

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:1 Sayfa/Page: 133-158

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Aysen TOKOL “Yeni Standart Dışı Çalışma Şekilleri”	5
2	Öğr. Gör. Nazlı Yüceol, Arş. Gör. Tuğba KARABOĞA “Süper Akıllı Toplum Çağında İnsan Kaynağının Dönüşümü: Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Geleceğin İşgücünü Nasıl Şekillendirecek?”	29
3	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ, Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK “Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”	53
4	Cem BALOĞLU “Postalar Halinde Çalışan İşçilerin Hafta Tatili İzinleri”	73
5	Assistant Professor İpek KOÇOĞLU “Farklılıklar Takımları Daha Başarılı Yapar mı? Takımlarda Bilişsel Ayrışmanın Takım Dinamikleri Ve Çıktıları İle İlişkinine Dair Teorik Bir Değerlendirme”	87
6	Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN “İşe Gömülmüşlük Algısının Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”	115
7	Hediye Ceylan ASLANTAŞ, Dr. Atilla YELBOĞA “Öğrenen Organizasyonlarda Dijital Uygulamaların Çalışan Yetkinliklerini Geliştirmesine Yönelik Bir Çalışma”	137
8	Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK, Dr. Hazel ANGUN “The Impact of The Locus of Control on The Organizational Silence”	163
9	İlhan ALYAY, Kerim KARADAL, Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması”	185
10	Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR “Çin’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Güncel Görünümü”	207

# ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA DİJİTAL UYGULAMALARIN ÇALIŞAN YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

## A STUDY FOR DEVELOPMENT OF EMPLOYEE COMPETENCIES WITH DIGITAL APPLICATIONS IN LEARNING ORGANIZATIONS

*Hediye Ceyda ASLANTAŞ*  
*Dr. Atilla YELBOĞA<sup>2</sup>*

### ÖZET

Dijitalleşme ile birlikte işletmelerde değişim ve üstünlük kurma çalışmaları artmıştır. Tüm iş süreçlerinde dijital uygulamalar ve dijital bakış açısı önemli bir hale gelmiştir. Bu sebeple işletmeler günümüze ayak uydurmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için dijitalleşmeyi ve yenilikleri yakından takip etmektedir. Dijitalleşmenin en önemli özelliği olan değişim, işletmelerde dinamik bir yapıyı da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın genel amacı, öğrenen organizasyonlarda geleneksel insan kaynakları uygulamalarından, dijital yapıya geçen bir firmada çalışanların yetkinliklerinin değişimini incelemektir. Araştırma yapılan firmada dijital insan kaynakları uygulamalarının çalışan yetkinlikleri üzerindeki etkisi çalışanların bakış açısıyla incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların bakış açısını anlamak için geliştirilen bir ölçme aracı çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçme aracından edinilen veriler çerçevesinde gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Çeşitli hipotezler kurularak bulgular incelenmiştir. Sonuç olarak, dijital insan kaynakları uygulamalarının yönetsel, fonksiyonel ve temel yetkinliklerle doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Böylece dijitalleşmenin stratejilere etkisiyle beraber uygulamaya dönüşmesinin yetkinliklere de pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür. Firmaların dijital dönüşüm fikirlerinin insan kaynakları süreçlerini şekillendirerek yetkinliklere katkı sağlayacağı söylenebilir.

*Anahtar Kelimeler:* Öğrenen organizasyon, dijital uygulamalar, çalışan yetkinliği, insan kaynakları, dijital

1 Bu makale, Hediye Ceyda Aslantaş'ın Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Atilla Yelboğa danışmanlığındaki yüksek lisans çalışmasından türetilmiştir.

2 (Yarı -zamanlı öğretim üyesi) (Bahçeşehir Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü)

## ABSTRACT

Change and establishment of superiority have increased in enterprises with digitalization. Digital applications and digital perspectives have become important in every aspect of business processes. For this reason, companies follow digitalization and innovations closely to keep up with the present and provide competitive advantage. Change, which is the most important feature of digitalization, brings a dynamic structure in business. The general objective of this study is to examine the change of employee competencies by moving from traditional human resources applications to digital structure in learning organizations. Thus, the effects of digital applications on employee competencies were investigated in the reference enterprise. In this respect, a measurement tool developed to understand the employees' perspective was used in the study. Necessary statistical analyzes were performed within the framework of the data obtained from this measurement tool. As a result, it has been determined that digital human resources applications are directly related to managerial, functional and basic competencies. Therefore, the transformation of digitalization into practice along with the impact on strategies has positively contributed to competencies. It can be said that digital transformation ideas of companies will contribute to competencies by shaping human resources processes.

*Keywords:* Learning Organization, Digital Applications, Employee Competency, Human Resources, Digital

# GİRİŞ

## 1. Kavramsal Çerçeve

Belirli bir zaman diliminde çevrede ve bireyde gözlemlenen farklılaşmalar değişim olarak adlandırılmıştır. Her yapının temeli değişime dayanır. Heraklitus' un “*Dünyada değişme hariç hiçbir şeyin sabit olmadığı*” sözü bunu en iyi şekilde açıklamaktadır. Günümüzde değişim hayatımızın olmazsa olmazları arasındadır. Bu değişimle birlikte organizasyonlarda da farklılaşma geleceğe ayak uydurma çabası oldukça yüksektir. Teknolojideki gelişmeler değişim olgusunun öncüsü niteliğindedir. Teknolojik gelişmeler bazen işin doğası gereği bazen de aniden gerçekleşmektedir (Pettigrew 1988, s. 89).

Ticaretin serbestleşmesi, dünyada sınır kavramının kalmaması ve hizmetin talep edilebilir olması ile endüstriyel ilişkilerdeki farklılaşmalar örgütler için de yapısal değişkenlikleri beraberinde getirmiştir (Türk 2003, s.47). Günümüzde değişimin hızlı bir şekilde devam ettiğini göz önünde bulundurduğumuzda organizasyonun etkin ve verimli olması aynı zamanda kaliteli ürün ve hizmet sunulması için yeni yöntemler geliştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Geçmişteki tecrübelerden ve yaşanmış olaylardan ders çıkararak bu olayları avantaja dönüştüren yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyon modelidir.

Öğrenen organizasyon ile iş birliğini, ekip halinde hareket etmeyi ve örgütsel öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu organizasyon modelinde yönetim ekibi kurum kültürünü oluşturmak ve yaygınlaştırmak için çalışmalar yapmaktadır. Bununla birlikte sürekli öğrenme imlanı sağlanarak bu vizyonun çalışanlarda da yaygınlaştırılması sağlanmaktadır. Çünkü değişime adapte olabilen, farklılıkları benimseyebilen örgütler hayatta kalabilmektedirler. Küresel rekabette başarılı olmak için kullanılan uygulamalardaki erişimde kolaylık, ürünlerdeki farklılaşma ve düşük maliyet rekabet stratejileri açısından son derece önemlidir (Taştan, 2004). İnsan kaynakları süreçlerinde dijital uygulama kullanımı bu anlamda hız, farklılaşma ve düşük maliyet getirebilmektedir.

Literatür taramasında yetkinlik türleri incelendiğinde dört farklı başlıkta incelemek mümkündür (Baker ve diğ. 1997, s. 266). Bunlar stratejik yetkinlik, ayırt edici yetkinlik, fonksiyonel yetkinlik ve bireysel yetkinliklerdir. Stratejik yetkinlikler iş ile rekabet edilen çevre arasındaki uyumluluğudur. Bir takım temel teknolojilerin ve bilginin kuruma rekabet üstünlüğü sağlaması ayırt edici yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Organizasyonun rekabet edebileceği pazarlama ya da imalat gibi belirli fonksiyonları ile güçlü yanlarının uyumu fonksiyonel yetkinliktir. Bireysel yetkinlik incelendiğinde bir bireyin işini etkili ve verimli şekilde tamamlaması için sahip olduğu bilgi ve becerileridir. Bunların haricinde beşinci

bir yetkinlik kavramı olarak rekabetçi yetkinlikten de bahsedilmektedir. Rekabetçi yetkinlik, organizasyonun temel iş süreçleri ile ilgili en iyi standartların ölçümlenerek ilerlenmesi olarak tanımlanır. Rekabetçi yetkinliğin diğer yetkinlik türlerinden ayrılan özelliği ise dinamik olmasıdır. Organizasyonlarla kıyaslanma performans açısından önemlidir (Baker vd., 1997: 266). Öğrenen organizasyonlarda sürekli öğrenmenin ve değişim odaklı olmanın çalışanlara katkısı da büyüktür. Yetkinliklerin gelişimi için değişim odaklı bakış açısı olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Dijital dönüşüm fikrinin de bu kapsamda önemi büyüktür. Detaylı araştırmalar konu başlıkları altında incelenmiştir.

