



# PESA INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

PESA ULUSLARARASI SOSYAL  
ARAŞTIRMALAR DERGİSİ

November 2022, Vol:8, Issue:3  
e-ISSN: 2149-8385

Kasım 2022, Cilt:8, Sayı:3  
ISSN: 2528-9950

Journal homepage: <http://dergipark.gov.tr/pesausad>



<https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2022.8.3.01>

## KAMU SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ; MARDİN İLİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Effect of Digitalization on Human Resources Management in the Public Sector; A  
Qualitative Research in Mardin

Ahmet ALANLI  
[alanliahmet@gmail.com](mailto:alanliahmet@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

**Makale Geçmişi:**  
Geliş: 14 Haziran 2022  
Kabul: 15 Ağustos 2022

**Anahtar Kelimeler:**  
İnsan Kaynakları Yönetimi,  
Dijitalleşme, Kamu Sektörü

### ÖZET

Dijitalleşme olgusu günlük hayatın her alanında kaçınılmaz bir şekilde tüm alanları tesiri altına alarak, rekabetin dikkate değer unsurları arasında yerini almıştır. Kurumların ve organizasyonların değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin çalışanlarının beceri, bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeleri ile mümkündür. Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe İKY'de dijitalleşmenin etkisini ortaya koymak üzere bakanlıkların taşra teşkilatında görev yapan il müdürlerinin deneyimlerini ve görüşlerini saptamaktır. Araştırmada dijitalleşmenin etkileri ile ilgili ayrıntılı veri temin etmek için nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Çalışmada Mardin ilinde görev yapan 13 il müdürü ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş ve derlenen veriler analiz edilmiştir. Kurumsal iş tecrübesi bağlamında alanında teorik ve pratik yetkinlikleri bulunan katılımcıların, dijitalleşme ile ilgili üç ana tema (dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY'ye olumlu etkisi, dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY'ye getirdiği yükümlülükler, COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecine etkisi) ekseninde görüşleri alınmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen başlıca bulgular, dijitalleşmenin kamu hizmetlerinde ve İKY işlemlerinde süreçleri hızlandırdığı, maliyet ve zaman tasarrufu sağladığı, bilgiye erişimi kolaylaştırdığı, COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecini hızlandırdığı ve kalıcı hale getirdiği yönündedir. Diğer yandan, katılımcılar dijitalleşmeye uyum sağlamak ve süreci kontrol etmek için alt yapı eksiklerinin tamamlanması ve veri güvenliğinin dikkate alınması hususunu vurgulamışlardır. Bu çalışma, kamu sektöründe İKY'nin dijitalleşmesine yönelik uygulamaya dönük özgün akademik çalışmalarından biri olarak alan yazına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

© 2022 PESA Tüm hakları saklıdır

### ARTICLE INFO

**Article History:**  
Received: 14 June 2022  
Accepted: 15 August 2022

### ABSTRACT

The phenomenon of digitalization has taken its place among the remarkable elements of competition by inevitably affecting all areas in every field of daily life. Adaptation of institutions and organizations to changing competitive conditions is possible by developing the skills, knowledge and competencies of Human Resources Management (HRM) employees. The aim of this study is to determine the experiences and opinions

**Keywords:**

Human Resources Management,  
Digitalization, Public Sector

© 2022 PESA All rights reserved

of the provincial directors working in the provincial organizations of the ministries in order to reveal the effect of digitalization of HRM in the public sector. Qualitative research method was adopted in the research to provide detailed data on the effects of digitalization. In the study, semi-structured interviews were conducted with 13 provincial directors working in Mardin and the collected data were analysed. In the context of corporate work experience, the opinions of the participants, who have theoretical and practical competencies in the field, were taken on the axis of three main themes related to digitalization (positive effects of digitalization on public administration and HRM, the obligations of digitalization on public administration and HRM, the effect of the COVID-19 epidemic on the digitalization process). The main findings obtained as a result of the study are that digitalization accelerates the processes in public services and HRM processes, saves cost and time, facilitates access to information, and the COVID-19 epidemic accelerates the digitalization process and makes it permanent. On the other hand, the participants emphasized that the infrastructure deficiencies should be completed and data security should be taken into account in order to adapt to digitalization and control the process. This study aims to contribute to the literature as one of the original academic studies on the digitalization of HRM in the public sector.

## 1. GİRİŞ

İKY, amaçlara ulaşmak için insanı en önemli kaynak olarak gören bir anlayışı temsil etmektedir. Kamu sektöründe çalışanların işe alımlarını, özlük işlerini, eğitim ve gelişmelerini, kariyer gelişimlerini ve performans ölçümlerini personel yönetim birimleri yerine getirmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, ilerlemeler, dünya genelinde sanayide, hizmet sektöründe, ulaşımda, enerjide, kamuda ve özel sektörde, yani hayatın tüm alanlarında iş yapış şekillerinde, yeniden değişime ve dönüşüme neden olmuştur. İnternetin hayatın tüm alanında kullanılması, tüm süreçlerin elektronik ortama aktarılması, nesnelerin ve makinelerin birbirleri ile iletişime geçmesi, makinelerin öğrenim becerilerinin geliştirmesi gibi temel özellikler barındıran dijitalleşme döneminde, ilerlemeler ve dönüşümler, internet dünyasında Web 3.0, sanayi alanında Endüstri 4.0 olarak adlandırılırken, kamu yönetimi 4.0 kavramı tartışılmaya başlanmıştır (Göçoğlu, 2019).

İKY bağlamında ise dijitalleşme dönemini ifade etmek için elektronik İKY (Bondarouk ve Ruel, 2009; Shilpa ve Gopal, 2011), dijital İKY (Strohmeier, 2020) ve İKY 4.0 kavramlarının kullanımı yaygınlık kazanmıştır (Asiltürk, 2018; Sivathanu ve Pillai, 2018; Parsehyan, 2020). Dijitalleşme ile birlikte İKY'de işe alımdan, istifa ve emeklilik süreçlerine kadar olan işlemler elektronik ortamda yapılar hale gelmiş, eğitimler ise internet aracılığıyla web tabanlı programlar vasıtasıyla gerçekleştirilmeye başlamıştır. Dijital teknolojilerin, İKY'nin süreçlerini derinden etkileyen ve dönüştüren etken olarak öne çıktığı söylenebilir.

İKY'yi etkileyen diğer husus ise pandemi döneminde iş yerlerinin geçici olarak kapatılması ve online iş yapış şekillerinin artmasıdır. COVID-19 salgını ile birlikte uzaktan toplantılar, evden iş yapma modelleri dijitalleşmenin hızlanmasına ve benimsenmesine katkı sağlamış, hatta bu durumun kalıcı hale geldiği ileri sürülmüştür (Turan, 2021). Başka bir ifade ile dijitalleşmenin bu dönemdeki önemi daha da artmıştır.

Kırılmaz (2020) tarafından özel sektörde çalışan firmalar üzerinde yapılan araştırmada dijitalleşmenin zaman tasarrufu sağladığı, İKY birimlerinin verimliliğini artırdığı, esnek çalışma sağladığı ve çalışanların memnuniyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise İKY'de dijitalleşmenin işlem hızlarının artmasında, hizmetlerin kaliteli ve doğru bir şekilde sunulmasında etkili olduğu, işletme içi bilgiye ulaşımı kolaylaştırdığı vurgulanmıştır (Yılmaz, 2007; Calp ve Doğan, 2019). Celep ve Fındıklı (2018), sigorta sektöründe İKY birimleri üzerine yaptıkları çalışmada, dijitalleşmenin, kurum içindeki iletişimi artırması,

tarafsız ve şeffaf kararlar alınmasına etki etmesi, işlem maliyetlerini azaltılması olumlu değerlendirilirken, alt yapı yatırım gereksinimi ve çalışanların eğitime ihtiyacı dijitalleşmenin işletmeye getirdiği zorluklar olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca Berber ve diğerleri (2018), Sırbistan özelinde, Balabanova ve Balabanov (2020) ise Rusya özelinde, dijitalleşmenin İKY'ye etkisini inceledikleri çalışmalarında paralel sonuçlara ulaşmışlardır. Turulja ve Bajgoric, tarafından özel sektör firmaları üzerinde yapılan çalışmada ise bilişim teknolojilerinin İKY fonksiyonlarında kullanılmasının, firmaların başarısında etkili olduğu sonucunu ulaştırmıştır ( Turulja ve Bajgoric, 2016: 43).

