



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 03.05.2024 ✓Accepted/Kabul: 19.07.2024

DOI:10.30794/pausbed.1478206

Research Article/Araştırma Makalesi

Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). "Yönetici Asistanının Dijital Yetenekleri ve Kariyer Sürdürülebilirliğine Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 64, ss. 117-139.

YÖNETİCİ ASİSTANININ DİJİTAL YETENEKLERİ VE KARIYER SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİSİ

Ela OĞAN*, Nurcan ÇETİNER**

Öz

Bilgi toplumunun en önemli kaynağını; araştıran, analiz eden, sorgulayan ve yeniliği ortaya çıkaran entelektüel sermaye oluşturmaktadır. Dijital Çağ, Toplum 5.0'a doğru evrilirken; insan kaynağı sermayesinin teknoloji desteğiyle birlikte bilgi ve becerilerinin çok daha ötesinde yetkinliklere kavuşabilmesi beklenmektedir. Bireyler sahip oldukları teknolojilerle sosyal hayatlarını daha pratik ve basit biçimde kontrol edebiliyorken iş hayatlarında da çalışma alanlarında yer alan teknolojik altyapı, bilgi ve deneyim sayesinde farklı yeteneklerini ortaya çıkarabilmektedir. İş hayatında çalışandan beklenen; bilgi, bilişim, analiz, yenilik ve yaratıcılık alanlarında becerilere adapte olabilmesidir. Bu çalışma ile değişen iş hayatında yönetici asistanlarının dijital yeteneklerini belirleyerek kariyer sürdürülebilirliğine olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılmak üzere "Dijital Yetenekler Ölçeği" geliştirilmiştir. Bunun için ölçek güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerli ve güvenilir bir ölçeğin ortaya çıkarılmasının ardından araştırmanın amacı doğrultusunda 325 yönetici asistanına ulaşılarak anket aracılığıyla ilgili konuda veriler toplanmıştır. Yönetici asistanlarının dijital yetenekleri ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici asistanlarının kariyer sürdürülebilirliğine katkı sağlamak açısından gerekli ve yeterli teknolojik alt yapı, yenilikçi iş ortamları ve destekleyici yönetim anlayışının varlığına son derece önem verilmesi önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: *Dijital yetenekler, Kariyer sürdürülebilirliği, Yönetici asistanlığı.*

EXECUTIVE ASSISTANT'S DIGITAL SKILLS AND ITS IMPACT ON CAREER SUSTAINABILITY

Abstract

The most important resource of the information society; It creates intellectual capital that researches, analyzes, questions and reveals innovation. As the Digital Age evolves towards Society 5.0; It is expected that human resources capital will be able to achieve competencies far beyond their knowledge and skills with the support of technology. While individuals can control their social lives in a more practical and simple way with the technologies they have, they can also reveal their different talents in their business lives, thanks to the technological infrastructure, knowledge and experience in their work areas. Expected from employees in business life; is to be able to adapt skills in the fields of knowledge, informatics, analysis, innovation and creativity. The aim of this study is to determine the digital skills of executive assistants in the changing business life and to reveal their impact on career sustainability. First of all, the "Digital Abilities Scale" was developed to be used in the research. For this purpose, scale reliability and validity studies were conducted. After creating a valid and reliable scale, 325 administrative assistants were contacted in line with the purpose of the research and data on the relevant subject was collected through a survey. It was concluded that there is a moderate, positive significant relationship between the digital skills of executive assistants and their career sustainability. It is recommended that utmost importance be given to the existence of the necessary and sufficient technological infrastructure, innovative work environments and supportive management approach in order to contribute to the career sustainability of executive assistants.

Keywords: *Digital skills, Career sustainability, Executive assistant.*

*Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, ARTVİN.

e-posta: elaogan40@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-5491-771X>)

**Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, KARAMAN.

e-posta: nurcan120281@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-0108-5849>)

1. GİRİŞ

Dijital çağ, sosyal hayatta ve iş hayatında pek çok faaliyetin teknoloji aracılığıyla daha hızlı ve pratik olarak yerine getirilmesine imkân vermektedir. Bu bağlamda dijital çağ, bireyleri her alan ve sektörde dijital teknolojileri kullanmaya yönlendirmektedir. Teknolojik gelişmelerdeki bu değişim ise, sosyo-ekonomik alanlara yansımakta ve bireyi hem sosyal hem de iş hayatında adaptasyona zorlamaktadır. Sosyal hayatta ve iş hayatında bireyler söz konusu çağa uyum sağlamak için teknoloji kullanımına, bilgiyi daha çok bulmaya ve öğrenmeye heves etmektedir. Sosyal hayatındaki ve iş hayatındaki gelişmeleri kaçırmak istemeyen birey için teknolojiyi takip etmek kaçınılmazdır.

Dijital dönüşüm, organizasyonun tüm süreçleriyle birbirine uyumlu biçimde dijital adaptasyonunu gerektirmektedir. Diğer bir deyişle dijital dönüşüm, organizasyon süreçlerinin bütünsel entegrasyonu ile başarıya ulaşabilmektedir (Oğan ve Wolff, 2022: 1286). Dijital dönüşümün başarısı için organizasyon süreçlerinin birbiriyle olan etkileşiminin sağlanması gerekir. Söz konusu etkileşim ise organizasyonun sistem/süreçleri ve insan kaynağı arasındaki uyumu ile gerçekleşmektedir. Bu etkileşim, dijital teknolojiler ve dijital yetenekli insan kaynağı entegrasyonu anlamına gelmektedir (Oğan ve Wolff, 2022: 1286; Uğurlu ve Doğan, 2023: 3).

Dijital teknolojiler hayatı pratik hale getirmiş, işler ve işlemler hızlanırken; iş hayatı entelektüel sermayenin gelişimi için bilgiyi aramaya, bulmaya, analiz ederek yeni fikirler üretmeye odaklanmıştır. Dijital çağ ile birlikte yeni iş modelleri, iş yapma yöntemleri, yeni iş/iş kolları ve yeni meslekler gündeme gelmektedir. Çalışma hayatındaki yeniliklerle birlikte tamamen değişmiş bir iş tasarımı ortaya çıkmaktadır. Yeni iş tasarımı, dijital teknolojiler ve dijital yetenekler ön plana çıkarken bütün bunların ahenkli biçimde çalışmasını mümkün kılan örgüt iklimi yaratılmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda dijital çağda birey, çalışma hayatında başarılı olmanın ve kariyerini geliştirmenin yollarını aramaktadır.

Teknolojik yenilikler, çalışma alanını pratikleştirmekte ve işgören yeteneklerini çeşitlendirmektedir. Dijital çağda kariyer gelişiminin, dijital becerilerin edinilmesine ve sürdürülmesine odaklandığı görülmektedir (Asiltürk, 2018: 527). Şüphesiz organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yönetim kademesinin başarısının rolü büyüktür. Diğer bir ifadeyle başarılı bir yönetici, görev sorumluluğunu en iyi performansla gerçekleştirir (Tengilimoğlu ve Coşan, 2004: 22). Organizasyon yapısı içinde yönetici ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlaması açısından kritik bir görevi üstlenen yönetici asistanlarının, değişen iş hayatına uyum sağlaması için dijital yeteneklere sahip olması beklenmektedir. Aynı zamanda yönetici asistanının dijital yeteneklerini geliştirebilmesi, mesleğinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayarak iş hayatındaki değerini de artırmaktadır. Bu bakımdan insan kaynağının söz konusu dijital işle uyumlu hale gelebilmesi için becerilerini geliştirebilmesi son derece önemlidir. Örgütteki konumu gereği yönetici asistanlarının çağın gerektirdiği yetkinliklere sahip olması mesleğin geleceğine yön vermesi bakımından oldukça kritik bir konudur. Yönetici asistanlığı mesleğinin, yeniliğe ve değişime açık ve gelişebilir niteliği sayesinde gelecekteki yerini daha da güçlü hale getirebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle dijitalleşen iş süreçlerine uyumlu hale gelmesi için sahip olması gereken yeteneklerini tekrar değerlendirmek gerekmektedir. Aynı zamanda yönetici asistanlarının dijital yeteneklerine dikkat çekerek kariyer hedeflerine katkı sağlamak da mümkün görünmektedir. Bu düşünceden hareketle bu araştırmada, yönetici asistanlarının dijital yetenekleri ve söz konusu yeteneklerin kariyer sürdürülebilirliğine etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışmanın kavramsal çerçevesi çizilerek öncelikle kariyer kavramı ve dijital çağda kariyer yönetiminin öneminden bahsedilmektedir. Dijital çağda kariyer başarı için gerekli olan yeteneklerden bahsedilerek yönetici asistanının başarılı bir kariyer yönetimi gerçekleştirmesi için gerekli olan dijital yetenekler üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın yöntem bölümünde, model, hipotezler, veri toplama ve verilerin analizi aşamaları anlatılmaktadır. Bu bölümde ayrıca enstrüman geliştirme çalışmalarına yer verilerek bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Örneklem grubuna dâhil olan 325 yönetici asistanından toplanan verilerin açılımcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarının ardından geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı ortaya çıkarılmıştır. Sonraki aşamada ise araştırmayla ilgili bulgulara, sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Kavramı ve Dijital Çağda Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer kavramı olarak genellikle bireyin yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerin tümü olarak ifade edilebilir (Woodd, 2000: 100). Bireyin iş hayatındaki kariyeri ise sahip olduğu mesleği icra ederken edindiği bilgiler ve

üstlendiği görevlerdir (Mathis ve Jackson, 1994: 286; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 30). Kariyer yönetimi, bireyin iş hayatı süresince mesleğiyle ilgili gelişiminin planlanmasını ve geliştirilmesini kapsamaktadır. Kariyer planlaması, bireyin mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yönündeki faaliyetlerin tasarlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1991: 69). Kariyer geliştirme ise bireyin mesleğiyle ilgili faaliyetlerinin örgütün insan kaynakları yönetimiyle etkileşimli olarak sistemik biçimde gelişim göstermesidir (Erdoğan, 2003: 16).

Kariyer yönetimi, örgüt çalışanlarının iş doyumunun artırılarak işe devamının sağlanmasına hizmet etmektedir. Bu açıdan çalışanın kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgüt kültürünü benimsemesi ve kariyeriyle bütünleşmesi önemlidir. Gelişen teknolojiyle birlikte değişen iş modelleri, insan kaynaklarına ve kariyer yönetimine bakış açısını değiştirmektedir. Günümüzde kurum ve kuruluşlar dijital çağın gereklerini yerine getirebilecek yetenekleri örgüt yapısı içine çekmeye çaba göstermektedir. Aynı şekilde dijital becerileri güçlü olan insan kaynağı sermayesi de yetenekleri çerçevesinde kariyer fırsatlarıyla kendisini desteklemeye meyilli örgütsel yapıları tercih etmektedir. Böylece örgütsel yapı içerisinde karşılıklı bakış açısı ve kariyer beklentilerinin farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla değişen çalışma koşullarının örgüt kültürünü de etkileyerek değiştirdiği söylenebilir.

