

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN İŞE ALIM İŞLEVİNE ETKİLERİ: BİR
KAMU KURULUŞUNDA DİJİTAL İŞE ALIM UYGULAMALARININ
İNCELENMESİ***

Oday ALKAHLOUT¹ & Burçin ÇETİN KARABAT²

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında hız kazanan bilgi devrimi ve büyük ölçekli teknolojik gelişmeler sonucunda bireylerden kurumlara ve hatta son yıllarda kamu kurumlarına kadar uzanan çok sayıda karmaşık değişim ve dönüşüm sürecine tanıklık etmekteyiz. Dijital alanlarda yaşanan kapsamlı gelişmelerin sosyal yaşantımız, toplumsal değerlerimiz ve resmi işlemler gibi insanın dinamik hareketlerini yakından ilgilendirmesi günümüzde dijital dönüşüm kavramları ve uygulamalarının öneminin artmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşüm faaliyetlerinin Filistin’de bir kamu kurumu olan Genel Personel Konseyi’nin işe alım sürecine etkilerini incelemektir. Bu kapsamda dijital dönüşüm çalışmalarının işe alım süreçlerini nasıl etkilediğini anlamak ve bu etkileri sektöre özgü bir bakış açısıyla analiz etmek amaçlanmıştır. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmış ve SPSS programı ile çalışmanın sonuçları elde edilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış olup araştırma deseni olarak ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları dijital dönüşüm ve işe alım uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışmada erkek katılımcıların kadınlara göre daha yüksek farkındalığa sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların dijital dönüşüm algularının genel demografik özelliklerden etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu çalışma dijital dönüşüme geçiş sürecinde olan işletmelerin faaliyetlerini hızlandırarak işe alım süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine ve işletme çalışanlarının dijital dönüşüm konusunda farkındalığa sahip olmasına yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe alım, Dijitalleşme, Dijital İşe Alım.*

JEL Kodları: *M12, M54, O15.*

Başvuru: *05.03.2024* **Kabul:** *11.09.2024*

* Bu çalışma Oday ALKAHLOUT’un Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT danışmanlığında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü tarafından kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Yüksek Lisans, Sakarya Üniversitesi, oday46kh@gmail.com, ORCID No:0000-0002-3581-3592

² Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, burcin@sakarya.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-7787-1221

EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS ON RECRUITMENT FUNCTION: AN EXAMINATION OF DIGITAL RECRUITMENT PRACTICES IN A PUBLIC ORGANIZATION³

Abstract

As a result of the accelerating information revolution and large-scale technological developments in the field of information and communication technologies, we are witnessing many complex changes and transformation processes ranging from individuals to institutions and even public institutions in recent years. The fact that comprehensive developments in digital fields closely concern human dynamic movements such as our social life, social values and official transactions causes the importance of digital transformation concepts and practices to increase today.

The purpose of this study is to examine the effects of digital transformation activities on the recruitment process of the General Personnel Council, a public institution in Palestine. In this context, it is aimed to understand how digital transformation efforts affect recruitment processes and to analyze these effects from a sector-specific perspective. An online survey form was used as a data collection tool and the results of the study were obtained with the SPSS program. Quantitative research method was used in the study and relational survey design was used as the research design.

Research results show that there is a positive relationship between digital transformation and recruitment practices. It was determined in the study that male participants had higher awareness than females. On the other hand, it was determined that participants' digital transformation perceptions were not affected by general demographic characteristics. This study will accelerate the activities of businesses that are in the process of transitioning to digital transformation, help them effectively manage their recruitment processes and raise awareness of business employees about digital transformation.

Keywords: *Digital Transformation, Human Resources Management, Recruitment, Digitalization, Digital Recruitment.*

JEL Codes: *M12, M54, O15.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin hızla artış gösterdiği ve işletmeler arasında küresel bir fikir birliği haline geldiği dijital çağ dönemindeyiz. Bu gelişmelerin ortaya çıkışı ve teknolojik yeniliklerin hızı birçok alanda dönüşüme neden olmaktadır. Dijital teknolojinin iş ve günlük yaşamın her alanında ana eksenini oluşturması, dünya

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

genelinde örgütsel, toplumsal ve ekonomik faaliyetlerde köklü bir değişim ve dönüşümü beraberinde getirmektedir.

Kamu kurumlarının dijital dönüşüme geçiş sürecini ele almadan önce özel sektör işletmelerine etkisini incelemek gerekir. Küresel ve rekabetçi pazarlarda büyümeyi hedefleyen işletmelerin üstünlük elde etme ve değişen sistemlere uyum sağlamadaki başarısı, güncel teknolojik gelişmeleri takip edilmesi ve benimsenmesi durumuna bağlıdır. Yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim, 5G ağ teknolojileri, nesnelerin interneti (IoT), blockzincir ve benzeri diğer gelişmeler bu dönüşümü kolaylaştıran önemli teknolojiler arasında yer almaktadır. Dijital çağın gelişi ile işletmelerin, değişen çevreye kısa sürede uyum sağlaması ve hızlı karar alarak harekete geçmesi, bu teknolojilerden etkili bir şekilde yararlanma yetenekleri ile gerçekleşir. Bu süreç yüksek karlılık, rekabet avantajı ve verimlilik artışı sağlayan yenilikçi iş modelleri, sistemler ve yazılımlar için gerekli teknolojinin kullanılması esasına dayanmaktadır. Kamu kurumlarının temelinde var olan hukuki ve ekonomik gerekçeler, dijitalleşme sürecinde bu kurumların özel sektör işletmelerine göre güven esaslı bir tavır sergilemesini gerektirmektedir. Küreselleşme ve uzaktan çalışma gibi değişiklikler kamu kurum ve kuruluşlarının dijitalleşmeye geçişini zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde teknolojinin etkin kullanımı ve yaygınlaşması, kurumsal stratejinin bir parçası haline gelen dijital dönüşümden yararlanmak isteyen işletmelerin çalışma şeklini ve iş süreçlerini değiştirmesine neden olmaktadır. Süreçleri ve iş modellerini değiştiren şirketlerin zaman içinde müşterileri ile etkileşim biçimlerinde de değişim yaşanmaktadır. Klasik iş yapma sisteminin geçerliliğini yitirmesi ile birlikte birçok kurum dijitalleşmeye tepki vermek zorunda kalmıştır (Schwertner, 2021).

Dönüşüm çalışmaları, insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçleri ve rolleri üzerinde de önemli bir etki oluşturmaktadır. (Schmid ve Pscherer, 2021). Kuruluşların karlılık düzeyini artırması ve hedeflerine ulaşabilmesi yetenekli işgücünü sağlama ve istihdam etme başarısına bağlıdır. Dijital dönüşümün açıkça görülen etkilerinden biri de işe alım süreci ve yetenek kazanma yöntemlerinde yaşanan değişimdir. İşe alım süreçlerinin dijital bir sistem haline gelmesi, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında uzmanlaşan şirketlerin yetenek kazanma yöntemlerini belirlemesinde yeni bir yol haritası oluşturmaktadır. Yeniliğe odaklanan birçok işletme, modern teknolojileri kullanarak işe alım süreçlerinin etkinliğini artırma amacı taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da işletmelerde gerçekleştirilen dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım süreçlerinde oluşturduğu etkiyi belirlemektir. Dijital dönüşüm ve işe alım algıları arasındaki ilişkinin yanı sıra bu değişkenler ile çeşitli demografik özellikler arasındaki ilişkinin test edilmesi planlanmıştır.