Dijitalleşmenin İKY'den sorumlu yöneticilerin iş yapış şekillerini ve İKY'nin işlemlerini değiştirdiği, kamu çalışanlarından sorumlu İKY birimi üzerinden etkisini arttırdığı ileri sürülmekle birlikte kamu sektöründe bu konuda yapılan çalışmaların sayısı yetersiz olarak değerlendirilmektedir (Göçoğlu ve Kurt, 2018). Doğan'ın (2011) ortaya koyduğu üzere, dijitalleşmenin İKY işlemlerinde fayda sağlayabilmesi için kurumların yönetiminden sorumlu yöneticilerin desteği gereklidir. Başka bir çalışmada ise kamu yönetiminde insan kaynakları ile dijitalleşmeden istenilen sonucu alabilmek için devlet memurları kanununda bazı düzenlemeler, ilgili personele eğitimler verilmesi gerektiği vurgulanırken alt yapı eksiklerinin giderilmesi ve siber saldırılara karşı tedbir alınması öneri olarak sunulmuştur (Turan, 2021).

Alan yazında kamu sektöründe dijitalleşmenin İKY'ye etkisi üzerine yapılan çalışmaların henüz yeterli seviyede olmadığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, çalışmada, alan yazında var olan boşluğun giderilmesine katkı sunmak adına Mardin ilinde bulunan bakanlıkların taşra teşkilatında yer alan en üst düzey yöneticiler üzerinden nitel araştırma yapılmıştır.

### **1.1. Dijitalleşme Kavramı ve Güncel Dijitalleşme Sistemleri**

Dijitalleşme kavramı geleneksel iş modellerine ve ekonomik sistemlere doğrudan meydan okuduğu için ezber bozan, yıkıcı bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Parsehyan, 2020). Dijital kelimesinin kökeni, Latince parmak anlamında kullanılan "digitus" kelimesine dayanmakta olup tek haneli rakam anlamına gelen digit, digitistan türemiştir (Sucu, 2021:6). Dijitalin kelime anlamı Türk Dil Kurumuna göre "sayısal", Cambridge sözlüğü tarafından ise verilerin, 1 ve 0 rakamlarının değişik birleşimleri şeklinde kaydedilmesi, depolanması, ya da elektronik imaj olarak gösterilmesi olarak tarif edilmektedir. Dijital kavramını, bilgi iletişim teknolojilerinde, verilerin sayısallaştırılarak, makinelere, cihazlara, elektronik aletlere kaydedilmesi, depolanması, paylaşılması şeklinde kullanılması olarak da ifade etmek mümkündür.

Dijitalleşme ve dijital dönüşümün zaman zaman aynı anlamlarda kullanılsa da içerik olarak farklı boyutları bulunmaktadır. Dijitalleşme, bilgilerin, seslerin, görüntülerin bilgi teknoloji araçları ile sayısallaştırılarak kaydedilmesi ve saklanması olarak ifade edilebilir. Dijital dönüşüm ise bilgi teknoloji araçları ile dijital ortama aktarılan bilgilerin, işletmelerin ve kuruluşların tüm iş süreçlerini dönüştürmesi, yeni iş modelleri geliştirmesi ve dijital verilerin amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmasıdır (Schwertner, 2017:389).

Kamu sektörünün dijitalleşme süreci, özel sektöre oranla daha zor bir şekilde ilerlemektedir (Turan, 2021:215). Kamu sektöründe dijitalleşme çalışmalarının, esnek yönetimi, özelleştirmeyi yerelleşmeyi, etkinliği, etkililiği ve verimliliği öne alan yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte gündeme geldiği ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2010:1311). Türkiye'nin her yerinden e-devlet sistemi ile iş başvurusu yapabilen, sonuçları görebilen vatandaşlar, aynı zamanda CİMER mekanizması ile hizmetlere yönelik aksaklıklarla ilgili doğrudan ve hızlı şekilde kamu kurumlarını online olarak şikâyet edebilmektedir.

Türkiye'de kamu sektöründe 1993 yılında Dünya Bankası desteği ile "Türkiye Bilişim ve Ekonomik Modernizasyon" projesi hayata geçirilmiş, aynı yıl Türkiye ODTÜ'de ilk internet ile tanışmıştır. 1998 yılında KamuNet projesi kapsamında kamu kurumların birbirleri yazışmaların elektronik mail ile yapılmasının önü açılmıştır (Çarıkçı, 2010). 2003 yılında Başbakanlık genelgesi ile e-dönüşüm Türkiye projesinin amaçlar ve

eylem planları oluşturulmuştur (Çetiner, 2009). E-Devlet kapısı projesi ise 2008 yılında uygulamaya alınmış ve tüm e-devlet hizmetleri tek merkezden yönetilmeye başlanmıştır (Çarıkçı, 2010:97).

Dijitalleşme, manuel olarak ofis ortamlarında tutulan verilerin, elektronik cihazlara aktarımı olarak değerlendirildiğinde, dijitalleşme süreci uzun süredir devam etmektedir. Telefonun, faksların, yazıcıların, bilgisayarların kullanımı özellikle 1980'li yıllardan sonra hızlanarak artmaktadır. Günümüzde dijitalleşme ve dijital dönüşüm olgusunun temelinde internetin yaygınlaşması ile daha önce tekil olarak kullanılan cihazların daha etkili kullanılmaya başlanması, makinelerin daha akıllı hale gelmesi, verilerin büyük yığınlar halinde internet ortamına taşınması ve yeni teknolojiler ile makinelerin birbirleri ile etkileşim içerisinde, verileri paylaşması olarak değerlendirilebilir. Yeni teknolojik gelişmelerden, büyük veri, bulut bilişim, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve dijital ikiz kavramları hakkında sonraki paragraflarda kısaca bilgi verilmiştir.

Büyük veri (Big data), çok sayıda kaynaktan gelen, devasa miktarlarda olan ve geleneksel yöntemlerle kaydedilmesi, anlaşılması, iletilmesi ve analiz edilmesi mümkün olmayan veri setlerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Ohlhorst, 2013). Büyük veri setlerine, sensörler, akıllı telefonlar, akıllı cihazlar, sosyal medya araçları, internet, uydular gibi çok farklı kaynaklardan ses, video, mesaj, metin, resim gibi datalar yığılmaktadır. Bu kadar çok sayıda veriyi analiz etmek için ayrı bir teknoloji, yazılım ve analiz yöntemleri gibi yenilikçi teknolojiler gereklidir. Farklı türdeki devasa miktardaki içeriklerin algoritmalar geliştirilerek analiz edilmesi tekniklerine, büyük veri analitiği denilmektedir (Aktan, 2018).

Büyük veri teknolojisi, çok sayıda ve farklı çeşitlilikte verilerin analiz edilmesi, verimli ve kaliteli hizmetlerin sunulması, üretimlerin gerçekleştirilmesi için fırsatlar sunmaktadır. Uzay çalışmalarından sağlık hizmetlerine, iklim ile ilgili analizlerde endüstriyel üretimlere, savunma sanayisinden insan kaynaklarına kadar çok farklı alanlarda büyük veri analitikleri kullanılmaktadır. Büyük veri analizlerin sonuçları müşterilerin beklentilerini, beğenilerine göre satış yöntemlerinin değiştirilmesinde ve müşteri tatminlerinin arttırılmasında faydalı bir araç olarak uygulama alanı bulmuştur. Müşteriler hakkında elde edilen bilgilerle, firmalar kişiye özel fiyat teklifleri ve ürün tasarımları geliştirmişlerdir.

Büyük veri teknolojisi, personel yönetimi, pazarlama ve satış stratejisi gibi yönetim ile ilgili gerekli verilerin analiz edilmesi ve öneriler geliştirilmesini sağlayacağı için işletme ve kuruluşların, karar verme süreçlerine katkı sunarken, daha fazla üretim, daha kaliteli hizmet sunma gibi performans göstergelerini geliştirecektir (Erturan ve Ergin, 2018). Büyük veri teknolojisi İKY'de özellikle işe alım süreçlerinde, bulut ortamında toplanan özgeçmişlerin taranması ve muhtemel doğru adayların ortaya çıkarılmasında önemli katkılar sunmaktadır. Kariyer.net, yenibiris.com, secretcv.com siteleri ve linkedin.com gibi işe alım siteleri büyük veri analitiği kullanarak, boş pozisyonlar ile iş arayanları eşleştirerek öneriler seti oluşturmaktadır.

Bulut Bilişim (Cloud Computing), bulut kavramı, bilgisayar, telefon, notebook gibi elektronik cihazlara ait verilerin, yerel hardisk, taşınabilir depolama aygıtları yerine, internette ya da ağ sistemlerinde depolanması, uygulamaların ve birtakım süreçlerin ağ ya da internet üzerinden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Malik ve ark., 2018). Bulut bilişim sayesinde, küçük elektronik cihazlardan, devasa işlemci ve depolaması gerektiren uygulamalara erişilebilmekte, küçük sermayeli işletmeler, yazılım, depolama ve donanım maliyetlerine katlanmadan son teknolojik yazılımlara daha az maliyetlerle ulaşabilmektedir. Bulut bilişim sayesinde, büyük verilerin, belirli ağlarda ve internetteki belirli şirketlerde depolanması, kullanıma hazır hale getirilmesi, büyük verilerin analiz edilmesinin yolunu açmaktadır.