### 1.1. Öğrenen Organizasyon

İnsanoğlu yaşam döngüsü süresince bir öğrenme evresinden geçmektedir. İnsan öğrenme yeteneği olan ve öğrenen bir varlıktır. İnsanı, diğer varlıklardan bu yanının üstünlüğü ile ayırmak mümkündür (Akbaba 2012, s. 2). İnsanlar günlük hayatlarında gelişimi ve sürekli öğrenme bilincini kavrayıp sosyal hayatlarını bu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda öğrenen organizasyon fikri bir felsefedir, yani hayata bakış açısıdır. Öğrenen organizasyon bilincinde olan organizasyonlarda bu felsefenin olumlu etkileri izlenmektedir.

Öğrenme kavramı çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Öğrenme kişinin olgunluk seviyesine göre, dış dünya ile etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması ve değişim sürecidir. Tanımlara göre öğrenme bir süreçtir ve yaşam döngüsü süresince ortaya çıkan bir davranış durumudur. Öğrenmenin olabilmesi için sürekliliğin olması gerekmektedir (Morris, 2002). Öğrenme kavramının anlamı öğrenen organizasyonlarda daha da farklıdır. Öğrenme bir sınıf ya da konferans salonunda yapılan bir sunumu pasif olarak dinlemekten çok daha fazlasıdır (Çetin, 2018).

Değişim rekabetin olmazsa olmazlarından ve organizasyonlar değişerek, öğrenerek gelişim sağlarlar. Bu sebeple, öğrenen organizasyon konusunda hızlı bir gelişim görülmektedir (Özalp 2000).

Öğrenen organizasyonların varoluş adımlarında çalışanların katkısı ve rolleri oldukça etkilidir. Marquardt (2002) Öğrenen organizasyon sisteminin yapı taşları olan organizasyon, insan, bilgi ve teknolojinin birbirleri ile ilişkili ve organizasyon için gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlardan biri diğerine göre daha zayıf olduğunda ilişkiyi etkileyecektir.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci işletme politikalarının ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi şeklinde planlanmıştır. Plânlama süreçlerinin içine entegre edilen deneysel yaklaşımlara ve geri besleme döngülerine yer verilerek, sürekli gelişme sağlanabilir (Pedler, 1991).

Çalışanlarında öğrenme odaklı bir bakış açısı yaratabilen organizasyonlar amacına ulaşabilirler. Bu bakış açısı ortak bir amaç ile öğrenme üzerine yoğunlaşma imkanı sağlar. Dış çevrede olan değişimi bilerek ihtiyaçlara ve sorunlara çözüm sağlanabilir ancak bilgi paylaşılmalı ve ulaşılabilir olmalıdır. Bilgi tüm çalışanlar ile paylaşıldığında öğrenen organizasyonun etkinliği artmaktadır (Yıldırım, 2006).

Öğrenmeyi ve katılımı artırmak için organizasyonlarda ödüllendirme faaliyeti yapılmaktadır. Sürekli gelişim için bu önemlidir. Hatalar için herhangi negatif bir yaklaşım benimsenmemelidir çünkü hatalar çoğu zaman yol gösterici olabilir. Organizasyonlarda farklı fikirde hatta bazen karşıt görüşte kişilerin olması öğrenme açısından önemli bir gelişim sağlayabilir. Tüm bunlar sayesinde çalışanlar organizasyonlarına katkı sağlayabilecektir (Yıldırım, 2006).

Öğrenen organizasyon süreçleri incelendiğinde McGill ve Slocum yaptıkları çalışma göze çarpmaktadır. Öğrenme açısından organizasyonları dört aşamada incelemişlerdir. Organizasyonlar öğrenme



açısından sırasıyla bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve öğrenen organizasyon olarak sınıflandırılırlar (Mercan 2004, s. 140).

Klasik bir yönetim anlayışı olan "Bilen organizasyon" gerçekçi ve mükemmel olma en önemli özelliğidir. Sayan' a göre "Bilen organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak var olan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır. Bilen organizasyonlardaki sıkı denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir" (Sayan 2006, s.39).

Bilen organizasyona göre insan faktörü daha da önemlidir. İnsanlar hedefe yönelik ortak hareket ederler. Bu şekilde bir kurum kültürü oluşur ve şirket bağlılığı ortaya çıkar. Bu örgütlerde kurum kültürü olduğu ama değişime direnç de öngörülür (Öneren 2012, s. 166). Anlayan organizasyonlardaki temel konu şirket bağlılığının sağlanmasıdır.

Düşünen organizasyonlarda yöneticilerin iş konusunda sorunları çabuk tespit ederek analiz yapması ve harekete geçmesi için eğitilmişlerdir (Çam 2002).

Organizasyonların gelişme açısından son basamağı olan "Öğrenen Organizasyon" öğrenmeyi destekleyip, personelini güçlendirmeyi önemseyerek, şeffaf ve yapıcı bir iletişimi öne çıkaran bir yapıdır. Bu organizasyon bünyesinde bulunan her paydaştan öğrenilecek bir bilginin olduğunu kabul eder (Yıldırım 2006).

Bu organizasyonun en önemli özelliklerinden biri de değişimi bilincini organizasyonunun her alanına ulaştırmış olmasıdır. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Öztürk 2003).

Öğrenen organizasyonlarda değişimin ve her durumdan öğrenmenin çalışanlara katkısı da büyüktür. Organizasyon felsefesini anlamak, bilgiyi yorumlamak kişilere farklı bakış açıları kazandırır (Tolgay 2010).

Öğrenen organizasyonların disiplinlerini ele alan Senge "Beşinci Disiplin" adlı kitabıyla örgütlerin öğrenen bir organizasyona dönüşümünü detaylıca anlatmaktadır. Bu beş disiplini incelediğimizde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Senge 1990).

- a) Ortak bir bakış açısının oluşması
- b) Kişisel gelişim
- c) Zihinsel modeller
- d) Takım halinde öğrenme
- e) Sistem düşüncesi.

Disiplin kelimesinde anlatılmak istenen uygulama için ortaya konulması gereken kavramları ifade etmektedir. Yukarıda bahsedilen beş disiplin ile geleneksel otoriter örgütler ve öğrenen organizasyonlar farklılık kazanır (Senge 1990, ss.19).

Ortak bir bakış açısının oluşturulabilmesi için vizyonu tanımlamak gerekir. Gelecekte hangi koşullarda olacağını ifade eden görüş, anlayış ve düşünceler vizyonu ifade etmektedir. Organizasyonlarda vizyon bilinir olup, çeşitli dokümanlara eklenmelidir. Vizyon yöneticiler tarafından kabul edilmiş olup tüm kademe çalışanlarla paylaşılmalıdır (Çam 2002, s.76).

Vizyon tüm çalışanların şirket amaçlarını ortak bir resimde görebilmesini sağlamaktadır. İnsanların vizyon oluşturmasının sebebi ise ortak bir bakış açısı oluşturarak birbirlerine bağlanmasıdır (Senge 1990, s.227).

Kişisel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşümü sadece üst düzey yöneticiler tarafından yapılmamaktadır. Sadece alt kademe çalışanların oluşturduğu bir vizyon da tüm örgütü kapsamayacaktır. Burada

esas olan konu üst yönetim tarafından oluşturulan vizyonun tüm çalışanları kapsamıdır. Oluşturulan vizyonda çalışanların kendilerini bulması ve çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görmesi gerekmektedir (Senge 1990, s.235).

Kişisel gelişim için bireyler iş yaşamında yeteneklerini ve tecrübelerini artırmak için kendilerini sürekli geliştirmektedirler. Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip olan kişilerde birçok ortak temel karakteristikler bulunmaktadır. Vizyon ve hedeflerin gerisinde insanlar değişime ayak uydurarak kendilerini geliştirmek amacıyla hareket etmektedir. Derinden sorgulayarak sürekli olarak gerçeği görmek için çabalamaktadır. Kişisel gelişim hayat boyu süren bir süreçtir (Senge 1990, s.157).

Zihinsel modeller dünya algısının yanı sıra nasıl harekete geçeceğimizi de belirlemektedir. Farklı zihni modellere sahip kişiler olayları farklı algılayıp farklı şekilde yorumlayacak bunun sonucunda farklı tepkiler verecektir. Zihni modeller organizasyonlarda da aynı şekilde işlemektedir. Yöneticiler önemli kararlar verirken kalıplaşmış bakış açıları bir kenara bırakmaları gerekmektedir. Yani zihni modellerini değiştirmelidir ancak bu şekilde öğrenmeyi hızlandırabilmektedirler (İstar 2006).