Dijital çağ, teknolojik alt yapı sayesinde sunduğu imkânlar bakımından pek çok çalışan için fırsat platformu olarak değerlendirilebilir. Yükseköğretim de dâhil örgün eğitimin yerini tutmasa da uzaktan eğitimin, iş hayatına atılan bireylerde belirli bir öğrenimin gerçekleştirilmesi açısından yararlı olduğu söylenebilir. Bu anlamda uzaktan eğitim, işgörenlerin meslekî ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayabilmelerine imkân vermektedir. Örneğin örgüt bünyesindeki hizmet için eğitim programlarının çevrimiçi düzenlenebilmesi, paydaşlardan talep edilen çeşitli eğitim programlarına yine çevrimiçi ulaşabilmek veya tamamen kişinin kendi kariyeri için belirleyebileceği çeşitli eğitim, sertifika vb. etkinliklere uzaktan erişebilmesi söz konusu olabilmektedir. Öztırak' a (2023) göre aynı zamanda yöneticiler de iş görenlerin veya iş gören adaylarının kariyerleriyle ilgili çabalarını değerlendirerek kariyer fırsatlarından yararlanmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında, dijital yetkinlikler yönetsel karar alma süresini kısaltırken, doğru ve yerinde kararlar alabilme sayesinde hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmektedir (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 59). Dijital çağda yönetici bakış açısının yerini dijital lider anlayışına bıraktığı söylenebilir (Sainger, 2018). Bu nedenle yeni liderler, dijital yeteneklere odaklanarak, organizasyonda yeniliği ve değişimi başlatır. Meslekî gelişimleri için dijital teknolojileri kullanarak yeteneklerini geliştirebilir. Yaşam boyu öğrenmek, işgörenler için olduğu kadar liderler için de bir gerekliliktir (Hensellek, 2020). Görüldüğü üzere dijital çağın sunduğu fırsatları değerlendirebilmek hem işveren hem de işgören açısından son derece katkı sağlayıcı olmaktadır. Bir bakıma dijital faaliyetler sosyal ve iş hayatında konfora, pratikliğe ve çevikliğe odaklanmaktadır.

Hiç şüphesiz dijital çağda dijital altyapıya sahip olmak; kurum ve kuruluşlar için önemli bir avantajı ifade etmektedir. Aynı zamanda söz konusu dijital teknoloji avantajı, kurum performansını yükselterek başarıya ulaştırmaktadır. Ancak bu başarı, dijital altyapı ile uyumlu bir örgüt yapısı sayesinde mümkün görünmektedir. Dijital uygulamalar ve teknolojiler konusunda yetenekli insan kaynağı sermayesine sahip olmak dijital çağda başarılı olmak için diğer bir ön koşuldur. Dijital alt yapıyı kullanmak için dijital yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır ya da dijital yeteneklerin organizasyon içinde performanslarını ortaya koyabilmeleri için dijital altyapıya sahip olunması gerekmektedir. Organizasyonun sahip olduğu dijital altyapı ile ilgili kaynakları gerekli faaliyetleri yerine getirmek için yeterli olsa dâhi insan kaynağının sahip olduğu yetenekler yetersiz ise maalesef sürdürülebilirliği mümkün olmamaktadır (Rogers, 2016: 14; Oğan ve Wolff, 2022: 1287). İşletmeler dijital teknolojileri süreçlerine entegre ettikleri; yazılımlar, ağ destekli iletişim araçları, etkili veri yönetimi ve çevik yapılanma için veri tabanları, esnek iş süreçleri için internet tabanlı iş modelleri, paydaşlarla işbirliğini geliştirmek için ağ iletişimi gibi araçlardan faydalanmaktadır. Bu araçları daha çok akıllı ürün ve hizmet, akıllı üretim, dijital ekosistem ve dijital iş modelleri süreçlerinde kullanmaktadır (Klein, 2019: 1000-1002). Ancak bahsedilen dijital altyapıya sahip olmak işletmenin dijital yeteneğini geliştirmeye tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için işletmenin insan kaynağı sermayesinin söz konusu dijital yeteneklerle donanımlı olması gerekir.

2.2. Başarılı Bir Kariyer Yönetimi İçin Dijital Yetenekler

Dijitalleşme, iş hayatının yapısını ve süreçlerini geliştirirken insan kaynağından beklenen yetenekleri de değiştirmektedir. Dijital çağda iş hayatı, dijital yeterlikleriyle diğerlerine göre örgütte daha fazla değer yaratabilen insan kaynağını tercih etmektedir. Yeni insan kaynağı sermayesi anlayışı, işgörenden dijital becerilerinin gelişmiş

olmasını beklemektedir. Çünkü işletmelerin yapı ve süreçlerinde dijital dönüşüm, sadece teknolojik altyapıyla veya tek başına yetenekli insan kaynağıyla mümkün olmamaktadır (Rogers, 2016: 14).

Dijitalde adapte olan organizasyonlar ve insan kaynakları açısından işin geleceği hakkında planlamalar yapmak hiç şüphesiz kaçınılmazdır. Çünkü dijital işte geleceği öngörerek hedefler belirleyebilmek ve sürdürülebilir başarıyı elde etmek gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında dijital çağda kariyer yönetimi hem organizasyon hem de insan kaynağı açısından dijital yeteneklerle geliştirilmesi gereken bir konudur.

Kariyer planlama, belirli bir süre dâhilinde bireyin işi ile ilgili gerçekleştirmek istediği hedefleri ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında kariyer planlamanın bazı aşamalardan oluştuğu söylenebilir. Öncelikle bireyin kendisinin, yeteneklerinin ve ilgisinin farkında olması önemlidir. Böylece işiyle ilgili potansiyelinin farkına vararak gerçekçi kariyer hedefi belirleyebilmektedir. Sonrasında hedeflerini gerçekleştirebilmek için çevredeki fırsatları araştırması, planlaması ve uygulamaya geçerek süreç sonunu değerlendirmelidir (Demir ve Çalık, 2017: 158; Güldü ve Kart, 2017: 378).

Dijitalleşme, sosyal hayatta ve iş hayatında farklı rollerde farklı beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Berger ve Frey (2016), sosyal hayatta, dijital iletişim becerileri ön plana çıktığını iş hayatında ise teknolojik alt yapı çerçevesinde daha çevik, ekonomik ve yenilikçi yeteneklere odaklanıldığını belirtmektedir. İşgörenin kariyer planlamasında hiç şüphesiz üst yönetimin desteği çok önemlidir. Çünkü üst yönetim, gelecek vizyonu ile örgütsel hedeflerle birlikte işgörenin kariyerini yönlendirir. Yönetici, örgütsel yapıyı, dijital çağın gerektirdiği biçimde adapte eder, işgörenlerin dijital yeteneklerini geliştirmelerine destek olur ve bunu yaparken de bütünsel bir bakış açısıyla gerçekleştirir (Oğan ve Wolff, 2022: 1286). Dijital çağda insan kaynakları yönetimi anlayışının, yeni yetkinliklerle birlikte gelenekselden farklı bir yapı ve içeriğe evrildiği söylenebilir. Dijital insan kaynağı yetkinliklerinin; dijital okuryazarlık, dijitalde etik kuralları uygulayabilme, danışmanlık, dijital iletişim becerilerine sahip olma, dijital işi zekâsı, veri analitiği yapabilme, çeviklik, yenilikçi düşünebilme ve çoklu görev bilincini kapsadığı belirtilmektedir (Mazurchenko ve Marsikova, 2019: 76). Aynı şekilde bilgi, iletişim, işbirliği, eleştirel düşünme, yaratıcılık ve problem çözme 21. Yüzyıl becerileri olarak ifade edilmektedir (Van Laar vd., 2018). Wild ve Heuling, (2021), 21. Yüzyıl becerilerini; dijital okuryazarlık, iletişim ve işbirliği, dijital içerik oluşturma, problem çözme ve siber güvenlik kapsamında değerlendirmektedir. Siddoo vd., (2019: 2) ise dijital çağda insan kaynağı yetkinliklerini üç grupta kategorize etmektedir:

Meslekî Beceriler ve Teknoloji Kullanımı Bilgisi: Bireysel sorumluluk, güven, uyum, analitik düşünme, sürekli öğrenme, yaratıcılık, yenilikçi düşünme, yenilik ortaya çıkarabilme, diğer sosyal beceriler ve teknolojiyi kullanabilme, bilişim hukuku ve etiği hakkında bilgili olma gibi yetenekleri içermektedir (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 62).

Bilgi Teknolojilerini Yönetmek ve Destek Sağlamak: Dijital uygulama ve platformlarda işle ilgili faaliyetleri yönetebilme becerisini ifade etmektedir. Örneğin dijital pazarlama, dijital üretim, dijital halkla ilişkiler, dijital iletişim becerilerinin yanı sıra dijitalde risk yönetimi, proje yönetimi ve diğer işlevlerle ilgili yetenekleri geliştirmeyi kapsamaktadır.

Bilgi Teknolojileri Teknik Bilgisi: Bilgi teknolojilerine adapte olabilme, kullanabilme, yazılım uygulamalarını kullanabilme, ağ ile ilgili bilgi sahibi olma, veri tabanı oluşturabilme ve kullanabilme gibi yetenekleri kapsamaktadır.

Dijital çağ, sosyal hayatta ve iş hayatında sürekli değişimi ve gelişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu durum bireyler açısından sürekli iyileşmeyi yeni bilgi ve beceriler edinme anlamına gelmektedir. Zira dijitalleşen sistem ve süreçler, yeni kabiliyetleri, yeni yetkinlikleri ve yenilikleri desteklemektedir (Çankal, 2024: 325). Kısacası dijitalleşen tüm yapılarda sürdürülebilirlik amaç edinilmektedir. Dijital çağ yetkinliklerinin, üretkenliği ve verimliliği artırarak rekabet avantajı sağladığı belirtilmektedir (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 56).

McKinsey Global Institute (MGI), "McKinsey İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü 2020" raporunda yapay zekâ ve dijital teknolojilerin iş verimliliğine olan etkilerini ortaya çıkarmıştır. Bu raporda 2030 yılı işgücü yetkinlikleri de öngörülmektedir. Dijital teknolojilerin gelecekte sosyal hayatta ve iş hayatında çok daha önemli roller üstleneceği bilinmektedir (McKinsey, 2020: 6-14). Raporda öngörülen 2030 yılı işgücü yetkinlikleri şu şekilde belirtilmektedir:

- Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler teknik bilgisi,
- Meslekî yeteneklerin geliştirilmesi ve sürekli öğrenmeye istekli olma,
- İletişim becerilerini ve ağ iletişimini daha çok geliştirme,
- Paydaşlarla işbirliğini geliştirme ve geleceğe odaklanmadır.

Yakın geleceğimizde meslekî becerilerin genellikle doğal dil işleme, verileri kullanabilme, mantıksal çıkarımlarda bulunabilme, problem çözme, yaratıcı ve yenilikçi olabilme gibi yetkinliklerini ön plana çıkarması beklenmektedir (TUBİTAK, 2021). Bunun yanı sıra iş hayatında esnek çalışma iş modelinin ve buna bağlı olarak esnek işgören tipinin yaygınlaşması söz konusudur. Yine hayat boyu öğrenme bakış açısıyla kariyer fırsatlarının yaratılması gerekmektedir. Liderlik kavramı, bir örgüte önderlik etme anlayışından bireysel liderliğe derinleşerek değişmektedir. İş hayatında yeni bir iklim benimsenmekte ve yeni örgüt kültürü yaratılmaktadır (Asiltürk, 2018: 528).