Yapay Zekâ (Artificial Intelligence), insan zekasını taklit eden, insanların yerine karar verme becerisine ve yeteneğine sahip dijital uygulamaları ifade etmektedir (Sucu, 2021:40). Yapay zekalar, anlama, yorumlama, tahmin etme, çıkarımlarda bulunma, değişikliklere ve dış dünyadaki dinamiklere uyum sağlama yeteneğine sahip ileri seviyede öğrenen sistemler olduğu için büyük miktarlardaki verileri, çok hızlı bir şekilde işleyerek,

kararların alınmasına, sorunların önceden tahmin edilmesine yardımcı olma potansiyelleri bulunmaktadır (Erturan ve Ergin, 2018:813).

İnsan kaynaklarında, işe alım süreçlerinde ve çalışanların iş yaşamındaki gelişimlerinde, performanslarında yapay zekadan faydalanılabilir. İşe alımlarda, çok sayıda özgeçmiş dosyaları arasında uygun adayların belirlenmesinde, iş görüşmelerinde ses tonlarında, mimiklerden kişilik analizi yapılmasına imkân tanıyan yapay zekâ teknolojisi, çalışanların işe girdikten sonra ayrılma durumları ile ilgili ihtimalleri hesaplayabilmektedir (Özdemir, 2021). Yapay zekâ kullanımı örneklerinden biri olan chatbotlarda işe alım süreçlerinde, adaylara mülakatlar yapılırken, iş yeri ile ilgili genel bilgiler verilebilmektedir.

Nesnelerin İnterneti (Internet of Things), makinelerin, akıllı cihazların internet ağına bağlanmak suretiyle birbirleri ile iletişime geçmeleri, etkileşim içerisinde bulunmaları ve bilgi paylaşımları olarak tanımlanabilir. Makinelerin, elektronik cihazların ve iletişim araçlarının, teknolojiye yaşanan gelişmelerde yıllar geçtikçe daha akıllı hale gelmişlerdir. Klimaların sensörler yardımı ile oda serinliğini ayarlayabilmeleri, fırınların, kombilerin zaman ayarlı olarak çalışmaları önceki yıllarda gerçekleşen gelişmelerdir. Ancak, akıllı telefonlarla klimalarla, fırınlarla etkileşimi çok daha yeni bir yenilik olup nesnelerin interneti olarak adlandırılmaktadır. İKY'de ise nesnelerin interneti teknolojisi ile ofis ortamının sıcaklık ve soğukluk derecelerinin, havalandırma sistemlerinin otomatikleştirilmesi sağlanarak daha yaşanabilir iş yeri mekânı sağlanabilir.

Dijital İkiz (Digital Twin), gerçek yaşamda var olan bir nesnenin, canlının ya da sistemin, verilerinin sayılaştırılarak, dijital ortamda sanal bir varlık olarak gösterilmesidir (Aynacı, 2020). Günümüzde özellikle pilotların eğitiminde ya da ehliyet kurslarında trafik eğitimlerde, gerçeğe uygun bir şekilde sanal ortamda eğitim alınmasına olanak vermektedir. Simülasyonun ilk örneklerinin 5000 yıl öncesinde Çinlilerin yaptığı savaş oyunları uygulamaları olduğunu ifade edilmektedir (Burgaçoğlu, 2018). Dijital ikiz teknolojisinin, iş yaşamında karşılaşılabilecek riskler ve sorun alanları ile bugünden gelecek ile ilgili farklı senaryolar ve denemeler yapma imkanını sağladığı için tedbir alınmasını ve düzeltici mekanizmaların uygulanmasına katkısı bulunabilir (Aynacı, 2020).

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY önceleri, personel yönetimi kavramı ile ifade edilirken, işletmelerde ve kuruluşlarda, çalışanların işlemlerini yapan birimler için personel yönetim birimi yaygın olarak kullanılmıştır. Tarım toplumundan, sanayi toplumuna geçişle birlikte, insanların yığınla bir arada yaşadığı fabrika ortamları oluşmaya başlamış, işletmelerde insanların yönetimi önemli bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. 19.yüzyılın sonları ve 20.yüzyılın başlarında personel yönetimi ile ilgili birimler ve bu konuyla ilgili bilimsel çalışmalar meydana gelmeye başlamıştır (Eroğlu, 2016:182). 1980'li yıllara kadar çalışanları üretim girdilerinden biri olarak gören ve verimliliği önceleyen personel yönetimi yaklaşımı, çalışanların insan olarak merkeze alan, çalışan memnuniyeti, tatmini, kariyer gelişimi gibi konulara odaklanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımına dönüşmüştür (Çetinel, 2003:178). Üstüden ve Wasti (2002), 1972-1999 yılları arasında akademik dergilerde yayınlanan makaleler üzerinden personel ve İKY üzerine yaptıkları çalışmada, 1970'li yıllarda personel yönetiminin daha teknik ve pratik işlevler üzerine odaklanan yazının, 1990'lı yıllardan sonra insanların merkeze alındığı bir anlayışın hâkim olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Akademik yazındaki bu değişim aslında, personel yönetimi anlayışının İKY yaklaşımına evrildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirmek mümkündür.

Çalışanların işe alım, özlük işleri, performans yönetimi, eğitimi, gelişimi, kariyer yönetimi gibi işlemleri ile uğraşan sistem, İKY sistemi olarak adlandırılmaktadır. Özel sektörde yaygın olarak kullanılan bu kavram, kamu sektöründe de benimsenmeye başlamıştır (Kaya ve Taş, 2015:22; Şen, 2020). İKY, işletmelerin ya da kuruluşların, amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerekli olan insan ihtiyacının giderilmesine yönelik

planlamanın tasarımı, organizasyonun yapılması ve denetlenmesi faaliyetlerini içeren, yönetsel bir işlem olarak değerlendirilmektedir (Saldamlı, 2008:240; Kırılmaz, 2020:189). İşletmelerde ya da kuruluşlarda çalışanlara yönelik hizmetleri yerine getirebilmek amacıyla İKY, planlama ve kadro belirleme, işe alım ve seçme, özlük işleri, ölçme ve değerlendirilme, ödüllendirme/cezalandırma, eğitim/geliştirme ve endüstri ilişkileri (Yılmaz, 2007:163), kariyer yönetimi (Oktal, 2013:167) olarak temel bileşenlere ayrılmaktadır

İKY, çalışanların etkin, verimli, mutlu ve motivasyonlu çalışabilmeleri için gerekli olan tüm düzenlemelerin yapılmasını kapsamaktadır (Çetinel, 2003:179). Personel yönetimi, işletmelerin ve kuruluşların yönetim mekanizmalarında ayrı bir bölüm olarak çalışanların günlük, rutin işlemlerine odaklanırken, İKY anlayışı, stratejik hedefler, amaçlar ve bütüncül bir başarının elde edilmesi için faaliyetler yürütmeyi içermektedir.

Kamu sektöründe İKY, özel sektördeki uygulamalara paralel olarak, hükümetin hedeflerini gerçekleştirmek üzere kamu personeli ile ilgili işe alım, performans değerlendirme, özlük işleri, planlama, emeklilik gibi tüm süreçleri kapsamaktadır (Shuguang ve Shuyang:2021). Kamuda personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları kavramının kullanılıp kullanılmayacağı hususunda tartışmalar devam etmektedir (İzci ve Yıldız, 2017; Uğur ve Köseoğlu, 2018). Bu çalışmada kamu personel yönetim sistemi yerine, insan kaynakları yönetimi kavramı kullanımı tercih edilmiştir.

Kamu'da İKY, kamu hizmetlerini yerine getiren personelinin hak ve sorumluluklarını kapsayan, iş ve işlemlerinde takip edeceği, usul ve esasları düzenleyen kurallar bütünü olarak değerlendirilmektedir (Tutum, 1980). Kamu İKY, ülkenin geneline hâkim olan siyasal, yönetsel, sosyal ve ekonomik yapının etkili olduğu ileri sürülmektedir (Tutum, 1980; Yılmazöz, 2009).

Türkiye'de kamu sektöründe İKY devamlı olarak reform konusu olmakta olup sorunları devam etmektedir. Temel sorunlar ise işe alımda ve görevde yükselmelerde liyakatin önemsiz olması, kayırmacılık ve siyasal etkilerin yüksek olması, kadrolara ilişkin statü karmaşası, yolsuzluk (Tutum, 1980; Yılmazöz, 2009), işe ilişkin görev tanımlarının ve gereksinimlerinin net olarak belirlenmemesi, memur statüsünün kanundan gelen güvence nedeniyle performans düşüklüğüne neden olması, eşit işe eşit ücret sisteminin oturtulmamış olması ve sonucunda oluşan ücret dengesizliği, planlamanın bilimsel analiz yöntemlerine göre yapılmaması nedeniyle ihtiyaçtan fazla personelin istihdam edilmesi ve tüm personel sistemine bütüncül bir planlama ve yönetim bakışının hakim olmaması olarak sıralanabilir (Şen, 2020).