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç unsuru vardır. Bunlar karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel düşünme ihtiyacı, yenilikçi ve eşgüdümlü eylem, takım üyelerinin diğer takımlar üzerindeki rolüdür. Karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel düşünme ihtiyacı birçok kişinin bakış açısı ve bilgi birikiminin nasıl kullanılacağına öğrenilmesidir. Yenilikçi ve eşgüdümlü eylem takımlarda var olan güveni destekleyerek hep birlikte birbirlerini tamamlayıcı olarak davranış göstermesidir. Takım üyelerinin diğer takımlar üzerindeki rolü öğrenen takımın sürekli gelişimi ve takım halinde öğrenip becerilerini daha geniş bir biçimde yaygınlaştırmaktadırlar (Senge 1990, s.257).

Öğrenen organizasyona dönüşmek için takım olarak öğrenme çok önemlidir. Tüm disiplinlerin bir-biri ile ilişkisi olduğu gibi, takım halinde öğrenmenin de diğer disiplinler ile ilişkisi vardır. Kişiler vizyonlarının bir parçasını örgütlerde bulabilen, zihni modellerini bu yönde geliştirmiş olan takımlar, birlikte takım halinde öğrenmeyi başarabilmişlerdir (İstar 2006).

Sistem yaklaşımı bir sistemi bütünüyle ele alıp alt sistemleri ve bunlar arasındaki ilişkileri doğru bir biçimde değerlendirmektedir. Sistem analiz yöntemlerini başarıyla uygulayan bir davranış biçimidir (Uygur 2007).

Çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi gözlemlenebilir özellikleri yetkinliklerini kapsamaktadır (Ensari 1998, ss. 100-103).

Çalışanlar yetkinliklerini değişim bakış açısı sürekli öğrenerek kendilerini geliştirebilirler. Öğrenen organizasyonlarda bulunan bu kavramlarla da yetkinliklerine katkı sağlarlar (Tolgay 2010).

## 1.2. Yetkinlik

Yetkinlik kelimesinin Oxford (2009) sözlüğündeki tanımından "kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi, yetki, beceri, yetenek, güç vb. sahip olma durumu" şeklinde bahsedilmektedir. Türk Dil Kurumu' nun (2011) sözlüğünde ise "yetkin" tanımı "gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel" şeklinde ifade edilmiştir.

Ünal (2013), yaptığı çalışmada yetkinlik tanımı "belirli bir iş bağlamında bir aktivitenin yapılabilmesi için gerekli olan ve insanların elde edebilecekleri spesifik, belirlenebilir, tanımlanabilir ve ölçülebilir bilgi, yetenek, beceri ve/veya diğer işler ile ilgili karakteristiklerdir" şeklindedir (Ünal, 2013, s.131). Bu tanımda da görüleceği üzere yetkinlik iş ve çalışan arasında uyumun incelenebileceği bir kavramdır. Ayrıca ölçülebilir olması çalışan performansı açısından önemli bir girdi sağlamaktadır.

Yetkinlik ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Yetkinliklerin bir kişinin bir işi neden daha iyi yaptığının cevabı olduğu ileri sürülmüştür. Bilgi, beceri, tutum, üstün performans ve davranışın yetkinliğin ana maddeleri olduğu ifade edilmiştir (Budak,2008;ss.52-53). Yetkinlikler bu maddelerin tamamını kapsamaktadır.

Her yetkinliğin kavramsal olarak bir bilgi düzeyi vardır. Yetkinlikler doğuştan ya da tecrübe ile kazanıldığına beceri olarak ifade edilir. Bilgi ve beceriyi harekete geçirmek için karakter, kişilik özellikleri ve inanç gibi yaklaşımlar ise tutumdur. Yetkinliğin gözlemlenebilir bir davranışa dönüştükten sonra ortalama performanstan daha fazlası üstün performanstır (Budak, 2008).

Yukarıdaki tanımdan hareketle günlük hayatımıza baktığımızda bir konuda yetkin olabilmek için temel şart o konu hakkında bilgi sahibi olmaktır. Örnek vermek gerekirse "Dijital Dönüşüm" konusunda yetkin olmak isteyen birisinin öncelikle dijital dönüşüm konusunu bilmesi gerekir. Bu bilgi deneyimle ya da bir eğitimle edinilebilir. Yetkinliğin bir diğer boyutu ise beceridir. Beceri bir işi ustalıkla yapabilmek, o konuda yetenekli olmak olarak tanımlanabilir. Yetenek yine doğuştan olabileceği gibi sonradan da edinilebilir. Bilgi edinme eğitimle olurken, beceri deneyimle kazanılır ve zaman içinde geliştirilir. Yukarıdaki örnekten hareketle "Dijital Dönüşüm" konusu öğrenilir ancak uygulandıkça, o ekosistemin içinde oldukça beceri sağlanır. Tutum kişilerin bir konu hakkında düşünce ve inancını ifade eder. Ayrıca davranışın şekillenmesinde de önemli bir rol oynar (Budak 2008).

Literatür taramalarında bazı tanımlarda yetkinlikler bir işin sonucunun kalitesi ya da standardı olarak görülmektedir. İş yerindeki verimlilik ve etkinlik kazanımları takip etmek için yetkinlikler kullanılır. Örgütsel performansın bütünü için de tanımlanabilmektedir. Yetkinlik kişinin sahip olduğu ya da gerçekleştireceği performans standartlarını da kapsamaktadır.

Yetkinlik bileşenleri içerisinde yetkinliklerin belirlenmesi de dolaylı olarak bulunmaktadır. Yetkinliklerin hangi alanda kullanılacağı yetkinliklerin belirlenmesi ile mümkündür (İbicioğlu ve Ünal 2014. s. 61).

Yetkinlik türlerine kısaca değinmek gerekirse literatür araştırmalarında beş farklı grupta toplandığı görülmektedir (Baker ve diğ. 1997, s. 266).

- Temel teknolojilerin ve becerilerin organizasyona rekabet avantajı sağlaması ayırt edici yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonların birçoğunda bu yetkinlik mevcut olabilir.
- Yapılması gereken özel bir işi tamamlamak için gerekli bilgi ve becerilerin bütününe bireysel yetkinlik denilmektedir.
- Organizasyonun çevresinin iş stratejileri ile uyumunun iyi olması stratejik yetkinliğidir.
- Fonksiyonel yetkinlik organizasyonun belirli fonksiyonlarının rekabet etmek için belirlenen öncelikleri ile kuvvetli uyumunu kapsamaktadır.
- Organizasyonun uyguladığı temel iş modellerindeki en iyi standartların ölçülerek devam etmesi rekabetçi yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Rekabet yetkinliği dinamik bir yapıda olduğu için diğerlerinden farklıdır. Diğer organizasyonlarla kıyaslama temelindedir.

Özetle yetkinlik kavramı geniş bir kapsama sahiptir ve bu durum yetkinlik bileşenleri üzerinde de etkilidir. Yetkinlik bileşenleri arasında diğerlerine göre bilgi, beceri ve gözlemlenen davranışların ön planda olduğu görülmektedir.

Organizasyonlar için çalışan yetkinliğinin önemi incelenecek olursa organizasyon amacına ulaşmak için yetkinliklerin stratejik amaçlarla uyumlu olması beklenmektedir (Göral 2009).

Organizasyonlarda yetkinlikler stratejik yönetim gözüyle incelendiğinde, kaynak ve beceri birleşimi olarak tanımlanır. Kaynak ve becerilerin birleşimi temel yetkinlikler olarak sınıflandırılmaktadır. Temel yetkinlikler değerlidir, öznedir, kolay kolay değiştirilemezler ve stratejik açıdan rekabetin kaynağıdır.

Organizasyonlar için yetkinliği önemli hale getiren faktörlerin başında; işle ilgili süreçler, liderlik davranışları, kişilerarası ilişkiler gelmektedir (Ünal 2013, s. 131). Organizasyonlar için ekonomik faktörlerin yanı sıra sosyallikte önemlidir.

Bir organizasyon için insan faktörü son derece önemlidir. İnsan Kaynakları bölümünün önemi de burada ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarında yapılan çalışmaların çıktılarını yetkinlik ölçümlerinin sonucuyla doğru orantılıdır. İnsan kaynakları süreçlerine baktığımızda akla gelen temel başlıklar işe alım, değerlendirme, eğitim, terfi, ödül ve ücret politikaları çalışan yetkinlikleri ile paralellik göstermektedir (Ünsar 2009, s. 48).

Çalışan yetkinlikleri stratejik amaçlarla ve rekabet ile doğrudan ilişkili olduğu için insan kaynaklarının yetkinlik yönetimi organizasyon açısından önemlidir. Organizasyonlar yöneticiler açısından incelendiğinde yöneticilerin risk ve fırsatları görmesi daha yüksektir. Bunlara bağlı olarak hızlıca aksiyon alınması rekabet edebilme yeteneğini artırmaktadır. Çalışanların yetkinliklerinin farklılığı ve bu yetkinliklerin insan kaynakları tarafından doğru yönetilmesi organizasyon performansı açısından önemlidir.