1.1. Dijital Dönüşüm

Çağımızda dijital dönüşüm uygulamaları, sunduğu hizmetleri geliştirmeyi, iyileştirmeyi ve müşterilerine daha hızlı ve daha nitelikli cevap vermeyi amaç edinen kurum ve kuruluşlar için tercih olmaktan çıkmış, zorunlu bir hal almıştır. Dijitalleşmenin etkisi ile birlikte teknolojik uygulamaların kullanımının ötesine

geçerek kurumsal hizmetlerin daha iyi sağlanmasına katkıda bulunan bir yaklaşım ve çalışma tarzı haline gelmiştir. Bu çerçevede dijital dönüşüm çalışmaları, hizmet sağlama mekanizmasında büyük bir değişikliği temsil ederken, aynı zamanda rekabet edebilirliğin sağlanmasına da yardımcı olmaktadır. Dijital dönüşüm en temel anlamı ile dijital teknolojilerin etkisi ile bir kurumun genelinde ya da operasyonel işlemlerinde gerçekleşen değişikliklerin çalışma şekilleri ve işe alım süreçleri gibi faaliyetlere yansımalarıdır (Parviainen, vd., 2017: 64). Mikro düzeyde ise dijital dönüşüm, yönetim bakış açısı başta olmak üzere çalışan rolleri ve liderlik tarzları gibi alanlardaki örgütsel değişiklikleri ifade eder. Bu nedenle kuruluşlarda dijital dönüşüme yol açan bireysel tutum ve davranışların incelenmesi önem taşımaktadır (Zoppellett, vd, 2023:1).

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları zaman zaman aynı anlama gelecek şekilde kullanılmasına rağmen temelde birbirinden farklılık göstermektedir. Dijitalleşme, analog bilgilerin dijital formata dönüştürüldüğü bir süreçten meydana gelmektedir. Bu süreçte herhangi bir görüntü, belge, nesne, fotoğraf veya sesin dijital forma dönüştürülmesi işlemi gerçekleşir (Stolterman ve Fors, 2004). Dijitalleşme yalnızca dijital nitelikli araçların bir kurum içinde kullanılmasıyla ilgili değildir. Aynı zamanda yenilikçi iş modellerinin ve uzun vadeli kurumsal stratejilerin uygulanmasına yönelik bir araç niteliği taşımaktadır (Zhang ve Chen, 2023:1484). Bilginin dijital forma dönüşümü sonucunda çalışma sistemini iyileştirme ve işleri sadeleşme yoluyla yüksek karlılık elde etmek isteyen işletmelerde yapılan tüm işlemler dijital dönüşüm olarak adlandırılmaktadır. Westerman ve arkadaşları (2011:8) dijital dönüşüm kavramını bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtası ile kurumların yapısını değiştirme, dâhili ve harici işlemleri iyileştirmek için dijital ortam olanaklarını sağlama ve farklı kullanıcıların deneyimlerini ve kurumların gelirlerini artırma süreci olarak tanımlamaktadır.

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren dijital dönüşüm özellikle teknoloji odaklı sektörlerde önem kazanmaya başlamıştır. Dijital dönüşüm yolculuğunun, küçük ölçekli üretim işletmelerinde imalat faaliyetlerini kolaylaştırma aracı olarak başladığı kabul edilmektedir. İlerleyen yıllarda üretim hattının yönetiminde çalışan insan faktörünün rolünü artıran gelişmeler, internetin yaygınlaşması ile birlikte geleneksel üretim yöntemlerinden modern, bütünlüğe ve esnek endüstriyel yöntemlere geçişi sağlamıştır. Ancak bu döneme kadar gerçekleşen uygulamaların biçimsel olmadığı ve bilimsellikten uzak olduğu kabul edilir. 2011 yılında ilk kez Almanya’da ortaya çıkan ve sonraki dönemlerde birçok ülke için stratejik bir hedef haline dönüşen Dördüncü Sanayi Devrimi, dijital dönüşümün gelişiminde en önemli adım olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm kavramı Amerika, Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ekonomilerde gözlemlenen rekabet avantajının, üretim maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere geçmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır (Bayarçelik, 2020).

Yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojik uygulamaların gelişimi ve yaygınlık kazanması, ticari kuruluşların geleneksel iş yapma modellerinin rekabetçi ve yenilikçi yapıdaki dijital modele dönüştürülmesini sağlamaktadır (Zehir, vd., 2020). Kuruluşlar, iç sistemlerinde dijital teknoloji kullanımının getirmiş olduğu

avantajlardan yararlanmak için tüm operasyonlarını ve bu süreçte gerekli olan araçlarını internet ile ilişkilendirme gayreti içindedir. Bununla birlikte müşterileri ile geleneksel dışı yollarla iletişim kurmaya başlayan işletmeler için de dijital dönüşüm önem kazanmıştır. Dijital kanallar ve web siteleri gibi teknolojik araçlar, kurum içinde ve dışında etkili iletişimi sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, kurumsal faaliyetlerin ve farklı gruplar arasındaki etkileşimin başarısında öncül rol oynamaktadır. Bu durum dönüşüm faaliyetlerini, kuruluşların gereksinim duyduğu örgütsel bir ihtiyaç haline getirmiştir (Sukhova, 2016). Ayrıca bu uygulamalar örgütsel yapının ve insan kaynakları anlayışının gelişimine yol açmakta ve entelektüel varlıkların önem kazanmasına neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin tüm çalışma alanlarına entegre edilmesini ifade eder. Bu kapsamda yapılan faaliyetler, kuruluşların mevcut duruma meydan okumasına yardımcı olan ve bu süreçte varsayımlar geliştirerek belirli yöntem ve kurallara uygun şekilde işlem yapılmasını gerektiren kültürel bir değişimi beraberinde getirmektedir. Slaymy ve Bushi (2019)'ye göre değişim, sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olurken, yüksek nitelikli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayan işletmeleri birer dijital tabanlı kuruluşa dönüştürmektedir. Bu değişime benzer bir yapı çeşitli kuruluşların çalışma modeli, prosedürleri ve süreçlerinde de gözlenmektedir. Bu bağlamda dönüşüm, dijital gelişimle uyumlu stratejik bir durum ve kurumun tüm fonksiyonlarına etki eden bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Kuruluşların genel süreç ve uygulamalarında büyük ölçekli değişimi amaçlayan dijital dönüşüm, ürün ve süreçlerin yanı sıra örgütsel yapılar ve yönetim kavramlarını da yakından etkileyen köklü ve radikal bir değişimi gerektirir. Bu karmaşık yapılu dönüşüm süreçlerinin takibi ve yönetimi, her çalışanın bireysel katkılarını sunacağı yönetsel uygulamaların başarısına bağlıdır (Matt, vd., 2015).

Zehir ve arkadaşları (2020)'na göre dijital dönüşüm, işgücünün yapısını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, belirli sektörlerde çalışanların yeni bilgi ve yetkinlikler kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uygulamalar çalışan ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olur. Bunun dışında teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdiği yenilikçi ve yaratıcı hizmet fırsatlarının sunulması, iş kalitesini geliştirmeyi sağlayacak bireysel ölçüt ve verilerin izlenmesi ve analiz edilmesi, potansiyel müşterilere ve çalışanlara erişim imkanı, örgütsel performansın iyileştirilmesi ve sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanması gibi birçok yarar sağlamaktadır (Zehir, vd, 2020).

Dijital dönüşümün temel hedefi, kuruluşların rekabet güçlerini artırarak, dijitalleşme döneminde kurulan ve rekabet avantajı oluşturan işletmelerin ulaştığı başarı düzeyini yakalayabilmektedir. Bu dönem öncesinde kurulan işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı zorluklardan biri de kuruluşları çalışanları ile ilgilidir. Örgütsel yapıda ve ürün/hizmet süreçlerinde yaşanan dijital dönüşüm faaliyetleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinde de köklü bir değişimi beraberinde getirmektedir.