Kamu sektöründe çalışanların kadrolarının belirlenmesi, yetiştirilmesi, sınıflandırılması ve ücret yönetimi gibi personel yönetimi ile ilgili hususlar merkezi anlamda Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi öncesinde Devlet Personel Dairesi ve Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmüştür. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçişle birlikte, Devlet Personel Başkanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tamamen kapatılmıştır. Devlet Personel Başkanlığının bazı görevleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulacak daire başkanlıklarına devredilmiş, kamu personel sisteminin merkezi eşgüdüm ve idaresi, örgütlenmesi, kadro ihdası Cumhurbaşkanlığı Strateji Başkanlığı ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır (Albayrak, 2019).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Dijitalleşmesi**

İnsan kaynakları ile ilgili işlemlerin dijital ortamlarda gerçekleştirilmesine başlanması ile birlikte, insan kaynaklarının dijitalleşmesi kavramı ortaya atılmıştır (Sucu, 2021:74). 1990'ların ortalarında, özellikle özel sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları bölümleri, işe alım, ücretlendirme, eğitim gibi temel alanlarda bilgi teknolojileri ve web tabanlı platformları kullanmaya başlamışlardır (Celep ve Fındıklı, 2018:65). İnsan kaynakları ile ilgili literatürde insan kaynaklarının dijitalleşmesine benzer nitelikte, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY), Sanal İKY, İKY'de Bilişim Sistemleri, Web-Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), Bilgi Teknolojilerine Dayalı İKY, İnsan Kaynakları

Yönetimi Bilgi Sistemleri (İKYBS), İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm gibi kavramlar kullanılmaktadır (Aksel, vd., 2013:73). Bu çalışmada, insan kaynaklarının dijitalleşmesi kavramı tercih edilmiştir. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi, İnsan Kaynakları hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması, internet, intranet ve mobil platformlar kullanılarak bilişim teknolojilerden faydalanılması olarak ifade edilebilir (Doğan, 2011:53; Oktal, 2013:164; Amla ve Malhotra, 2017:538).

Dijitalleşmenin sunduğu imkanların insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması ile birlikte, klasik anlamda personelin özlük, izin, mesai, işe alım gibi idari işlemlerini yapan personel yönetiminden, daha çok kamu kurum ve kuruluşlara gelecek vizyonu sunacak ve yön verecek insan kaynakları yönetim yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır (Shuguang ve Shuyang:2021).

İnsan kaynaklarının, dijital insan kaynaklarına dönüşümü için temel düzeyde birtakım yetkinlikler gerekmektedir. Bunlar, çalışanların bilişim ve teknoloji becerisi ile donanımlı olmaları, iş ortamının, iş süreçlerinin bilişim ve teknolojiler ile desteklenmesi, yöneticilerin, organizasyon ile ilgili planlama, karar verme, denetleme gibi yönetim süreçlerinde teknoloji ve bilişimi kullanmaları olarak sıralanabilir (Ivlev ve Triculescu, 2020:792). İnsan kaynakları faaliyetlerine yönelik dijitalleşmenin hedefleri ise çalışanlar ile ilgili her türlü bilginin bilgi sistemlerine aktarılması, otomasyonunun sağlanması, işlemlerin minimum maliyetle ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, gelecek vizyonu oluşturulması için stratejiler geliştirilmesi olarak belirtilebilir (Kaur, 2013:37).

İnsan kaynakları bölümleri, bilgi teknolojilerinden önceleri, ücret yönetimi süreçlerinde ve personel kayıtlarının depolanmasında, arşivlenmesinde yararlanmışlar, bilgi teknolojilerinden ortaya çıkan geliştirmeler ile diğer insan kaynakları bileşenlerinden de faydalanmaya başlamışlardır. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesinin evrimini 3 farklı dönemde değerlendirmek mümkündür. Birinci evrede, işletmelerin ve kuruluşların faaliyetleri ile ilgili bilgileri, belgeleri, politikaları ve her türlü duyuruyu dijital ortama aktarmalarıdır. Bu dönemde bilgiler, çalışanlara ve yöneticilere tek taraflı iletişim şeklinde sunulmakta olup web sayfaları ve intranet teknolojileri ağırlıklı olarak kullanılmıştır. İkinci evre ise İKY ile ilgili süreçlerin, işlemlerin otomasyona geçirilmesi, manuel uygulamaların ortadan kaldırılması olarak tarif edilebilir. Bu dönemde, işletmeler ve kuruluşlar, internet, intranet ve web tabanlı uygulamalar ile çalışanların işe alım, insan kaynakları planlama, ücretlendirme, performans değerlendirme hizmetlerini bu platformlar üzerinden gerçekleştirmişler, çalışanlar ise söz konusu bilgi teknolojileri sayesinde kendileri ile ilgili bilgilere anlık ulaşım ve güncelleme imkanına kavuşmuşlardır. Üçüncü evrede ise insan kaynakları bölümlerine işletmelerin ve kuruluşların sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik dönüşümsel ve stratejik roller verilmiştir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003:367-368). Üçüncü dönemde İKY organizasyonların dönüşümü başlatan ve stratejik kararların uygulanmasında destek olan ana birim olarak önem kazanmıştır.

Dijitalleşmenin İKY üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003:366; Aksel, vd., 2013:77-78; Kaur, 2013:37; Oktal, 2013:165; Kırılmaz, 2020);

1. Kariyer yönetiminde, çalışanlara kendini değerlendirme imkanının sunması
2. Çalışanların kişisel gelişim, eğitim düzeyi ve becerilerini iyileştirmede kolaylık sağlanması
3. Birimler arasında iletişimin hızlanması, işbirliğinin geliştirilmesi
4. Yetenek havuzunu daha iyi yönetilmesi, rekabet edebilme kapasitesinin artırılması
5. Bürokratik süreçlerin hızlanması, işlem adetlerinin azalması, iş yükünün azalması ve verimliliğin artırılması,
6. Yöneticilerin çok sayıda verilere anlık ulaşması ve karar alma kapasitelerinin artırılması

7. İşletme ve kuruluşları ile ilgili politikaların, kuralların, çalışanlar tarafından hızlı bir şekilde erişebilmesi ve öğrenilmesi
8. Her türlü bilginin çok kolay bir şekilde erişilmesi nedeniyle, çalışanların bilgi seviyesinin yükselmesi
9. Şeffaf bir İKY'nin uygulanabilme fırsatını vermesi
10. İKY'nin, işletme ve kuruluşların stratejik dönüşümlerine olan katkısının artırılması
11. İşletmelerin, kurumların rekabet edebilirliğini güçlendirirken, sürdürülebilir olma hedefine katkı sunması

Dijitalleşmenin İKY üzerindeki olumsuz etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaur, 2013:37-38);

1. Çalışanlara ait bilgilerin ve ilgili işlemlerin yetkisiz kişiler tarafından ele geçirilmesine, kötü amaçlar için kullanılmasına neden olabilir.
2. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi için hem İKY personeli hem de diğer çalışanların, dijital ortamları ve uygulamaları kullanmaları için temel seviyede bilişim konusunda becerilerin olması bir zorunluluktur.
3. Dijitalleşme, sosyal medya, mobil platformlar ve teknolojik bilişim sistemleri ile hayata geçirilse de kullanıcıların ve veri girişi yapanların hata sıklığı dijitalleşmeyi olumsuz etkileyebilir.
4. Çalışanlar ve birimler arasında etkileşimi zayıflatabilir.
5. Dijitalleşme, işletmeler ve kuruluşlarda çalışanların zihniyet dönüşümlerini gerektirmektedir. Dönüşüme ve değişime kapalı olan organizasyonlarda, başarı şansı azalabilir.
6. İKY işlemlerinde dijitalleşmenin yoğun olarak kullanılması insana olan bağlılığı azaltabilir.

Dijitalleşmenin İKY üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri genel olarak değerlendirildiğinde, olumsuzlukların derecesini azaltmak için risklerin ve tehditlerin farkına varılması, gerekli tedbirlerin alınması, dijitalleşmenin olumlu etkisini daha arttıracakları ileri sürülebilir.

Sonraki kısımda, kamu sektöründe İKY'nin temel bileşenleri ile dijitalleşme ilişkisi alan yazından elde edilen bilgiler çerçevesinde alt başlıklar halinde sunulmaktadır.