Organizasyonlarda yetkinliğin oluşum süreci beş aşamada gerçekleşmektedir. Etkin performans kriterleri belirlendikten sonra sonuçlarıyla ilgili veri toplanır. Toplanan veriler bir bütün haline getirilir, doğrulaması yapılır ve sonrasında uygulanır (Kurucuoğlu 2010, s. 12).

Organizasyonlarda çalışan yetkinliğinin öneminde de görüldüğü üzere insan kaynaklarının performansının iyi olması yetkinliklere bağlıdır. Yetkinlikler, her alanda olduğu gibi, insan kaynakları alanında da başarının öngörüsü olarak kabul edilmektedir (Mufti ve diğ. 2016, s. 84).

Yetkinlikler ayrıca insan kaynakları yönetimi alanının ana kavramı olarak gelişmektedir (Cardy ve Selvarajan 2006, s. 235). İnsan kaynakları yönetiminde işe odaklı yaklaşımlar yerine bireylerin yetkinliklerinin gelişimine odaklanmak önemlidir. Böylece çalışanların kendilerini geliştirmesi sağlanarak hem organizasyon güçlenecek hem de organizasyonun değeri artacaktır (Çetinkaya 2009).

Yetkinliklerin performans açısından değerlendirilmesi insan performansını değiştirme ya da geliştirme olarak adlandırılabilir. Bu kapsamda becerilerin standartlaştırılması ve standartların yükseltilmesi gereklidir. Yetkinliklere bireyin temel özellikleri denilirse, mantıklı olan yetkin performansa liderlik edecek olan öğrenmenin içeriğini ya da programını belirlemektir (Hoffmann 1999, s. 277).

Rivenbark ve Jacobson (2014), çalışmasında yetkinliğin misyon ve öğrenme ile ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada bilim insanlarının uzun yıllar boyunca yetkinlik bazlı eğitim konusunda teşvik ettiğini açıklamışlardır (Rivenbark ve Jacobson 2014, s. 181).

Shipmann vd (2000), yaptığı çalışmada yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan gelişmelere yer verilmiştir (Shipmann ve diğ. 2000, s. 707-712).

Yüksek performansı belirlemek için kişisel değerler, zeka gibi bireysel farklılıklar göz önüne alınmaktadır. Bireysel yetkinlikleri ve niteliklerin belirlenmesi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yer almaktadır. Bu yaklaşım insana yöneliktir ve değer katma amacı vardır. İyi liderlik özellikleri belirlenmesi ve yaygınlaştırılması açısından çalışmalar yapılmış bu durumun organizasyon başarısını etkileyeceği incelenmiştir. Son yıllarda yetkinlik analizlerinde çoklu zeka yaklaşımı bulunmaktadır bunun nedeni ise zeka katsayısı her zaman en iyi işi yapması anlamına gelmediği için duygusal zekanın da bu duruma katkısı olduğu için karma bir yapıda incelenmelidir. Tüm bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere yetkinliklerin geliştirilmesi insan kaynakları yönetimi ile uygulanabilir. Yetkinlik modelinin

doğru kurgulanabilmesi için organizasyonun stratejilerine, vizyon ve misyonunun öznel olması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olması beklenmektedir. Son yıllarda insan kaynakları süreçlerinde iş odaklı değerlendirmeler yerine kişi odaklı sistemlerde çalışmalar yapılmaktadır.

### 1.3. Dijital Uygulamalar

Dijital kelimesi Türk Dil Kurumu (2011) sözlüğünde "verileri bir ekran üzerinde elektronik olarak gösteren" olarak tanımlanmıştır. Günümüzde internet ve akıllı cihazların hayatımızda yaygın olarak kullanılması, teknolojinin sürekli gelişme göstermesi her alanda dijitalleşmenin artmasına neden olmuştur.

Akıllı cihazlar ile insanların hayatlarını kolaylaştırabilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için dijital uygulamalar yoğun olarak kullanılmaktadır. Organizasyonların iç ve dış müşterilere bu uygulamalarla ulaşım sağlayıp, etkileşime geçmesi amaçlanmaktadır. İş süreçlerinin dijital uygulamalara dahil edilmesi çalışanlar açısından oldukça önemlidir.

21. yüzyıldan sonra hayatımızda büyük bir yer edinen internet, akıllı cihazlar ve kullanıcı yararına olan uygulamalar teknolojinin hayatımızda olan önemini arttırmaktadır. Organizasyonlar marka bilinirliğini artırmak ve dijital platformlarda yer almak için dijital kanallarına olan yatırımlarını artırmışlardır. Türkiye nüfusuna bakıldığında 81 milyonluk nüfusun yaklaşık yüzde 67'sinin internet kullanıcısı olduğu göz önüne alındığında dijital uygulamalara olan yatırımın önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Kemp, 2018).

Dijital dönüşüm ile birlikte 21. yüzyılın iş süreçleri ve geleneksel bakış açısı bambaşka yapılara taşınmaktadır. Değişimin hızı arttıkça geleneksel düşünme tarzı ve kalıpların yıkılması da hız kazanmıştır. Dijital dönüşüm yeni fikirlere açık olup o fikirleri değerlendirmeyi öğrenmiş organizasyonları gerektirmektedir. Bu süreçte zorluklarla yüzleşip, fikirleri sorgulayarak daha ileriye adım atılabilir. Yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla dijital dönüşüm ile mesleklerin temel gereksinimi haline gelmiştir (Taşkıran, 2017).

PwC şirketinin globalde 650, Türkiye'de ise 56 işletmeden üst düzey yöneticinin katılımı ile yaptığı "İnsan Kaynakları Teknolojileri Araştırması" nın sonuçları şirketlerin dijital dönüşüme uyumunu ortaya koymuştur. Bulut bilişim teknolojisinin Türkiye' de kullanımı yüzde 10 iken, dünyada kullanımı yüzde 68 seviyelerindedir. Ayrıca insan kaynakları süreçlerine mobil teknolojileri uyarlayan işletmelerin oranı Türkiye' de yüzde 57 iken, dünyada yüzde 70 seviyesindedir. Önümüzdeki yıllarda dijitalleşme bilincinin artmasıyla bu oranların daha da artacağı düşünülmektedir. Yine aynı araştırmada Mobil uygulamaların Cloud sistemlere göre daha fazla kullanımı olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları süreçlerinin dijital dünyaya uyum sağlamasıyla birlikte kapsamı da genişleyecektir. İnsan kaynakları bu değişimle tüm şirketlerin stratejilerine ve genel işleyişine etki edecek çalışmalarda bulunacak ve operasyonel işlerden çok şirkete katkı sağlayan bir yapı olacaktır. İnsan kaynaklarının çalışan verilerini öngörüselsel insan kaynakları analizi ile incelemesi şirkete katkı sağlaması açısından önemli olacaktır.

Şirketler dijital dönüşüm bilincinin yaygınlaştırılmasına başlamadan önce potansiyellerini ve konularını iyi belirlemelidir. Bu kapsamda aşağıdaki maddeler incelenebilir.

- Rutin işlerin otomatik hale getirilmesi ya da dış kaynakların kullanımı ile zaman kazandırma
- Takım çalışmasının artırılmasını sağlayarak etkin bir iletişim kurmasını sağlayacak uygulamalar tasarlama
- İnsan kaynakları verilerinin analizi ile insan kaynaklarında süreç verimliliğinin artırılması ve bu verilerle öngörüselsel insan kaynakları süreçlerinin geliştirilmesi
- Şirketlerin dijital uygulamalar ile operasyonlarını hızlı ve etkin hale getirmesi
- Çalışanların ihtiyaç duyacağı bilgiyi anında bulabilmesi için eğitimlerin online olup, bu sistemlerde etkin zaman yönetimi uygulamalarının kullanılması

- f) Dijital ortamların kullanımının artırılması ile ofise bağımlılığın azaltılarak esnek çalışma ortamının sağlanması
- g) Müşteri deneyimi kavramını iç müşterilere yani çalışanlara da uygulamayıp çalışan deneyiminin artırılması ve mobil çalışmayı destekleyecek uygulamaların geliştirilmesi
- h) Şirketlerin çalışan bağlılığını ve operasyonel verimliliğini artırmak için dijital uygulamaların ve iş çözümlerinin daha sık kullanılması (Emcan 2015).

Organizasyonlar günümüzde bir dönüşüm, değişim içindedirler. 21'nci yüzyıl ile Endüstri 4.0, IoT (Nesnelerin interneti), yapay zeka ile öğrenme, sanal ve artırılmış gerçeklik VR teknolojisi, 3D teknolojileri, hologram sistemleri, QR kod ve bulut sistemler gibi teknolojiler organizasyonların dijitalleşmesini hızlandırmıştır. Bu sistemleri uygulamak organizasyonların ve markaların sürdürülebilir olmasına, karlılığın ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlarken, insan kaynakları süreçleri için de etkili olmuştur (Kantekin 2015).