1.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetim, yetenekli adayları işletmeye çekme, işe alma, yerleştirme, oryantasyon, öğrenme ve geliştirme, kariyer planlama ve kurum içi hareketlilik durumları, performans yönetim, ücretlendirme ve sosyal haklar, yetenek gibi çalışanlar ile ilişkili çeşitli uygulamaları kapsayan bir süreçtir. Kuruluşların gelişmesi ve büyümesini sağlayacak şekilde sahip oldukları çalışanların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi olarak da tanımlanabilir (Alkahlout, 2023, 27).

Stratejik İKY'ye ve teknolojideki gelişmelere artan ilgiyle birlikte İK profesyonellerinin çalışma alanlarında değişim yaşanmıştır. Yetenek yönetimi, işgücü ölçümleri ve analizleri gibi işlevlerde yaşanan güncel sorunları çözmek için yenilikçi teknoloji çözümleri kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi, İKY'nin evriminde önemli bir rol oynamış ve İKY'ye yönelik bakış açısının değişmesine neden olmuştur. İlk yıllarda E-İKY olarak tanımlanan kavram zaman içinde değişerek dijital İKY terimi ile kullanılır hale gelmiştir. Kavramsal yapıdaki değişiklikler dijital dönüşüm uygulamalarının yeni düşünce yapılarının oluşumu, yeni yeteneklerin ortaya çıkışı ve tanımı ve önceliklerin farklılaşması çerçevesinde ifade edilmesine neden olmaktadır (Haines ve Lafleur, 2008; Kavanagh, vd., 2009; Gürbüz, vd., 2022: 25).

Dönüşüm sürecinde çalışanların yer alması ile ortaya çıkan “dijital işgücü” kavramı bir grup insanın tutum, yeterlilik ve eylemlerini etkileyen yeni dijital teknolojileri temsil etmektedir. Yeni iş alanlarının ve yetkinliklerin beraberinde getirdiği değişim dalgası, İK uygulayıcılarının dijitalleşme karşısında stratejik ve operasyonel değişimlerin yaşanmasını zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile dijital dönüşüm arasında yapılandırılacak yeni ilişki, bu paradigmaya uygun bir kurum kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Pilot dijital dönüşüm programlarını kurum genelinde uygulamadan önce belirli birim ya da takımlarda proje uygulaması olarak başlatmak, stratejilerin doğru şekilde geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iş gücünün yeni teknolojileri kullanma konusunda yetkin olmasını sağlamak için dijital dönüşüme yönelik özel eğitim programlarının geliştirilmesi gereklilik haline gelmiştir (Li, 2024). İşe alım, performans yönetimi ve çalışan gelişimi gibi bazı İKY fonksiyonları, paydaşlara en iyi hizmeti sunma anlayışı çerçevesinde dijital teknolojiler kullanılarak yeniden düzenlenmektedir. Dijitalleşmenin, kuruluşların İKY fonksiyonları üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve İK süreçlerini daha kolay ve hızlı hale getirdiği görüşü, konu ile ilişkili çalışmalarca desteklenmektedir (Zhang ve Chen, 2023; Mitrofanova ve Konovalova, 2019; Fenech, vd., 2019). Bununla birlikte Parry ve Strohmeier (2014) gibi bazı akademisyenler, İKY dijitalleşmesinden kaynaklanan değişikliklerin etkisine odaklanarak İKY'nin gelecekte bazı zorluklar ile karşı karşıya kalacağını belirtmektedir.

1.3. Dijital İşe Alım

Performansını artırmayı amaçlayan her kuruluş, insan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştireceği yenilikleri temel stratejisinin önemli bir ögesi olarak görmektedir.

İKY uygulamaları, sürdürülebilir kurumsal gelişimin temelini oluşturur. Teknolojinin gelişimi ile yaygınlaşan web teknolojileri, dijital İKY'yi uygulamaya geçirecek sürecin kısa sürede ve etkili şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu dijital uygulamalar, işlemleri hızlandırıp bilgiye erişimin kolaylaşmasına ve maliyetlerin kademeli olarak azalmasına neden olur. Bilgi teknolojileri ile uyumlu bir sistem içinde geliştirilen bu uygulamalar, işletmelerin dijital İKY'ye verdiği önemin bir göstergesini oluşturmaktadır.

Lumi (2020:39-42) dijitalleşmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada, tüm İKY fonksiyonları ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi ele almış ve en büyük etkinin işe alım ve seçim sürecinde yaşandığını belirtmiştir. İnsan kaynakları ihtiyacını karşılamak için yürütülen işlerin büyük ölçüde dijital ortamda kontrol ve yönetimini sağlayan uygulamalar “dijital işe alım” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamada e-ışe alım, internet üzerinden işe alım, çevrimiçi işe alım, web üzerinden işe alım gibi çeşitli isimlerle adlandırılan dijital işe alım uygulamaları, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak işe alım süreçlerini yönetmek için bilgi teknolojisinden etkin bir şekilde yararlanma esasına dayanmaktadır.

İşe alım süreçlerinde dijitalleşmenin rolü, adaylarla etkileşimi artırarak daha hızlı ve verimli bir seçim sürecinin oluşumunu sağlarken, aynı zamanda insan kaynaklarıyla ilgili operasyonel işler için ayrılan zaman ve maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır. Dijital işe alım çalışmaları teknolojik platformlar kullanarak açık olan pozisyonların iç ve dış kaynaklara duyurulması ve nitelikli adayların temin edilmesi sürecini kapsar. Namlan (2017:5) dijital işe alımı, yetenekli adayları çekmek, adayların özelliklerini incelemek ve seçim sürecini basitleştirmek için teknolojik gelişmeler yardımı ile gerçekleşen faaliyetler bütünü olarak açıklamaktadır.

Abu Ola (2009) dijital işe alım ve e-ış başvuru sürecini, iş arayanların şirketler ve açık pozisyonlar hakkında ayrıntılı bilgi edindiği bir sistem olarak tanımlamaktadır. İş arayanların kurumsal web sitelerine kayıt olmaları, açık pozisyonlara başvurmaları ve hızlı bir şekilde sonuç almaları bu sistemin yararları arasındadır. Dijital işe alım süreci, işverenlere geniş ölçekli yetenek havuzuna erişim, hızlı ve etkili başvuru değerlendirmesi ve veri analitiği gibi avantajlar da sunar. Bu durum kuruluşların işe alım sürecini iyileştirirken, daha kaliteli ve uygun adaylarla karşılaşma şansını artırmaktadır (Kırılmaz, 2020).

Günümüzde birçok kuruluş, aday havuzu oluşturulmasından iş teklifinin iletilmesi ve işe başlatılmasına kadar geçen tüm işe alım süreçlerini dijital platformları kullanarak yönetmektedir. Özgeçmiş değerlendirme platformları, yetenek değerlendirme testleri, video mülakat uygulamaları gibi çeşitli dijital araçları içeren işe alım süreçleri, adayların potansiyellerini değerlendirmeyi ve süreci daha objektif, hızlı ve verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır (Uğurlu ve Doğan, 2023:7). Dijital işe alım işlevi belli başlı uygulamalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu uygulamalar arasında en bilinenleri web tabanlı iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu yapmayı sağlayan çevrimiçi araçlar, sosyal medya, oyun tabanlı işe alım ve yapay zeka, blockzincir gibi araçların kullanımınıdır (Wear, 2018; Kavanagh, vd., 2009; Gürbüz, 2022). Bu dijital dönüşüm,

işverenler için geniş aday havuzuna erişim, süreci etkili yönetme ve daha fazla veriye erişme avantajı sunarken, adaylar için kullanıcı dostu ve erişilebilir bir işe alım deneyimi sağlamaktadır (Uğurlu ve Doğan, 2023:7).