Yukarıda bahsedildiği üzere dijital çağda insan kaynağından beklenen yetenekler artmıştır. Bu beklentiyle birlikte insan kaynağına verilen değer de artmaktadır çünkü dijitalleşen dünyada işgörenin ortaya çıkardığı ürün ve hizmetteki değerle sahip olduğu değer paralellik göstermektedir.

2.3. Yönetici Asistanının Kariyer Yönetimi Başarısında Dijital Yetenekler

Schein'a (1990: 28-30) göre birey, temel değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kariyerini oluşturur. Kariyerini oluşturan bu değerler ise bağımsız iş yapabilme, kendini güvende hissetme, etkili iletişim kurabilme, rekabet edebilme, iş-yaşam dengesini sağlayabilme ve teknik bilgi ve becerilerini geliştirebilmeyi içermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin, yukarıda bahsedilen kariyer değerlerini uygulamada kolaylık sağladığı söylenebilir. Dijital teknolojiler, iş hayatında pratik ve çevik uygulamaları destekleyerek etkinliği ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Schein, 1990: 32).

Yönetici asistanlığı mesleğinin, yönetim biliminin tarihsel gelişimine paralel bir bakış açısıyla değiştiği görülmektedir. Daha önceleri "sekreterlik" adıyla bilinmektedir ve bu mesleğin sır saklama kabiliyetiyle başladığı; ardından sanayi devrimleriyle birlikte yönetim yapısı içinde görev alanını genişlettiği söylenebilir. Dijitalleşmenin giderek yaygınlaştığı iş hayatında, yönetici asistanlığı mesleğinin bir gereklilik olarak dijital becerilere yöneldiği görülmektedir. Bir anlamda yönetici asistanlığı mesleği kendini çağın gereklerine adapte etmek için liderlik, duygusal zekâ, takım yönetimi, ekip motivasyonu, yeni iletişim teknolojileri, mentorluk, değişim yönetimi konularında bilgiye sahip olmalı ve kendini sürekli geliştirmelidir (Noe, 2009: 400; France, 2012: 5).

Yönetici asistanının iş hayatındaki konumu düşünüldüğünde bir iş ortağı, bilgi işçisi veya çalışan-yönetici arasındaki ağı yöneten kişi olarak dijital işe uyum sağlaması son derece önemli görülmektedir. Yönetici asistanı, teknolojiyi işlerinde daha fazla kullanarak etkinliğini artırarak yeniliklere odaklanmaktadır. Bu anlamda yönetici asistanının kariyerine yön verecek olan yetenekler;

- Gelecek vizyonu çerçevesinde hem bireysel hem de örgütsel hedefler oluşturabilme,
- Dijital teknolojilere ve platformlara adapte olabilme,
- Esnek çalışabilme kabiliyetine sahip olma,
- Proje bazlı işlerde yer alabilme ve yönetebilme,
- Kişisel ve meslekî gelişimine özen gösterme ve güncelleme,
- İşlere ve ekibine liderlik edebilme,
- Otomasyon sistem ve süreçlerini iyi düzeyde kullanabilme,
- Dijital teknolojileri kullanabilme,

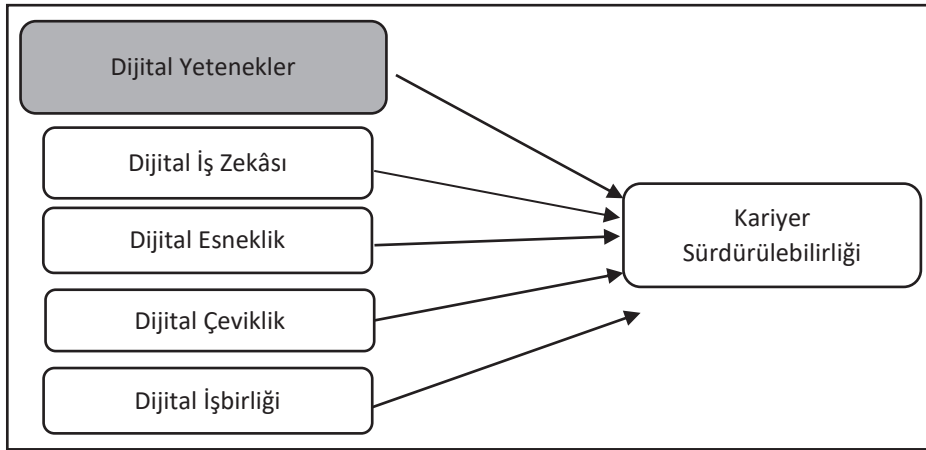
- Teknolojik alt yapı, donanım ve yazılım hakkında bilgi sahibi olma ve uygulayabilme,
- Değişime, gelişime açık bir bakış açısında olma ve planları bu yönde oluşturabilme,
- Bütün bu yeteneklerini uygularken toplumsal ahlaki değerler ve politikalar çerçevesinde hareket edebilmedir.

21. Yüzyıl becerilerine sahip olmanın ve onları geliştirmenin, yönetici asistanının kariyer başarısına olumlu yönde etki etmesi beklenmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, yönetici asistanlarının dijital yeteneklerini belirleyerek kariyer sürdürülebilirliğine olan etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, yönetici asistanlarının, iş hayatındaki teknolojik gelişmelere uyum sağlama ve işlerinde uygulama ile ilgili görüşlerinden yola çıkılarak dijital yetenekleri belirlenmeye aynı zamanda dijital yeteneklerin kariyer sürdürülebilirliğine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu nedenle çalışma, bir durumu veya bir olayı var olduğu biçimde yansıtması bakımından nicel araştırma deseninde betimsel aynı zamanda tarama ve değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermesi bakımından ilişkisel tarama niteliğindedir (Büyüköztürk vd., 2008: 100; Kalaycı, 2009: 110).



Şekil 1: Araştırma Modeli

- Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise şöyledir:
- H_1 : Yönetici asistanlarının dijital yetenekleri kariyer sürdürülebilirliğini etkilemektedir.
- H_{1a} : Yönetici asistanlarının dijital iş zekâları kariyer sürdürülebilirliğini etkilemektedir.
- H_{1b} : Yönetici asistanlarının dijital esneklikleri kariyer sürdürülebilirliğini etkilemektedir.
- H_{1c} : Yönetici asistanlarının dijital çeviklikleri kariyer sürdürülebilirliğini etkilemektedir.
- H_{1d} : Yönetici asistanlarının dijital işbirlikleri kariyer sürdürülebilirliğini etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yönetici asistanlığı mesleğinin gelişim süreci göz önüne alındığında ortaya çıkan yeniliklere paralel olarak değişime uyum sağlamaya oldukça meyilli bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Yönetici asistanlığı mesleğinin çalışma altyapısı, bilgi ve iletişim teknolojileri alanıyla yakından ilgilidir ve bu nedenle dijital yetenekleri ile diğer örgütsel unsurları birleştirebilme olanağı oldukça yüksek düzeydedir. Yönetici asistanlığı mesleğinin her sektörde geniş bir çalışma alanına sahip olmasının ve dijital gelecekte iş hayatının beklentilerine cevap verebilmesinin onun kariyeri için fırsatları ortaya çıkarması bakımından önemle ele alınması gereken bir konudur. Bu düşünce

doğrultusunda yönetici asistanları, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışan nüfusun yoğun olduğu İstanbul, Ankara, İzmir gibi iller başta olmak üzere birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren firmalarda yönetici asistanı pozisyonunda çalışanlar örneklem grubu olarak tercih edilmiştir. Örneklem grubuna dâhil olan 325 yönetici asistanından anket formu aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, değişken sayısının en az beş katı olabileceğinden (Büyüköztürk vd., 2008); bu araştırma için örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, “Dijital Yetenekler” ve “Kariyer Sürdürülebilirliği” ölçekleriyle oluşturulan anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anket formu; Kişisel Bilgi Formu, Dijital Yetenekler Ölçeği ve Kariyer Sürdürülebilirliği Ölçek Formu olmak üzere 3 bölüme tasarlanmıştır. Araştırmaya ilgili etik kurul onayı; Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 10 Kasım 2023 tarihli toplantısında alınmıştır. Anket formu, Google Forms platformunda oluşturularak 2023 yılının Aralık ve 2024 yılının Ocak-Nisan ayları süresince LinkedIn ve diğer sosyal medya ortamlarında yönetici asistanlarınca uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmaya dâhil olan yönetici asistanlarının cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalıştığı şehir gibi özellikler ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Dijital Yetenekler Ölçeği: Ölçek, çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmacılar tarafından ilgili alan yazın ışığında oluşturulmuştur. Ölçek geliştirme aşamaları sonucunda 5’li likert tipinde (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla 5: Her zaman), 4 alt boyut ve 16 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri ,884’tür.

Kariyer Sürdürülebilirliği Ölçeği: Ölçek, çalışanların kariyer sürdürülebilirliği ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla Chin, Jawahar ve Li (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe diline uyarlamasını Arar ve Çetiner (2023) yapmıştır. Kariyer sürdürülebilirliği ölçeği, profesyonellik ve adaptasyon ile tamamlayıcılık olmak üzere iki alt boyut ve toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri 5’li likert formunda derecelendirilmiş olup, ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri ,963’tür.

3.4. Çalışma 1: Dijital Yetenekler Ölçeği Geliştirme

3.4.1. Ölçek İfadelerinin Oluşturulması

Ölçeğin geliştirilmesi için yapılandırılmış bir tasarım doğrultusunda hareket edilmiştir (Hinkin: 100). Öncelikle dijital yetenekleri ortaya çıkarmaya yönelik soruların netleştirilmesinde ilgili literatür kapsamlı biçimde ele alınmış, incelenmekte olan yapıyı değerlendirebilecek 34 ifadeli madde havuzu oluşturulmuştur. Söz konusu madde havuzuyla ilgili uygunluk ve uygulanabilirlik için yönetim organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları uzmanı ve yönetici asistanlığı bölümünde akademisyenden oluşan 30 kişiye sosyal medya uygulaması WhatsApp aracılığı ile 34 ifadeyi içeren uzman görüş formu gönderilmiştir. 11 bölüm akademisyeni, 3 farklı alanlardan akademisyenden olmak üzere toplam 14 uzman görüşü elde edilmiştir. İlk madde havuzunda bulunan ifadeler değerlendirmeye alınmıştır. Oluşturulan ilk madde havuzunda bulunan ölçek ifadelerinin kapsam geçerliliğinin belirlenmesinde Lawshe metodu kullanılmıştır (Ayre ve Scally, 2014: 79).

Literatür taraması sonrasında elde edilen 34 ifadenin her biri alan uzmanları tarafından maddeye yönelik “uygun”, “uygun fakat düzeltilmeli” ve “uygun değil” seçeneklerine göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ifadelerin kapsam geçerlilik oranı hesaplanmıştır. Bilindiği üzere Lawshe metoduna göre kapsam geçerlilik oranı (CVR); ifadenin hedeflenen yapıyı ölçtüğünü söyleyen uzman sayısı (NG) / (Toplam uzman sayısı/2) sonucu ulaşılan değerden 1 çıkarılması sonucu hesaplanmaktadır.