Çalışanların kuşak farklılıkları ve güncel uygulamaları kullanmaları yetenek yönetimi açısından da geliştirmeler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Organizasyonlar değişen kuşaklara göre çalışanların beklentilerini ve motivasyonlarını göz önünde bulundurup süreçlerinde güncelleştirme yapmaları rekabet açısından önde olmalarına katkı sağlayacaktır. Son zamanlarda "Future of Work" ya da "Work 3.0" olarak adlandırılan esneklik temelindeki kavram teknoloji ve dijital bakış açısı ile organizasyonlar ve çalışanlar açısından yeni bir dönemi ifade etmektedir. Bu yeni dönem ile birlikte geleneksel insan kaynakları uygulamaları yerine dijital uygulamalar ve stratejiler önem kazanmıştır (Yankın 2019).

Geleneksel süreçlerden dijital süreçlere geçildiğinde marka bilinirliği de artış göstermektedir. İşe alım süreçlerinde de dijital süreçlere geçilip daha geniş kitlelere ulaşım sağlanmaktadır. Ayrıca ölçme ve değerlendirme süreçleri de online olarak gerçekleştiği için mülakat ve sonrasında oluşan maliyetlerde azalmaktadır. Çalışanlar açısından şirketlerin dijital olması, başvuru sürecinde yaşadığı olumlu deneyimler şirkete bağlılığını artırmaktadır (Vardarlıer 2014).

## 2. Araştırma Yöntemi

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı günümüzde organizasyonlar tarafından sıkça dile getirilen dijitalleşme kapsamında insan kaynakları uygulamalarının çalışan yetkinliklerine etkisini incelenmesidir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Türkiye'nin önde gelen bir elektrik dağıtım firmasında görev yapan beyaz yaka çalışanları araştırmaya katılmıştır. Yaklaşık 500 çalışana online ve dijital platformlar üzerinden ölçme aracı gönderilmiş ve 279 çalışandan geri dönüş olmuştur. Ölçme aracı formunda tüm sorulara aynı cevapları vermiş 3 çalışanın değerlendirmesi yapılmamıştır. 276 adet değerlendirilebilir sonuç analizlere dahil edilmiştir.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

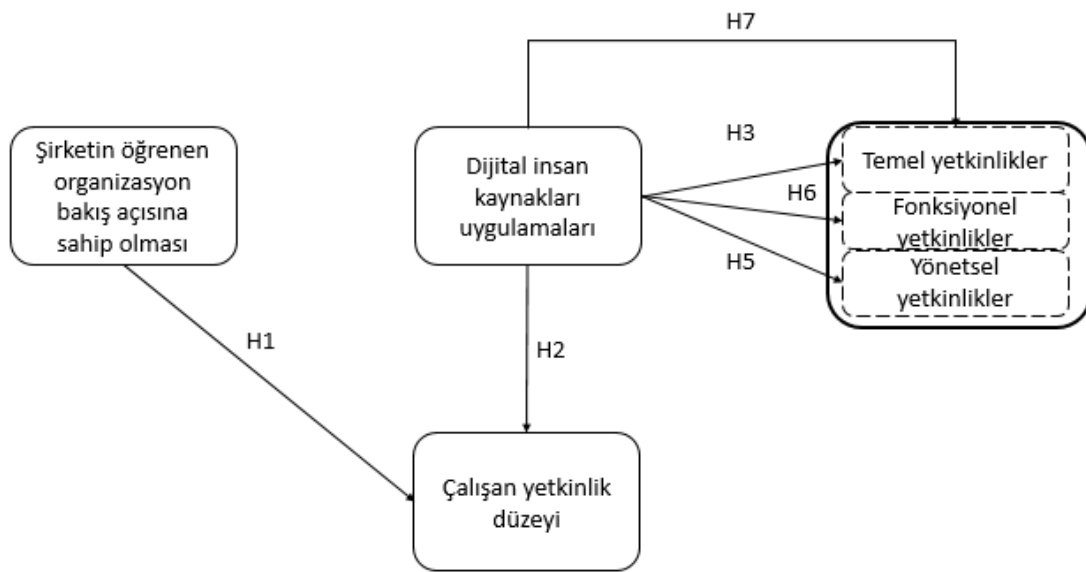
Araştırma formunda kullanılan tüm ölçekler için 5'li Likert tipi "*kesinlikle katılmıyorum (1)*" ve "*kesinlikle katılıyorum (5)*" seçeneği ile kategorize edilmiştir. İlgili ölçeklerin güvenilirliğini test etme amacı ile Güvenilirlik analizi ve yapı geçerliliğini ölçmek için temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

**2.3.1. Demografik Bilgi Formu:** Araştırma kapsamında katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri (kıdem durumu) yöneltilmiştir.

**2.3.2. Yetkinlikler, Öğrenen Organizasyonlar ve Dijital Uygulamalar Ölçeği:** Hogan'ın 2015 yılında yetkinlikler üzerine yaptığı çalışma ve Gürbüz'ün 2017 yılında yayınladığı sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve Peter Senge'nin öğrenen organizasyon disiplinleri, çalışan yetkinliği kavramları ve dijital dönüşüm kavramlarının literatür araştırmaları kullanılarak bir ölçme aracı formu hazırlanmıştır. Bu ölçme aracı için uzman görüşü de alınarak ölçek son haline getirilmiştir.

## 2.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında ilgili değişkenler bağlamında oluşturulan model aşağıdaki şekilde gibidir.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli ve yazındaki değişkenler arası ilişkiler bağlamında hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda sıralandığı şekildedir:

**H1.** Şirketin öğrenen organizasyon bakış açısına sahip olması çalışan yetkinlik düzeyi ile pozitif ilişkilidir.

**H2.** Dijital insan kaynakları uygulamaları ile çalışan yetkinliği pozitif yönde ilişkilidir.

**H3.** Dijital insan kaynakları uygulamaları ile temel yetkinlikler pozitif yönde ilişkilidir.

**H4.** Dijital insan kaynakları uygulamaları ile fonksiyonel yetkinlikler pozitif yönde ilişkilidir.

**H5.** Dijital insan kaynakları uygulamaları ile yönetsel yetkinlikler pozitif yönde ilişkilidir.

**H6.** Dijital insan kaynakları uygulamaları ile alt grupları ilişkilidir.

**H7.** Dijital insan kaynakları uygulamalarının alt yetkinlik grupları ile yetkinlik alt grupları ilişkilidir.

## 3. Bulgular

### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırma formundan elde edilen çalışma grubuna göre (Tablo 1) 276 katılımcının 33'ü 25 yaş ve altı (%12), 117'si 26-30 yaş aralığında (% 42.4), 90'ı 31-35 yaş aralığında (% 32.6), 21'i 36-40 yaş

aralığında (% 7.6), 15'i 41 ve üzeri yaş grubunda (%5.6) çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma grubunun cinsiyet durumuna göre yüzdesel dağılımına bakıldığında 147'si erkek (%53,3), 129'u kadın (%46,7) dir. Çalışma grubunun eğitim duruma göre yüzdesel dağılımına bakıldığında 3'ü (%1.1) lise, 174'ü (%63) lisans ve 99'u (%35.9) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların 42'si 1 yıldan az (%15.2), 81'i 1-3 yıl aralığında (% 29.3), 90'ı 4-6 yıl aralığında (% 32.6), 30'u 7-9 yıl aralığında (% 10.9) ve 33'ü 10 yıl ve üzeri (% 12) kıdem süresine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Demografik Değişkenler**

Demografik Değişkenler							
		Sayı	%			Sayı	%
Yaş	25 ve altı	33	12	Eğitim	Lise	3	1,1
	26-30	117	42,4		Lisans	174	63
	31-35	90	32,6		Lisans Üstü	99	35,9
	36-40	21	7,6	Kıdem	1 yıldan az	42	15,2
	41 ve üzeri	15	5,4		1-3 yıl	81	29,3
Cinsiyet	Erkek	147	53,3	Kıdem	4-6 yıl	90	32,6
	Kadın	129	46,7		7-9 yıl	30	10,9
					10 yıl ve üzeri	33	12

### 3.2. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Ölçme aracının güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) modeli kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,795 bulunmuştur. Güvenirlik değeri  $0.8 > \alpha \geq 0.7$  aralığında bulunduğu için kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinde olarak değerlendirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analiz ile boyutların faktör analizi incelenmiştir. Analiz çıktılarına göre korelasyon analizinde değerler 0,70' in altında olduğu için faktör analizi yapılabilmektedir. Faktör analizinin ön şartı olan KMO (0,787)>0,6 ve Bartlett sig.(,000) <0,05 testi anlamlı sonuçlar vermiştir bu sebeple sonuçlar uygun görünmektedir.

Açımlayıcı faktör analizine göre 4 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %53' ünü kapsamaktadır. Birinci faktör dijital uygulamaların yetkinliklere etkisini, ikinci faktör yönetsel yetkinliklerin değerlendirilmesini, üçüncü faktör şirketin öğrenen organizasyon bakış açısına sahip olmasını ve dördüncü faktör ise fonksiyonel yetkinliklerin değerlendirilmesini içeren soruları kapsadığı görülmektedir bu şekilde tanımlanmıştır.

