu, kaynak ve yöntem açısından bana sürekli yardımda bulunarak yol gösteren, ilham veren çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Gonca TELLİ YAMAMOTA ve Prof. Dr. Yonca GÜROL 'a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak çalışmamda desteğini ve bana olan güvenini benden esirgemeyen sevgili eşim Gülçin TURASAY' a ve beni bu günlere sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde yetiştirerek getiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan aileme sonsuz teşekkürler.

Kıvanç TURASAY

Eylül, 2022

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DİJİTALLEŞMESİ VE İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ

Kıvanç Turasay
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarına etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma, Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren ve 700'den fazla mağazası bulunan bir perakende şirketinin genel merkezinde görev yapan 415 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel ve nicel araştırmanın birlikte yapıldığı çalışmada, şirketin insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşme süreci nitel olarak incelenmiş, ilişkisel tarama modeliyle de çalışanların dijitalleşmenin iş sonuçlarından olan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca sosyal medya kullanımının dijitalleşme algısının bağlılık ve bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda seçilen perakende şirketinde insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşme sürecinde yapıldığı, dijitalleşmenin duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanların sosyal medya kullanımının dijitalleşme, bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan kaynakları uygulamaları, Dijitalleşme, Dijital insan kaynakları yönetimi, Duygusal Bağlılık, Bireysel ve Örgütsel Performans

ABSTRACT

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ITS IMPACT ON JOB RESULTS

Kivanc Turasay
PhD Thesis
Department of Business Administration
Business PhD Programme
Thesis Advisor: Dr. Lec. Mürşide Özgeldi
Maltepe University Graduate Education Institute, 2022

This study, which aims to examine the digitalization of human resources practices and their impact on business results, was carried out with the participation of 415 white-collar employees working in the headquarters of a retail company operating in the retail sector in Turkey and having more than 700 stores. In the study, in which qualitative and quantitative research were carried out together, the digitalization process of the company's human resources practices was analyzed qualitatively, and the effect of digitalization on the emotional commitment, individual and organizational performance of the employees was tried to be determined with the relational scanning model. In the study, the effect of digitalization perception of social media use on commitment and individual and organizational performance was also examined. As a result of the study, it was found that human resources practices were carried out in the digitalization process in the selected retail company, and there were positive and significant relationships between digitalization, emotional commitment, and individual and organizational performance. In addition, it has been determined that the use of social media by employees has a positive effect on digitalization, individual and organizational performance.

Keywords: Human resources practices, Digitalization, Digital human resources management, Emotional Commitment, Individual and Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ii
ÖZ iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
1. GİRİŞ 1
1.1 Problem 1
1.2 Amaç 6
1.3 Önem 7
1.4 Varsayımlar 8
1.5 Sınırlılıklar 8
1.6 Tanımlar 8
2. GENEL BİLGİLER 11
2.1 Dijitalleşme ve Dijital Teknolojiler 11
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları 13
2.2 Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi 19
2.4 İş Sonuçları 21
2.5 Sosyal Medya 23
2.6 İlgili Araştırmalar 23
3. YÖNTEM 30

3.1 Araştırma Modeli 30
3.2 Veriler ve Toplanması 35
3.3 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 37
4. BULGULAR VE TARTIŞMA 38
4.1 Bulgular 38
4.1.1 Nitel araştırmadan elde edilen bilgi ve bulgular 38
4.1.1.1 Strateji 39
4.1.1.2 Teknolojik- dijital altyapı ve dijital yatırımlar 39
4.1.1.3 Yetenek- yetkinlik- işgücü 41
4.1.1.4 Örgüt kültürü 42
4.1.1.5 Örgütsel süreçler ve örgütsel yapı 42
4.1.1.6 Yönetişim 44
4.1.1.7 Liderlik 44
4.1.1.8 Karar alma mekanizmaları 45
4.1.1.9 İş modelleri 45
4.1.1.10 İnsan kaynakları uygulamaları- dijitalleşen süreçler 45
4.1.1.11 Dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorluklar 82
4.1.2 Nicel araştırmadan elde edilen bulgular 82
4.1.2.1 Tanımlayıcı istatistikler 82
4.1.2.2 Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 86
4.1.2.4 Regresyon analizi sonuçları 104
4.1.2.5 Farklılık analizleri 111

4.1.2.6 Hipotez test sonuçları 125
4.2 Tartışma 130
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 136
5.1 Özet 136
5.2 Yargı 138
5.3 Öneriler 140
KAYNAKLAR 142
EKLER 155
EK-1:Anket Formu 155
ÖZGEÇMİŞ 160

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Karşılaştırma Tablosu 14
Tablo 2. Araştırma grubuyla ilgili bilgiler 34
Tablo 3. İncelenen Şirketin Teknolojik Yatırım Bütçesi Dağılımı 40
Tablo 4.Yatırım Değerlendirme Tablosu 40
Tablo 5. Geleneksel Sistemlerin Yatırım Maliyeti Tablosu 49
Tablo 6. Ana Kategorideki Eğitim Sayıları..... 53
Tablo 7. WISE Envanteri ile Ölçülen Yetkinlik Seti 71
Tablo 8. Vaka Çalışması Sonrası Ortaya Çıkan Özet Rapor Örneği 71
Tablo 9. Vaka Çalışması Sonrası Yetkinlik Bazlı Durumu 72
Tablo 10. Vaka Çalışması Sonrası Gösterilen Kişilik Özellik Skorları 72
Tablo 11. Vaka Çalışması sonrası çalışanın Güçlü ve Gelişim Alanları 73
Tablo 12. Dijitalleşme ve İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 83
Tablo 13. Örgütsel Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 84
Tablo 14. Bireysel Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler..... 85
Tablo 15. Duygusal Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 85
Tablo 16. Sosyal Medya Kullanımıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 86
Tablo 17. Dijitalleşme Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları 87
Tablo 18. Dijitalleşme Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 88
Tablo 19. Dijitalleşme Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri 89
Tablo 20. Dijitalleşme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri 90
Tablo 21. Dijitalleşme Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 91
Tablo 22. Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları 93
Tablo 23. Duygusal Bağlılık Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 93
Tablo 24. Duygusal Bağlılık Ölçek Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... 94
Tablo 25. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri 94
Tablo 26. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 94
Tablo 27. Bireysel Performans Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları..... 95
Tablo 28. Bireysel Performans Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları..... 95
Tablo 29. Bireysel Performans Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri 96

Tablo 30. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri 96
Tablo 31. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 97
Tablo 32. Örgütsel Performans Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları 98
Tablo 33. Örgütsel Performans Ölçeğinin Açıklanan Varyans Oranları 98
Tablo 34. Örgütsel Performans Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri 98
Tablo 35. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri 99
Tablo 36. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 99
Tablo 37. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları 100
Tablo 38. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Açıklanan Varyans Oranları 101
Tablo 39. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri 101
Tablo 40. Sosyal medya Kullanımı Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri . 102
Tablo 41. Sosyal Medya Kullanım Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 102
Tablo 42. Korelasyon Analizi Sonuçları 103
Tablo 43. Regresyon Analizi Sonuçları 1 105
Tablo 44 Regresyon Analizi Sonuçları 2 108
Tablo 45. Ölçeklerin Sosyal Medya Kullanım Düzeylerini Yordamasına Yönelik Analiz Sonuçları 111
Tablo 46. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu 111
Tablo 47. Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları 112
Tablo 48. Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları 113
Tablo 49. Yaşa Göre Analiz Sonuçları 114
Tablo 50. Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları 116
Tablo 51. Mevcut Çalışma Sürelerine Göre Analiz Sonuçları 118
Tablo 52. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Analiz Sonuçları 120
Tablo 53. Toplam Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Analiz Sonuçları 122
Tablo 54. Hipotez Sonuçları 125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dijital Dönüşüm Diyagramı. 4
Şekil 2. Araştırma Modeli 31
Şekil 3. C-Mobil Uygulamasından Örnek Ekran Görüntüleri 46
Şekil 4. İnsan Kaynakları Tecrübe Kitapçığı Ekran Örnek Ekran Görüntüleri 47
Şekil 5. İnsan Kaynakları Tecrübe Kitapçığı İçerik Şeması 48
Şekil 6. Geleneksel Devam Takip Sistemi Çalışma Modeli 49
Şekil 7. Dijitalleşen Devam Takip Sisteminden Örnek Görüntüler 50
Şekil 8. Dijitalleşen Bütçe Hesaplama Sonucu Örnek Ekran Görüntüsü 52
Şekil 9. Eğitim Akademisi Giriş Sayfası Görüntüsü 53
Şekil 10. Eğitim Portföyünün Çalışanların Görüntüleme Formatı 54
Şekil 11. Adaya, Pozisyon Bazlı Envanter Atama Ekranı 55
Şekil 12. Pozisyon Bazlı Değerlendirme Testleri Görüntüleme ve Atama Ekranı 56
Şekil 13. Envanterin Kaç Gün ve Saatte Tamamlanması Gerektiğinin Belirlendiği Ekranı 56
Şekil 14. Atanan Envanterlerin Bilgi ve Onaylarının Hazırlandığı ve Gönderildiği Ekran 57
Şekil 15. Aday İçin Belirlenen Envanterlerin Tamamlanma Süresi Belirlenme Ekranı… 58
Şekil 16. Adayın Envanter Sonuçlarının Görüntülendiği ve Raporlandığı Ekran 58
Şekil 17. Beyaz Yakalı Adaylar İçin Pozisyon Bazlı Envanter Atama Ekranı 59
Şekil 18. Kariyere Log-In Mt Programı Gereklilikler Tanımlama Ekranı 59
Şekil 19. İlgili Pozisyon İçin Gerekli Envanterlerin Belirlenme Paneli 59
Şekil 20. Yapay Zekâ'nın Değerlendirme Algoritması İçin Gerekli Skorlar Giriş Paneli 60
Şekil 21. Zorunlu Olan İngilizce Sınavı Sonucuna Göre Sıradaki Adım Örneği 60
Şekil 22. Atanan Envanterlerin Bilgi ve Onaylarının Hazırlandığı ve Gönderildiği Ekran 61
Şekil 23. Envanterlerin Çözümünün Başlatılacağı Ekran 61
Şekil 24. Kişilik Envanterine Geçiş Ekranı 62

Şekil 25. Video Sorularının Tanımlanma Ekranı 62
Şekil 26. Soruların Oluşturulduğu ve Cevaplanma Sürelerinin Belirlendiği Ekran 63
Şekil 27. Sonuçların Filtrelenip Görüntülendiği Ekran 63
Şekil 28. Adayın, Kişisel Bilgilerinin Girildiği Platformun Karşılama Ekranı 65
Şekil 29. Adayın, Kişisel Bilgilerini Girdiği Ekran 66
Şekil 30. Belge Türü Seçilerek Yükleme Yapılan Ekran 67
Şekil 31. Adayın Organizasyonel Bilgilerinin Girilip Sürecin Tamamladığı Ekran 68
Şekil 32. Perfx, Yönetim Merkezi Ekranı 68
Şekil 33. Çalışan Performans Kartı Görüntüsü 69
Şekil 34. Bağlı Çalışan Performans Kartlarının Listelendiği ve Değiştirilebildiği Ekran 70
Şekil 35. Vaka Çalışması Değerlendirme Ölçeği 72
Şekil 36. Vaka Çalışması Sonrası Güçlü ve Gelişim Alanları İçin Gelişim Aksiyonları 73
Şekil 37. SGK İşe Giriş Bildirgesi Aktarım Ekranı 76
Şekil 38. SGK İstirahat Raporu Kontrol Ekranı 77
Şekil 39. SGK İşten Ayrılma Bildirgesi Aktarım Ekranı 78
Şekil 40. Çalışma İlişkilerinin İş Yapış Modeli ve İlişki Haritası 78
Şekil 41. 2021 Vaka Dağılımı 79
Şekil 42. Disiplin Süreçleri Olay Takip Uygulaması Giriş Ekranı 80
Şekil 43. Örnek Olay Bildirim Formu 81
Şekil 44. Disiplin Sürecinin Akış Diyagramı 81
Şekil 45. Dijitalleşme Ölçeğine Ait İlişkin Yamaç Grafiği 89
Şekil 46. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Yamaç Grafiği 96
Şekil 47. Dijitalleşme Ölçeğine Ait İlişkin Yamaç Grafiği 98
Şekil 48. Sosyal medya Kullanımı Ölçeğine İlişkin Yamaç Grafiği 101

1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1 Problem

Küresel ölçekte yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet gibi dış faktörler işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını zorlaştıran önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Özellikle işletmelerde insan kaynakları çerçevesinde doğru yetenek, nitelik ve tecrübeye sahip çalışanların bulunması ve doğru konumlarda istihdam edilmeleri stratejik bir hedef olarak görülmektedir. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi; işletmelerin bulundukları sektörlerdeki ve çevresel koşullardaki değişim, çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı beklentilerinin ve niteliklerinin değişmesi, işletme verimliliği ve müşteri memnuniyetinin artan rekabet platformunda daha önemli hale gelmesi, işletme sürdürülebilirliğinin daha çok önem kazanması gibi nedenlerden dolayı daha aktif stratejik bir önem kazanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Bugünün dünyasında insan kaynakları departmanının olmadığı bir iş kolunun veya işletmenin hayatta kalması mümkün olamamaktadır (Neeraj, 2018). Artan rekabet ile işletmeler en önemli sermayeleri olan insan unsurunun önemini anlamaya başlamıştır. Bir zamanlar, rekabetin en önemli göstergesi olan bina, makina, üretim araçları, hammadde gibi varlıklar teknolojinin kolay erişilebilir olması ile kolay ulaşılabilir hale gelmiş ve tüm işletmeler için rekabet koşulları eşitlenmeye başlamıştır. Rekabette asıl fark yaratan unsurların insan kaynakları ile ilgili farklı bakış açısı, vizyon, yaratıcılık, bilgi ve tecrübe olduğu kabul edilmektedir. Sektör içinde artan rekabet ortamlarında esnek, hızlı karar verebilen, her türlü değişime uyum sağlayabilen, örgüt kültürünü benimseyen yetenekli ve kaliteli insan kaynaklarının bulunduğu örgütsel yapıların geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte bilginin en doğru ve etkin bir şekilde işlenmesi, yorumlanması ve aksiyon alınması için teknolojinin kullanımı ile yeni bir çağa giriş yapılmış ve bu yeni dijital çağ gereği yeni birçok yetenek ve meslek hayatımıza girmeye başlamıştır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları stratejileri, politikaları ve uygulamaları örgütün stratejik planına entegre edilerek bütünsel bir tutarlılık

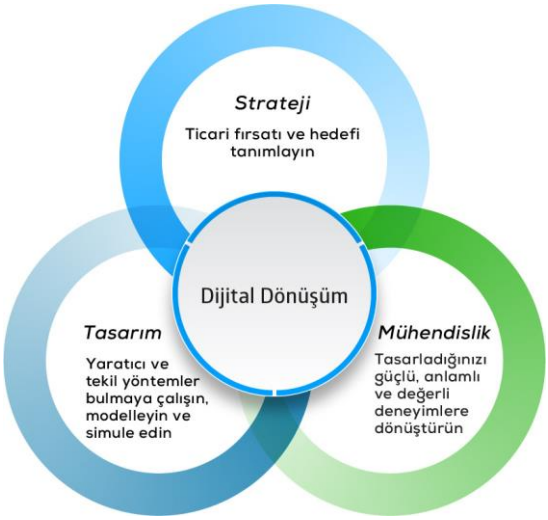
sağlanması işletme geleceği için önemlidir. Bu bağlamda işletmeler giderek daha rekabetçi olmakta ve rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu bağlamda onları diğer rakip organizasyonlardan ayıracak, sürdürülebilir ve başarılı olmalarını sağlayacak insan kaynaklarını stratejilerinin merkezine almaktadırlar (Agarwala, 2007). Bu perspektiften bakıldığında yetenekli çalışanların bulunması, örgüt bünyesine katılması, bağlılık ve tatmininin artırılması için bir dizi faaliyette bulunulması ile çalışanların potansiyellerinin ve yaratıcılıklarının ortaya çıkartılarak kurumun rekabet gücünün arttırılmasının mümkün olduğu anlaşılmaya başlanmıştır.

Gelişen dijital teknoloji, organizasyonların işe alım uygulamalarını, yönetim tarzlarını ve çalışanları destekleme biçimlerini yakından etkilemektedir (Bondarouk, 2009; Watson, 2009). Bu çerçevede akademik araştırmaların büyük bir kısmı, dijital araçlar kullanılarak teknolojinin işletmelerde insan kaynakları süreçlerinde özellikle işe alım, planlama ve performans yönetimi gibi alanlarda sağladığı avantajlara odaklanmaktadır (Obeidat, 2015). Dijitalleşmenin ve teknolojinin kullanımı insan kaynakları yönetiminin yetenekler ve yetkinliklerinin daha fazla ön planda tutulmasını sağlamaktadır (Bell, 2006; Larkin, 2017).

Dijital teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile işletmelerde algoritma, robotik ve analitik gibi işgücü parametreleri gün geçtikçe gelişmekte ve güçlenmektedir. Bu çerçevede özellikle örgütsel davranış teması üzerinde gelişen dijital teknolojilerin etkilerini dikkate almak ve uygulamalara yansıtmak özellikle işletmelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Son yıllarda bu temayla ilgili yapılan araştırma ve incelemelerin büyük bir bölümü dijital teknolojik gelişmelere odaklanarak bütünsel bakış açısını ve bunun örgütsel davranış üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu kapsamda öncelikle yapılan araştırmaların incelenmesi, bunların çalışanlar ve örgüt içindeki davranışları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Spitzer, 2014; Goldstein, 2015). Dijitalleşme, küreselleşme demografik değişiklikler ve kaynak yetersizliği gibi parametreler çerçevesinde işletmelerin bu mega trendlerin etkilerini anlamaları ve kendilerini geleceğe hazırlamaları oldukça önemlidir. Yeni teknolojiler, algoritmalar, birbirine bağlı olma ve büyük veri depolama nedeniyle dünya, tüm paydaşlar için giderek daha fazla dijitalleşmekte ve şeffaflaşmaktadır. Dijitalleşme sadece tüketicileri etkilemek için bir pazarlama stratejisi, çalışanları elde tutmak için şirket

markalaşması veya süreçleri iyileştirmenin, üretimi otomatikleştirmenin yollarını belirlemekle ilgili değildir. Diğer bir ifadeyle günümüzde sadece yenilikçi teknolojilerin ve iş modellerinin entegrasyonu ve kullanımı önemli değildir. Aynı zamanda örgütsel davranışın temelleri üzerindeki karşılıklı bağımlılıkları ve etkileri, süreçte belirleyici rol oynayan teknoloji ve insan arasındaki etkileşimi de anlamak önemli hale gelmektedir. Öte yandan değişim ve gelişmeleri içselleştirmek ve uyum sağlamak organizasyonların tüm kademelerinde gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak, pazardaki konumlarını korumak veya genişletmek için gerekli değişikliği proaktif olarak yönetmek için dijitalleşmenin örgüt ve işgücü üzerindeki etkilerini araştırmak önem kazanmaktadır (Verhoef vd., 2021).

Artan rekabet koşullarında değişim çok hızlı olmakla birlikte işletmelerin yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlamaları öncelikle sürdürülebilir olmaları için oldukça önemlidir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri performans seviyesini artırmak ve gelişmelere uyumunu kolaylaştırmak için insan kaynakları çerçevesinde hangi yetkinlik türlerinin kazandırılması veya mevcut çalışanların hangi yeteneklerinin desteklenmesi ve güçlendirilmesi gerektiği ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi işletmenin rekabet avantajını artırmaktadır (Ebersold, 2015). Bununla birlikte dijitalleşme çerçevesinde ticari hedef ve fırsatları tanımlayan stratejilerin, yaratıcı ve tekil yöntemlerle yeni model ve tasarımların, tasarlanan modelleri güçlü ve anlamlı deneyimlere dönüştürecek mühendislik uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Allwood, 2017). Bu bağlamda dijital dönüşümün strateji, tasarım ve mühendislik bilimleri ile ilişkilerinin doğru ve gelişimci yaklaşımlarla belirlenmesi oldukça önemlidir (Şekil 1).



Şekil 1. Dijital Dönüşüm Diyagramı (Dijital Dönüşüm, 2022).

İlgili yazında dijitalleşmenin etkilerini vurgulamak için küresel yazılım şirketi "Adobe"nin ürün pazarlama stratejilerini örnek gösterilmektedir. Adobe yazılım şirketi 2011 yılında yazılım hizmetlerini fiziksel paketlerde pazarlama yerine bulut tabanlı bir yazılım pazarlama sistemine geçerek dijital bir evrim gerçekleştirmiştir (Smedley, 2014). Bu dönüşüm sayesinde müşteriler şirket yazılımlarını dijital ortamda güvenli bir şekilde satın alarak kullanmaya başlamışlardır. Bu ve benzer gelişmeler sayesinde insan kaynakları içinde yeni görev tanımları ve çalışma şekilleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle ofis ortamlarında çalışan insan kaynakları departmanı çalışanları bulut bazlı çalışma ortamlarının yaygınlaşması ile fiziksel bağımlılıktan kurtularak bütün birimlerle daha yakın ve aktif çalışabilme olanakları elde etmişlerdir. Bu nedenle günümüzde dijital uygulamalar önemli ve etkili yönetim araçları olarak kabul edilmektedir (Cöster, 2016). Sosyal medya, yapay zekâ uygulamaları, büyük veri gibi dijital uygulamalar sayesinde bilgiye erişim daha da hızlanarak önemli yönetim araçları olmuştur (Makridakis, 2017; Shah, 2017). Bu gelişmelere paralel olarak işletmeler yeni daha yaratıcı büyük veri analizi ve yorumlama süreçlerini, insan ve ilişki odaklı rollerin ortaya çıkması ile dijital çağdaki görev tanımlarını, iş yapış şekillerini ve sonuçlarını araştırmaya yönelmişlerdir.

Dijitalleşme çerçevesinde özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişki çok yönlü değerlendirilmektedir (Erdil, 2004; Wattanasupachoke, 2009). Örgütsel performansın artmasında iş gücünün doğru

planlanması ve istihdam edilmesi oldukça önemlidir. Araştırmalarda işletme üst yönetiminin alacağı tüm kararların insan kaynakları ile dengelenmesi, stratejinin bu çerçevede hazırlanması ve yönetilmesinin mutlak başarı ile sonuçlandığı tespit edilmiştir. İşletme hedeflerinin doğru bir şekilde departmanlara dağıtılması ve bu hedefler takip edilirken çıkan aksaklıklara anında müdahale edilebilmesi, ancak insan kaynaklarının etkin yönetildiği kurumlarda mümkün olabilmektedir. Örgütsel performans ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi değerlendirmek kapsamında çeşitli ampirik araştırmalar yapılmış ve bu doğrultuda teorik modeller oluşturulmuştur. Bu modellerden evrenselci yaklaşım modeline göre; geliştirilen insan kaynakları uygulamalarının tüm örgütlerde başarılı olması gerektiği görüşü benimsenmektedir (Bayat, 2008). Dolayısıyla yapılan araştırmalarda işletme hedeflerine ulaşmanın en hızlı ve doğru yolunun, doğru sayıda ve doğru yeteneklere sahip çalışanların istihdam edilmesi olduğu belirlenmiştir.

Yenilikçi işletmelerde insan kaynakları birimi daha üst seviyede önemsenmektedir. Yenilikçilik anlayışının temelinde değişime açık, katılımcı, esnek düşünen ve uygulayabilen çalışan anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede yenilikçilik stratejisinin benimsendiği işletmelerde insan kaynakları birimi stratejik bir öneme ve değere sahip olup nitelikli çalışanların doğru istihdam edilmesi ve yönlendirilmesi mümkün olmaktadır (Mazzanti, 2006). Çok hızlı değişim ve gelişmenin yaşandığı iş dünyasında, esneklik, çeviklik ve yenilikçilik gibi yeteneklerin önemi daha da artmıştır. Özellikle iş yapış yöntemlerini yeni ve artan rekabet koşullarına göre hızla değiştirebilen çalışan değeri artmaya başlamış ve bu sayede işletmeler fark yaratarak başarılı olabilmiştir.

Örgütsel yapılarda yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetim anlayışı arasındaki ilişkide bireysel performansı arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği özendiren örgüt kültürünü geliştirmek ve insan kaynaklarının stratejik öneminin kavranmasını sağlamak oldukça önemlidir (Öğüt, 2004). Yetenekli çalışanlar işletmeler için en önemli değerler olup, kurumlar bu değerlerini ne kadar verimli, etkin ve isabetli kullanırlarsa başarılı olmaları da o derece kolay olmaktadır. Son yıllarda yetenekli ve nitelikli çalışanların bulunduğu işletme modeli yaklaşımının gelişmesi ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren araştırmalar artmıştır. Bu çerçevede "kaynağa dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi" daha çok incelenen konu olmuştur (Seviçin, 2006; Gooderhama, 2008; Bayat, 2008; Keçecioğlu, 2009). Bu

yaklaşımda işletmedeki insan kaynakları biriminin kritik öneme sahip ve taklit edilememe nitelikleri ile birlikte (Wright, 2001), insan kaynakları faktörü sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebileceği vurgulanmıştır (Keçecioğlu, 2009).

Öte yandan günümüzde dijitalleşme, teknolojide yaşanan gelişmeler, işletmelerin özellikle insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme yönelimine girmelerine ve bu yönelim çalışanların dijital platformlarından faydalanma alışkanlıklarında farklılaşmalara neden olmaktadır. Bilgiye erişim ve bilgiyi aktarabilme yaşamın her noktasında gerçekleştirilebilen bir iletişim unsurudur. Bir yandan küresel çapta dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte internet ve sosyal medya kullanımı da artmıştır. Bireyin değişen ve farklılaşan talepleri ve gelişen bilişim teknolojileri sayesinde dijital platformların sosyal medya araçları yeni nitelikler kazanmaktadır (Bazarova ve Choi, 2014: 639). Bu gelişim ve dönüşüm sayesinde, teknoloji kullananımı yaşamın her alanında etkin kullanılmakta ve sosyal medya da yaşamın merkezinde odak noktası haline gelmektedir. Web temelli teknoloji ile gelişen sosyal medya platformları, zamandan ve mekândan bağımsız iki yönlü iletişim sağlamaktadır (Tutgun ve Deniz, 2015).

Dijitalleşmenin önemli sonuç ve uygulamalarından biri olan sosyal medya kullanımı özellikle işletmelerde yenilikçilik, esneklik ve uyum sağlama aşamalarında etkileyici bir faktördür. Bireysel iş ve yaşamsal faaliyetleri en üst seviyede etkileyen sosyal medya kullanımının örgütsel çerçevede önemli etkileri bulunmaktadır. (Rickey, Daugherty ve Roath, 2007). Küresel ölçekte teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme birey, örgüt ve örgütsel işleyiş üzerine farklı seviyelerde etki etmektedir (Şen ve Batı, 2020:82). Birey ve örgüt arasındaki tüm farklı etkileşimler, örgütsel ve sosyal ağ kullanımları ile ilgili tüm değişkenler ve bireylerin sosyal medya kullanım algıları özellikle dijitalleşme kavramlarının içselleştirilmesi, değerlendirilmesi, yorumlanması ve yönetilmesinde etkili olmaktadır (Şen ve Batı, 2020:84). Dolayısıyla çalışanların dijitalleşmeyle birlikte artan sosyal medya kullanımlarının dijitalleşme, örgütsel ve bireysel performans üzerindeki etkisini araştırmak gerekmektedir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve duygusal bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans olarak belirlenen iş

sonuçlarına etkisini incelemektir. Araştırmada ayrıca sosyal medya kullanımının dijitalleşme, duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda nitel ve nicel araştırmanın birlikte yapıldığı bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Dijitalleşme nedir? İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi nasıldır?
- Çalışanların dijitalleşmeye ilişkin algıları nasıldır?
- Dijitalleşmenin duygusal bağlılık ile ilişkisi nasıldır?
- Dijitalleşmenin bireysel ve örgütsel performans ile ilişkisi nasıldır?
- Çalışanların sosyal ağları kullanma konusundaki görüşleri nasıldır?
- Dijitalleşmenin "kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik" alt boyutlarıyla iş sonuçları olarak alınan "duygusal bağlılık", "bireysel performans" ve "örgütsel performans" arasında ilişki var mıdır?
- Çalışanların sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla bir ilişkisi var mıdır?
- Çalışanların dijitalleşme ("kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik" alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal ağ kullanımıyla ilgili algıları demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem vb) göre farklılık göstermekte midir?

Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarına etkisinin nasıl olduğu çalışmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.

1.3 Önem

İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve bu faktörün duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans gibi iş sonuçları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada ayrıca çalışanların sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla ilişkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde elde edilen sonuçların işletmelerde özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında hem iş çıktıları hem de zaman tasarrufu yönüyle büyük faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminde dijitalleşmenin etkisi belirlenerek uygulamaların yönetim

alanında hız ve kolaylık sağlayacağı; özellikle işe alım süreçlerinin hızlandırılması, yeteneklerin belirlenmesi, uygun işe uygun yeteneğin yerleştirilmesi gibi alanlarda kolaylık sağlayacağı ve hem bireysel hem de örgütsel performansı artıracağı düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

Araştırma kapsamında elde edilen veriler geçerli ve güvenilirdir. Çünkü, araştırmaya katılan katılımcılar anket formunu gönüllü olarak istekli ve samimi bir şekilde cevaplandırmışlardır. Ayrıca geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Organizasyonlarda dijitalleşmenin zaman, üretim ve hizmet açısından çeşitli avantajlar sağladığı varsayılmaktadır. Analizler sonucunda elde edilen bilgiler araştırmanın amacını ve önemini destekler niteliktedir.

1.5 Sınırlılıklar

Günümüzde perakende sektöründe dijitalleşme, yeni teknolojilerle değişen alışveriş trendleri, müşteri beklentileri ve sektördeki artan rekabet ile önemli hale gelmiştir. Sektörde gerek operasyonların verimliliğinin arttırılmasında gerekse müşteri deneyiminin iyileştirilmesinde dijitalleşmenin rolü büyüktür. Bu çalışma da perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirket, bu şirketteki dijitalleşme ve şirket çalışanlardan elde edilen veri ve bilgilerle sınırlıdır. Öte yandan çalışmada iş sonuçları olarak duygusal bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans alınmıştır.

1.6 Tanımlar

Dijitalleşme: Dijital, sosyal, mobil ve yeni teknolojiler kullanılarak, müşterilere ve ekosisteme değer katacak, iş süreçlerini geliştirecek ve tüm şirketin yetkinliklerini artıracak yeni iş yapış ve düşünüş şekillerine geçiş süreci "dijitalleşme" şeklinde tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2018).

Kişisel Güvensizlik: Dijitalleşme alt boyutları arasında yer alan kişisel güvensizlik kişinin kendisini çalıştığı işte emniyette hissetmemesi anlamına gelmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynağının bireye, organizasyona ve çevreye faydalı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyon

ve çalışmaların tamamıdır (Ataay, vd., 2015). Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanların temin ve seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, etkinliğinin arttırılması, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi ve iletişimin sağlanması gibi birçok uygulamayı kapsayan ve firma adına stratejik değeri olan yönetsel süreçlerin bütünüdür (Çetin, Elmalı, Arslan, 2019).

İnsan Kaynakları Uygulamaları: İşe alma ve seçim, iş gücü planlaması, sosyalleşme, iş analizi, eğitim, iletişim, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret ve iş güvenliği gibi uygulamalara insan kaynakları uygulamaları denir (Akbaş, Çelen, 2020).

İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesi: Gelişen teknoloji ile işe alım ve meslek yönetimi, esnek çalışma çözümleri, bilgiye ve veri analizlerine hızlı erişim, zamanın etkili kullanımı gibi insan kaynakları yönetim ve strateji uygulamalarında gerçekleşen gelişmelere insan kaynaklarının dijitalleşmesi denir. Bu dijital gelişmeler sayesinde insan kaynakları işletme yönetimlerinde daha önemli etkin birim konumuna yükselmiştir (Göktaş, Baysal, 2018).

İş Sonuçları: İş sonuçları, işletme hedeflerine ulaşma derecesi şeklinde ifade edilmektedir. İş sonuçları arasında performans, bağlılık, iş tatmini, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi olgular yer almaktadır (Ataay, vd., 2015). Bu çalışmada ise iş sonuçları olarak (algılanan) duygusal bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans alınmıştır.

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgüt amaçlarını benimsemesi, örgüt ile bütünleşmesi, örgüte anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olması ve işe devam etme isteğinin olması duygusal bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin, Basım, Aydın, 2011). Duygusal bağlılık organizasyonlarda çalışanın kariyerini firmada kendi isteği ile sürdürmesini sağlamaktadır. Ayrıca duygusal bağlılığın kuvvetli olduğu işletmelerde daha olumlu tüketici tepkisi ile karşılaşılmaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001:230).

Bireysel ve Örgütsel Performans: Organizasyonlarda bir işi yapan bireyin bu yolla amaçlanan hedefe ne kadar ulaşılabildiğinin nicel ve nitel değerlendirmesine "bireysel

performans" denir. Örgütsel performans ise organizasyonun genelinde tüm çalışanların belirlenen hedefleri gerçekleştirme sürecinde ortaya koydukları nitel ve nicel performansların bütünüdür (Özgür ve Aydın, 2020).

Sosyal Medya: Sosyal medya kullanıcılara diğer insanlara açık (ya da seçilenlere) profiller oluşturma, diğer kullanıcılarla ve onların bağlantıda olduğu kişilerle ağ üzerinde etkileşim içinde olma olanağı sunan web tabanlı platformlar şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal medya platformlarında kullanıcılar sanal kimlikler oluşturabilmekte, sosyal arkadaşlık çevresiyle etkileşim ve iletişim sağlayabilmekte ve kendilerine benzer ilgi alanları olan kişilerle hem çevrim içi hem de çevrim dışı ortamda sosyal ilişki kurabilmektedir (Boyd, Ellison, 2007; Griffiths, 2012).

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Dijitalleşme ve Dijital Teknolojiler

Dijitalleşme genel anlamda işletme kaynak ve imkanlarını, dijital teknolojilerin sağladığı fırsatları değerlendirerek zenginleştirme, yeni kazanç, büyüme ve işletme değerini artıracak operasyonel sonuçlara dönüştürme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle dijitalleşme; işletmenin bilgi, insan ve teknoloji kaynaklarını yeni ve dijital kombinasyonlarla zenginleştirerek, yeni iş modelleri geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler sunmak, benzersiz müşteri deneyimleri kazandırmak ve işletme kaynaklarını çok daha etkin ve verimli kullanmak için teknolojiyi kaynaklara entegre etmek şeklinde de tanımlanmaktadır (Accenture Türkiye, 2016). Bu bağlamda son yıllarda geliştirilen yeni dijital teknolojiler şu şekilde sıralanmaktadır:

Sanal Robotlar (Robotics): Bir ekipmanın veya makinanın akıllı bir robot olabilmesi için sanal dünya ve fiziksel dünyayı bir araya getirerek mümkün olabildiği kadar daha iyi bir üretim ortamı meydana getirmesi gerekmektedir (Zhou, Liu, Zhou, 2015). Üretim makinalarının maksimum seviyede fiziksel kapasite ile daha az hatayla iş yapabilmesi ve daha fazla verim alınabilmesi için yazılım desteği ile makinalar akıllı hale getirilmektedir. Sanal robotlar için mevcut tanımlamalarda Shafiq, Sanın, Szczerbıckı, Toro (2016) makineleri, "depolama sistemlerini ve üretim tesislerini içeren küresel ağlar kurarak fiziksel ve dijital dünyaların birleşmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Monostori vd. (2016) ise makineleri, "fiziksel dünya ve devam eden süreçler ile yoğun bir şekilde bağlantılı olan ve aynı zamanda internette veri erişim ve veri işleme hizmetleri sağlayan, kullanıcılar için iş birliğine dayalı hesaplama varlıkları sistemleri" şeklinde ifade etmektedir (Lu, 2017). Geliştirilen iş yapılış model algoritmaları kullanılarak bilginin bilinçli bir yazılıma (robot) dönüştürülmesi sonucunda geliştirilen yetenekli sanal cihazlar sayesinde üretim yapılırken internet erişimi ile de lokasyon farklılıkları artık bir kısıt olmaktan çıkmakta, üretim tesislerinde makinalarının birbiri ile haberleşerek üretim yapması sağlanmakta ve uzaktan erişim ile üretim kalitesi kontrol edilebilmektedir. Sanal robotlar bilgi ve malzemeleri herhangi bir merkezi yönetimden bağımsız olarak bir araya getirmekte ve bu nedenle endüstriyel performansın iyileştirilmesinde önemli ölçüde yer

almaktadır. Verilerin analizi ve çeşitli yazılım programları ile sanal robotların verimliliği artırılabilmekte, iş gücü performansı duruma göre değiştirilebilmekte ve düşük maliyetli yüksek kaliteli ürün ve hizmetler elde edilebilmektedir (Lu, 2017). Aynı zamanda tam zamanlı seri üretim yapan akıllı cihazların üretim çıktısı robotlar için bir öğrenim ve gelişim fırsatın olmaktadır. Sanal robotlar Karmaşık ve dinamik bir yapı olmakla birlikte üretim sürecinde planlama, uygulama, analiz, tasarım, modelleme ve bakım ile ilgili ekipmanları birbiri ile entegre olarak çalıştırabilmektedir (Lasi, Fettke, Kemper, Feld, Hoffmann, 2014). Üretim bandında her ne ürün üretilirse üretilsin akıllı sistemlerin birbirlerine aktardıkları veri verimliliği optimize edebilmektedir.

Yapay Zekâ (Artificial Intelligance): Yapay zekânın yaratıcısı olarak bilinen John McCarthy 1956 yılında yapay zekâyı "akıllı makineler yapmanın bilimi ve mühendisliği" şeklinde ifade etmiştir (Gupta, 2017). Genel olarak yapay zekâ; "doğal zekânın aksine, makineler tarafından sergilenen zekâ" olarak tanımlanmaktadır (Jain, 2017). Günümüzde işletmelerde kullanılan verilerin doğru ve zamanında işlenmesi, anlamlı sonuçların üretilerek karar sistemlerine dahil edilmesi, üretim sistemlerinde kullanılarak karlılık, verimlilik, üretim kapasite artışı gibi sonuçlara dönüştürülmesinde yapay zekâ oldukça önemli bir araçtır. Yapay zekâ, üretim sürecinin algoritması ve bu algoritmadaki iş adımları ile bu adımları gerçekleştirirken ortaya çıkabilecek durumlar karşısında karar alternatiflerinin uygulanması ile ilgili koşulların değerlendirildiği yazılımları kapsamaktadır (Gupta, 2017).

Makine Öğrenmesi (Machine Learning): Gelişen teknoloji ile birlikte yapay zekâ ile yapılabilecek uygulama alanları oldukça genişlemiştir. Potansiyel alanlarda gerçekleştirilen uygulamalar ile bilgi ve tecrübelerin birikimi ile Büyük Veri (Big Data) oluşmakta ve oluşan bu büyük verinin kullanılması sonucunda "makine öğrenmesi (machine learning)" gerçekleşmektedir. Makine öğrenmesi sayesinde ise geçmiş veriler toplanmakta, MTConnect ve OPC gibi iletişim protokolleri ile kullanıcılara ait denetleyici sinyallerin kaydedilmesi gerçekleşmektedir (Lee, Kao, Yang, 2014). Bununla birlikte internet sayesinde bilgi günlük üretilmekte ve toplanmaktadır. Bilginin işlenmesi ve analizleri, geleneksel uygulamaların işlevlerinden daha ileri seviyededir. Öyle ki makine öğrenmesi sayesinde geleceğe yönelik öngörüde bulunmak, geçmişteki detayları

keşfetmek, sorunların kaynaklarını incelemek, üretimdeki sensörlerden gelen teknik bilgileri toplayarak kararlar vermek daha kolay ve hızlı olmaktadır (Witkowski, 2017).

Bulut Teknolojisi (Cloud): İlk kez 1960'lı yıllarda ortaya atılan "bulut teknolojisi" kavramı 1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Bulut teknolojisi, yazılımların, datanın veya diğer belgelerin saklandığı ve kullanıma sunulduğu platform anlamına gelmektedir. Bulut teknolojisi ile internet erişiminin olduğu her konumda ve ortamda kaynaktaki yazılım ve bilgilere aynı anda birden fazla kullanıcı uzaktan güvenli erişim imkânı sağlamaktadır. Erişilen bu kaynak güçlü donanımlara sahip bir sunucuda yer alan "bulut" kaynağıdır (Banger, 2018). Grosman (2009), bulut teknolojisini "dağıtılmış bilgisayar veya kümelerinin, genellikle bir veri merkezi ölçeğine ve güvenilirliğine sahip bir ağ üzerinden isteğe bağlı kaynaklar ve hizmetler sağlaması" şeklinde ifade etmektedir. Bulut teknolojisi düşük kiralama maliyetleri ile donanım, yazılım ve bakım hizmetlerine ilişkin yatırım ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Günümüzde Yahoo, Google, Apple gibi dünyanın güçlü teknoloji firmaları bulut teknolojileri ile faaliyetlerini yürütmektedir.

Nesnelerin İnterneti (IoT): Son yıllarda internet teknolojisinin gelişmesiyle fiziksel ve sanal dünya aynı dili konuşmaya başlamış ve elektronik cihazların birbirleriyle iletişim kurabilecekleri fikri oluşmuştur. Nesnelerin interneti (IoT), radyo frekansı tanımlama (RFID) cihazları, lazer tarayıcılar, kızılötesi sensörler gibi cihazlar ve nesneler olmak üzere farklı araçları kapsamaktadır (Zhou, Liu, Zhou, 2015). Günümüzde nesnelerin interneti sayesinde neredeyse tüm elektronik cihaz ve ekipmanların çeşitli protokoller ile birbirleriyle iletişim kurabilme yeteneğine sahiptir (Witkowski, 2017).

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanların temini, seçimi ve işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, etkinliğinin arttırılması, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi ve iletişimin sağlanması gibi birçok uygulamayı kapsayan ve işletme için stratejik değeri olan yönetsel süreçlerin bütünüdür (Çetin, Elmalı, Arslan, 2019). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1980'li yıllara kadar "Personel Yönetimi", 1990'ların sonlarında "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve ilerlemesine paralel olarak toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamda pek çok yenilikler ve değişimler

yaşanmıştır. Doğal olarak örgütler de bu değişimlerden etkilenmektedir. Bilgisayarların, internet ve intranetin kullanımının artması ile birlikte örgütlerde iş yapma yöntemleri ve çalışma şartlarında önemli gelişmeler ve değişimler gözlemlenmiştir. Özellikle örgütsel yapılarda insan kaynakları yönetimi anlayışında önemli değişiklikler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Daha önceleri işletmelerde personel yönetimi olarak tanımlanan birim ile insan kaynakları birimi arasındaki fark Tablo 1'de gösterilmiştir (Doğan, 2011)

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Karşılaştırma Tablosu

KONULAR	**KLASİK PERSONEL YÖNETİMİ**	**İKY**
Felsefe	İş odaklı	İnsan odaklı
İnsana bakış açısı	Maliyet unsuru	Yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak
Çalışma alanı	Personelle işletme, işletmeyle devlet	Tüm müdürler ve çalışanlarla ilgilidir.
Yetki	Orta düzeyde yetkiye sahiptir (Örn: Personel Direktörü)	Yüksek düzeyde otorite yetkisi bulunmaktadır (Örn: İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür)
Entegrasyon	Diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır.	Şirketbünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla entegre çalışmaktadır.
Başarı kriteri	Personel politikalarının başarıyla uygulanması ile ölçülür.	Örgütsel performansın artmasıyla ölçülür.

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan yaklaşımlar ve olaylar şu şekilde sıralanmaktadır (Albrecht vd., 2015):

- Tüm dünyayı etkileyen "sanayi devrimi" ile yaşanan teknolojik gelişmeler,
- İşletme dünyasında sendikaların kurulması ve iş gören haklarının önem kazanması,
- Yönetimde bilimsel modellerin geliştirilmesi,
- Endüstriyel alanda yaşanan yenilikler,
- İstihdam uygulamalarında devletin etkisi,
- Örgütlerde personel departmanlarının kurulması,
- Müşteri ilişkilerinin gelişmesi

- Davranış modellerinin gelişmesi,
- 1960 ve 1970'li yıllarda kuruluşların sosyal içerikli bildirgeler yayınlamaları ve bu doğrultuda devletler katında yasaların oluşturulması.

Küresel ölçekte yaşanan gelişmeler işletmelerde insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi alanlarını oldukça fazla etkilemektedir. İnsan kaynaklarına en önemli etki sürekli gelişen ve değişen teknoloji hem kullanım hem de kendini geliştirme açısından büyük önem arz etmektedir (Demirkol ve Tis, 2018).