Dijital dönüşüm ile kurumların yapılarında yaşanan değişim ve gelişmeler, İKY uygulayıcılarının teknolojik araçlara bakış açısının değişimine de neden olmuştur. Örneğin 2016 yılında yapılan bir ankette İK uygulayıcılarının %75'i özgeçmiş tarama, seçim ve işe alım için oyunlaştırma veya oyun temelli değerlendirme uygulamalarını kullandıklarını belirtmiştir (Wear, 2018). Khahro ve arkadaşları (2021), geleneksel özgeçmiş inceleme işlevinin dijitalleşmesi ve benzer görevleri kısa sürede tamamlayan otomatik tarama programları ile işe alım sürecinin daha verimli hale geldiğini ifade etmektedir. 950 profesyonelin katılımı ile gerçekleşen benzer bir araştırmaya göre katılımcıların büyük çoğunluğu yapay zeka kullanımının işe alım sürecini hızlandırdığını (%89,6) ve işe alım için harcanan zamanı (%85,3) ve maliyeti (%77,9) azalttığını belirtmektedir (Workable, 2024).

2. YÖNTEM

Dijital dönüşüm, günümüzde kamu ve özel sektördeki birçok kuruluşta iş süreçlerinin köklü bir şekilde değişmesine neden olmaktadır. Kamu kuruluşları da bu dönüşümden etkilenecek geleneksel iş yapış biçimlerini dijital teknolojilerle entegre etmektedir. Bu süreç, özellikle işe alım süreci üzerinde önemli etkiler oluşturmakta ve sürecin hızını, verimliliğini ve erişilebilirliğini artırmaktadır. Ancak, dijital dönüşümün bu etkilerinin kamu sektöründe çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların demografik özelliklere göre nasıl farklılık gösterdiği henüz yeterince incelenmemiştir. Bu durum, dijital dönüşümün işe alım sürecindeki başarısını ve çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak açısından kritik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde dijital dönüşüm hareketleri ile işe alım süreçleri arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar (Vardarlier, P.,2020; Gilch ve Sieweke, 2021; Zhang ve Chen,2023) olmasına rağmen, kamu kuruluşlarında bu iki değişkeni inceleyen bir çalışma tespit edilmemiştir. Bu değişkenleri içeren çalışmalar dikkate alındığında çalışmamızın da bunlara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı şirketlerde dijital dönüşümün işe alım sürecine etkisini incelemektir. Bu kapsamda çalışanların bağlı oldukları işletmeye ilişkin dijital dönüşüm ve işe alım algıları ölçülmüş ve bunlar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, söz konusu değişkenler ile ilgili algı düzeylerinin çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, pozisyondaki tecrübe gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da ilişkisel tarama deseninden yararlanılmıştır. Araştırmanın temel amacını ve yönünü belirleyen araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır:

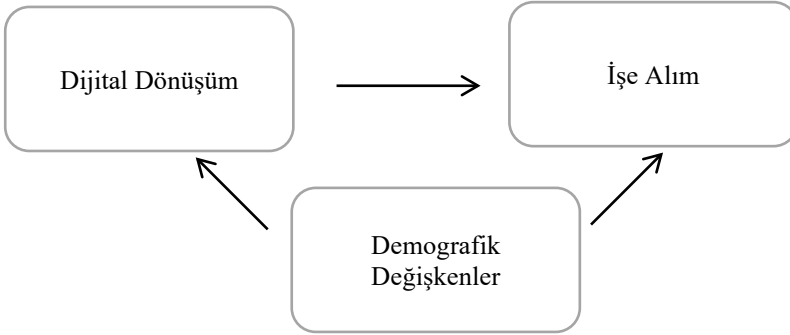
1. Dijital dönüşüm çalışmaları, Filistin'de faaliyet gösteren kamu kurumlarının işe alım süreçlerini nasıl etkilemektedir?

2. GPC çalışanlarının dijital dönüşüm algıları, demografik değişkenlere göre nasıl farklılık göstermektedir?
3. GPC çalışanlarının dijital işe alım süreçlerine dair algıları, demografik özelliklerine göre nasıl değişmektedir?
4. Dijital dönüşüm algıları ile GPC çalışanlarının dijital işe alım süreçlerine dair algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli, dijital dönüşümün işe alım süreçlerine etkilerini derinlemesine analiz etmekte ve bu süreçlerin çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, dijital dönüşüm süreçlerinin işletme içindeki dinamikleri ve işe alım stratejilerini nasıl etkilediğini anlamak için önemli bilgiler sunacaktır.

Araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak 3 temel ve 10 alt olmak üzere toplam 13 hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Dijital dönüşüm çalışmaları ile işe alım arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{2c}: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{2d}: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H_{2e}: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

H₃: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H_{3a}: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H_{3b}: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{3c}: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{3d}: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları işletmedeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H_{3e}: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Filistin’de kamu kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, 167 çalışanı bulunan Filistin'deki Genel Personel Konseyi (GPC) çalışanları oluşturmaktadır. 143 çalışandan yanıt alınarak oluşan örneklem grubu içerisinde farklı cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve mesleki tecrübeden katılımcıların bulunmasına dikkat edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplamak için araştırmanın amacına uygun olarak farklı ölçeklerin yer aldığı bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır: Kişisel Bilgi Formu, Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Dijital İşe Alım Ölçeği.

Kişisel Bilgi Formu: Anket formunun ilk bölümünde yöneltilen altı soru ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon ve pozisyonundaki tecrübesi gibi bilgileri edinilmesi hedeflenmiştir.

Dijital Dönüşüm Ölçeği: Dijital Dönüşüm Ölçeği, Nadeem ve arkadaşları (1993, 2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Sağlam (2022) tarafından yapılmıştır.

Dijital İşe Alım Ölçeği: Dijital İşe Alım Ölçeği’ni geliştirmek için alanyazın dikkatli bir şekilde taranmış ve bu araştırmanın amacına en uygun ölçeklerin Adli ve arkadaşları (2014) ve Doğan (2010) tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. İki ölçekteki ifadeler kullanılarak araştırmanın amacına uygun yeni bir ölçek geliştirilmiştir. dikkat edilmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri 2023 yılının Nisan ayında toplanmıştır. Google Forms üzerinden hazırlanan anket formları çevrimiçi olarak dağıtılmış ve yalnızca gönüllü olan çalışanların katılımı sağlanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada anket formları aracılığıyla toplanan veriler IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları ile analiz edilmiştir. Frekans ve yüzdesel analizler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gibi çeşitli betimsel istatistikler katılımcılara ilişkin demografik ve tanımlayıcı bulguları tespit etmek için kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Veri dağılımlarının normalliği analiz için çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi gruplar arası farklılıkları analiz etmek için kullanılmıştır. Post Hoc analizleri yapılırken grup sayısının azlığı ve grup sayıları arasındaki farklılıkların belirgin olması nedeni ile Bonferroni testi tercih edilmiştir. Değişkenlerin arasındaki ilişkileri analiz etmek amacı ile Pearson momentler çarpımı korelasyon tekniği kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde anket formu aracılığı ile elde edilen veriler çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Erkek	119	83,2
	Kadın	24	16,8
Yaş	18-24 yaş	16	11,2
	25-34 yaş	49	34,3
	35-44 yaş	32	22,4
	45-54 yaş	31	21,7
	55-64 yaş	15	10,5
Eğitim Durumu	Önlisans	42	29,4
	Lisans	75	52,4
	Yüksek lisans- Doktora	26	18,2
İşletmedeki Pozisyon	Yönetici	64	44,8
	Yönetici yardımcısı	29	20,3

