ARAŞTIRMA MAKALESİ

DİJİTAL DÖNÜŞÜMLERİN, YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: MUHASEBE MESLEK MENSUPLARI ÜZERİNE UYGULAMA

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON THE EFFECTIVENESS OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES: AN APPLICATION ON ACCOUNTING PROFESSIONALS

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Şirin YAKUT*

ÖZ

Bu çalışmada piyasada oluşan dijital dönüşümlerin muhasebe meslek mensuplarının yetenek yönetimi uygulamalarına olan etkisi incelenmiştir. Çalışmanın kavramsal kısımda tümdengelim yöntemi izlenmiş ve bilimsel makaleler, kitaplar, internet, raporlar ve yazılı kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmanın verilerinin elde edilmesi için "Dijital Dönüşüm Ölçeği" ve "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1092 serbest mali müşavir olup, katılımcıların anketleri eksik veya hatalı olarak doldurulabilecekleri düşünülerek, basit tesadüfi yöntemle ve istatistik evren-örneklem tespiti tablolardan yararlanılarak belirlenen 600 kişiye, "Google Formlar" aracılığıyla anketler dağıtılmıştır. Uygulama sonunda 32 anketin geçersiz olduğu görülmüş ve geriye kalan 568 kişiye (örneklem büyüklüğü) ait verilere SPSS 22 istatistik programınından yararlanılarak araştırmanın analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesi için "Dijital Dönüşüm Ölçeği" ve "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu kapsamda analizler sonrasında dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisinde; yaş ve eğitim aracı-değişkenleri açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dijital Dönüşüm, Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, İş verimliliği, Süreklilik.

* İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, msyakut@gelisim.edu.tr.com, ORCID: https://orcid.org/ 0000-0003-1160-5956.

Makale Geliş Tarihi: 12.02.2024
Kabul Tarihi: 04.08.2025

ABSTRACT

In this study, the impact of digital transformations in the market on the talent management practices of accounting professionals is analysed. In the conceptual part of the study, deductive method was followed and scientific articles, books, internet, reports and written sources were utilised. "Digital Transformation Scale" and "Talent Management Practices Perception Scale" were used to obtain the data of the study. The population of the research is 1092 independent financial advisors operating in the province of Istanbul, and the questionnaires were distributed through 'Google Forms' to 600 people determined by using the simple random method and statistical population-sample determination tables, considering that the participants could fill in the questionnaires incompletely or incorrectly. At the end of the application, 32 questionnaires were found to be invalid and the data of the remaining 568 people (sample size) were analysed using the SPSS 22 statistical programme. "Digital Transformation Scale" and "Talent Management Practices Perception Scale" were used to obtain research data. In this context, after the analyses, it was determined that digital transformations have a positive effect on talent management practices. In addition, it was determined that there was a statistical difference between the participants in terms of age and educational instrument-variables in the effect of digital transformations on talent management practices.

Keywords: Digital Transformation, Talent Management, Employee Performance, Business Efficiency, Continuity.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, piyasada oluşan dijital dönüşümlerim muhasebe meslek mensuplarının yetenek yönetimi uygulamalarına olan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın problen cümleleleri; Dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi var mıdır? ve Dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerine etkisinde, demografik değişkenlerin aracılık etkisi var mıdır? şeklinde belirlenmiştir. Muhasebe mesleği, 1989 yılında yürürlüğe giren 3568 Sayılı Serbest Muhasebe ve Yeminli Denetim Kanunu ile hukuki statü kazanmıştır (Kıllı, Türkoğlu & Gülmez, 2018, s. 47) ve muhasebe meslek mensubu ise eğitim ve uygulama yoluyla kazandığı muhasebe

bilgisi ve becerilerini belirli sınırlar içinde sunarak geçimini sağlayan bir profesyoneldir (Sayım & Usman, 2016, s. 15).

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde piyasadaki gelişmelere bağlı olarak teknolojik değişimler meydana gelmektedir ve bu durum mevcut dijital kaynaklardan yararlanmayı gerektirmektedir. Bu bağlamsDijital dönüşümler, yeni teknolojilerden yararlanmayı daha kolay hale getirmekte, meslek mensuplarının işlerini hızlandırmakta, etkinliğini ve güvenirliğini artırmaktadır (Branch, Burgos, Serna & Ortega, 2020, s. 48).

Muhasebe işletmelerinde işlemlerin detaylı olması ve muvzuatın sık-sık değişmesi nedeniyle personelin geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve yetenek yönetimi uygulamaları daha karmaşık ve zorlu süreçleri gerektirmektedir (Church, Fleck, Foster, Levine, Lopez & Rotolo, 2016, s. 450). Bu nedenle muhasebe işletmeleri mevcut iş ve ekonomik koşulların da zorlukları nedeniyle yetenek yönetimi konularına gereken finansı ve zamanı ayırmakta zorlanmaktadır. Ayrıca meslek mensuplarının becerili ve üst düzey yetenekli personeli tespit edebilmeleri için detaylı ve uzun süren çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi, nitelikli adayları seçmek, rekabetçi insan kaynaklarını yönetmek, eğitim fırsatlarını sunmak, kişisel gelişimleri desteklemek gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Khatri, Gupta, Gulati & Chauhan, 2010, s. 39).

Dijital dönüşümlerin temel amacı, işletmelerin ve kurumların teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak iş süreçlerini dönüştürmesi ve geliştirmesidir. Bu dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojilerin sunduğu avantajları maksimum düzeyde kullanmasını ve rekabetçi bir avantaj elde etmesini hedeflemektedir. Dijital Dönüşümler (DD), mükelleflerle olan ilişkilere, iç süreçlerine ve yeni yetenekler geliştirilmesine destek olduğu için meslek mensupları açısından büyük önem taşımaktadır (Zaoui & Souissi, 2020, s. 621). Ayrıca meslek mensupları kadrosunda yer alan yeni yetenekler sayesinde; yeni projeler, teknolojik altyapı, DD'ler ve maliyet tasarrufları sağlamak çok daha mümkün hale gelmektedir (Dahlstrom, Ericson, Khanna & Meffert, 2017, s. 7).

Yetenek yönetimi (YY), muhasebe meslek kuruluşları için stratejik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla YY'ler stratejik yönetim ve operasyonel verimliliği sağlayabilmek için DD'leri ve YY uygulamalarını, tüm çalışanların katılımı ve eşgüdüm içerisinde yürütmeleri gerekmektedir (Van Zyl, Mathafena & Ras, 2017, s. 1). Muhasebe kuruluşlarında YY faaliyetleri, ihtiyaç duyulan beceri-

lerin, yeteneklerin, yeniliklerin ve teknolojilerin geliştirilmesini ve başarıyla yürütülmesini gerektirmektedir (Dahlstrom vd., 2017, s. 2). Bu nedenle Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde, kabiliyet, ustalık, tecrübe, ilgi, yeni gelişmelere açık olmak, takım çalışması, bilişim teknolojileri okuryazarlığı ve süreklilik önemli bir rol oynamaktadır (Gallardo-Gallardo, 2018, s. 33-34).