Hızla değişen bir rekabet ortamı içerisinde varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler müşteri memnuniyetinin sağlanması, kâr marjının artması, kalitenin artması gibi durumları doğru yönetmeye çalışmaktadır. Bu amaca yönelik işletmeler özellikle insan kaynaklarını doğru ve etkili yönetebilmeyi amaçlamaktadır (Barutçugil, 2004). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerde çalışan beceri, yetenek, nitelik ve organizasyon hedeflerine ulaşma konusundaki tutumlarını doğru yönetebilmek konusunda temel birim olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletme yönetimi insan kaynakları (İK) uygulamalarını bu yönde tasarlayarak ve yöneterek çalışanlar arasında yenilikçiliği, bilgi yönetimi kapasitesini ve öğrenmeyi desteklemektedir. Bu nedenle bilgi merkezli ekonomilerde İK uygulamaları kritik bir değere sahiptir (Aydem, Mutlu ve Katırcıoğlu, 2019: 45). Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

İnsan Kaynakları Planlaması: Elektronik insan kaynakları (E-İKY) uygulamaları organizasyonlarda çalışanların mevcut bilgi, nitelik, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanmasını, saklanmasını, güncellenmesini ve gerektiğinde bu verilere kolay ulaşılabilmesini sağlayan sistemler sunmaktadır. Böylece organizasyonda birimler arasında hızlı ve kolay veri akışı sağlanabilmektedir. İnsan kaynakları planlamasının sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan, 2011):

- Veri toplama, bilgiyi yönetme ve durum analizi yapmak,
- İş talebinin ve arzının tahminini doğru yaparak bu doğrultuda insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamak,
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesini sağlamak,

- Değerleme-kontrol aşamalarında bilgisayarlardan ve elektronik ortamlardan yararlanmak.

Seçme ve İşe Alma: Bir organizasyonun verimliliğini, kalitesini artıran ve değişimlere uyumunu sağlayan en önemli kaynak "insan" dır. Bu bağlamda insan kaynakları birimi organizasyon için yeterli sayıda ve nitelikte iş gören istihdamını ve sürekliliğini sağlamak ve organizasyon hedeflerine ulaşmak için doğru stratejiler belirlemek konularında kritik bir öneme sahiptir (Barutçugil, 2004).

Dijital teknolojilerinin en önemli uygulamalarından biri olan internet, özellikle işletmelerde işe alım sürecinin hızlandırılması, iş başvuru havuzuna erişimin sağlanması ve ilanlarının maliyetlerinin düşürülmesi konularında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bu gelişmelerle birlikte insan kaynakları birimlerinde elektronik işe alma uygulamaları yaygınlaşmıştır (Doğan, 2011).

İnsan kaynakları birimleri işe alım süreçlerinde adayları kendilerine özel sosyal medya hesaplarından kişilik profilini ve iş kültürüne uygunluğunu analiz edebilmektedir. İlk aşamayı geçen adaylar online ortamda ölçme ve değerlendirme testlerini tabi tutularak süreç hızlandırılabilmektedir. Sonuç olarak işletme kültürüne ve iş tarifine uygun adaylar daha hızlı seçilerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir (Penekli, 2018).

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde nitelikli işgücünü bulmak büyük önem taşımakla birlikte oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle işletmelerin iş gücü piyasasındaki ve dijital teknolojik dünyadaki gelişmeleri takip ederek işe alım süreçlerini doğru belirlemeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri ve insan kaynakları birimlerine bu konuda büyük sorumluluk düşmektedir (Kariyer, 2016).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim ve geliştirme çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında istenen değişikliği sağlama süreçlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). Gelişen teknoloji ile birlikte çeşitli iletişim araçları kullanılarak, zaman ve mekân kısıtlaması olmadan çalışanların eğitim almalarını sağlayan sistemler eğitim faaliyetlerinin dijitalleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Online eğitimler sayesinde çalışanların dijital teknolojileri uyum sağlayabilmesi ve bu teknolojileri doğru

kullanabilmesi, yetenek ve niteliklerinin geliştirilmesi daha kolay ve hızlı gerçekleşmektedir (Kariyer, 2016)

Performans Yönetimi: Organizasyonlarda gerçekleştirilmesi beklenen hedeflere ve bu kapsamda çalışanların serrgilemesi beklenen performansa yönelik bir modelin geliştirilmesi, çalışanların bu doğrultuda bağlılığını ve verimliliğini artıracak şekilde yönlendirilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi süreçlerine performans yönetim sistemi denir (Barutçugil, 2004).

Teknolojinin performans değerlendirmelerde kullanılmasının temel nedeni, çalışanların bireysel performansları ile birlikte örgütsel performansı artırmak, iş tanımında gerekli olan bilgi, teknik ve yöntemleri ve destek unsurlarını belirterek çalışan yetenek ve becerilerini geliştirmektir. Bu çerçevede özellikle internet teknolojileri bireysel, örgütsel performans değerlendirmelerinin yönetimi sürecinde işlem kolaylığı ve zaman tasarrufu sağlamaktadır (Doğan, 2011).

İşletmelerde yöneticinin ve çalışanın çok zaman ayırdığı yoğun bir süreç olan performans değerlendirme uygulamalarında dijital teknolojilerin kullanılması büyük kolaylık ve hız kazandırmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili yapılan bir araştırmada 500 çalışanı olan bir işletmede performans süreçlerinde yılda yaklaşık 3000 saatlik bir zaman kaybı yaşandığı ve 200 bin dolarlık harcamaların yapıldığı tespit edilmiştir. Gün geçtikçe dijitalleşme ile işletmelerin bu maliyetlerindeki azalma daha ölçülür olmaktadır. Bir diğer araştırmada insan kaynakları süreçlerinde dijitalleşme ile iş yükünün yaklaşık %30 oranında azaltacağı saptanmıştır. Dijitalleşme sonucunda maliyetlerin azalması, zaman tasarrufu sağlanarak ürün verimliliğinin artması işletme verimliliğini de artıracak ve özellikle performans değerlendirme süreçlerinde önemli kazanımları elde edilecektir (Penekli, 2018).

Ücret yönetimi ve ödüllendirme: Ücret bedensel veya düşünsel emek sarf eden iş gücünün gerçekleştirdiği, ortaya koyduğu ürün veya hizmet karşılığında aldığı ayni ve/ veya nakdi değer olup organizasyonlarda yönetim birimi tarafından belirlenmektedir (Akçakanat, Çarıkçı, 2019). Organizasyonlarda faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların gösterdikleri performans sonucunda sunulan "ödül" motivasyon aracı olarak önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte ödüllendirmede adalet faktörü oldukça

önemlidir. Ödüllendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırması ile birlikte adil ödül dağıtımının sağlanamadığı durumlarda çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını azaltabilen bir etken olabilmektedir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bununla birlikte ödülün tam aksine düşük ücret uygulaması çalışanların iş motivasyonunu ve işe bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Böylesi durumlarda çalışanların bireysel performansları düşmekte, örgüte karşı duygusal bağlılıkları azalmakta ve bu durumların sonucu olarak personel devir oranı yükselmektedir. İşyerinden işin karşılığı olan ücreti aldığını düşünmesi durumunda ise duygusal bağlılıkları artarak devir oranı düşmekte ve performans düzeyleri yükselmektedir (Olanrewaju vd., 2020).

Kariyer Yönetimi: İşletmelerde genellikle insan kaynakları birimleri tarafından yönetilen kariyer yönetimi; işletme sistemi ile insan kaynakları uygulamalarını senkronize edilmesi, kariyer bilgilerinin paylaşılması, kariyer basamaklarının şartları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, astlara bu konuda danışmanlık ve rehberlik yapılması, çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer geliştirme eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesi gibi süreçler olarak tanımlanabilir (Kahraman ve Fındıklı, 2018). Kariyer yönetiminin genel amaçları; kaliteli ve nitelikli çalışanlar yetiştirmek, çalışanların iş hayatı boyunca ilerlemesini ve gelişimini sağlamak, çalışanları yeni görev ve sorumluluklara hazırlamak, organizasyonel performansı geliştirmek, çalışan bağlılığını ve devamlılığını artırmak şeklinde sıralanmaktadır. Kariyer yönetimi süreci; kişisel farkındalık, kariyer geliştirme planlaması, kariyer araştırması, yaşam boyu öğrenme ve ağ oluşturma gibi süreçleri kapsamaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016). Bu bağlamda kariyer yönetimi sürecinin adaletli ve başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesinde insan kaynakları yönetiminin kritik rol üstlenmektedir.

Dijital İş Ortamı: İşletmeler bir bütün olarak dijitalleştikçe İK da dijital organizasyonda lider haline gelmektedir. Bu da İK platformlarını dijitalleştirmenin ötesinde, dijital işyerleri ve dijital iş gücü geliştirme, insanların çalışma şeklini ve işyerinde birbirleriyle ilişki kurma biçimlerini değiştiren teknolojiyi uygulama anlamına gelmektedir (Deloitte, 2017). Bu tür uygulamalar işletmeler bünyesinde dijitalleşme iletişim dilini ve iş yapış biçimlerini tamamen değiştirmeye zorlamakta ve mevcut işgücünün gelişimini bu yönde arttırarak yetkinlik artışına yol açmaktadır.

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etkilemiştir. Artık birçok örgüt, insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak, işlemek, depolamak ve paylaşmak için Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) sistemlerini kullanmaktadır. Organizasyonlar günümüzde genellikle, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte kullanmaktadır. Örneğin organizasyonda performans yönetimi fonksiyonu için elektronik ortamdan yararlanılırken kariyer yönetimi ve iş değerlendirme fonksiyonu için çok az yararlanılmaktadır (Doğan, 2011). Dolayısıyla örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kullanım düzeyleri birbirinden farklıdır.

2.2 Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde küresel ölçekte yaşanan bilişim, bilgi ve internet teknolojisindeki gelişmeler ve değişimler sonucunda insan kaynakları yönetimi dijital insan kaynakları yönetimine evrilmiştir.

Gelişen teknoloji ile işe alım ve meslek yönetimi, esnek çalışma çözümleri, bilgiye ve veri analizlerine hızlı erişim, zamanın etkili kullanımı gibi insan kaynakları yönetim ~~ve~~ strateji uygulamalarında gerçekleşen gelişmeler insan kaynaklarının dijitalleşmesi veya dijital insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir anlatımla *dijital insan kaynakları yönetimi,* işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve iş görenler arasında ilişkilerin dijital ve teknolojik çerçevede yeniden oluşturulması ve uygulanmasını kapsayan dijital bir süreçler zinciri olarak tanımlanabilir (Göktaş ve Baysal, 2018).

Son yıllarda küresel ölçekte hızlı yaşanan teknolojik ve organizasyonel değişimlerin en önemli etkeni "uyum yeteneği yüksek insanlar" olarak kabul edilmektedir. Çünkü işletmelerin başarısı ve verimliliğinde çalışanların bağlılığı, iş tatmini, motivasyonu ve iş devamlılığı büyük önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004). John W. Jones (1997) dijital insan kaynakları birimlerinin gelişmesinde altı itici gücün olduğunu belirtmektedir. Bu güçler şunlardır:

- *Bilgi Teknolojisi:* İleri teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin hızlı bir şekilde artması nedeniyle bilgi teknolojilerine ihtiyaç artmakta aynı zamanda konu

profesyonelleri ile ortak çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmeler bilgi teknolojileri alanına yatırımlarını arttırmaktadırlar.

- *Süreci Yeniden Planlayıp Düzenleme:* İşletmeler değişen dünya ve teknolojik dönüşüm sebebi ile tüm süreçlerini daha verimli, etkin ve yalınlaştırmak için projeler üretmekte ve artan rekabet ortamlarında öne geçmek için temel iş süreçlerini sık sık yenilemektedir.
- *Yüksek Hızda Yönetim:* Sürekli değişen ve artan rekabet ortamlarında işletmeler üstünlük sağlayabilmek için daha akıllı, üretken, gelişimci ve hızlı olmak zorundadır. Bu bağlamda dijital insan kaynakları geleneksel insan kaynaklarına göre daha akıllı ve hızlı bir yönetim anlayışı içermektedir (Göktaş ve Baysal, 2018)
- *Dijital İnsan Kaynakları:* İşletme yönetiminde yeni akım olan çevik (Agile) yönetim modeline göre; insan kaynakları birimlerinde işe alım, istihdam, eğitim gibi uygulamalarda dijital teknolojilerin kullanılması artan rekabet koşullarına uyum sağlamak için büyük önem taşımaktadır (Capelli ve Tavis, 2018).
- *Ağ Organizasyonları:* Günümüzde işletmeler daha az bürokratik ve daha çok verimli olmanın yollarını aramaktadır. Bu çerçevede dijital insan kaynakları birimleri uygulamalarda geleneksel ve bürokratik işletmelerden çok ağ organizasyonlarını tercih etmektedir (Göktaş ve Baysal, 2018).
- *Bilgi İşçileri:* Kendini yönetebilen ve sürekli öğrenen bilgi işçileri organizasyonların başarısında büyük önem taşımaktadır. Bilgi işçileri, organizasyon maliyetlerini düşürmek ve bilgiyi kullanarak önemli iş fırsatları yakalamak için çalışmaktadır. Bu çerçevede dijital insan kaynakları teknolojik yenilikleri takip edebilmek ve işletme genelinde bu yeniliklere uyum sağlayabilmek için bilgi işçilerini bünyesinde barındırmak zorundadır. Yetenek veya potansiyel çalışan olarak da ifade edilen bu bilgi çalışan grubu organizasyonlar için yeni değerler oluşturmaktadır (Göktaş ve Baysal, 2018).
- *Küreselleşme:* Günümüzde işletmeler rekabet avantajını elde etmek için küresel iş stratejilerini benimsemek zorundadır. İnsan kaynaklarının bölümleri dünya pazarında yer almak ve çalışanına gerekli hizmeti sunmak istiyorsa rekabet avantajı gücünü elde etmelidir (Göktaş ve Baysal, 2018).

Günümüzde organizasyonlar genellikle insan kaynakları yönetim uygulamalarında hem geleneksel hem de dijital uygulamaları birlikte kullanmaktadır. Özellikle performans yönetimi fonksiyonu için dijital uygulamalardan yoğun bir şekilde faydalanan insan kaynakları birimleri dijital uygulamalardan kariyer yönetimi için çok az, iş değerlendirme fonksiyonu için ise hiç faydalanmamaktadır. Bu nedenle organizasyonların her biri için dijital insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kullanım düzeylerinin farklılık göstermektedir (Doğan, 2011).

2.4 İş Sonuçları

İşletmelerde bireysel ve örgütsel performansa bağlı olarak elde edilen üretim, hizmet, kalite, kar, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, bağlılığı ve devamlılığı, marka imajı ve rekabet avantajı gibi unsurlar iş sonuçları arasında değerlendirilmektedir (Uysal, Özçelik, Uyargil, 2018). Organizasyon yönetim uygulamalarında belli başlı iş sonuçları arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgücü devri, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, memnuniyet, performans sayılabilir. Bu çalışmada ise iş sonuçları olarak duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans ele alınmıştır.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık bireyin kendi isteği ile örgütü tercih etmesi ve örgütte kalması anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, iş ve örgüt arasındaki ilişki olarak tanımlanmakla birlikte bireyin örgüt içinde birlikte çalıştığı kişilerle olan ilişkisi de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Meyer vd., 2002). Örgüt içinde bireysel performansı etkileyen duygusal bağlılık uzun vadede örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. İş ortamında motivasyonu ve memnuniyeti yüksek çalışanların işe duygusal bağlılığı artmakla birlikte işe devamlılığı ve verimliliği de artmaktadır (Meyer ve Allen, 1993; Meyer ve Herscovitch, 2001).

Örgütsel Performans: Örgütsel performans, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak örgütün kaynaklarını ne kadar etkili ve verimli bir şekilde kullanabildiğini, amaçların ne kadarını gerçekleştirebildiğini gösteren bir kavramdır. Örgütün amacını gerçekleştirme başarısını tanımlayan bir göstergedir. Paydaşların beklentilerini karşılama düzeyini belirler. Örgüt yapısı, stratejisi, insan kaynakları, üretim, pazarlama, çere, teknoloji gibi bir çok değişkenden etkilenir. Örgütsel performans, pazar payındaki

büyüme, satışlar, karlılık vb ile stratejik amaçlarındaki başarıyı ifade eder (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016).

Web tabanlı teknolojilerin ve ilgili yazılım analizlerinin ortaya çıkışı ile beraber işletmeler maliyetleri düşürmeye çalışırken bir yandan da gelir ve kârı artırmak için büyük baskı altında kalmaktadır. Dolayısıyla işgücünü yönetmek ve izlemek iki kat önemli hale gelmiştir. Bu durum kadrolaşma ve işe alım stratejilerinin işletmenin uzun vadeli örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesini gerekli kılmıştır. Bir organizasyonun insan kaynakları, "stratejik varlık" değeridir. Çalışanların verimliliği, yetenekleri ve yetkinlikleri gelir ve kârlılığın uzun vadeli örgütsel hedeflerinin karşılanmasını sağlamak için optimize edilmektedir. İşgücü analitiği, diğer iş zekâsı ürünleriyle güçlü sinerjiler yaratmakta ve işgücü ile ilgili faaliyetleri teşvik etmek için itici rol oynamaktadır (Zhou, Cui, 2019). Bu işgücü faaliyetlerine ve içselleştirilmiş organizasyonları kapsayan analizler İK'nın geleneksel bir işlev olmaktan daha çok dinamik ve akıcı ortaklık rolünü almasına neden olmuştur. Tahmin ve senaryo modelleri analizlerinde yetenek, beraberindeki sorumluluklar ile iş ve pozisyonlarla yakından ilişkilidir. Böylece orta ve uzun vadede organizasyonların ve işletmelerin genel olarak verimlilik ve karlılıkları artmaktadır. İK yöneticileri için zorluklar ve fırsatlar daha önce hiç olmadığı kadar artmıştır. Daha iyi işgücü yönetimi, günümüzün iş dünyasına daha iyi uyum sağlama stratejileri İK'yı daha dinamik hale getirmiştir (LAL, 2015).

*Çalışan Performansı/Bireysel Performans:*Bireyin çalışma ortamında sorumluluğunu aldığı işin gereklerini yerine getirebilmek için gösterdiği çaba ve gayretler karşısında elde ettiği başarı düzeyi bireysel performans olarak tanımlanmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014). Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktır (Barutçugil, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefleri, verimliliği artırmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek olup bu hedeflere ulaşmak için dikkat edilmesi gereken bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler çalışanın performansı, iş tatmini ve sağlığıdır. Kriterlerin sonuçları devamsızlık, iş kazası ve meslek hastalıkları gibi göstergelerle ifade edilmektedir (Göktaş ve Baysal, 2018).

2.5 Sosyal Medya

Sosyal medya, bireylerin anlık ve çift yönlü etkileşim içerisinde oldukları dijital ortamları ifade eden bir platformdur. Sosyal medya platformları, bireylerin kendi ya da başkaları tarafından farklı formatlarda görsel, metin ve medya materyallerine ilişkin içeriklerin paylaşıldığı yerlerdir. Bilginin üretilmesi, tüketilmesi ya da paylaşılması amacından farklı olarak sosyal medya platformları aynı zamanda marka, reklam ve tutundurma çalışmalarının da yapıldığı platformlardır. Günümüzde özellikle haberleşme ile birlikte genel ihtiyaç ve tüketim gereksinimleri sosyal medya platformları aracılığı ile karşılanmakta olup bu durum günlük hayatı büyük ölçüde etkilemiştir (Kaya, 2013). En popüler çevrimiçi aktif kullanım etkinliği olarak günümüzde kullanıcılar tarafından yoğun ilgi gören uygulamalar arasında; Facebook, YouTube, Whatsapp, Facebook Messenger, WeChat, Instagram, Twitter, Reddit, LınkedIn, Skype, Pinterest ve Tumblr uygulamaları, Wikipedia ve Blog sayfaları yer almaktadır (Basilicco ve Cha, 2015).

2.6 İlgili Araştırmalar

İş dünyasında sektörel boyutta bilgisayarların ve internet teknolojisinin yaygın kullanılması ve bu alanlardaki hızlı teknolojik gelişmelerden sektörlerin insan kaynakları yönetimini birimlerinin etkilenmesi sonucunda "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)" kavramı gelişmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak günümüzde organizasyonların çoğu insan kaynaklarına ait bilgileri elde etmek, işlemek ve depolamak için E-İKY sistemlerini tercih etmektedir (Doğan, 2011). İş gücü ve zamandan tasarruf yapılmasını sağlayan akıllı telefonlar, tabletler, bilgisayarlar, beyaz eşyalar; seri üretimin sağlanabilmesi için yapılan makineler ve insan emeğinin yerini alacak robotlar gün geçtikçe gelişmekte ve günlük hayata dahil olmaktadır. Dijital teknolojilerdeki gelişim iş dünyasının hemen her kademesinde büyük etki oluşturmuştur. Özellikle muhasebe, mimarlık, mühendislik, insan kaynakları gibi alanlarda kullanılmak üzere geliştirilen özel yazılım programları, sanayi sektöründe kullanılan teknik teçhizatlar, sağlık sektöründe kullanılan tıbbi cihazlar, eğitim alanında kullanılan akıllı tahta, uzaktan eğitim gibi uygulamalar dijital teknolojinin etkileri sonucu oluşmuş ve gelişmiştir (Duman, 2018). Endüstri 4.0 ile yaşanan bu teknolojik gelişmeler özellikle insan kaynakları birimlerinde dijital uygulamaların yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Öyle ki insan

kaynakları birimlerinde iş başvuruları devamında gerçekleştirilen sınavlar, mülakatlar ve yüz yüze görüşmeler internet aracılığı ile dijital platformlarda gerçekleştirilmektedir.

Çalışanların teknolojinin etkisine ve teknolojik değişimin nasıl yönetildiğine ilişkin inançları, teknolojik değişimle aktif olarak iş birliği yapma veya ona direnme kararlarında önemli faktörler olarak görülmektedir (Slem, Levi ve Young, 1986). Yeni teknolojinin benimsenmesinin çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmekte ve bu etkiler kişisel veya kişinin işi ile ilgili olabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014; Majchrzak 1988). Örgütsel işletme faaliyetlerinde dijitalleşme uygulamalarının artması ile birlikte yeni gelişmelere adapte olma stresi ve çalışanın teknolojik değişimle işini kaybetme riski yaşaması gibi nedenlerden dolayı teknolojik değişime direnme davranışları gelişebilmektedir. Ancak teknolojik değişim daha zorlu ve yaratıcı işleri ortaya koymanın, kişinin kariyerini geliştirmenin ve daha katılımcı bir organizasyona yol açmanın bir yolu olarak algılandığı takdirde çalışanların iş birliği yapması ve teknolojik değişimi kabullenmesi daha kolay olabilmektedir.

Günümüzde gerek dünyada gerek Türkiye'de gelişen dijital teknoloji ile birlikte işletmeler, çeşitli neden ve amaçlardan dolayı dijital dönüşüm ve değişim sürecine uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. İşletmenin özelliklerine ve bulunduğu sektörün rekabet yoğunluğuna göre bu sürecin işleyişi ve gelişimi değişmektedir. Öyle ki bu dijital dönüşüm sürecine bazı işletmeler tam adaptasyon sağlarken, bazı işletmeler hiç uyum sağlayamamakta ya da kısmi uyum sağlamaktadır. Dijital dönüşüm kültürel değişim yönetimini kapsamaktadır. İnsan kaynaklarında hedeflerini doğru belirleyenler, ne aşamada olduğunu doğru tespit edebilenler, üst yönetimin ve çalışanların dönüşüme ne kadar hazır olduğunu doğru analiz edenler bu dijital kültürel değişime kolay uyum sağlamaktadır. Her organizasyon dijitalleşen dünyada nerede olduğunu mutlaka sorgulamalıdır. Bu bağlamda işletme içinde yöneticilerle birlikte tüm çalışanların bu dönüşüm sürecini destekleyerek uyum sağlamaları genel olarak işletmenin dijital dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Ancak işletme içinde bu süreci destekleyecek dijital gelişmeleri takip eden yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması dijital büyüme sürecinde önemli bir engel olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu yeteneklerin işletmeye kazandırılması açısından insan kaynakları biriminin işe alım ve mevcut personelin eğitimi konusunda çalışmaları büyük önem taşımaktadır (Iankova vd., 2019).

Öte yandan uygulamaların dijitalleşmesi, insan kaynaklarının teknolojiyi ve büyük veriyi analiz ederek veriye dayalı kararlar alabilmesi, İK teknolojisine yatırım yapılması ile birlikte "insan odaklı" süreçleri yapılandırmak büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesinin ve dijital insan kaynaklarının boyutları şu şekilde sıralanmaktadır (Duman, 2018):

- *Kişisel Fayda Boyutu:* Artan rekabet ortamlarına uyum sağlayabilmek için dijital teknolojilerin kapsamlı bir şekilde benimsenmesi, organizasyon kültürüne ve şirketin temel değerlerine uygun bir İKY uygulamaları kombinasyonu ile desteklenmelidir. Dijital teknolojilerin İK politikalarına ve uygulamalarına entegrasyonu, genel çalışan refahına fayda sağlamalı, yalnızca etkinlik ve verimlilikleri açısından değil, aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından algılanan eşitlik ve adalet açısından da değerlendirilmelidir (Fedorova, Koropets, Gatti, May, 2019). Dijitalleşmenin ortaya çıkarttığı yeni çalışma ortamı sebebi ile yapılacak olan uzaktan çalışma veya farklı lokasyonlarda çalışmanın getirdiği yeni dinamikler beraberinde ilave yan hakların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanlara refah çalışma ortamlarının sunulması ve üst yönetimin tüm çalışanlara adil ve eşitlikçi bir bakış açısı ile yaklaşması ve şeffaf bir yönetim anlayışının sergilenmesi çalışan ve örgütsel verimlilik için büyük önem taşımaktadır. Teknolojinin her alanda hızla benimsendiği bir dünyada, belirli insan kaynakları yönetimi süreçlerinde verilerin dijitalleştirilmesi ve iş akışlarının otomasyonu ada hızla gelişmektedir. Bu durumu benimseyen işletmeler, personelin işin temel yönlerine odaklanması ve artan iş tatmini, insan kaynakları yönetimiyle ilgili tekrarlayan süreçlere ayrılan çalışma süresinin önemli ölçüde azalması nedeniyle artan rekabet ortamlarında büyük avantaj elde edecektir (Özçelik, Sadullah, Uyargil, 2018). Teknoloji ve dijitalleşmenin getirdiği hız ve çeviklik çalışanlarda beklenen temel iş yapış biçimlerinde veya iş çıktılarında önemli ölçüde değişikliğe neden olacağından çalışandan performansının, kalitesinin ve hızının dikkate alınması gerekmektedir. Dijitalleşen süreçler ile çok tekrarlı ve operasyonel uygulamaların dijitalleşmesi ile çalışanlar daha inovatif ve stratejik düşünmeye başlamakta ve organizasyona daha fazla fayda sağlamaktadır.

- *Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılık:* Ranstad tarafından 800 şirket liderinden ve 3.000 çalışandan alınan yanıtlara dayanarak gerçekleştirilen Workplace 2025: The Post-Digital Frontier araştırması, teknolojik inovasyonların çalışanların ihtiyaçlarını önemli

ölçüde değiştirdiğini göstermiştir. Araştırmaya göre, teknoloji çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta, dijital araçlar ve kariyer gelişimi iş memnuniyetini artırmaktadır. Workplace 2025: The Post-Digital Frontier, çalışan bağlılığının dijitalleşmeden ve büyüme fırsatlarından etkilendiğini, ancak kuruluşların yalnızca %42'sinin İK operasyonlarını yeniden yapılandırdığını veya kaldıraç stratejilerini yenilediğini ortaya koymuştur (Ranstad, 2018). Dijitalleşen operasyonel ve tekrarlı İK süreçleri daha yaratıcı değer katan süreçlerle yer değiştirmeye başlayınca çalışanların memnuniyeti ve bağlılığında önemli ölçüde pozitif yönlü iyileşmeler gözlenmeye başlanmıştır. Aynı zamanda dijitalleşen bu süreçlerin daha hatasız ve hızlı olması nedeniyle kurumun verimliliği ve etkinliği artmaktadır.

- *İş Stresi (Job Stress) Boyutu:* Geleneksel iş stresi literatüründe, stres reaksiyonlarını ortaya çıkaran olaylar ve koşullara karşı bireyin tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Tekno-stres ise bireyin çalışma ortamında teknoloji kullanımıyla ilgili olarak kaygı, yorgunluk, şüphecilik ve yetersizlik deneyimleri olarak ifade edilmektedir. Birçok çalışma, tekno-stresi fizyolojik stres tepkileri, kişinin bildirdiği stres, bitkinlik ve azalan iş tatmini ile ilişkilendirmiştir. Tekno-stresin nedenleri genel olarak aşırı yük (birden çok kaynaktan büyük miktarda bilgiyi işlemek zorunda kalma) ve sürekli bağlantı (işe erişim ve potansiyel olarak her yerde ve her zaman erişilebilir olma) şeklinde tanımlanan iki bilgi kategorisiyle ilgilidir. Çalışanların alışık oldukları konfor alanlarında veya görev tanımlarında köklü değişiklikler yapıldığında strese girdikleri ve değişime karşı direnç geliştirdikleri sık sık gözlenmektedir. Yapılan araştırmalarda insan kaynaklarında yürütülen büyük ölçekli dijitalleşme projelerindeki değişimlerde çalışanların strese girdikleri ve huzursuzluk gösterdikleri, kendilerini değersiz görmeye başladıkları ve bu nedenle işe bağlılıkları, motivasyon ve devamlılıklarının olumsuz etkilendiği belirlenmiştir (Spielberger, Reheiser, 2020: 52). Bu aşamada iletişim faktörü çok fazla önem kazanmaktadır. Değişimler sayesinde çalışanların daha inovatif işler yapmaya başlayacakları, bu aşamada kişilerin gelişim ihtiyaçları olabileceği, bunların eğitimlerle destekleneceği ve projenin hangi amaçla yapıldığının net bir şekilde anlatılması ortaya çıkan stresi büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır.

- *Çalışan İş Güvensizliği/ Kişisel Güvensizlik (Personal Insecurity) Boyutu:* İş güvensizliği, çalışanın yaptığı işin geliştirilen teknolojilerle yapılması ve çalışanın bu teknolojiyi uygulamada yetersiz kalması, belirsizlik ve yeni güncellemeler hakkında öngörülemezlik şeklinde ifade edilmektedir (Tajvidi, Karami, 2021). Genellikle çalışanların görev tanımlarının değişmesi veya ortadan kalkması durumunda güvensizlik duygusu yaşanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar, stresörlerin çoğunun (işte aşırı yüklenme, rol belirsizliği, mahremiyetin ihlali, iş ve ev arasındaki çatışma ve iş güvensizliği) yeni teknolojilerin özellikleriyle ilgili olduğunu göstermiştir (Palmere, 2017). Bu bağlamda değişimin gerekçelerinin açık ve şeffaf bir şekilde çalışanlara detaylı olarak anlatılması ve yeni görev tanımlarının kendileri ile paylaşılması sağlanarak çalışanların dijitalleşme projesinde katkılarının alınması iş yeri memnuniyetini ve motivasyonunu artırmaktadır.

- *İş Geliştirme (Job Improvement) Boyutu:* Dijital insan kaynaklarında kullanılan bilgi sistemlerinin hızlı ve kolay olması hem işveren hem de çalışan açısında hizmeti iyileştirme ve yetenekleri geliştirmek için önemli bir stratejik kaynak oluşturmaktadır (Tuna, Çelen, 2020). Yapılan işlerin çok gelişmesi ve yapılış şekillerinin yalınlaşması çalışanlar üstünde de yeni yetenekler geliştirme konusunda baskı unsuru olmaktadır. Bu noktada organizasyonların yeni dijital dünyanın gereklerine göre yeni eğitim programları tasarlaması ve çalışanların yeteneklerini ve becerilerini arttırması gerekmektedir. Aksi durumda yine çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri nedeniyle çalışan bağlılığı zarar görebileceğinden bu durum mevcut potansiyel çalışanların kaybına neden olabilmektedir (Seçilmiş ve Yılmaz, 2018). Dijitalleşmenin her boyutunda olduğu gibi bu boyutta da değişim beraberinde çalışanların yeni beceriler ve yetenekler kazanmasını sağlayacak aktiviteleri ve çok güçlü bir iç iletişimi beraberinde getirmektedir.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişimlerden en çok etkilenen alanlardan birisi olan insan kaynakları çeşitli gelişmelerin ve tartışmaların odak noktası haline gelmiştir. Özellikle insan kaynakları biriminin çalışma hayatının yönetilmesindeki misyonunun bu teknolojik gelişmeler karşısında nasıl bir dönüşüm yaşayacağı konusu ve bu konudaki öngörüler araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Seçer (2017)'in Harvard Business Review Türkiye Dergisinin (2014-2017) ''İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme'' adlı araştırmasında, değişen insan kaynakları teması

çerçevesinde ortaya çıkan görüşler arasında büyük veri kullanımı, sayısal verilere hakimiyet, insan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınmış olması, insan kaynakları analitiğinin artan önemi ve bu konuda görev alacak kişilerin profili gibi konular değerlendirilmiştir (Demirkol ve Tis, 2018: 39).

Dijital teknoloji, organizasyonların işe alım uygulamalarının, yönetim tarzlarının ve çalışanları destekleme yöntemlerinin sürekli değişmesine neden olmaktadır (Bondarouk, 2009). İlgili yazında teknolojinin dijital araçların kullanımı yoluyla planlama, işe alım ve performans yönetimi gibi İK süreçlerini nasıl kolaylaştırdığı üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Bondarouk, 2009; Grant, 2013; Marler, 2013; Obeidat, 2015; Stone, 2013; Voermans, 2007). Diğer taraftan Bell (2006) dijitalleşmenin ve teknolojinin kullanımının insan kaynaklarının yetenekleri ve yetkinliklerinin rolüne daha fazla yol açtığını savunmakta, Larkin (2017) dijital teknolojinin getireceği İK departmanındaki değişimin her şirkette yaygın ve çok yönlü olacağını vurgulamaktadır. Dijitalleşme ile insan kaynakları süreçlerinde yer alan özellikle işe alım, performans yönetimi, yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı ve İK analitiği alanlarında süreç iyileştirmeleri yaşanacağı öngörülmektedir. Ancak ülkemizde hala geleneksel insan kaynakları süreçlerinin hala devam ettiği görülmekle birlikte bu direncin zamanla kırılacağı öngörülmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde teknoloji kullanımıyla ilgili olarak PwC'nin 2015 yılında dünyada 650, Türkiye'de ise 56 işletmeden üst düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirdiği "İnsan Kaynakları Teknolojileri Araştırması" sonuçlarına göre, bulut bilişim teknolojisinin dünyada kullanımı %68 iken, ülkemizde bu oran sadece %10, insan kaynakları süreçlerine mobil teknolojileri uyarlayan işletmelerin oranı dünyada %70 iken, ülkemizde bu oran %57 civarında olduğu belirlenmiştir (Penekli, 2018).

Çalışanlarının örgütteki devamlılıkları ve işlerine bağlılıkları kendi gereksinimlerinden dolayı değil örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılıklarından kaynaklanmaktadır (Ahmad, Bakar, Ahmad, 2018: 85; Archer-Brown, Kietzmann, 2018:1289). Dijitalleşen operasyonel ve tekrarlı insan kaynakları süreçleri daha yaratıcı ve değer katan süreçlerle yer değiştirdiğinde çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığında önemli ölçüde pozitif yönlü iyileşmeler gözlenmeye başlanmıştır (Üzmez, Büyükbeşe, 2021; Taze, 2019). Dijitalleşen bu süreçlerin daha hatasız ve hızlı oluşu işletme verimliliği ve etkinliğini artırmaktadır (Boz, Duran, Uğurlu, 2021: 346). Bununla birlikte örgütsel

faaliyetlerde bulunan işletmelerde belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve rekabet ortamlarında başarılı olabilmek adına çalışanların bireysel performansının yüksek olması oldukça önemlidir (Borrero vd., 2014:41).Bu doğrultuda işletme bir bütün olarak dijital hale geldikçe insan kaynakları dijital organizasyonda ilerlemekte ve bu da bireysel performansa dolayısıyla örgütsel performansa yansımaktadır. İşletmeler bünyesinde dijitalleşme iletişim dilini ve iş yapış biçimlerini tamamen değiştirmeye zorlamakta ve mevcut işgücünün gelişimini bu yönde arttırarak yetkinlik artışına yol açmaktadır. Zaman içerisinde küresel dünyada işin doğası, daha bilgi yoğun içerik, hızlı teknolojik değişim, sürekli yenilik ve daha esnek işler gibi önemli değişiklikler geçirmiştir. Bu kapsamda çalışanın rolü daha da önemli hale geldi. Doğru yönetilen ve eğitilen insan kaynakları ile çalışan motivasyonu ve bağlılığı artırılarak işletme verimliliğine olumlu katkı sağlanabilmektedir (Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, 2020) Özellikle, dijital iş ortamındaki esneklik ile ortaya konulan bu iş yaşam dengesinin çalışanlar üstünde yarattığı olumlu yönde ortaya çıkan gelişmeler işverenlerin bu konu ile ilgili "Future of Work" gibi geleceğin esnek, verimli ve çalışan memnuniyetini en üstü seviyeye taşıyacak projeler başlatmaktadır (Kluge, Antoni, & Ellwart, 2020). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, işletme çalışanlarının yeteneklerini, becerilerini, yeteneklerini, davranışlarını ve işletme amaçlarına ulaşma konusundaki istek ve tutumlarını yönetebilecek en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu önemin farkında olan işletme yöneticileri insan kaynakları uygulamalarını doğru tasarlayarak, çalışanlar arasında yenilikçi bilgi yönetimi kapasitesini ve motivasyonu artırabilmektedir. Diğer bir anlatımla insan kaynakları uygulamaları bilgiye endeksli ekonomik faaliyetlerde kritik önem taşımaktadır (Aydem & Mutlu, 2019: 45; Kırılmaz, 2020).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, araştırma grubu, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir

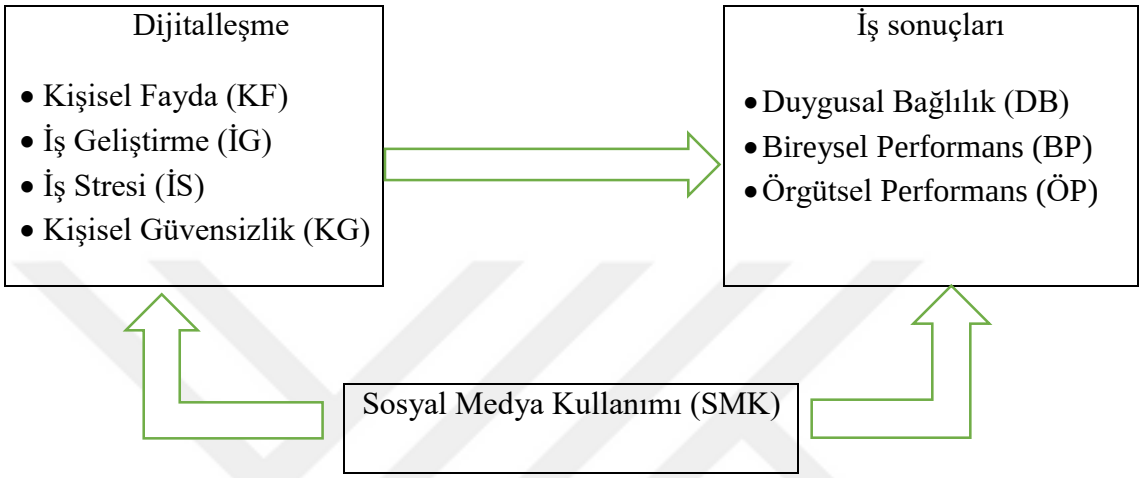
3.1 Araştırma Modeli

İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarına etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, nitel ve nicel araştırma birlikte kullanılmıştır. Dolayısıyla nitel ve nicel araştırma verilerinin toplanmasını, analizini ve yorumlanmasını içeren bu çalışmada karma araştırma yönteminin kullanıldığı söylenebilir. Bu bağlamda çalışma iki aşamadan oluşmaktadır.

Nitel araştırmanın yapıldığı birinci aşamada, seçilen perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi incelenmiştir. Bu aşamadaki çalışmada ise yüz-yüze görüşme yöntemi kullanılmış olup konuyla ilgili bilgi ("Veriler ve Toplanması" başlığı altında) aşağıda verilmektedir.

Nicel araştırmanın yapıldığı ikinci aşama ise ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda tarama modeli; herhangi bir durumu veya oluşumu olduğu gibi betimleyen, bireyde olması beklenen davranışların gelişmesi ve bu doğrultuda öğrenmenin gerçekleşmesi çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların tamamıdır. Modele göre geniş bir evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde tarama gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede ilişkisel tarama modeli; iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan bir yöntem olup değişkenlerin birlikte değişip değişmediği, değişim varsa bunun nasıl olduğu saptanır (Karasar, 2011). Çalışmanın amacına uygun olarak çalışan algılarına göre dijitalleşme ile duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans olarak belirlenen iş sonuçları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmanın bu bölümünde ayrıca sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla ilişkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modeli ise aşağıdaki gibi şematize edilebilir (Şekil 2).



Şekil 2. Araştırma Modeli

Gerek çalışmanın birinci bölümünde verilen açıklamalardan gerekse yukarıda verilen araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere araştırmanın hipotezleri şöyle sıralanabilir.

H1: Dijitalleşme ("*kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla) ile iş sonuçları ("*duygusal bağlılık", "bireysel performans"* ve "*örgütsel performans"*) arasında anlamlı farklılık vardır.

H1abcd: Dijitalleşmenin "*kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme*" ve "*kişisel güvensizlik"* alt boyutları ile "duygusal bağlılık" arasında anlamlı farklılık vardır.

H1efgh: Dijitalleşmenin "*kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme"* ve *"kişisel güvensizlik"* alt boyutları ile "bireysel performans" arasında anlamlı farklılık vardır.

H1ıijk: Dijitalleşmenin *"kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme"* ve *"kişisel güvensizlik"* alt boyutları ile "örgütsel performans" arasında anlamlı farklılık vardır.

H1lmno: Dijitalleşmenin *"kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme"* ve *"kişisel güvensizlik"* alt boyutlarıyla ile "duygusal bağlılık" arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Sosyal Medya kullanımının dijitalleşme ("kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik" alt boyutlarıyla) ve iş sonuçlarıyla ("duygusal bağlılık" "bireysel performans" ve "örgütsel performans") çoğunlukla anlamlı farklılık vardır.

H2abcd: Sosyal medya kullanımı ile dijitalleşme ("*kişisel fayda*", "*iş stresi*", "*iş geliştirme*" ve "*kişisel güvensizlik*" alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H2e: Sosyal medya kullanımı ile bireysel performans arasında anlamlı farklılık vardır.

H2f: Sosyal medya kullanımı ile örgütsel performans arasında anlamlı farklılık vardır.

H2g: Sosyal medya kullanımı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: Dijitalleşme (kişisel fayda, iş stresi, iş geliştirme ve kişisel güvensizlik alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal ağ kullanımıyla ilgili algıları demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi vb.) göre farklılık gösterir.

H3 abcd: Dijitalleşme ("*kişisel fayda*", "*iş stresi*", "*iş geliştirme*" ve "*kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel-performans ve sosyal medya kullanımı ile "yaşa" göre anlamlı farklılık vardır.

H3 efgh: Dijitalleşme ("*kişisel fayda*", "*iş stresi*", "*iş geliştirme*" ve "*kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili algıları ile "cinsiyete" göre anlamlı farklılık vardır.

H3ıijk: Dijitalleşme ("*kişisel fayda*", "*iş stresi*", "*iş geliştirme*" ve "*kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili algıları ile "medeni duruma" göre anlamlı farklılık vardır.

H3 lmno: Dijitalleşme (“*kişisel fayda*”, “*iş stresi*”, “*iş geliştirme*” ve “*kişisel güvensizlik*” alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal ağ kullanımıyla ilgili algıları ile “eğitimi durumuna” göre anlamlı farklılık vardır.

H3 prst: Dijitalleşme (“*kişisel fayda*”, “*iş stresi*”, “*iş geliştirme*” ve “*kişisel güvensizlik*” alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili algıları ile “toplam çalışma süresine” göre anlamlı farklılık vardır.