### **1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Planlamasında Dijitalleşme**

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin ve kuruluşların belirlenen amaçları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için doğru nitelikteki personelin, doğru zamanda ve uygun koşullar ile istihdam edilebilmesi açısından çok önemli bir insan kaynakları bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Bayarçelik, 2020:66). İKY'nin planlamasında dijital teknolojilerin kullanılması, adaylar ve mevcut çalışanlar ile ilgili bilgilerin toplanmasında, işletmenin ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu işgücünün belirlenmesine yönelik analizlerin yapılmasında kolaylık sağlarken, işlemlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak vermektedir. Dijitalleşen sistemler sayesinde, işgücü ihtiyacına yönelik iş tanımları ve işgücü analizleri elektronik ortama aktarılması nedeniyle gelecek tahminine yönelik öngörüler daha sağlıklı bir şekilde ortaya konma imkânı bulunmaktadır (Aksel ve vd., 2013:82-83). Büyük verilerin analiz edilebilmesi, yapay zekâ uygulamaları ile insan kaynaklarının planlanmasına yönelik yapılacak trend ve rasyo analizleri, tahminler, daha kolay, hızlı ve isabetli olacaktır (Shuguang ve Shuyang:2021). Ancak, kamu sektörü dikkate alındığında, İKY'nin planlamasının bütüncül bir şekilde yapılıp yapılmadığının öncelikle sorgulanması gereklidir. Çünkü, 2018 yılına ait bir çalışmada, Türkiye'de kamu sektöründe tüm ülke düzeyinde, hangi alanda, ne kadar miktarda ve nasıl nitelikte kamu personeli ihtiyacına yönelik bir çözümleme çalışmasına rastlanmadığı hususunda değerlendirme yapılmıştır (Mülga T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018:11).



### 1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşe Alım Sürecinde Dijitalleşme

İşe alım süreci, işletmenin ya da kuruluşun, tesis edilen amaçların gerçekleştirilmesine yönelik gereksinim duyduğu insanların bulunması ve seçilmesi olarak tanımlanabilir (Ünal, 2002). İşe alım sürecinin, işin gerektirdiği nitelikte ve titizlikte yürütülmesi, doğru kişinin doğru işe tahsis edilmesini kolaylaştıracaktır. İşe alım süreçlerinde teknolojinin kullanılması ile çok sayıda ve daha nitelikli başvuruların alınmasına imkân sağlarken, işe alım süreçlerinde etkinliği arttırmakta ve maliyetleri azaltmaktadır. Doğru bir şekilde yapılan işe alımdan sonra, çalışanların eğitimi, yönetimi, gelişimi ve bağlılığı gibi hususlar daha kolay bir şekilde yönetilebilecektir (Arslan, 2016:120). Özellikle web tabanlı bilişim teknolojileri, işe alım süreçlerinde kullanılmaktadır (Aydın ve Öktem, 2009:129). İşe alım sürecinde kullanılan dijitalleşmeye, online mülakatlar, online iş ilanları, online başvurular, online testler ve online anketler örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2011:268). İşle alımlarda dijitalleşme süreci ile birlikte, insan faktörünün tamamen aradan çıkarılarak, robotlar ile çalışan seçimin yapılabileceği iddia edilmektedir (Demirkol ve Tis, 2018:543). İnsan kaynaklarında kullanılan dijital teknolojilere, akıllı robotların adaylar ile mülakat gerçekleştirmesi, QR kodların işe alım sürecinde kullanılması örnek olarak verilebilir (Kırılmaz, 2020:189).

### 1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Süreçlerinin Dijitalleşmesi

Özel ya da kamu sektörüne çalışan kişiler, dinamik bir çevre içerisinde üretim ve hizmet faaliyeti gerçekleştirmektedirler. Küreselleşmenin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, özellikle Z ve Y nesli gibi hizmet sunulan insan profilinin değişmesi nedeniyle, kamu hizmetlerinin çeşitliliği ve sunum şekilleri teknoloji odaklı hale gelmiştir. Kamu sektöründe ağırlıklı olarak vatandaşlara hizmet sunumunu ifa eden çalışanların, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, ancak bilgi ve becerilerinin geliştirmeleri ile mümkündür (Alanlı ve Acar, 2022). Diğer yandan çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla aldıkları eğitimler, işyerlerine bağlılıkları arttırırken, yaşam sevinçlerini ve motivasyonlarını yükseltmelerinde kolaylaştırıcı rol oynamaktadır (Ünal, 2002). Eğitimin dijital ortamlarda verilmesi, daha fazla çalışanın eğitim almasını, katılım oranının daha yüksek olmasını temin ederken, eğitimden elde edilen etkinin arttırılmasına katkı sunmaktadır (Gürbüz, 2011:271).

Çalışanlar, internet ya da intranet üzerinden uzaktan öğrenme, akıllı ve giyilebilir cihazlar ile eğitim ortamına erişim, canlı yayınlar, video gösterimleri, sosyal medya uygulamaları gibi çeşitli araçlarla ile daha kolay ve hızlı bir şekilde eğitim alabilirler. Dijitalleşmenin sağladığı imkanlar ile çalışanlar, iş yaşamları ve kişisel kariyer gelişimleri için gerekli olan eğitim konuları kendileri belirleyebilmekte, istedikleri anda erişebilmekte, anlık geribildirimler ile eğitimin sürecine etki edebilmektedirler.

Kuruluşlar ve işletmeler, içerikleri kendilerini ürettiği kaydedilmiş video ya da ses dosyalarından, canlı yayınlardan çalışanlarına eğitim hizmeti sunabilirler. Çalışanlara eğitim vermenin başka bir yolu ise udemy, coursera.org, Google dijital garaj tarzında online eğitim veren şirketlerden eğitim almaktadır. Tüm kamu personelinin eğitimi için Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından tüm kamu kurumlarının yer aldığı, e-devlet üzerinden giriş yapılabilen "Uzaktan Eğitim Kapısı" uygulaması ile Kalkınma Ajansları tarafından kullanılan "Udemy" online eğitim platformları, kamu sektöründe insan kaynaklarında eğitimin dijitalleşmesine örnek olarak verilebilir.

### 1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Performans Değerlendirme Sürecinin Dijitalleşmesi

İşyerlerinde, ücret karşılığında çalışan kişilerin, istenilen düzeyde hizmetin gereklerini yerine getirmedeği hususunda kullanılacak en önemli araç performans değerlendirme yöntemidir. Çalışanların, önceden belirlenmiş ölçütler ve kriterler çerçevesinde, bilgi, kabiliyet ve yetkinlerinin, iş alışkanlıklarının, kişisel potansiyelleri ile karşılaştırılması, başarılarının ortaya konulması, zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi süreci olarak tanımlanan performans değerlendirme sistemi, işe alma, görevde yükselme, ödüllendirme ve işe son verme gibi temel insan kaynakları bileşenlerine de altlık oluşturmaktadır (Akı ve Demirbilek,

2010:81). Tunçer, performans değerlendirme sisteminin, çalışına işyerindeki başarı durumu ile ilgili geri bildirim sağladığı için çalışanların kendilerine geliştirme olanağı ve fırsatı sunduğunu ileri sürmektedir (Tunçer, 2013:88). Performans değerlendirmenin usulleri, işletmenin, kuruluşunun üretim ya da hizmet çeşidine göre farklılık gösterebilmektedir. Üretim faaliyeti gerçekleştiren işletmelerde, parça başı ürün satışı gerçekleştiren marketlerde oluşturulacak performans değerlendirme sistemi ile zihin gücü ve tasarım becerisi gerektiren iş ve işlemlerin değerlendirmesinde kullanılacak performans sisteminin farklı kurgulanması daha doğru olacaktır.

Performans yönetiminin dijitalleşmesi, değerlendirme ile ilgili verilerin toplanması, muhafaza edilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması gibi tüm süreçlerin online olarak gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2011:271; Sucu, 2021:76). Performans değerlendirmesinin adil, çalışanların motivasyon ve moral bozukluğuna neden olmaması için, performans ölçütlerinin bilimsel ve herkese uygulanabilen şeffaf, tutarlı kriterler ile oluşturulması gerekir (Tunçer, 2010:97). Dijitalleşme ortamda düzenlenen veriler ile yapılan performans değerlendirmesinde, işgücü kaybının ve hatalarının önüne geçilirken, çalışanların muhtemel çatışmalarına engellenmesinde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır (Calp ve Doğan, 2019:394).

### 1.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Ücret Yönetimi ve Özlük İşlemlerinin Dijitalleşmesi

Ücret yönetimi ve özlük işlemlerinin, işletme ve kuruluşlar için taşıdıkları önem ve işlem sayısının yoğunluğu nedeniyle en önce ve hızlı bir şekilde elektronik ortama aktarılan insan kaynakları fonksiyonu olduğu söylenebilir (Bayarçelik, 2020). Ücret yönetiminde dijitalleşme, maaş ve yan gelirler gibi tüm ödemelerin etkili bir ücretlendirme için bilgi teknolojilerin (Sucu, 2021:79) ve dijital platformların kullanılması olarak ifade edilebilir. Ücret yönetimine yönelik geliştirilen dijital programlar ile çalışanların ücret ödeme, ödüllendirme primleri, izin ve raporların takibi işlemleri online olarak gerçekleştirilebilir (Aksel ve vd., 2013:93). İnsan Kaynaklarının önemli bileşenlerinden biri olan ücret yönetimi ile işletmeler ve kuruluşlar, çalışanların hizmetleri karşısında ödenen giderlerinin kontrolünü sağlarken, dışarıdan nitelikli personelin temin edilmesine, mevcut personellerin performansa dayalı sistemler ile verimliliklerini arttırmalarına katkı sağlamaktadır (Aydın ve Öktem, 2009:131).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Mardin ilinden bulunan il müdürlerinin insan kaynaklarında dijitalleşme olgusu konusundaki görüşlerini ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, insanların araştırma olgusu ile ilgili deneyimlerini, değerlerini ve davranışlarındaki anlamları keşifsel bir anlayışla ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Merriam, 2009; Baltacı, 2019:370). Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve belge incelemesi gibi farklı veri toplama araçları kullanılabilir (Patton, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45).