	Bölüm başkanı	8	5,6
	Sekreterlik	32	22,4
	Yetkili	10	7,0
Pozisyonadaki Tecrübe	1 yıldan az	16	11,2
	1-3 yıl	54	37,8
	4-6 yıl	37	25,9
	7-9 yıl	14	9,8
	10 yıl ve üzeri	22	15,4

Bulgular katılımcıların %16,8'inin kadın olduğunu göstermektedir. Filistin İstatistik Merkezi'nin 2022 yılında yayınladığı rapora göre Filistinli kadınların işgücü piyasasına katılım oranı %18,6'dır. Bu durum kadınların daha fazla eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışmayı tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların büyük bölümünün 25-54 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Gazze Şeridi'ndeki abluka ve kötü ekonomik koşullar nedeniyle istihdam oranının geçmişe göre düşük olduğu ve istihdam içinde genç nüfusun azaldığı görülmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlasının (%52,4) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları ve anket hakkında objektif görüş bildirdiklerini göstermektedir. Ankete katılanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında %44,8'inin yönetici ve %20,3'ünün yönetici yardımcısı pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların yönetsel pozisyonlardan kaynaklanan hiyerarşik yapının doğal bir sonucu olduğu görülmektedir. GPC'inde yönetim kademesinde görev alan çalışanların araştırmaya yoğun katılımı, çalışmanın konusuna olan ilgiyi yansıtmaktadır. Ayrıca farklı örgütsel düzeylerdeki katılımcıların araştırmada yer alması, sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır. Katılımcıların %37,8'inin 1-3 yıl, %35,7'sinin 4-9 yıl ve %15,4'ünün de 10 yıl ve üzeri süredir buldukları pozisyonda oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların, dijital dönüşüm çalışmalarının kuruma ve uygulamalara yansımalarını değerlendirecek yeterli gözlem süresine sahip olduğunu göstermektedir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

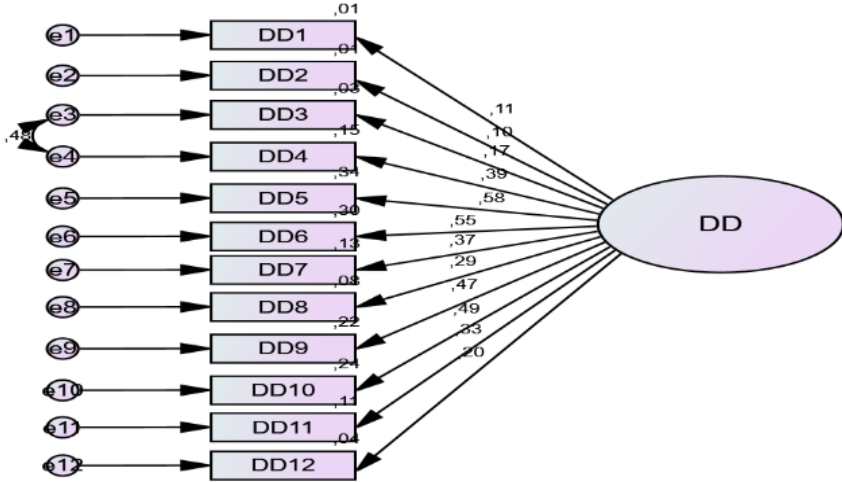
Bu araştırmada geçerlik analizleri, AMOS 24 programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ile dijital işe alım ölçekleri için ayrı analiz yapılmıştır. Ayrıca, her bir ölçeğe ait DFA modeli şekil olarak gösterilmiştir.

Tablo 2'de dijital dönüşüm ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,10 ile 0,58 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Şekil 2'de dijital dönüşüm ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri incelenmiştir. CMIN, RMR, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı; NFI ve CFI değerlerinin ise kriter değerlerine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	P
DD1	<---	DD	0,10	0,22	0,23	0,95	0,34
DD2	<---	DD	0,11	0,25	0,24	1,03	0,30
DD3	<---	DD	0,17	0,32	0,21	1,57	0,12
DD4	<---	DD	0,39	0,71	0,21	3,41	***
DD5	<---	DD	0,58	1,00			
DD6	<---	DD	0,55	1,15	0,27	4,28	***
DD7	<---	DD	0,37	0,76	0,23	3,23	0,00
DD8	<---	DD	0,29	0,59	0,22	2,64	0,01
DD9	<---	DD	0,47	1,84	0,47	3,89	***
DD10	<---	DD	0,49	1,03	0,26	4,00	***

Şekil 2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



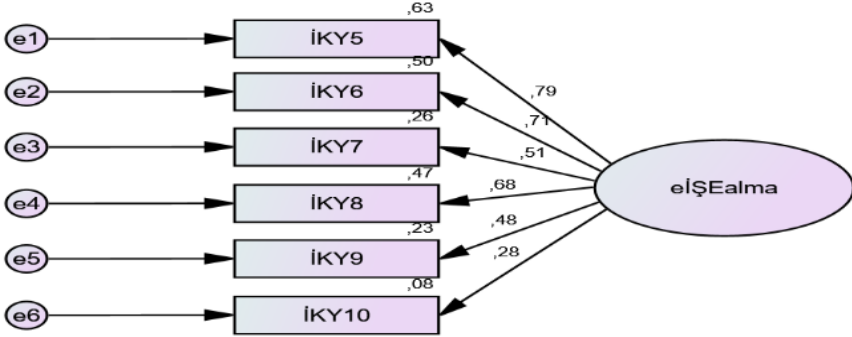
Tablo 3'te dijital işe alım ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerleri 0,28 ile 0,79 arasındadır. Şekil 2 ve 3'te dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeklerine ait DFA modelleri yer almaktadır. Ayrıca ölçeklerin DFA modeline ait uyum endeksleri incelenmiş ve CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maddeler		Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	P
İKY5	<---	Dijital işe alım	0,79	1			
İKY6	<---	Dijital işe alım	0,71	1,35	0,18	7,50	0,00
İKY7	<---	Dijital işe alım	0,51	0,89	0,16	5,52	0,00

İKY8	<---	Dijital işe alım	0,68	1,19	0,16	7,28	0,00
İKY9	<---	Dijital işe alım	0,48	0,81	0,16	5,14	0,00
İKY10	<---	Dijital işe alım	0,28	0,52	0,17	3,00	0,00

Şekil 3. Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi, dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri için iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Dijital Dönüşüm Ölçeği 12 madde oluşmaktadır. Ölçeğin tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,62 olarak bulunmuştur.
- Dijital İşe Alım Ölçeği ise 6 madde içermektedir ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,73 olarak hesaplanmıştır.

İç tutarlılık katsayıları, genellikle 0,60 ile 0,79 arasında olan ölçeklerin orta güvenilirlikte olduğunu ve 0,80 ve üzerinde olanların ise yüksek güvenilirlikte kabul edildiğini göstermektedir (Nakip ve Yaraş, 2017). Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeklerinin belirtilen güvenilirlik kriterlerini sağladığı yönündedir.

3.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri için minimum, maksimum, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri ölçeklerin dağılımlarının normal olup olmadığını analiz etmek için kullanılmıştır. Hair ve arkadaşları (2010) ve Byrne (2010) sosyal bilimlerde çarpıklık değerinin ± 2 aralığında ve Kurtosis değerinin de ± 7 aralığında olması durumunda dağılımların normal kabul edilebileceğini ifade etmektedir.