Sonuç olarak rekabetin sürekli olarak arttığı küresel piyasalarda muhasebe meslek mensuplarının yetenek yönetimi konusunda başarılı uygulamalar gerçekleştirmesi; rekabette üstünlük sağlama, mükellef memnuniyeti ve kuruluşların sürdürebilirliği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşümlerin, muhasebe meslek mensuplarının etkinliğine ve yetenek yönetimine katkıların artırılmasına yönelik olarak yapılan bilimsel çalışmaların alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

2. YETENEK YÖNETİMİ BOYUTLARI

YY'nin boyuları, vizyonu ve misyon, performansa göre ücret, kariyer geliştirme ve çalışanların fikrine önem verilmesi olarak sıralanmakta olup muhasebe işletmelerinin sürekliliği için stratejik bir önem taşımaktadır (Jayaraman, Talib & Khan, 2018, s. 1). Vizyon belirlenen geleceğin net ve ilham verici bir resmi ve misyon ise hizmetlerin amacına yönelik değerlerin kısa ve ikna edici bir ifadesidir. Vizyon ve misyonun çalışanlarla paylaşılması; ekibin faaliyetleriyle ilgili olmakta ve her birinin kurumsal hedeflere ulaşılmasına nasıl katkıda bulunduğunu göstermekte ve bireysel düzeyde, her bir çalışanın projelerine veya faaliyetlerine rehberlik etmektedir (Zasa & Buganza, 2023, s. 417).

Muhasebe i**şletmeler**inde YY ve performansa göre ücret, çalışan bağlılığı, iş gücü ortamı ve ödüllendirme gibi faktörler, YY uygulamalarını etkileyen önemli unsurlardır. Düşük ücretli çalışanlar, temel ihtiyaçlarını karşılayanlara göre parasal ödüllerle daha fazla motive olmaktadır. Bu kapsamda **çalışanlar**, performans primleri, uzun tatiller, adil tazminatlar ve uygun maaşlarla ödüllendirerek bu motivasyonu artır**ıl**makta ve çalışan maaşlarını diğer işletmelerle **eşleştirerek başarı sağlamaktadır** (Yeswa & Ombui, 2019, s. 95). Muhasebe çalışanlarının katılımı, kurumun yönetimine, planların oluşturulmasına, hedeflerin belirlenmesine ve kararların alınmasına katılım anlamına gelmektedir (Chodorek & Sudolska, 2016, s. 83).

Kariyer gelişiminin çalışan bağlılığı ve örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır. YY ve kariyer gelişimi, çalışan bağlılığı düzeyini artıran ve bunun sonucunda da örgütsel etkinliği artıran önemli uygulamalardır (Ali, Bashir & Mehreen, 2019, s. 62). YY, bu dijital ve çağdaş iş yönetiminde önemli bir trend olup, işletmelere yeni fikirler ve entelektüel potansiyel geliştirerek iş modelleri oluşturma fırsatı sunmaktadır. YY, işletmelerin en iyi çalışanları bulma çabasıyla giderek önem kazanmaktadır (Chodorek & Sudolska, 2016, s. 76).

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜMLERİN BOYUTLARI

DD'ün boyutları, müşteri memnuniyetini, çalışan verimliliğini, işletmelerin sürekliliğini, liderlik ve rekabet gücünü artırmak şeklinde sıralanmaktadır (Volkens & Anderson, 2017, s. 30). DD'ler, muhasebe ve mali müşavirlik faaliyetlerini etkilemekte ve bunun sonucunda; müşteri memnuniyetini artırmak ve iş süreçlerini geliştirmek için teknolojik yeniliklere adapte olma ihtiyacı duymaktadırlar (Miguel, vd., 2022, s. 1). Bu nedenle DD'ler muhasebe uygulamalarında blok zincirler, IoT'ler, otomasyon uygulamaları, yapay zeka gibi gelişmekte olan teknolojiler, piyasalarda faaliyet gösteren iş kollarını etkilemektedir (Datta & Nwankpa, 2021, s. 87). Bu kapsamda Fiodorov & Ochara'nın (2019, s. 25) yaptıkları çalışmada işletmelerde verimliliğini arttırılması, yeni iş fırsatlarını öngörülmesi ve müşteri memnuniyetinin devamlılığı için DD'lerin önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir.

YY, stratejik kararlar ve faaliyetlere ilişkin dijital dönüşümlerin uygulanabilmesi için dönüşümsel değişimler gerekmekte ve dijitalleşmenin avantajlarından yararlanabilmek için strateji, kültür ve yeni teknolojilerden yararlanmaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için üst yönetimin değişim yeteneğine, çalışanların sürece katılımına ve mükellef memnuniyetinin sürekliliğine ihtiyaç duymaktadır (Schwertner, 2017, s. 389). Dijital dönüşümler DD'ler muhasebe işletmelerinin hizmet kalitesini, mükelleflerin memnuniyetini ve rekabet gücünü etkilemektedir (Lozić & Čiković, 2021, s. 231). Bu kapsamda DD çağında mali müşavirlik kuruluşlarının rekabet gücü, dijital yetkinlikleri ve dijital becerileri ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olup; hizmetlerin kalitesi, işlemlerin güvenilirliği ve müşterilerin memnuniyetini sağlamada önemli bir role sahiptir (Ivanenko & Artamonova, 2020, s. 2780).

DD'ler, programlar düzenleyici mevzuat, bilgi altyapısı ve bilgi güvenliği, dijital teknoloji ve dijital kamu yönetimi gibi alanlarda çalışma alanı alt yapısını oluşturarak dijital becerilerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Muhasebe mensuplarını sektördeki rekabetçiliğinin güçlendirilmesi, tüm ekonomik gelişmelere uyumunun sağlanması için tüm çalışanlarının katılımının sağlamnası ve destek vermesi gerektirmektedir (Ivanenko & Artamonova, 2020, s. 2781).

4. YETENEK YÖNETİMİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLİŞKİSİ

YY yaklaşımlarının benimsenmesi ve yetenekli çalışanları elde tutmanın, geliştirmenin muhasebe ve mali müşavirlik işletmeleri için öneminin daha iyi anlaşılması sonucunda bu değişimlere uygun yeni DD uygulamaları benimsenmektedir. Bu değişimler meslek mensuplarının faaliyet kapsamına entegre edilerek uygulamalar, iletişimler, işlerin yapılma yöntemleri, iletişim şekilleri ve yöntişim biçimi yeni bir yapıya dönüştürülmektedir. Bu yeni yapı aynı zamanda, işletme içi yeteneklerin tanımlanması, belirlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesine destek olmaktadır (Li & Devos, 2008, s. 16-17).

4.1. Yetenek yönetiminin, Dijital Dönüşümlerin Gelişmesine Etkileri

Meslek mensuplarının küresel rekabet şartlarında oluşan belirsizlikleri netleştirebilmeleri için yetenek uygulamalarının yeni teknolojilerle desteklenerek geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gelişmelerde sürekliliğinin sağlanabilmesi dijital odaklı bir yönetim desteğinin olması, bu değişime tüm personelin dahil edilmesi, işbirliğinin sağlanması ve amaç birliğinin oluşturulması gerekmektedir (Guerra vd, 2023, s. 8).

4.2. Yetenek Yönetiminin, İşletmenin Verimliliğine Etkileri

İşletmelerde verimliliğin artırılması, nitelikli işgücünün kişisel gelişimlerinin sağlanması ve mükelleflerin memnuniyetinin devamlılığı için dijital altyapı destekli YY uygulamaların sürekli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. YY; muhasebe çalışanlarının gerekli kapasite düzeyine ulaşması için sürekli olarak eğitilmesini savunmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetimi programına dahil olan iş gücünün daha yenilikçi olması ve işletmenin verimliliğine mükemmel bir şekilde katkıda bulunması için piyasada meydana gelen değişimler ve yeni teknolojilere gecikmeden adapte olması gerekmektedir (Ogbari vd., 2018, s. 21).