Bu çalışmada, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Merriam, 2009; Baltacı, 2018). Nitel araştırmalarda örnekleme seçilirken belirli bir kuralı olmadığını belirten Patton (2002), araştırılan konunun amacının ne olduğu, araştırılan konuyla doğrudan ilgili olup olmadığı, zaman ve mekân sınırları bağlamında örneklemin belirlenebileceğini ileri sürmektedir. Bu çalışmada, Mardin ilinde görev yapan 13 il müdürü ile gönüllülük esaslı çerçevesinde görüşme yapılmıştır.

Bu çalışmada araştırma konusu ile ilgili veriler, yarı yapılandırılmış görüş formu ile derlenmiştir. Nitel veri toplama yöntemlerinden olan görüşme, araştırmaya katılanların, araştırma konusu ile ilgili duygu, düşünce, tecrübe ve bilgilerini aktarmaları olarak ifade edilebilir (Baltacı, 2019:374). Araştırma için hazırlanan soruların cevaplarının iki tanesi yüz yüze, diğerleri online olarak temin edilmiştir. Görüşme soruları hazırlanırken öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla görüşme sorularının hazırlanması sırasında soruların amaca ne kadar uygun olup olmadığı hususunda alanında uzman akademisyenlerle fikir alışverişinde bulunulmuştur. Bu şekilde araştırmaya

uygun olduğu düşünülen görüşme formu oluşturulmuştur. Yöneticilerin İKY'de dijitalleşme ile ilgili görüşlerini kolay bir şekilde ifade edebilmeleri için açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Daha sonra soruların doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için pilot uygulama yapılmıştır. Araştırma ile ilgili datalar 12.12. 2021 – 25 Mart 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırma Soruları:

1. Dijitalleşme Hakkında genel görüşleriniz ve dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler ve zararları hakkında görüş ve yorumlarınızı alabilir miyiz?
2. Kurumunuzda İnsan Kaynakları Yönetiminde dijital teknolojiler kullanıyor mu? Dijitalleşme ile birlikte bu alanda nasıl bir değişim oldu genel olarak yorumlarınızı?
3. COVID-19 pandemisi insan kaynaklarında dijitalleşmeyi nasıl etkilemiştir. Pandemi sonrası dijitalleşmenin kalıcı olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Konu hakkında diğer görüş, öneri ve yorumlarınızı?

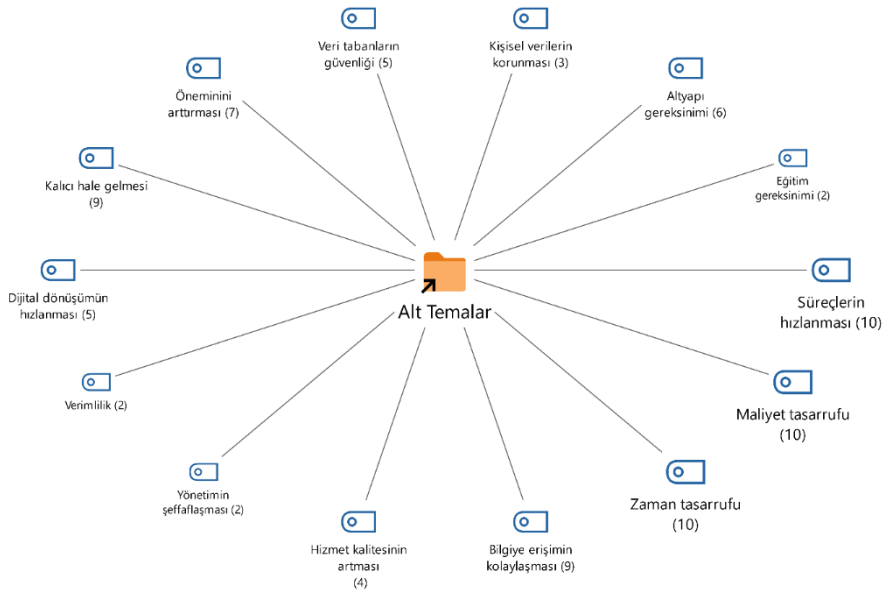
Nitel verilerin analiz edilmesi yaratıcı bir zihinle titiz ve sistematik bilimsel çalışma gayretini gerektirmektedir (Patton, 2002: 442). Bu araştırmada verilerin çözümlenmesi için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yönteminde, görüşme, belge ya da gözlem gibi usullerle toplanan ham veriler derinlemesine okunarak, metin içerisinde benzer datalardan kavramlar ve temalar oluşturulmaya çalışılarak, araştırma bulguları daha anlaşılır bir sunum haline getirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:259).

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik konusunda endişeleri gidermek için bir dizi yöntemden yararlanılmaktadır. Alanında yetkin uzmanların toplanan nitel verileri ve süreçleri gözden geçirmeleri (Merriam, 2009), çalışmanın metodu ve katılımcıları ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme yapılması güvenilirlik ile ilgili yöntemler arasındadır (Guba, 1981; Creswell and Miller, 2000). Güvenilirlik ile ilgili başka bir yöntem ise görüşme formlarında elde edilen cevaplardan doğrudan alıntılar yaparak sunmaktadır (Graneheim ve Lundman, 2004). Ayrıca, kodlama sürecine iki farklı araştırmacının dahil olması güvenilirliği temin eden başka bir yöntemdir (Potter ve Levine-Donnerstein, 1999:273). Bu nedenle çalışmada araştırma soruları ve katılımcılar ile ilgili iki araştırmacıyla fikir alışverişinde bulunulmuş, görüşme formlarından elde edilen verilerin düzenlenmesi ve kodlanması iki farklı uzman tarafından gerçekleştirilmiştir. Son olarak, iki uzman elde edilen bulguları gözden geçirmek, değerlendirmek ve tartışmak amacıyla buluşmuşlar, kodlamalar ve temalar ilgili görüşmeler yaptıktan sonra temalar ve alt temalar üzerinde görüş birliğine varmışlardır.

Bu çalışmada temaların tanımlanması ve tablo olarak sunulması sürecinde MAXQDA 2022 nitel analiz programından istifade edilmiştir. MAXQDA ve benzeri yazılımların nitel araştırmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayan yöntemler arasında sayılmaktadır (Arastaman ve diğerleri, 2018). Nitel araştırmalar gizlilik çerçevesinde uygulanması gerektiği için kamu kurum ve kuruluşların Mardin ilindeki temsilcilerinin gerçek isimleri verilmemiş, katılımcılar, K1, K2, K3... şeklinde kodlanmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırma verilerinin çözümlenmesi sonucunda “dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY'ne olumlu etkisi”, “dijitalleşmenin getirdiği yükümlülükler”, “COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecine etkisi” şeklinde üç farklı ana tema belirlenmiştir. Oluşturulan bu üç ana tema için toplamda 14 alt tema belirlenmiştir. Şekil 1’de 14 alt tema toplu olarak sunulmuştur.



Şekil 1: Dijitalleşmenin Etkileri ile İlgili Alt Temalar

### 3.1. Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine ve İKY'ye Olumlu Etkisi

Bu ana tema altında dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY'ne olumlu etkisi incelenmiştir. Ulaşılan ana temaya ilişkin alt temaların bilgisi Tablo 1'de gösterilmiştir. Alt temalara ait frekans sıklığı ile bu alt temaların hangi katılımcılar tarafından vurgulandığı bilgisi Tablo 1'de sunularak anlatımın desteklenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 1: Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine ve İKY'ye Olumlu Etkisi

Alt Temalar	f	Katılımcı
Süreçlerin hızlanması	10	K1, K2, K3, K4, K5, K8, K9, K10, K12, K13
Maliyet tasarrufu	10	K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Zaman tasarrufu	10	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11
Bilgiye erişimin kolaylaşması	9	K1, K3, K4, K5, K6, K8, K11, K12, K13
Hizmet kalitesinin artması	4	K2, K10, K11, K12
Yönetimin şeffaflaşması	2	K4, K7
Verimlilik	2	K2, K6

Tablo 1'de gösterildiği üzere katılımcıların büyük kısmı "süreçlerin hızlanması", "maliyet ve zaman tasarrufu" ile "bilgiye erişimin kolaylaşması" kodlamaları hususunda fikir birliğine vararak, dijitalleşmenin kamu yönetimi ve İKY'ne olumlu etkileri olarak değerlendirmişlerdir. Analiz sonucunda elde edilen alt temaların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Süreçlerin hızlanması:

K1: "Dijitalleşme kamu yönetimine zaman kazancı ve sürecin hızlanmasını getirdi."