H3v12345: Sosyal medya kullanımı ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3w12345: Örgüte duyusal bağlılık ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3y12345: Bireysel performans ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3z12345: Örgütsel performans ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma Grubu

Araştırma grubunu Türkiye’de perakende sektöründe faaliyet gösteren ve 700’den fazla mağazası bulunan bir perakende şirketi ve bu şirketin genel merkezinde görev yapan 415 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de belirtilmektedir.

Tablo 2’ye göre cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu ve araştırma grubunun orta yaş bir kitleyi temsil ettiği (25- 54 arası yaş grubu oranı %97,7), evli olan bireylerin daha fazla (% 53,90) olduğu belirlenmiştir. Tablo verilerine göre eğitim durumu yönünden yapılan değerlendirmede lisans ve yüksek lisans eğitimi alanların oranının (% 94.9) daha fazla olduğu görüldü. Bu bağlamda araştırmaya katılanların görece olarak eğitimli bir zümre olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri yönünden değerlendirildiğinde 1-17 yıl arasında çalışma süresi olanlarının daha fazla olduğu

(%73,6) tespit edilmiştir. Toplam çalışılan iş yeri sayısının en fazla 3 işyeri olduğu (%30,30) belirlenmiştir.

Tablo 2. Araştırma grubuyla ilgili bilgiler

		n	**%**
Cinsiyeti	Erkek	231	58.80%
	Kadın	162	41.20%
Yaşı	25-30	70	17.80%
	31-36	147	37.40%
	37-42	91	23.20%
	43-48	54	13.70%
	49-54	22	5.60%
	55 yaş ve üzeri	9	2.30%
Medeni Durumu	Evli	212	53.90%
	Bekar	181	46.10%
Eğitim Durumu (Son Mezun olunan kurum)	Lise	5	1.30%
	Üniversite	242	61.60%
	Yüksek lisans	131	33.30%
	Doktora	15	3.80%
Mevcut İşyerinizde Çalışma Süresi	1-5 yıl	182	46.30%
	6-11 yıl	138	35.10%
	12-17 yıl	48	12.20%
	18-23 yıl	17	4.30%
	24-29 yıl	6	1.50%
	30 yıl ve üzeri	2	0.50%
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	71	18.10%
	6-11 yıl	115	29.30%
	12-17 yıl	103	26.20%
	18-23 yıl	58	14.80%
	24-29 yıl	34	8.70%
	30 yıl ve üzeri	12	3.10%
Toplam Çalışılan İşyeri Sayısı	1	9	2.30%
	2	81	20.60%
	3	119	30.30%
	4	68	17.30%
	5	54	13.70%
	6 ve üzeri	62	15.80%

3.2 Veriler ve Toplanması

Yukarıda da belirtildiği üzere nitel ve nicel araştırma birlikte yapıldığı çalışmanın *nitel araştırma* kısmında perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi incelenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın bu kısmında örnek olay çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada şirketin ve insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi, ilgili yazından ve uzman görüşünden yararlanılarak belirlenen aşağıdaki konular üzerinden yüz-yüze görüşme yöntemiyle incelenmiştir.

- Strateji
- Teknolojik- Dijital Altyapı **ve** Dijital Yatırımlar
- Yetenek- Yetkinlik- İşgücü
- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Süreçler ve Örgütsel Yapı
- Yönetişim
- Liderlik
- Karar Alma Mekanizmaları
- İş Modelleri
- İnsan Kaynakları Uygulamaları- Dijitalleşen Süreçler
- Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Çalışmanın amacına uygun olarak çalışan algılarına göre dijitalleşme ile duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans olarak belirlenen iş sonuçları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmanın nicel araştırma bölümünde ise veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ekte verilen anket formu "dijitalleşme", "duygusal bağlılık" ve "bireysel performans" ve "sosyal medya kullanım" ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin soru formundan oluşmuştur. Araştırmada kullanılan ankete ilişkin bilgiler kısaca şöyledir.

- *Dijitalleşme Ölçeği*: Levi, Slem ve Young (1992) tarafından geliştirilen "*Teknolojik Değişim Anketi*"nden alınmıştır. Ölçek, 36 maddeden oluşmaktadır ve tamamen katılıyorum (5) ile hiç katılmıyorum (1) arasında değişen beşli likert tipindedir. Levi, Slem ve Young (1992) tarafından ölçeğin güvenirlik katsayı 0,79 olarak

belirlenmiştir. Ölçek "*kişisel fayda*", "iş *geliştirme*", "*iş stresi*" ve "*kişisel güvensizlik*" olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların güvenirlik katsayıları ise "*kişisel fayda*" için 0.58, "*iş geliştirme*" için 0.78, "*iş stresi*" için 0.73, "*kişisel güvensizlik*" için 0,75 olarak belirtilmiştir. Faktörler, yükleme faktörü 0.30'dan büyük olan ölçek maddeleri kullanılarak oluşturulmuştur (Levi, Slem ve Young, 1992). Ölçek maddeleri araştırmacı tarafından Türkçe' ye çevrilmiştir. Ölçek, Türkçe'den İngilizce' ye ve sonrasında tekrar İngilizce' den Türkçe' ye çevirileri yapılarak, uzman görüşü alınarak ve pilot çalışma yapılarak uygulanmıştır.

- *Duygusal Bağlılık Ölçeği*: Duygusal bağlılık için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2003) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık" boyutunda altı ifadeden oluşmakta olup tamamen katılıyorum (5) ile hiç katılmıyorum (1) arasında değişen beşli 5'li Likert tipindedir.

- *Bireysel Performans Ölçeği:* Green ve ark. (2006) tarafından geliştirilmiş ölçek beş maddeden oluşmaktadır. Ölçek, tamamen katılıyorum (5) ile hiç katılmıyorum (1) arasında değişen beşli likert tipindedir.

- Örgütsel *Performans Ölçeği*: Ramamurthy ve Premkumar (1995: 349) ile Stenbeck (1998: 2) tarafından geliştirilen ölçektir. 10 maddeden oluşan ölçek, tamamen katılıyorum (5) ile hiç katılmıyorum (1) arasında değişen beşli likert tipindedir.

- *Sosyal Medya Kullanımı Ölçeği*: Sosyal medya kullanımı ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. Sosyal medya kullanım düzeyini ölçmek için Tutgun, Ünal ve Deniz (2015) tarafından sosyal medya kullanımlarını ölçebilmek üzere geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan (Cronbach-Alpha değeri 0,963 olarak, Kaiser-Meyer-Olkin değeri ise 0,972) ''Sosyal Medya Bağımlılığı Ölçeği'' nden yararlanılmış olup ölçeğin sosyal medya kullanımıyla ilgili olduğu değerlendirilen "meşguliyet" boyutunda yer alan dört maddesi alınmıştır. Sosyal Medya Kullanım Ölçeği 5'li Likert tipindeki; ''Her Zaman, Sık Sık, Bazen, Nadiren, Hiçbir Zaman'' aralığındaki sıklık ifadeleri ile derecelendirilmiştir.

- *Kişisel Bilgi Formu*: Çalışmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerindeki ve toplam çalışma süresi ile toplam çalışılan işyeri sayısına

yönelik bilgi almak amacıyla hazırlanmış olup yedi sorudan oluşmaktadır.

3.3 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen veri seti ile ilgili analizler IBM SPSS 24.0 programı ile yapılmıştır. Araştırmada veri toplama araçlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak belirlenmiş ve bu doğrultuda veri setindeki aykırı değerler çıkarılarak parametrik test yöntemleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra veri toplama araçlarının güvenilirliği değerlendirilerek tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. Son olarak üç farklı yöntem kullanılarak hipotez değerlendirmesi yapılmıştır. Bu yöntemler şunlardır:

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için korelasyon analizi, faktör analizi ve regresyon analizi modelleri çalıştırılmıştır. Toplanan veriler, IBM SPSS AMOS Sürüm 24 kullanılarak test edilmiş ve model için varsayımlar karşılanarak maksimum olabilirlik tahmini uygulanmıştır. Yol (path) analizi ile aynı anda hipotezlerin tamamının değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmada son olarak, çalışanların dijitalleşme, duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili algılarında demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem) göre farklılıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında dijitalleşmenin demografik değişkenlerine göre normal dağılımına uygun olduğu için değerlendirmelerde "tek yönlü varyans analizi" kullanılmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda LSD tamamlayıcı Post Hoc analizi, varyansların homojen olmadığı durumlarda Tamhane T2 tamamlayıcı Post Hoc analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaçlarına yönelik olarak nitel ve nicel araştırmadan elde edilen bulgular ve tartışma yer almaktadır.

4.1 Bulgular

İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarına etkisini incelemek amacıyla nitel ve nicel araştırmanın yapıldığı bu çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmanın yapıldığı birinci aşamada, seçilen perakende sektöründeki şirketin dijitalleşme ve insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşme süreci incelenmiştir. Nicel araştırmanın yapıldığı ikinci aşamada ise dijitalleşme ile duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans olarak belirlenen iş sonuçları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla ilişkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde nitel ve nicel araştırmadan elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin tartışmaya yer verilmiştir.

4.1.1 Nitel araştırmadan elde edilen bilgi ve bulgular

Araştırma kapsamında örnek olarak incelenen şirketteki dijitalleşme ve insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi, ilgili yazından yararlanarak belirlenen aşağıdaki konular üzerinden incelenmiştir.

- Strateji
- Teknolojik- Dijital Altyapı **ve** Dijital Yatırımlar
- Yetenek- Yetkinlik- İşgücü
- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Süreçler ve Örgütsel Yapı
- Yönetişim
- Liderlik
- Karar Alma Mekanizmaları
- İş Modelleri
- İnsan Kaynakları Uygulamaları- Dijitalleşen Süreçler
- Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Bu konular hakkında seçilen perakende şirketindeki ilgili birim yöneticileriyle yapılan yüz-yüze görüşme yöntemiyle elde edilen bilgi ve bulgular şöyledir:

4.1.1.1 Strateji

Örnek olarak incelen perakende şirketi, bağlı bulunduğu holding ile stratejisini belirlerken dijital dönüşümü ve geleceğin iş yapış biçimlerini belirleyeceği projeleri (FoW) iş stratejilerinin en önemli unsuru olarak belirlemiştir. Stratejisini, içinde bulunduğu pazarda, geleneksel bir kurum olarak var olmak yerine daha dijital, yenilikçi, rekabetçi ve değişimlere hızlı uyum sağlayabilen bir işletme olmak üzere planlamıştır.

Şirketi bünyesinde İcra Kurulu ve çeşitli orta kademe yöneticilerle yapılan görüşmelerde dijitalleşmenin şirketin ana stratejisi içinde yer almasının ana sebepleri belirlenerek Dijital Dönüşüm Projesine başlanmıştır. Bu nedenler şöyledir;

- Müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak,
- Maliyet azaltma,
- Verimlilik arttırma,
- Karlılığı arttırma,
- Rekabet avantajı yaratma,
- Farklılaşma isteği,
- Verilere dayalı kararlar verme,
- Etkin tedarik zinciri yönetimi,
- İnovasyonu tetiklemek,
- Pazar baskıları/Pazar payını artırma,
- Marka ve imaj gücünü artırma,
- Endüstri içindeki dijital dönüşüm atağı,
- Hükümet teşvikleri,
- Yasal düzenlemeler.

4.1.1.2 Teknolojik- dijital altyapı ve dijital yatırımlar

Şirketin tüm verileri Cloud üstünde çalışmakta olup aynı zamanda tüm altyapısı yenilenerek Bulut Veri Tabanı, Fiber Optik Kablolamalar, Yapay Zekalı Robot Yazılımlar (AI), Büyük Veri (Big Data), Veri Analitiği, Makine Öğrenmesi vb. en son

teknolojiler kullanılmakta ve sektörün teknoloji lideri kurumları ve üniversiteleri ile iş birlikleri, teknoloji transferleri ve AR-GE çalışmaları sürmektedir.

Şirket bünyesinde Bilişim Teknolojileri (Information Technology-IT) yönetimi ile yapılan değerlendirmede çeşitli projelerde ve tüm süreçlerinde dijital dönüşüm kapsamında Tablo 3'de belirtilen teknolojiler aktif olarak kullanılmakta ve bu teknolojilere her geçen gün artan yatırımlar yapılmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. İncelenen Şirketin Teknolojik Yatırım Bütçesi Dağılımı

Teknoloji Yatırımları	**Yatırım Oranı**
Verimlilik ve Yalınlaşma Projeleri	3%
CRM Projeleri	5%
Dashboard ve Raporlama	1%
Güvenlik	4%
Örgütsel Sistemler	10%
Lisans Bedelleri	11%
Donanım Satın Alma (Dijitalleşme ekipmanları dahil)	40%
E-Ticaret Altyapı Yatırımları	10%
Dijitalleşme Altyapı Yatırımları	10%
RPA (Robotik Uygulamalar, Yapay Zekâ, Büyük Veri, Makine Öğrenmesi), Mobil Sistemler ve IOT (Nesnelerin İnterneti)	6%
Toplam	100%

Şirketin dijital yatırım analizi: Şirket bünyesinde yapılan analizlerde fonksiyon bazlı yatırım durumu ortaya konulmuştur. Bu değerlendirmeye göre 15 ana fonksiyon üstünden IT ile yapılan değerlendirmede 10 fonksiyon için yatırım yapıldığı ve/veya devam ettiği ve 6 fonksiyon için dijitalleşme yatırım planlaması yapıldığı belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4.Yatırım Değerlendirme Tablosu

Fonksiyon	**Yatırım Planı Mevcut**	**Yatırım Yapıldı**
Planlama	X	
Satış ve Pazarlama	X	X
Müşteri İlişkileri		X
Lojistik ve Tedarik		X
Stok Kontrol		X
Kalite Kontrol	X	
İşgücü Verimliliği Takibi		X
Süreç Performans Takibi		X
Bakım Onarım	X	

Satış Sonrası Hizmet	X	
AR-GE ve Ürün Geliştirme	X	
İnsan Kaynakları		X
Finans		X
Bilişim Altyapısı		X
Siber Güvenlik		X

4.1.1.3 Yetenek- yetkinlik- işgücü

Dijital Dönüşüm Projesinin ilk adımlarından biri olan mevcut çalışan ve yeni adaylarında aranacak olan yetkinlik setleri tekrar gözden geçirilmiş ve belirlenmiştir. Mevcut çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için eğitim programları tasarlanarak tüm ekibin dijital gelişmelere hazır hale getirilmesi planlanmıştır. Bu yetkinlikler şunlardır:

- Teknolojik bilgi ve beceri
- Veri analizi
- Programlama ve kod yazma
- İletişim kabiliyeti
- İş birliği ve ekip çalışması
- Esneklik
- Yaratıcılık
- Eleştirel düşünme
- Hızlı adaptasyon/uyum sağlama
- Sürekli öğrenme

Şirkette istatistik, matematik, kodlama ve İngilizce gibi alanlarda yetkin ve aynı zamanda tecrübeleri, performansları ve vizyonları ile potansiyel birikime sahip olan çalışanların dijital ve teknolojik yatkınlığını ve yeteneklerini geliştirmek, bu çalışanların nitelik ve yeteneklerinin gelişmesi için belirli üniversitelerde veri bilimi okulları ile iş birliği yaparak gerçek veriler üstünden Veri Analisti ve/veya Madencisi gibi profiller oluşturmak üzere çalışmalar yapılmaktadır.İnsan kaynakları biriminde işe alım süreçlerinde kullanılan değerlendirme uygulamaları ve dijital yetenek ölçümleri (veri bilimcisi, yazılımcı, teknoloji yatkınlığı vb.) ile dijitalleşme sürecinde olan şirketin

ihtiyaçları doğrultusunda profillerin işe alımı yapılmakta böylelikle dönüşümün daha hızlı, kalıcı ve sürdürülebilir bir hale gelmesi sağlanmaktadır.

4.1.1.4 Örgüt kültürü

Devam etmekte olan Geleceğin İş Yapış Modelleri (FoW) ve Kültürel Dönüşüm Projelerini en önemli amacı işletmenin iş yapış biçimi ile çalışanların vizyonunu ve misyonunu uyumlaştırmaktır. Bu kapsamda şirkette çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile şirketi üst yönetimin beklentileri birlikte değerlendirilerek şirketin kendini gelecekte nerede konumlandıracağı ortaya konulmuştur.

4.1.1.5 Örgütsel süreçler ve örgütsel yapı

Şirket Dijital Dönüşüm ve Geleceğin İş Yapış Modelleri projeleri çerçevesinde başlatılan Yalın Yönetim (Lean Management) alt projesi kapsamında tüm süreçler yeniden değerlendirilerek verimsiz, etkin olmayan, işletme sonuçlarına katkısı olmayan ve benzer ama birden fazla birimde çok kez tekrarlanan gereksiz ama alışkanlık haline gelmiş işler tespit edilerek işgücü ve zaman optimizasyonu perspektifinden yalınlaşma, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanarak verimlilik artışı hedeflenmektedir.

Dijital dönüşümün gereği olan yeni pozisyonlar açılmış, yeni ekip üyeleri işe alınmaya başlanmış ve şirketi bünyesinde eğitim durumu ve bilgi düzeyi uygun olan istekli çalışanların çeşitli eğitim programları ile yine bu görevlere geçişleri sağlanmıştır. Bu kapsamda, şirkette aşağıdaki yeni roller ve unvanlar tanımlanmıştır:

- Dijital Dönüşüm Ekipleri
- Robotik Mühendisi
- Yazılım Geliştirme
- Uygulama Geliştirme Uzmanı
- Veri Analisti
- Veri Bilimcisi
- Veri Madencisi
- İş Zekâsı Uzmanı/İş Analisti
- Grafik Tasarımcısı

- Kullanıcı Arayüz Tasarımcısı
- Kullanıcı Deneyimi Tasarımcısı
- Yapay Zekâ Uzmanı (AI)
- Siber Güvenlik Ekipleri
- Dijital Pazarlama Uzmanları

Dijital Dönüşüm Projesinde, Kurum bünyesinde dijital dönüşümün temsil edildiği pozisyonlar şöyledir:

- CEO (Chief Executive Officer)
- CFO (Chief Finance Officer)
- CHRO (Chief Human Resources Officer)
- CTO (Chief Technology Officer), CDO (Chief Digital Officer)
- CMO (Chief Marketing Officer)
- CSO (Chief Sales Officer)
- CSCO (Chief Supply Chain Officer)
- COO (Chief Operation Officer)

Şirket başarılı ve rekabetçi olabilmenin öneminin çevik, esnek ve dijital yapılarla olabileceği anlayışını benimsemektedir. Pazarın gerekleri doğrultusunda müşteri memnuniyeti en önemli kilit performans göstergesidir. Bu çerçevede şirketi bulunduğu sektörde bürokrasiden uzak, fiziksel çalışma alanlarından bağımsız uygulamaları ile önemli bir rekabet avantajı elde etmiştir. Örgütsel bir yapı olarak şirket, katılımcı ekip çalışması ile daha az resmi hiyerarşiden oluşmaktadır. Tüm seviyelerindeki çalışanların fikirlerinin önemli olduğu bir yapı bulunmakta ve bu durum her çalışanın görev tanımının içinde yer almaktadır. Bu doğrultuda tüm çalışanların fikirleri ile yeni yaklaşım ve hizmetler ortaya konulmaktadır. Ayrıca şirkette daha az resmileşme ve hiyerarşi bulunması değişime yüksek uyumluluğa, güçlü müşteri odaklılık yapısına ve yüksek işbirlikçi çalışma yöntemine neden olmaktadır.

Çalışanlarının yeni fikirlerinin önemsemesi ve dikkate alması ile yeni inovasyonları entegre ederek çevikliğini artırmaktadır. Farklı disiplinlerden gelen çalışanların varlığı ile ortaya çıkan bilgileri bir araya getirerek yaratıcı fikirleri teşvik etmek için çapraz

fonksiyonel ekipler kurulmaktadır. Şirketin örgütsel yapısının genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Merkezden uzaklaştırılmış karar alma süreçlerinin bulunması,
- Hiyerarşinin yatay hale getirilmesi,
- Esnek süreçlerin ve takımların kurulması,
- Planlamadan ziyade müşteri memnuniyetinin ön plana alınması,
- Uzman ekipler ve çalışanlar.

4.1.1.6 Yönetişim

Şirkette işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek, daha önce yapılan hataları tekrarlamamak ve dinamik sinerji oluşturabilmek için çeşitli fikir paylaşım oturumları sıklıkla yapılmakta ve oluşturulan karma gruplar ile daha objektif fikirler, farklı bakış açıları veya daha önce denenmiş ama çeşitli sebeplerle başarısızlıkla sonuçlanmış girişimler değerlendirilmektedir. Yapılacak her yeni girişim veya alınacak her yeni yatırım kararı farklı bölümlerden çalışan yöneticiler ile birlikte değerlendirilmektedir.

4.1.1.7 Liderlik

Şirketin işe alım süreçlerinde kullanılan insan kaynakları değerlendirme merkezi uygulamaları ile teknolojik altyapısı güçlü adaylar tercih edilmekte bu adaylar teknoloji kullanım potansiyeli seviyeleri, yatkınlıkları ve ilgi alanlarına göre geleceğin güçlü liderleri olabilmeleri için desteklenmekte, Sabancı Üniversitesi ile yapılan iş birliği ile Veri Analist veya Madenciliği eğitim programları sunulmaktadır. Şirket içinde devam eden Yalın Yönetim ve Dönüşüm projesi kapsamında mevcut liderler ise dijitalleşme, süreç iyileştirme kapsamında projeler yürüterek daha verimli ve etkin iş çıktıları için çalışmaktadırlar. Şirket yürütülen bu projeleri desteklemek ve teşvik etmek için kurulan komite kararıyla üretilen faydanın miktarı ile doğru orantılı olarak bir ödüllendirme sistemi uygulamaktadır. Şirket içinde liderin baskın olduğu bir yapı yerine katılımcı ekip çalışmasının olduğu daha az resmi hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur.

4.1.1.8 Karar alma mekanizmaları

Dijitalleşen şirket geleneksel karar alma mekanizmaları yerine anlık veri üstünde yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan müşteri beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda kararlar almaya başlamıştır. Öyle ki; yapılan promosyonlar müşterinin alışveriş alışkanlıkları ve satın alma zamanlamasına göre kişiye özel olarak şekillenmeye başlamıştır. Çalışanların beklentileri de yine şirket içinde yapılan online anketler ile belirlenmekte ve karşılık bulmaktadır. Çalışan, kişisel bilgilerinin gizliliği sebebi ile kendini daha rahat ve açık bir dille ifade edebilmekte bu sayede daha şeffaf bir yönetim sağlanabilmektedir.

4.1.1.9 İş modelleri

Günümüzde işletmeler büyük fiziksel mekanlarda faaliyet gösterme stratejinden vazgeçmektedir. Değişen pazar dinamikleri doğrultusunda çeşitli e-ticaret veya online e-ticaret platformları (Hepsiburada, Trendyol, Gittigidiyor, Getir vb.) ile iş birlikleri yaparak gelecek stratejilerini bu şekilde oluşturmaya başlamıştır. 2020 yılında ortaya çıkan pandemi koşulları da bu kararın doğruluğunu pekiştirmiş, müşteri alışveriş davranışlarında ortaya çıkan e-ticarete yönelme de kurumun iş model değişikliği kararında karşılık bulmuştur.

4.1.1.10 İnsan kaynakları uygulamaları- dijitalleşen süreçler

İncelenen şirketteki insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi, dijitalleşen süreçlerle ilgili elde edilen bilgi ve bulgular ise aşağıdaki gibidir.

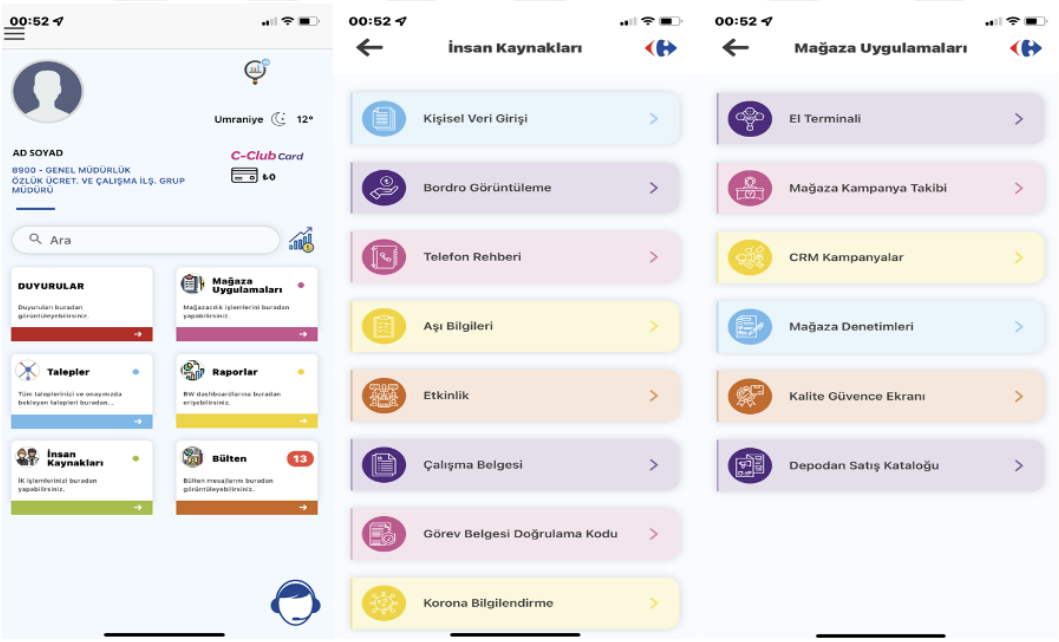
4.1.1.10.1 C-Mobil uygulaması

Şirket çalışanlarının tamamının kullanımına sunulan şirket uygulamaları ile online iletişim halinde olan bir uygulama geliştirilmiştir. Uygulamanın içeriği her geçen gün geliştirilmektedir. Mevcut durumda çalışanlara sağlanan bazı hizmetler aşağıdaki gibidir:

- Tüm duyurular,
- Etik hat bildirimleri,
- Maaş avans talepleri,

- İş avansı talepleri,
- Vize seti alınması,
- Yıllık, doğum, ölüm, evlilik ve mazeret izin talepleri,
- Kişisel verilerinin güncellenmesi,
- Ücret bordolarının, imzalı pdf veya kâğıt formatlarında alınabilmesi,
- Telefon görüntülenmesi,
- Aşı ve durumu bilgilendirmesi,
- Örgütsel etkinliklerin takip edilmesi,
- Çalışma belgesi alınması,
- Covid19 bilgilendirmesi,
- Şirket içi yemek menüsü,
- Kariyer yolu dokümanları.

Ayrıca mağazada kullanabilmek üzere geliştirilen ürün stok durumlarının anlık takip edilebildiği el terminal uygulaması sayesinde anlık fiyat bilgisine erişilebilmektedir (Şekil 3).

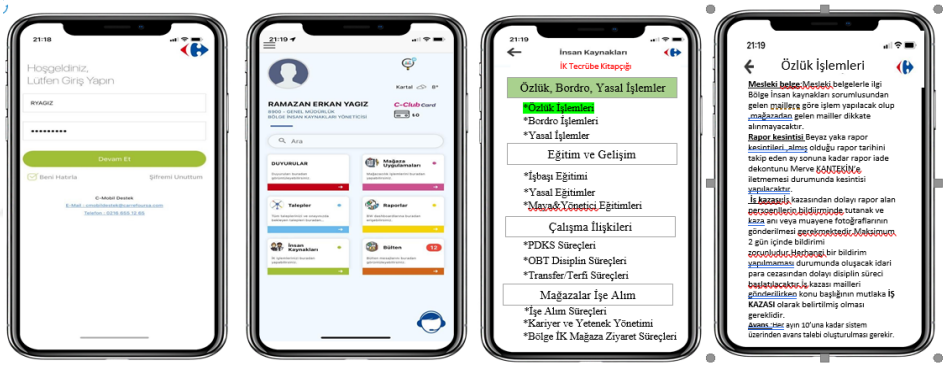


Şekil 3. C-Mobil Uygulamasından Örnek Ekran Görüntüleri (C Mobil, 2022)

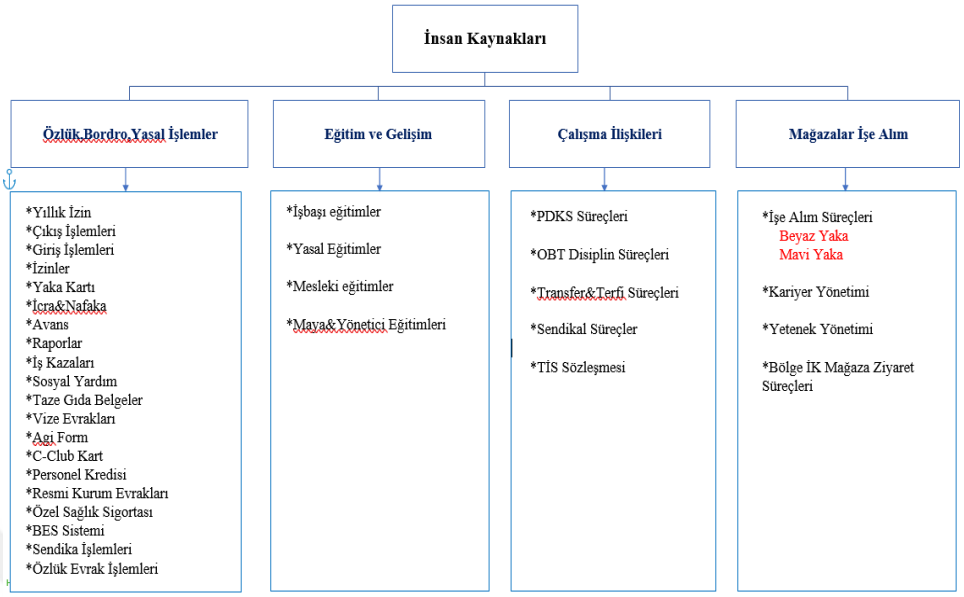
4.1.1.10.2 C-Mobil-İnsan Kaynakları tecrübe kitapçığı

Şirketin çalışan sayısının fazlalığı ve ülke genelinde 700'den fazla mağazası ile coğrafi yaygınlığı sebebiyle insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları (İK) uygulamalarının etkinliği ve eğitilmesi ana amacıyla C-Mobil'de oluşturulan bir ekranda *"İK Tecrübe Kitapçığı"* yer almaktadır. Kitapçık örnek olarak seçilen şirkette çalışan yöneticilerin insan kaynakları süreçleriyle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmayı amaçlamaktadır (Şekil 4, Şekil 5). Bu kitapçığın hazırlanmasının nedenleri şunlardır:

- Zaman ve iletişim problemi
- Çalışanlarına doğru bilgi verememe
- Doğru bilgiye kolayca ulaşılamama



Şekil 4. İnsan Kaynakları Tecrübe Kitapçığı Ekran Örnek Ekran Görüntüleri (C Mobil, 2022)



Şekil 5. İnsan Kaynakları Tecrübe Kitapçığı İçerik Şeması (C Mobil, 2022)

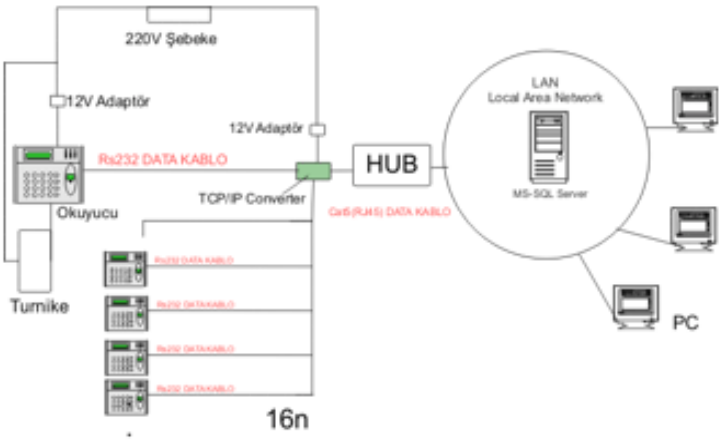
4.1.1.10.3 C-Mobil-Devam takip uygulaması (QR kodlu)

Geleneksel iş yapış modellerinde birçok şirket gibi incelenmekte olan şirkette de manyetik kartlar veya parmak izi ID bilgileri gibi yöntemlerle personelin devam takip süreci uygulanmaktaydı.

Yaklaşık olarak 700 adet mağazası ve 11.700 adet çalışan ile haftada 7 gün, günde yaklaşık ortalama 15 saat ve 3 vardiya şeklinde çalışma programı olan şirkette devam takip sürecinde mağazalarda parmak izi veya ID card okuyan okuyucular kullanıldığı belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Geleneksel Sistemlerin Yatırım Maliyeti Tablosu (İnsan Kaynakları Projesi, 2022).

Maliyet Kalemleri	**Maliyet (Yaklaşık)**	**Açıklama**
Kullanılan Devam Takip Sistemi	100.000 €	Tek seferlik yatırım
Yıllık Yazılım, Server, Okuyucu Panel Bakım	10.000 €	Yıllık maliyet
Manyetik Kart Bedeli	10 €	Her bir kart için katlanılan maliyet
Parmak izi tanımlama bedeli	Ücretsiz	KVKK Kapsamında biyometrik bilgi olduğundan bilgilerin depolanmasında sıkıntılar olmaktadır.
Parmak izi veya ID kart okuyucu paneller	250 €	Her mağaza açılışında yapılan yatırım
Devem takip verisini işleyen 4 kişilik bir ekip	500 TL	Yıllık çalışan gideri (Yaklaşık)



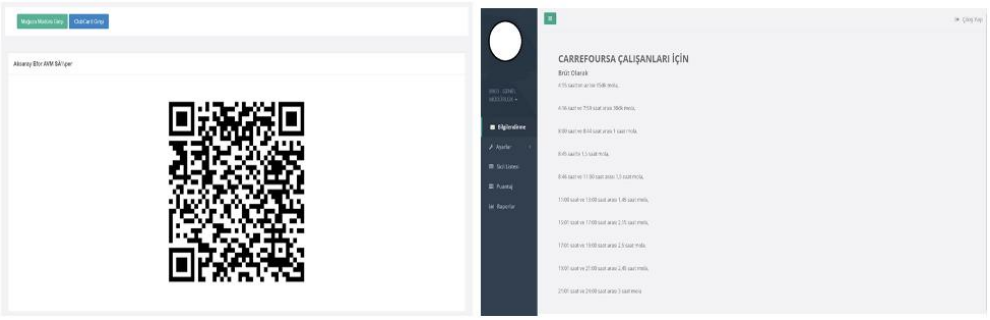
Şekil 6. Geleneksel Devam Takip Sistemi Çalışma Modeli (C Mobil, 2022)

Kullanılan geleneksel sistemlerde KVKK (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu) kapsamında çalışanların parmak izi, retina gibi biyometrik bilgilerinin çalışandan izinli dahi olsa alınarak depolanması ile ilgili olası cezai durumların oluşması bu uygulamadan vazgeçilmesine neden olmuştur.

ID Kartların kullanımında her bir manyetik kart bedelinin 10 € olması sebebi ile yaklaşık 11.700 kişilik bir organizasyonda ciddi maliyetler oluşmaktaydı. Ayrıca çalışanların kartlarını kaybetmesi durumunda yenisinin üretilmesinden kaynaklı zaman kayıpları veya unutmaları durumunda giriş-çıkış saatlerinin sisteme yansımaması nedeniyle çalışanların ara dinlenme, yemek molası, izin kullanımı veya fazla mesai ücretleri gibi durumlarda eksiklikler veya hatalar ortaya çıkabilmekte ve bu gibi durumlardan dolayı çalışan memnuniyetsizlikleri, işveren için maliyetler artmaktaydı.

Bununla birlikte 710 mağazada okuyucu panellerde oluşan anlık teknik sorunlar, hat kopmaları veya okuyucu panellerin pillerinin bitmesi sebebi ile ciddi veri kayıpları yaşanmaktaydı. Gün içindeki hareketlerle sunucuya gelen günlük 50.000 – 100.000 satır verinin kontrolünün 4 kişilik bir takım tarafından %100 doğrulukla kontrolü günlerce sürmekteydi.

Dijitalleşme sonrası devam takip uygulaması: QR-Kodlu Devam Takip Süreci mağaza yöneticilerinin, hafta sonları bir sonraki haftayı kapsayacak şekilde her bir çalışanı için sistem üstünde haftalık çalışma planı oluşturmaları ile başlamaktadır. Tüm mağazalarda bulunan ve genel kullanımda olan herhangi bir bilgisayar ekranında veya tablet ekranında her 10 saniyede bir QR kod üreten bir uygulama bulunmaktadır.



Şekil 7. Dijitalleşen Devam Takip Sisteminden Örnek Görüntüler (C Mobil, 2022)

Yapılan bu dijital uygulama ile şirkette 4 kişilik takım için katlanılan maliyet ortadan kalkmıştır. İç kaynaklarla tek seferlik katlanılan 500 KTL maliyetle geliştirilen uygulama ile cihaz, ilave ekipman maliyetlerini ve yıllık bakım bedellerinde tasarruf sağlanmıştır.

BU dijital uygulama ile 4 kişilik takım sürekli tekrarlanan operasyonel işler yerine daha katma değerli görevlere alınarak çalışan memnuniyeti sağlanırken, tüm hakkedişleri ilgilendiren sistemin çok hızlı ve %99,9 doğrulukla çalışması ile yaklaşık 9.000 kişilik mavi yakalı çalışanların duygusal bağlılıkları olumlu yönde etkilenmiştir.

İşe gelen çalışan, cep telefonunda kurulu olan C-Mobil uygulaması ile QR kodu okutup işe başlamakta, gün içinde yine yemek veya çay molalarında da aynı yöntemle giriş çıkış yapmakta ve mesailerini tamamladıktan sonra yine aynı yöntemle akşam iş çıkışlarını gerçekleştirmektedir.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknolojileri ile çalışan sistem, şirketin organizasyon şemasına göre raporlama yaparak sunmaktadır. Puantaj kontrolüne dair tüm kurallar daha önce robot sisteme yüklendiğinden dolayı sistem her gece 00:00 ile 00:15 arasında oluşan devasa büyüklükteki datayı kontrol ederek gördüğü tüm sorunlara (çalışma planına uyulmaması ve/veya planlanan dışındaki tüm aktiviteleri) ilişkin içerik oluşturarak ilgili İK birimine ve yöneticilere rapor halinde göndermektedir. Sistem belirlenen bu sorunlar çözülene kadar konuyu takibine alarak yine aynı yöntemle uyarı bilgilendirmeleri yapmaya devam etmektedir.

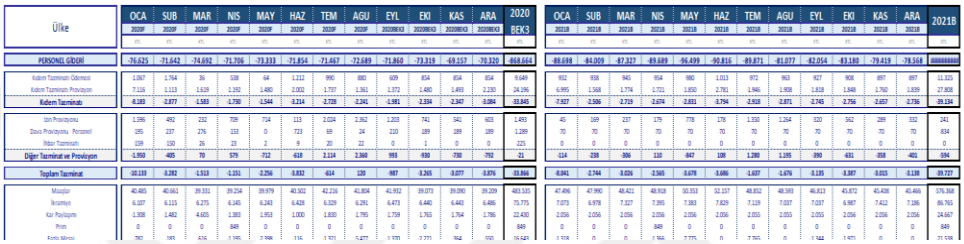
4.1.1.10.4 İnsan kaynakları bütçe modülü

İncelenen şirkette insan kaynakları departmanında SAP programı ile birlikte çalışacak şekilde dizayn edilen bütçe modülüne bütçe hesaplaması yapılacağı döneme ilişkin;

- Açılacak Mağazalar,
- Kapanacak Mağazalar,
- İşe Alım Sayısı Tahmini,
- İşten Çıkış Sayısı Tahmini,
- Makro Ekonomik Göstergeler,

Bilgileri girildikten sonra hesaplama yapılmakta ve bir sonraki yılın bütçesi kişi bazlı olarak planlanmaktadır. Modül yapılan her hesaplamayı, Alternatif 1,2,3... şeklinde saklamaktadır. Yine tüm alternatiflerin karşılaştırılabildiği raporlar ve analizler üretilebilmektedir. Takip eden ayın gerçek bordroları oluştuğunda bütçe vs. fiili durum karşılaştırması yapılabilmekte ve sapmaların gerçek nedenleri ortaya koyulabilmektedir. Değişebilecek makro ekonomik göstergelerle bütçe revizyonları da kısa süre içinde yapılabilmektedir.

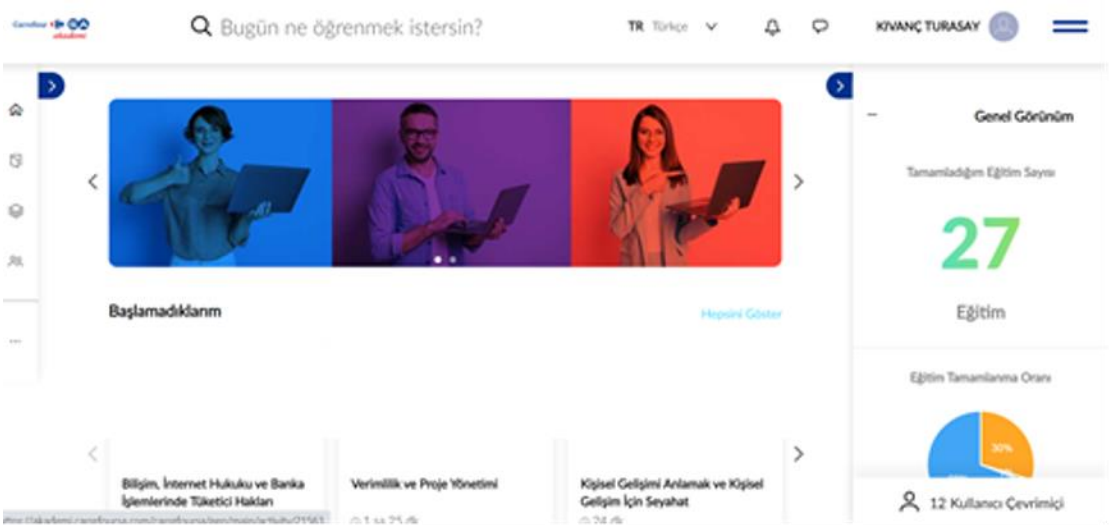
.



Şekil 8. Dijitalleşen Bütçe Hesaplama Sonucu Örnek Ekran Görüntüsü (C Mobil, 2022)

4.1.1.10.5 Eğitim ve geliştirme

Şirkette insan kaynakları departmanında, kurum içi kaynaklarla geliştirilmiş olan eğitim akademisi platformu ile tüm eğitimler çalışanların çalışma ortamlarına uygun olacak şekilde bilgisayar veya mobil cihazlar üstünden online olarak verilmektedir. Eğitim programları her yıl başında çalışanların bir önceki yıla ait performans ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarına göre kişiye özel olarak ihtiyaç duyulan beceriler ve yetkinliklere göre belirlenmekte ve bu doğrultuda kişilere ataması yapılmaktadır. Eğitimin verilmesi ve tamamlanmasına ilişkin veriler takip edilip ilgili yöneticilere online raporlanmaktadır. İhtiyaç duyulması halinde eğitimin niteliğine göre ön test ve son test uygulamaları da yapılabilmektedir.



Şekil 9. Eğitim Akademisi Giriş Sayfası Görüntüsü (C Mobil, 2022)

Çalışanlar platform üstünden kendilerine zorunlu atanmış olan yetkinlik, beceri gelişimi ve zorunlu teknik eğimler dışında istedikleri kişisel gelişim eğitimlerini de bir limit olmadan alabilmektedir.

Eğitim Akademisi'nde Oryantasyon, Kişisel ve Profesyonel Gelişim, Mesleki ve Teknik Gelişim, Pandemi ve Yasal Zorunlu Eğitimler ile Franchise ana eğitim başlıkları altında çalışanlara yaklaşık 83 adet içerik sunulmaktadır (Tablo 6).