14 adet uzman görüşleri doğrultusunda düzeltme önerileri verilerek kabul edilen ifadeler öneriler doğrultusundan düzeltilmiştir. Ayrıca ifadelerin her birinin kapsam geçerlilik oranı hesaplanmış, uzman görüşünün sayısına göre kapsam geçerliliği oranı 0,51 ve üzeri olan ifadeler kabul görmüştür (Ayre ve Scally, 2014: 81). Tablo 1’de görüldüğü üzere, ifade 17 ve 24’ün CVR 0,49’un altında olduğundan söz konusu ifadelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Kabul edilen 32 ifadenin CVR’lerinin ortalaması alınarak kapsam geçerlik indeksi 0,897 olarak bulunmuş, çalışmanın pilot analizi bu 32 ifadeden oluşan araştırma anketi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Lawshe metodu analiz sonuçları

ifade	Dijital Yetenekler Ölçeği	CVR
	Dijital teknolojilerin kullanımı konusunda yenilikçi bir bakış açısına sahibim.	1,000
	Dijital teknolojileri takip ederek, işimle ilgili konularda kullanmaya meyilliyim.	1,000
	Dijital yeteneklerimi (bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili yetenekleri) geliştirmeye istekliyim.	1,000
	Kendi uzmanlık alanımla ilgili dijital teknolojileri, işime uyarlama konusunda istekliyim.	1,000
	Dijital çağın gereklilikleri çerçevesinde çalışmalarına yön verebilirim.	1,000
	Dijital teknolojileri kullanarak farklı iş alanları ve bu alanlarda çalışanlarla etkili biçimde çalışırım.	1,000
	Dijital teknolojilerin kullanımına yönelik diğer çalışanlara liderlik edebilirim.	1,000
	Farklı özellik ve yetenekteki dijital iş gücü ile birlikte çalışabilirim.	0,857
	Dijital teknolojilerin aktif olarak kullanıldığı iş ile ilgili takım çalışmalarında yer alabilirim.	1,000
	İşyerindeki pozisyonum yatay örgüt yapısı içindedir.	0,571
	Dijital teknolojileri kullanarak çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışabilirim.	1,000
	Çalışma arkadaşlarımla dijital teknolojilere yönelik tutumlarına önem veririm.	0,857
	Kurumum işle ilgili dijital altyapı ve hizmetleri çalışanlarına sunmaktadır.	0,571
	İşimle ilgili konularda dijital teknolojileri kullanırım.	1,000
	İşimle ilgili esnek (mekân ve zamandan bağımsız) çalışma yöntemlerini kullanırım.	0,714
	Sanal iş modellerine kolayca adapte olurum.	1,000
	Proje temelli (belirli bir süreyi kapsayan) işlerde çalışırım.	-0,143
	Görevlerimi sanal platformlar veya uygulamalar (e-mail, EBYS vb.) aracılığıyla yerine getirebilirim.	1,000
	Mesleki gelişimim için çevrimiçi eğitim, seminer, kurs vb. araçlardan yararlanırım.	1,000
	İşle ilgili dijital teknolojileri (ofis otomasyon sistemleri) pratik biçimde kullanabilirim.	1,000
	Dijital teknolojiler vasıtasıyla çeşitli analizler yapabilirim.	1,000
	İş ile ilgili konularda dijital platformları (görsel ve sosyal medyayı) etkili şekilde kullanırım.	1,000
	Dijital uygulamalar aracılığıyla basın bültenleri, bildirimler hazırlarım.	0,714
	Kurumsal web sitesini yönetirim.	0,000
	Dijital platformlarda gerçekleştirilen çevrimiçi konferans, toplantı ve seminerlere katılırım.	1,000
	Yabancı dili geliştirme konusunda dijital uygulamalara başvururum.	0,714
	İşlerimi uzaktan takip edebilirim ve işle ilgili koordinasyonu sağlayabilirim.	0,714
	Dijital uygulamalarla işimle ilgili zamanımı daha esnek biçimde değerlendirebilirim.	1,000
	Sanal bir ajanda sayesinde toplantıları, seyahatleri ve randevuları yönetebilirim.	0,714
	İşimle ilgili konularda her an interaktif olabilirim.	0,714
	Dosyalama ve arşivleme sistemlerini dijital uygulamalar üzerinden yürütebilirim.	0,857
	Dijitalleşme sayesinde doğru bilgiye hızlı biçimde ulaşabilirim ve kullanabilirim.	0,857
	Elde edilen bilgiyi dijital ortamlarda güvenli biçimde saklayabilirim ve paylaşabilirim.	1,000
	Dijital ortamlarda yerine getirilen işlerde etkinliği ve verimliliği sağlayabilirim.	0,857
	Kapsam Geçerlilik İndeksi	0,897

3.4.2. Enstrüman Geliştirme ve Veri Toplama

Literatür taraması sonrası oluşturulan madde havuzunun uzman görüşüne sunulması ve elde edilen dönüşler doğrultusunda Lawshe Metodu ile analiz edilen verilerin düzenlenmesi sonucu 32 ifadeden oluşan anketin pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veriler 2024 yılı Ocak-Mart aylarında kolayca örnekleme yöntemi ile sosyal medya uygulamalarından LinkedIn aracılığıyla ulaşılan 102 yönetici asistanından elde edilmiştir. Tablo 2’de katılımcıların demografik özellikleri belirtilmektedir.

Tablo 2: Pilot uygulama katılımcılarının demografik özellikleri (N=102)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	90	88,2	Lise	9	8,8
Erkek	12	11,8	Önlisans	27	26,5
Bulunduğunuz İl			Lisans	59	57,8
Ankara	20	19,6	Yüksek Lisans	7	6,9
İstanbul	53	52,0	Yaşınız		
İzmir	8	7,8	< 24 yaş	13	12,7
Diğer	21	20,6	24-42	62	60,8
Bulunduğunuz işyerinde çalışma süreniz			43-58	27	26,5
<1 yıl	19	18,6	Toplam Çalışma Süreniz		
1-5 yıl	49	48,0	<1 yıl	7	6,9
6-10 yıl	19	18,6	1-5 yıl	22	21,6
11-15 yıl	7	6,9	6-10 yıl	23	22,5
16 yıl ve üzeri	8	7,8	11-15 yıl	18	17,6
			16 yıl ve üzeri	32	31,4
Toplam	102	100,0	Toplam	102	100,0

Gerçekleştirilen pilot uygulama sonucu ulaşılan veriler üzerinde analize geçmeden önce verilerin normalliği sınanmıştır. Normallik analizi sonucu ifadelerin çarpıklık değeri -2,388 ve basıklık değeri 6,631 olarak bulunmuştur. Uç değer olarak gösterilen 6 ifade silinerek analiz tekrarlanmış ve kalan 96 verinin normallik analizi sonucu çarpıklık değeri -,295 ve basıklık değeri -,559 olarak bulunmuştur. Sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79).

Normallik sınaması yapılan veriler üzerinde, ifadelerin madde-toplam korelasyonları ve ölçek ifadelerinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve Cronbach's Alpha değeri ,948 olarak bulunmuştur. Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce ifadelerin maddeler arası korelasyonlarının incelenmesinin uygun olacağı ve ,40'dan az olan korelasyon değerine sahip ifadeler analizden kaldırılmıştır (Kim ve Mueller, 1978: aktaran Hinkin, 1998: 112). Maddeler arası korelasyonları incelendiğinde tüm ifadelerin değerlerinin ,40'dan fazla olduğu görüldüğünden ve güvenilirlik analizinin yüksek olduğundan 32 ifadenin tamamı Dijital Yetenekler Ölçeği olarak kabul edilmiştir.

3.4.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Pilot uygulama sonucu 32 ifadeden oluşan Dijital Yetenekler Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Mart 2024-Nisan 2024 tarihleri arasında veriler toplanmış, 75 kişiden dönüt alınmıştır. Pilot uygulamada ulaşılan 102 adet veri de ulaşılan 75 adet veriye ilave edilerek toplam 177 adet veri üzerinde açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizine geçmeden önce verilerin normalliği sınanmıştır. Normallik analizi sonucu uç değer olarak gösterilen 12 veri çıkartılarak analiz tekrarlanmış ve kalan 165 verinin normallik analizi sonucu çarpıklık değeri -,429 ve basıklık değeri -,229 olarak bulunmuştur. Sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79). Açımlayıcı faktör analizi katılımcılarının demografik bilgileri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Açımlayıcı faktör analizi katılımcılarının demografik özellikleri (N=165)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	150	90,9	Lise	9	5,5
Erkek	15	9,1	Önlisans	50	30,3
Bulduğunuz İl			Lisans	92	55,8
Ankara	30	18,2	Yüksek Lisans	12	7,3
İstanbul	103	62,4	Doktora	2	1,2
İzmir	10	6,1	Yaşınız		
Diğer	22	13,3	< 24 yaş	21	12,7
Bulduğunuz işyerinde çalışma süreniz			24-42	96	58,2
<1 yıl	46	27,9	43-58	48	29,1
1-5 yıl	68	41,2	Toplam Çalışma Süreniz		
6-10 yıl	31	18,8	<1 yıl	18	10,9
11-15 yıl	7	4,2	1-5 yıl	24	14,5
16 yıl ve üzeri	13	7,9	6-10 yıl	36	21,8
Kurum			11-15 yıl	32	19,4
Kamu	21	12,7	16 yıl ve üzeri	55	33,3
Özel Sektör	144	87,3			
Toplam	165	100,0	Toplam	165	100,0

Elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizinde “direct oblimin” döndürme temel bileşenler analizi ve faktör için “maximum likelihood” yönteminden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde 0,30’un üzerinde anlamlı yük olmayan 1 ifade (Dijital teknolojiler vasıtasıyla çeşitli analizler yapabilirim) çıkarılmış ve çapraz yükü 0,30’un üzerinde olan ifadeler analize dâhil edilmiştir. Söz konusu ifadeler çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. İlgili faktör analizi sonuçları Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Açımlayıcı faktör analizi sonuçları (N=165)

Faktör/İfade	Faktör Yüğü	Eigenvalue	Açıklanan Varyans %
Dijital İş Zekâsı ($\alpha=,894$)		13,752	42,911
Elde edilen bilgiyi dijital ortamlarda güvenli biçimde saklayabilirim ve paylaşabilirim.	,875		
Dijital ortamlarda yerine getirilen işlerde etkinliği ve verimliliği sağlayabilirim.	,776		
Dijitalleşme sayesinde doğru bilgiye hızlı biçimde ulaşabilirim ve kullanabilirim.	,701		
İşimle ilgili konularda her an interaktif olabilirim.	,567		
Sanal bir ajanda sayesinde toplantıları, seyahatleri ve randevuları yönetebilirim.	,345		
Dijital Çeviklik ($\alpha=,920$)		2,745	50,652
Dijital yeteneklerimi (bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili yetenekleri) geliştirmeye istekliyim.	,816		
Farklı özellik ve yetenekteki dijital iş gücü ile birlikte çalışabilirim.	,822		
Kendi uzmanlık alanımla ilgili dijital teknolojileri, işime uyarlama konusunda istekliyim.	,798		
Dijital çağın gereklilikleri çerçevesinde çalışmalarım yön verebilirim.	,794		
Dijital teknolojilerin kullanımı konusunda yenilikçi bir bakış açısına sahibim.	,770		
Dijital teknolojileri takip ederek, işimle ilgili konularda kullanmaya meyilliyim.	,716		