4.3. Yetenek Yönetiminin, Çalışanların Verimliliğine Etkileri

YY'nin, bir kurumu ileriye taşıyabilecek ya da doğru kullanılmadığı takdirde aynı seviyede kalmasına neden olabilecek önemli bir araç olduğu görülmektedir. Muhasebe çalışanlarının kendilerini diğer çalışanlar arasında öne çıkaran farklı becerileri kazanmaları, yeteneklerini sergileyecek teknolojik alt yapıları kullanmaları; hem muhasebe kuruluşlarının hem de meslek mensuplarının verimliliklerinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Azotani vd., 2020, s. 52).

5. YÖNTEM

Bu çalışmanın, kavramsal bölümünde **tümden**gelim yöntemi izlenmiş ve uygulama bölümünde ise değişkenler arası ilişkilerinin analizi için niceliksel sebep-sonuç yöntemi esas alınmıştır. Bu kapsamda çalışmada anket uygulaması için İstanbul Üniversitesi, Etik Kurulu'ndan 16/08/2024 tarih ve 2024/12 sıra sayılı toplantısında alınan kararla gerekli izin alınmıştır. Anket verilerine; SPSS 22 istatistik programı yardımıyla "güvenirlik analizi", "frekans analizi", "farklılık", "korelasyon" ve "regresyon" analizleri uygulanmıştır.

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğünün tespiti için 2 1 (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 65) değerleri dikkate alındığında;

Tablo 1. Evrenin Büyüklüğü ve Örneklemin Tespiti

Evren Büyüklüğü	Örneklem +-0.05 örnekleme hatası
1000	278
2500	333
5000	357

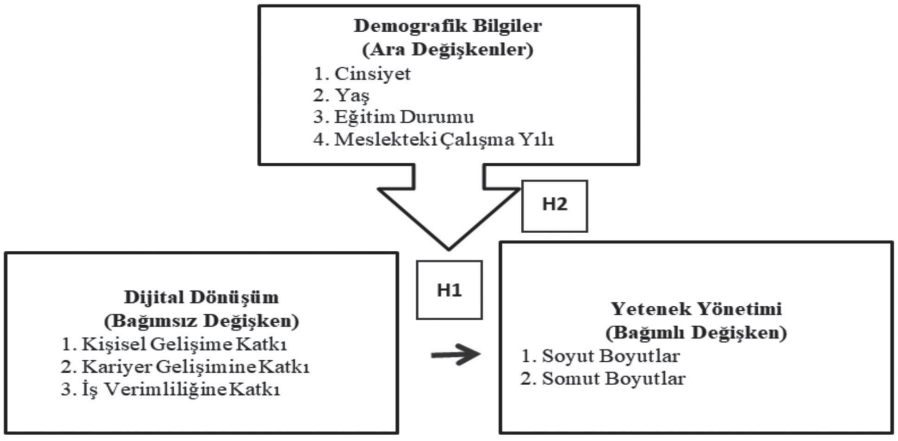
Araştırmanın verileri anket yöntemiyle edilecek olup anketin; ilk bölümde demografik özellikler bilgi formu, ikinci bölümünde "Dijital Dönüşüm Ölçeği" ve üçüncü bölümde ise "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği" yer almıştır. Anket katılımcıları basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren İstanbul odasına

bağlı 1092 serbest muhasebeci mali müşavirdir. Bu sayı tablo1'de 2500 evren büyüklüğünün esas alınmasını yani en az 333 kişinin örneklem olarak alınmasını gerekmektedir. Dolayısıyla eksik veya hatalı olarak doldurulabileceği düşünülerek 600 kişiye "Google Formlar" aracılığıyla anket uygulanmış, 32 anketin geçersiz olduğu görülmüş ve geriye kalan 568 kişiye (örneklem büyüklüğü) ait verilerle ilgili analizler yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup; ilk bölümünde katılımcıların demografik verilerine yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise Bahadınlı (2012, s. 233) tarafından geliştirilmiş olan "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği"nin KMO değeri 0,947 olarak çok güvenilir bulunduğu belirtilmiş olup 2 boyut 16 maddeden oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmada, Kumar'ın (2016, s. 10) geliştirilmiş olduğu ve Demirel'in (2021, s. 2960) Türkçe'ye çevirmiş olduğu "Dijital Dönüşüm Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin "Cronbach Alfa Katsayı"sının 0,927 bulunduğunu ve çok güvenilir olduğunu belirtilmiştir. Ölçeğin 5'li likert yöntemiyle hazırlanmış olup, toplamda 3 boyuttan ve 11 maddeden oluşturulduğu gözlemlenmiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1. Demografik Özellikler, Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model

Hipotezler

Ana Hipotez, H1: Dijital dönüşüm, yetenek yönetimini etkiler.

Alt Hipotezler (H1): Dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi vardır *(Soyut Boyutlar, Somut Boyutlar)* **etkiler.**

H1a1: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının*;* yetenek yönetimin soyut boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a2: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişime katkının*;* yetenek yönetimin soyut boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a3: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının*;* yetenek yönetimin soyut boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a4: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının*,* yetenek yönetimin somut boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a5: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişime katkının*,* yetenek yönetimin somut boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a6: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının*,* yetenek yönetimin somut boyutları üzerinde etkisi vardır.

Ana Hipotez, H2: Demografik özellikler, dijital dönüşüm boyutları ve yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel olarak fark vardır.

Alt Hipotezler, H2:

H2a1: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2a2: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2a3: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2a4: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek

yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2a5: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2a6: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet aracı değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b1: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b2: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b3: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b4: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b5: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2b6: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c1: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c2: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c3: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c4: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c5: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2c6: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; eğitim değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d1: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d2: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d3: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d4: Dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d5: Dijital dönüşüm boyutlarından kariyer gelişimine katkı katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

H2d6: Dijital dönüşüm boyutlarından iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin soyut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık vardır.

5.4. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler "IBM SPSS21 Programı" kullanılarak analiz edilmiş olup çalışmanın bu kısmında; "Güvenirlik", "Frekans", "Regresyon" ve "Korelasyon Analizleri" sonrası bulgulara yer verilmiştir.

5.4.1. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda "Dijital Dönüşüm" ve "Yetenek Yönetimi" ölçekleri ile ilgili güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 2. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Ölçekleri İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	0,940	0,944
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	0,825	
	"İş Verimliliğine Katkı"	0,758	
Yetenek Yönetimi	"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	0,885	0,939
	"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	0,906	

Hesaplanan cronbach alfa katsayıları yukarıdaki tablo 2'de özetlenmiştir. Hesaplanan bu değerler incelendiğinde boyutlar için en küçük güvenilirlik kat sayısının 0,758 olduğu görülmektedir. En küçük değer olmasına rağmen "İş Verimliliğe Katkı" boyutunun oldukça güvenilir olduğunu gösteren bir değerdir. Ayrıca "Dijital Dönüşüm" (α=0,944) ve "Yetenek Yönetimi" (α=0,939) ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin oldukça güvenilir oldukları görülmektedir (Karasar, 2011, s. 79).

5.4.2. Normallik Sınaması

Normallik varsayımının sınanması, yapılan araştırmalarda kullanılacak istatistiksel analiz yöntemlerine karar verme sürecinde kullanılmaktadır. Normallik varsayımının sınanması sonucunda elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılıma uygun çıkması durumunda parametrik yöntemleri, normal dağılıma uygun çıkmaması durumunda ise parametrik olmayan yöntemleri kullanmak gerekmektedir.