**Tablo 2: Faktör Boyutları**

Faktör Boyutları	
F1	S43, S46, S41, S47, S45,S31, S44, S39, S49, S35, S40, S48, S38, S32, S42, S33,S29
F2	S18, S19, S11, S17, S10, S2
F3	S25, S26, S27, S23, S24
F4	S14, S12, S15, S7, S5, S13



**Tablo 3: Faktörlerin Fonksiyonları**

Faktörlerin Fonksiyonları	
S43 = .873 F1	S18 = .825 F1
S46 = .853 F1	S19 = .821 F2
S41 = .806 F1	S11 = .750 F1 + .367 F4
S47 = .818 F1	S17 = .614 F2 + .327 F3
S45 = .828 F1 + .327 F3	S10 = .326 F1 + .636 F2
S31 = .814 F1	S2 = .372 F2
S44 = .832 F1	S25 = .859 F3
S39 = .785 F1	S26 = .385 F1 + .747 F3
S49 = .796 F1	S27 = .437 F1 + .746 F3
S35 = .819 F1 + .364 F3	S23 = .690 F3
S40 = .795 F1 + .308 F3	S24 = .575 F3
S48 = .768 F1	S14 = .747 F4
S38 = .728 F1	S12 = .502 F2 + .639 F4
S32 = .677 F1	S15 = .622 F4
S42 = .724 F1	S7 = .325 F2 + .616 F4
S33 = .783 F1 + .456 F3	S5 = .364 F2 + .511 F4
S29 = .729 F1 + .389 F3	S13 = .382 F4

Analiz sonuçlarına göre demografik değişkenliklerin bu analizde farklılık gösterme durumunu belirlemek amacıyla iki kategorili değişkenlerde bağımsız değişkenli T-test, ikiden fazla kategorili değişkenlerde ise Anova testi kullanılmıştır. Bu analizlerin ardından faktör analizine göre ayrıştırılan gruplar sıralanmıştır.

### 3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmanın boyutlarına göre tanımsal istatistik bulgularına bu bölümde yer verilmiştir.

**Tablo 4: Yetkinliklere ilişkin sorulara göre tanımlayıcı istatistik bulgular**

Sorular	Ortalama	Standart sapma (S)	Sorular	Ortalama	Standart sapma (S)
SORU1	4,47	0,51	SORU12	4,20	0,61
SORU2	4,41	0,60	SORU13	4,36	0,64
SORU3	4,50	0,52	SORU14	4,26	0,71
SORU4	4,42	0,60	SORU15	4,21	0,72
SORU5	4,04	0,66	SORU17	4,43	0,63
SORU6	4,21	0,62	SORU18	4,21	0,70
SORU7	4,05	0,83	SORU19	4,20	0,78
SORU8	4,22	0,77	SORU20	3,90	0,71
SORU9	4,27	0,68	SORU21	4,20	0,68
SORU10	4,18	0,53	SORU22	4,24	0,63
SORU11	3,90	0,77	Yetkinlik	<b>4,24</b>	<b>0,66</b>

Katılımcıların kişisel yetkinliklerini değerlendirdiği sorulara verdiği yanıtlara göre analizler incelendiğinde ölçme aracını yanıtlayan kişilerin kendi yetkinliklerini değerlendirdikleri alanda ortalama yetkinlik düzeyi değerlendirmesinin yüksek (4,24) olduğu gözlemlenmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında kişilerin iletişim düzeyi 4,5 ile en yüksek düzeydedir. Bunu sırasıyla öğrenmeye açıklık düzeyinin yüksekliği ile planlama ve organizasyon becerisinin yüksek olması 4,4 ortalamayla takip etmektedir.

Ortalamanın en düşük olduğu madde ise 3,9 ortalama ile yetki devri konusundaki esneklik olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Organizasyon bakış açısına ilişkin sorulara göre tanımlayıcı istatistik bulgular**

Sorular	Ortalama	Standart sapma (S)
SORU23	4,07	0,76
SORU24	3,92	0,83
SORU25	4,10	0,77
SORU26	4,09	0,73
SORU27	4,09	0,79
<b>Organizasyon bakış açısı</b>	<b>4,05</b>	<b>0,78</b>

Ölçme aracını yanıtlayan çalışanlarını şirketlerini değerlendirdikleri kısımda ise öğrenen organizasyon olma durumu araştırılmaktadır. Çalışanların şirketleri hakkındaki soruların ortalaması birbirlerine yakın ve yüksektir. Olumlu bir bakış açısı olduğunu göstermektedir. Çalışanların değerlendirmesine göre şirket amaçlarının tüm paydaşlar tarafından bilinir olması en düşük ortalama sahip olmuştur.

**Tablo 6: Dijital uygulamaların yetkinliklere etkisinin tanımlayıcı istatistik bulguları**

Sorular	Ortalama	Standart sapma (S)	Sorular	Ortalama	Standart sapma (S)
SORU29	4,08	0,74	SORU42	3,91	0,82
SORU31	3,96	0,87	SORU43	3,86	0,86
SORU32	4,20	0,80	SORU44	3,88	0,94
SORU33	3,77	0,96	SORU45	3,82	0,91
SORU35	3,84	0,89	SORU46	3,70	0,95
SORU38	3,72	0,90	SORU47	3,68	0,98
SORU39	3,78	0,88	SORU48	3,89	0,85
SORU40	3,67	0,98	SORU49	4,02	0,90
SORU41	3,91	0,82	<b>Dijital Uygulamalar</b>	<b>3,9</b>	<b>0,87</b>

Dijital uygulamaların yetkinliklere etkisinin değerlendirildiği kısımda katılımcılar büyük oranda dijital uygulamaların zamandan tasarruf ettiği görüşüne katılmaktadırlar. Ancak işlerini yaparken daha titiz bir bakış açısı kazandırdığı görüşüne katılmamaktadırlar.

**Tablo 7: Yetkinlik/cinsiyet T-test sonuçları**

	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)	t	Serbestlik derecesi (Sd)	Anlamlılık düzeyi (p) (İki yönlü)	Ortalama Fark	Ortalamanın standart hatası
Yetkinlik	0,91	0,34	0,08	274	<b>0,934</b>	0,003	0,042
			0,08	272,43	<b>0,933</b>	0,003	0,042

Çalışan yetkinlikleri, organizasyon bakış açısı ve dijital uygulamaların yetkinliklere katkısının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumu aşağıdaki tablolarda incelenecektir. Cinsiyete göre çalışan yetkinliklerinin T-test sonuçları incelendiğinde Yetkinlik faktörünün cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir. ( $p=0,933>0,05$ )

**Tablo 8: Yetkinlik/yaş grubu Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkiziz Gruplar)	1,519	4	0,38	3,295	<b>0,012</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	31,226	271	0,115		
Total	32,745	275			

**Tablo 9: Yetkinlik/yaş grubunun sorulara göre Anova testi**

SORU3	$F_{4,271}=5,109, p=.001$
SORU4	$F_{4,271}=3,042, p=.018$
SORU8	$F_{4,271}=5,927, p=.000$
SORU10	$F_{4,271}=3,648, p=.006$
SORU12	$F_{4,271}=4,631, p=.001$
SORU13	$F_{4,271}=9,798, p=.000$
SORU15	$F_{4,271}=9,69, p=.000$
SORU20	$F_{4,271}=3,546, p=.008$
SORU22	$F_{4,271}=2,996, p=.019$

Çalışan yetkinlikleri yaş gruplarına göre insan odaklı olma, iletişim düzeyi, iş bilgi düzeyi, işte tizlik, iş güvenliği kurallarına uyum gibi maddelerde farklılıklar görülmektedir.

**Tablo 10: Yetkinlik/eğitim durumu Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkiziz Gruplar)	2,019	2	1,01	8,969	<b>,000</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	30,726	273	0,113		
Total	32,745	275			

**Tablo 11: Yetkinlik/eğitim durumunun sorulara göre Anova testi**

SORU3	$F_{4,271}=3,325, p=.037$
SORU4	$F_{4,271}=5,158, p=.006$
SORU7	$F_{4,271}=7,313, p=.001$
SORU8	$F_{4,271}=4,904, p=.008$
SORU11	$F_{4,271}=6,154, p=.002$
SORU12	$F_{4,271}=8,542, p=.000$
SORU13	$F_{4,271}=12,057, p=.000$
SORU15	$F_{4,271}=12,637, p=.000$
SORU18	$F_{4,271}=8,162, p=.000$
SORU20	$F_{4,271}=3,718, p=.026$

Eğitim durumuna göre yetkinlik durumunda soru detayı incelendiğinde iletişim düzeyi, çözüm odaklılık, kurumsal farkındalık, insan odaklı olmak gibi temel yetkinliklerde farklılaşma görülmektedir. Fonksiyonel yetkinliklerden çok yönlü beceri kullanma, işte titizlik, analiz/raporlama becerisi, iş güvenliği kurallarına uyum gibi konularda farklılaşma göstermektedirler. Analitik düşünme, planlama/organizasyon, karar verme ve yetki devri gibi yönetsel yetkinliklerde farklılaşma görülmektedir.