Dijital teknolojileri kullanarak farklı iş alanları ve bu alanlarda çalışanlarla etkili biçimde çalışabilirim.	,678		
Dijital teknolojilerin kullanımına yönelik diğer çalışanlara liderlik ederim.	,410		
Dijital Esneklik ($\alpha=,837$)		1,531	54,143
İşlerimi uzaktan takip edebilirim ve işle ilgili koordinasyonu sağlayabilirim.	,669		
Dijital uygulamalarla işimle ilgili zamanımı daha esnek biçimde değerlendirebilirim.	,600		
Yabancı dili geliştirme konusunda dijital uygulamalara başvururum.	,482		
Dijital platformlarda gerçekleştirilen çevrimiçi konferans, toplantı ve seminerlere katılırım.	,310		
Dijital İşbirliği ($\alpha=,744$)		1,446	57,328
Çalışma arkadaşlarımda dijital teknolojilere yönelik tutumlarına önem veririm.	,668		
Dijital teknolojilerin aktif olarak kullanıldığı iş ile ilgili takım çalışmalarında yer alırım.	,507		
Dijital teknolojileri kullanarak çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.	,482		
Dijital uygulamalar aracılığıyla basın bültenleri, bildirimler hazırlarım.	,407		
İşyerindeki pozisyonum yatay örgüt yapısı içindedir.	,417		
Kurumum işle ilgili dijital altyapı ve hizmetleri çalışanlarına sunmaktadır.	,333		
Dijital Teknolojileri Kullanma ($\alpha=,877$)		1,091	59,332
Görevlerimi sanal platformlar veya uygulamalar (e-mail, EBYS vb.) aracılığıyla yerine getirebilirim.	,580		
Dosyalama ve arşivleme sistemlerini dijital uygulamalar üzerinden yürütebilirim.	,586		
Mesleki gelişimim için çevrimiçi eğitim, seminer, kurs vb. araçlardan yararlanırım.	,505		
İşimle ilgili esnek (mekân ve zamandan bağımsız) çalışma yöntemlerini kullanırım.	,416		
Sanal iş modellerine kolayca adapte olurum.	,363		
İşle ilgili dijital teknolojileri (ofis otomasyon sistemleri) pratik biçimde kullanabilirim.	,345		
İş ile ilgili konularda dijital platformları (görsel ve sosyal medyayı) etkili şekilde kullanırım.	,345		
İşimle ilgili konularda dijital teknolojileri kullanırım.	,325		
Çıkarma Yöntemi: Maksimum Olasılık. Döndürme Yöntemi: <i>Kaiser Normalleştirilmesi ile Oblimin</i> A. Rotasyon 14 yinelemede birleşti.			

Açımlayıcı Faktör Analizi sonucu Kaiser–Meyer–Olkin örnekleme yeterlilik ölçüsü 0,917'dir, Bartlett'in küresellik testi anlamlıdır (ki-kare = 3798,192; df = 465; p<,001).

Toplam varyansın %59,332'sini toplu olarak açıklayan beş faktör belirlenmiş olup, bileşen maddelerinin anlamlarına dayalı olarak, ilgili beş faktör *dijital iş zekâsı*, *dijital çeviklik*, *dijital esneklik*, *dijital işbirliği* ve *dijital teknolojileri kullanma* olarak etiketlenmiştir (bkz. Tablo 4). Analiz sonucu beş faktör 31 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,949'dur.

3.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucu 5 faktör ve 31 ifadeden oluşan "Dijital Yetenekler Ölçeği" için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Google form aracılığıyla verilerin toplanmasına devam edilerek 163 dönüş sağlanmıştır. Pilot analiz ve açımlayıcı faktör analizinde toplanan verilere ilave edilerek toplam 328 veri üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce verilerin

normalliği sınanmıştır. Normallik analizi sonucu 328 verinin çarpıklık değeri -,131 ve basıklık değeri -,618 olarak bulunmuştur. Sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79). Doğrulayıcı faktör analizi için toplanan verilerle ilgili demografik özellikler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Doğrulayıcı faktör analizine katılan yönetici asistanlarının demografik özellikleri (N=328)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	304	92,7	Lise	13	4,0
Erkek	24	7,3	Önlisans	117	35,7
Bulduğunuz İl			Lisans	175	53,4
Ankara	77	23,5	Yüksek Lisans	21	6,4
İstanbul	193	58,8	Doktora	2	,6
İzmir	27	8,2	Yaşınız		
Diğer	31	9,5	< 24 yaş	23	7,0
Bulduğunuz işyerinde çalışma süreniz			24-42	194	59,1
<1 yıl	61	18,6	43-58	111	33,8
1-5 yıl	141	43,0	Toplam Çalışma Süreniz		
6-10 yıl	83	25,3	<1 yıl	20	6,1
11-15 yıl	24	7,3	1-5 yıl	56	17,1
16 yıl ve üzeri	19	5,8	6-10 yıl	93	28,4
Kurum			11-15 yıl	61	18,6
Kamu	53	16,2	16 yıl ve üzeri	98	29,9
Özel Sektör	275	83,8			
Toplam	328	100,0	Toplam	328	100,0

5 faktör 31 ifadeden oluşan Dijital yetenekler ölçeğinin belirtilen faktör yapısıyla ilgili yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre modelin uyum indekslerinin (ki-kare=1944,649, df=424, p<,001; CMIN/DF= 4,586; RMSEA= ,105; RMR= ,035; NFI= ,758; IFI=,800; TLI= ,780; CFI= ,799; GFI= ,722) kabul edilebilir uyum değerlerinde olmadığı tespit edilmiştir. Analiz değerleri dikkate alınarak şu düzenlemeler yapılmıştır.

- Dijital çeviklik üçüncü ifadesi ile (faktör yükü ,888) dijital teknolojileri kullanma birinci ifadesinin (faktör yükü ,430) modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=28,671) yüksek olduğundan faktör yükü düşük olan dijital teknoloji kullanımı birinci ifadesinin silinmesine karar verilmiştir.

- Dijital teknolojileri kullanma boyutunun ikinci ifadesinin dijital iş zekâsı faktörü ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.= 68,412) yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadenin silinmesine karar verilmiştir.

- Dijital teknolojileri kullanma boyutunun üçüncü ifadesi; dijital teknolojileri kullanma boyutunun altıncı ifadesiyle modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=31,070) yüksek olması, yine aynı ifadenin dijital çeviklik boyutunun üçüncü ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.= 26,073) yüksek olması ve dijital esneklik boyutu ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=17,990) yüksek olması nedeniyle söz konusu ifadenin silinmesine karar verilmiştir.

• Dijital teknolojileri kullanma boyutunun yedinci ifadesi dijital işbirliği boyutunun dördüncü ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=53,075) yüksek olmasından dolayı dijital teknolojileri kullanma boyutunun yedinci ifadesinin silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital teknolojileri kullanma boyutunun sekizinci ifadesinin dijital işbirliği boyutunun altıncı ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=24,693) yüksek olmasından dolayı her iki ifadenin silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital çeviklik boyutunun beşinci ifadesi ile altıncı ifadesinin modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=32,075) yüksek olması, aynı zamanda beşinci ifadenin dijital esneklik boyutunun modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=17,840) yüksek olmasından dolayı dijital çeviklik boyutunun beşinci ifadesinin silinmesine karar verilmiştir.

• Dijital çeviklik boyutunun yedinci ifadesi dijital esneklik boyutu (M.I.=19,540), dijital işbirliği boyutu (M.I.=18,843) modifikasyon indis değerlerinin yüksek olmasından dolayı silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital çeviklik boyutunun yedinci ve sekizinci ifadesinin modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=52,021) yüksek olmasından dolayı; ayrıca dijital çeviklik boyutunun sekizinci ifadesinin dijital işbirliği boyutunun ikinci ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=36,963) yüksek olmasından dolayı dijital çeviklik boyutunun sekizinci ifadesinin silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital iş zekâsı boyutunun ikinci ifadesi ile dijital çeviklik boyutunun modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=20,403) yüksek olmasından dolayı iş zekâsı boyutunun ikinci ifadesinin silinmesi uygun görülmüştür.

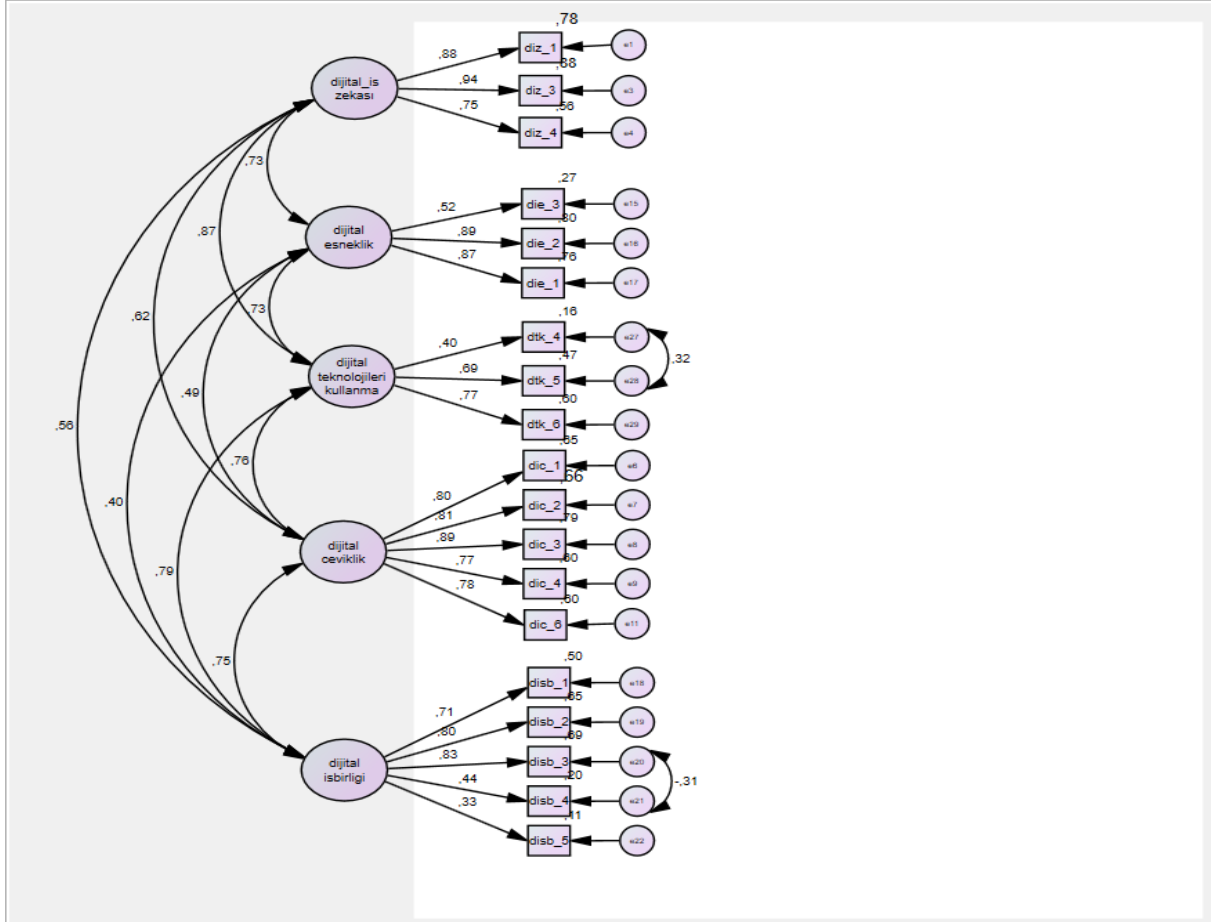
• Dijital iş zekâsı boyutunun beşinci ifadesi ile dijital esneklik boyutunun dördüncü ifadesinin modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=17,840) yüksek olmasından dolayı dijital iş zekâsı boyutunun beşinci ifadesinin silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital esneklik boyutunun dördüncü ifadesinin dijital işbirliği boyutu ile modifikasyon indis değerlerinin (M.I.=14,775) yüksek olmasından dolayı dijital esneklik boyutunun dördüncü ifadesinin silinmesi uygun görülmüştür.