Tablo 3. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Skewness / Çarpıklık	Kurtosis / Basıklık
Kişisel Gelişime Katkı	-,379	,299
Kariyer Gelişimime Katkı	-,898	1,304
İş Verimliliğe Katkı	-,501	,230
Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar	-,283	,462
Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar	-,294	,909

Normallik sınaması histogram, q-q plot, Shapiro-Wilk-W testi, Kolmogorov Smirnov testi, çarpıklık ve basıklık kat sayılarının incelenmesi gibi çeşitli yöntemlerle test edilebilir. Yapılan araştırmada normallik sınaması çarpıklık ve basıklık kat sayılarına bakarak incelenmiştir. Bu yöntemde çarpıklık ve basıklık kat sayıları -3 ile +3 arasında (Uysal ve Kılıç, 2022, s. 245) değer alması durumunda verilerin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma hesaplanan çarpıklık ve basıklık kat sayıları incelendiğinde değerlerin tamamının -3 ile +3 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, normallik sınaması sonucunda elde edilen sonuçlar baz alınarak araştırmada parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

5.4.3. Faktör Analizi

Faktör Analizi, bir araştırmada yer alan ve aynı amaca hizmet eden birden fazla maddenin/değişkenin, tek bir çatı altında toplanıp aynı amaca hizmet edebilecek tek bir değişken elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemidir. Faktör analizi ile birlikte değişken sayısı indirgenerek, karmaşık analizlerin ve anlam karmaşasının önüne geçilebilmesi hedeflenir.

Dijital Dönüşüm Ölçeği için Faktör Analizi

Bu araştırmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan maddeler KiGe1, KiGe2, KiGe3, KiGe4, KiGe5, KiGe6, KaGe7, KaGe8, KaGe9, IVK10, IVK11 ve IVK12 olarak kodlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda faktör yük dağılımları ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Dijital Dönüşüm Ölçeği için Faktör Analizi Bulguları

Bileşenler	Stratejik Planlama	Süreçler
YYSY1 (Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar)	,580	
YYSY2	,769	
YYSY3	,578	
YYSY4	,830	
YYSY5	,711	
YYSY6	,569	
YYSY7	,781	
YYSM8 (Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar)		,544
YYSM9		,896
YYSM10		,655
YYSM11		,582
YYSM12		,710
YYSM13		,916
YYSM14		,710
YYSM15		,777
	KMO: 0,762 SİG: 0,000	

Uygulanan faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO değerlerinin (0,762) yüksek değerler aldığını ve sig değerleri incelendiğinde 0,00 olarak hesaplandığı görülmektedir (sig<0,05). Bu nedenle veri setine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Uygulanan faktör analizi sonucunda kullanılan 15 maddenin 2 başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" ve "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" olarak belirlenmiştir.

Yetenek Yönetimi Ölçeği için Faktör Analizi

Yetenek Yönetimi Ölçeğinde yer alan maddeler YYSY1, YYSY2, YYSY3, YYSY4, YYSY5, YYSY6, YYSY7, YYSM8, YYSM9, YYSM10, YYSM11, YYSM12, YYSM13, YYSM14 ve YYSM15 olarak kodlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda faktör yük dağılımları ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Yetenek Yönetimi Ölçeği için Faktör Analizi Bulguları

Bileşenler	Stratejik Planlama	Süreçler	Çalışanlar
KiGe1 (Kişisel Gelişime Katkı)	,814		
KiGe2	,887		
KiGe3	,761		
KiGe4	,762		
KiGe5	,692		
KiGe6	,603		
KaGe7 (Kariyer Gelişimime Katkı)			,739
KaGe8			,701
KaGe9			,837
IVK10 (İş Verimliliğe Katkı)		,839	
IVK11		,738	
IVK12		,827	
	KMO: 0,848 Sig: 0,000		

Faktör analizi uygulanan verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barttlet Testi sonucunda elde edilen Sig. Değeri (anlamlılık) incelenerek değerlendirilmektedir. (Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi, verilerin faktör analizi için ne kadar uygun olduğunu belirlemek için kullanılan istatistiksel bir ölçüdür. KMO değeri 1'e ne kadar yakın olursa veriler arasındaki ilişkinin o kadar yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2019, s. 124). Ancak, KMO değerini tek başına incelemek yeterli değildir. Ek olarak Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen Sig. Değerinin de anlamlı yani sayısal olarak 0,05 değerinden küçük olması gerekmektedir. Uygulanan faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO değerlerinin yüksek değerler aldığını ve sig değerleri incelendiğinde 0,00 olarak hesaplandığı görülmektedir (sig<0,05). Bu nedenle veri setine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğuna karar verilir. Bu kapsamda faktör analizi sonucunda kullanılan 12 maddenin 3 başlık faktör toplandığı görülmüş ve bu faktörler "Kişisel Gelişime Katkı", "Kariyer Gelişimine Katkı" ve "İş Verimliliğine Katkı" olarak belirlenmiştir.

5.4.4. Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anket çalışmasından elde edilen demografik veriler özetlenerek tablo6'te sunulmuştur. Hazırlanan özet tabloda cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerinin dağılımları frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 6. Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Analizi Sonuçları

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	248	43,7
	Erkek	320	56,3
Yaş	18-26 Yaş	101	17,8
	27-35 Yaş	125	22,0
	36-44 Yaş	205	36,1
	45-54 Yaş	114	20,1
	54+ Yaş	23	4,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	22	3,9
	Ön Lisans	34	6,0
	Lisans	338	59,5
	Yüksek Lisans	151	26,6
	Doktora	23	4,0
Hizmet Süresi	1-10 Yıl 260 45,8		
	11-21 Yıl	168	29,6
	22-32 Yıl	116	20,4
	33-43 Yıl	12	2,1
	43+ Yıl	12	2,1

Yapılan araştırmada katılımcılara ait demografik bulgular incelendiğinde 248 kişinin (%43,7) kadın, 320 kişinin (%56,3) erkek olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 101 kişinin (%17,8) 19-26 yaş arasında, 125 kişinin (%22,0) 27-35 yaş arasında, 205 kişinin (%36,1) 36-44 yaş arasında, 114 kişinin (%20,1) 45-54 yaş arasında ve 23 kişinin (%4,0) 54 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 22 kişinin (%3,9) ilköğretim, 34 kişinin (%6,0) ön lisans, 338 kişinin (%59,5) lisans, 151 kişinin (%26,6) yüksek lisans ve 23 kişinin (%4,0) doktora düzeyinde eğitim

aldığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında 260 kişinin (%45,8) 1-10 yıl arasında, 168 kişinin (%29,6) 11-21 yıl arasında, 116 kişinin (%20,4) 22-32 yıl arasında, 12 kişinin (%2,1) 33-43 yıl arasında ve 12 kişinin (%2,1) 43 yıl üzerinde hizmet süresinin olduğu görülmüştür.

5.4.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizinde, değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkiye bakılır bu ilişkiler için katsayı; en küçük -1 (negatif güçlü) en büyük +1 (pozitif güçlü ilişki) ve 0'a yaklaştıkça (ilişkisizlik) değerini alır (Fraenkel & Wallen, 2006, s. 68).

Tablo 7. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi için Korelasyon Analizi

	"Kişisel Gelişime Katkı"	**"Kariyer Gelişimine Katkı"**	**"İş Verimliliğe Katkı"**	**"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"**	**"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"**
"Kişisel Gelişime Katkı"	1				
"Kariyer Gelişimine Katkı"	,681**	1			
"İş Verimliliğine Katkı"	,840**	,761**	1		
"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	,593**	,569**	,588**	1	
"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	,680**	,602**	,718**	,817**	1

Tablo 7'te "Dijital Dönüşüm" ve "Yetenek Yönetimi" etkenlerinin birbirleri üzerindeki etkileri korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Tabloya bakıldığında korelasyon katsayısı değerleri arasında genellikle yüksek ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örnek olarak "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" ile "İş Verimliliğe Katkı" arasında (r = 0,718) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Genellikle pozitif ve yüksek ilişkilerin görüldüğü korelasyon analizinde ilişkilerin yönünü belirlemek mümkün değildir. Bu nedenle mevcut ilişkileri neden sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

5.4.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi için kurulacak denklem, $Y= \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$ şeklinde olup burada; "Y bağımlı değişkeni", "X_i i. bağımsız değişkeni", "β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı", "ε_i i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini" ve "β_0 sabit katsayı değerini" göstermektedir.