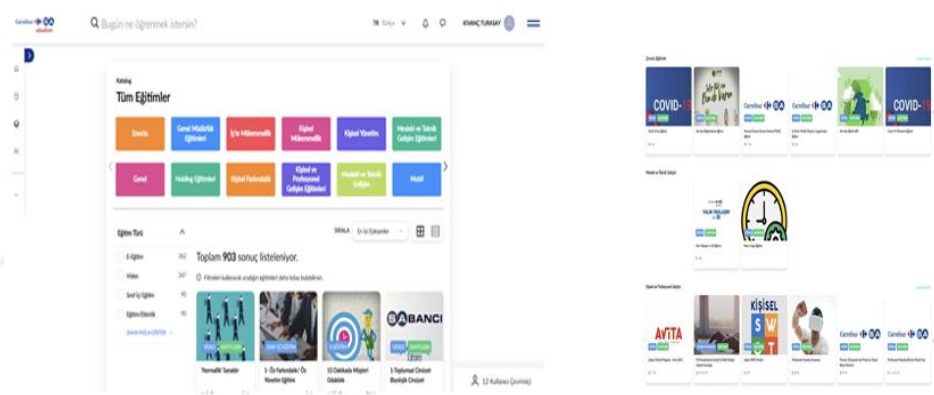
Tablo 6. Ana Kategorideki Eğitim Sayıları (İnsan Kaynakları Projesi, 2022)

Ana Eğitim Kategorisi	**Eğitim Sayısı**
Oryantasyon Eğitimleri	2
Kişisel ve Profesyonel Gelişim Eğitimleri	15
Mesleki ve Teknik Gelişim Eğitimleri	32
Pandemi Eğitimleri	10
Yasal Zorunlu Eğitimler	17
Franchise Eğitimleri	7
Toplam	83

Zorunlu eğitimler kapsamında sunulan eğitimlerin bazıları aşağıdaki gibidir:

- Sıfır Atık Eğitimi
- Çalışan Devam Takip (PDKS) Kullanım Eğitimi

- Deprem Uygulamaları Eğitimi
- Hijyen Eğitimi
- İSG Teknik Eğitim Konuları Eğitimi
- Sosyal Mesafe ve Maske Kullanımı Eğitimi
- Rekabet Uyum Programı Eğitimi
- Normalleşme Eğitimi
- Sabancı Davranış ve Yönetim İlkeleri Eğitimi
- Kişisel Verilerin Korunması Eğitimi
- Bilgi Güvenliği Eğitimi
- Covid-19 Önlemleri Eğitimi vb.

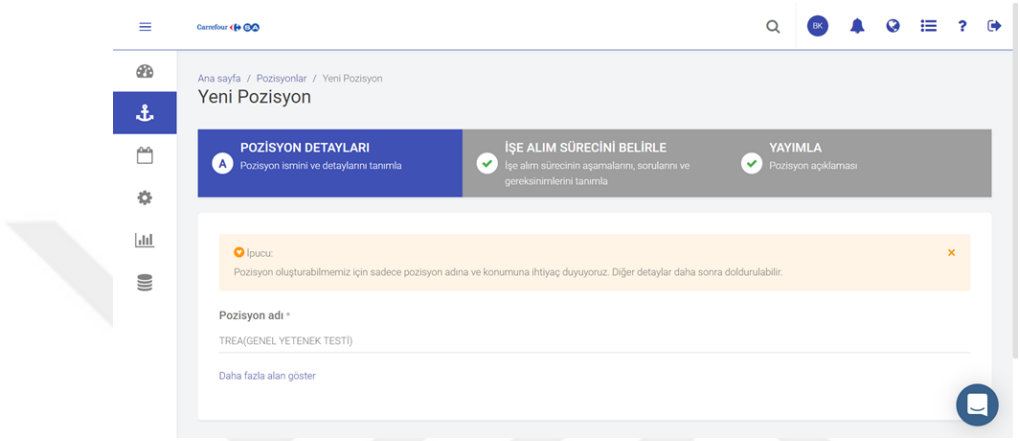


Şekil 10. Eğitim Portföyünün Çalışanların Görüntüleme Formatı (C Mobil, 2022)

Eğitim Akademisi'nin içerikleri her yıl değişebilmekte ve ilave eğitim programları portföye dahil edilebilmektedir. Ayrıca online içerik sağlayan yayın kuruluşları (Harvard Business Review gibi) ile yapılan örgütsel anlaşmalar ile tüm çalışanlara erişim sağlanabilmektedir.

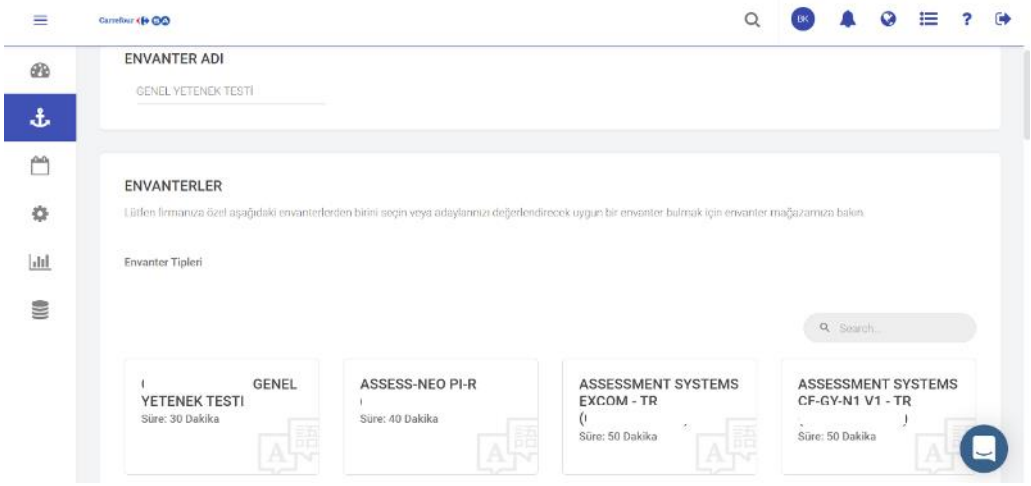
4.1.1.10.6 Peoplis ve Chat Bot ile değerlendirme merkezi uygulamaları

Mağaza yönetimi, işe alım sürecinde görüşülen adaylar ile ilgili görüşlerin olumlu olması halinde adaylara Peoplis uygulaması üzerinden envanter gönderimi gerçekleştirilmektedir.



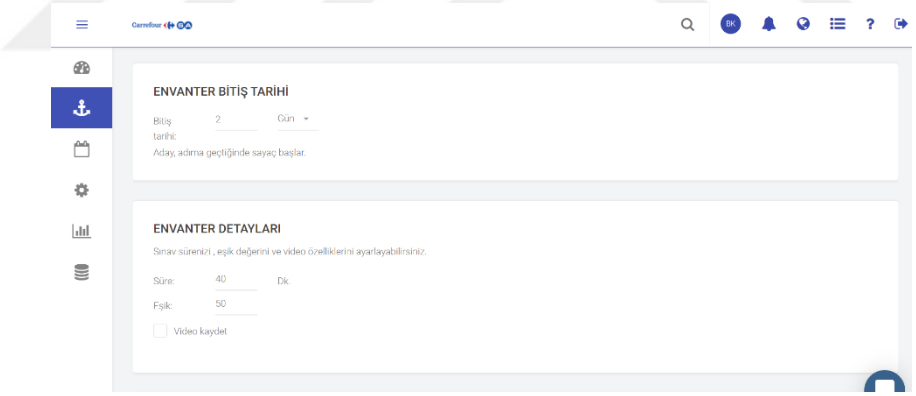
Şekil 11. Adaya, Pozisyon Bazlı Envanter Atama Ekranı (C Mobil, 2022)

Aday, Şekil 10 ekranında, Pozisyon Detayları kısmından ‘’Pozisyon Adı’’ yazarak ilgili testler ekranına geçiş yapabilmektedir. Bu bölümden yeni adaylarda aranan yetkinlik veya diğer beklentileri ölçmek ve tespit etmek için ilgili envanterlerin ataması yapılmaktadır.



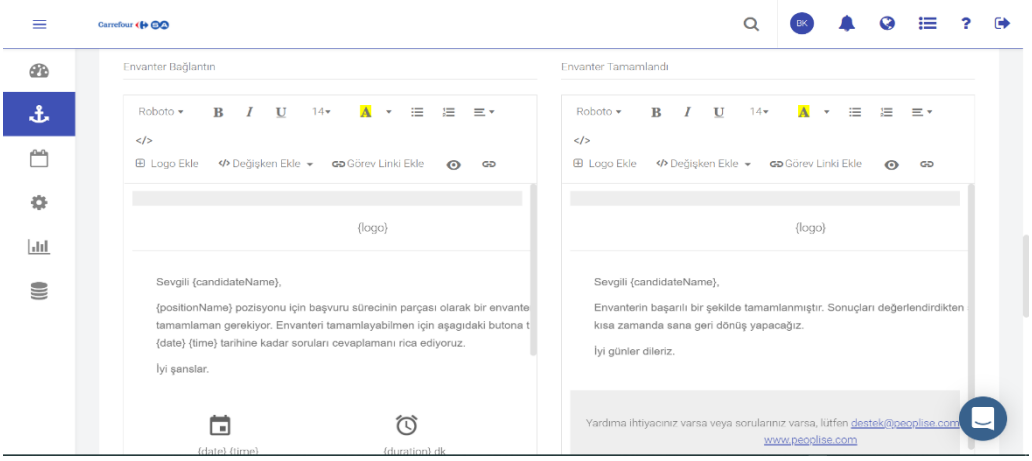
Şekil 12. Pozisyon Bazlı Değerlendirme Testleri Görüntüleme ve Atama Ekranı (C Mobil, 2022)

Sistemde adaylara atanacak envanterlerin kaç gün içinde tamamlanması gerektiği ve envanterin çözülme süresi, eşik değerleri tanımlanmaktadır. Adaya verilecek yazılı bilgi ve onay ile envanterlerin yapıldığı sürede adayın video kaydının alınması için onay da bu ekrandan verilmektedir.



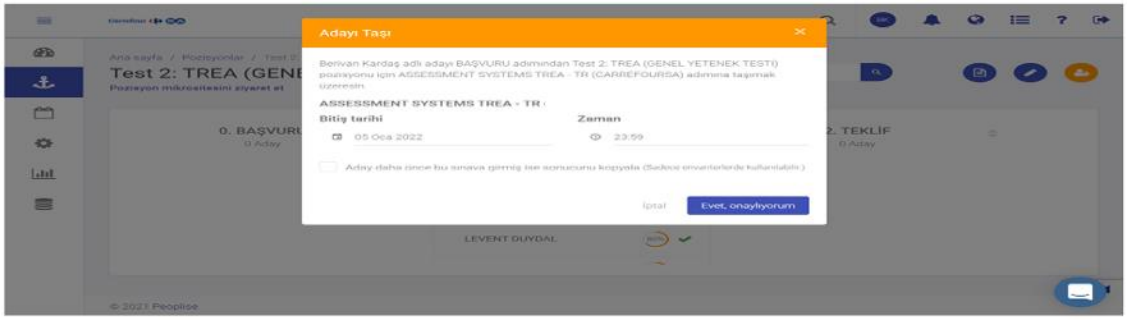
Şekil 13. Envanterin Kaç Gün ve Saatte Tamamlanması Gerektiğinin Belirlendiği Ekranı (C Mobil, 2022)

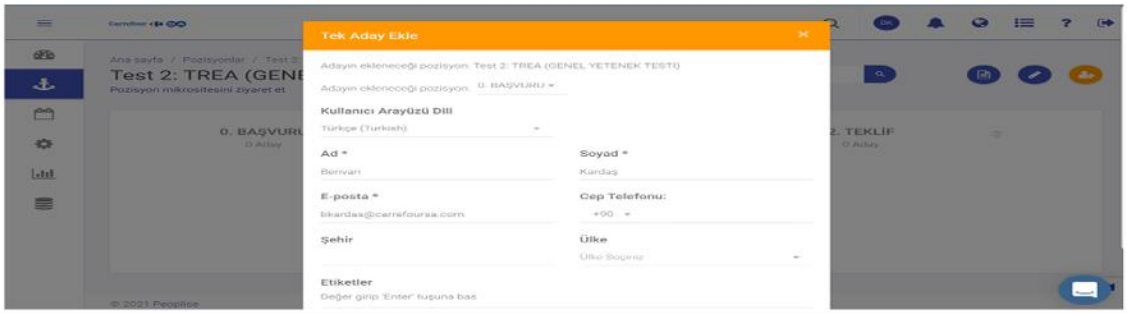
Gerekli tüm tanımlamalar ve envanter atamaları yaptıktan sonra adaya bilgi verilmesi, gereken tüm bilgi, onaylar için aşağıdaki Şekil 12'deki ekranda bir bilgilendirme metni oluşturulmaktadır.



Şekil 14. Atanan Envanterlerin Bilgi ve Onaylarının Hazırlandığı ve Gönderildiği Ekran (C Mobil, 2022)

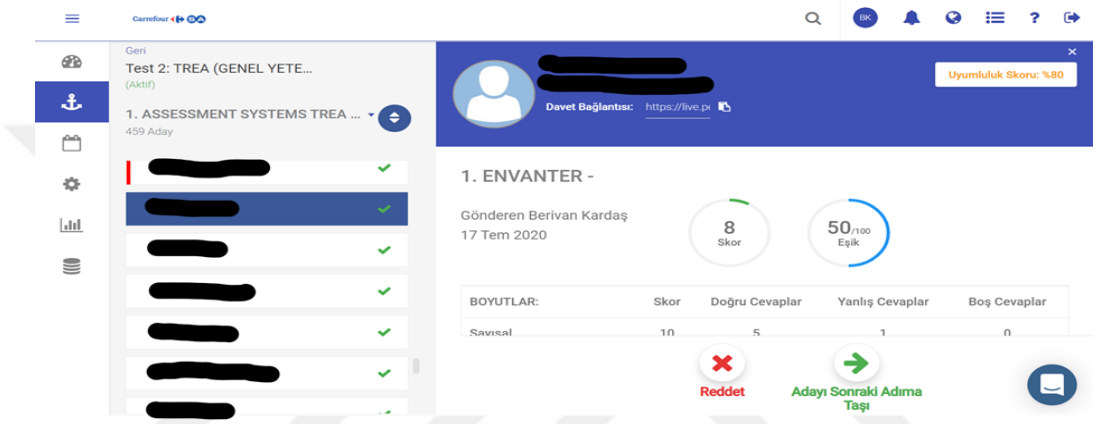
Envanterin gönderiminden sonra adaya gidecek Şekil 13'deki gibi e-posta taslağı oluşturulmakta ve böylelikle adaya hem test öncesi hem de test sonrası gidecek mail belirlenmiş olmaktadır. Yayımla butonuna tıklayarak test platformu oluşturulmaktadır.





Şekil 15. Aday İçin Belirlenen Envanterlerin Tamamlanma Süresi Belirlenme Ekranı (C Mobil, 2022)

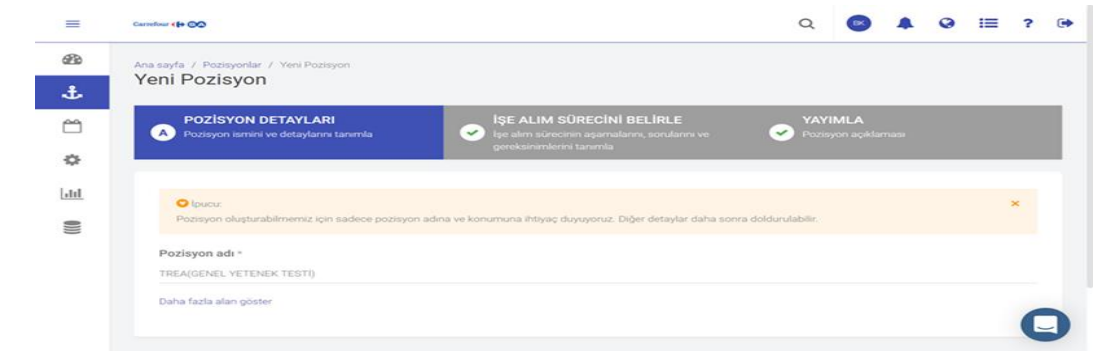
Envanteri tamamlayan adayların sonuçları Şekil 14'deki ekrandan tüm detayları ile incelenebilmektedir. Yapay zekâ sistemi ile adayın aranan yetkinlik seviyelerine ne ölçüde uygun olduğu incelenebilirken aranan pozisyona uyumluluğu skoruna kadar çok detaylı raporlar oluşturulabilmektedir. Tüm bu raporlar PDF formatında alınabilmektedir.



Şekil 16. Adayın Envanter Sonuçlarının Görüntülendiği ve Raporlandığı Ekran (C Mobil, 2022)

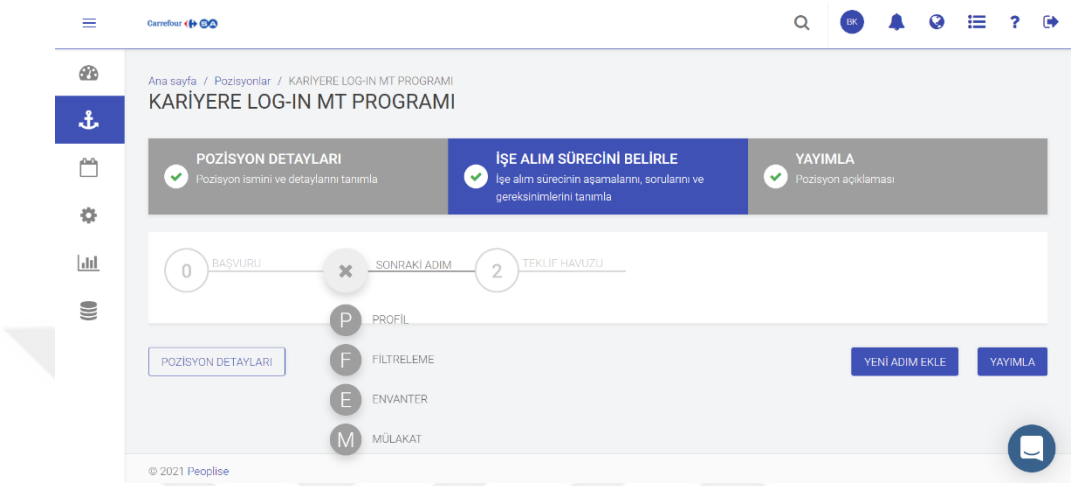
4.1.1.10.7 Seçme ve işe alma süreci

Yeni Yeteneklerin (Management Trainee) kuruma kazandırılması için kullanılan online dijital platform ile işe alım sürecinde görüşülen adayların olumlu olması halinde adaylara envanter gönderimi gerçekleştirilmekte ve bu süreçte de Peoplise uygulaması kullanılmaktadır.

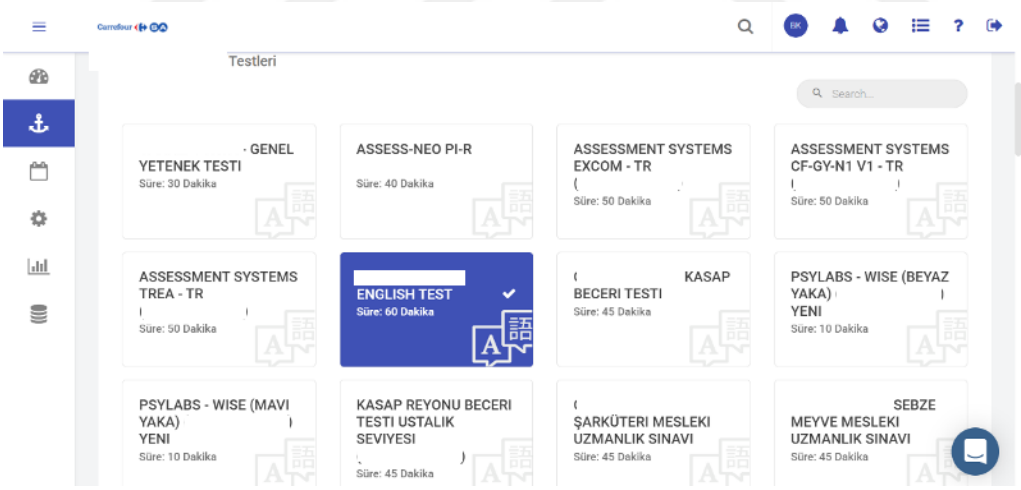


Şekil 17. Beyaz Yakalı Adaylar İçin Pozisyon Bazlı Envanter Atama Ekranı (C Mobil, 2022)

"Kariyere LOG-IN MT Programı" sekmesinden ilgili pozisyon için gerekli tüm bilgiler seçilir, envanterler belirlenir.



Şekil 18. Kariyere Log-In Mt Programı Gereklilikler Tanımlama Ekranı (C Mobil, 2022)

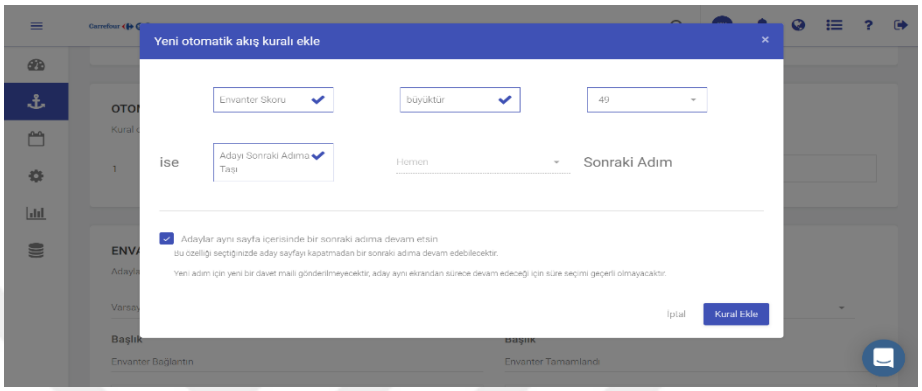


Şekil 19. İlgili Pozisyon İçin Gerekli Envanterlerin Belirlenme Paneli (C Mobil, 2022)

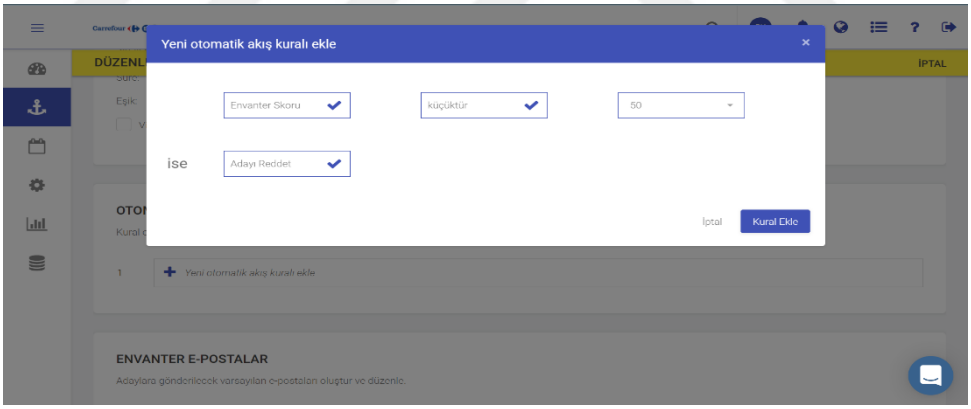
Bu ekrandan adaya atanacak tüm envanterler ve sıralaması belirlenir (Şekil 17). Ayrıca, atanacak envanterlerin kaç gün içinde tamamlanması gerektiği ve envanterin çözülme süresi, eşik değerleri de Şekil 18'deki ekrandan tanımlanır. Yayımla butonuna tıklayarak

test platformu oluşmuş olur. Adaya verilecek yazılı bilgi ve onay ile envanterlerin yapıldığı sürede adayın video kaydının alınması için onay da bu ekrandan verilmektedir.

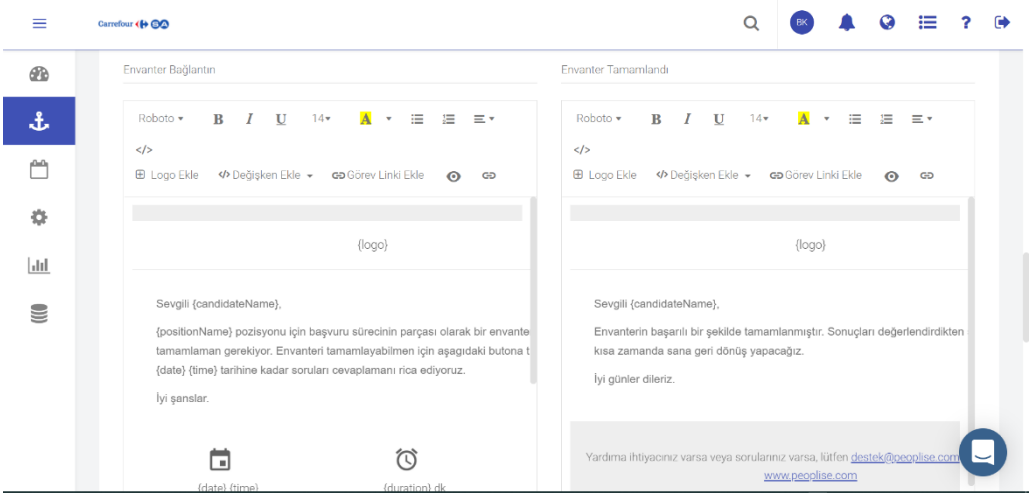
Envanterin çözümü sırasında envanterden hangi skor alınırsa bir sonraki envantere geçileceği Şekil 17'de belirlenirken, Şekil 18'deki ekranda hangi skordan düşük alınırsa adayın eleneceği kuralıda bu ekrandan tanımlanır.



Şekil 20. Yapay Zekâ'nın Değerlendirme Algoritması İçin Gerekli Skorlar Giriş Paneli (C Mobil, 2022)

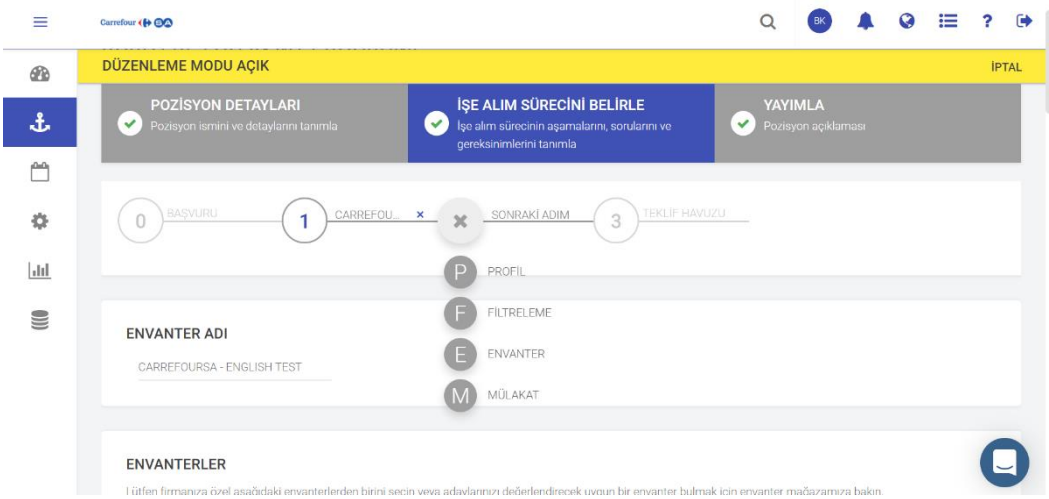


Şekil 21. Zorunlu Olan İngilizce Sınavı Sonucuna Göre Sıradaki Adım Örneği (C Mobil, 2022)



Şekil 22. Atanan Envanterlerin Bilgi ve Onaylarının Hazırlandığı ve Gönderildiği Ekran (C Mobil, 2022)

Tüm kurallar belirlendikten sonra envanterlerin adaya gönderilebilmesi için adaya Şekil 21'de e-posta taslağı oluşturulur ve envanter linkleri ile adaya gidecek e-posta hazırlanır. Adaya gelen e-postadaki linke tıkladığında açılacak ekrandaki ilk ve geçilmesi zorunlu olan İngilizce Testi'ne başlaması talep edilir.

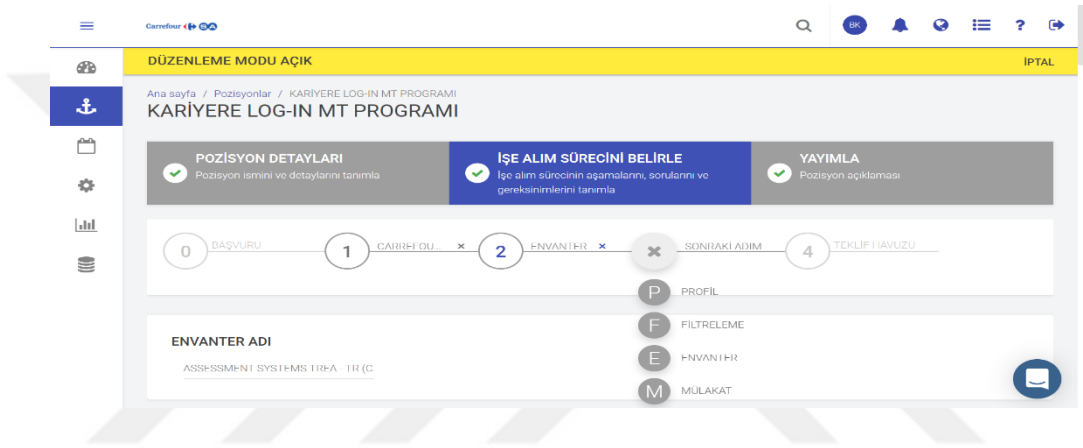


Şekil 23. Envanterlerin Çözümünün Başlatılacağı Ekran (C Mobil, 2022)

Aday, English Test linkine tıkladığından daha önceden belirlenmiş süre doğrultusunda sınav başlar, sınav bittiğinde sonucuna göre yapay zekâ bir sonraki aşamaya geçilip geçilmeyeceğini belirler.

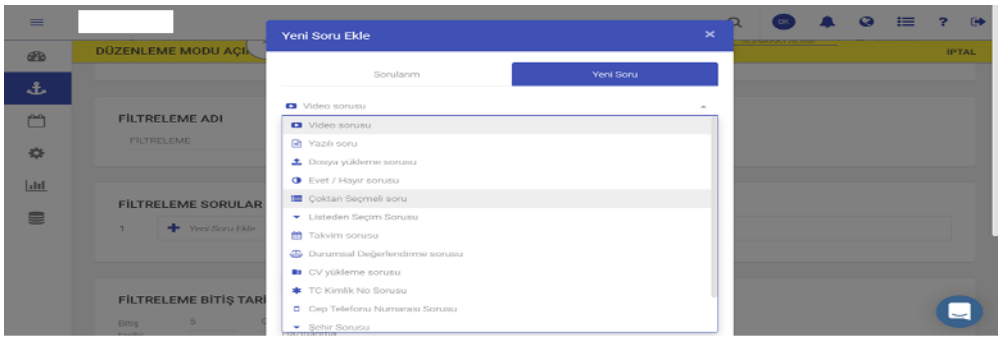
Adaya verilecek İngilizce envanterinden adayın 50 puandan düşük bir sonuç alması durumunda aday elenen adaylar statüsünde sistemde kaydedilecek ve sonraki aşamaya geçemeyecektir. Adaya sadece "Envanter süreciniz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkürler. En kısa zamanda sürecin sonucu ile ilgili bilgilendirileceksiniz" şeklinde bir mesaj iletilecektir.

Aday eğer İngilizce sınavından 50 puan üstünde bir puan aldıysa yapay zekâ ikinci aşamaya geçecek ve aşağıdaki ekran görüntüsü ile adayı sıradaki kişilik envanterine geçmesi için bilgilendirecektir (Şekil 22).



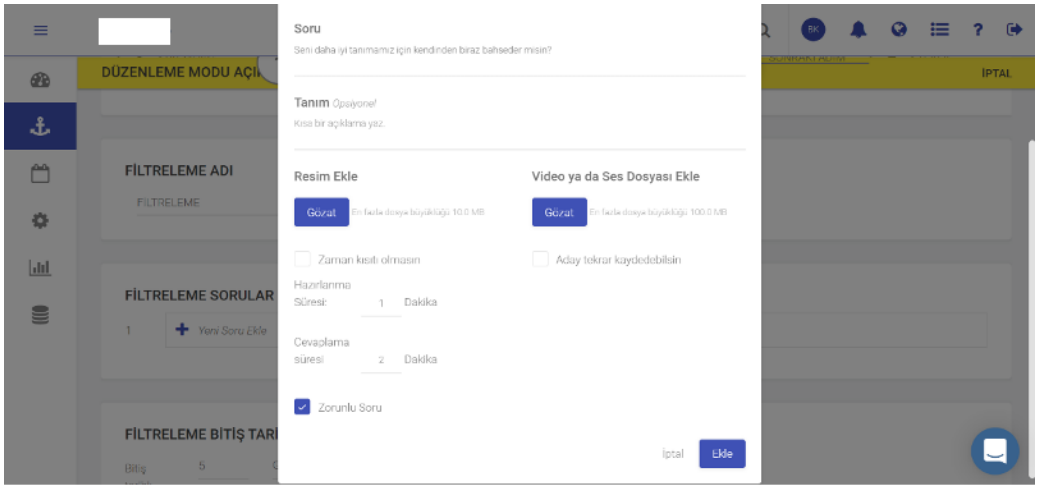
Şekil 24. Kişilik Envanterine Geçiş Ekranı (C Mobil, 2022)

Aday kendisine atanmış tüm envanterleri en az olarak belirlenmiş skorları alarak tamamladığında değerlendirme merkezi uygulamalarında başarılı bulunur ve video mülakat aşamasına geçilir (Şekil 23).



Şekil 25. Video Sorularının Tanımlanma Ekranı (C Mobil, 2022)

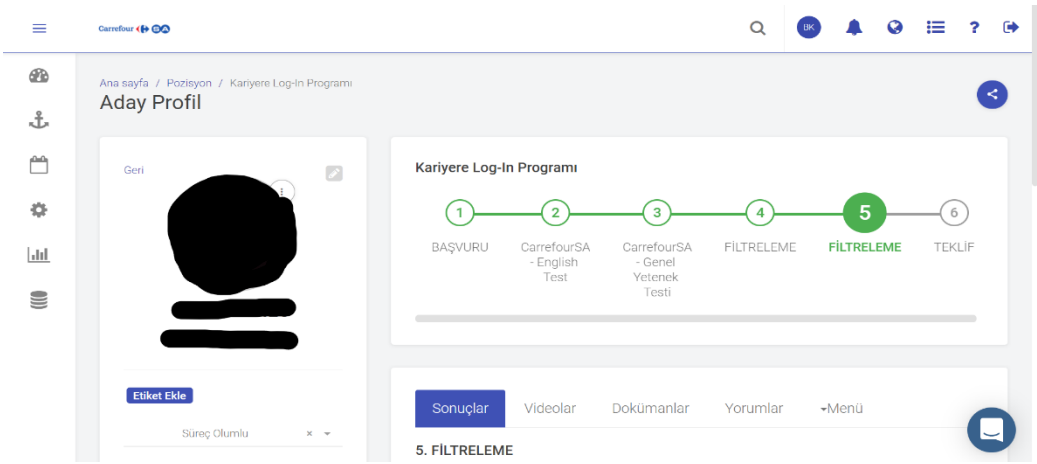
Bu ekranda olası işe giriş için (KVKK onayı ile) kullanılmak üzere hangi özlük bilgileri girişlerinin yapılacağı tanımlanmaktadır.



Şekil 26. Soruların Oluşturulduğu ve Cevaplanma Sürelerinin Belirlendiği Ekran (C Mobil, 2022)

Şekil 27'deki panelde yeni soru ekle kısmında ''Video Soru'' seçilir ve soru kısmına sorulmak istenen soru yazılır. Hazırlanma süresi ve cevaplama süresi belirlendikten sonra ''Ekle'' butonuna basılır. Tüm adımlar belirlendikten sonra ''Yayımla'' butonuna basılır ve canlı yayına geçilir.

Aynı zamanda, Yapay zekâ Şekil 28'de öğretilmiş olan soruları ve yine belirlenmiş algoritmasına göre video soruları belirlenen sırada ve yine adayın vereceği cevaplara göre soru sırasını değiştirerek sormaya ve yanıtlarını ses ve video dosyası olarak almaya başlar ve süreç tamamlanır.



Şekil 27. Sonuçların Filtrelenip Görüntülendiği Ekran (C Mobil, 2022)

İşe alım uzmanı, pozisyon ile ilgili başvuru ve değerlendirme merkezi uygulamasının skor ve algoritmanın değerlendirmesiyle oluşturduğu kısa listeyi görüntüleyebilmekte ve istediği adayların detaylarını ilgili iş birimi yöneticisi ile paylaşabilmektedir.

Uygun olmayan adayların belirlenmesi sonrası pozisyona uygun olmadığı içeriğinde bir mektup adaylara gönderilirken KVKK kapsamında adayın girişlerini yaptığı özlük bilgileri kalıcı olarak silinirken olumlu aday için online olarak yazılı iş teklifi iletilmesi aşamasına geçilir.

Aday iş teklifini kabul ettiğinde ise "İşe Alım Süreci"ne geçilir.

İşe alma süreci: İncelenmekte olan şirket gibi yoğun işe alım yapan şirketlerde işe başlayan çalışanların özlük bilgilerinin doğru ve hızlı bir şekilde kurumun kullandığı yazılımlara girilmesi önemli ölçüde zaman ve iş gücü gerektirmektedir.

Şirketin incelendiği dönemde toplam çalışan sayısı 11.700 kişi olup normal zamanda yıllık ortalama çalışan devir oranının (Turn Over) %33 seviyelerinde olduğu düşünülmektedir. Yılda 3.550 çalışanın işe girdiği ve her bir çalışan için ortalama 45 dakika harcanarak tüm sistemlere girişlerin yapıldığı varsayıldığında,

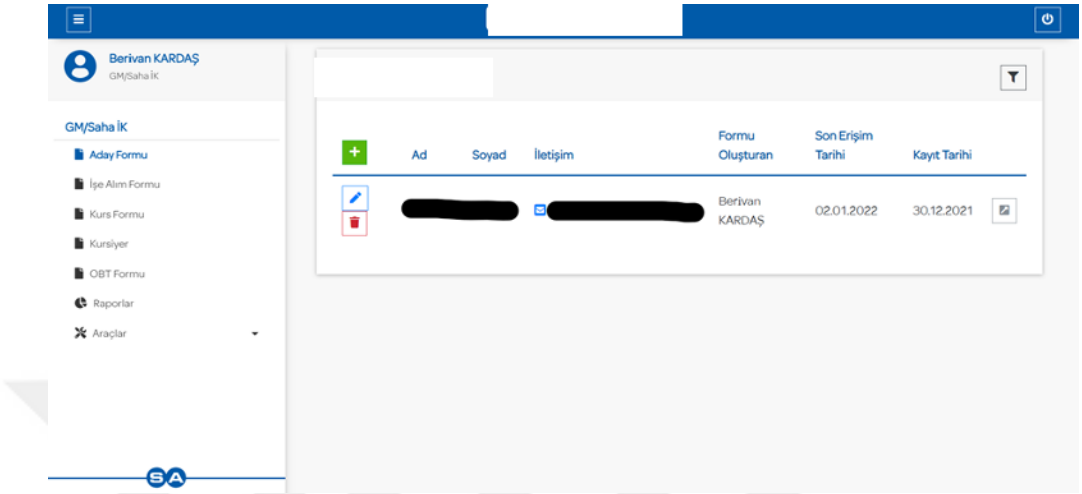
3.550 Saat * 45 Dakika = 159.750 Dk. / 60= 2.662,5 Saat / 8 Saat = 332,8 İş Günü

Bu sonuç aksaklıklarla birlikte tüm yıl bir kişinin sürekli veri girişi yapması anlamına gelmektedir. Ancak çalışanın tekrarlı olan bu işi sıkılmadan ne kadar doğru ve zamanında yapacağı ölçülmemiştir.

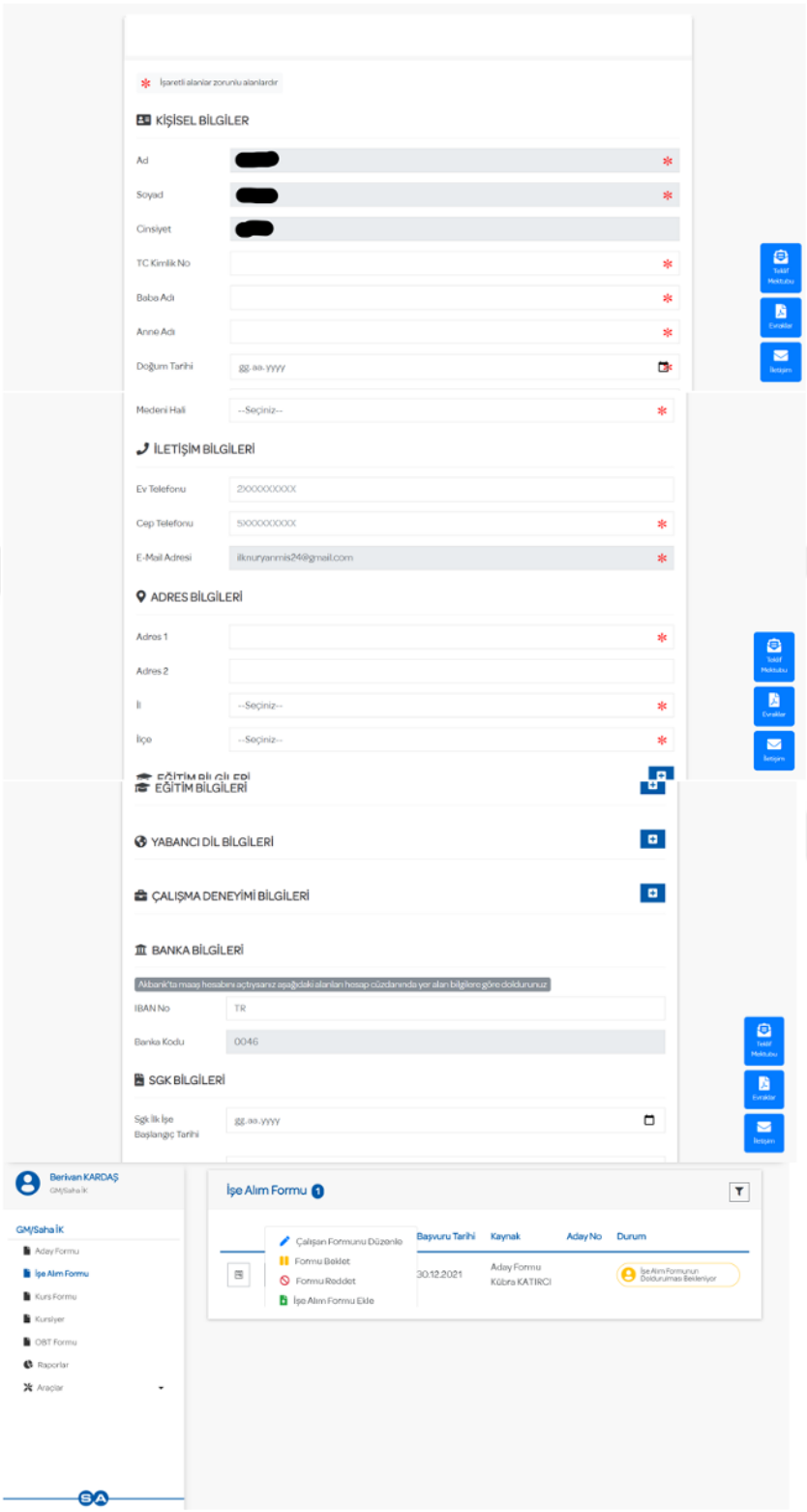
Kurum yaz sezonunda turistik bölgelere toplam çalışan sayısının yaklaşık %7'si kadar sezonluk çalışan almaktadır. Bu ekipler genellikle mayıs ayı içinde büyük gruplar halinde işe alınmakta ve bu dönemlerde veri girişi yükü artmaktadır. Bu dönemde yaklaşık 5 kişilik bir ekip veri girişi yapmakla birlikte bu yoğunluk sezon boyunca (Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül) devam etmektedir.

Şirkette yukarıda paylaşılan sürecin tamamı dijitalleşmiş ve aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır.

Şirketin dijital ortamda iletilen iş teklifini kabul eden aday “Robotik Sistem” üzerinden ‘’Aday Formu’’ sekmesinden giriş yaparak gerekli alanları doldurmaktadır (Şekil 29, Şekil 30).