• Dijital teknolojileri kullanma boyutunun dördüncü ve beşinci ifadelerinin hata kovaryansının model uyumunu önemli ölçüde iyileştirdiği tespit edilmiştir.

Dijital işbirliği boyutunun üçüncü ve dördüncü ifadeleri arasındaki hata kovaryansı, model uyumunu önemli ölçüde iyileştirdiği tespit edilmiştir.

Belirtilen düzeltmeler neticesinde tekrarlanan analiz sonucu model uyum indeksleri (ki-kare=392,429, df=140, p<,001; CMIN/DF= 2,803; RMSEA= ,074; RMR= ,027; NFI= ,900; IFI=,932; TLI= ,917; CFI= ,932; GFI= ,890; SRMR=0,05) 5 faktörden oluşan modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirtilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31; Saruhan ve Özdemirci, 2016: 289) Ölçeğin modeliyle ilgili path diyagramı Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2: Dijital yetenekler ölçeği modeline ait path diyagramı

DFA sonuçlarının verildiği Tablo 6'da da görüleceği üzere her bir ifadenin faktör yüklerinin ,30'un üzerinde olduğu görülmektedir. AVE ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinden (Fornell ve Larcker, 1981'den aktaran Tan ve Çolakoğlu, 2021: 582) yola çıkılarak tanımlanan faktör yapısının *dijital teknolojileri kullanma boyutu hariç* yeterli güvenilirliğe ve yakınsak geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçek ifadeleri 5 boyut olarak kabul edilmiş olmasına rağmen dijital teknolojileri kullanma boyutunun AVE ve birleşik güvenilirlik değerlerinin (CR) yeter düzeyde olmadığı görülmektedir. Yeterli güvenilirliğe ve yakınsak geçerliğe sahip olmadığı belirlenen söz konusu faktörün çıkarılarak nihai durumda Dijital Yetenekler ölçeğinin 4 faktör 16 ifadeden oluşan yapısı kabul edilmiştir.

Tablo 6: Doğrulayıcı faktör analiziyle ilgili sonuçlar (N=328)

İfade/Faktör	SFL	SMC	CR	AVE
Dijital İş Zekası ($\alpha= ,882$)			,895	,741
Elde edilen bilgiyi dijital ortamlarda güvenli biçimde saklayabilirim ve paylaşabilirim.	,883	,779		
Dijitalleşme sayesinde doğru bilgiye hızlı biçimde ulaşabilirim ve kullanabilirim.	,937	,878		
İşimle ilgili konularda her an interaktif olabilirim.	,751	,563		
Dijital Çeviklik ($\alpha= ,904$)			,905	,658
Dijital yeteneklerimi (bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili yetenekleri) geliştirmeye istekliyim.	,804	,647		
Farklı özellik ve yetenekteki dijital iş gücü ile birlikte çalışabilirim.	,810	,656		
Kendi uzmanlık alanımla ilgili dijital teknolojileri, işime uyarlama konusunda istekliyim.	,888	,789		

Dijital çağın gereklilikleri çerçevesinde çalışmalarına yön verebilirim.	,771	,595		
Dijital teknolojileri takip ederek, işimle ilgili konularda kullanmaya meyilliyim.	,776	,602		
Dijital Esneklik ($\alpha=,751$)			,816	,608
İşlerimi uzaktan takip edebilirim ve işle ilgili koordinasyonu sağlayabilirim.	,872	,761		
Dijital uygulamalarla işimle ilgili zamanımı daha esnek biçimde değerlendirebilirim.	,892	,796		
Yabancı dili geliştirme konusunda dijital uygulamalara başvururum.	,519	,270		
Dijital İşbirliği ($\alpha=,646$)			,771	,427
Çalışma arkadaşlarımdan dijital teknolojilere yönelik tutumlarına önem veririm.	,705	,498		
Dijital teknolojilerin aktif olarak kullanıldığı iş ile ilgili takım çalışmalarında yer alırım.	,804	,647		
Dijital teknolojileri kullanarak çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.	,829	,687		
Dijital uygulamalar aracılığıyla basın bültenleri, bildirimler hazırlarım.	,442	,195		
İşyerindeki pozisyonum yatay örgüt yapısı içindedir.	,329	,108		
Dijital Teknolojileri Kullanma ($\alpha=,681$)			,661	,410
İşimle ilgili esnek (mekân ve zamandan bağımsız) çalışma yöntemlerini kullanırım.	,400	,160		
<i>Sanal iş modellerine kolayca adapte olurum.</i>	,687	,473		
İşle ilgili dijital teknolojileri (ofis otomasyon sistemleri) pratik biçimde kullanabilirim.	,773	,598		
* <i>SFL = standartlaştırılmış faktör yüklemesi; SMC = kareli çoklu korelasyon; CR = bileşik güvenilirlik; AVE = açıklanan ortalama varyans</i>				

Ölçeğin nihai halinin güvenilirliği ile ilgili Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak Tablo 6'da gösterilmiştir. 4 faktör 16 ifadeden oluşan Dijital yetenekler ölçeğinin tamamının Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ,884 olup ulaşılan değerlere göre ölçek, tüm boyutlarıyla güvenilir görünmektedir.

3.5. Çalışma 2: Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmanın ikinci kısmında ölçek geliştirme aşamasında ölçek geliştirme sürecinde veri toplanırken kariyer sürdürülebilirliği ölçeği de söz konusu ankete dâhil edilmiştir. Dolayısıyla ölçek geliştirme aşamasında toplanılan veriler üzerinde araştırma hipotezleri analiz edilmiştir. Analize geçilmeden önce verilerin güvenilirliği ve normal dağılım gösterip göstermedikleri kontrol edilmiştir. Normallik analizine göre uç değer olarak gösterilen üç veri silinerek analiz tekrarlanmış ve kalan 325 verinin Tablo 7'de görüleceği üzere normal dağılım sağladığı (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79) ve güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Normallik analizi ve betimleyici istatistik (N=325).

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	α
Dijital Yetenekler	-,092	-,772	,885
<i>D.Çeviklik</i>	-,108	-1,317	,904
<i>D. İşbirliği</i>	-,108	-,193	,647
<i>D. Esneklik</i>	-,724	,327	,756
<i>D. İş Zekası</i>	-,390	-1,012	,887
Kariyer Sürdürülebilirliği	-,705	,763	,955
<i>Profesyonellik ve Adaptasyon</i>	-,852	1,027	,951
<i>Tamamlayıcılık</i>	-,688	,698	,904

4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerinin sınanmasından önce ölçüklerin ve alt boyutlarının her birinin betimsel istatistiklerine ait değerler Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8’de görüleceği üzere yönetici asistanlarının dijital yetenek düzeylerinin 4,31 ortalama ile *oldukça yüksek* düzeyde olduğu, kariyer sürdürülebilirliği düzeylerinin 4,02 ortalama ile *yüksek* düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Ölçükler ile ilgili betimsel istatistikler (n=325)

Ölçük	Min	Max	Ort	Std. Hata	Std. Sapma	Varyans
Dijital Yetenekler	3,00	5,00	4,31	,023	,4173	,174
<i>Dijital Çeviklik</i>	3,00	5,00	4,44	,027	,4792	,230
<i>Dijital İşbirliği</i>	2,20	5,00	4,04	,029	,5312	,282
<i>Dijital Esneklik</i>	2,33	5,00	4,33	,034	,6074	,369
<i>Dijital İş Zekâsı</i>	3,00	5,00	4,50	,028	,5122	,262
Kariyer Sürdürülebilirliği	2,00	5,00	4,02	,038	,6781	,460
<i>Profesyonellik ve Adaptasyon</i>	1,25	5,00	3,94	,042	,7508	,564
<i>Tamamlayıcılık</i>	2,00	5,00	4,16	,036	,6563	,431

Araştırma hipotezlerini sınamak için, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek adına SPSS programı kullanılarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, Tablo 9’da da görüleceği üzere yönetici asistanlarının dijital yetenekleri ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki ($r=,382$; $p<,01$) olduğu görülmektedir. Yönetici asistanlarının dijital yetenekleri alt boyutlarından dijital iş zekâsı ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=,379$; $p<,01$); dijital esneklikler ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki ($r=,222$; $p<,01$); dijital çeviklik ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki ($r=,306$; $p<,01$); dijital işbirliği ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki ($r=,313$; $p<,01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre tüm hipotezler istatistiki olarak desteklenmiştir.

Tablo 9: Değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Dijital Yetenekler	1							
<i>D.Çeviklik</i>	,840**	1						
<i>D. İşbirliği</i>	,807**	,581**	1					
<i>D. Esneklik</i>	,721**	,429**	,367**	1				
<i>D. İş Zekâsı</i>	,786**	,578**	,435**	,644**	1			
Kariyer Sürdürülebilirliği	,382**	,306**	,313**	,222**	,379**	1		
<i>Profesyonellik ve Adaptasyon</i>	,314**	,248**	,263**	,165**	,328**	,976**	1	
<i>Tamamlayıcılık</i>	,466**	,381**	,369**	,309**	,426**	,867**	,737**	1

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda yönetici asistanlarının dijital yetenekleri ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide, dijital yeteneklerin kariyer sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinin düzeyini test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi ile ilgili bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Dijital yeteneklerin kariyer sürdürülebilirliğine etkisine ilişkin regresyon modeli

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,382 ^a	,146	,143	,62761	
ANOVA ^a					
Model	KarelerTop.	df	Ort. Kare	F	Sig.
Regresyon	21,755	1	21,755	55,231	,000 ^b
Artık değer	127,228	323	,394		
Toplam	148,983	324			
Katsayılar ^a					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,342	,361		3,715	,000
Dijital Yetenekler	,621	,084		,382	,000

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Sürdürülebilirliği

Tablo 10' a göre, R² değeri korelasyon analizinde bulunan ilişkinin gücünü gösteren ,146 değeridir. Tablo 10 dijital yeteneklerin kariyer sürdürülebilirliğinin varyansını yaklaşık olarak %15 oranında açıkladığını göstermektedir. ANOVA analizi ve katsayıların anlamlılık düzeylerine bakıldığında hem modelin ve hem de bağımsız değişken olan dijital yeteneklerin p<0,01 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Katsayılar incelendiğinde ise denklemin sabit değerinin 1,342 olduğu, dijital yetenekler katsayısının ise ,621 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle dijital yeteneklerdeki her bir birimlik artış, kariyer sürdürülebilirliğinde ,621'lik bir artışa neden olmaktadır.