**Tablo 12: Yetkinlik/kıdem durumu Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	2,816	4	0,704	6,374	<b>,000</b>
Gruplariçi (İlişkili Gruplar)	29,929	271	0,11		
Total	32,745	275			

**Tablo 13: Yetkinlik/kıdem durumunun sorulara göre Anova testi**

SORU4	$F_{4,271}=6,633, p=.000$
SORU8	$F_{4,271}=7,245, p=.000$
SORU9	$F_{4,271}=2,603, p=.036$
SORU10	$F_{4,271}=4,922, p=.001$
SORU11	$F_{4,271}=4,538, p=.001$
SORU12	$F_{4,271}=6,451, p=.000$
SORU13	$F_{4,271}=3,936, p=.004$
SORU14	$F_{4,271}=2,849, p=.024$
SORU15	$F_{4,271}=4,284, p=.002$
SORU18	$F_{4,271}=5,381, p=.007$
SORU19	$F_{4,271}=3,479, p=.009$
SORU20	$F_{4,271}=7,259, p=.000$
SORU21	$F_{4,271}=4,963, p=.001$

Kıdem durumuna göre yetkinliklerin soru detayı incelendiğinde çoğunlukla fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerde farklılaşma olduğu görülmüştür.

Cinsiyete göre organizasyon bakış açısının T-test sonuçları incelendiğinde yetkinlik faktörünün cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir. ( $p=0,979>0,05$ )

**Tablo 14: Organizasyon/ yaş grubu Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	4,4	4	1,1	3,334	<b>0,011</b>
Gruplariçi (İlişkili Gruplar)	89,409	271	0,33		
Total	93,809	275			

**Tablo 15: Organizasyon/yaş grubu sorulara göre Anova testi**

<b>SORU23</b>	$F_{4,271}=5,352, p=.000$
<b>SORU24</b>	$F_{4,271}=3,898, p=.004$

Yaş grubuna göre organizasyon bakış açısının soru detayı incelendiğinde güncel gelişmelere ayak uydurma ve şirket amaçlarının bilinir olmasında farklılaşma görülmektedir.

**Tablo 16: Organizasyon/eğitim durumu Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	2,02	2	1,01	3,004	<b>0,051</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	91,789	273	0,336		
Total	93,809	275			

Eğitim durumlarına göre organizasyon bakış açısını tek yönlü varyans analizi ile incelediğimizde homojen dağılım göstermiş ve  $p=0,051 > 0,05$  olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre organizasyon bakış açısı farklılık göstermemiştir.

**Tablo 17: Organizasyon/kıdem Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	11,776	4	2,944	9,726	<b>,000</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	82,033	271	0,303		
Total	93,809	275			

**Tablo 18: Organizasyon/kıdem sorulara göre Anova testi**

<b>SORU23</b>	$F_{4,271}=6,032, p=.000$
<b>SORU24</b>	$F_{4,271}=8,334, p=.000$
<b>SORU25</b>	$F_{4,271}=6,882, p=.000$
<b>SORU26</b>	$F_{4,271}=5,079, p=.001$
<b>SORU27</b>	$F_{4,271}=5,203, p=.000$

Kıdem durumuna göre organizasyon bakış açısının soru detayı incelendiğinde tüm sorularda farklılaşma olduğu görülmektedir.

**Tablo 19: Dijital uygulamalar/cinsiyet T-test sonuçları**

Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)	T	Serbestlik derecesi (Sd)	Anlamlılık düzeyi (p) (İki yönlü)	Ortalama Fark	Ortalamanın standart hatası
0,103	0,748	0,73	274	<b>0,464</b>	0,05925	0,08078
		0,73	264,326	<b>0,466</b>	0,05925	0,0811

Cinsiyete göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisinin T-test sonuçları incelendiğinde dijital uygulamaların yetkinliklere etkisi faktörünün cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir. ( $p=0,464 > 0,05$ )

**Tablo 20: Dijital uygulama/eğitim durumuna göre Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	2,809	2	1,405	3,188	<b>0,043</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	120,279	273	0,441		
Total	123,088	275			

**Tablo 21: Dijital uygulama/eğitim durumunun sorulara göre Anova testi**

<b>SORU31</b>	$F_{4,271}=4,817, p=.009$
<b>SORU35</b>	$F_{4,271}=3,379, p=.029$
<b>SORU41</b>	$F_{4,271}=4,073, p=.018$
<b>SORU42</b>	$F_{4,271}=5,227, p=.006$
<b>SORU44</b>	$F_{4,271}=3,251, p=.040$
<b>SORU47</b>	$F_{4,271}=5,701, p=.004$

Eğitim durumuna göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisi incelendiğinde dijital uygulamaların iletişim düzeyini artırdığı, insan odaklılığı artırdığı, analiz/ raporlama, yaratıcılık ve iş güvenliği bilgisini artırdığı durumların farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 22: Dijital uygulama/kıdem durumuna göre Anova testi**

	Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	Frekans	Anlamlılık düzeyi (p)
Gruplararası (İlişkisiz Gruplar)	2,408	4	0,602	1,352	<b>0,251</b>
Gruplarıçi (İlişkili Gruplar)	120,68	271	0,445		
Total	123,088	275			

Kıdem durumuna göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisini tek yönlü varyans analizinde (One way Anova) incelediğimizde  $p=0,251 > 0,05$  olduğu görülmektedir. Kıdem durumuna göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisi farklılık göstermemiştir.

#### 4.Sonuç ve Bulgular

Yapılan çalışmada dijital dönüşüm ile birlikte insan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi ve çalışan yetkinliklerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, döndürülmüş faktör matrisinde her bir ölçek boyutları ile gösterilmiştir. Ayrıca ölçeklerde yer alan her bir değişken boyutu güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin geçerliliği sorgulanmış ve geçerli güvenilirlik aralığında oldukları tespit edilerek tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Elde edilen bulgular istatistiksel olarak analizlere tabi tutularak hipotezler test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Demografik özelliklerden cinsiyet faktörü hiçbir konuda farklılaşma göstermemiştir. Yaş faktörü yetkinlik konusunda farklılık göstermiş olup özellikle 36-40 yaş arası çalışan grubu diğer yaş gruplarına göre iletişim, iş bilgi düzeyi ve insan odaklılık konularında daha yetkin olduklarını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle kuşaklar arası farklı bakış açılarının yetkinlikler üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çalışanların; şirketlerinin öğrenen organizasyon bakış açısına sahip olduğunu değerlendirdiği bir bölümde sorulara verilen yanıtlara göre; 25 yaş ve altı katılımcılar, şirketlerini güncel gelişmelere ayak uydurma ve amaçlarının bilinirliği konularında yetersiz görmüştür. Bu bölümde 1 yıldan az çalışanların, 4-6 ve 7-9 yıllık kıdeme sahip katılımcılardan farklılaştığı görülmektedir. 1 yıldan az çalışanlar ve 25 yaş altı katılımcılar şirketlerinde daha kısa süre geçirdiği için organizasyon kültürü ve bakış açısı konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları olağandır.

Eğitim durumuna göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisi incelendiğinde; iletişim düzeyi, insan odaklılığı, yaratıcılık, analiz ve raporlama düzeylerinde görüş farklılıklarının bulunduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların kıdem durumuna göre fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerde 1 yıldan az ve 10 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcılar arasında farklılıklar görülmüştür. Buradan hareketle fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin tecrübe düzeyine göre değişkenlik gösterebileceği sonucuna varılmıştır.