Dijital Dönüşüm değişkeni için ortalama değerin 4,13 ve standart sapmanın 0,21 olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenin çarpıklık değeri 1,67, basıklık değeri ise 6,62'dir. Dijital İşe Alım değişkeninde ise ortalama değer 4,10 ve standart sapma 0,24'tür. Çarpıklık değeri 0,64, basıklık değeri ise 5,9 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, katılımcıların anket formundaki dijital dönüşüm ve işe alım ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifade ile katılımcılar kurumdaki dijital dönüşüm ve işe alım uygulamalarının başarılı olduğu görüşündedir. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital işe alım ölçekleri ve alt boyutları için hesaplanan çarpıklık değerlerinin kriter değerler olan ± 2 aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin de ± 7 aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilebilir. Bu nedenle araştırmanın analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

3.4. İlişki Analizleri

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ve işe alım ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi testiyle analiz edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.D.Dönüşüm	1									
2.D. İşe Alım	0,23**	1								

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

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

Tablo 4'e göre işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital işe alım arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,23$ ve $p<0,05$). Bu durum çalışanların dijital dönüşüm algılarında oluşacak bir artışın dijital işe alım algılarını da artıracak olduğunu göstermektedir. GPC'de iş ilanı yayınlama, özgeçmiş havuzu oluşturma ve diğer işe alım faaliyetlerinin elektronik ortama taşınması ve sistematik şekilde uygulanması çalışanların ölçeklere ilişkin algılarının olumlu yönde olmasının temel nedenidir.

3.5. Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde dijital dönüşüm ve işe alım ölçeklerinin katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve tecrübe açısından farklılaşım farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Tablo 5'te dijital dönüşüm ve işe alım ölçekleri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre fark analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Fark Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	P	t	P
Dijital Dönüşüm	Erkek	119	4,13	0,22	0,16	0,69	0,22	0,83
	Kadın	24	4,12	0,15				
Dijital İşe Alım	Erkek	119	4,11	0,26	4,96	0,03	2,28	0,03
	Kadın	24	4,03	0,12				

Tablo 5'teki bulgulara göre katılımcıların bağlı buldukları işletme ile ilgili dijital dönüşüm algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği belirlenmiştir (t değeri için $p > 0,05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyetleri değişkenlik gösterse de işletmelerin dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır. Bu durum aynı çalışma ortamında bulunan kadın ve erkeklerin iş yapılarında benzer araç ve uygulamaları kullanmaları ile açıklanabilir. Teknolojik yenilik sonrasında kurumda uygulanan dijital dönüşüm ile ilgili eğitim ve bilgi kaynaklarının tüm çalışanlar için erişilebilir hale gelmesi bu sonucun diğer bir nedenidir. Cinsiyet ayrımı yapmadan düzenlenen eğitim uygulamaları, çalışanların bilinç düzeyini ve yetkinliğini artırmaktadır. Öte yandan, işe alım ilişkisi farklılık düzeylerinin cinsiyet açısından erkeklerde daha yüksek olması anlamlı farklılık göstermektedir ($t=2,28$ ve $p < 0,05$). Bu durum kurumdaki üst düzey pozisyonların çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşmasından kaynaklanabilir. Aşağıda dijital dönüşüm ve işe alım ölçeklerine ilişkin katılımcıların yaşlarına göre fark analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 6. Yaşa Göre Fark Analizi

	Yaş	N	\bar{X}	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	P
Dijital Dönüşüm	18-24	16	4,14	0,30	G.A.	0,21	4	0,05		
	25-34	49	4,11	0,13	G.İ.	5,94	138	0,04		
	35-44	32	4,10	0,11	Top.	6,15	142		1,21	0,31
	45-54	31	4,20	0,31						
	55-64	15	4,10	0,18						
Dijital İşe Alım	18-24	16	4,05	0,16	G.A.	0,47	4	0,12		
	25-34	49	4,03	0,22	G.İ.	7,71	138	0,06		
	35-44	32	4,13	0,24	Top.	8,18	142		2,09	0,09
	45-54	31	4,16	0,28						
	55-64	15	4,18	0,27						

Tablo 6'daki bulgulara göre katılımcıların dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin yaşları açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yaşları değişse bile tüm çalışanların dijital dönüşüm konusunda aynı bilince sahip olduğunu göstermektedir (F değeri için $p>0,05$). Yaş, teknoloji kullanımı ve erişimi üzerinde etkili olabilir. Geçmiş yıllarda dijital dönüşüm algısı ve yaş farklılığı çok daha belirgindi. Araştırmalar dijital çağda doğmuş yaş gruplarındaki çalışanların, dijital dönüşümün yoğun olarak yaşandığı kurumlarda çalışmaya istekli olduğunu göstermektedir (Sağlam, 2021:404). Teknolojiye erişim ve kullanımın artan bir eğilim göstermesi ve dijital teknolojilerin yaygınlaşması, çeşitli yaş grupları arasında oluşabilecek teknoloji kullanım farklarının azalmasına neden olabilir.

Dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre fark analizlerinin bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi

	Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	Önlisans	42	4,13	0,21	G.A.	0,02	2	0,01	0,17	0,84
	Lisans	75	4,14	0,22	G.İ.	6,13	140	0,04		
	YL-Doc.	26	4,11	0,16	Top.	6,15	142			
Dijital İşe Alım	Önlisans ^a	42	4,08	0,18	G.A.	0,46	2	0,23	4,14	0,02 c>b
	Lisans ^b	75	4,07	0,23	G.İ.	7,72	140	0,06		
	YL-Doc. ^c	26	4,22	0,33	Top.	8,18	142			

Tablo 7'deki bulgulara göre dijital dönüşüm farkındalığının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği gözlenmiştir. Buna göre doktora derecesine sahip olan katılımcılar ile önlisans mezunlarının dijital dönüşüm algıları benzerlik taşımaktadır (F değeri için $p>0,05$). Dijital dönüşüm farkındalığının akademik dereceden ziyade bölüm ya da alan türüne göre farklılık göstermesi de beklenebilir. Örneğin bilgisayar mühendisliğinden mezun olan bir öğrenci, tekstil ve moda tasarımı öğrencisine göre dijital dönüşüm konusunda daha yüksek farkındalığa sahip olacaktır. Ayrıca lisans mezunu çalışanlara kıyasla lisansüstü eğitim almış olanların dijital dönüşüm farkındalığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (F=4,14 ve $p<0,05$). Bu sonuç, lisansüstü mezunu olanların, daha fazla eğitim fırsatı elde etmiş olmasından kaynaklanabilir. Konu ile ilişkili benzer çalışmalarda (Tutkunca ve Haydar, 2022: 65) dijital dönüşüm uygulamalarının iş akışı ve iş tanımlama süreçleri ile ilgili olduğu ancak eğitim düzeyi açısından farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Tablo 8. İşletmedeki Pozisyona Göre Fark Analizi

	Pozisyon	N	\bar{X}	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	Yetkili	10	4,17	0,15	G.A.	0,08	4	0,02		
	Yönetici	64	4,14	0,21	G.İ.	6,07	138	0,04		
	Böl. Baş.	8	4,18	0,35	Top.	6,15	142		0,43	0,79
	Sekreter	32	4,10	0,19						
	Yön. Yrd.	29	4,12	0,20						
Dijital İşe Alım	Yetkili ^a	10	4,43	0,42	G.A.	1,23	4	0,31		a>b
	Yönetici ^b	64	4,07	0,22	G.İ.	6,95	138	0,05		a>c
	Böl. Baş. ^c	8	4,08	0,24	Top.	8,18	142		6,09	0,00 a>d
	Sekreter ^d	32	4,06	0,16						a>e
	Yön.	29	4,10	0,19						