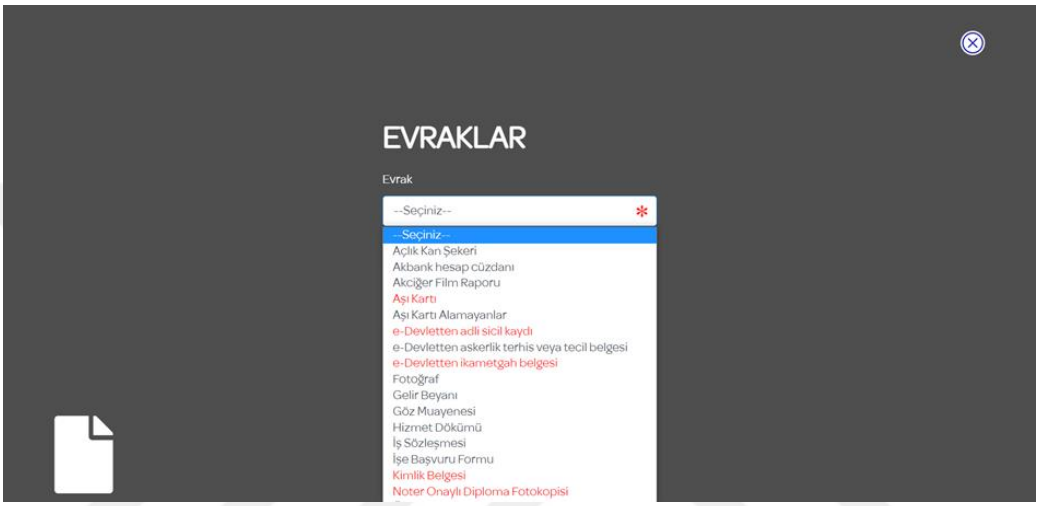


Şekil 28. Adayın, Kişisel Bilgilerinin Girildiği Platformun Karşılama Ekranı (C Mobil, 2022)



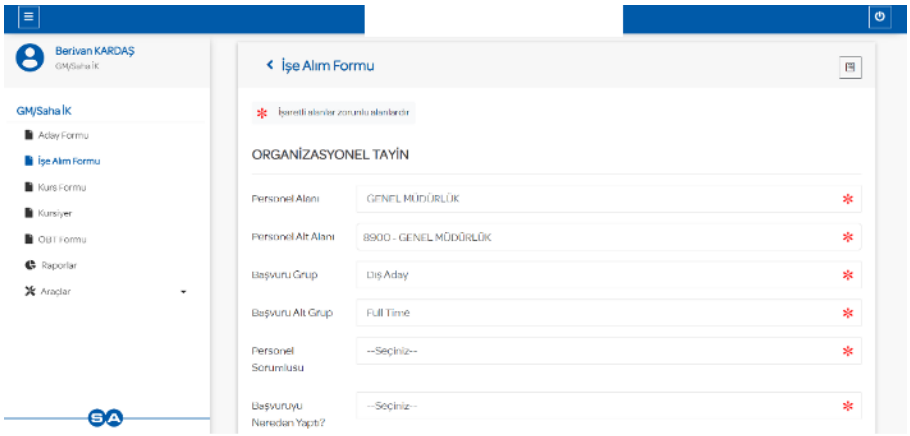
Şekil 29. Adayın, Kişisel Bilgilerini Girdiği Ekran (C Mobil, 2022)

Kişisel bilgilerini giren aday, şirketin elektronik arşiv uygulamasında saklanacak olan "İşe Giriş Belgelerini" seçerek istenen formatta belgelerini yüklemektedir. Yükleme sırasında e-devlet modülü üstünden alınabilen belgelerin tamamı sahte belge kontrolü (mezuniyetler, adli sicil kaydı, askerlik vb.) yapılabilmesi için barkodlu olarak yüklenmektedir.



Şekil 30. Belge Türü Seçilerek Yükleme Yapılan Ekran (C Mobil, 2022)

Şekil 28'de belirtilen bilgi ve belgelerin yüklenmesinden sonra Şekil 29'da belirtilen işlemlerle devam edilir.



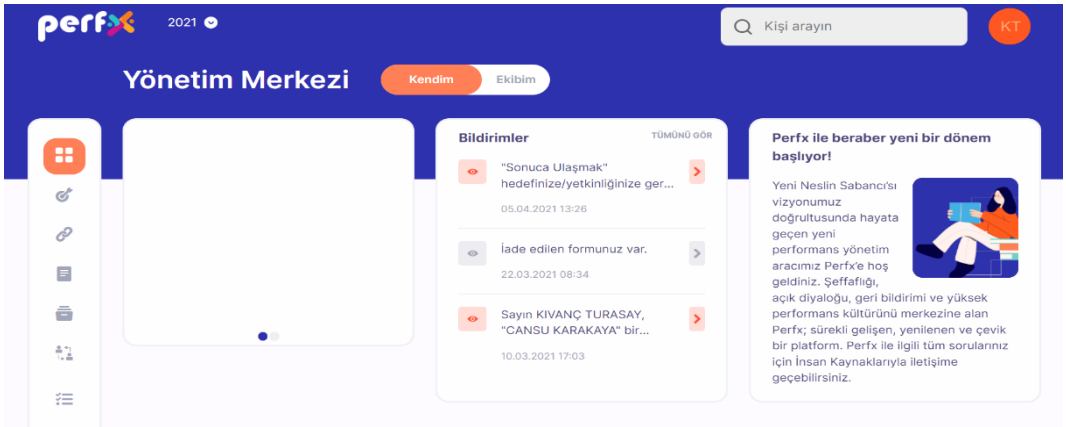
Şekil 31. Adayın Organizasyonel Bilgilerinin Girilip Sürecin Tamamladığı Ekran (C Mobil, 2022)

İşe alım uzmanı tarafından, adayın organizasyondaki bölüm, unvan, ücret, kademe ve kime bağlı olacağını seçildikten sonra kaydedilerek süreç tamamlanır. Dijital ortamda adayın belgelerini ve bilgilerini girmesini takiben bilgilerin tüm iç sistemlere aktarılması 1-2 saniye gibi bir sürede tamamlanmaktadır. Ayrıca, bilgilerin adayın kendisi tarafından girilmesi de olası hatalı bilgi girişinin minimum seviyede olmasını sağlamaktadır.

4.1.1.10.8 Performans yönetimi

İncelenen şirket, "www.perfx.com" platformundan Performans ve Prim Sistemlerini dijital bir ortamda yönetmektedir. Şirket çalışanları ilgili platforma şirket bilgisayarlarından veya mobil cihazlarından 7 gün 24 saat ulaşarak işlem yapılabilmektedir.

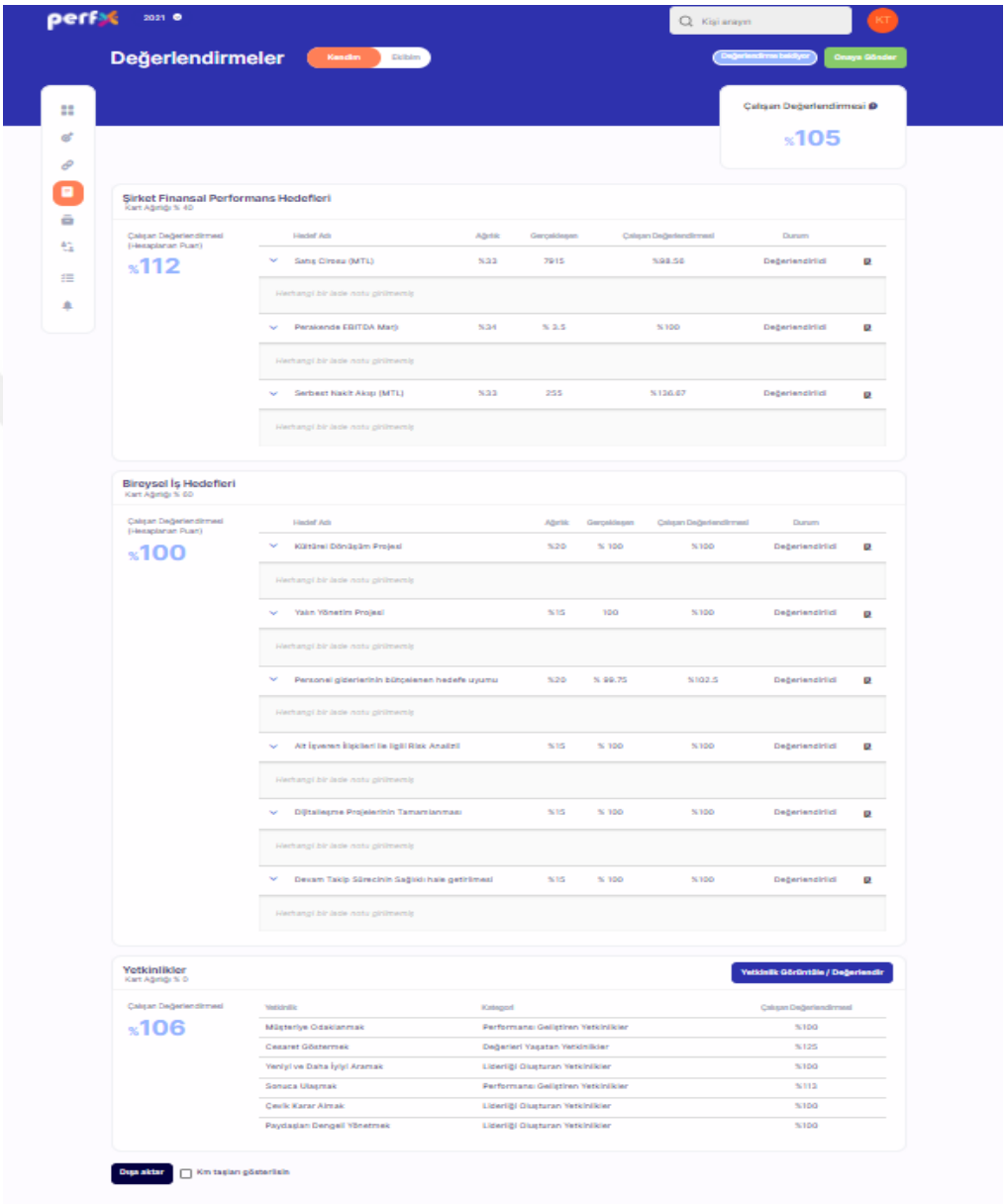
Çalışan, platforma kullanıcı adı ve şifresi ile girdiğinde Şekil 36'daki görüntü ile karşılaşmakta ve bu ekrandan kendi performans kartını veya yönetici ise tüm ekibinin performans kartlarını görüntüleyebilmekte ve gerek hedef atama gerekse iptal etme gibi işlemleri yapabilmektedir. Aynı zamanda ekibine ait olan performans kartlarını onaylayabilmekte veya revizyon için geri gönderebilmektedir.



Şekil 32. Perfx, Yönetim Merkezi Ekranı (C Mobil, 2022)

Çalışanın performans kartı aşağıda listelenmiş olan 3 farklı boyut üstünden genel ağırlık %100 olacak şekilde değerlendirilmektedir.

- Şirket Finansal Performans Hedefleri
- Bireysel İş Hedefleri
- Yetkinlikler



Şekil 33. Çalışan Performans Kartı Görüntüsü (C Mobil, 2022)

Kasım ve aralık ayları içinde bir sonraki yıl için yönetici ve çalışanın mutabakatı ile belirlenen hedeflerin ilgili ekrandan ağırlıklandırılarak toplam ağırlık %100 olacak şekilde girişi yapılarak, çalışan ve yönetici tarafından onaylanmaktadır.

Eğer çalışan bir yönetici ise kendi kartındaki hedeflere göre aşağıdaki ekranda kendine bağlı görünen çalışanlarla da mutabık kalarak hedefler atamakta ve karşılıklı onaylanmaktadır.



Şekil 34. Bağlı Çalışan Performans Kartlarının Listelendiği ve Değiştirilebildiği Ekran (C Mobil, 2022)

İlgili yıl tamamlandıktan sonra tüm kurum iş çıktılarına göre verilerini ve performans değerlendirmelerini girer, yöneticisi ile yapacağı performans görüşmeleri sonucunda kart onaylanır. Tüm kurumda performans değerlendirme tamamlandıktan sonra İKY, onaylı performans puanlarını alarak yıl sonu primi hesaplamalarını tamamlamaktadır.

Kurum bünyesinde yöneticilik adaylığı rolleri için bireysel değerlendirmede;

- WISE Kişilik Envanteri,
- Online Vaka Çalışması uygulanmaktadır.

Bu iki araç yetkinliklerin farklı perspektiflerden ölçümlenmesine olanak tanımaktadır.

Potansiyel çalışanlar kişilik envanterini doldurduktan sonra online vaka çalışmasına katılmaktadırlar. Kişilik envanteri bireysel olarak ve dijital ortamda doldurulur. Vaka çalışmasında ise değerlendirildikleri pozisyonda karşılaşabilecekleri problemler ve karar noktaları mümkün olduğunca gerçekçi bir şekilde kendilerine sunulur. Gerçekçiliği arttırmak için şirkette bir gün boyunca karşılaşılan durumlar ve karar noktaları adaylara standart bir şekilde yansıtılır. Bu uygulama ile adaylar, aynı durum karşısında seçtikleri cevaplara göre yetkinlikler bazında değerlendirilmektedir. Kurumda yapılan uygulama

ile kanıtlara dayalı, objektif, standart, hızlı ve dijital bir değerlendirme süreci yürütülebilmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. WISE Envanteri ile Ölçülen Yetkinlik Seti (İnsan Kaynakları Projesi, 2022)

#	Yetkinlik Adı	Tanım
I	Müşteri Odaklılık	*Güçlü müşteri ilişkileri oluşturmak ve müşteri odaklı çözümler getirmek*
II	Etkin İletişim Kurma	*Farklı kitlelerin kendilerine özgü ihtiyaçlarını açıkça anladığını gösteren çok yönlü iletişim geliştirmek ve uygulamak*
II	Sorumluluk Alma	*Kendisini ve ekibini verilen taahhütleri yerine getirme konusunda sorumlu tutmak*
IV	İşi ve Ekibi Yönetme	*İşin gerçekleştirilmesi için rehberlik etmek, delege etmek ve engelleri ortadan kaldırmak*
V	Planlama ve Uyumlaştırma	*Kurumun hedefleriyle uyumlu olan taahhütleri yerine getirmek için işleri planlamak ve önceliklendirmek*
VI	İş Birliği Yapma	*Ortak hedefleri gerçekleştirmek için başkalarıyla ortaklık kurmak ve iş birliği yaparak çalışmak*
VII	Karmaşık Durumları Yönetme	*Sorunları etkili bir şekilde çözmek için karmaşık, büyük miktarda ve bazen birbirine zıt düşen bilgileri anlamlandırmak*

WISE Kişilik Envanteri ve Online Vaka Çalışması sonrasında potansiyel çalışanın davranışları değerlendirilerek Tablo 1'deki her bir yetkinlik başlığı için bireysel rapor oluşturulmaktadır. Vaka çalışmaları yakın geçmişte gerçekleşen market dışında farklı alanlardan ve gerçek senaryolar üzerinden seçilmektedir. Seçilen vakaların marketçilik dışında farklı bir alan seçiminde amaç, adayları varsa konfor alanlarından çıkartmaktır. Bu sayede adaylar daha önce deneyimleme fırsatlarının daha düşük olduğu farklı bir sektörde benzer durumlar karşısında doğal yaklaşımlar sergilemektedirler.

Adayın örnek kurum içindeki yeni rolüne kolay uyum sağlaması için kendisine 'chatbot' üzerinden destek veren bir asistan atanmakta ve vakada adaya sorular ve bu karar noktaları 'chatbot' üzerinden ilerlemektedir (Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10)

Tablo 8. Vaka Çalışması Sonrası Ortaya Çıkan Özet Rapor Örneği (İnsan Kaynakları Projesi, 2022)

#	Yetkinlik Adı	Egzersiz 1	Egzersiz 2	Egzersiz 3	Egzersiz 4	WISE Kişilik Envanteri
I	Müşteri Odaklılık	●	◔	◑	◕	◔
II	Etkin İletişim Kurma	◔	◔	○	◔	●
II	Sorumluluk Alma	◑	●	◔	◕	●
IV	İşi ve Ekibi Yönetme	◔	◑	●	●	○
V	Planlama ve Uyumlaştırma	◑	◕	◑	●	○
VI	İş Birliği Yapma	○	●	◕	○	◔
VII	Karmaşık Durumları Yönetme	○	◔	○	◑	●

Tablo 9. Vaka Çalışması Sonrası Yetkinlik Bazlı Durumu

		SKALA: SKOR 5-4	SKOR 3	SKOR 2	SKOR 1
#	YETKİNLİK ADI	GÜÇLÜ	BEKLENEN SEVİYE	GELİŞMEYE AÇIK	BEKLENENİN ALTI
I	Müşteri Odaklılık				✓
II	Etkin İletişim Kurma			✓	
III	Sorumluluk Alma		✓		
IV	İşi ve Ekibi Yönetme			✓	
V	Planlama ve Uyumlaştırma		✓		
VI	İş Birliği Yapma			✓	
VII	Karmaşık Durumları Yönetme	✓			

ÖRNEK

Tablo 10. Vaka Çalışması Sonrası Gösterilen Kişilik Özellik Skorları (İnsan Kaynakları Projesi, 2022)



1. ENVANTER -

Gönderen Ezgi Keklik 03 Ara 2019

0,248/0,99 Profile Uyum

Boyut Skorları:

Profile Uyum: 0,248

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Uysal	○					●					Baskın
Mesafeli		○			●						Sosyal
Geleneksel		●						○			Açık
Gerçekçi		●	○								Sezgisel
Rahat		○				●					Azimli
Esnek	○						●				Disiplinli
Dalgalı					●		○				Dengeli
Kendine Güvenmeyen					●				○		Kendinden Emin
Rasyonel			○	●							Duygusal
Direkt				●						○	Diplomatik

● : Alınan Skor ○ : İdeal Profil ◉ : Denk Profil

Yönlendirme (8-9-10 skorları, testin yönlendirildiği anlamına gelir.) : 1

Güçlü Alanları:

WISE'nin ürettiği ve yukarıda detayları paylaşılan rapor sonuçları ile adayın pozisyona uygunluğu aşağıdaki ölçekle verilmektedir.



Şekil 35. Vaka Çalışması Değerlendirme Ölçeği (C Mobil, 2022).

Vaka çalışması sonrası şirketin yetkinlik beklentileri karşısında çalışanın mevcut durumdaki yetkinlik seviyeleri ve kişilik özellikleri ölçülmekte, aynı zamanda çalışanın

Tablo 6'daki gibi güçlü alanları ve gelişim alanları da tespit edilmekte, gelişim için eğitim departmanına eğitim ihtiyaç analizi çerçevesinde bilgi olarak verilmektedir (Tablo 10).

Tablo 11. Vaka Çalışması sonrası çalışanın Güçlü ve Gelişim Alanları (İnsan Kaynakları Projesi, 2022)

Güçlü Alanları:

- Oldukça rasyonel ve objektif biridir.
- Duygularının kararlarını etkilemesine izin vermez.
- Mantıksal, olgusal ve veriye dayalı yaklaşım gerektiren işler için 'biçilmiş kaftandır'.
- Diğer insanların ne düşündüğünden veya hissetiğinden öte mantıksal sonuçlarla ilgilenir.
- Zorlu kararlar almakta pek çok kişiye kıyasla daha rahattır.
- Doğası gereği yumuşak başlı ve alttan alan bir profile sahiptir.
- Arka planda kaldığı ve sorumluluk üstlenmediği durumlarda kendisini daha rahat hisseder.
- Başkaları tarafından yönetilmeyi sorun etmez.
- Çalışmak için yaşamaz, yaşamak için çalışır.
- İş hayatının baskısın ve stresini özel hayatına taşımaz.
- İşteki konuları çok kafasına takmaz. Kolayca rahatlar ve dinlenir.
- Stres ve basktı seviyesini yönetmekte ortalama seviyede başarılıdır.
- Duygularını ve hayal kırıklıklarını herkes kadar yönetebilir.
- Kişisel eleştiriyi soğukkanlılığını yitirmeden etkili bir şekilde ele alma konusunda ortalama seviyede başarılıdır.
- Ayakları yere basan, gerçekçi biridir. Akla uygun ve gerçek yaşamda karşılığı olan işler ve çözümlerle ilgilenir.
- Fikir değil iş ve icraat üretir.
- Sonuç odaklı biridir. Üzerine aldığı işleri tamamlamaya çalışır.
- Güçlü bir operasyonel odağa sahiptir ve somut faydaya odaklanır.

Gelişim Alanları:

- Değişime adapte olma konusunda diğer kişilere kıyasla fazlasıyla yavaştır.
- Dar bir bakış açısına sahip olabilir.
- Yeni fikirleri önemsemeyebilir.
- Yenilikçi iş arkadaşları ile iletişim kurarken zorlanır.
- Ne düşündüğünü diğer kişilere her zaman söylemez.
- Sert geri bildirimler vermesi gereken durumlarda kendisini geri çekebilir.
- Diplomatik ve direkt olma arasındaki dengeyi kurmak için sürekli çaba göstermesi gerekebilir.

	BİREYSEL GELİŞİM AKSİYONLARI					
	YETKİNLİK	GELİŞTİRİLECEK DAVRANIŞLAR	GELİŞİM AKTİVİTELERİ Deneyimsel | Sosyal | Resmi	YÜRÜTECEĞİ KİŞİLER	GELİŞİM AKTİVİTELERİ TAKİBİ Başlangıç	Bitiş
Gelişim Aksiyonu 1						
	YETKİNLİK	GELİŞTİRİLECEK DAVRANIŞLAR	GELİŞİM AKTİVİTELERİ Deneyimsel | Sosyal | Resmi	YÜRÜTECEĞİ KİŞİLER	GELİŞİM AKTİVİTELERİ TAKİBİ Başlangıç	Bitiş
Gelişim Aksiyonu 2						

Şekil 36. Vaka Çalışması Sonrası Güçlü ve Gelişim Alanları İçin Gelişim Aksiyonları (C Mobil, 2022).

4.1.1.10.9 Ücret yönetimi-ücretlendirme

Genel bir bilgi olarak şirket ücret politikalarını belirlerken Amerika merkezli global bir kurum olan Korn Ferry ile çalışmaktadır. Korn Ferry kendi geliştirmiş olduğu patentli bir ücret yönetim sistemine göre tüm iş büyüklüklerini ölçerek sayısal ifade edilebilecek bir formata çevirmekte ve tüm yıl boyu endüstri kırılımlı (perakende, finans, e-ticaret, teknoloji, otomotiv, endüstri vb.) olarak yine kendi metodolojisine göre belirlediği iş büyüklükleri bazında toplayarak analizler yapmaktadır (Korn Ferry, 2022).

Yapılan analizler her bir iş büyüklüğünde olmak üzere; Baz Ücret, Baz Ücret & Kısa Vadeli Prim ve Baz Ücret & Kısa ve Uzun Vadeli Prim aynı zamanda pozisyona göre Şirket Aracı, Yakıt, OGS ve HGS, İşveren Katkılı Bireysel Emeklilik, İşveren Katkılı Sağlık Sigortası vb. tüm yan haklar ile ilgili veriler toplayarak kurumlara sunmaktadır.

Yapılan tüm bu çalışmalar ve veri toplama süreçleri online platformlar üstünde yapılmakta ve yine aynı ortamda paylaşılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında incelenen şirket uzun süredir Korn Ferry ile çalışmaktadır ve ücret politikalarını belirlerken perakende veya özel bir piyasa belirleyerek tüm bahsi geçen verileri dijital ortamda alarak ücretlendirme süreçlerini yönetmektedir.

Düzenli olarak tüm kurumlarından ilgili yıla ait makro ekonomik tahminlerini ve beklentilerini dijital ortamda toplamakta ve yine global olarak piyasanın eğilimleri ve yeni trendleri ile ilgili olarak online seminerler, paneller ve eğitimler sunmaktadır.

4.1.1.10.10 Çalışma modeli – uzaktan ve esnek çalışma modeline dönüşüm

Şirkette yapılan işin veya ilgili pozisyonun yaptığı iş gereği uzaktan yapılabilecek nitelikte olması ön koşulu ile "Uzaktan Çalışma Prosedürü" kapsamında aşağıdaki çalışma biçimleri gerçekleştirilmektedir.

Uzaktan Çalışma: Çalışanın iş görme edimini, tamamen, kuruma ait işyeri lokasyonları dışında, uzaktan çalışma lokasyonlarında yerine getirdiği çalışma biçimidir.

Karma Uzaktan Çalışma: Çalışanların haftanın/ayın belli günlerinde kuruma ait diğer işyeri lokasyonlarında (Mağaza, Depo vb.), diğer günlerinde ise belirlenmiş uzaktan

çalışma lokasyonlarında (çalışanın ev adresi veya vereceği herhangi bir adres) işini gerçekleştirildiği karma çalışma modelidir.

Zorunlu Uzaktan Çalışma: Mücbir sebepler nedeniyle, çalışanların bir bölümünün veya tamamının, geçici süre ile "Uzaktan Çalışma veya Karma Uzaktan Çalışma" modeli ile çalışması modelidir.

Bu çalışma modelleri kapsamında aşağıdaki çalışma ortamları tanımlanmıştır ve çalışanın öncesinde bağlı bulunduğu yöneticisine bildirme yükümlülüğü bulunmaktadır.

Ofisten Çalışma: Çalışanın iş görme edimini, kuruma ait işyeri lokasyonlarında yerine getirdiği çalışma biçimidir.

Uzaktan Çalışma Lokasyonu: Çalışan ile kurum arasında yazılı olarak kararlaştırılan, uzaktan çalışmanın / karma uzaktan çalışmanın yapılacağı sabit veya değişken adrestir.

Esnek Lokasyon Uygulaması: Çalışanın, kurum tarafından belirlenmiş belli takvim dilimlerinde ve sürede, anlaşılan karma uzaktan çalışma lokasyonu dışında çalışabildiği, esnek çalışma biçimidir.

İlgili İş Birimi'nin yöneticileri, ekip üyelerinin uzaktan çalıştıkları süre boyunca yaptıkları faaliyetleri için kilit performans (KPI) göstergeleri tanımlayarak sonuçlarını ölçmek, denetlemek ve gerektiğinde raporlamak ile yükümlüdür.

4.1.1.10.11 Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) işlemleri

SGK işe giriş bildirgesi: İşe giren veya başka bir işyerine transferi sebebiyle giriş yapılan çalışanların yasal süresi içinde SGK' nın sitesinde bildirimlerinin yapılması gerekmektedir. Yasal süresi dışında yapılan bildirimlerin cezası bulunmaktadır. Yaklaşık 700 işyeri ve 11.700 çalışanın olduğu kurumda her ay yaklaşık 550 işe girme hareketi olmaktadır.

Mevcut Durum: İşe giriş işlemi yapılacak çalışanların, işe başlama tarihinden 1 gün önce hangi işyerine işbaşı yapacaksa SGK kurumuna kayıtlı işyerine göre kurum şifreleri ile giriş yapılmakta ve bildirgede talep edilen alanlar doldurularak işe giriş bildirgesi verilmektedir.

Dijitalleşme Süreci: Dijital sistem tarafından SAP'de girilen giriş kayıtlarına göre işyerlerinin SGK şifreleri ile SGK Kurumunun sistemine bağlanarak işe giriş bildirgeleri dijital sistem tarafından yüklenmektedir.

*Dijitalleşme Sonrası Kazanımlar***:** Mevcut durumda yeni işe giriş ve nakil olanlara ait ortalama 550 çalışan için işe giriş bildirgesinin verilme işlemleri ortalama 1 çalışan tarafından ayda 36 saat sürmektedir. Dijitalleşme sonrasındaki süreçte bu işlemler dijital sistem tarafından, 3 saatte tamamlanmaktadır.



ÇALIŞMA YERİ:	Uyruğu :	KimlikNo:	Ad Soyad :	İşe Giriş Tarihi(gg.aa.yyyy):	Sigorta Kolu:	Özürlülük Kodu:	Eski Hükümlü:	Öğrenim Durumu:	Mezuniyet Yılı:	Mezuniyet Bölümü:	4857 sayılı Kanunun 13 ve 14 üncü maddesine göre kısmi süreli veya çağrı üzerine ya da ev hizmetlerinde 30 günden az çalışıyor mu?	Çalışılacak Gün sayısı:	İşyerinin Aile, Çalışma ve Sosyal Hiz. Bakanlığı İşkolu:	Sigortalı Meslek Adı:	6356 SK gereğince belirlenen sigortalının görev kodu:	Nakil Geldiği İşyeri Sicil
2004	TC	3,57E+10	CENGİZ GÜN	########	0 - TÜM SİGORTA KOLLARI ZORUNLU	HAYIR	HAYIR	LİSE VE DENGİ O.			HAYIR		02 - GIDA SANAYİİ	REYON GÖREVLİSİ - 5223.58	02 - İŞÇİ	

Şekil 37. SGK İşe Giriş Bildirgesi Aktarım Ekranı (C Mobil, 2022)

SGK İstirahat Raporu Süreci: SGK istirahat raporları sürecinde, çalışanların günün herhangi bir zaman diliminde, herhangi bir hastaneden işyerinde rahatsızlandığını ifade ederek istirahat raporu alması durumunda çalışanın işyerinin 3 gün içinde SGK' ya karşı bildirim yapma yükümlülüğü bulunmaktadır, aksi durumda cezai yaptırım söz konusu olmaktadır.

Mevcut Durum: Şirkete ait mevcutta bulunan yaklaşık 700 işyeri için, SGK sisteminde işyeri bazında SGK şifreleri ile sisteme giriş yapılarak, kurumda kayıtlı bulunan raporların onay ve SAP sistemine giriş işlemleri yapılmaktadır (Ayda 12 Adam / Gün).

Dijitalleşme Sonrasında Süreç: Dijital sistem tarafından SGK şifreleri ile kurum sistemine bağlanarak her gün rapor onayı ve SAP sistemine giriş işlemleri yapılmakta olup ve yapılan işlemler firmya rapor olarak bildirilmektedir.

Dijitalleşme Sonrası Kazanımlar: Mevcut durumda toplam iş süresi aylık olarak 90 saatte, dijital sistem ile 1 çalışan için 15 saniyede toplam rapor sayısına göre ayda yaklaşık 5,5

saatte tamamlanmaktadır. Daha önceden SGK cezalarının büyük bir kısmı rapor onay sürecinden kaynaklanmakta iken dijital sistem sayesinde SGK İstirahat Raporu kaynaklı cezaların önüne geçilmiştir.



CSA_SGKRaporOnay

İşlem	Yüklenme Zamanı	Tamamlanma Zamanı	Çalışma Süresi (sn)	Sonuç	İşlem Etiketi
82340472	################	28.12.2021 11:12:18	15	Başarılı	TC Kimlik No: 27905245992 Mesaj:
82054893	################	28.12.2021 11:12:01	15	Başarılı	TC Kimlik No: 47791722032 Mesaj:
82348735	################	28.12.2021 11:11:45	15	Başarılı	TC Kimlik No: 13408229324 Mesaj:

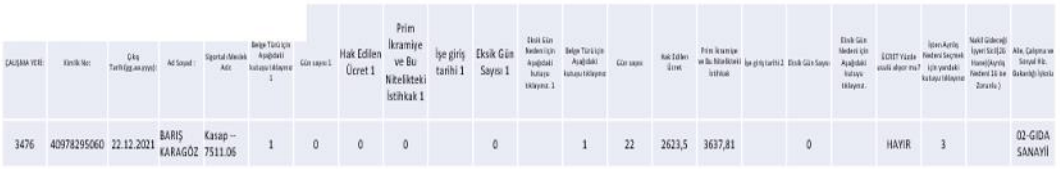
Şekil 38. SGK İstirahat Raporu Kontrol Ekranı (Mobil, 2022)

SGK İşten Ayrılma Bildirgesi: İşten ayrılan veya başka bir işyerine transfer olması sebebi ile giriş yapılması gereken çalışanların yasal süre içinde SGK'nın sitesinde bildirimlerinin yapılması gerekmektedir. Yasal süresi dışında yapılan bildirimlerin cezası bulunmaktadır. Yaklaşık 700 işyeri ve 11.700 çalışanın olduğu kurumda her ay yaklaşık 300 işten ayrılma hareketi olmaktadır.

Mevcut Durum: İşten ayrılan ve mağazalar arasında transfer olan çalışanların, çıkış tarih itibariyle yasal süresi içinde SGK kurumuna kayıtlı işyerine göre kurum şifreleri ile giriş yapılarak işten ayrılış bildirgesi manuel olarak verilmektedir.

Dijitalleşme Süreci: Dijital sistem tarafından SAP'de girilen çıkış kayıtlarına göre işyerlerinin SGK şifreleri ile SGK Kurumunun sistemine bağlanarak işten ayrılma bildirgeleri sisteme yüklenmektedir.

Dijitalleşme Sonrası Kazanımlar: Mevcut durumda işten ayrılma bildirgesi manuel olarak çalışanlar tarafından yapıldığında 300 kişi için 1 çalışan aylık 15 saat, nakil olan çalışanlar için 1 çalışan aylık 15 saat olmak üzere 1 kişi aylık ortalama 30 saat çalışmaktadır. Dijitalleşme sonrasındaki süreçte dijital sistem tarafından, aynı ortalama sayısına göre bu süre yaklaşık 3,5 saatte tamamlanmaktadır.



ÇALIŞMA YERİ	Kimlik No	Çıkış Tarihi(gg.aa.yyyy)	Ad Soyad	Sigortalı Meslek Adı	Belge Türü için Aşağıdaki kutuyu tıklayınız 1	Gün sayısı 1	Hak Edilen Ücret 1	Prim İkramiye ve Bu Nitelikteki İstihkak 1	İşe giriş tarihi 1	Eksik Gün Sayısı 1	Eksik Gün Nedeni için Aşağıdaki kutuyu tıklayınız. 1	Belge Türü için Aşağıdaki kutuyu tıklayınız	Gün sayısı	Hak Edilen Ücret	Prim İkramiye ve Bu Nitelikteki İstihkak	İşe giriş tarihi 2	Eksik Gün Sayısı	Eksik Gün Nedeni için Aşağıdaki kutuyu tıklayınız.	EZGİST Yüzde sinaili alıyor mu?	İşten Ayrılış Nedeni Seçimek için yandaki kutuyu tıklayınız	Nakil Gidecegi İşyeri Sicil(26 Hanelİ)(Ayrılış Nedeni 16 ise Zorunlu)	Alle. Çalışma ve Sosyal Gü. Bakanlığı İşkolu
3476	40978295060	22.12.2021	BARIŞ KARAGÖZ	Kasap – 7511.06	1	0	0	0		0		1	22	2623,5	3637,81		0		HAYIR	3		02-GIDA SANAYİİ

Şekil 39. SGK İşten Ayrılma Bildirgesi Aktarım Ekranı (C Mobil, 2022)

4.1.1.10.12 Disiplin süreci

Yaklaşık 700 mağazası ve 11.700 çalışanı olan aynı zamanda sendikalı olan şirkette çalışma ilişkilerinin rolü ve iş yapış biçimi, ortaya çıkan disiplin vakalarının en hızlı, şeffaf, verimli ve adil bir şekilde tamamlanması, çalışan memnuniyeti ve sendikal ilişkiler açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Çalışma ilişkileri, kurumda çalışanlar ile yönetim arasında bir köprü vazifesi görürken, kurumdaki çalışma barışının ve huzurunun sağlanması adına yapılan uygulamaların başında gelen disiplin süreçlerinin, şirket kültürü, insan kaynakları politikaları, toplu iş sözleşmesi ve yasal mevzuata uygun bir şekilde düzenlenmesini ve yerine getirilmesini sağlamakla sorumludur.

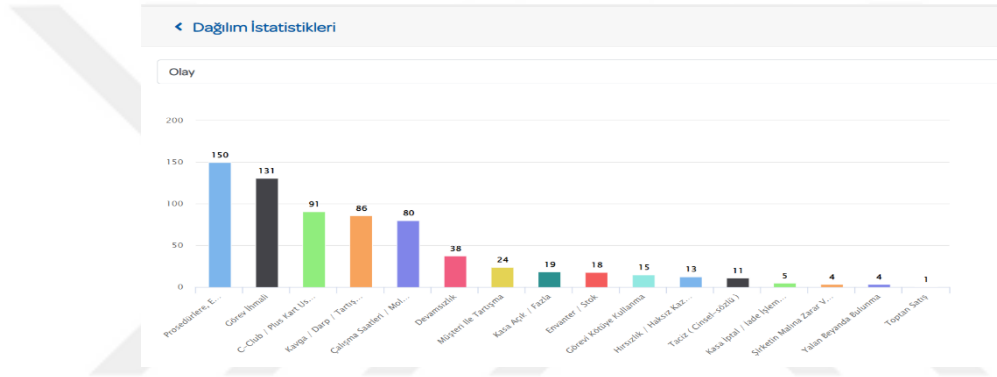


Şekil 40. Çalışma İlişkilerinin İş Yapış Modeli ve İlişki Haritası (C Mobil, 2022).

Dijitalleşme öncesi; şirkette herhangi bir olay meydana geldiğinde vakit kaybetmeden aşağıdaki bilgi ve belgeler, eksiksiz ve doğru bir şekilde imzalanmış olarak hazırlanmaktadır. İmzasız evraklar değerlendirmeye alınmamaktadır.

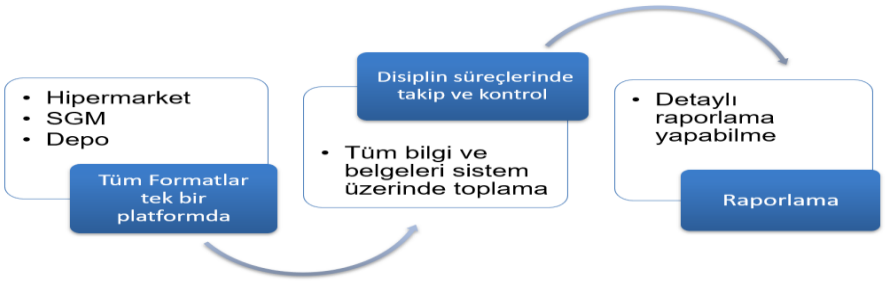
- Durum tespit tutanağı,
- Varsa olaya tanık kişi ya da kişilerden düz beyaz bir kâğıda olayla ilgili gördükleri ve duyduklarını ayrıntılı bir şekilde yazdıkları tanık beyanları,
- Olayla ilgili kişi ya da kişilerin savunmaları,
- Varsa farklı açılardan kamera kayıtları,
- Olay mahiyetine göre satış yönetiminin değerlendirmesi.

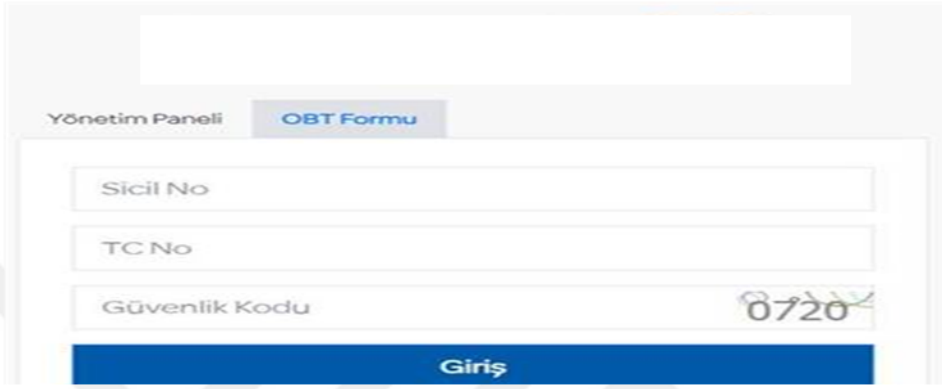
İnceleme ve değerlendirme sürecinde Çalışma İlişkileri ya da İç Denetim Başkanlığı tarafından çalışana en fazla 15 güne kadar uzaklaştırma verilebilirken çalışanın durumu, kapsam içi ya da kapsam dışı olmasına göre ilgili mercide değerlendirilir.



Şekil 41. 2021 Vaka Dağılımı (C Mobil, 2022).

Dijital sistemde ise "Makine Öğrenmesi" ve "Yapay Zekâ"ya öğretilen aşağıdaki algoritmaya göre süreci takip eden ve Sanal Robot üstünde geliştirilen Dijitalleşen Disiplin Takip Süreci ile kâğıt ve kalem kullanımı ortadan kaldırılmıştır.

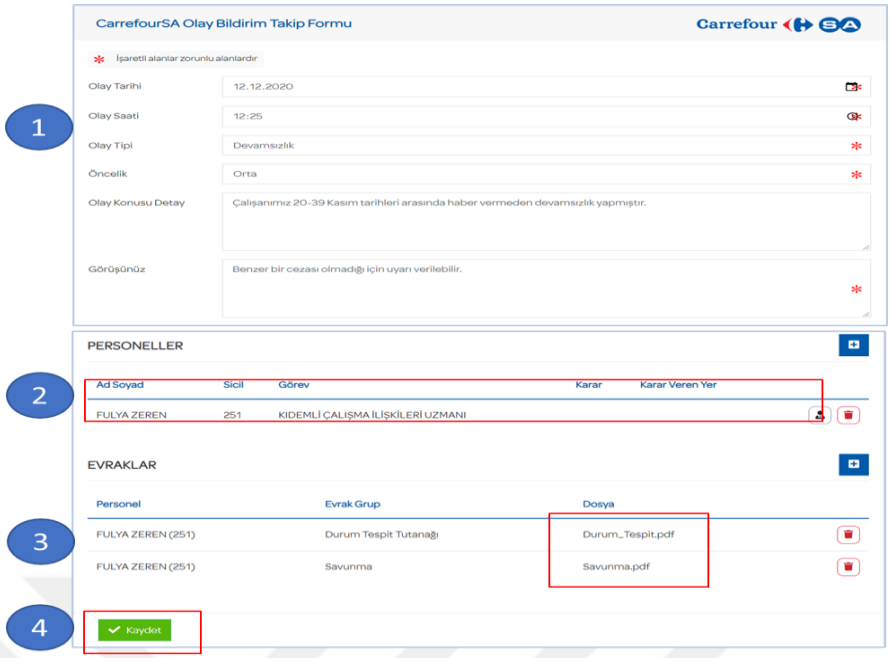




Şekil 42. Disiplin Süreçleri Olay Takip Uygulaması Giriş Ekranı (C Mobil, 2022).

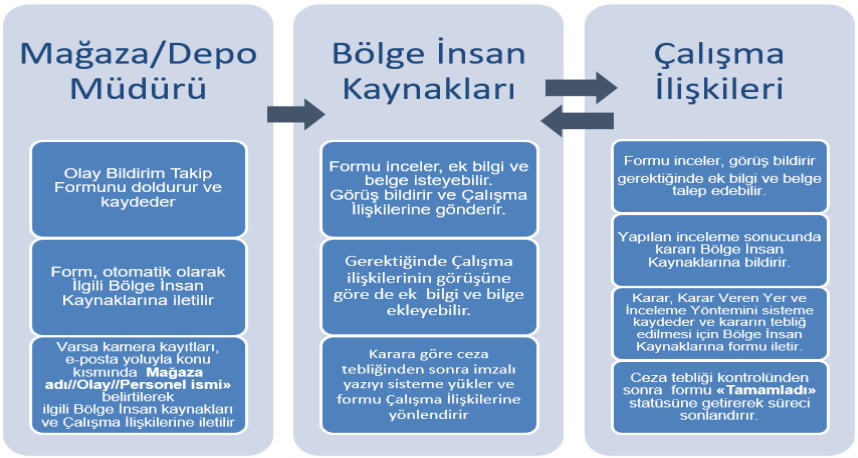
Yeni geliştirilen modele göre ilgili iş birimleri olaylar vuku bulduğunda robot üstünde geliştirilen Olay Bildirim Takip formunu doldurur aynı şekilde kanıt belgeler, savunmalar ve varsa video kayıtlarını e-posta ile Bölge İnsan Kaynaklarına iletilir.

- Mağaza/Depo Müdürleri “Sicil No” ve “T.C. No” bilgileriyle erişim adresinden «OBT Formu» sekmesinden giriş yapar.
- Mağaza/depo müdürü olmayan işyerleri için OBTF Bölge İnsan Kaynakları tarafından oluşturur.
- Sürecin doğru ve hızlı bir şekilde sonuçlandırılması için forma girilen tüm bilgi ve belgeler imzalı ve eksiksiz olmalıdır. İmzasız belgeler işleme alınmaz.



Şekil 43. Örnek Olay Bildirim Formu (C Mobil, 2022).

Bölge İnsan Kaynakları tüm dokümanları inceler, eksikler var ise tamamlar ve vakayı sistem üstünden sanal bir dosya olarak Çalışma İlişkilerine gönderir.



Şekil 44. Disiplin Sürecinin Akış Diyagramı (C Mobil, 2022).

Dijital ortamda oluşturulan soruşturma dosyası Disiplin Kuruluna sunulur ve çıkan sonuç her ne olursa olsun "*Uyarı, İhtar, Kınama veya İş Akdi Feshi*" yine aynı sistem üstünden yürütülür ve belgelerin birer kopyası çalışanların SAP üstündeki sanal özlük dosyalarında arşivlenir.