H1: "Dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi vardır" hipoteziyle ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Dijital Dönüşümün, Yetenek Yönetimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

	Boyutlar	**"Yetenek Yönetimi"**					
		"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"		**"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"**			
		β	**P**	**β**	**P**	**Tolerans**	**VIF**
	Sabit Katsayı	,918	,000	,973	,000		
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	,299	,000	,244	,000	,290	3,452
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	,259	,000	,107	,016	,415	2,409
	"İş Verimliliğine Katkı"	,139	,042	,432	,000	,227	4,399
Model Anlamlılığı Açıklama Yüzdesi		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,638		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,735			

Regresyon analizinin uygulanabilmesi için öncelikle çoklu bağlantının olup olmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Normallik varsayımı önceki bölümler verilmiş olup verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Çok bağlantı probleminin sınanması için ise tablo 8'de yer alan tolerans değerinin 0.20'den büyük ve VIF değerinin ise 10'dan küçük olması gerekmektedir (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2019, s. 124). Analiz sonucunda tolerans ve VIF değerlerinin belirlenen değerler arasında olduğu tespit edilmiştir ve çoklu bağlantı probleminin olmadığını gözlemlenmiştir.

Tablo 8'te Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkı, iş verimliliğe katkı, kariyer gelişimine katkının; yetenek yönetimi soyut boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, yetenek yönetimi soyut boyutuna; "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000 / H1a1), "Kariyer Gelişimine Katkı" (p=0,000 / H1a2) ve "İş Verimliliğe Katkı" (p=0,000 / H1a3) etkenlerinin etkisi olmuş ve ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" için kabul edilen hipotezlere yönelik regresyon denklemi; Y= β0+ β1X1+ β2X2+ β3X3 = "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" = 0,918 + 0,102 "Kişisel Gelişime Katkı" (H1a1) + 0,259 "Kariyer Gelişimine Katkı" (H1a2) + 0,139 "İş Verimliliğe Katkı" (H1a3) şeklinde kurulmuştur. Regresyon denklemi incelendiğinde "Kişisel Gelişime Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" üzerinde %29,9 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Diğer bir ifade ile "Kişisel Gelişime Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" etkeni 0,299 birim artmaktadır (H1a1). "Kariyer Gelişimine Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" üzerinde %25,9 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır (H1a2). Diğer bir ifade ile "Kariyer Gelişimine Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" etkeni 0,259 birim artmaktadır (H1a2). "İş Verimliliğe Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" üzerinde %13,9 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır (H1a3). Diğer bir ifade ile "İş Verimliliğe Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" etkeni 0,139 birim artmaktadır (H1a3).

"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" bağımlı değişkeni için yapılan, regresyon analizi sonucunda "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000/ H1a4) , "Kariyer Gelişimine Katkı" (p=0,016 / H1a5) ve "İş Verimliliğe Katkı" (p=0,000 / H1a6) etkenlerinin "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"ı üzerinde etkisi olmuş ve ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" için kabul edilen hipotezlere yönelik regresyon denklemi; Y= β0+ β1X1+ β2X2+ β3X3 = "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" = 0,973 + 0,244 "Kişisel Gelişime Katkı" (H1a4) + 0,107 "Kariyer Gelişimine Katkı" (H1a5)+ 0,432 "İş Verimliliğe Katkı" (H1a6) şeklinde kurulmuştur. Regresyon denklemi incelendiğinde "Kişisel Gelişime Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" üzerinde %24,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır (H1a4). Diğer bir ifade ile "Kişisel Gelişime Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" etkeni 0,244 birim artmaktadır (H1a4). "Kariyer

Gelişimine Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" üzerinde %10,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır (H1a5). Diğer bir ifade ile "Kariyer Gelişimine Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" etkeni 0,107 birim artmaktadır (H1a5). "İş Verimliliğe Katkı" etkeninin "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" üzerinde %43,2 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır (H1a5). Diğer bir ifade ile "İş Verimliliğe Katkı" etkeni 1 birim arttığında "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" etkeni 0,432 birim artmaktadır (H1a5).

5.4.7. Farklılık Analizleri

Bu çalışma için yapılan "H2: Demografik değişkenler açısından; dijital dönüşüm boyutları ile yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel olarak fark vardır" hipotezi ile ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

5.4.7.1. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetiminin Cinsiyete Bağlı Gösterdiği Farklılıklar

H2a: "Cinsiyet değişkeni açısından, dijital dönüşüm boyutları ile yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel açıdan fark vardır" hipoteziyle ilgili t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Cinsiyet ile Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki İçin t-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	Kadın	248	3,9664	-6,342	,000	H2 a1,a3 Kabul
		Erkek	320	4,2844			
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	Kadın	248	3,9382	-2,738	,006	H2 a2,a4 Kabul
		Erkek	320	4,0979			
	"İş Verimliliğine Katkı"	Kadın	248	4,0134	-4,483	,000	H2 a3,a6 Kabul
		Erkek	320	4,2552			

"Yetenek Yönetimi"	"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	Kadın	248	3,8957	2,362	,019	H2a Kabul
		Erkek	320	3,7652			
	"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	Kadın	248	3,9627	-1,155	,249	H2a Red
		Erkek	320	4,0211			

Tablo 9'da "Dijital Dönüşüm" ve yetenek yönetiminin cinsiyete bağlı gösterdiği farklılıklar t-testi yardımıyla test edilmiş sonuçta; yetenek yönetimi somut boyutları (p=0,249) için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000 / H2a4), "Kariyer Gelişimine Katkı" (p=0,006 / H2a5), "İş Verimliliğine Katkı" (p=0,000 / H2a6) boyutlarının; yetenek yönetimi soyut boyutu için ilgili hipotezin desteklendiği, diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde ise kadınların "Kişisel Gelişime Katkı", "Kariyer Gelişimine Katkı" ve "İş Verimliliğine Katkı" etkenlerinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Ancak kadınların "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"ı ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.4.7.2. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetiminin Yaşa Bağlı Gösterdiği Farklılıklar

"H2b: Yaş değişkeni açısından, değişkeni açısından, dijital dönüşüm boyutları ile yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel açıdan fark vardır" hipoteziyle ilgili tek yönlü varyans /f testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10. Yaş ile Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Sonuçları

	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	18-26 Yaş	101	4,1188	22,257	,000	**H2b1,b3 Kabul**
		27-35 Yaş	125	4,1453			
		36-44 Yaş	205	4,3301			
		45-54 Yaş	114	4,0278			
		54+ Yaş	23	3,2029			
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	18-26 Yaş	101	4,1386	8,994	,000	H2 b2,b4 Kabul
		27-35 Yaş	125	4,2053			
		36-44 Yaş	205	3,9675			
		45-54 Yaş	114	3,9795			
		54+ Yaş	23	3,3623			
	"İş Verimliliğine Katkı"	18-26 Yaş	101	4,0990	17,001	,000	**H2 b3,b6 Kabul**
		27-35 Yaş	125	4,2400			
		36-44 Yaş	205	4,2667			
		45-54 Yaş	114	4,0760			
		54+ Yaş	23	3,2029			