K2: "Bu vesileyle daha hızlı ve daha güvenilir şekilde iş ve işlemler çözülmektedir."

K8: "...yaptığımız işlemler sonucunda alacağımız ve vereceğimiz her türlü evrakı, bileti ayrıca dijital olarak saklama seçeneğine de sahip olduğumuzdan kâğıttan, zamandan ve yerden de tasarruf edebiliyoruz."

Maliyet tasarrufu:

K12: “Düşük maliyetlerle, yüksek karlılık hedeflerine ulaştırır.”

K9: “...dijital formata dönüştürülmesi iş süreçlerinin ve bilgilerin hızla, para ve zaman tasarrufu sağlayarak...”

K5: “Dijitalleşme tüm insanlığın hayatını kolaylaştırdı, para ve zaman tasarrufu sağladı.”

Zaman tasarrufu:

K7: “Dijitalleşmeye geçiş ile beraber başta zaman kazandırma olmak üzere şeffaflık ve ekonomik tasarruflar yönünde kazanımları olmaktadır.”

K10: “Bu sayede büyük zaman tasarrufu sağlamaktadır.”

K3: “Dijitalleşme hem zaman hem personel tasarrufunu da beraberinde getirmektedir.

Bilgiye erişimin kolaylaşması:

K4: İnsan kaynakları açısından bakıldığında tüm personele ilişkin bakanlığımız kendi sanayi.gov.tr ağı üzerinden eski usul dosyalamadan ziyade anlık ve güncel şekilde personel bilgilerine ve mevcut personel ihtiyaçlarına anında cevap verebilmektedir.

K6: Dijitalleşen veriler daha kolay erişilir, yorumlanabilir ve paylaşılabilir hale geldi.

K11: Bilgiye istenilen zamanda, istenilen yerde, istenilen cihazda ulaşılmasıdır.

Hizmet kalitesinin artması:

K2: İnsan kaynakları ile ilgili iş ve işlemler daha hızlı ve doğru şekilde yerine getirilmektedir.

### 3.2. Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine ve İKY'ye Getirdiği Yükümlülükler

Bu ana tema altında dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY'ne getirdiği yükümlülükler incelenmiştir. Ulaşılan ana temaya ilişkin alt temaların bilgisi Tablo 2’de gösterilmiştir. Alt temalara ait frekans sıklığı ile bu alt temaların hangi katılımcılar tarafından vurgulandığı bilgisi Tablo 2’de sunularak anlatımın desteklenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 2:** Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine ve İKY'ye Getirdiği Yükümlülükler

Alt Temalar	f	Katılımcı
Altyapı gereksinimi	6	K2, K3, K5, K11, K12, K13
Veri tabanlarının güvenliği	5	K3, K4, K5, K10, K11
Kişisel verilerin korunması	3	K4, K5, K11
Eğitim gereksinimi	2	K1, K12

Tablo 2’de sunulduğu üzere katılımcıların büyük kısmı “altyapı gereksinimi” ve “veri tabanlarının güvenliği” kodlamaları hususunda görüş birliğine varmışlar, güncel bir konu olan “kişisel verilerin korunması” başlığına ise üç katılımcı tarafından dikkat çekilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen alt temaların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Altyapı gereksinimi:

K2: “Gelişen teknoloji ile birlikte ilgi ve algılar, sistemsel çalışmalarda da bir zorunluluk haline gelmiştir.”

K5: “Dijitalleşmenin altyapısı sağlam oluşturulmazsa telafisi olmayan sorunlara yol açabilir.”

K12: “Dijitalleşmenin etkin yürütülebilmesi açısından altyapısının çok iyi kurulması gerekmektedir.”

Veri tabanlarının güvenliği:

K3: “Veri tabanlarının güvenliği önemli bir sorun olarak görülmektedir.”

K4: “...siber güvenlik açısından ve K.V.K.K. kapsamında gerekli önlem ve hassasiyetlerin çok ciddi şekilde kontrol altında tutulması gerektiği hepimizce malumdur.”

K10: “Zararları olarak veri güvenliği sorunu ortaya çıkmaktadır.”

Kişisel verilerin korunması:

K5: “Aksi takdirde devlet sırrına, özel kişisel bilgilere ulaşılması çok kolay gelir telafisi olmayan ağır zararlara yol açabilir.”

K11: “Zararı ise dijital ortamda bilgi kirliliğinin çok olması, kişisel verilerin açığa çıkması gibi bilgi güvenliği ihlallerinin yaşanması.”

### 3.3. COVID-19 Salgınının Dijitalleşme Sürecine Etkisi

Bu ana tema altında COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecine etkisi incelenmiştir. Ulaşılan bu ana temaya ilişkin alt temaların bilgisi Tablo 3’te gösterilmiştir. Alt temalara ait frekans sıklığı ile bu alt temaların hangi katılımcılar tarafından vurgulandığı bilgisi Tablo 3’te sunularak anlatımın desteklenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 3: COVID-19 Salgınının Dijitalleşme Sürecine Etkisi**

Alt Temalar	f	Katılımcı
Kalıcı hale gelmesi	9	K1, K2, K3, K4, K5, K9, K10, K11, K13
Önemini artırması	7	K1, K3, K6, K7, K8, K11, K13
Dijital dönüşümün hızlanması	5	K3, K5, K6, K8, K12

Tablo 3’te sunulduğu üzere katılımcıların büyük kısmı “kalıcı hale gelmesi” ve “Önemini artırması” kodlamalarına vurgu yapmışlardır. Ayrıca beş katılımcı COVID-19 salgınının dijital dönüşümü hızlandırdığı hususunu üzerinde durmuşlardır. “Analiz sonucunda elde edilen alt temaların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Kalıcı hale gelmesi:

K2: “Pandemi (COVID-19) sonrasında dijitalleşme kalıcı olmakla birlikte artarak yeni ihtiyaç ve gereksinimlere cevap verebilecek şekilde gelişmeye devam edecektir.”

K3: “Pandemi (COVID-19) sonrasında da dijitalleşme kalıcılığını koruyacak, çeşitlenerek kullanılmaya devam edecektir.”

K10: “Gelişen bu dijitalleşmenin kalıcı olduğunu düşünüyorum.”

K13: “Kalıcılığı tartışılmaz bir boyuttur.”

Önemini artırması:

K1: “COVID-19 Pandemisi dijitalleşmenin ne kadar önemli olduğunu test etmiştir.”

K3: “Bu dönüşüm sürecinde bilgi iletişim teknolojileri çok önemli bir konum kazanmaktadır.”

K6: “Dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerin insan kaynakları üzerindeki etkisi oldukça büyük...”

Dijital dönüşümün hızlanması:

K5: “Pandemi sürecinde dijitalleşme hızlanmış ve verimlilikten güvenliğe, ortak çalışma kültürünü yaygınlaştırmaktan maliyet avantajına kadar birçok avantajı beraberinde getirmiştir.”

K8: “...dijitalleşme konusunda çok daha hızlı adımlar atmasına sebep oldu.”

K12: “Pandemi ile dijitalleşme hız kazandı.”

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada, Mardin ilinden bulunan il müdürlerinin insan kaynaklarında dijitalleşme olgusu konusundaki görüşleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda kodlamalardan üç ana temaya ulaşılmıştır. Bu temalar; “dijitalleşmenin kamu yönetimine ve İKY’ye olumlu etkisi”, “dijitalleşmenin getirdiği yükümlülükler”, “COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecine etkisi” şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, üç ana başlık altında toplamda on dört adet alt tema oluşturulmuştur.

Katılımcıların cevaplarından ağırlıklı olarak dijitalleşmenin kamu yönetime ve İKY’ye olumlu etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar, dijitalleşmenin, kamusal hizmetlerin sürecinin hızlanmasına, maliyet & zaman tasarrufuna ve bilgiye ulaşımının kolaylaşmasına olumlu katkısı olduğunu ifade etmektedirler. Dijitalleşmenin kamu süreçlerindeki hız, maliyet, zaman ve erişim kolaylığı gibi olumlu etkilerinin, kamu hizmetlerinde şeffaflık derecesini ve kaliteyi artırdığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Katılımcıların COVID-19 salgını ve dijitalleşme arasındaki görüşleri değerlendirildiğinde ise salgının dijitalleşme sürecini hızlandırdığı ve kalıcı bir şekilde tüm süreçlere yerleştiği algısının hâkim olduğu anlaşılmaktadır. COVID-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışma ve uzaktan eğitim gibi yaşanan dönüşümler, dijitalleşmenin önemini daha da artırmıştır. COVID-19 salgını, kamu yönetiminde ve İKY’de iş yapış şekillerinin değişmesinde tetikleyici bir rolü olmuştur.