Tablo 8’de dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeğinin katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre fark analizi bulguları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların kurumla ilgili dijital dönüşüm algılarının işletmedeki pozisyonları açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (F değeri için $p>0,05$). Bir diğer ifade ile katılımcıların işletmedeki pozisyonları değişmesine rağmen dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların dijital işe alım algı düzeylerinin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin dijital işe alım algılarının diğerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($F=6,09$ ve $p<0,05$). Yetkili pozisyonundaki çalışanların teknik gelişmelere hakim olması ve bilgi ve eğitim kaynaklarına erişim güçleri, dijital işe alım sürecinde aktif olarak rol almalarını sağlamaktadır. Yetkili çalışanların, dijital işe alım süreçlerinin yapılandırılmasına öncülük etmeleri ve işe alım konusunda pratik deneyim kazanmaları bu sonucun diğer nedenleri arasındadır. Bu deneyimler katılımcıların anlayış ve farkındalığının gelişmesine neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeğinin katılımcıların kurumdaki pozisyonda geçirdikleri süreye göre fark analizlerinin sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Pozisyonadaki Tecrübeye Göre Fark Analizi

	Pozisyon Tecrübesi	N	\bar{X}	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	1 yıl -	16	4,15	0,30	G.A.	0,02	4	0,00		
	1-3 yıl	54	4,13	0,19	G.İ.	6,13	138	0,04		
	4-6 yıl	37	4,12	0,20	Top.	6,15	142		0,09	0,99
	7-9 yıl	14	4,14	0,29						
	10 yıl +	22	4,11	0,13						
Dijital İşe Alım	1 yıl -	16	4,03	0,14	G.A.	0,34	4	0,08	1,49	0,21
	1-3 yıl	54	4,07	0,28	G.İ.	7,84	138	0,06		
	4-6 yıl	37	4,09	0,16	Top.	8,18	142			
	7-9 yıl	14	4,20	0,33						
	10 yıl +	22	4,16	0,24						

Tablo 9'daki bulgulara göre katılımcıların dijital dönüşüm ve dijital işe alım algıları, pozisyon deneyimleri açısından farklılaşmamaktadır. Çalışanların deneyim süresinin dijital dönüşüm algıladığını etkilemediği belirlenmiştir. (F değeri için $p > 0,05$). Dijital dönüşüm çalışmaları yalnızca yönetimin ya da tek bir departmanın sorumluluğunda değildir, tüm çalışanların ortak bir vizyon ve anlayışla benimsemesi gereken ve kurumun tüm iş süreçlerini etkileyen bir dönüşüm sürecini oluşturur.

4. TARTIŞMA

Dijitalleşme, Endüstri 4.0 devrimi ile birlikte günümüz işletmelerini etkileyen önemli konulardan biri haline gelmiştir. Ürün ve hizmetlerin oluşmasında dijital teknolojilerden yararlanmayı içeren bu uygulamaların, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak işletmelerin değer zincirine katkıda bulunduğu ve yeni bir rekabet avantajı aracına dönüştüğü herkes tarafından bilinen bir gerçektir. İşletmelerdeki İKY departmanları da dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeni yapılanma sürecine uyum sağlayarak yeni dijital uygulamaları İKY politikalarının merkezine yerleştirmiş ve sürekli gelişen dinamik bir İKY anlayışının benimsenmesine neden olmuştur. Bu uygulamalar arasında yapay zeka algoritmalarının pozisyon için uygun özgeçmiş taraması yapması ve adaylar ile görüşmeleri planlaması gibi işe alım sürecinde kullanımı en yaygın olanlarıdır (Kuksenok ve Prab, 2019:1).

Bir kamu kurumunda uygulanan dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım sürecine etkilerini incelediğimiz bu çalışmada, değişkenler arasında pozitif bir ilişki belirlenirken, katılımcıların dijital dönüşüm algılarının genel demografik özelliklerden etkilenmediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında

dijitalleşmenin yararlarını anlatan bir sistemin işletme genelinde yaygınlaştırılması, geleneksel yönetim tarzı ve güç kültürü gibi dönüşüm çalışmalarını olumsuz etkileme olasılığı olan faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlayabilir.

SONUÇ

Araştırmanın amacı kapsamında dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım süreci üzerindeki etkisi ve bu değişkenler ile çeşitli demografik özellikler arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı irdelenmiştir. Literatür taraması sonucunda dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları alt başlıklarının birbirinden bağımsız araştırmalarda farklı bağlamlarda incelendiği görülmüş ancak dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe alım arasındaki ilişkinin incelendiği az sayıda çalışma tespit edilmiştir. Ayrıca kamu kuruluşlarında bu iki değişken arasındaki ilişkinin konu alındığı bir çalışmaya rastlanmadığı belirlenmiştir ve gerçekleştirilen çalışma ile kamu sektörüne yönelik bir katkıda bulunulmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayanılarak işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital işe alım arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşüme geçiş yapmalarının, dijital işe alım süreçlerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Katılımcıların bağlı oldukları işletmelerdeki dijital dönüşüm algı düzeyleri, cinsiyet temelinde anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak, yeni işe alım süreçleriyle ilgili farkındalık düzeylerinde cinsiyet temelli bir farklılık tespit edilmiş ve erkek katılımcıların daha yüksek farkındalığa sahip olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin yaş ve eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemesi, katılımcıların genel demografik özelliklerinin dijital dönüşüm algıları üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları birimlerindeki yeni işe alım uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeyinin lisansüstü öğrenciler arasında daha yüksek olması, eğitim düzeyinin dijital işe alım süreçlerine olan duyarlılığı etkileyebileceğini göstermektedir. İşletmelerdeki dijital dönüşüm algı düzeyleri, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak işe alım algı düzeyleri pozisyon tecrübesine bağlı olarak değişmekte olup, yetkili pozisyonunda çalışanların diğerlerine göre daha yüksek bir algı düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

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

- İşletmeler, dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak dijital işe alım süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebilir. Çalışanlara dijital dönüşümün avantajları ve yararları anlatılmalıdır.
- Dijital dönüşümün uygulanmasının önündeki engeller yöneticilerden veya kurumun dijital dönüşüme yönelik kültüründen kaynaklanıyor olabilir. Dijital dönüşüm projelerinin geliştirilmesi için teknik ve finansal destek sağlayabilecek yerel ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği imkanları araştırılmalıdır.

- Cinsiyet temelli farkındalık düzeylerini dikkate alarak eğitim programları düzenlenmeli ve dijital işe alım süreçlerinde cinsiyet eşitliği sağlanmalıdır.
- Lisansüstü öğrencilere yönelik dijital İnsan Kaynakları uygulamalarının yaygınlaştırılması için özel stratejiler geliştirilmelidir.
- İşe alım süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için pozisyon tecrübesi temel alınarak eğitim programları oluşturulmalı ve yetkili pozisyonundaki çalışanların deneyimlerinden faydalanılmalıdır.

EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS ON RECRUITMENT FUNCTION: AN EXAMINATION OF DIGITAL RECRUITMENT PRACTICES IN A PUBLIC ORGANIZATION

1. INTRODUCTION

The fact that digital technology forms the main axis in every aspect of business and daily life brings about a radical change and transformation in organizational, social and economic activities around the world. The success of businesses aiming to grow in global and competitive markets in gaining superiority and adapting to changing systems depends on following and adopting current technological developments. This process is based on the principle of using the necessary technology for innovative and agile business models, systems and software that provide high profitability, competitive advantage and increased productivity. Transformation efforts have also had a significant impact on human resources management (HRM) processes and roles (Schmid and Pscherer, 2021). It is essential for organizations to provide and employ talented workforce in order to increase their profitability and achieve their goals. One of the obvious effects of digital transformation is the change in the recruitment process and talent acquisition methods. Many businesses focused on innovation tend to use modern technologies to increase the effectiveness of their recruitment processes. In this context, in the article we will examine the impact of digital transformation on recruitment processes.