4.1.1.11 Dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorluklar

Dijitalleşme projenin başlaması ile çeşitli zorluklarla karşılaşılmış, değişimin sağlanabilmesi için çeşitli aksiyonlar alınmış ve bazı yapısal değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan başlıca zorluklar şöyle sıralanabilir:

- Üst yönetiminin desteğinin yeterli düzeyde olmaması,
- Dijitalleşme vizyonunun/stratejisinin net olmaması ve paylaşılamaması
- Dijital kültür eksikliği,
- Ekonomik faydalarının yeterince iyi anlaşılmaması (kuruma olacak katkının tam ölçümünün yapılamaması),
- Dijital yatırımların finansal açıdan maliyetinin yüksek olması (ROI),
- Şirkette içinde yeterli seviye teknolojik altyapı olmaması,
- Veri güvenliği ve veri gizliliğiyle ilgili kaygıların olması,
- Yasal olarak belirsizliğin olması,
- Çalışanların dijitalleşmeye karşı önyargılı olması,
- Çalışan yetkinliklerinin, uzmanlığının ve bilgisinin dijitalleşme için yetersiz olması vb gibi.

4.1.2 Nicel araştırmadan elde edilen bulgular

Çalışmanın amacına uygun olarak çalışan algılarına göre dijitalleşme ile duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans olarak belirlenen iş sonuçları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmanın bu bölümünde ayrıca sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla ilişkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

4.1.2.1 Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmada kullanılan dijitalleşme, duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 12. Dijitalleşme ve İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	**Std.Sapma**	**N**
Dijitalleşme ile birlikte, işimi çok daha kolay gerçekleştiriyorum.	**4,78**	0,528	393
Dijitalleşme ile birlikte, işlerim daha az sıkıcı oluyor.	**4,59**	0,807	393
Dijitalleşme ile birlikte, zamanlama problemlerimi kolay çözüyorum.	**4,66**	0,689	393
Dijitalleşme ile birlikte, çok çeşitli görevler yapabiliyorum.	**4,61**	0,728	393
Dijitalleşme, daha önemli işler yapmama izin veriyor.	**4,6**	0,732	393
Dijitalleşme ile birlikte, kişisel kontrolümü arttırıyor.	**4,64**	0,708	393
Dijitalleşme ile birlikte, bana daha zorlu görevler sağlıyor.	**4,26**	1,14	393
Dijitalleşme ile birlikte, problem çözme becerimi iyileştiriyor.	**4,62**	0,708	393
Dijitalleşme ile birlikte, kariyer hedeflerime kolay ulaştırıyor.	**4,42**	0,94	393
Dijitalleşme ile birlikte gelişen teknolojik değişim çalışanlar için iyidir.	**4,79**	0,495	393
Dijitalleşme ile birlikte, çalışanların beceri seviyelerini arttırdı.	**4,64**	0,685	393
Dijitalleşme ile birlikte, pazarlanabilir becerilerimi arttırdı.	**4,56**	0,777	393
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışan sayısını büyük ölçüde azalttı.	3,87	1,202	393
Dijitalleşme ile birlikte, işimin geleceği için endişeleniyorum.	2,66	1,354	393
Dijitalleşme ile birlikte, endişeliyim çünkü artık daha fazla yetenek gerekiyor.	2,75	1,381	393
Dijitalleşme ile birlikte, yeni teknolojiler öğrenmek zorunda kalma konusunda endişeliyim.	2,44	1,415	393
Dijitalleşme ile birlikte, endişeleniyorum çünkü işimin nasıl etkileneceğini bilmiyorum.	2,44	1,354	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişim fazladan bir iş yükü yaratıyor.	2,62	1,401	393
Dijitalleşme ile birlikte, iş sorumluluklarım konusu benim için net değil.	2,34	1,303	393
Dijitalleşme ile birlikte, işlerimin daha stresli olacağından endişeliyim.	2,35	1,263	393
Dijitalleşen şirketimde, değişimin, İş arkadaşlarım ile ilişkilerime zarar vereceğinden endişeliyim.	2,22	1,249	393
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknoloji ve bilgisayarlar bende huzursuzluk yaratıyor.	**2,06**	1,254	393
Dijitalleşme ile birlikte, ortaya çıkan değişim taleplerimde çelişkiler ortaya çıkartıyor.	2,33	1,337	393
Dijitalleşme ile birlikte, daha fazla zaman baskısı hissetmeye başladım.	2,53	1,403	393
Dijitalleşme ile birlikte, riske izin vererek değişimi teşvik eder.	3,69	1,433	393
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışanlar yeni açılacak pozisyonları doldurabilecek.	3,87	1,306	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişikliklere katılma fırsatım vardır.	**4,38**	1,018	393
Dijitalleşme ile birlikte, üst yönetim değişimi desteklemekte net bir duruş gösteriyor.	**4,37**	1,106	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yeni teknik beceriler geliştirmeye müsaade ediyor.	**4,45**	0,952	393
Dijitalleşme ile birlikte, işe atama/yerleştirme kararları adildir.	**4,27**	1,115	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişimin, İşim üzerinde çok az etkisi olacak.	3,59	1,453	393
Dijitalleşme ile birlikte, teknoloji ve bilgisayar eğitimleri çok daha kolay olacak.	**4,46**	0,917	393
Dijitalleşen iş dünyasında, rekabeti korumak için değişim gereklidir.	**4,75**	0,661	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, daha fazla kişisel iletişim gerektiriyor.	**4,5**	0,912	393
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yöneticilerimin süreçleri daha yakından izlemesini sağladı.	**4,52**	0,875	393

Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknolojik araçları kullanmak güven vermiyor.	3,21	1,666	393

Dijitalleşme Ölçeği 'ne ait en yüksek düzeydeki ifadenin 4.79 ortalama ile "Dijitalleşme ile birlikte gelişen teknolojik değişim çalışanlar için iyidir" ifadesinin; en düşük düzeydeki ifadenin ise 2.06 ortalama ile "Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknoloji ve bilgisayarlar bende huzursuzluk yaratıyor" ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Performans Ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 13'de belirtilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	**Std.Sapma**	**N**
Dijitalleşme ile birlikte, satışlar artmıştır.	4,5	0,824	393
Dijitalleşme ile birlikte, kâr artmıştır.	4,5	0,836	393
Dijitalleşme ile birlikte, nakit yönetiminde iyileşme sağlanmıştır.	4,46	0,871	393
Dijitalleşme ile birlikte, pazar payı artmıştır.	4,5	0,855	393
Dijitalleşme şirketimin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlendirilmesine katkıda bulunmuştur.	4,57	0,75	393
Dijitalleşme pazarlama maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunmuştur.	4,49	0,921	393
Dijitalleşme bütçe hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmuştur.	4,53	0,789	393
Dijitalleşme satış sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.	4,55	0,784	393
Dijitalleşme müşteri sayısının arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	4,55	0,807	393
Dijitalleşme müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	4,59	0,761	393

Tablo 13'e göre Örgütsel Performans Ölçeği'ne ait en yüksek düzeydeki ifadenin 4.59 ortalama ile "Dijitalleşme müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmuştur" ifadesinin; en düşük düzeydeki ifadenin ise 4.46 ortalama ile "Dijitalleşme ile birlikte, nakit yönetiminde iyileşme sağlanmıştır" ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

Bireysel Performans Ölçeği'nin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 14'de belirtilmiştir.

Tablo 14. Bireysel Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std.Sapma	N
Dijitalleşme ile birlikte, kendi performans hedeflerime ulaşacağımdan çok eminim.	4,6	0,704	393
Dijitalleşme ile birlikte, geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi.	4,54	0,801	393
Dijitalleşme ile birlikte, hedeflerimi düzenli olarak başarırım.	4,67	0,607	393
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler.	4,68	0,621	393
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel performansım geçen yıl boyunca önemli derecede arttı.	4,65	0,67	393

Tablo 14'e göre Bireysel Performans Ölçeği'ne ait en yüksek düzeydeki ifadenin 4.68 ortalama ile "Dijitalleşme ile birlikte, bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler" ifadesinin; en düşük düzeydeki ifadenin ise 4.54 ortalama ile "Dijitalleşme ile birlikte, geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi" ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 15'de belirtilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std.Sapma	N
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim vardır.	4,78	0,528	393
Kendimi şirketime karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	4,59	0,807	393
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	4,66	0,689	393
Kendimi şirketimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	4,61	0,728	393
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var.	4,6	0,732	393
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	4,64	0,708	393

Tablo 15'e göre Duygusal Bağlılık Ölçeği'ne ait en yüksek düzeydeki ifadenin 4.78 ortalama ile "Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim vardır" ifadesinin; en düşük düzeydeki ifadenin ise 4.59 ortalama ile "Kendimi şirketime karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum" ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

Sosyal medya Kullanımı Ölçeği'nin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 16'da belirtilmiştir.

Tablo 16. Sosyal Medya Kullanımıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std.Sapma	N
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir.	4,67	0,671	393
Daha çok sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak için dijital teknolojilerden yararlanırım.	4,66	0,707	393
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) etkin olarak kullanırım.	4,6	0,802	393
Sosyal medyalarda (facebook, twitter, vb) kendim daha rahat ifade ederim.	4,37	1,081	393

Tablo 16'ya göre Sosyal Medya Kullanımı Ölçeği'ne ait en yüksek düzeydeki ifadenin 4.67 ortalama ile "Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir" ifadesinin; en düşük düzeydeki ifadenin ise 4.37 ortalama ile "Sosyal medyalarda (facebook, twitter, vb) kendim daha rahat ifade ederim" ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

4.1.2.2 Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi; benzer özellikleri olan değişkenleri az sayıda faktör ile ölçerek değerlendirmesinin yapıldığı istatistiksel bir analiz yöntemidir. Ayrıca maddelerin faktör yüklerini kullanarak yeni değerlendirmeler yapılabilen, değişken gruplar arasında ortak faktör adı verilen yeni değişkenler belirlemesini sağlayan bir analiz ve ölçüm süreci olarak da ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2017).

Faktör analizinde öncelikle elde edilen veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Alan yazında toplanan veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri gibi pek çok faktör çıkarma yöntemi geliştirilmiştir (Erkuş, 2016). Bu çerçevede çalışmamızda öncelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan dijitalleşme, duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili yapılan faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

4.1.2.2.1 Dijitalleşme Ölçeği Analiz Sonuçları

Araştırmada veri setinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ile değişkenler arasındaki ilişki ise Barlett Testi ile değerlendirilmiştir. Testlerle ilgili sonuçlar Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17. Dijitalleşme Ölçeği KMO VE Barlett Testi Sonuçları

		1. Boyut
KMO		0,922
Barlett Testi	**X^2**	9058,119
	Sd	630
	P	,000

Araştırmada dijitalleşme ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.92 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre veri seti faktör analizi için mükemmel uygunluğa sahiptir. KMO değerleri için; 0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 iyi, 0,60 orta, 0,50 zayıf ve 0,50'nin altı ise kabul edilemez şeklinde kabul edilmektedir (Sharma, 1996). Araştırmada Barlett testi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı test edilmiş ve sonuç anlamlı bulunmuştur (X^2=9058.12, p=.00). Sonuç olarak veri setinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir.

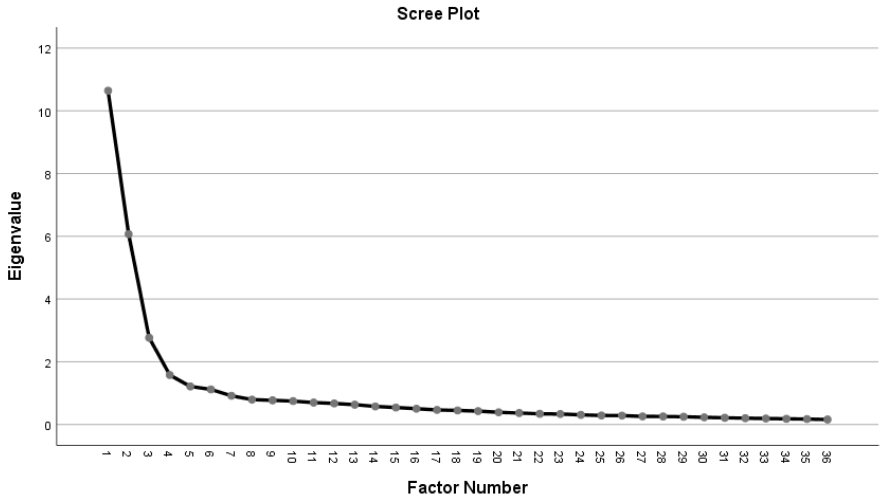
Araştırmada veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra faktör analizi için uygunluğuna saptandıktan sonra temel bileşenler analizi (PCA) uygulanarak öz yeterlik maddelerinin hangi faktörler altında toplandığı belirlenmiştir. Faktör analizinde aralarında ilişki bulunduğu düşünülen değişken sayılarını azaltmak ve bu ilişkilerden faydalanarak yeni yapılar ortaya koymak amaçlanmaktadır (Özdamar, 2002). Bununla birlikte kullanılan ölçeklerde yapı geçerliliğinin sağlanması için gerek ve yeter şart, farklı faktörler altında toplanan maddelerin yüksek iki faktörlü yükü arasındaki fark en az .10 olmalı ve faktör yük değeri .45 ya da daha yüksek (bu sınır değer .30'a kadar düşürülebilir) olmalıdır (Büyüköztürk, 2015).

Araştırmada faktör sayısını belirlenmek amacıyla özdeğer istatistiği (Eigenvalue) kullanılmıştır. Özdeğer istatistiği 1 ve 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yapılan faktör analizi sonuçlarına göre dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları Tablo 18 'de belirtilmiştir.

Tablo 18. Dijitalleşme Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılmalı Varyans
Faktör 1	10,641	29,559	29,559
Faktör 2	6,069	16,859	46,418
Faktör 3	2,764	7,678	54,096
Faktör 4	1,578	4,384	58,48

Yapılan faktör analizi sonucunda dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Buna göre 13 maddeden oluşan Faktör 1 maddelerinin faktör yükleri .31 ile .80 arasında değer almaktadır. Bu durum toplam varyansın %29,56 olmasını açıklamaktadır. Faktör 2, 12 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yükleri .32 ile .75 arasında değer almaktadır. Bu durum toplam varyansın %16,86 olmasını açıklamaktadır. Faktör 3, 6 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yükleri .65 ile .79 arasında değer almaktadır. Bu durum toplam varyansın %7,68 olmasını açıklamaktadır. Faktör 4, 5 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yükleri .53 ile .71 arasında değer almaktadır. Bu faktör toplam varyansın %4.38 olmasını açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde varyans oranının yüksek olması ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Tavşancıl 'a (2014) göre, ideal olan varyans oranları %40–60 aralığında olup bu çalışmada belirlenen %58 değer ideal varyans oranındadır. Analiz çalışmalarında yamaç birikinti grafiği (scree pilot) testi kullanılarak faktör sayısı belirlenebilmektedir. Yamaç grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayı faktör sayısını vermektedir. Bu doğrultuda Şekil 44' da ölçeğin boyutuna ilişkin yamaç grafiği gösterilmiştir.



Şekil 45. Dijitalleşme Ölçeğine Ait İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 44'e göre eğrinin yüksekten gelip kırılma yaşadığı nokta dört faktörlü bir yapı olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda Tablo 19'da maddelerin bulunduğu madde faktör yükleri belirtilmiştir.

Tablo 19. Dijitalleşme Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**
Dijitalleşme ile birlikte, işimi çok daha kolay gerçekleştiriyorum.	0,723			
Dijitalleşme ile birlikte, işlerim daha az sıkıcı oluyor.	0,73			
Dijitalleşme ile birlikte, zamanlama problemlerimi kolay çözüyorum.	0,782			
Dijitalleşme ile birlikte, çok çeşitli görevler yapabiliyorum.	0,753			
Dijitalleşme, daha önemli işler yapmama izin veriyor.	0,801			
Dijitalleşme ile birlikte, kişisel kontrolümü arttırıyor.	0,8			
Dijitalleşme ile birlikte, bana daha zorlu görevler sağlıyor.	0,437			
Dijitalleşme ile birlikte, problem çözme becerimi iyileştiriyor.	0,773			
Dijitalleşme ile birlikte, kariyer hedeflerime kolay ulaştırıyor.	0,782			
Dijitalleşme ile birlikte gelişen teknolojik değişim çalışanlar için iyidir.	0,624			
Dijitalleşme ile birlikte, çalışanların beceri seviyelerini arttırdı.	0,734			
Dijitalleşme ile birlikte, pazarlanabilir becerilerimi arttırdı.	0,663			
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışan sayısını büyük ölçüde azalttı.	0,308			
Dijitalleşme ile birlikte, işimin geleceği için endişeleniyorum.				0,586
Dijitalleşme ile birlikte, endişeliyim çünkü artık daha fazla yetenek gerekiyor.				0,643
Dijitalleşme ile birlikte, yeni teknolojiler öğrenmek zorunda kalma konusunda endişeliyim.				0,71
Dijitalleşme ile birlikte, endişeleniyorum çünkü işimin nasıl etkileneceğini bilmiyorum.				0,713
Dijitalleşme ile birlikte, değişim fazladan bir iş yükü yaratıyor.				0,531
Dijitalleşme ile birlikte, iş sorumluluklarım konusu benim için net değil.			0,646	
Dijitalleşme ile birlikte, işlerimin daha stresli olacağından endişeliyim.			0,729	
Dijitalleşen şirketimde, değişimin, İş arkadaşlarım ile ilişkilerime zarar vereceğinden endişeliyim.			0,761	
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknoloji ve bilgisayarlar bende huzursuzluk yaratıyor.			0,736	
Dijitalleşme ile birlikte, ortaya çıkan değişim taleplerimde çelişkiler ortaya çıkartıyor.			0,798	
Dijitalleşme ile birlikte, daha fazla zaman baskısı hissetmeye başladım.			0,756	
Dijitalleşme ile birlikte, riske izin vererek değişimi teşvik eder.		0,699		
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışanlar yeni açılacak pozisyonları doldurabilecek.		0,756		

Dijitalleşme ile birlikte, değişikliklere katılma fırsatım vardır.	0,605
Dijitalleşme ile birlikte, üst yönetim değişimi desteklemekte net bir duruş gösteriyor.	0,691
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yeni teknik beceriler geliştirmeye müsaade ediyor.	0,741
Dijitalleşme ile birlikte, işe atama/yerleştirme kararları adildir.	0,656
Dijitalleşme ile birlikte, değişimin, İşim üzerinde çok az etkisi olacak.	0,388
Dijitalleşme ile birlikte, teknoloji ve bilgisayar eğitimleri çok daha kolay olacak.	0,72
Dijitalleşen iş dünyasında, rekabeti korumak için değişim gereklidir.	0,647
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, daha fazla kişisel iletişim gerektiriyor.	0,563
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yöneticilerimin süreçleri daha yakından izlemesini sağladı.	0,626
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknolojik araçları kullanmak güven vermiyor.	0,315

Tablo 19' da maddelere ait faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında belirtilmiştir. Bu yük değerleri maddelerin alt boyutlar ile ilişkisini açıklayan katsayılar olup faktör yapısının ortaya çıkmasını sağlarlar. Tablo 19'a göre 36 maddeden oluşan dört faktöre ait yük değerleri .31 ile .80 arasında değişmektedir.

Araştırmada ölçme aracının güvenilirliğini ölçmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısı bulunmuştur. Tablo 20'de her maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları verilmiştir. Tablo 20'ye göre ölçeğin toplam Cronbach Alfa değeri.882 olup bu değer ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. Dijitalleşme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**CronbachAlpha Katsayısı**
Dijitalleşme Ölçeği	36	.882
Faktör 1	13	.913
Faktör 2	12	.902
Faktör 3	6	.838
Faktör 4	5	.706

Dijitalleşme ölçeğine ait madde analizi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların dijitalleşme ölçeğine katılım düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$ = 135.84).

Tablo 21. Dijitalleşme Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama	**Madde Silindiği Durumdaki Varyans**	**Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon**	**Madde Silindiğinde Cronbach's α**
Dijitalleşme ile birlikte, işimi çok daha kolay gerçekleştiriyorum.	131,05	302,115	0,41	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, işlerim daha az sıkıcı oluyor.	131,24	297,043	0,44	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, zamanlama problemlerimi kolay çözüyorum.	131,17	299,628	0,412	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, çok çeşitli görevler yapabiliyorum.	131,22	297,147	0,488	0,879
Dijitalleşme, daha önemli işler yapmama izin veriyor.	131,23	297,155	0,484	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, kişisel kontrolümü arttırıyor.	131,19	297,811	0,475	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, bana daha zorlu görevler sağlıyor.	131,57	296,619	0,306	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, problem çözme becerimi iyileştiriyor.	131,21	298,324	0,453	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, kariyer hedeflerime kolay ulaştırıyor.	131,4	293,542	0,481	0,878
Dijitalleşme ile birlikte gelişen teknolojik değişim çalışanlar için iyidir.	131,04	304,692	0,288	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, çalışanların beceri seviyelerini arttırdı.	131,18	299,589	0,416	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, pazarlanabilir becerilerimi arttırdı.	131,26	296,673	0,472	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışan sayısını büyük ölçüde azalttı.	131,96	294,802	0,331	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, işimin geleceği için endişeleniyorum.	133,17	290,897	0,372	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, endişeliyim çünkü artık daha fazla yetenek gerekiyor.	133,08	291,448	0,351	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, yeni teknolojiler öğrenmek zorunda kalma konusunda endişeliyim.	133,38	288,365	0,407	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, endişeleniyorum çünkü işimin nasıl etkileneceğini bilmiyorum.	133,39	289,116	0,412	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, değişim fazladan bir iş yükü yaratıyor.	133,21	292,999	0,312	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, iş sorumluluklarım konusu benim için net değil.	133,49	294,526	0,306	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, işlerimin daha stresli olacağından endişeliyim.	133,48	294,352	0,322	0,881
Dijitalleşen şirketimde, değişimin, İş arkadaşlarım ile ilişkilerime zarar vereceğinden endişeliyim.	133,61	292,178	0,379	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknoloji ve bilgisayarlar bende huzursuzluk yaratıyor.	133,77	289,417	0,444	0,878
Dijitalleşme ile birlikte, ortaya çıkan değişim taleplerimde çelişkiler ortaya çıkartıyor.	133,5	293,526	0,319	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, daha fazla zaman baskısı hissetmeye başladım.	133,29	293,952	0,291	0,882

Dijitalleşme ile birlikte, riske izin vererek değişimi teşvik eder.	132,14	286,192	0,447	0,878
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışanlar yeni açılacak pozisyonları doldurabilecek.	131,96	286,404	0,493	0,877
Dijitalleşme ile birlikte, değişikliklere katılma fırsatım vardır.	131,45	291,523	0,499	0,877
Dijitalleşme ile birlikte, üst yönetim değişimi desteklemekte net bir duruş gösteriyor.	131,46	290,652	0,478	0,878
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yeni teknik beceriler geliştirmeye müsaade ediyor.	131,38	292,164	0,518	0,877
Dijitalleşme ile birlikte, işe atama/yerleştirme kararları adildir.	131,56	288,655	0,529	0,877
Dijitalleşme ile birlikte, değişimin, İşim üzerinde çok az etkisi olacak.	132,24	289,152	0,378	0,88
Dijitalleşme ile birlikte, teknoloji ve bilgisayar eğitimleri çok daha kolay olacak.	131,37	293,881	0,483	0,878
Dijitalleşen iş dünyasında, rekabeti korumak için değişim gereklidir.	131,07	302,308	0,312	0,881
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, daha fazla kişisel iletişim gerektiriyor.	131,33	295,358	0,438	0,879
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yöneticilerimin süreçleri daha yakından izlemesini sağladı.	131,31	294,469	0,489	0,878
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknolojik araçları kullanmak güven vermiyor.	132,61	284,636	0,4	0,88

Yapılan analizde güvenilirliğini göstermek amacıyla her bir maddesinin ne kadar etkilediği verilmiştir. Bu doğrultuda tüm maddenin ayrı ayrı ölçekten çıkarılacağı durumlarda ortalamasının, varyansını ve Cronbach Alfa değerinin ne derecede etkilendiği belirtilmiştir. Sonuçta her maddenin varyansına göre hesaplanan Cronbach Alfa değerinin iç tutarlılık katsayılarından .882 olduğu görülmüştür (Tablo 21).

Sonuç olarak; tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı kanıtlanmıştır.

4.1.2.2.2 Duygusal bağlılık ölçeği analiz sonuçları

Araştırmada duygusal bağlılık ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri = .894 ve Bartlett's Testi değeri= 1520.449 ($p<.001$) olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0,80'den fazla olduğundan, örneklemden elde edilen verinin yeterli olduğu kabul edilmektedir. Bartlett's testi sonucunun.05'ten küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

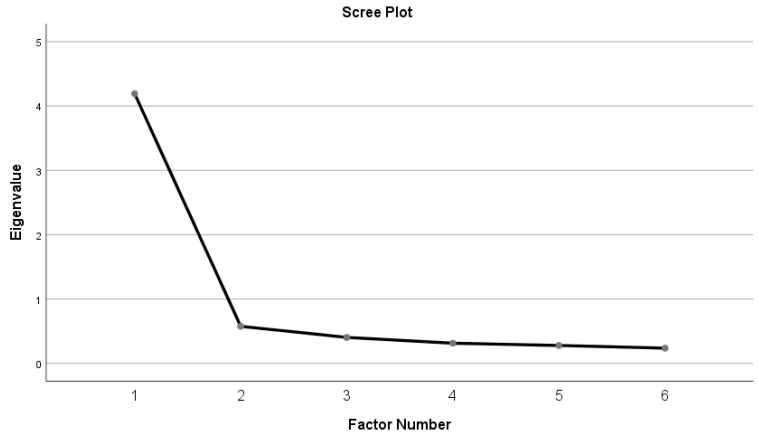
		1. Boyut
KMO		0,894
Barlett Testi	**X^2**	1520,449
	Sd	15
	P	,000

6 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 23 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 23. Duygusal Bağlılık Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	**Özdeğer**	**Varyans**	**Yığılmalı Varyans**
Duygusal Bağlılık Ölçeği	4,192	69,867	69,867

Tablo 23’de görüleceği gibi özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %69,86’sını açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %4.19 ve açıkladığı varyans miktarı %69,86’dır.



Şekil 45. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 45‘de yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 24. Duygusal Bağlılık Ölçek Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim vardır.	0,721
Kendimi şirketime karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	0,77
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	0,84
Kendimi şirketimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	0,802
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var.	0,84
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,817

Tablo 24'de yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Buna göre 6 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .72 ile .84 arasında değerler aldığı görülmektedir.

Tablo 25. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayısı**
Duygusal Bağlılık Ölçeği	6	.911

Tablo 25'e göre ölçeğin toplamında ortaya çıkan .911 Cronbach Alfa değerinin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Tablo 26' da Duygusal Bağlılık Ölçeğine ait madde analizi sonuçları belirtilmiş olup katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$ = 27.88).

Tablo 26. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	'Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama'	**'Madde Silindiği Durumdaki Varyans'**	**'Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon'**	**'Madde Silindiğinde Cronbach's α'**
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim vardır.	23,1	9,761	0,695	0,905

Kendimi şirketime karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	23,29	8,272	0,735	0,899
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	23,22	8,624	0,799	0,888
Kendimi şirketimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	23,27	8,581	0,755	0,894
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var.	23,28	8,436	0,79	0,889
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	23,24	8,626	0,77	0,892

Maddelerin ayrı ayrı varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin iç tutarlılık katsayıları belirlenmiştir (Tablo 26). Böylece, tüm maddelerin güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

4.1.2.2.3 Bireysel performans ölçeği analiz sonuçları

Araştırmada bireysel performans ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri= .885 ve Bartlett's Testi değeri= 1394.844 (p<.001) olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0,80'den yüksek olduğu için örneklemden elde edilen verinin yeterlidir. Bartlett's testi sonucunun .05'ten küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu kanıtlamaktadır (Tablo 27).

Tablo 27. Bireysel Performans Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

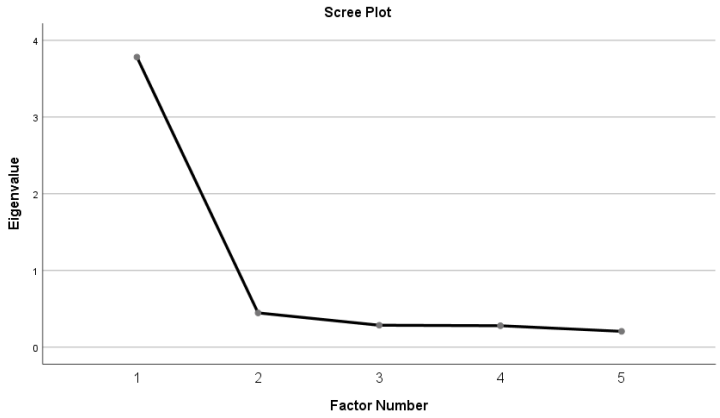
		1. Boyut
KMO		0,885
Barlett Testi	**X^2**	1394,844
	Sd	10
	P	,000

5 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 28 'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Bireysel Performans Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	**Özdeğer**	**Varyans**	**Yığılmalı Varyans**
Bireysel Performans Ölçeği	3,782	75,636	75,636

Tablo 28'de görüleceği gibi özdeğeri 1'den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %75,64'ünü açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %3,78 ve açıkladığı varyans miktarı %75,64'tür.



Şekil 46. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 46'da yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 29. Bireysel Performans Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
Dijitalleşme ile birlikte, kendi performans hedeflerime ulaşacağımdan çok eminim.	0,848
Dijitalleşme ile birlikte, geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi.	0,756
Dijitalleşme ile birlikte, hedeflerimi düzenli olarak başarırım.	0,849
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler.	0,829
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel performansım geçen yıl boyunca önemli derecede arttı.	0,888

Tablo 29'da yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Buna göre 5 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .76 ile .89 arasında değerler aldığı belirlenmiştir.

Tablo 30. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayısı**
Bireysel Performans Ölçeği	5	.915

Tablo 30'a göre ölçeğin toplamında belirlenen Cronbach Alfa değeri .915 olup bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 31' de Bireysel Performans Ölçeğine ait madde analizi sonuçları belirtilmiş olup katılımcıların bireysel performans düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$ = 23.14).

Tablo 31. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	'Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama'	**'Madde Silindiği Durumdaki Varyans'**	**'Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon'**	**'Madde Silindiğinde Cronbach's α'**
Dijitalleşme ile birlikte, kendi performans hedeflerime ulaşacağımdan çok eminim.	18,55	5,544	0,809	0,89
Dijitalleşme ile birlikte, geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi.	18,61	5,393	0,722	0,914
Dijitalleşme ile birlikte, hedeflerimi düzenli olarak başarırım.	18,48	5,954	0,81	0,892
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler.	18,47	5,989	0,771	0,898
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel performansım geçen yıl boyunca önemli derecede arttı.	18,5	5,618	0,836	0,885

Yapılan analizde Cronbach Alfa değerinin kabul edilebilir (>.70) olduğu Tablo 31'de belirtilmektedir.

4.1.2.2.4 Örgütsel performans ölçeği analiz sonuçları

Araştırmada örgütsel performans ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin değeri= .954 ve Bartlett's Testi değeri=5266.196 (p<.001) olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0,80'in üzerinde bulunmuş olup bu durumda örneklemden elde edilen veri yeterlidir. Aynı zamanda Bartlett's testi sonucu .05'ten küçük belirlenmiş olup bu da ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu kanıtlamaktadır (Tablo 32).

Tablo 32. Örgütsel Performans Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

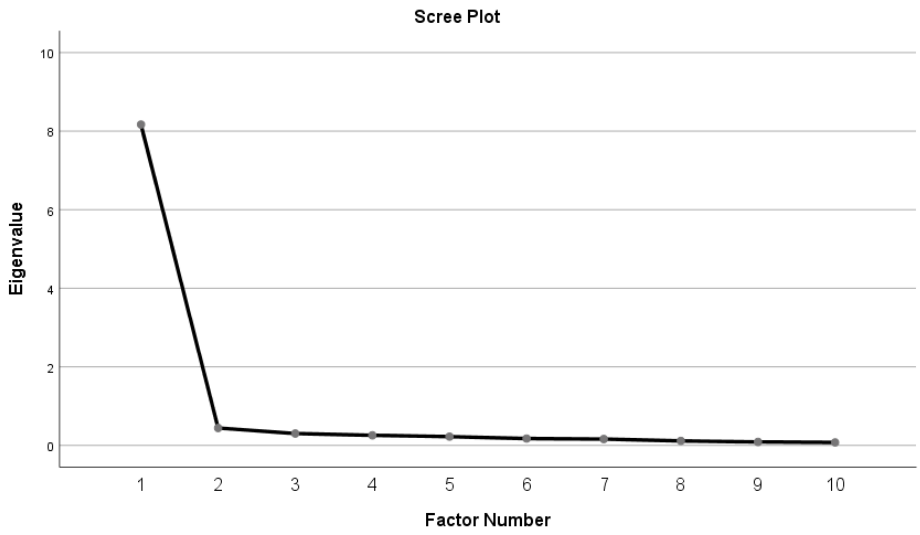
		1. Boyut
KMO		0,954
Barlett Testi	**X^2**	5266,196
	Sd	45
	P	,000

10 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 33 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Performans Ölçeğinin Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	**Özdeğer**	**Varyans**	**Yığılmalı Varyans**
Örgütsel Performans Ölçeği	8,169	81,695	81,695

Tablo 33’de görüleceği üzere ölçeğin özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %81,69’unu açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %8.17 ve açıkladığı varyans miktarı %81,69’dur.



Şekil 47. Dijitalleşme Ölçeğine Ait İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 47‘de yer alan yamaç grafiğinin ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 34. Örgütsel Performans Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
Dijitalleşme ile birlikte, satışlar artmıştır.	0,942
Dijitalleşme ile birlikte, kâr artmıştır.	0,931
Dijitalleşme ile birlikte, nakit yönetiminde iyileşme sağlanmıştır.	0,905
Dijitalleşme ile birlikte, pazar payı artmıştır.	0,945
Dijitalleşme şirketimin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlendirilmesine katkıda bulunmuştur.	0,882
Dijitalleşme pazarlama maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunmuştur.	0,79
Dijitalleşme bütçe hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmuştur.	0,892
Dijitalleşme satış sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.	0,888
Dijitalleşme müşteri sayısının arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	0,885
Dijitalleşen şirketim, Müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	0,847

Tablo 34'de yer alan faktör yük değerleri bulundukları Faktör 1 boyutunun altında sıralanmıştır. Buradaki yük değerleri maddelerin alt boyutlarla olan ilişkisini açıklayan katsayılar olup faktör yapısının ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Buna göre Tablo 34'e göre 10 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .79 ile .94 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Tablo 35. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Performans Ölçeği	10	.974

Tablo 35'e göre ölçeğin Cronbach Alfa değerinin kabul edilebilir .974 olup bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 36' da Örgütsel Performans Ölçeğine ait madde analizi sonuçları belirtilmiş olup katılımcıların bireysel performans düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$= 45.24).

Tablo 36. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	'Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama'	'Madde Silindiği Durumdaki Varyans'	'Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon'	'Madde Silindiğinde Cronbach's α'
Dijitalleşme ile birlikte, satışlar artmıştır.	40,73	44,079	0,917	0,97
Dijitalleşme ile birlikte, kâr artmıştır.	40,74	44,027	0,907	0,971
Dijitalleşme ile birlikte, nakit yönetiminde iyileşme sağlanmıştır.	40,77	43,825	0,885	0,971
Dijitalleşme ile birlikte, pazar payı artmıştır.	40,74	43,629	0,925	0,97

Dijitalleşme şirketimin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlendirilmesine katkıda bulunmuştur.	40,66	45,443	0,869	0,972
Dijitalleşme pazarlama maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunmuştur.	40,74	44,248	0,792	0,97
Dijitalleşme bütçe hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmuştur.	40,7	44,74	0,894	0,971
Dijitalleşme satış sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.	40,68	44,857	0,888	0,971
Dijitalleşme müşteri sayısının arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	40,68	44,753	0,87	0,972
Dijitalleşme müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmuştur.	40,64	45,511	0,848	0,973

Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.974) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .974 'den fazla olmadığı görülmektedir (Tablo 36). Böylece, Örgütsel Performans Ölçeği 'ne ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirlik sağladığı belirlenmiştir.

4.1.2.2.5 Sosyal medya kullanımı ölçeği analiz sonuçları

Araştırmada sosyal medya kullanımı ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri = .804 ve Bartlett's Testi değeri= 935.87 (p<.001) olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,80 olduğundan, örneklemden elde edilen verinin yeterli olduğu kabul edilebilir. Bartlett's testi sonucunun .05'ten küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 37).

Tablo 37. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

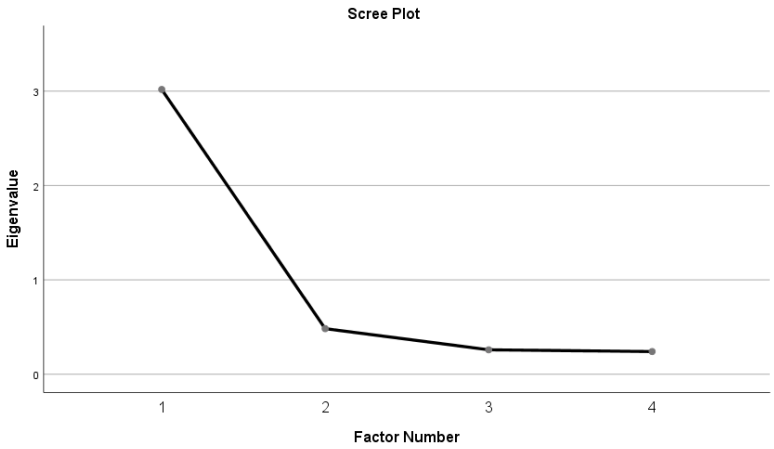
		1. Boyut
KMO		0,804
Barlett Testi	**X^2**	935,871
	Sd	6
	P	,000

4 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 38 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 38. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılmalı Varyans
Sosyal medya Kullanımı Ölçeği	3,018	75,449	75,449

Tabloda görüleceği gibi özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %75,45’ini açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %3.02 ve açıkladığı varyans miktarı %75,45’tir.



Şekil 48. Sosyal medya Kullanımı Ölçeğine İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 48‘de yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 39. Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğin Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir	0,776
Daha çok sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak için dijital teknolojilerden yararlanırım	0,84
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) etkin olarak kullanırım	0,863
Sosyal medyalarda (facebook, twitter, vb) kendim daha rahat ifade ederim	0,802

Yapılan analizde Cronbach Alfa değerinin kabul edilebilir (>.70) olduğu Tablo 39’da belirtilmektedir.

Tablo 40. Sosyal medya Kullanımı Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç tutarlılık Değeri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Sosyal medya Kullanım Ölçeği	4	.876

Tablo 40'e göre ölçeğin toplamında ortaya çıkan .876 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilirdir. Bu durumda ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 41' de Sosyal Medya Kullanım Ölçeğine ait madde analizi sonuçları belirtilmiş olup katılımcıların bireysel performans düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$= 18.3).

Tablo 41. Sosyal Medya Kullanım Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	'Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama'	'Madde Silindiği Durumdaki Varyans'	'Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon'	'Madde Silindiğinde Cronbach's α'
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir	13,64	5,39	0,708	0,857
Daha çok sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak için dijital teknolojilerden yararlanırım	13,65	5,075	0,776	0,832
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) etkin olarak kullanırım	13,71	4,62	0,807	0,812
Sosyal medyalarda (facebook, twitter, vb) kendim daha rahat ifade ederim	13,94	3,769	0,741	0,866

Tablo 41'de de görüleceği üzere her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.876) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .876'dan fazla olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Sosyal Medya Kullanımı ölçeği güvenilirliği sağladığı söylenebilir.

4.1.2.3 Korelasyon analizi sonuçları

Araştırma kapsamında dijitalleşme (ve alt boyutları), örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ile sosyal medya kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 42'de verilmektedir.

Tablo 42. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dijitalleşme	**Kişisel Fayda**	**İş Geliştirme**	**İş Stresi**	**Kişisel Güvensizlik**	**Örgütsel Performans**	**Bireysel Performans**	**Duygusal Bağlılık**	**Sosyal medya**
Dijitalleşme	r		,629**	,618**	,702**	,667**	**,538****	**,539****	**,579****	**,506****
	p		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N		393	393	393	393	393	393	393	393
Kişisel Fayda	r	,629**		-0,097	,557**	,537**	**,778****	**,807****	**,938****	**,650****
	p	0,00		0,054	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	393		393	393	393	393	393	393	393
İş Geliştirme	r	,618**	-0,097		0,043	0,041	-0,076	**-,104***	**-,108***	0,007
	p	0,00	0,054		0,4	0,418	0,131	0,039	0,032	0,885
	N	393	393		393	393	393	393	393	393
İş Stresi	r	,702**	,557**	0,043		,718**	**,514****	**,546****	**,527****	**,472****
	p	0,00	0,00	0,4		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	393	393	393		393	393	393	393	393
Kişisel Güvensizlik	r	,667**	,537**	0,041	,718**		**,540****	**,525****	**,495****	**,444****
	p	0,00	0,00	0,418	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	N	393	393	393	393		393	393	393	393
Örgütsel Performans	r	,538**	,778**	-0,076	,514**	,540**		**,780****	**,763****	**,664****
	p	0,00	0,00	0,131	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	N	393	393	393	393	393		393	393	393
Bireysel Performans	r	,539**	,807**	-,104*	,546**	,525**	,780**		**,781****	**,662****
	p	0,00	0,00	0,039	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	N	393	393	393	393	393	393		393	393
Duygusal Bağlılık	r	,579**	,938**	-,108*	,527**	,495**	,763**	,781**		**,643****
	p	0,00	0,00	0,032	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
	N	393	393	393	393	393	393	393		393
Sosyal medya	**r**	**,506****	**,650****	0,007	**,472****	**,444****	**,664****	**,662****	**,643****	
	p	0,00	0,00	0,885	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	N	393	393	393	393	393	393	393	393	

***p<.05 **p<.01**

Tablodan da görüleceği üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre;

- Dijitalleşme ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.538, p=.00, p<.01). Dijitalleşmenin "*iş geliştirme*" (r=.-076, p=.131,

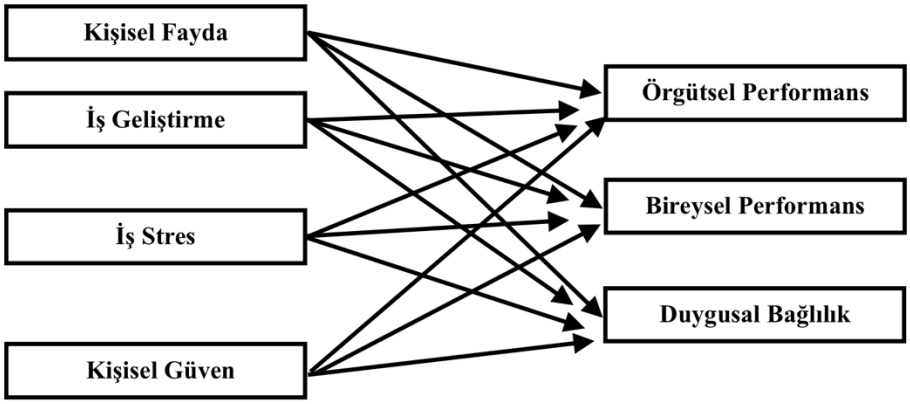
p<.01) alt boyutu dışındaki "*kişisel fayda*" (r=.778, p=.00, p<.01), "*iş stresi*" (r=.514, p=.00, p<.01) ve "*kişisel güvensizlik*" (r=.540, p=.00, p<.01), alt boyutlarıyla örgütsel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

- Dijitalleşme ile bireysel performans arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.539, p=.00, p<.01). Dijitalleşmenin "*iş geliştirme*" (r=-, 104, p=.039, p<.05), "*kişisel fayda*" (r=.807, p=.00, p<.01), "*iş stresi*" (r=.546, p=.00, p<.01) ve "*kişisel güvensizlik*" (r=.525, p=.00, p<.01) alt boyutlarıyla bireysel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.
- Dijitalleşme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.579, p=.00, p<.01). Dijitalleşmenin "*iş geliştirme*" (r=-,108, p=.032, p<.05), "*kişisel fayda*" (r=.938, p=.00, p<.01), "*iş stresi*" (r=.527, p=.00, p<.01) ve "*kişisel güvensizlik*" (r=.495, p=.00, p<.01), alt boyutlarıyla duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.
- Dijitalleşme ile sosyal medya kullanım arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.506, p=.00, p<.01). Dijitalleşmenin "*iş geliştirme*" (r=.007, p=.885, p<.01) alt boyutu dışındaki "*kişisel fayda*" (r=.650, p=.00, p<.01), "*iş stresi*" (r=.472, p=.00, p<.01) ve "*kişisel güvensizlik*" (r=.444, p=.00, p<.01), alt boyutlarıyla örgütsel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel performans ile sosyal medya kullanım arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.664, p=.00, p<.01).
- Bireysel performans ile sosyal medya kullanım arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.662, p=.00, p<.01).
- Duygusal bağlılık ile sosyal medya kullanım arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.643, p=.00, p<.01).