"Yetenek Yönetimi"	"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	18-26 Yaş	101	3,9972	4,451	,002	**H2b Kabul**
		27-35 Yaş	125	3,8583			
		36-44 Yaş	205	3,8244			
		45-54 Yaş	114	3,6303			
		54+ Yaş	23	3,7888			
	"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	18-26 Yaş	101	3,9802	8,356	,000	**H2b Kabul**
		27-35 Yaş	125	4,0630			
		36-44 Yaş	205	4,1098			
		45-54 Yaş	114	3,7292			
		54+ Yaş	23	4,0000			

Tablo 10'da "Dijital Dönüşüm" ve yetenek yönetiminin yaşa bağlı gösterdiği farklılıklar Tek Yönlü Varyans/f-Testi yardımıyla test edilmiştir. Yapılan test sonucunda "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000 / H2b1), "Kariyer Gelişimine Katkı" (p=0,000 / H2b2), "İş Verimliliğine Katkı" (p=0,000 / H2b3), "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" (p=0,002) ve "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" (p=0,000 / H2b4, H2b5, H2b6) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle yaşa bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde ise 36-44 yaş arasında olan bireylerin "Kişisel Gelişime Katkı" ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. "Kariyer Gelişimine Katkı" ortalamaları incelendiğinde 27-35 yaş arasında olan bireylerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. "İş Verimliliğine Katkı", "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" ve "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" ortalaması incelendiğinde 45-54 yaş arasında olan bireylerin ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir.

5.4.7.3. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetiminin Eğitim Durumuna Bağlı Gösterdiği Farklılıklar

"H2c: Eğitim Durumu değişkeni açısından, değişkeni açısından, dijital dönüşüm boyutları ile yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel açıdan fark vardır" hipoteziyle ilgili tek yönlü varyans /f testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Eğitim Durumu ile Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Bulguları

	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	İlköğretim	22	4,0000	5,408	,000	**H2c1, c3 Kabul**
		Ön Lisans	34	4,3235			
		Lisans	338	4,1149			
		Yüksek Lisans	151	4,1181			
		Doktora	23	4,6522			
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	İlköğretim	22	4,0000	7,107	,000	**H2 c2, c5 Kabul**
		Ön Lisans	34	4,3235			
		Lisans	338	3,9763			
		Yüksek Lisans	151	3,9868			
		Doktora	23	4,6522			
	"İş Verimliliğine Katkı"	İlköğretim	22	4,0000	4,963	,001	**H2c3,c6 Kabul**
		Ön Lisans	34	4,3235			
		Lisans	338	4,0700			
		Yüksek Lisans	151	4,2605			
		Doktora	23	4,4783			
"Yetenek Yönetimi"	"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	İlköğretim	22	4,0000	13,891	,000	**H2c Kabul**
		Ön Lisans	34	4,3235			
		Lisans	338	3,7587			
		Yüksek Lisans	151	3,7256			
		Doktora	23	4,4783			
	"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	İlköğretim	22	4,0000	10,557	,000	**H2c Kabul**
		Ön Lisans	34	4,3235			
		Lisans	338	3,9656			
		Yüksek Lisans	151	3,8949			
		Doktora	23	4,6087			

Tablo 11'de "Dijital Dönüşüm" ve yetenek yönetiminin eğitim durumuna bağlı gösterdiği farklılıklar Tek Yönlü Varyans/f-Testi yardımıyla test edilmiştir. Yapılan test sonucunda "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000 / H2c1), "Kari-

yer Gelişimine Katkı" (p=0,000 / H2c2), "İş Verimliliğine Katkı" (p=0,000 / H2c3), "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" (p=0,002) ve "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" (p=0,000 , H2c4, H2c5, / H2c6) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Ortalamalar incelendiğinde ise doktora düzeyinde eğitim almış bireylerin "Kişisel Gelişime Katkı", "Kariyer Gelişimine Katkı", "İş Verimliliğine Katkı", "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar", "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.4.7.4. Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetiminin Hizmet Süresine Bağlı Gösterdiği Farklılıklar

"H2d: Hizmet Süresi değişkeni açısından, değişkeni açısından, dijital dönüşüm boyutları ile yetenek yönetimi boyutları arasında istatiksel açıdan fark vardır" hipoteziyle ilgili tek yönlü varyans /f testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 12. Hizmet Süresi ile Dijital Dönüşüm ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki İçin Tek Yönlü Varyans Bulguları

	Düzeyler	Hizmet Süresi	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
"Dijital Dönüşüm"	"Kişisel Gelişime Katkı"	1-10 Yıl	260	4,1128	5,173	,000	**H2d1,d3 Kabul**
		11-21 Yıl	168	4,2093			
		22-32 Yıl	116	4,0704			
		33-43 Yıl	12	4,8333			
		43+ Yıl	12	4,0000			
	"Kariyer Gelişimine Katkı"	1-10 Yıl	260	4,0718	1,402	,232	H2d2,d4 Red
		11-21 Yıl	168	4,0040			
		22-32 Yıl	116	3,9368			
		33-43 Yıl	12	4,3333			
		43+ Yıl	12	4,0000			
	"İş Verimliliğine Katkı"	1-10 Yıl	260	4,2038	1,783	,131	H2d3,d6 Red
		11-21 Yıl	168	4,0556			
		22-32 Yıl	116	4,1609			
		33-43 Yıl	12	4,3333			
		43+ Yıl	12	4,0000			

"Yetenek Yönetimi"	"Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar"	1-10 Yıl	260	3,9346	7,744	,000	**H2d Kabul**
		11-21 Yıl	168	3,8393			
		22-32 Yıl	116	3,5382			
		33-43 Yıl	12	3,8571			
		43+ Yıl	12	3,8571			
	"Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar"	1-10 Yıl	260	4,1904	23,170	,000	**H2d Kabul**
		11-21 Yıl	168	3,9249			
		22-32 Yıl	116	3,6218			
		33-43 Yıl	12	4,3750			
		43+ Yıl	12	4,0000			

Tablo 12'da "Dijital Dönüşüm" ve yetenek yönetiminin hizmet süresine bağlı gösterdiği farklılıklar Tek Yönlü Varyans/f-Testi yardımıyla test edilmiştir. Yapılan test sonucunda "Kariyer Gelişimine Katkı" (p=0,232 / H2d2, H2d4) ve "İş Verimliliğine Katkı" (p=0,131 / H2d3, H2d6) için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Kişisel Gelişime Katkı" (p=0,000 / H2d1. H2d3), "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar" (p=0,000) ve "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" (p=0,000) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle hizmet süresine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde ise 33-43 yıl arasında hizmet süresi olan bireylerin "Kişisel Gelişime Katkı", "Kariyer Gelişimine Katkı", "İş Verimliliğine Katkı", "Yetenek Yönetimi Soyut Boyutlar", "Yetenek Yönetimi Somut Boyutlar" ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın konusu dijital dönüşümlerin, yetenek yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin araştırılması olup, uygulanacak anketin etik izni "Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Kurulu"nun 20.09.2024 tarih ve 2024-14 sayısı ile alınmıştır. anket uygulaması sonrasında elde edilen bulgular kapsamında oluşturulan sonuç ve öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Bu çalışmada yapılan regresyon analizine göre dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkı, kariyer gelişimine katkı, iş verimliliğe katkının; yetenek yönetimin soyut ve somut boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu

tespit edilmiştir. Aynı doğrultuda Dixit & Arrawatia (2018, s. 433) teknolojik yeniliklerin, yetenek yönetiminin iş performansı ve iş tatmini **üzerindeki** etkisini araştırmak amacıyla Hindistan'daki kamu sektörü bankalarının üç yüz seksen **çalışanı** arasında bir anket gerçekleştirerek dijitalleşmenin, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve iş performansı **üzerinde** olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Boz ise (2016, s. 144) faaliyet alanı **çok** geniş olan ve dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla **öne** çıkan bir bankanın Antalya **şubesindeki** üç yüz yetmiş altı **çalışanıyla** anket yapmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yetenek yönetimi becerilerinin iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Literatür araştırmaları kapsamında dijital teknolojiler, toplum ve iş dünyası üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olmaktadır (Martin, 2016, s. 149). Bu dönüşümler pazar fırsatları, yeni bağlantılar yoluyla artan **üretkenlik** ve istihdam artışına önemli destekler sağlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin sunduğu fırsatlar bireylere kariyer gelişimi, kişisel gelişim, yetenek gelişimi ve fırsat eşitliği sağlarken; işletmelerinde amaçlarını gerçekleştirmesine neden olmaktadır (Schneider, 2019, s. 415). Diğer bir ifadeyle bireyin yeteneklerini bilinmesi ve bireyin dijital dönüşümünü iyileştirmek için uygun müdahalelerin yapılması; hem çalışanların hem de işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesinde olumlu yönde etkilemiştir (Reddy, Sharma & Chaudhary, 2020, s. 85). Özdemir ve Ayaz ise (2020, s. 96) endüstri 4.0 safhasında verimli bir kariyere sahip olmak isteyen çalışanların, uzmanlık, analitik düşünme, dijital okuryazarlık, teknolojiyi kullanabilme, problem çözme, yaratıcılık, hayal gücü, iletişim, gelişime açıklık ve işbirliği yeteneklerine sahip bulunmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Hirschi (2018, s. 198) ise, kariyer olanaklarının ve dijital yeniliklerin değişmez ve birbirinden tamamen bağımsız olmadığını, bir alandaki olanakların diğer alanları etkileyerek birbirini değiştirebileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkı, kariyer gelişimine katkı, iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut ve soyut boyutları üzerine etkisinde; cinsiyet değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Aydemir'e (2018, s. 328) göre, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapmadan, iletişimleri geliştirme çabalarını; onların pozitif düşünme yeteneklerini geliştirmiş ve dayanıklılığını artırmıştır. Bu kapsamda öneri olarak işletmelerde ise, çalışma ikliminin iyileştirilmesi, etkili iletişim, katılımcı yönetim ve iş yükünün adaletli bir şekilde paylaştı-

rılması, kişisel gelişimi destekleme, çalışana değer verme, başarıları takdir etme gibi meselelerin halledilmiş olması gerekmektedir. Bayram'a (2023, s. 81) göre araştırma bulguları, başarılı iş yerlerinde işin gerekliliklerinin çalışanların yetenekleriyle uyumlu olması, personelin işlerini sevmeleri, etkin ödül-terfi sistemleri, destekleyici liderlik tarzı, sosyal destek uygulamaları, kişisel gelişim fırsatları, maddi ihtiyaçların karşılanması, çalışanların kararlara katılımı ve güç paylaşımı gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Bu politikalar, örgütsel destek algısını artırarak çalışanların işe adanmasını destekleyen bir ortam sağlamıştır.

Bu çalışmada dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkı, kariyer gelişimine katkı, iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut ve soyut boyutları üzerine etkisinde; yaş değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Karakulle'e (2020, s. 15) göre İKY'nin, çalışanların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda dijital yeteneklerinin yönetilerek rekabet avantajı sağlaması, misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışanların örgüte kazandırılması, çalışanların yaşlarıyla ilgili farklılıkların olmsuzlukların önlenmesi ve kariyer planlarının yapılması gibi görev ve faaliyetleri yaptığı belirlenmiştir. DeCenzo, Robbins ve Verhulst,'ne (2017, s.3) göre işletmenin vizyon ve misyonuna uygun olarak, çalışan ile iş arasındaki koordinasyonun teknolojik altyapının da yardımı sağlanması sonucunda; iş zenginleştirme, yetenek geliştirme, tasarımları yeniden oluşturma, yetki ve sorumlulukları belirleme, yeni çalışanların işe alıştırılması ve işgören ile işveren arasındaki çatışmaların çözümüne katkıda bulunmuştur. Teknoloji destekli iş analizi sürecinin, işe alım, seçme, yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi süreçleri doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir.

Kovach & Morgan'a (2018, s.1) göre, kariyer gelişim safhasının; bireyin çocukluğundan başlayıp emeklilik yaşına kadar süregelen bir süreç olarak, geleceği ile ilgili hususlarda, çevresinden, ailesinden, eğitim yaşamından ve ülkenin gelişmişlik seviyesinden etkilendiği gözlemlenmiştir. Bireyin yetişkinlik safhasında da ailenin ve çevrenin etkisinin daha düşük düzeyde olduğu, ve şahsın kendi iradesinin öne çıktığı saptanmıştır. Bireyin diğer faktörlerin yerine kişisel kabiliyet, uzmanlık, temayül ve isteklerinin ön plana çıkmış olduğu kariyer gelişim süreçlerinde, iş hayatında başarı düzeyinin daha çok olduğu ve sosyal yaşamında daha mutlu ve huzurlu olduğu gözlemlenmiştir. Akgül ve Ayer (2020, s. 238), kariyer gelişiminde şahısların sanayi 4.0 döne-

minin getirdiği teknolojik sistem ve araçları kullanma becerisine sahip olmalarının önemini vurgulamışlardır. Bireyler, mesleklerindeki değişimlere uyum sağlamak ve uzmanlık gerektiren istediği/iyi bir meslek edinmek için bu teknolojileri öğrenme ve kullanma konusunda her yaştaki çalışana uygun yeni eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duymuşlardır. Araştırmalar, bireylerin bu süreçte başarılı olmalarının, etken faktörlerin yanında kariyer planları yapmalarına ve kendi yeteneklerini tanıyarak, onları geliştirerek uzmanlaşmalarına bağlı olduğu gösterilmiştir.

Rende'ye (2020, s. 67) göre bunlara ek olarak katılıma ilişkin tutumun yaş aralığına göre değişkenlik gösterdiği ancak 31-40 yaş grubundaki çalışanlarda katılım arzusunun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kariyer yaşamlarının değişim evresi olarak adlandırılabilecek dönemde daha üst pozisyonları arzulamalarının da etkili olduğu düşüncesiyle açıklanmıştır.