Araştırma öncesinde çeşitli hipotezler kurulmuştur sonuç olarak hipotezler doğrulanmış olup pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın birinci hipotezine göre yetkinlik ve öğrenen organizasyon arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analiz sonucunda şirketin öğrenen organizasyon bakış açısına sahip olması çalışan yetkinlik düzeyi ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu Tolgay'ın (2010) öğrenen organizasyonların disiplinleri ile yetkinlik girdilerini arasındaki ilişki ile örtüşmektedir. Çalışanlar yetkinliklerini değişim bakış açısı sürekli öğrenerek kendilerini geliştirebilirler. Öğrenen organizasyonlarda bulunan bu kavramlarla da yetkinliklerine katkı sağlarlar. Buna göre öğrenen organizasyon kültürü çalışan yetkinliklerinin geliştirmesini desteklemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezine göre dijital insan kaynakları uygulamaları ile çalışan yetkinliğinin ilişkisi korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analiz sonucunda dijital insan kaynakları uygulamalarının yetkinliklere etkisi ile çalışan yetkinliğinin pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Taşkiran (2017) yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla dijital dönüşüm ile mesleklerin temel gereksinimi haline geldiğini belirtmiştir. Benzer bir bakış açısıyla teknolojik uygulamaların çalışan yetkinliklerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezine göre dijital insan kaynakları uygulamaları ile temel yetkinlikler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analiz sonucunda dijital insan kaynakları uygulamaları ile temel yetkinliklerin pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. İkinci hipotez ile benzer bir bakış açısıyla temel yetkinlikleri kuvvetli olan çalışanlar dijital uygulamaların yetkinlikleri ile ilişkisinin daha fazla olduğunu düşünmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezine göre dijital insan kaynakları uygulamaları ile temel/ fonksiyonel/ yönetsel yetkinliklerin arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Dijital insan kaynakları uygulamalarının alt yetkinlikler ile pozitif yönde ilişkili olup temel yetkinliklere sahip kişilerin dijital uygulamalar ile ilişkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre dijital uygulamaların yetkinliklere etkisi Anova analizine göre incelendiğinde dijital uygulamaların iletişim düzeyini artırdığı, insan odaklılığı artırdığı, analiz/ raporlama, yaratıcılık ve iş güvenliği bilgisini artırdığı durumların farklılaştığı görülmektedir. Çalışanlara göre dijital uygulamalar sonucunda yönetsel yetkinlikleri daha da gelişmiştir.

Araştırma yapılan şirkette çeşitli konular üzerinden dijital uygulamalar ile birlikte çalışan ile etkileşim kurulmaktadır. Online eğitimler ile zaman ve mekan kısıtı olmaksızın çalışanlarına hızlı, geniş kitlelere ulaşabilen ve daha az maliyetli bir yapıyla eğitim uygulaması sıkça kullanılmaktadır. Bu uygulamada eğitimler sonrasında online değerlendirme anketleri, sınavlar ve geribildirimler alınarak sistem üzerinden veri havuzunda bilgiler toplanıp anlık değerlendirme yapılabilmektedir. Performans

süreçlerinde ara değerlendirme ve yıl sonu değerlendirmeleri dijital uygulama üzerinden yapılıp yönetici ve çalışan arasında anlık bağlantı kurulabilmekte aynı zamanda şeffaf bir yapıda süreç tamamlanıp kariyer yol haritası izlenebilmektedir. Çalışanların etkileşimlerini artırıp motivasyon sağlamak amacıyla takdir/teşekkür uygulamasıyla katılımcı ve destekleyici bir yapı sağlanmıştır. Literatürde yer alan yetkinliklerin gelişimi konusundaki çalışmalardan farklı olarak dijital uygulamaların yetkinliklere katkısının ortaya konması hedeflenmiştir.

Çalışanlarına değer katma, şirket bağlılığı ve yetkinliklerine katkı sağlamak için yapılan bu çalışmalar günümüz işletmelerine örnek olacak niteliktedir. İnovasyon ve değişimle birlikte çalışanların da uygulamaları sürekli kullanması özendirici etkenler bulunması oldukça önemlidir. Zira yapılan bu çalışmaların maliyet boyutu da oldukça yüksektir. Bu maliyete karşılık gelecek bir çalışan katkısı ve gelişimi şirket açısından somut bir geri dönüş olacaktır. Çalışma yöneticiler ve çalışanlar için dijital uygulamaların hangi yetkinliklere katkı sağlayabileceği konusunda fikir sunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara ilişkin aşağıdaki öneriler verilebilir.

- a) Bu çalışma sektöründe öncü bir elektrik dağıtım firmasının uygulamaları ve çalışanların görüşleri ele alınarak hazırlanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının yetkinliklere etkisinin incelenmesine yönelik çalışma yapacak araştırmacılar eksik kalınan konular ve problemler üzerinden araştırma yapmaları önerilir.
- b) Yapılan bu araştırma dijital insan kaynakları uygulaması kullanacak firmalar için fikir oluşturup, katkı sağlayacak niteliktedir. Araştırma sonucunda bulgulardan çıkan problemler ve engeller ile ilgili derinlemesine analiz yapılması, verimliliğin artırılması konusu incelenebilir.
- c) Belirli bir firmaya bağlı kalmaksızın geniş perspektifli bir araştırma yapılabilir. Hem Türkiye hem de Dünya' da yapılan çalışmalar dahil edilebilir.
- d) Türkiye' de dijital uygulamalar üzerine yapılan çalışma sayısının artırılması için nicel araştırmalar artırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Akbaba, P. D. 2012. Öğrenme psikolojisi. Ankara: Pegem Akademi.
- Baker, J.C. Mapes, J. New, C.C. Szejczewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence, integrated manufacturing systems, 8(5), ss. 265-272.
- Budak, G. 2008. *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Cardy, R. & Selvajaran, T. 2006. *Competencies: alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*, 49, ss. 235-245.
- Çam, S. 2002. *Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çetin, Mİ, 2018. *Öğrenen organizasyonların örgütsel bağlılığa katkıları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. ss. 5-46.
- Çetinkaya, M., 2009. *Yönetel yetkinliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından Yönetel yetkinliklere ilişkin model önerisi: otomotiv sektöründe bir uygulama*, Doktora Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. ss. 5-107.
- Emcan M. 2015, *İnsan Kaynaklarının Dijitalleşme Yolculuğu*, Pwc
- Ensari, H., (1998). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, ss. 100-103.
- Göral, R., 2009. *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik teknoloji yönetimi ve otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi. ss. 48.
- Gürbüz, S. & Şahin F. 2017. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık. 4. Baskı, Ankara.
- Hoffmann, T. 1999. *The meanings of competency*, *journal of european industrial training*, 23 (6), ss. 275-285.
- Hogan, J.B. 2002. *Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations: A Socioanalytic Perspective*, Southwestern Psychological Association.
- İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö.F. 2014. *Analitik hiyerarşik süreci ile yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28.4, ss. 55-78.
- İstar, N., (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantekin, Z., 2015. *Müşteri ilişkileri yönetimi açısından dijital uygulamaların önemi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi s. 48.
- Kemp, S. 2018. *Global internet use accelerates- we are social*.
- Kurucuoğlu, Ü. 2010. *Çokuluslu bir şirkette ülkelere ilişkin yetkinlik algılamaları ve Yetkinlik bazlı mülakat etkinliğine ilişkin bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building the learning organization (mastering the 5 elements For corporate learning)*.
- Mercan, B. 2004, *Endüstriyel gruplarda öğrenme süreci ve sektörel yapının oluşmasında Karaman örneği*, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Morris, C.G., 2002, *Psikolojiyi anlamak*, Ayvacı, H.B., Sayıl, M., (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Mufti, O., Parvaiz, G., Wahab, M. and Durrani, M. 2016. *Human resources competencies and organizational performance*. Journal of Managerial Sciences, 10(1), ss. 83-104.
- Öneren, M. 2012, *İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), ss. 161-176.
- Özalp, İ., 2000. *İşletme yönetimi*. 1. Baskı. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Öztürk, M., 2003. *İşletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pedler M., John Burgoyne, Tom Boydell, 1991, *The Learning Company: A Strategy or Sustainable Development*, London: McGraw-Hill, Company.
- Pettigrew, Andrew M. (1988), *Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry*, Journal of Occupational Psychology, s. 89.
- Rivenbark, W.C. & Jacobson, W.S. 2014. *Three principles of competency-based Learning. Mission*, Journal of Public Affairs Education, 20, 2, ss. 181-192.
- Sayan, E., 2006. *Otomotiv sektöründe öğrenen organizasyonlar*. Yüksek Lisans Projesi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Senge P., 1990. *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. Doubleday. New York.
- Shipmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., Sanchez, J. 2000. *The practice of competency modeling*. Personnel Psychology, 53, ss. 703-740.
- Taşkıran A. 2017. *Dijital çağda yükseköğretim*. Yüksek Lisans Tezi, Açık öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi 3, ss. 96-109.
- Taştan, Z. Seçil, 2004. *İKY' nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Tolgay, F., 2010. *Öğrenen organizasyonlar ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi. ss. 31-39.
- Türk, M. 2003. *Küreselleşme sürecinde işletmelerde bilgi yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygun, A., (2007). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeyen Yönelik Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, ss. 71-85.
- Ünal, Ö.F. 2013. *Temel yetkinlik açığının belirlenmesine yönelik bir araştırma (Şirketler Grubu Örneği)*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4.1, ss. 129-146.
- Ünsar, S. 2009. *Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10.1, 43-56.
- Vardarlier, P. 2014. *İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medyanın rolü*. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yankın, F.B. 2019. *Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı*. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7, ss.1-38.
- Yıldırım, E., 2006. *Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zeka: teori ve bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi. ss. 3-44.