4.1.2.4 Regresyon analizi sonuçları

Çalışma amacı doğrultusunda dijitalleşme ve alt boyutlarıyla örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek, ayrıca sosyal medya kullanımı ile dijitalleşme alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Dolayısıyla dijitalleşme alt boyutlarının bağımsız değişken, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık

değişkenlerinin bağımlı değişken olarak alındığı ilk grup regresyon modeli Şekil 49'daki gibi şematize edilebilir.



Şekil 49. İlk Grup Regresyon Modeli

İlk grup regresyon analizlerinde *Dijitalleşme* ile *Bireysel Performans (BP))* değişkeni arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma kapsamındaki ikinci grup regresyon modellerinde bağımsız değişken konumunda olan *Dijitalleşme (DTYT)* değişkeninin alt boyutları olan *Kişisel Fayda, İş Geliştirme, İş Stres ve Kişisel Güvensizlik* faktörlerin *Örgütsel Performans* ve *Bireysel Performans, Duygusal Bağlılık* üzerindeki belirleyiciliği ele alınmaktadır. Söz konusu regresyon modelleri Şekil 49'da gösterilmektedir. Şekil 49'da gösterilen regresyon modellerine ilişkin sonuçlar Tablo 43'de sunulmaktadır.

Tablo 43. Regresyon Analizi Sonuçları 1

			Standardize Katsayı	**t**	**p**	Hipotezler
Model 1	**R^2: 0.665 F: 195.861**					
	Kişisel Fayda		,677	17,408	**,000***	H1ı: Desteklendi
	İş Geliştirme		-,018	-,572	,568	H1j: Desteklenmedi
	İş Stres		,022	,465	,643	H1i: Desteklenmedi
	Kişisel Güvensizlik		,161	3,509	**,001***	H1k: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: *Örgütsel Performans (ÖP)*						
Model 2	**R^2: 0.665 F: 195.861**					
	Kişisel Fayda		,706	19,269	**,000***	H1e: Desteklendi

	İş Geliştirme		-,043	-1,446	,149	H1g: Desteklenmedi
	İş Stres		,101	2,297	**,022**	H1f: Desteklendi
	Kişisel Güvensizlik		,075	1,739	,083	H1h: Desteklenmedi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: *Bireysel Performans (BP)*						
Model 3	**R^2: 0.561 F: 182.363**					
	Kişisel Fayda		,802	17,162	**,000**∗	H1l: Desteklendi
	İş Geliştirme		-,051	-1,316	,139	H1m: Desteklenmedi
	İş Stres		,103	2,224	**,021**	H1n: Desteklendi
	Kişisel Güvensizlik		,083	1,765	,082	H1o: Desteklenmedi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: *Duygusal Bağlılık (DB)*						

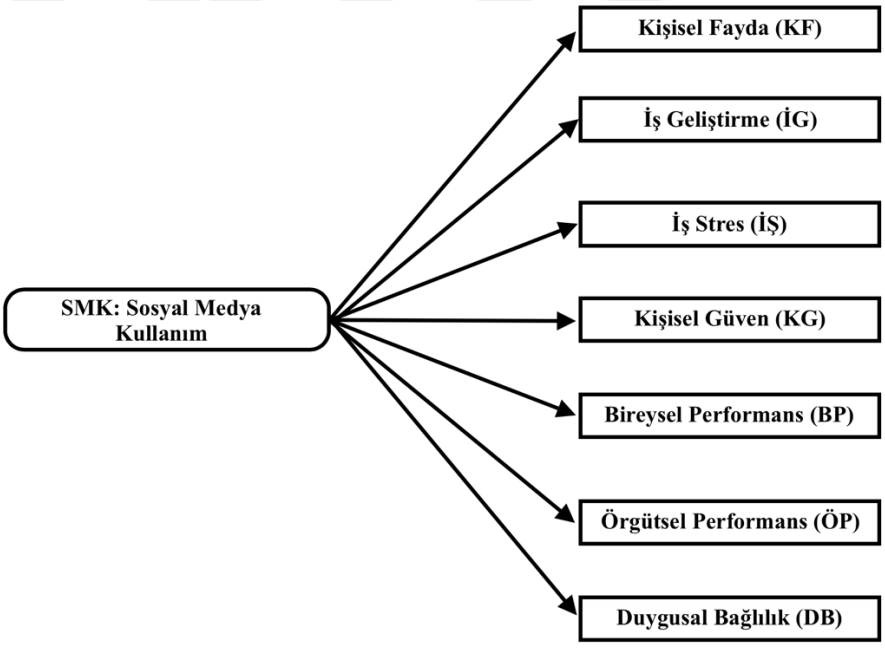
Model 1'e göre (R^2: 0.665); bağımlı değişken *Örgütsel Performans (ÖP)* ile bağımsız değişkenler *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup H1ı ve H1k hipotezleri desteklenmiştir. *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenlerinin *Örgütsel Performans (BP)* üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle *Kişisel Fayda* değişkeninin daha güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (t: 17.408; p: 0.000). *Örgütsel Performans (ÖP)* ile bağımsız değişkenler *iş geliştirme (p=0,568)* ve *iş stresi* (p=0,643) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olup H1j ve H1i hipotezleri desteklenmemiştir.

Model 2'ye göre (R^2: 0.665); bağımlı değişken *Bireysel Performans (BP)* ile bağımsız değişkenler *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup H1e ve H1f hipotezleri desteklenmiştir. *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenlerinin *Bireysel Performans (BP)* üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle *Kişisel Fayda* değişkeninin bir önceki modelde olduğu gibi daha güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (t: 19.269; p: 0.000). *Bireysel Performans (BP)* ile bağımsız değişkenler *iş geliştirme* (p=0,149) ve *kişisel güvensizlik* (p=0,083) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olup H1g ve H1h hipotezleri desteklenmemiştir.

Model 3'e göre (R^2: 0. 561); bağımlı değişken *Duygusal Bağlılık* ile bağımsız değişkenler *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup H1l ve H1n hipotezleri desteklenmiştir *Kişisel Fayda* ve *İş Stres* değişkenlerinin *Duygusal*

Bağlılık (BP) üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle *Kişisel Fayda* değişkeninin daha güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (t: 17.162; p: 0.000). *Duygusal Bağlılık (DB)* ile bağımsız değişkenler *iş geliştirme* (p=0,139) ve *kişisel güvensizlik* (p=0,082) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olup H1m ve H1o hipotezleri desteklenmemiştir.

Yukarıda da belirtildiği üzere çalışmada ayrıca sosyal medya kullanımı ile dijitalleşme alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sosyal medya kullanımının bağımsız değişken, dijitalleşme alt boyutları ile örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık değişkenlerinin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci grup model Şekil 50'de verilmektedir.



Şekil 50. İkinci Grup Regresyon Modeli

Yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo 44'deki gibidir.

Tablo 44 Regresyon Analizi Sonuçları 2

			Standardize Katsayı	**t**	**p**	**Hipotezler**
Model 1	**R^2: 0.422 F: 285.478∗**		Beta			
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,650	16,896	**,000**	H2a: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Kişisel Fayda (KF)						
Model2	**R^2: 0.00 F: 0.021**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,007	8,066	,885	H2c: Desteklenmedi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: İş Geliştirme (İG)						
Model 3	**R^2: 0.223 F: 112.348∗**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,472	10,591	**,000**	H2b: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: İş Stres (İŞ)						
Model 4	**R^2: 0.444 F: 96.119∗**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,444	9,804	**,000**	H2d: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Kişisel Güvensizlik (KG)						
Model 5	**R^2: 0.438 F: 304.541∗**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,662	17,450	**,000**	H2e: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Bireysel Performans (BP)						
Model 6	**R^2: 0.441 F: 309.005∗**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,664	17,570	**,000**	H2f: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans (ÖP)						
Model 7	**R^2: 0.446 F: 313.002∗**					
	SMK: Sosyal Medya Kullanım		,624	13,523	**,000**	H2g: Desteklendi
∗ 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Performans (DB)						

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere regresyon analizi kapsamında ortaya konan Model 1'de (R^2: 0.422) ortaya konan regresyon analizi sonuçlarına göre, F katsayısı 285.47 % 1 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Model 1'de bağımlı değişkeni temsil eden *Kişisel Fayda (KF)* değişkeni ile bağımsız değişkenleri temsil eden *Sosyal Medya Kullanım (SMK)* değişkenleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Regresyon analizinin ortaya koyduğu istatistiksel sonuçlar, çalışanların Sosyal Medya Kullanımının dijitalleşmenin *Kişisel Fayda (KF)* sağlama boyutundaki değişiminin %42'sini açıkladığını göstermektedir. Çalışanların sosyla medya kullanımları arttıkça örgütün diljitalleşmesi ile birlikte bundan kişisel fayda sağlayacaklarını söylemek mümkündür. Öte yandan, Model 1, çalışanların sosyal medya kullanımının dijitalleşme ile *Kişisel Fayda (KF)* sağlamada önemli bir etki faktörü olduğunu ortaya koymuştur (t: 16.896 ; p:0.000).

Regresyon analizi kapsamında ortaya konan Model 2 (R^2: 0.00) ile yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkeni temsil eden *İş Geliştirme (İG)* ile bağımsız değişkenleri temsil eden *Sosyal Medya Kullanım (SMK)* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Çalışanların sosyal medya kullanımı *İş Geliştirme* üzerinde bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. İş geliştirmeleri, çalışanların teknolojik değişim nedeniyle işi veya çalışma ortamı üzerinde olumlu etki bırakması beklenmesine rağmen tersi bir durum gözlenmiştir.

Regresyon analizi kapsamında ortaya konan Model 3'de (R^2: 0.223) *Sosyal Medya Kullanım (SMK)*'nın *İş Stresi (İŞ)* değişkeni üzerindeki etkisi incelenmektedir. Model 3; F katsayısı 112.348 ve anlamlılık düzeyi 0.01 olduğundan anlamlıdır. Model 3'e göre SMK bağımsız değişkeninin *İş Stresi (İŞ)* değişkenini açıklayabilme gücü % 22.3'tür. Bu modelde *İş Stresi (İŞ)* üzerinde etkili olan *Sosyal Medya Kullanımı (SMK)*, çalışanların sosyla medya kullanımlarının artması ile teknolojinin kişinin işi üzerindeki etkilerinin artmasına neden olduğu ve buna paralel olarak iş streslerinin arttığı söylenebilir.

Regresyon analizi kapsamında ortaya konan Model 4'de (R^2: 0.444) ortaya konan regresyon analizi sonuçlarına göre F katsayısı 96.119 % 1 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Bu modelde, bağımlı değişkeni temsil eden *Kişisel Güvensizlik (KG)* değişkeni ile bağımsız değişkenleri temsil eden *Sosyal Medya Kullanım (SMK)* değişkenleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Regresyon analizinin ortaya koyduğu istatistiksel sonuçlar,

çalışanların Sosyal Medya Kullanımı değişkeninin dijitalleşme ile *Kişisel Güvensizlik (KG)* algılarındaki değişiminin %44'ünü açıkladığını göstermektedir.

Regresyon analizi kapsamında ortaya konan Model 5'de (R^2: 0.438) *Sosyal Medya Kullanım (SMK)*'nın *Bireysel Performans (BP)* değişkeni üzerindeki etkisini incelemektedir. Model 5; F katsayısı 304.541 ve anlamlılık düzeyi 0.01 olduğundan anlamlıdır. Model 5'e göre SMK bağımsız değişkeninin *Bireysel Performans (BP* değişkenini açıklayabilme gücü % 43.8'dir. Bu modelde *Bireysel Performans (BP)* üzerinde etkili olan *Sosyal Medya Kullanımı (SMK),* kişinin işi veya çalışma ortamında daha fazla sosyal medya kullanmış olması bireysel perfomanslarının artmasında etkili olmuştur.

Model 6'da(R^2: 0.446) Sosyal *Medya Kullanım (SMK)*'nın *Örgütsel Performans (ÖP)* değişkeni üzerindeki etkisini incelenmektedir. Model 6; F katsayısı 309.005 ve anlamlılık düzeyi 0.01 olduğundan anlamlıdır. Model 6'ya göre SMK bağımsız değişkeninin *Örgütsel Performans (ÖP)* değişkenini açıklayabilme gücü % 44.1'dir. Öte yandan, Model 6, çalışanların sosyal medya kullanımına dijitalleşme ile *Örgütsel Performans (ÖP)* üzerinde önemli bir etki faktörü olduğunu ortaya koymuştur (t: 17.570 ; p:0.000).

Model 7'de (R^2: 0.441) Sosyal *Medya Kullanım (SMK)*'nın *Duygusal Bağlılık (DB)* değişkeni üzerindeki etkisini incelenmektedir. Model 7; F katsayısı 313.002 ve anlamlılık düzeyi 0.01 olduğundan anlamlıdır. Model 7'ye göre SMK bağımsız değişkeninin *Duygusal Bağlılık (DB)* değişkenini açıklayabilme gücü % 44.6'dir. Öte yandan, Model 7, çalışanların sosyal medya kullanımına dijitalleşme ile *Duygusal Bağlılık (DB)* üzerinde önemli bir etki faktörü olduğunu ortaya koymuştur (t: 13.523 ; p:0.000).

Dijitalleşme, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılığa göre sosyal medya kullanım düzeylerini yordamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapıldı. Dijitalleşme, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık birlikte sosyal medya kullanım düzeyinin anlamlı bir yordayıcılarıdır ($F(4,388) = 104.55$, $p < .001$).

Tablo 45. Ölçeklerin Sosyal Medya Kullanım Düzeylerini Yordamasına Yönelik Analiz Sonuçları

Değişken	ß	Sh.	β	t	p	R^2	F	p
Dijitalleşme	0,186	0,064	0,128	2,908	0,004	0,519	104,547	0,00
Örgütsel Performans	0,264	0,059	0,276	4,476	0,00			
Bireysel Performans	0,3	0,076	0,25	3,931	0,00			
Duygusal Bağlılık	0,198	0,077	0,163	2,585	0,01			

P<0.01

Değişkenlerin sosyal medya kullanım düzeyleri üzerindeki yordayıcılık önem sırası örgütsel performans (β=.276) bireysel performans (β=.25), duygusal bağlılık (β=.163) ve dijitalleşme (β=.128) biçimindedir. Dört değişken birlikte sosyal medya kullanım düzeyindeki varyansın %52'sini açıklamaktadır. Her dört değişken de ayrı ayrı sosyal medya kullanım düzeyini yordamaktadır (p<.05). Regresyon analizi sonucuna göre sosyal medya kullanımını yordayan denklem;

Sosyal medya Kullanımı= 0.371 + (.276*Örgütsel Performans) + (.25*Bireysel Performans) + (.163*Duygusal Bağlılık) + (.128*Dijitalleşme) biçimindedir.

4.1.2.5 Farklılık analizleri

Çalışmanın bu kısmında çalışanların dijitalleşme (ve "*kişisel fayda*", "*iş stresi*", "*iş geliştirme"* ve "*kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal medya kullanımıyla ilgili algılarının demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem vb) göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Verilerin dağılımına yönelik yapılan test sonuçları Tablo 46'da verilmektedir.

Tablo 46. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu

Değişkenler	İstatistik	df	p	Ort.	Medyan	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Dijitalleşme	0.055	393	0.01	135.83	136	86	180	-0.12	0.07
Kişisel Fayda	0.221	393	0.00	59.05	62	34	65	-1.37	1.01
İş Geliştirme	0.059	393	0.00	30.41	30	12	60	0.47	-0.21
İş Stresi	0.166	393	0.00	24.92	26	6	30	-1.12	1.11

Kişisel Güvensizlik	0.189	393	0.00	21.45	22	5	25	-1.15	1.17
Örgütsel Performans	0.361	393	0.00	45.23	50	21	50	-1.31	0.52
Bireysel Performans	0.36	393	0.00	23.15	25	13	25	-1.47	0.99
Duygusal Bağlılık	0.363	393	0.00	27.88	30	15	30	-1.62	1.66
Sosyal medya Kullanım	0.386	393	0.00	18.31	20	10	20	-1.56	1.25

Verilerin dağılımını belirlemek için Kolmogrov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Normal dağılım analizi sonucunda ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın ±2 arasında olması gerekliliği incelendiğinde; değişkenlere göre bu değerlerin normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Çalışma için normal dağılıma uygun parametrik testler kullanılmıştır (George ve Mallery, 2010). Verilerin dağılımına ilişkin test sonucu Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**t**	**sd**	**p**
Dijitalleşme	Erkek	231	3.78	0.47	0.424	391	0.672
	Kadın	162	3.76	0.52			
Kişisel Fayda	Erkek	231	4.59	0.53	2.086	391	**0.038**
	Kadın	162	4.47	0.60			
İş Geliştirme	Erkek	231	2.45	0.89	-2.228	391	**0.026**
	Kadın	162	2.66	0.99			
İş Stresi	Erkek	231	4.22	0.84	1.842	391	0.066
	Kadın	162	4.06	0.91			
Kişisel Güvensizlik	Erkek	231	4.35	0.69	2.101	391	**0.036**
	Kadın	162	4.20	0.76			
Örgütsel Performans	Erkek	231	4.61	0.65	2.857	391	**0.005**
	Kadın	162	4.40	0.84			
Bireysel Performans	Erkek	231	4.67	0.56	1.716	391	0.087
	Kadın	162	4.57	0.63			
Duygusal Bağlılık	Erkek	231	4.71	0.54	2.444	391	**0.015**
	Kadın	162	4.56	0.64			
Sosyal medya Kullanımı	Erkek	231	4.61	0.68	1.022	391	0.307
	Kadın	162	4.53	0.75			

*p<.05

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, dijitalleşme, dijitalleşmenin *iş stresi* alt boyutu, bireysel performans ve sosyal medya kullanımının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05). Öte yandan dijitalleşmenin *kişisel fayda* (t=2.09, p=.04, p<.05); *iş geliştirme* (t=-2.23,

p=.03, p<.05) ve *kişisel güvensizlik* (t=2.1, p=.04, p<.05) alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık belirlenmiştir. Buna göre dijitalleşmenin *kişisel fayda* ve *kişisel güvensizlik* düzeyleri erkeklerin kadınlardan daha yüksektir. *İş geliştirmede* ise kadınların erkeklere göre daha yüksektir.

Örgütsel performans (t=2.86, p=.01, p<.05) ve duygusal bağlılık (t=2.44, p=.02, p<.05) ise cinsiyete göre farlılık göstermekte olup, erkeklerin örgütsel performans ve duygusal bağlılıkları kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 48. Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları

	Medeni Durumunuz	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**t**	**sd**	**p**
Dijitalleşme	Evli	212	3.69	0.52	-3.63	391	**0.00**
	Bekar	181	3.87	0.43			
Kişisel Fayda	Evli	212	4.40	0.61	-5.68	391	**0.00**
	Bekar	181	4.71	0.45			
İş Geliştirme	Evli	212	2.59	0.94	1.20	391	0.23
	Bekar	181	2.47	0.93			
İş Stresi	Evli	212	4.01	0.88	-3.70	391	**0.00**
	Bekar	181	4.33	0.82			
Kişisel Güvensizlik	Evli	212	4.13	0.78	-4.97	391	**0.00**
	Bekar	181	4.48	0.59			
Örgütsel Performans	Evli	212	4.30	0.81	-6.72	391	**0.00**
	Bekar	181	4.78	0.54			
Bireysel Performans	Evli	212	4.49	0.65	-5.35	391	**0.00**
	Bekar	181	4.80	0.47			
Duygusal Bağlılık	Evli	212	4.51	0.63	-5.34	391	**0.00**
	Bekar	181	4.81	0.48			
Sosyal medya Kullanımı	Evli	212	4.38	0.81	-6.23	391	**0.00**
	Bekar	181	4.81	0.49			

*p<.05

Dijitalleşme (ve alt boyutları), örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 50'de de görüleceği üzere dijitalleşme ve dijitalleşmenin *kişisel fayda* (t=-5.68, p=.00, p<.05); *iş stresi* (t=-3.7, p=.00, p<.05); *kişisel güvensizlik* (t=-4.97, p=.00, p<.05);

duygusal bağlılık (t=-5.34, p=.00, p<.05); bireysel performans (t=-5.35, p=.00, p<.05); örgütsel performans (t=-6.72, p=.00, p<.05) ve sosyal medya kullanımı (t=-6.23, p=.00, p<.05) medeni duruma göre bekarların lehine bir farklılık göstermektedir. Dijitalleşmenin iş geliştirme boyutunda ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 49. Yaşa Göre Analiz Sonuçları

	Yaş	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**F**	**p**	**LSD**	**Tamhane**
Dijitalleşme	25-30	70	3.84	0.41	3.746	**0.00**	5<1	
	31-36	147	3.83	0.47			5<2	
	37-42	91	3.77	0.54			5<3	
	43-48	54	3.58	0.53			5<4	
	49-54	22	3.54	0.40			5<6	
	55 yaş ve üzeri	9	3.94	0.36				
Kişisel Fayda	25-30	70	4.64	0.52	4.702	**0.00**	5<1.4<1	
	31-36	147	4.62	0.53			5<2.4<2	
	37-42	91	4.56	0.53			5<3.4<3	
	43-48	54	4.27	0.64			5<6.4<6	
	49-54	22	4.28	0.67				
	55 yaş ve üzeri	9	4.67	0.41				
İş Geliştirme	25-30	70	2.52	0.83	0.303	0.91		
	31-36	147	2.55	0.95				
	37-42	91	2.56	1.02				
	43-48	54	2.50	0.99				
	49-54	22	2.37	0.69				
	55 yaş ve üzeri	9	2.80	0.84				
İş Stresi	25-30	70	4.32	0.83	2.438	**0.03**	4<1	
	31-36	147	4.23	0.87			4<2	
	37-42	91	4.12	0.93			5<1	
	43-48	54	3.89	0.81			5<2	
	49-54	22	3.84	0.85				
	55 yaş ve üzeri	9	4.31	0.53				
Kişisel Güvensizlik	25-30	70	4.38	0.67	3.4	**0.01**	4<1	
	31-36	147	4.42	0.72			4<2	
	37-42	91	4.24	0.79			5<2	
	43-48	54	4.02	0.59				
	49-54	22	4.04	0.72				
	55 yaş ve üzeri	9	4.33	0.57				
Örgütsel Performans	25-30	70	4.66	0.67	6.495	**0.00**		4<1
	31-36	147	4.67	0.63				4<2

	37-42	91	4.48	0.81			4<6
	43-48	54	4.15	0.81			
	49-54	22	4.10	0.86			
	55 yaş ve üzeri	9	4.77	0.37			
Bireysel Performans	25-30	70	4.66	0.62	3.92	**0.00**	4<2
	31-36	147	4.73	0.54			
	37-42	91	4.65	0.55			
	43-48	54	4.41	0.64			
	49-54	22	4.30	0.68			
	55 yaş ve üzeri	9	4.62	0.57			
Duygusal Bağlılık	25-30	70	4.72	0.56	4.122	**0.00**	4<1
	31-36	147	4.73	0.51			4<2
	37-42	91	4.66	0.58			
	43-48	54	4.37	0.70			
	49-54	22	4.42	0.68			
	55 yaş ve üzeri	9	4.76	0.43			
Sosyal medya Kullanımı	25-30	70	4.74	0.58	9.115	**0.00**	4<1
	31-36	147	4.70	0.63			4<2
	37-42	91	4.65	0.63			4<3
	43-48	54	4.09	0.89			
	49-54	22	4.17	0.85			
	55 yaş ve üzeri	9	4.56	0.54			
	Toplam	393	4.58	0.71			

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının yaşa göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testi sonucuna göre, iş geliştirme yaşa göre farklılık göstermemektedir (p>.05).

Dijitalleşme düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=3.75, p=.00, p<.05), 49-54 yaş aralığında olanların dijitalleşme düzeyleri diğer yaş grubunda olanlardan daha düşük olduğu; kişisel fayda düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=4.7, p=.00, p<.05), 49-54 yaş aralığında olanların kişisel fayda düzeyleri 25-30,31-36,37-42,55yaş ve üzeri olanlardan daha düşük olduğu; iş stresi düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=2.44, p=.03, p<.05), 49-54 yaş aralığında olanların iş stresi düzeyleri 25-30,31-36 yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu; kişisel güvensizlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği (F=3.4, p=.01, p<.05), 43-48 yaş aralığında olanların kişisel

güvensizlik düzeyleri 25-30,31-36 yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel performans düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=6.5, p=.00, p<.05), 43-48 yaş aralığında olanların kişisel güvensizlik düzeyleri 25-30,31-36, 55 yaş ve üzeri yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu; bireysel performans düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=3.92, p=.00, p<.05), 43-48 yaş aralığında olanların kişisel güvensizlik düzeyleri 31-36 yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu; duygusal bağlılık düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=4.12, p=.00, p<.05), 43-48 yaş aralığında olanların duygusal bağlılık düzeyleri 25-30 ve 31-36 yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu; sosyal medya kullanım düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği (F=9.12, p=.00, p<.05), 43-48 yaş aralığında olanların duygusal bağlılık düzeyleri 25-30 ,31-36 ve 37-42 yaş aralığında olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 50. Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Eğitim Durumu	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**F**	**p**	**LSD**	**Tamhane**
Dijitalleşme	Lise	5	3.72	0.54	4.719	**0.00**	4<2	
	Üniversite	242	3.77	0.50			4<3	
	Yüksek lisans	131	3.83	0.46				
	Doktora	15	3.34	0.42				
Kişisel Fayda	Lise	5	4.43	0.39	7.987	**0.00**	4<1	
	Üniversite	242	4.57	0.56			4<2	
	Yüksek lisans	131	4.58	0.50			4<3	
	Doktora	15	3.87	0.77				
İş Geliştirme	Lise	5	2.63	1.50	0.371	0.774		
	Üniversite	242	2.50	0.96				
	Yüksek lisans	131	2.60	0.89				
	Doktora	15	2.48	0.67				
İş Stresi	Lise	5	3.93	0.67	3.429	**0.02**	4<2	
	Üniversite	242	4.14	0.92			4<3	
	Yüksek lisans	131	4.26	0.77				
	Doktora	15	3.52	0.70				
Kişisel Güvensizlik	Lise	5	4.20	0.24	2.454	0.063		
	Üniversite	242	4.29	0.76				
	Yüksek lisans	131	4.35	0.64				
	Doktora	15	3.83	0.65				
Örgütsel Performans	Lise	5	4.30	0.54	6.184	**0.00**		4<2
	Üniversite	242	4.57	0.73				4<3

	Yüksek lisans	131	4.54	0.71			
	Doktora	15	3.75	0.85			
Bireysel Performans	Lise	5	4.36	0.68	6.569	**0.00**	4<2
	Üniversite	242	4.64	0.61			4<3
	Yüksek lisans	131	4.69	0.49			
	Doktora	15	4.01	0.76			
Duygusal Bağlılık	Lise	5	4.67	0.41	8.163	**0.00**	4<1
	Üniversite	242	4.67	0.59			4<2
	Yüksek lisans	131	4.69	0.50			4<3
	Doktora	15	3.93	0.80			
Sosyal medya Kullanımı	Lise	5	4.20	0.86	5.971	**0.00**	4<2
	Üniversite	242	4.64	0.63			
	Yüksek lisans	131	4.55	0.77			
	Doktora	15	3.90	0.92			
	Toplam	393	4.58	0.71			

*p<.05

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının eğitim durumuna göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testine göre, kişilerin iş geliştirme ve kişisel güvensizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir(p>.05)

Dijitalleşme düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=4.72, p=.00, p<.05), eğitim durumu doktora olanların dijitalleşme düzeyleri eğitim durumu üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; kişisel fayda düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=7.99, p=.00, p<.05), eğitim durumu doktora olanların kişisel fayda düzeyleri eğitim durumu lise, üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; iş stresi düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=3.43, p=.02, p<.05), eğitim durumu doktora olanların iş stresi düzeyleri eğitim durumu üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; örgütsel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=6.18, p=.00, p<.05), eğitim durumu doktora olanların örgütsel performans düzeyleri eğitim durumu üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=6.57, p=.00, p<.05), eğitim

durumu doktora olanların bireysel performans düzeyleri eğitim durumu üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=8.16, p=.00, p<.05), eğitim durumu doktora olanların katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumu lise, üniversite ve yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu; sosyal medya kullanım düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği (F=5.97, p=.00, p<.05), eğitim durumu doktora olanların sosyal medya kullanım düzeyleri eğitim durumu yüksek lisans olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir

Tablo 51. Mevcut Çalışma Sürelerine Göre Analiz Sonuçları

	Çalışma Süresi	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**F**	**p**	**Tamhane**
Dijitalleşme	1-5 yıl	182	3.74	0.49	1.624	0.153	
	6-11 yıl	138	3.86	0.44			
	12-17 yıl	48	3.73	0.58			
	18-23 yıl	17	3.60	0.58			
	24-29 yıl	6	3.71	0.36			
	30 yıl ve üzeri	2	3.78	0.27			
Kişisel Fayda	1-5 yıl	182	4.51	0.59	1.64	0.148	
	6-11 yıl	138	4.63	0.50			
	12-17 yıl	48	4.50	0.60			
	18-23 yıl	17	4.28	0.67			
	24-29 yıl	6	4.54	0.57			
	30 yıl ve üzeri	2	4.42	0.60			
İş Geliştirme	1-5 yıl	182	2.44	0.93	0.806	0.546	
	6-11 yıl	138	2.65	0.89			
	12-17 yıl	48	2.56	1.02			
	18-23 yıl	17	2.48	1.03			
	24-29 yıl	6	2.50	0.89			
	30 yıl ve üzeri	2	2.71	1.71			
İş Stresi	1-5 yıl	182	4.16	0.83	0.488	0.785	
	6-11 yıl	138	4.21	0.91			
	12-17 yıl	48	4.05	0.98			
	18-23 yıl	17	3.99	0.81			
	24-29 yıl	6	4.00	0.71			
	30 yıl ve üzeri	2	4.50	0.47			
Kişisel Güvensizlik	1-5 yıl	182	4.31	0.69	0.958	0.443	
	6-11 yıl	138	4.34	0.66			
	12-17 yıl	48	4.19	0.97			

	18-23 yıl	17	4.05	0.73			
	24-29 yıl	6	4.13	0.85			
	30 yıl ve üzeri	2	3.80	0.00			
Örgütsel Performans	1-5 yıl	182	4.50	0.75	2.075	0.068	
	6-11 yıl	138	4.64	0.65			
	12-17 yıl	48	4.43	0.87			
	18-23 yıl	17	4.09	0.83			
	24-29 yıl	6	4.45	0.76			
	30 yıl ve üzeri	2	4.60	0.42			
Bireysel Performans	1-5 yıl	182	4.60	0.62	1.539	0.177	
	6-11 yıl	138	4.71	0.54			
	12-17 yıl	48	4.65	0.58			
	18-23 yıl	17	4.35	0.65			
	24-29 yıl	6	4.47	0.53			
	30 yıl ve üzeri	2	4.40	0.85			
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	182	4.62	0.61	1.578	0.165	
	6-11 yıl	138	4.75	0.51			
	12-17 yıl	48	4.55	0.67			
	18-23 yıl	17	4.45	0.58			
	24-29 yıl	6	4.64	0.67			
	30 yıl ve üzeri	2	4.42	0.59			
Sosyal medya Kullanımı	1-5 yıl	182	4.55	0.72	2.464	**0.032**	1<2
	6-11 yıl	138	4.71	0.60			4<2
	12-17 yıl	48	4.49	0.81			
	18-23 yıl	17	4.21	0.87			
	24-29 yıl	6	4.29	0.90			
	30 yıl ve üzeri	2	4.13	0.18			
	Toplam	393	4.58	0.71			

*p<.05

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının mevcut çalışma sürelerine göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testine göre, kişilerin dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık düzeylerinin mevcut çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir(p>.05).

Sosyal medya kullanımının mevcut çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=2.46, p=.03, p<.05). Mevcut çalışma süresi 6-11 yıl olanların sosyal medya kullanım düzeyleri mevcut çalışma süresi 1-5 ve 18-23 yıl olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 52. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Analiz Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**F**	**p**	**LSD**	**Tamhane**
Dijitalleşme	1-5 yıl	71	3,89	0,46	2,906	**0,01**	5<1	
	6-11 yıl	115	3,80	0,44			5<2	
	12-17 yıl	103	3,79	0,54			5<3	
	18-23 yıl	58	3,66	0,52				
	24-29 yıl	34	3,56	0,46				
	30 yıl ve üzeri	12	3,84	0,35				
Kişisel Fayda	1-5 yıl	71	4,68	0,48	3,769	**0,00**		5<1
	6-11 yıl	115	4,56	0,58				5<3
	12-17 yıl	103	4,59	0,52				
	18-23 yıl	58	4,44	0,63				
	24-29 yıl	34	4,22	0,60				
	30 yıl ve üzeri	12	4,52	0,43				
İş Geliştirme	1-5 yıl	71	2,55	0,91	1,942	0,086		
	6-11 yıl	115	2,57	0,95				
	12-17 yıl	103	2,55	0,94				
	18-23 yıl	58	2,34	0,95				
	24-29 yıl	34	2,56	0,95				
	30 yıl ve üzeri	12	2,81	0,80				
İş Stresi	1-5 yıl	71	4,35	0,89	0,488	0,785		
	6-11 yıl	115	4,22	0,76				
	12-17 yıl	103	4,10	1,02				
	18-23 yıl	58	4,09	0,79				
	24-29 yıl	34	3,83	0,77				
	30 yıl ve üzeri	12	4,13	0,82				
Kişisel Güvensizlik	1-5 yıl	71	4,47	0,73	2,792	**0,02**		5<1
	6-11 yıl	115	4,32	0,65				5<2
	12-17 yıl	103	4,28	0,82				
	18-23 yıl	58	4,25	0,71				
	24-29 yıl	34	3,94	0,58				
	30 yıl ve üzeri	12	4,17	0,57				

Örgütsel Performans	1-5 yıl	71	4,77	0,54	4,891	**0,00**		5<1
	6-11 yıl	115	4,59	0,71				5<2
	12-17 yıl	103	4,51	0,82				
	18-23 yıl	58	4,41	0,75				
	24-29 yıl	34	4,07	0,70				
	30 yıl ve üzeri	12	4,35	0,88				
Bireysel Performans	1-5 yıl	71	4,74	0,57	3,841	**0,00**	5<1	
	6-11 yıl	115	4,66	0,58			5<2	
	12-17 yıl	103	4,69	0,56			5<3	
	18-23 yıl	58	4,56	0,63			5<4	
	24-29 yıl	34	4,25	0,59				
	30 yıl ve üzeri	12	4,60	0,54				
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	71	4,77	0,52	3,224	**0,01**		5<1
	6-11 yıl	115	4,66	0,60				5<4<3
	12-17 yıl	103	4,72	0,51				
	18-23 yıl	58	4,49	0,66				
	24-29 yıl	34	4,39	0,65				
	30 yıl ve üzeri	12	4,63	0,47				
Sosyal medya Kullanımı	1-5 yıl	71	4,75	0,61	8,176	**0,00**		4<1
	6-11 yıl	115	4,71	0,62				5<1
	12-17 yıl	103	4,65	0,63				6<1
	18-23 yıl	58	4,36	0,79				4<2
	24-29 yıl	34	4,04	0,89				5<2
	30 yıl ve üzeri	12	4,21	0,78				6<2
	Toplam	393	4,58	0,71				

*p<.05

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımının toplam çalışma süresine göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testine göre, kişilerin iş geliştirme ve iş stresi düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Dijitalleşme düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=2.91, p=.01, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olanların dijitalleşme düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5 ,6-11 ve 12-17 yıl olanlardan daha düşük olduğu; kişisel fayda

düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=3.77, p=.00, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olanların kişisel fayda düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5 ve 12-17 yıl olanlardan daha düşük olduğu; kişisel güvensizlik düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=2.79, p=.02, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olanların kişisel güvensizlik düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5 ve 12-17 yıl olanlardan daha düşük olduğu; örgütsel performans düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=4.89, p=.00, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olan katılımcıların örgütsel performans düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5 ve 12-17 yıl olanlardan daha düşük olduğu, bireysel performans düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=3.84, p=.00, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olanların bireysel performans düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5,6-11, 12-17 ve 18-23 yıl olanlardan daha düşük olduğu; duygusal bağlılık düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=3.22, p=.01, p<.05), toplam çalışma süresi 24-25 yıl olanların duygusal bağlılık düzeyleri toplam çalışma süresi 1-5, 12-17 ve 18-23 yıl olanlardan daha düşük olduğu, sosyal medya kullanım düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği (F=8.18, p=.00, p<.05), toplam çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-11 yıl olanların sosyal medya kullanım düzeyleri toplam çalışma süresi 18-23, 24-29 ve 30 yıl üzeri olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 53. Toplam Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Analiz Sonuçları

	Toplam İşyeri	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**F**	**p**	**LSD**	**Tamhane**
Dijitalleşme	1	9	4.31	0.32	3.653	**0.00**	2<1	
	2	81	3.83	0.49			3<1	
	3	119	3.79	0.46			4<1	
	4	68	3.79	0.49			5<1	
	5	54	3.64	0.51			6<1	
	6 ve üzeri	62	3.70	0.49				
Kişisel Fayda	1	9	4.83	0.32	2.86	**0.02**		6<5<1
	2	81	4.64	0.49				6<5<2
	3	119	4.61	0.52				6<5<3
	4	68	4.48	0.67				
	5	54	4.39	0.56				
	6 ve üzeri	62	4.43	0.59				
İş Geliştirme	1	9	3.36	0.77	2.016	0.076		
	2	81	2.53	0.97				
	3	119	2.42	0.89				

	4	68	2.65	0.92				
	5	54	2.51	1.00				
	6 ve üzeri	62	2.53	0.90				
İş Stresi	1	9	4.69	0.39	1.828	0.106		
	2	81	4.24	0.95				
	3	119	4.23	0.83				
	4	68	4.10	0.95				
	5	54	3.94	0.89				
	6 ve üzeri	62	4.06	0.72				
Kişisel Güvensizlik	1	9	4.80	0.42	3.448	**0.01**	6<5<1	
	2	81	4.35	0.77			5<2	
	3	119	4.38	0.70			6<5<3	
	4	68	4.32	0.77				
	5	54	4.02	0.68				
	6 ve üzeri	62	4.16	0.62				
Örgütsel Performans	1	9	4.98	0.07	6.545	**0.00**		6<1
	2	81	4.71	0.59				5<1
	3	119	4.65	0.69				4<1
	4	68	4.51	0.73				3<1
	5	54	4.27	0.71				2<1
	6 ve üzeri	62	4.20	0.92				
Bireysel Performans	1	9	4.87	0.22	4.369	**0.00**		6<2<3
	2	81	4.74	0.52				5<2<3
	3	119	4.76	0.50				4<2<3
	4	68	4.53	0.68				
	5	54	4.47	0.62				
	6 ve üzeri	62	4.46	0.66				
Duygusal Bağlılık	1	9	4.87	0.33	2.917	**0.01**		4<3<2
	2	81	4.75	0.50				
	3	119	4.74	0.51				
	4	68	4.54	0.69				
	5	54	4.48	0.62				
	6 ve üzeri	62	4.56	0.64				
Sosyal medya Kullanımı	1	9	5.00	0.00	4.935	**0.00**		5<4
	2	81	4.67	0.63				5<3
	3	119	4.71	0.60				5<2
	4	68	4.60	0.67				5<1
	5	54	4.31	0.81				6<2
	6 ve üzeri	62	4.35	0.86				
	Toplam	393	4.58	0.71				

*p<.05

Dijitalleşme ve alt boyutları, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımlarının toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testi sonucuna göre, kişilerin iş geliştirme ve iş stresi düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir($p>.05$).

Dijitalleşme düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=3.65$, $p=.00$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 1 olanların dijitalleşme düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 2 ve daha fazla olanlardan daha düşük olduğu; kişisel fayda düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=2.86$, $p=.00$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 1 ,2 ve 3 olanların kişisel fayda düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 4,5,6 ve üzeri olanlardan daha düşük olduğu; kişisel güvensizlik düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=3.45$, $p=.01$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 1 ,2 ve 3 olanların kişisel güvensizlik düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 5,6 ve üzeri olanlardan daha düşük olduğu; örgütsel performans düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=6.55$, $p=.00$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 1 olanların örgütsel performans düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 2 ve daha fazla olanlardan daha düşük olduğu; bireysel performans düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=4.37$, $p=.00$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 3 olanların bireysel performans düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 2 ,4,5, 6 ve üzeri olanlardan daha düşük olduğu; duygusal bağlılık düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=2.92$, $p=.01$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 4 olanların duygusal bağlılık düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 2 ve 3 olanlardan daha düşük olduğu; sosyal medya kullanım düzeylerinin toplam çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği ($F=4.94$, $p=.00$, $p<.05$), toplam çalışılan işyeri sayısı 5 olanların duygusal bağlılık düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 1,2,3 ve 4 olanlardan daha düşük; toplam çalışılan işyeri sayısı 6 olanların duygusal bağlılık düzeyleri toplam çalışılan işyeri sayısı 2 olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

4.1.2.6 Hipotez test sonuçları

Dijitalleşme, bireysel performans, örgütsel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanımı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın hipotez testi sonuçları Tablo 55'de özetlenmektedir.