Yönetici asistanlarının dijital çeviklikleri ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide, dijital çevikliğin kariyer sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinin düzeyini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 11: Dijital çevikliğin kariyer sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili regresyon modeli

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,306 ^a	,093	,091	,64665	
ANOVA ^a					
Model	KarelerTop.	df	Ort. Kare	F	Sig.
Regresyon	13,920	1	13,920	33,289	,000 ^b
Artık değer	135,063	323	,418		
Toplam	148,983	324			
Katsayılar ^a					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,094	,335		6,253	,000
Dijital Çeviklik	,433	,075		,306	,000

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Sürdürülebilirliği

Tablo 11'de görüleceği gibi dijital çevikliğin kariyer sürdürülebilirliğine etkisinin gücü R²= ,093'tür. Yine tablo 11'de dijital çevikliğin kariyer sürdürülebilirliğinin varyansını yaklaşık olarak %9 oranında açıkladığı görülmektedir. ANOVA ve katsayılar değerlerine göre modelin ve bağımsız değişken olan dijital yeteneklerin p< 0,01 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Katsayı değerleri incelendiğinde ise denklemin sabit değerinin

2,094 olduğu, dijital çeviklik katsayısının ise ,433 olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle dijital çeviklikteki her bir birimlik artış, kariyer sürdürülebilirliğinde ,433'lük bir artışa neden olmaktadır.

Yönetici asistanlarının dijital işbirliği ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide, dijital işbirliğinin kariyer sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinin düzeyini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 12: Dijital işbirliğinin kariyer sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili regresyon modeli

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,313 ^a	,098	,095	,64495	
ANOVA ^a					
Model	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Sig.
Regresyon	14,627	1	14,627	35,163	,000 ^b
Artık değer	134,356	323	,416		
Toplam	148,983	324			
Katsayılar ^a					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,401	,275		8,740	,000
Dijital İşbirliği	,400	,067	,313	5,930	,000
a. Bağımlı Değişken: Kariyer Sürdürülebilirliği					

Tablo 12'de görüleceği gibi dijital işbirliğinin kariyer sürdürülebilirliğine etkisinin gücü $R^2 = ,098$ olarak ortaya çıkmıştır. Dijital işbirliğinin kariyer sürdürülebilirliğinin varyansını yaklaşık olarak %10 oranında açıklamaktadır. ANOVA ve katsayılar değerlerine göre modelin ve bağımsız değişken olan dijital işbirliğinin $p < 0,01$ istatistikî olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katsayı değerlerine bakıldığında ise denklemin sabit değerinin 2,401 olduğu, dijital işbirliği katsayısının ise ,400 olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle dijital işbirliğindeki her bir birimlik artış, kariyer sürdürülebilirliğinde ,400'lük bir artışa neden olmaktadır.

Yönetici asistanlarının dijital esnekliği ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide, dijital esnekliğinin kariyer sürdürülebilirliği üzerindeki etki düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur.

Tablo 13: Dijital esnekliğin kariyer sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili regresyon modeli

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,222 ^a	,049	,046	,66228	
ANOVA ^a					
Model	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Sig.
Regresyon	7,312	1	7,312	16,670	,000 ^b
Artık değer	141,671	323	,439		
Total	148,983	324			
Katsayılar ^a					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,945	,265		11,115	,000
Dijital Esneklik	,247	,061	,222	4,083	,000
a. Bağımlı Değişken: Kariyer Sürdürülebilirliği					

Tablo 13'te görüldüğü gibi dijital esneklik boyutunun kariyer sürdürülebilirliğine etkisi $R^2 = ,049$ 'dur. Tabloda dijital esnekliğin kariyer sürdürülebilirliğinin varyansını yaklaşık olarak %5 oranında açıkladığı görülmektedir. ANOVA ve katsayılar değerine bakıldığında regresyon modelinin ve bağımsız değişken olan dijital esnekliğin $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Katsayılar değerine göre ise denklemin sabit değerinin 2,945 olduğu ve dijital esneklik katsayısının ise ,247 olduğu görülmektedir. Dijital esneklikteki her bir birimlik artışın, kariyer sürdürülebilirliğinde ,247'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Yönetici asistanlarının dijital iş zekâsı ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide, dijital iş zekâsının kariyer sürdürülebilirliğine etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 14: Dijital iş zekâsının kariyer sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili regresyon modeli

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,379 ^a	,144	,141	,62836	
ANOVA ^a					
Model	KarelerTop.	df	Ort. Kare	F	Sig.
Regresyon	21,449	1	21,449	54,324	,000 ^b
Artık değer	127,534	323	,395		
Toplam	148,983	324			
Katsayılar ^a					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,758	,308		5,701	,000
Dijital İş Zekâsı	,502	,068	,379	7,370	,000

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Sürdürülebilirliği

Yönetici asistanının dijital iş zekâsı ile kariyer sürdürülebilirliğine etkisini gösteren tablo14 incelendiğinde $R^2 = ,144$ olarak bulunmuştur. Tabloya göre dijital iş zekâsının, kariyer sürdürülebilirliğinin varyansının yaklaşık olarak %14'ünü açıklamaktadır. ANOVA ve katsayılar değerlerine göre regresyon modeli ve bağımsız değişken olan dijital iş zekâsı $p < 0,01$ düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Katsayı değerlerine bakıldığında ise denklemin sabit değerinin 1,758 olduğu ve dijital iş zekâsı katsayısının ise ,502 olduğu tespit edilmiştir. Dijital iş zekâsındaki her bir birimlik artış aynı zamanda kariyer sürdürülebilirliğinde ,502'lik bir artışı da beraberinde getirmektedir.

Bunların yanı sıra katılımcıların dijital gelişimleriyle ilgili olarak ayrıca görüş bildirmeleri için ayrılan alana belirttikleri ifadeler şöyledir:

“16 yıllık Yönetici Asistanlığımın son 8 yılını Üst Düzey Yönetici Asistanı olarak geçiriyorum. Bu pozisyon her pozisyona göre daha zor ve kritik bir noktadır. Yeni çağa ayak uydurmak için elimizden geleni yapmakla birlikte; birçok konuda özgürlüğümüzün kısıtlandığını da bildirmek istiyorum. Asistanların sağlam psikolojisi ve yıpranma payını önemseyen şirketler varsa bile henüz bana denk gelmedi. Kendimizi geliştirmek elbette istiyor dijital düzene hızla geçiş yapıyoruz fakat bu pozisyonun gerekliliklerinden biri de yöneticinin isteğine göre hareket etmektir. Henüz bu geçişi tamamlamak istemeyen yöneticileri bir kenara koyarak kendi çalışma düzenim ve isteğim üzerinden anketinize katıldım.” (205 nolu katılımcı).

“Dijital teknolojileri işime entegre etme konusunda istekliyimdir evet, fakat çalıştığımız kurumlardaki yapılarda her zaman yenilenen teknolojiye uyum sağlanamayabiliyor. Bir yönetici asistanı olarak kullanabileceğim programlar vb. yöneticiler tarafından IT departmanının desteği ile belirlenip sunuluyor. Burada müdahalenin bizlerin elinde olmadığını düşünüyorum. O nedenle bazı sorulara kesinlikle katılamamaktayım. Özel sektör yapısı içerisindeki imkânlar doğrultusunda departman bazlı ihtiyaca yönelik imkânlar sunmaktadır. Elzem olmadıkça yenilikçi dijital platformlarda ne yazık ki bulunamıyoruz. Elbette gelişen çağa ayak uydurmak her alanda bu

platformları, yazılımları, uygulamaları öğrenmek ve kullanmak isterim. Fakat imkânı yaratan bizler olamıyoruz. Takdir edersiniz ki birçok uygulamalar ve programlar için bir lisans gerekiyor, bu da Asistanlara teknolojik imkânların sunulması için ayrı bir bütçe demek. Her işyerinde bu imkânların sunulabildiğini düşünmüyorum. Fakat dijital uygulamaları şuan çalıştığım firmada gelişimimiz için deneyimliyor ve öğreniyor olmayı isterdim. Her mesleğin gelişen çağda işleri birçok açıdan kolaylaştırmak ve problem çözmek için kullanabileceği birçok program mevcut. Mesleğimiz gereği bu yılda dahi hala bazı kemikleşmiş yöntemlerle çalışmaya devam ediyoruz. Bunu gerek tecrübelerime gerek gerçekleştirmiş olduğum iş görüşmeleri deneyimlerine dayanarak söyleyebiliyorum. Gelişimimiz çoğu zaman kendi imkânlarımız sayesinde oluyor. Kendi imkânlarımla almış olduğum kurslar, araştırarak öğrendiğim yeni bilgi ve uygulamalarda kazandığım beceriler sayesinde. Elimden geldiğince ankette hem şu anki pozisyonumun olanakları hem de temennide olduğum olanaklarda ilgili cevaplar belirttim. Kariyer bazlı soruları içinde olduğum firmayı baz alarak değerlendirdim. Umuyorum ki mesleğimiz ilerleyen zamanlarda geride kaldığı açığı kapatacaktır.”(42 nolu katılımcı).

“İyi bir eğitim ve deneyime (üniversite, yabancı dil vb.) sahip olan yönetici asistanlarının aynı eğitim ve deneyime sahip diğer çalışanlardan daha az maaş almaları ve bir şekilde grade ya da terfi gibi haklarının olmaması adaletsizliğinin düzelmesini isterim. Kısacası insan/çalışan eşitliği sağlanmalıdır.” (86 nolu Katılımcı).

“İşimi seviyorum ama hakkımı alamıyorum.” (299 nolu katılımcı).

Bu bulgular ışığında bazı katılımcıların mesleki gelişimlerini engelleyici faktörlerle karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Söz konusu engellerin değişime direnç gösteren bir yöneticiden, yeterli desteğin alınmadığı örgüt yapısından veya ekonomik yetersizliklerden kaynaklı olduğu ifade edilebilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetici asistanlığı mesleği, sahip olduğu yetkinlikleri, becerileri ve özellikleri bakımından dijital çağa adaptasyon konusunda oldukça avantajlı durumdadır. Sekreterlik mesleğinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak yönetici asistanlığına evrilmesi; meslekî açıdan fırsatları ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde dijital çağda yönetici asistanının sürece uyum sağlamanın kolay olması beklenirken farklı fırsatları da beraberinde getirmesi düşünülmektedir.