Araştırma sonucunda, dijitalleşmeye uyumun sağlanması için birtakım yükümlülüklerin gerekliliği ortaya konulmuştur. Alt yapı gereksinimi ve veri tabanlarının güvenliği bunların başında gelmektedir. Dijitalleşme ile birlikte tüm verilerin elektronik hale gelmesi, sanal ortamlarda depolanması birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, çalışanların özlük bilgilerinin kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilmesi kişisel verilerin korunması açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Dijitalleşmenin olumlu etkilerinden daha faydalanmak ve İKY açısından bir değer oluşturmak için gerekli altyapı desteklerinin sağlanması yerinde olacaktır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler literatür ile paralellik arz etmektedir (Yılmaz, 2007; Celep ve Fındıklı, 2018; Berber ve diğerleri, 2018, Calp ve Doğan, 2019; Kırılmaz, 2020; Balabanova ve Balabanov, 2020; Turan, 2021).

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, katılımcıların kişisel görüş, tecrübe ve algıları ile sınırlıdır. Başka bir sınırlılık ise araştırmanın Mardin ili özelinde, il müdürleri ile gerçekleştirilmesidir. Araştırmanın bulguları, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların görüşlerini temsil etmemektedir.

Organizasyonların değişen şartlara uyum sağlaması, sürdürülebilir olmaları yönünde önemli olan etkenlerden biridir. Kamu sektöründe yer alan kurumların ve kuruluşların günümüzde değişimin önemli araçlarından olan dijital dönüşüme ayak uydurabilmeleri için bir yandan çalışanlarının beceri ve yetenek setini geliştirmeleri, bir yandan rekabet şartlarından olumsuz etkilenmemeleri için dönüşümleri gereklidir. İKY’nin bu değişime ve dönüşüme öncülük etmesi, organizasyonların başarısını artıracaktır.

Mardin ili özelinden kamu kurumları özelinde yapılan çalışmada, dijitalleşmeye yönelik bilginin ve farkındalığın yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İKY’de şeffaf, veriye dayalı ve liyakat esaslı işe alım, eğitim, performans değerlendirme işlemlerinin yapılabilmesi için dijital İKY önemli fırsatlar sunmaktadır. Kamu

kurumlarının söz konusu fırsatı yakalayabilmeleri için hem gerekli yasal düzenlemeleri hem de gerekli altyapı yatırımlarını gerçekleştirmeleri yerinde olacaktır.

Dijitalleşme ve İKY üzerine yapılacak sonraki çalışmalarda, işe alım, performans değerlendirme, eğitim, planlama ve ücretlendirme gibi temel bileşenlerin detaylı bir şekilde incelenmesi ve uygulamaya dönük araştırmaların yapılması alana önemli bir katkı sağlayacaktır.

## 5. KAYNAKÇA

- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 79-96.
- Aksel, İ. vd., (2013). *Dijital İşletme*. Cinius Yayınları, İstanbul.
- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Alanlı, A. ve Acar, O.K. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Süreçlerinin Dijitalleşmesi: Kalkınma Ajansları Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*. 6(1),144-165.
- Albayrak, S. O. (2020). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminin Yeni Kurumsal Yapısı ve Kamu İstihdamının Yeni Görünüm. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1-33.
- Amla, M. ve Malhotra, M. (2017). Digital Transformation in HR. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 2017, 4(3), 536-544.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. & Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenilirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 37-75. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yyuefd/issue/40566/491262>
- Arslan, M. (2016). Dijital İşe Alım. Dijital İK E-Book içinde, Kariyer.net., <https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf>
- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0. *Journal of Awareness*, 3, Özel sayı, 527-544.
- Aydın, E. ve Öktem, M.K. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 123-146.
- Aynacı, İ. (2020). Dijital İki ve Sağlık Uygulamaları. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 70- 82.
- Balabanova, O. N. ve Balabanov, I. P. (2020). The Use of Digital Technology in Personnel Management (HRM), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 128, International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020), 2821-2827.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955>
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388. DOI: 10.31592/aeusbed.598299
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, 59-76.
- Berber, N. Dordevic, B. & Milanovic, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): New Concept for the Digital Age. *Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Bondarouk, T. V, ve Ruel, H. J. M, (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, March 2009, 505–514.
- Briesh Sivathanu, Rajasshrie Pillai, (2018) "Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR", *Human Resource Management International Digest*, <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>.
- Burğaçoğlu, A.(2018). Simülasyon Nedir ve Nerelerde Kullanılır? <https://adelburgac.wordpress.com/2018/06/12/simulasyon-nedir-ve-nerelerde-kullanilir/>
- Calp M. H. ve Doğan, A. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm. *Uluslararası Bilimler Akademisi*, 2.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi.
- Celep M. ve Afacan Fındıklı M. (2018). "Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de Yabancı İştirakli Sigorta Şirketlerinde Bir Araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 13 (1), 63-77.



- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into Practice*, 39 (3): 124-130.
- Çarıkcı, O. (2010). Türkiye E-Devlet Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), ss.95-112.
- Çetinel, G. F. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi (Prof. Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına Armağan)*, 14 (1-2), 175-200.
- Çetiner, Y. Turan (2009), e-Dönüşümde Türkiye Nerede, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar*, 31, 40-48.
- Demirkol, N. & Tis, G. (2018, Eylül). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress, Aydın.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları*, 2(2), ss.51-80.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- Erturan, İ. ve Ergin E. (2018). Dijital Denetim ve Dijital İkiz Yönetimi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(4), 810-830.
- Kaya, E. & Taş, İ. (2015). Personel Yönetimi- İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Göçoğlu, V. & Kurt, İ. D. (2018). Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (3), 357-367. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/issue/42538/487424>
- Göçoğlu, V. (2019). Kamu Yönetimi 4.0: Bürokraside Dijital Dönüşüm. *Selçuk I. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Tam Bildiriler Kitabı*, 108-114.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures, and Measures to Achieve Trustworthiness. *Nurse Educ. Today*, 24, 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Resources Information Center Annual Review Paper*, 29, 75-91.
- Gürbüz, B. (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 267-283.
- İvlev, I. & Triculescu, M. (2020). E-HRM: A Mean to Increase HRM Role in Organizasitons-A Comprehensive Literature Review. *Proceedings of the 14th International Management Conference, Romania*.
- İzci, F. & Yıldız, M.Ş. (2017). Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 397–412.
- Kaur, P. (2013). E-HRM: A Boon or Bane? *Anveshanam: National Journal of Management*, 1(1), 35-36.
- Kırılmaz, S.K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188-200.
- Lengnick-Hall, M. L. & Moritz, S. (2003). The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Malik, İ. M., Wani, S., Hussain, R. A. (2018). Cloud Computing-Technologies. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 9(2), 79-384.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mülga T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2018). Onbirinci Kalkınma Planı Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu. Yayın No:3044, Ankara.
- Ohlhorst, F. (2013). *Big Data Analytics Turning Big Data into Big Money*. Hoboken, NJ, U.S.A.: J. Wiley and SAS Business Series, John Wiley & Sons.
- Oktal, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve E-İnsan Kaynakları*. Ramazan Geylan (ed.), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 149-165.

- Özdemir, N. (2021). İnsan Kaynakları'nın Geleceği: Büyük Veri, Yapay Zeka, Robotik Teknoloji. <https://www.ozgunkocaeli.com.tr/makale/6925460/necmi-ozdemir/insan-kaynaklarinin-gelecegi-buyuk-veri-yapay-zeka-robotik-teknoloji>
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: İK 4.0. *Turkish Studies Applied Sciences*, 15(2), 211-224. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.41930>
- Patton, M. Q. (2002). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (3rd Ed). CA: Sage .
- Potter, W. J. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking Validity and Reliability in Content Analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258–284. <https://doi.org/10.1080/00909889909365539>
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği: İstanbul. *Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Shilpa, V. & Gopal, R. (2011). The Implications of Implementing Electronic-Human Resource Management (E-HRM) Systems in Companies. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10.
- Shuguang, W. & Shuyang, Z. (2021). Transformation and Strategic Development of Human Resource Management in Public Sector Under Digital Economy. Proceedings of the 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development, Atlantis Press, Erişim Tarihi:26.12.2021, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icssed-21/125955020>
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Sucu, M. (2021). *Dijital Yönetim İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım*. Ankara: İksad Yayınları.
- Şen, M. L. (2020). Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Sistemsel Sorunları. *Strategic Public Management Journal*, 6 (12), 70-85.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turan, H. (2021). Dijitalleşmenin Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Covid-19 Süreci Üzerinden Bir Değerlendirme. Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada içinde, (Ed. Şahin Karabulut), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Turulja, L. ve Bajgoric, N. (2016). Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era? *Business Systems Research*, 7(1), 35-45.
- Tutum, C. (1980). Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım, *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (3), 95-107.
- Uğur, A. & Köseoğlu, D. (2018). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Bilgi Dergisi*, 20 (1), 147-178.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. *Kamu-İş*, 7(1).
- Üsdiken B. & Wasti A. S. (2002). Türkiye’de Akademik İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 159-168.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, 293-302.