Tablo 54. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	**Sonuçlar**
H1. Dijitalleşme ("*kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla) ile iş sonuçları ("duygusal bağlılık", "bireysel performans" ve "örgütsel performans") arasında çoğunlukla anlamlı farklılık vardır.	
H1a: Dijitalleşmenin *kişisel fayda* boyutuyla duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H1b: Dijitalleşmenin *iş stresi* boyutuyla duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H1c: Dijitalleşmenin *iş geliştirme* boyutuyla duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**
H1d: Dijitalleşmenin *kişisel güvensizlik* boyutuyla duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**
H1e: Dijitalleşmenin *kişisel fayda* boyutuyla bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H1f: Dijitalleşmenin *iş stresi* boyutu ile bireysel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H1g: Dijitalleşmenin *iş geliştirme* boyutuyla bireysel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**

H1h: Dijitalleşmenin *kişisel güvensizlik* boyutuyla bireysel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H1ı: Dijitalleşmenin *kişisel fayda* boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H1i: Dijitalleşmenin *iş stresi* boyutu ile örgütsel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**
H1j: Dijitalleşmenin *iş geliştirme* boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**
H1k: Dijitalleşmenin *kişisel güvensizlik* boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H2. Sosyal Medya kullanımının dijitalleşme ("kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik" alt boyutlarıyla) ve iş sonuçlarıyla ("duygusal bağlılık" "bireysel performans" ve "örgütsel performans") çoğunlukla anlamlı farklılık vardır.	
H2a: Sosyal medya kullanımı ile dijitalleşmenin *kişisel fayda* alt boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H2b: Sosyal medya kullanımı ile dijitalleşmenin *iş stresi* alt boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H2c: Sosyal medya kullanımı ile dijitalleşmenin *iş geliştirme* alt boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklenmedi**
H2d: Sosyal medya kullanımı ile dijitalleşmenin *kişisel güvensizlik* alt boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H2e: Sosyal medya kullanımı ile bireysel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**

H2f: Sosyal medya kullanımı ile örgütsel performans arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3. Dijitalleşme (kişisel fayda, iş stresi, iş geliştirme ve kişisel güvensizlik alt boyutlarıyla), duygusal bağlılık, bireysel performans, örgütsel performans ve sosyal ağ kullanımıyla ilgili algıları demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi vb.) göre farklılık gösterir.	
H3a: Dijitalleşmenin "*kişisel fayda*" boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3b: Dijitalleşmenin *"iş stresi"* boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3c: Dijitalleşmenin *"iş geliştirme"* boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3d: Dijitalleşmenin *"kişisel güvensizlik"* boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3e: Dijitalleşmenin *"kişisel fayda"* boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3f: Dijitalleşmenin *"iş stresi"* boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3g: Dijitalleşmenin *"iş geliştirme"* boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3h: Dijitalleşmenin *"kişisel güvensizlik"* boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3ı: Çalışanların dijitalleşmenin *"kişisel fayda"* boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**

H3i: Dijitalleşmenin *"iş stresi"* boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3j: Dijitalleşmenin *"iş geliştirme"* boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3k: Dijitalleşmenin *"kişisel güvensizlik"* boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3l: Dijitalleşmenin *"kişisel fayda"* boyutu ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3m: Dijitalleşmenin "*iş stresi"* boyutu ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3n: Dijitalleşmenin "*iş geliştirme"* boyutu ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3o: Dijitalleşmenin "*kişisel güvensizlik"* boyutu ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3p: Dijitalleşmenin *"kişisel fayda"* boyutu ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3r: Dijitalleşmenin *"iş stresi"* boyutu ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3s: Dijitalleşmenin *"iş geliştirme"* boyutu ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3t: Dijitalleşmenin *"kişisel güvensizlik"* boyutu ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3v1: Sosyal medya kullanımı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Desteklendi**

H3v2: Sosyal medya kullanımı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H3v3: Sosyal medya kullanımı ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3v4: Sosyal medya kullanımı ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3v5: Sosyal medya kullanımı ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3w1: Örgüte duyusal bağlılık ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3w2: Örgüte duyusal bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3w3: Örgüte duyusal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3w4: Örgüte duyusal bağlılık ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3w5: Örgüte duyusal bağlılık ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3y1: Bireysel performans ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3y2: Bireysel performans ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3y3: Bireysel performans ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**

H3y4: Bireysel performans ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3y5: Bireysel performans ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3z1: Örgütsel performans ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3z2: Örgütsel performans ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3z3: Örgütsel performans ile medeni durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3z4: Örgütsel performansları ile eğitim durum arasında anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**
H3z5: Örgütsel performans ile toplam çalışma süresi anlamlı farklılık vardır.	**Desteklendi**

4.2 Tartışma

Küresel ölçekte yaşanan teknolojik gelişmeler hem bireysel hem de örgütsel anlamda dijitalleşme davranışlarının ve uygulamalarının kullanım alanlarının gelişmesine neden olmuştur. Bu gelişme özellikle işletme faaliyetlerinde zorunlu değişimler yaşanmasına ve sonuç olarak farklı iş sonuçlarının gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu bağlamda işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarına etkisini, sosyal medya kullanımının dijitalleşme ve iş sonuçlarıyla ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Dijitalleşme ("*kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik*" alt boyutlarıyla) ile iş sonuçları ("*duygusal bağlılık", "bireysel performans" ve "örgütsel performans*") arasındaki değerlendirmeye göre; dijitalleşme ile gerçekleşen kişisel fayda

sağlama ile kuruma duygusal bağlılıkları arasında; iş stresi ile kuruma duygusal bağlılıkları arasında; kişisel fayda sağlama ile bireysel performans arasında; iş stresi ile bireysel performans arasında; kişisel güvensizlik ile bireysel performans arasında; kişisel fayda sağlama ile örgütsel performans arasında; kişisel güvensizlik ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Benzer şekilde Borrero ve ark.'nın (2014) teknolojik değişimin cinsiyet faktörüne göre çalışan performansına etkisi ile ilgili yaptıkları araştırmada, işletme bünyesinde oluşturulan yeni teknolojik değişimin çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir. Kuo'nun (2013) performansın bir moderatörü olarak yeni teknolojiyi kabullenme seviyeleri ile ilgili yaptığı araştırmada, teknolojik değişime yatkınlık seviyesinin performansı anlamlı olarak etkilediğini saptamıştır. Rickey ve ark. (2007) imalat sektörünü kapsayan çalışmalarında, üretici firmaların teknolojik değişime yatkınlık seviyesinin performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Schneberger ve ark. (2008) bilgisayar tabanlı gelişmelerin performansa etkisi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, teknolojik beceri seviyesinin bireysel performansı anlamlı olarak pozitif düzeyde artırdığını saptamışlardır. Lin ve Chang'ın (2011) işletmede geliştirilen yeni teknoloji olanaklarla birlikte çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumları değerlendirdikleri çalışmada, teknolojik değişimin çalışanın performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Yalçın (2021) dijitalleşen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisini araştırdığı çalışmasında dijitalleşme ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Truant vd. (2021) çalışmalarında dijitalleşme ile İtalyan borsa şirketlerinin performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Tohanean vd., (2018) Alman şirketi örneğinde yapılan araştırmada dijitalleşmenin günümüz organizasyonlarının performansını geliştirdiğini ve müşteriler için daha güvenli ürünler sunmaya ve daha iyi sonuçlar elde etmeye yol açtığını tespit etmişlerdir. Hadjikhani ve Lindh (2021) çalışmalarınsa endüstriyel işletmelerde dijitalleşmenin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu, ancak dijital uygulamaların belirsizliği artırdığında duygusal bağlılığı olumsuz, iş birliğini artırdığında ise duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Çalışanların sosyal medya kullanımının dijitalleşme ("kişisel fayda", "iş stresi", "iş geliştirme" ve "kişisel güvensizlik" alt boyutlarıyla) ve iş sonuçlarıyla "bireysel

performans" ve "örgütsel performans") ilişkisi arasındaki değerlendirmeye göre sosyal medya kullanımı ile dijitalleşme sürecinde gerçekleşen; kişisel fayda sağlama algı düzeyleri arasında; dijitalleşme sürecinde gerçekleşen iş stresi algı düzeyleri arasında; kişisel güvensizlik algı düzeyleri arasında; sosyal medya kullanımı ile bireysel performans arasında; sosyal medya kullanımı ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Literatürde konu ile ilgili araştırmalar sınırlı sayıda olup benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar şunlardır: Tajvidi ve ark. (2021) İngiltere'deki otel endüstrisinde pazarlama yeteneklerinin aracılık rolü ile sosyal medya kullanımının örgüt performansına etkisini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada; sosyal medya kullanımı ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, markalaşma ve yenilikçilik pazarlama yeteneklerinin sosyal medya kullanımı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye pozitif ve anlamlı bir şekilde aracılık ettiği saptanmıştır. Ahmad ve ark. (2018) Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki (BAE) KOBİ'lerin sosyal medyayı benimsemesini etkileyen faktörleri ve bunun performans üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında sosyal medya kullanımının KOBİ'lerin performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını, KOBİ çalışan ve yöneticilerin sosyal medyayı aktif kullanmadıklarını belirlemişlerdir. Olanrewaju ve ark. (2020) sosyal medya ve girişimcilik alanında 2002 ve 2018 yılları arasında yapılan 160 araştırmayı sistematik olarak inceledikleri araştırmalarında araştırmaların büyük çoğunluğunda sosyal medyanın girişimciler tarafından benimsenmesini ve kullanılmasını sağlayan faktörleri araştırılmış ve girişimciler tarafından sosyal medya kullanımının pazarlamayı aştığı ve artık iş ağlarında, bilgi aramada ve kitlesel hedeflere ulaşmak için kullanıldığı belirlenmiştir. Sonuç olarak bu durumun yüksek örgüt performansı ve yenilik geliştirme arasında önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirmesi yapılmıştır. Archer-Brown ve Kietzmann (2018) araştırmalarında örgütsel sosyal medya kullanımının geleneksel stratejik bilgi yönetiminde tamamlayıcı bir rol oynadığını, entelektüel sermayeyi insan, sosyal ve yapısal sermaye boyutları ile genişlettiğini belirlemişlerdir. Iankova ve ark. (2019) araştırmalarında sosyal medya kullanımının işletmeler arası (B2B) ve işletmeden tüketiciye (B2C) çerçevesinde etkisini incelemişler ve sonuç olarak; sosyal medya pazarlamasının algılanan etkinliği arasındaki ilişkide belirgin farklılıklar olduğunu, B2B sosyal medya kullanımının B2C'den daha düşük olduğunu saptamışlardır. Yıldız (2019) oluşturulan model çerçevesinde sosyal medya bağımlılığının örgütsel atalet üzerindeki

etkisini değerlendirdiği araştırmasında, sosyal medya bağımlılığının örgütsel atalet üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Taze (2019) sosyal medya kullanımı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla belirlemek amacıyla kamu hastanesi ile özel hastane çalışanlarının performanslarını karşılaştırdığı araştırmasında, sosyal medya kullanımı ölçeğinin olumlu etkiler, dinlenme ve boş zaman davranışları alt boyutları ile iş performansı arasında pozitif yönde korelasyon olduğunu saptamıştır. Literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde çalışmamızda elde edilen benzer sonuçlara gör sosyal medya kullanımının bireysel ve örgütsel performansları artırdığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada dijitalleşme sürecinde gerçekleşen kişisel fayda sağlama, iş stresi ve kişisel güvensizlik algı düzeyleri ile yaş arasında; kişisel fayda sağlama, iş stresi ve kişisel güvensizlik algı düzeyleri ile cinsiyet arasında; kişisel fayda sağlama, iş stresi, kişisel güvensizlik, algı düzeyleri ile medeni durum arasında; kişisel fayda sağlama ve iş stresi algı düzeyleri ile eğitim durum arasında; kişisel fayda sağlama ve kişisel güvensizlik algı düzeyleri ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişki olduğu saptandı. Ayrıca çalışmamızda çalışanların sosyal medya kullanımı ile yaş, medeni durum, eğitim durum, toplam çalışma süresi arasında; çalışanların örgüte duyusal bağlılıkları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi arasında; çalışanların bireysel performansları ile yaş, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi arasında; çalışanların örgütsel performansları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişki olduğu belirlendi. Literatürde benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Lin ve Chang'ın (2011) işletmede geliştirilen yeni teknolojik imkanlara paralel olarak çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarını değerlendirdikleri araştırmalarında; teknolojik değişimin çalışanın performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Sucu (2021) çalışmasında bireylerin dijitalleşme faaliyetlerine uyum sağlamada yaş faktörüne ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını, ancak çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu bağlamında eğitim durumunda farklılık gösterdiği ve lise mezunu çalışanların, üniversite mezunu çalışanlardan daha fazla dijitalleşme faaliyetleri ile uyum içinde olduğunu belirlemiştir. Meyer ve ark. (2002) yapmış oldukları amprik çalışmada üç örgütsel bağlılık türünün bireysel performans ile ilişkisini değerlendirmişlerdir. Çalışmada duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif,

devamlılık bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Preston ve Brown (2004) kâr amacı olmayan örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile bireysel performansları arasındaki ilişkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında; normatif bağlılıkla bireysel performansı arasında diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü bir pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Gula (2016) araştırmasında istatistiksel analizlere göre katılımcıların sosyal medya kullanım tercihlerinde cinsiyet, medeni durum ve çalışma durumlarının kategorilerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Demir (2016) çalışmasında katılımcı grubun yaş ve meslekteki çalışma süresine değişkenine göre meslek örgütsel bağlılığa ilişkin algıları duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet değişkeni, öğrenim durumu, medeni durum ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Rickey ve ark. (2007) imalat sektörünü kapsayan çalışmalarında, üretici firmaların teknolojik değişime yatkınlık seviyesinin performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Kılınç ve Paksoy (2017) çalışmalarında sağlık çalışanlarının cinsiyet, idari görev olup durumu, yaş durumu, öğrenim durumu, meslek, mesleki çalışma süresi, aylık gelir durumu, çalıştığı işyeri sayısı değişkenlerine ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık saptanmazken medeni duruma göre evli olanların, bekar olanlara göre daha iyi bir iş performansı sergiledikleri belirlenmiştir. Borrero ve ark.'nın (2014) teknolojik değişimin cinsiyet faktörüne göre çalışan performansına etkisi ile ilgili yaptıkları araştırmada, işletme bünyesinde oluşturulan yeni teknolojik değişimin çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir. Kuo'nun (2013) performansın bir moderatörü olarak yeni teknolojiyi kabullenme seviyeleri ile ilgili yaptığı araştırmada, teknolojik değişime yatkınlık seviyesinin performansı anlamlı olarak etkilediğini saptamıştır. Schneberger ve ark. (2008) bilgisayar tabanlı gelişmelerin performansa etkisi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, teknolojik beceri seviyesinin bireysel performansı anlamlı olarak pozitif düzeyde artırdığını saptamışlardır. Lin ve Chang'ın (2011) işletmede geliştirilen yeni teknoloji olanaklarla birlikte çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutum ve algılarını değerlendirdikleri çalışmada, teknolojik değişimin çalışanın performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Literatürdeki çalışmalara benzer şekilde çalışmamızda YEM analizi sonucunda elde edilen sonuçlar uyumlu olup çalışanların dijital ve algılarının bireysel performans

üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Preston ve Brown (2004) çalışmalarında kâr amacı olmayan örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile bireysel performansları arasındaki ilişkilerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda normatif bağlılıkla bireysel performansı arasında diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü bir pozitif ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Meyer ve ark. (1993), çalışanların duygusal bağlılıkları ile bireysel performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada duygusal bağlılığa göre daha zayıf olmakla birlikte aynı tür ilişkiyi normatif bağlılık için de tespit etmişlerdir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarından olan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen sonuçların özeti, yargı ve önerilere yer verilmiştir.

5.1 Özet

İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ve iş sonuçlarından olan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada nitel ve nicel araştırma birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırmanın yapıldığı birinci aşamada, seçilen perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi incelenmiştir. Nicel araştırmanın yapıldığı ikinci aşama ise dijitalleşmenin iş sonuçlarından olan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi ile sosyal medya kullanımının dijitalleşme~~ye~~ duygusal bağlılık bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Küreselleşme çerçevesinde son yıllarda hızla gelişen dijitalleşmenin özellikle işletmelerin insan kaynakları biriminde uygulama alanları oldukça gelişmiştir. Bu çerçevede belirlenen örnek bir perakende şirketi çalışanları ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel sonuçları İKY uygulamalarında dijitalleşmenin etkisini ve önemini ortaya koymaktadır.

Örgütün dijitalleşme sürecinde çalışanlar, iş geliştirmelerinin örgüte duygusal bağlılık (β=-0,024; $p>0,05$) ve bireysel performans (β=-0,041; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütün dijitalleşmesi ile gerçekleşen çalışanların iş stresi örgüte duygusal bağlılık (β=0,247; $p<0,05$) ve bireysel performans (β=0,136; $p<0,05$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütün dijitalleşmesi ile gerçekleşen çalışanların kişisel güvensizlik algı düzeylerinin bireysel performans üzerinde (β=0,113; $p<0,05$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgüte duygusal bağlılık (β=-0,062; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma regresyon modelindeki istatistiksel sonuçların ortaya koyduğu duruma göre; çalışanların bireysel ve örgütsel performansları bir yandan sosyal medya kullanımından ve diğer yandan da dijitalleşmeden doğrudan etkilenen bağımlı değişken olduğu belirlenmiştir. Örgütlerin örgütsel performansının arttırılması ve örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmeleri ancak çalışanların ortaya koyacakları performansa ve teknolojik değişim sürecinde örgütü benimsemelerine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların sosyal medya kullanım dijitalleşen kurumlarda kritik bir alanı temsil etmektedir. Dolayısıyla, tüm örgütlerin kendi çalışanlarının dijital teknolojiye yönelik tutum ve davranışları üzerinde detaylı çalışmalar yapmaları, örgütsel ve bireysel performansı güçlendiren faktörleri tespit etmeleri ve bu faktörler üzerinde iyileştirmeler yapmaları gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın ortaya koyduğu temel bir sonuç; çalışanlar tarafından teknolojik değişimle gerçekleşen dijitalleşeme süreçlerinde benimsenen sosyal medya kullanımının bireysel ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir belirleyici olabilme gücüdür.

Araştırmada katılımcıların; kişisel fayda, iş geliştirme, kişisel güvensizlik, örgütsel performans, duygusal bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği belirlendi.

Katılımcıların; dijitalleşme, kişisel fayda, düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği, bekar katılımcıların kişisel fayda, kişisel güvensizlik, örgütsel performans bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanım düzeylerinin medeni durumlara göre farklılık gösterdiği belirlendi.

Katılımcıların dijitalleşme, kişisel fayda, iş stresi, kişisel güvensizlik, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanım düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği saptandı.

Katılımcıların dijitalleşme, kişisel fayda, iş stresi, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanım düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği saptandı.

Katılımcıların sosyal medya kullanım düzeylerinin mevcut çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlendi.

Katılımcıların dijitalleşme, kişisel fayda, kişisel güvensizlik, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanım düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği belirlendi.

Katılımcıların dijitalleşme, kişisel fayda, kişisel güvensizlik, örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve sosyal medya kullanım düzeylerinin farklılık gösterdiği saptandı.

Katılımcıların dijitalleşme ve alt boyutları, kurumsal performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ile sosyal medya kullanımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, kişilerin dijitalleşme ile örgütsel performans düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu belirlendi.

Katılımcıların dijitalleşme ile sosyal medya kullanım düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki; örgütsel performans düzeyleri ile sosyal medya kullanım düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki; bireysel performans düzeyleri ile sosyal medya kullanım düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki; duygusal bağlılık düzeyleri ile sosyal medya kullanım düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edildi.

Dijitalleşme, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılığa göre sosyal medya kullanım düzeylerini yordamak için yapılan analizler sonucunda dijitalleşme, örgütsel performans, bireysel performans ve duygusal bağlılık birlikte sosyal medya kullanım düzeyinin anlamlı yordayıcılar olduğu belirlendi. Değişkenlerin sosyal medya kullanım düzeyleri üzerindeki yordayıcılık önem sırası örgütsel performans, bireysel performans, duygusal bağlılık ve dijitalleşme şeklindedir.

5.2 Yargı

Araştırma kapsamında dijitalleşmenin iş sonuçlarından olan duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi ile sosyal medya kullanımının dijitalleşme duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu parametreler arasında var olan ve olmayan etkileşimler belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma sonucunda; insan kaynakları uygulamalarında dijitalleşme süreçlerinin

duygusal bağlılığı, bireysel ve örgütsel performansı artırdığı, sosyal medya kullanımının bu yargıyı desteklediği belirlenmiştir.

Örgütlerin örgütsel performansının arttırılması ve örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmeleri ancak çalışanların ortaya koyacakları performansa ve teknolojik değişim sürecini benimsemeleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda çalışanların sosyal medya kullanım tutumları, dijitalleşen kurumlarda kritik bir alanı temsil etmektedir. Bununla birlikte tüm örgütlerin kendi çalışanlarının dijital teknolojiye yönelik tutum ve davranışları üzerinde detaylı çalışmalar yapmaları, örgütsel ve bireysel performansı güçlendiren faktörleri tespit etmeleri ve bu faktörler üzerinde iyileştirmeler yapmaları bir gerekmektedir. Bu araştırmada elde edilen en önemli sonuç; çalışanlar tarafından teknolojik değişimle gerçekleşen dijitalleşeme süreçlerinde benimsenen sosyal medya kullanımının bireysel ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir belirleyici olma etkisi bulunmaktadır. Organizasyonlarda dijitalleşme süreçleri ve yansımaları stratejik bir konu olup bu konu stratejik bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.

Organizasyonların dijitalleşme sürecinde, çalışanların kişisel fayda sağlama düzeylerinin artmakta olduğu ve buna bağlı olarak örgüte duygusal bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Bu sürecin kişilerin kariyerlerinde olumlu yönde gelişmeler sağladığı ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Örgütün dijitalleşme sürecinde çalışanlar, iş geliştirmelerinin kendi iş ve çalışma ortamını az da olsa olumsuz etkilediğini beyan etmelerine karşın örgüte duygusal bağlılık ve bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu süreçte çalışanlar iş streslerinin azaldığını, meslektaşları ile daha az çatışma yaşadıklarını, görev rolleri ile ilgili kafa karışıklığı yaşamadıklarını ve dijitalleşme ile azalan iş yükleri nedeniyle iş stresi yaşamadıklarını beyan etmişlerdir. Dijitalleşme ile gerçekleşen çalışanların iş stresi algı düzeylerinin örgüte duygusal bağlılık ve bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Organizasyonun dijitalleşme sürecinde çalışanlar yeni görevleri öğrenmede kaygı duymadıklarını, işi ile ilgili gelecekte herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacaklarını, teknolojik değişimle gelecek iş yaşamlarından endişesi taşımadıklarını ve yeni duruma adapte olmakta zorlanamayacaklarını belirtmişleridir. Ayrıca dijitalleşme ile gerçekleşen çalışanların kişisel güvensizlik algı

düzeylerinin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Çalışanların sosyla medya kullanımları arttıkça örgütün diljitalleşmesi ile birlikte bundan kişisel anlamda güvensizlik algılarının arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, yeni görevler öğrenme kaygısı, işinin geleceğiyle ilgili kaygı ve kişinin yeni duruma uyum sağlama yeteneği konusunda endişe duyma gibi teknolojik değişimin olumsuz kişisel etkilerinin olduğu söylenebilir. Çalışanalar sosyal medya kullanımının kendileri ve örgütleri için faydalı olduğunu düşünmekle birlikte kişisel güvensizlerinin arttığı tespit edilmiştir. Teknolojik değişim nedeniyle kişinin işi veya çalışma ortamında daha fazla sosyal medya kullanımı çalışanların iş stresi yaşamalarına neden olmuştur. Bununla birlikte artan stres, çatışan talepler, rollerle ilgili kafa karışıklığı ve artan iş yüklerinden de kaynaklanabilir. *Örgütsel Performans (ÖP)* üzerinde etkili olan *Sosyal Medya Kullanımı (SMK),* çalışanların sosyla medya kullanımlarının artması ile yaşanan teknolojik değişimin kişinin iş yükünü azaltmasına ve buna bağlı olarak örgütsel performası artırmasına neden olduğu söylenebilir. Dijitalleşme sürecinde kişinin işi veya çalışma ortamında daha fazla sosyal medya kullanımı örgütsel performansın artırmıştır.

5.3 Öneriler

Örgütlerde dijitalleşme süreçleri ve örgüte yansımaları sürdürülebilir olmaları açısından stratejik önem taşımaktadır. Genel anlamda örgütün dijitalleşme sürecinde çalışanların kişisel fayda sağlama düzeylerinin ve örgüte duygusal bağlılıklarının arttığı, bu gelişmelerin bireysel performanslarını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin insan kaynakları departmanı ile birlikte çalışanları bu konuda yönlendirmeleri, yeni çalışanları bu doğrultuda seçmeleri önerilmektedir. Gelişen teknoloji ve dijital uygulamaların işletme başarısına ve sürekliliğine olumlu yansıyacağı, bu gelişime uyum sağlayan işletmelerin bulundukları sektörlerde rekabet ortamında büyük avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Alan yazında sosyal medya kullanımının bireysel ve örgütsel performans üzerindeki gerçek etkisini araştıran çalışma sayısı oldukça az olup bu bağlamda çalışmamızın konu ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar özellikle küresel ölçekte artan rekabet ortamlarında işletmelerin avantajlı duruma gelmesine büyük katkı sağlayan dijitalleşme

uygulamaları ve dijital platformların müşteri portföyünün zenginleşmesine ve işletmenin marka imajına büyük katkı sağladığını göstermektedir. Bu konuda farkındalık yaratacak uygulamalar işletme kazanımlarını artıracaktır.

Araştırmamız perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme bünyesinde gerçekleştirilmiş olup, farklı sektörlerde farklı işletmelerde ve daha fazla örneklem ile bu tür çalışmaların yapılması hem bu konuda farkındalık oluşturacağına hem de yöneticilerin dijital uygulamalar konusunda ufkunun genişleyeceğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Accenture Türkiye. (2016). Accenture Türkiye Dıjıtalleşme Endeksi. http://tbv.org.tr/accenture-turkiye-dijitallesme-endeksi/ Erişim Tarihi: 16.02.2022.

Agarwala, T. (2007). Oxford University Press. *Strategıc Human Resource Management,* 71.

Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., & Ahmad, N. (2018). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,*25(1), 84-11.

Akbaş Tuna, A. & Çelen, O. (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. OPUS International Journal of Society Researches, 16 (30), 2710-2759.

Akcakanat, T., & ÇarıkçI, İ. H. (2019). Performansa dayalı ücret sistemi ve sağlık kurumlarında uygulanması. Hiperlink Eğitim ve İletişim Yayınları.İstanbul.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

Allen, N. J. ve Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology,* 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.

Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). Emplo- yee Commitment to The Organization and ping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11: 209-236.

Allwood, J. (2017). Is Digitalization Dehumanization? Dystopic Traits. Is Digitalization Dehumanization? Dystopic Traits, 1.

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. International Journal of productivity and performance management.65(6).844-859.

Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algilanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasindaki etkileşim. Akdeniz İİBF Dergisi, 14(28), 24-52.

Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management,*22(6),1288-1309.

Ataay, D., Tüzüner, L., Dündar, G., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Adal, Z. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi-İÜ*. 7.Baskı. Beta Yayınları. İstanbul.

Aydem Çiftçioğlu, B., & Mutlu, M., Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* 2(1), 31-53.

Banger, G. (2018). *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme*. 2. Basım, Ankara: Dorlion Yayınları, 57-58-60.

Baron, M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51(6), 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*.İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basilicco, R. ve Cha, K. J. (2015). Uses And Gratification Motivation For Using Facebook And The Impact Of Facebook Usage On Social Capital And Life Satisfaction Among Filipino Users. *International Journal Of Software Engineering And Its Applications,* 9(4), 181-194.

Bayat, B. (2008). İnsan kaynaklari yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(3), 67-91.

Bazarova, N. N. and Choi, Y. H. (2014). Self-Disclosure in Social Media: Extending The Functional Approach To Disclosure Motivations and Characteristics On Social Network Sites. *Journal Of Communication,* 64(4), 635-657.

Bell, B. S. (2006). The Impact of E-HR on Professional Competence in HRM: Implications for the development of HR professionals, *Human Resource Management,* 45(3), 295-308.

Bondarouk, T. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era, *The International Journal of Human Resource Management,* 20(3), 505–514.

Borrero, J.D., Yousafzai, S.Y., Javed, U., & Page, K.L. (2014). Expressive Participation in Internet Social Movements: Testing the Moderating Effect of Technology Readiness and Sex on Student SNS Use. *Computers in Human Behavior*, 30, 39-49.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-mediated Communication,* 13(1), 210-230.

Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Capelli, P. & Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harward Business Review,* 96(2)- 46-52.

CMobilUygulaması.(2022).https://play.google.com/store/apps/developer?id=CarrefourSA&hl=tr&gl=US

İKProjesi(2022).https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/Files/CarrefourSA_Faaliyet%20Raporu.pdf

CapGemini, C. (2013). Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential. https://www.capgemini-consulting.com/resource-file access/resource/pdf/digitalhrpaper_final_0.pdf [Downloaded: 2017-03-20].

Cöster, M. (2016). *Digitalisering,* 1st Edition, Stockholm: Liber.

Cresswell, J. W. (2012). *Education al research* (4. bs.). Boston: Pearson.

Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 25, 61-70

Çetin, C., Elmalı Dinç, E., Arslan, M.L. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları.

Davidescu, A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. S*ustainability,* 44-53.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited Şirketi. (2017). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends Report.* Deloitte University Press.

Demir, T. (2016). *Meslek lisesi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Demirkol, N., & Tis, G. (2018). *Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.* Internatıonal Caucasus-Central Asıa Foreıgn Trade And Logıstıcs Congress. Aydın.

Dijital Dönüşüm. (2022). http://Dtbdigital.Com/Dijital-Donusum. Erişim Tarihi: 12.05.2022.

Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management,* 2(2), 51-80.

Duman, C. (2018). https://www.cananduman.com/2018/10/24/dijital-donusumle-insan-kaynaklarinda-yasanacak-degisiklikler-nelerdir/ adresinden alındı

Ebersold, K. (2015). The Impacts of Disruptive Technology: the Internet of things, *Issues in Information Systems,* 16(4): 194-201.

Erdil, A. B. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi.19(2), 101-122.

Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). Türkiye'de dijital insan kaynaklari yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23(4), 1409-1424.

Goldstein, J. (2015). Digital Technology Demand is Transforming HR. *Workforce Solutions Review,* 6(1), 28-29.

Gooderhama, P. P. (2008). "The impact of bundles of strategic human resource management practiceson the performance of European firms. ," The International *Journal of Human Resource Management.,* 19(11), 2041-2056.

Göktaş, P. & Baysal, H. (2018). Türkiye'de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23 (4), 1409-1424. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/53002/704965

Grant, D. (2013). S. Realizing the Strategic Potential of e-HRM. *Journal of Strategic Information Systems,* 22(1), 187-192.

Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. The International Journal of Human Resource Management, 17(4), 559-579.

Grıffıths, M. D. (2012). Facebook addiction: Concerns, criticisms and recommendations. Psychological Reports, 110, 518–520. doi: 10.2466/01.07.18.PR0.110.2.518-520

Grosman R. (2009). The Case For Cloud Computing. IT Professional, *IEEE Computer Society,* 11(2): 23-27.

Gula, T. (2016). *Problemli Cep Telefonu Kullanımı, Kişilik Özellikleri ve Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Sosyal Medya Kullanım Tercihleri: Tanımsal Bir Çalışma*. Master's thesis, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gupta, N. (2017). A Literature Survey on Artificial Intelligence. *International Journal of Engineering Research & Technology,* 5,1-5.

Hadjikhani, A. I., & Lindh, C. (2020). Digital love–inviting doubt into the relationship: the duality of digitalization effects on business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing.*36(10):1-20.

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management,* 81, 169-179.

İnsan Kaynakları Projesi, (2022). http://www.ikg.gov.tr/.Erişim Tarihi: 12.03.2022

Jackson, D. L. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal,* 10(1), 128-141.

Jain, S. (2017). "Is Artıfıcıal Intellıgence –The Next Bıg Thıng In Hr ?". International Conferance on Innovative Research in Science Technology and Management Modi Institute of Management & Technolohy. Dadabari, Kota: Rajasthan 22nd-23rd January.

Jones J. W. (1997). Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age.Crisp Publications, USA.

Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 51-68.

Karasar, N. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınları.

Kariyer. (2016). Kariyer.net 4Ekip Burçin Şoray Erdağ. (2016). Dijital İK. https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf

Kariyer.net 4Ekip Müge Arslan. (2016). Dijital İK. https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf

Kaya, A. (2013). *Sosyal Paylaşım Ağlarının Kişilerarası İletişim Sürecine Etkisi Bağlamında Facebook. Büyükaslan A. ve A. M. Kırık. Sosyal Medya Araştırmaları I,* Konya: Çizgi Kitabevi, 155-206.

Keçecioğlu, A. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden "stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, *Ege Adademik Bakış,* 9, 1171-1192.

Kılınç, E., & Paksoy, H. M. (2017). Sağlık çalışanlarında performans algı düzeyinin bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,* 20(2), 151-159.

Kirilmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İky Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management,* 7(3), 188-200.

Korn Ferry. (2022). https://www.kornferry.com/.Erişim Tarihi: 12.04.2022.

Kluge, A., Antoni, C. H., & Ellwart, T. (2020). Digitalization as the Problem of and the Solution to Vast Amounts of Data in Future Work–Challenges for Individuals, Teams, and Organizations. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie,* 64(1), 1-5.

LAL. (2015). Transforming HR in the digital era. *Human Resource Management International Digest,* Vol. 23.

Larkin, J. (2017). HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades, *Strategic HR review,* 16(2): 55-59.

Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G., Feld, T. and Hoffmann, M. (2014). Industrie 4.0. Business and Information Systems Engineering, *The İnternational Journal Of Wirtschaftsinformatik (Wirtschaftsinformatik),* 239–242.

Lee, J., Kao, H. and Yang, S. (. (2014). Service Innovation And Smart Analytics For Industry 4.0 and Big Data Environment. *Procedia Cırp,* 16: 3-8.

Levi, D., Slem, C., & Young, A. (1992). The human impact of technological change: a study of the attitudes and beliefs of employees of manufacturing companies. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 5(2), 132-142.

Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A Survey On Technologies, Applications And Open Research Issues. *Journal Of Industrial Information Integration*, 6: 1-6-7-10.

Majchrzak, A., And Rahami, M., (1988). *Transitioning to CIM systems: Effects on human factors and resources management. In K. Blanche,* (ed.) Success Factors for Implementing Change: A Manufacturing Viewpoint (Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, MI).

Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. Futures, 90, 46-60.

Marler, J. H. (2013). S. L. An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review,* 23(1), 18-36.

Mazzanti, M. P. (2006). "Organizational innovations, human resources and firm performance," The Emilia-Romagna food sector. *Journal of Socio-Economics*, *E.* 35(1), 123-141.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78 (4), 538-551.

Meyer, J.P., Stanlay, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis

of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior,* 61, 20-52.

Meyer, J. P. ve Herscovıtch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Mo-del. Human Resource Management Rewiev, 11, 299-326.

Monostorı, L., Kádár, B., Bauernhansl, T., Kondoh, S., Kumara, S., Reınhart, G., ... & Ueda, K., (2016), Cyber-physical systems in manufacturing, *CIRP Annals-Manufacturing Technology,* 65(2),621-641.

Neeraj, A. P. (2018). Role Of Dıgıtalızatıon In Human. *Resource Management,* Volume 5, Issue 1.

Obeidat, S. (2015). The Link Between e-HRM Use and HRM Effectiveness: An empirical study, *Personnel review*, 45(6), 1281-1301.

Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. International Journal of Information Management, 50, 90-110.

Öğüt, A. A. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,12, 245-258.

Özgür, H., & Aydın, G. (2020). Türk Kamu Sektörü Bireysel ve Kurumsal Performans Değerlendirme Politikasının Uygulama Aşamasının Analizi: 1965–2018. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi,* 1(3), 6-35.

Özgür, H., & Aydın, G. (2020). Türk Kamu Sektörü Bireysel ve Kurumsal Performans Değerlendirme Politikasının Uygulama Aşamasının Analizi: 1965–2018. Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 1(3), 6-35.

Palmer, I. D. (2017). *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach,* 3rd Edition, International ed. New York: McGraw-Hill Education,.

Penekli, K. (2018). medium.com: https://medium.com/@ipenekli/i%CC%87nsan-kaynaklar%C4%B1-s%C3%BCre%C3%A7lerinde-dijitalle%C5%9Fme-528a527c0237 adresinden alındı

Ramamurthy, K. ve G.Premkumar (1995), "Determinant and Outcomes of Electronic Data Interchange Diffusion," *IEEE Trans. Eng.Management,* 42(4), 332-351.

Ranstad, (2018). https://www.randstadusa.com/s3fs-media/us/public/2021-12/rus-workplace2025-assessment-developing-company-mar2018.pdf

Rickey, A.G., Daugherty, P.J., & Roath, A.S. (2007). Firm Technological Readiness and Complementarity: Capabilities Impacting Logistics Service Competency and Performance. *Journal of Business Logistics,* 28(1), 195-28.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle).* Beta Yayınları, İstanbul.

Seçer, Ş. H. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. Yıl:2017 Cilt:24 Sayı:3

Seçilmiş, C. & Yılmaz, B. (2018). Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi,* (17), 20-37. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/kesitakademi/issue/59822/863845

Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.* 2(3), s. 183-197.

Shah, N. I. (2017). Big Data in an HR Context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviours, *Journal of Business Research,* 70-366-378.

Shafıq, S. I., Sanın, C., Szczerbıckı, E., & Toro, C., (2016), Virtual engineering factory: Creating experience base for industry 4.0, *Cybernetics and Systems,* 47(1-2), 32-47.

Slem, C., Levı, D., And Young, A. (1986). The effects of technological change on the psycho-social characteristics of organizations. In O. Brown, and H. Hendrick, (eds) *Human Factors in Organizational Design and Measurement* /I (North Holland Press, New York).

Smedley, T. (2014). *Send in the Cloud,* People Management, May: pp. 42-44.

Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynaklari Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamalari. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(31), 325-347.

Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (2020). *Measuring occupational stress: The job stress survey*. In Occupational stress (pp. 51-69). CRC Press.

Spitzer, B. (2014). HR in the Digital Age, CapGemini Consulting, *Workforce Solutions Review,* 5(1), 15-17.

Stenbeck, J. (1998). Evolving Enterprise. Information Technologies for *Manufacturing Competitiveness,* 1(2), 1-9.

Stone, D. (2013). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resources Management (eHRM), Human Resource Management Review,, 23, pp. 1-5.

Şen, E. ve Batı, G, F. (2020). Covıd-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, Yönetim, *Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,* 4(2), 71-84.

Tajvidi, R., & Karami, A. (2021). *The effect of social media on firm performance.* Computers in Human Behavior, 115, 105174.

Taze, A. (2019). *İşyerinde Sosyal Medya kullanımının iş performansına Etkileri Bir Kamu Hastanesi özel Hastane karşılaştırması* (Doctora Tezi), Marmara Universitesi, İstanbul.

Truant, E., Broccardo, L., & Dana, L. P. (2021). Digitalisation boosts company performance: an overview of Italian listed companies. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121173.

Tuna, A. A., & Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde COVID-19 pandemisinin etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches,* 16(30), 2710-2759

Tutgun-Ünal, A., & Deniz, L. (2015). Development of the social media addiction scale. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi,* 6(21), 51-70.

TÜSİAD. (2018). https://tusiad.org/tr/tum/item/10132-tusiad-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporunu-tanitti.Erişim Tarihi: 13.02.2022.

Uysal, B., Özçelik, G., Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(32), 651-666.

Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *16*(2), 117-127.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research,* 122, 889-901.

Voermans, M. (2007). Attitude Towards E-HRM: An empirical study at Philips, *Personnel Review,* 36(6), 887-902.

Wasti, A. S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 76, 303-321.

Watson, T. (2009). Organizations, Strategies and Human Resourcing.

Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic human resource management and organizational performance: A study of Thai enterprises., *The Journal of Global Business Issues.* 3(2), 139-148.

Witkowski, K. (2017). "Internet Of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management. Procedia Engineering, 7th International Conference On Engineering*, Project, And Production Management,* 182: 63-769-766.

Wright, P. M. (2001). *Additional Data And Suggestions For Future Research, Personnel Psychology,* Measurement Error In Research On Human Resources And Firm Performance, 54.

Yalçın, Ö. (2021). Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Performansına Etkisi: Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma. KTO Karatay Üniversitesi. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Zhou, K., Liu, T. and Zhou, L. (2015). *Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities And Challenges.* IEEE 12th International Conference On Fuzzy Systems And Knowledge Discovery, China: 2147-2152.

Zhou, X., Cui, Y. (2019). Green bonds, corporate performance, and corporate social responsibility. Sustainability, 11(23), 6881.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Merhaba, " İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dijitalleşmesi ve İş Sonuçlarına Etkisi" isimli bilimsel bir çalışma yürütmekteyiz. Sizden kişisel bilgileriniz istenmemektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Kıvanç TURASAY

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı Öğrencisi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

Cinsiyetiniz

Erkek / Kadın

Yaşınız

25-30

31-36

37-42

43-48

49-54

55 yaş ve üzeri

Medeni Durum

Evli

Bekar

Eğitim Durumu (Son Mezun olunan kurum)

Lise

Üniversite

Yüksek lisans

Doktora

Mevcut İşyerinizde Çalışma Süresi

1-5 yıl

6-11 yıl

12-17 yıl

18-23 yıl

24-29 yıl

30 yıl ve üzeri

Toplam Çalışma Süresi

1-5 yıl

6-11 yıl

12-17 yıl

18-23 yıl

24-29 yıl

30 yıl ve üzeri

Toplam Çalışılan İşyeri Sayısı

1

2

3

4

5

6 ve üzeri

Dijitalleşme Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dijitalleşme ile birlikte, işimi çok daha kolay gerçekleştiriyorum.					
Dijitalleşme ile birlikte, işlerim daha az sıkıcı oluyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, zamanlama problemlerimi kolay çözüyorum.					
Dijitalleşme ile birlikte, çok çeşitli görevler yapabiliyorum.					
Dijitalleşme, daha önemli işler yapmama izin veriyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, kişisel kontrolümü arttırıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, bana daha zorlu görevler sağlıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, problem çözme becerimi iyileştiriyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, kariyer hedeflerime kolay ulaştırıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte gelişen teknolojik değişim çalışanlar için iyidir.					
Dijitalleşme ile birlikte, çalışanların beceri seviyelerini arttırdı.					
Dijitalleşme ile birlikte, pazarlanabilir becerilerimi arttırdı.					
Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışan sayısını büyük ölçüde azalttı.					
Dijitalleşme ile birlikte, işimin geleceği için endişeleniyorum.					
Dijitalleşme ile birlikte, endişeliyim çünkü artık daha fazla yetenek gerekiyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, yeni teknolojiler öğrenmek zorunda kalma konusunda endişeliyim.					
Dijitalleşme ile birlikte, endişeleniyorum çünkü işimin nasıl etkileneceğini bilmiyorum.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişim fazladan bir iş yükü yaratıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, iş sorumluluklarım konusu benim için net değil.					
Dijitalleşme ile birlikte, işlerimin daha stresli olacağından endişeliyim.					
Dijitalleşen şirketimde, değişimin, İş arkadaşlarım ile ilişkilerime zarar vereceğinden endişeliyim.					
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknoloji ve bilgisayarlar bende huzursuzluk yaratıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, ortaya çıkan değişim taleplerimde çelişkiler ortaya çıkartıyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, daha fazla zaman baskısı hissetmeye başladım.					
Dijitalleşme ile birlikte, riske izin vererek değişimi teşvik eder.					

Dijitalleşme ile birlikte, mevcut çalışanlar yeni açılacak pozisyonları doldurabilecek.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişikliklere katılma fırsatım vardır.					
Dijitalleşme ile birlikte, üst yönetim değişimi desteklemekte net bir duruş gösteriyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yeni teknik beceriler geliştirmeye müsaade ediyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, işe atama/yerleştirme kararları adildir.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişimin, İşim üzerinde çok az etkisi olacak.					
Dijitalleşme ile birlikte, teknoloji ve bilgisayar eğitimleri çok daha kolay olacak.					
Dijitalleşen iş dünyasında, rekabeti korumak için değişim gereklidir.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, daha fazla kişisel iletişim gerektiriyor.					
Dijitalleşme ile birlikte, değişim, yöneticilerimin süreçleri daha yakından izlemesini sağladı.					
Dijitalleşme ile birlikte, ileri teknolojik araçları kullanmak güven vermiyor.					

Örgütsel Performans Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dijitalleşme ile birlikte, satışlar artmıştır.					
Dijitalleşme ile birlikte, kâr artmıştır.					
Dijitalleşme ile birlikte, nakit yönetiminde iyileşme sağlanmıştır.					
Dijitalleşme ile birlikte, pazar payı artmıştır.					
Dijitalleşme şirketimin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlendirilmesine katkıda bulunmuştur.					
Dijitalleşme pazarlama maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunmuştur.					
Dijitalleşme bütçe hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmuştur.					
Dijitalleşme satış sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.					
Dijitalleşme müşteri sayısının arttırılmasına katkıda bulunmuştur.					
Dijitalleşme müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmuştur.					

Bireysel Performans Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dijitalleşme ile birlikte, kendi performans hedeflerime ulaşacağımdan çok eminim.					
Dijitalleşme ile birlikte, geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi.					
Dijitalleşme ile birlikte, hedeflerimi düzenli olarak başarırım.					
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler.					
Dijitalleşme ile birlikte, bireysel performansım geçen yıl boyunca önemli derecede arttı.					

Duygusal Bağlılık Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim vardır.					
Kendimi şirketime karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.					
Kendimi şirketimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var.					
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					

Sosyal medya Kullanımı Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir					
Daha çok sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) kullanmak için dijital teknolojilerden yararlanırım					
Sosyal medyaları (facebook, twitter, vb) etkin olarak kullanırım					
Sosyal medyalarda (facebook, twitter, vb) kendim daha rahat ifade ederim					

Tüm Ölçekler tamamen katılıyorum (5) ile hiç katılmıyorum (1) arasında değişen beşli likert tipindedir.

ÖZGEÇMİŞ

Kıvanç Turasay

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2014	Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi
Y.Ls.	2012	Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme
Ls.	2001	Anadolu Üniversitesi, İİBF İşletme
Lise	1995	Semih Şakir Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*	
2022-……	İnsan Kaynakları Direktörü	– GENVEON İLAÇ & KOPAŞ KOZ.
2017-2022	İnsan Kaynakları Grup Müdürü	– CARREFOURSA
2015-2017	İnsan Kaynakları Grup Müdürü	– MET-GÜN GRUP
2008-2015	İnsan Kaynakları Müdürü	– ALLİANZ SİGORTA A.Ş
2004-2008	İnsan Kaynakları Kıdemli Uzmanı	– KOÇ ALLİANZ SİGORTA A.Ş
1999-2004	İnsan Kaynakları Uzmanı	– GİMA T.A.Ş / GİMROM RO

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2012	PERYÖN

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2012	Allianz Sigorta A.Ş Yüksek Lisans Bursu
2014	Allianz Sigorta A.Ş Yüksek Lisans Bursu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Yayın 1: Çalışanların Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Duygusal Bağlılık ve Performans Üzerindeki Etkisi (Yazım Dili: Türkçe)
Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 10, Sayı: 129, Haziran 2022, s. 34-42
The Impact of Digital Technology on Employee Traits on Emotional Attachment and Performance