Çalışmada yönetici asistanlarının dijital yeteneklerinin belirlenmesi ve dijital yeteneklerinin kariyer sürdürülebilirliğine olan etkisini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleştirilen literatür taraması sonucu yönetici asistanlarının dijital yeteneklerini ölçen bir ölçeğe rastlanılmadığından titiz bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucu geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanan, çalışanların dijital yeteneklerini ölçen dört faktör 16 ifadeden oluşan *Dijital Yetenekler Ölçeği* geliştirilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında yönetici asistanlarının dijital yetenek düzeylerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici asistanlarının dijital yetenekleri ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış, ayrıca yönetici asistanlarının dijital yetenekleri alt boyutlarından dijital iş zekâsı ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki; dijital esneklikler ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki; dijital çeviklik ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki; dijital işbirliği ile kariyer sürdürülebilirlikleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkide söz konusu ilişkinin etki düzeyini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yönetici asistanlarının dijital yeteneklerindeki her bir birimlik artışın, kariyer sürdürülebilirliğinde ,621’lik bir artış sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde yönetici asistanının dijital yeteneklerine odaklanan başka bir çalışmaya rastlanılmadığından çalışma bulgularının diğer çalışmalarla kıyaslanması kısmının yetersizliği araştırmanın bir kısıtıdır. Ancak literatürde yer alan farklı sektörlerde geliştirilen dijital yetenek ölçeklerinden bahsedilebilir (Van Deursen vd., 2012; Tutar vd., 2024; Van Laar vd., 2017; Van Laar vd., 2018; Wild ve Heuling, 2021). Van Laar vd., (2017), 21. yüzyıl dijital becerileriyle ilgili akademik literatürü sentezlemek için sistematik bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, yedi temel beceriyi kapsayan bir çerçeve oluşturmuş ve bu becerileri; teknik, bilgi yönetimi, iletişim, işbirliği, yaratıcılık, eleştirel düşünme ve problem çözme olarak kategorilemiştir. Söz konusu

çalışma Van Laar vd., (2018)'deki araştırmaya temel oluşturmuştur. Van Laar vd., (2018), 21. Yüzyıl yetenekleri ile ilgili farklı sektörlerde çalışanlarla gerçekleştirdikleri araştırmada bir ölçme aracı geliştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bilgi, iletişim, işbirliği, eleştirel düşünme, yaratıcılık ve problem çözme becerilerinin, 21. Yüzyılda ön plana çıktığını tespit etmiştir. Çalışmamızın odaklandığı unsurlar ile bahsi geçen çalışmalarda dijital yeteneklere temel oluşturan unsurların (teknik, bilgi yönetimi, iletişim, işbirliği, yaratıcılık, eleştirel düşünme ve problem çözme) paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmada yönetici asistanlarının dijital yetenekleri; dijital iş zekâsı, dijital esneklik, dijital çeviklik, dijital işbirliği çerçevesinde oluşturulmuştur. Wild ve Heuling, (2021), çalışmalarında 21. Yüzyıl yeterliklerini ortaya çıkarmaya yönelik bir ölçme aracı geliştirmiştir. Ölçek; dijital okuryazarlık, iletişim ve işbirliği, dijital içerik oluşturma, problem çözme ve siber güvenlik yeteneklerini kapsamaktadır. İnternet becerilerini ölçen farklı bir ölçme aracı da Van Deursen vd., (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, stratejik internet becerilerine ve teknik bilgi becerilerine odaklanmaktadır. Teknik beceriler; teknoloji kullanım ve dijital okuryazarlık yeterliliğini kapsarken; stratejik internet becerileri ise bireyin gelecekteki konumunu iyileştirmeye hedeflerini ve doğru kararlar vermesini kapsamaktadır. Van Deursen vd., (2012)' nin araştırmasında ortaya çıkan teknik ve stratejik beceriler kapsamında yer alan beceriler ile bu araştırmada odaklanılan dijital çeviklik, esneklik, işbirliği ve iş zekâsı ile çerçevelenen becerilerle örtüştüğü görülmektedir. Tutar vd., (2024) ise tüm kurum ve kuruluşlarda işgörenlerin dijital yetkinliklerini değerlendirmek üzere dijital yetkinlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, dijital yetkinlik, dijital uyum ve dijital kaygı alt boyutları çerçevesinde tasarlanmıştır. Dijital yetkinlikler, bilgi ve iletişim teknolojileri teknikleri, veri analizi, işbirliği ve siber güvenlik gibi becerileri; dijital uyum yetkinliği, esneklik ve çeviklikle ilgili becerileri; dijital kaygı yetkinliği ise değişimle başa çıkma, hedefler belirleme ve geleceğe yön vermeyle ilgili becerileri kapsamaktadır. Bu araştırma kapsamında da hemen hemen aynı odak unsurlar çerçevesinde dijital yetenekler belirlenerek güvenilir ve geçerli bir ölçme aracının ortaya çıkarıldığı söylenebilir.

Araştırmanın veri toplama sürecinin gönüllülük esası üzerine olduğundan yaklaşık 2500 yönetici asistanına ulaşılmış olmasına rağmen geri dönüşler 325 kişi ile sınırlı kalmıştır. İlerleyen çalışmalarda farklı örneklem grubu ile araştırma değişkenleri analiz edilerek elde edilen bulguların genellenebilirliği konusu daha netlik kazanabilir.

Ayrıca araştırma katılımcılarının görüşlerini eklemeleri için ayrılan alanda dijital gelişimlerinin yöneticilerin insiyatifinde olduğu ve dijital düzene geçişte zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dönütleri doğrultusunda çalışanların dijital yetenek düzeylerinin geliştirilmesi konusunda örgütsel desteğin yeterli olup olmadığı, çalışanlar için gerekli teknolojik gelişimin takip edilerek söz konusu teknolojileri deneyimleyebilmeleri konusunda yeterli desteğin sağlanıp sağlanılmadığı araştırılabilir. Ayrıca yöneticilere çalışanların dijital yeteneklerini geliştirebilmelerinde öncülük etmeleri, onlara gereken desteği sunmaları konusunda önerilerde bulunulabilir. Yukarıdaki diğer dönüşler değerlendirildiğinde yönetici asistanlarının aldıkları eğitim ve sahip oldukları mesleki deneyimin karşılığını alamadıklarını düşündükleri görülmektedir. Söz konusu karşılığın, mesleki gelişimin bir parçası olduğu gerçeğinden hareketle yönetici asistanlarına sunulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, S.G. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2019). "Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış", *Journal of Business in The Digital Age*, 2/2, 54-68.
- Arar, T. ve Çetiner N. (2023). "Formtext Kariyer Sürdürülebilirliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması", *Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10/2, 1119-1135. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1218928>
- Asiltürk, A. (2018). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0", *Journal of Awareness (JoA)*, 3: 527- 544. <https://doi.org/10.26809/joa.2018548665>
- Ayre, C. ve Scally A.J. (2014). "Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47/1, 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Berger, T. ve Frey, C.B. (2016). "Structural transformation in the OECD: Digitalisation, deindustrialisation and the future of work", OECD Social, Employment and Migration Working Paper. <https://doi.org/10.1787/1815199X>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, E.A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.

- Chin, T., Jawahar, I. M. ve Li, G. (2022). "Development and Validation of a Career Sustainability Scale", *Journal of Career Development*, 49/4, 769-787.
- Çankal, S. (2024). Dijital Platformlarda Kimlik İnşası ve Sunumu: Z Kuşağı Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (61), 325-342. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1430273>
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri*, Nobel Basım Yayıncılık, Ankara.
- Demir, B. ve Çalık, A. (2017). "Bireysel kariyer planlamasında etkili olan faktörler: Muş Alparslan Üniversitesi İİBF örneği", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 156-168.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18/1, 39 – 50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- France, S. (2012). *The Definitive Executive Assistant & Managerial Handbook*. Pentonville Road London N19JN United Kingdom. (13.06.2023). http://books.google.com.tr/books?id=ISCy3mUcqxqC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false.
- Güldü, Ö. ve Kart, M.E. (2017). "Kariyer planlama sürecinde kariyer engelleri ve kariyer geleceği algılarının rolü", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72/2, 377-400. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002450
- Hensellek, S. (2020). "Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age", *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1-15.
- Hinkin, T.R. (1995). "A review of scale development practices in the study of organizations", *Journal of Management*, 21/59, 67-88. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
- Hinkin, T.R. (1998). "A Brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires", *Organizational Research Methods*, 1 (1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "Lisrel ve Amos programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması", *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5/2, 26-42. <https://doi.org/10.21031/epod.31126>
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kim, J. ve Mueller, C.W. (1978). *Introduction to factor analysis: What it is and how to do it* (1. Baskı). Sage Publications, New York.
- Klein, M. (2020). "İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019. <https://doi.org/10.17755/esosder.676984>
- Mathis, R.H. ve Jackson, J.H. (1994). *Human Resource Management, (7th Edition)*. West Publication Company, USA.
- Mazurchenko, A. ve Maršíková, K. (2019). "Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era", *Acta Informatica Pragensia*, 8/2, 72-87. <https://doi.org/10.18267/j.aip.125>
- McKinsey, (2020). *Future of Work, Turkey's Talent Transformation in the Digital Era* January 2020. Prepared by McKinsey & Company Turkey in cooperation with the McKinsey Global Institute. McKinsey & Company. (14.06.2023). <https://www.mckinsey.com/tr/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/turkey/our%20insights/future%20of%20work%20turkey/future-of-work-mckinsey-turkey-full-report.pdf>
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, (C. Çetin, Çev.) Beta Yayınları, İstanbul.
- Oğan, E. ve Wolff, R.A. (2022). "Fortune 500 İşletmelerinin Dijital Dönüşüm Performansında Dijital Kültürün Aracılık Rolü", *Fiscaeconomia*, 6/3, 1282-1307. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1114853>
- Öztırak, M. (2023). *Dijital Kariyer Planlama ve Yönetimi*. M. Öztırak (Ed.). *Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss. 97-113. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Rogers, D.L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel Yönetimi*. Teknoğrefik Matbaacılık A.Ş., İstanbul.
- Sainger, G. (2018). "Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation", *International Journal on Leadership*, 6(1), 1. <http://www.publishingindia.com>
- Saruhan, C.S. ve Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (1. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors Discovering Your Real Values* (Revised Edition), John Wiley&Sons, Inc, NewYork.
- Siddoo, V., Sawattawee, J., Janchai, W. ve Thinnukool, O. (2019). "An exploratory study of digital workforce competency in Thailand", *Heliyon*, 5/5, e01723. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01723>
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (1. Baskı). Pearson, London.
- Tan, M.F. ve Çolakoğlu, E. (2021). "Marka tatmini, güveni ve sadakati arasındaki ilişkinin sosyal medya iletişimi kapsamında incelenmesi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20/2, 574-590. <https://doi.org/10.21547/jss.832475>
- Tengilimoğlu, D. ve Coşan, P. (2004). *Yönetici Asistanlığı*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUBİTAK, (2021). İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri. Bilim ve Teknik Dergisi. (14.06.2023). https://bilimteknik.tubitak.gov.tr/system/files/makale/gelecegin_meslekleri.pdf.
- Tutar, H., Erdem, A. T. ve Şahin, N. (2024). Dijital yetkinlik ölçeği (DYÖ): Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 31-47.
- Uğurlu, H.Ü.A. ve Doğan, A. (2023). "İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1247587>.
- Van Deursen, A.J.A.M., van Dijk, J.A.G.M. ve Peters, O. (2012). "Proposing a survey instrument for measuring operational, formal, information, and strategic internet skills", *Int. J. Hum-Comput. Int.* 28(12), 827-837. <https://doi.org/10.1080/10447318.2012.670086>.
- Van Laar, E., Van Deursen, A.J.A.M., Van Dijk, J.A.G.M. ve De Haan, J. (2017). "The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review", *Comput. Hum. Behav.* 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.
- Van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A. ve de Haan, J. (2018). "21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation", *Telematics and informatics*, 35(8), 2184-2200. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.006>.
- Wild, S. ve Heuling, L. S. (2021). "Re-evaluation of the D21-digital-index assessment instrument for measuring higher-level digital competences", *Studies in Educational Evaluation*, 68, 100981. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.100981>.
- Woodd, M. (2000). "The Move Towards a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared than Men for a Modern Career?", *Career Development International*, 5/2 99-105.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).