2. METHODS

The purpose of this research is to examine the impact of digital transformation on the recruitment process in companies. In this context, employees' perceptions of digital transformation and recruitment regarding the company they work for were measured and it was investigated whether there was a relationship between them. In accordance with this purpose of the research, a quantitative research method was used. Relational survey design was used as the research design. The population of this research consists of employees in public institutions in Palestine. The sample of the research was selected from this universe using the convenience sampling method. The sample of this research consists of employees of the General Personnel Council (GPC) in Palestine, which has 167 employees. The survey targeted all employees and responses were received from 143 employees. The survey form consists of three parts: Personal information form, Digital Transformation Scale and Digital Recruitment Scale.

3. RESULTS

In this study, validity analyzes were carried out by confirmatory factor analysis (CFA). Standardized and unstandardized regression weight values of the items of the scales, CFA models and fit indices of these models were determined. It is agreed that the criteria of CMIN, RMR, GFI, AGFI and RMSEA values are met in both scales. The internal consistency coefficients of the scales were calculated as 0,62 and 0,73. For the digital transformation and digital recruitment scales used in the research, minimum, maximum, arithmetic mean, standard deviation values, skewness and kurtosis values were calculated and their results were evaluated. According to the results, it can be said that the participants' level of agreement with the statements about digital transformation and recruitment presented to them in the survey form was high. In other words, participants think that their workplaces are successful in terms of digital transformation and recruitment.

It is seen that the skewness values calculated for the different scales used in the research are in the range of ± 2 , which is the criterion values, and the kurtosis values are in the range of ± 7 , which is the criterion values. For this reason, it was accepted that the data of the study were normally distributed. For this reason, parametric tests were used in the analysis of the research. The relationships between the digital transformation and recruitment scales and their sub-dimensions were analyzed with the Pearson product-moment correlation analysis test. Accordingly, a significant relationship was detected between the two main variables ($r=0,23$ and $p<0,05$). Additionally, it was analyzed whether the scales differed in terms of demographic factors.

4. DISCUSSION

Digitalization has become one of the important issues affecting today's businesses with the Industry 4.0 revolution. It is a well-known fact that these applications, which include the use of digital technologies in the creation of products and services, contribute to the value chain for businesses by saving time and costs and turn into a new competitive advantage tool. HRM departments in businesses have also adapted to the new restructuring process brought about by digital transformation, placing digital applications at the center of HRM policies and adopting a constantly evolving dynamic HRM approach.

In this study, where we examined the effects of digital transformation activities implemented in a public institution on the recruitment process, a positive relationship was determined between the variables, and it was determined that the digital transformation perceptions of the participants were not affected by general demographic characteristics. Considering the research results, it is possible that a system in which the benefits of digitalization are explained throughout the business will eliminate factors that will hinder transformation such as management styles and corporate culture.

CONCLUSION

Based on the findings of the research, it has been determined that there is a positive relationship between digital transformation and digital recruitment in businesses. This result shows that businesses' transition to digital transformation can positively affect their digital recruitment processes.

Participants' digital transformation perception levels in their businesses do not show a significant difference based on gender. However, a gender-based difference was detected in the awareness levels regarding digital recruitment processes and it was determined that male participants had a higher awareness than females. The fact that digital transformation awareness levels do not differ according to age and education levels shows that the general demographic characteristics of the participants have a limited effect on digital transformation perceptions. The fact that the level of awareness regarding the digital Human Resources application in the digital recruitment department is higher among graduate students shows that the level of education may affect the sensitivity to digital recruitment processes. Digital transformation perception levels in businesses do not show a significant difference according to the participants' positions in the business. However, recruitment perception levels vary depending on position experience, and it has been determined that employees in authorized positions have a higher perception level than those in other positions.

KAYNAKÇA

- Abu Ola, M. (2009). An Analytical Study of the Pressure of Work and its Impact on Organizational Loyalty: A Case Study of Managers in the Ministry of Interior. (Unpublished master's thesis). Islamic University.
- Adli, M., Gharib, S., Hakami, H. & Pourmahdi, K. (2014). A Survey on Electronic Human Resource Management Consequences, Its Outcomes and Performances. *Journal of Basic and Applied.*, 4 (10) 71-82.
- Alkahlout, O. H. (2023). Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi.
- Bayarçelik, E. B. (2020). *Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine Etkileri: Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Doğan, A. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri

üzerindeki Etkisinin İncelenmesine yönelik bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.

- Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22 (2), 166-175.
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting Digital Talent: The Strategic Role of Recruitment in Organisations' Digital Transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35 (1), 53-82.
- Gürbüz, U., Afacan F. M. & Özdemir, Ş. (2022). Digital HR: A Study on How Game-based Assessments Can Attract Talents. *Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies*, 12 (1), 22-33.
- Haines, V. Y., & Laflour, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Journal of Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 525-540.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları, Ankara.
- Kavanagh, M. J., Thite, M. & Johnson, R. D. (2009). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, California: SAGE Publications Inc.
- Khahro, S. H., Hassan, S., Zainun, N. Y. B. & Javed, Y. (2021). Digital Transformation and E-Commerce in Construction Industry: A Prospective Assessment. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (1), 1-8.
- 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.
- Kuksenok, K. & Prab, N. (2019). Transparency in Maintenance of Recruitment Chatbots in Ehere is the Human? *Bridging the Gap between AI and HCI Workshop*, 1-4.
- Li, S. (2024). The Influences of Digital Transformation of Commercial Banks on Human Resources Demand, *Nanjing University of Finance and Economics Journal*, 1-31

- Lumi, A. (2020). The Impact of Digitalisation on Human Resources Development. *Prizren Social Science Journal*, 4 (3), 39-46.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Mitrofanova, A. E. & Konovalova, V. G. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 1717-1727.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Digital Transformation ve Digital Business Strategy in Electronic Commerce-the role of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13 (2), 1-8.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Namlan, A. (2017). The Impact of Digital Human Resources Management on Institutional Performance through Organizational Education in Private Hospitals in the State of Qatar (Unpublished master's thises). Al-Bayt University. Qatar
- Parry, E. & Strohmeier, S. (2014). HRM in the Digital Age–Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 36 (4), 1259–1266
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), 63-77.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 395-420.
- Schmid, Y. & Pscherer, F. (2022). *Digital Transformation Affecting Human Resource Activities: A Mixed-Methods Approach*. In *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems*, France: Springer International Publishing.
- Schwertner, K. (2021). The Impact of Digital Transformation on Business: a Detailed Review. *Strategic Management in the Age of Digital Transformation*, ed J. Metselaar , London: Proud Penn
- Slaymy,J. & Bushi,Y. (2019). The Digital Transformation Between Necessity and Risks. *Journal of Legal and Political Sciences*. 10 (2).

- Stolterman E. & Fors A.C. (2004). *Information Technology and the Good Life*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Sukhova, M. (2016). Digital Transformation: History, Present, and Future Trends. Retrieved on November, <https://auriga.com/blog/2016/digitaltransformation-history-present-and-future-trends/>
- Tutkunca, T., & Haydar, O. (2022). Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik üzerine Bir Çalışma. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 2 (1), 57-68.
- Uğurlu, H. Ü. A. & Doğan, A. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen İşe Alım İşlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (45), 1-16.
- Vardarlier, P., (2020). Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 239-264.
- Wear, H. E. (2018). A Validation of a Game-based Assessment for the Measurement of Vocational Interest. (Unpublished master's thesis). San Francisco State University and Social Science Institute. San Francisco
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1 (1-68).
- Workable (2024), AI in Hiring and Work, (Erişim tarihi, 25.01.2024). <https://get.workable.com/ai-in-hiring-survey>
- Zehir, C., Karaboğa, T. & Başar, D. (2020). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, Cham, Springer.
- Zhang, J. & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-17.
- Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., Zardini, A., Rossignoli, C. ve Kraus, S. (2023). Organizational Roles in the Context of Digital Transformation: A Micro-level Perspective. *Journal of business research*, 157 (113563), 1-14.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Oday ALKAHLOUT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Oday ALKAHLOUT