Bu çalışmada dijital dönüşüm boyutlarından kişisel gelişime katkı, kariyer gelişimine katkı, iş verimliliğe katkının, yetenek yönetimin somut ve soyut boyutları üzerine etkisinde; eğitim durumu değişkeni açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Arslan'a (2018, s. 42) göre, eğitim ile performans ve kariyer gelişimi ilişkisi çalışanın işletmeye adımını attığı ilk günkü oryantasyon safhasıyla başlamış olmaktadır. İK tarafından özenle hazırlanmış oryantasyon eğitimiyle, çalışanın işletme kültürüne sahip olması, işletmenin vizyon, misyon ve değerlerini öğrenmesi, kişisel gelişimi için bilmesi gerekenleri öğrenerek işletme gelişiminin önemini kavraması, üstlendiği vazifede sahip olması gereken yetkinlikleri, beraber çalışacağı alt ve üst çalışanları tanıması sağlanmış, bu sayede, daha pratik bir adaptasyon süreci geçirmiş olacağı düşünülmüştür. İşletmenin kendisine verdiği önemi kavrayan personelin, bu motivasyonla birlikte iş yapma hevesi göstereceği beklenmiştir. Oryantasyon eğitimi uygulaması örneklerden biridir, bununla beraber çalışma hayatı boyunca işletme tarafından uygulanan tüm eğitimler, personelin farkındalığını geliştirmiş, öz güvenlerinin artışı yönünde destek olmuş, mesleki bilgi seviyelerini ilerletmiş, yetkinliklerini artırmış, dolayısıyla kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamıştır. Düzenlenen programlar çalışanların yetenek, bilgi ve beceri düzeylerini direkt olarak etkilemiştir. Bütün bu yararların oluşması sonucunda performansın artış gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğütoğulları ve Akpınar'a (2020, s. 27) göre bir şahsın çalışma yaşamına

girmesi, istikrarlı olarak kendini geliştirmesi ve ardından hedeflediği uzmanlığa sahip olması "kariyer" olarak ifade edilmiştir. Kariyer, bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken diğer taraftan işletmelerin kimlerin terfi edeceği sorularına cevap vermesi açısından ilgi ve görev alanı içinde yer almıştır. Ayrıca işletmede çalıştırılan bireylerin sadece yetenekleri yeterli görülmeyerek başarılı olan kişilere aynı zamanda gerekli desteklerin verilmesi de önemli duruma gelmiştir. Bingöl'e (2006, s. 284) göre çalışanlar yetenekleri ve eğitimleri doğrultusunda kendilerini geliştirmek ve uzmanlaşmak istemişlerdir. Bu süreçte, planlama yapılması ve çalışanlara rehberlik edilmesi, hem bireylerin hem de işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamıştır. Çalışanların kariyer planlaması, örgütün gelişimine katkıda bulunarak uzun vadede kaliteyi korumak, karlılığı artırmak ve yeni pozisyonları yetenekli çalışanlarla doldurmak için kariyer yönetiminin önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışmada dijital dönüşüm boyutlarından sadece kişisel gelişime katkının, yetenek yönetimin somut boyutları üzerine etkisinde; hizmet süresi açısından, katılımcılar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Altınöz & Çakıroğlu'na (2018, s. 101) göre işletmeler, çalışanların hizmet süresi içerisinde değişen istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayıp onlara değer verdikçe ve karşılıklı beklentilerin karşılanması ile ancak örgütsel başarı elde edilmiştir. Çalışanların içsel motivasyonunu önemseyen işletmeler, onlara manevi bir ortam sunarak kişisel gelişim fırsatları sağlamışlardır. Çalışanlar, kendilerine değer verildiğinde ve iyi muamele gördüğünde daha iyi performans sergilemekte ve işyerlerinin daha iyi bir konuma gelmesi için daha fazla gayret göstermiştir. Böyle bir iş ortamı, sadece çalışanları değil, aynı zamanda faaliyet gösterilen toplumu da olumlu yönde etkilemiştir. Örgütsel maneviyat, çalışanların tüm benlikleriyle işletmelerine hizmet etmelerini teşvik etmiştir.

Caldwell, Hayes, Bernal ve Karri,'ne (2008, s. 154) göre, çalışanların görevlerini sürdürdükleri her aşama için kesintisiz olarak geri bildirim vermek, onlara değer vermek, gelişimlerini desteklemek, refahları için çaba göstermek ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak tarzında görülmüştür. Bu davranışlar, çalışanların aidiyet, motivasyon ve verimliliklerini artırarak, örgütün devamlılığı, gelişimi ve başarısını sağlamıştır. Ayrıca, pozitif bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladığı görülmüştür. Goleman'a (2000, s. 86) göre araştırma sonuçları, iyi ve kötü yönetici davranışlarının bireysel, kurumsal ve toplumsal neticeler doğurduğunu göstermiştir. İyi yönetici davranışla-

rı, çalışan motivasyonu, güven, mutluluk, bireysel başarı ve devamlılık gibi olumlu sonuçlar verirken; kötü yönetici davranışları, çalışanların mutsuzluğu, motivasyon kaybı, üretkenlik düşüklüğü ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmüştür. Literatürde de bu bulguları destekleyen görüşler bulunmuştur. Kötü yönetici davranışları, çalışanların moralini bozarak performanslarını düşürmüş ve özgüvenlerini zedelemiştir.

Dijital dönüşümlerim muhasebe meslek mensuplarının yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili bu araştırma bulguları kapsamında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Öneriler

- ✓ Dijital teknolojiler muhasebe mensuplarının faaliyetlerindeki verimliliğini, işlevselliğini ve hizmet sunumlarının kalitesini arttırırken diğer taraftan da çalışanların yeteneklerinin gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda meslek mensuplarının dijital teknolojilerde meydana gelen yenilikleri takip etmeleri ve gecikmeden faaliyetlere adapte ederek Verimliliklerini ve müşteri memnuniyetini artırmaları gerekmektedir.
- ✓ Dijital uygulamaların piyasadaki gelişmeleri kapsayıcı şekilde meslek mensuplarına herhangi bir cinsiyet eyrımına gidilmeden adapte edilmesi; çalışanların analitik düşünme, uzmanlık, yetenek, teknolojiyi kullanabilme, yaratıcılık, hayal gücünü geliştirme, iletişim ve işbirliği yeteneğini geliştirirken, muhasebe örgütlerinin de performansını, verimliliğini, hizmet kalitesini ve sürekliliğini artırabilir.
- ✓ Dijital uygulamalar muhasebe bürolarında çalışan her yaştan personele tanıtılmalı ve rahatlıkla kullanmaları sağlanmalıdır. Bu sayede personelin kişisel gelişimi, kariyer gelişimi ve yetenek gelişimine destek olarak; muhasebe işletmelerinin verimlilikleri ve performansları artırılabilir.
- ✓ Muhasebe meslek mensuplarının işleri gereği sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum göstermeleri, yeni teknolojileri adapte olmaları, yasal değişiklikleri anında tespit etmeleri ve faaliyetlerine uyarlamaları için sürekli eğitimler yapılmalı, kariyer gelişmeleri için yüksek lisans ve doktora gibi eğitimlere katılmaları ve dijital okuryazarlık yeteneklerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

- ✓ Diğer tüm iş kollarında olduğu gibi muhasebe meslek mensupları da tecrübelerine bağlı olarak birçok konuda kendilerini az yada çok iyi bir seviyede geliştirebilmektedirler. Bu kapsamda hem hizmet içi eğitimler hem de dışarıdan danışmanlık eğitimleri muhasebe işletmelerinde sürekli hale gelmelidir. Hizmet içi eğitimlerde tecrübeli olan meslek mensupları ise yeni yetişmekte olan personele sürekli olarak katkıda bulunmalıdırlar. Meslek mensupları, mükelleflere karşı birey olarak değil de kurum olarak sorumlu olduklarından her personelin kişisel gelişimi işletmenin performansında ve mükelleflerin memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır, dolayısıyla bu konunun tüm işletmeler tarafından dikkate alınması ve çalışan personelin tamamının eğitimlerini sürekli hale getirmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Bundan sonra yapılacak olan araştırmacılara öneri olarak çalışmaların kapsamına; dijital okuryazarlık, yasal çevre, ekonomik çevre, stratejik yönetim, örgüt iklimi, rekabet stratejileri, kriz yönetimi, tüketici davranışları gibi konuların dahil edilmesi ve araştırma kapsamının bölgeler, ülkeler veya mümkün olursa ülkeler arası seviyelere çıkarılması alana daha çok katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Akgül, H., & Ayer, Z. (2020). Kariyer Gelişimi Bağlamında Sanayi 4.0'ın Meslek Seçimine Etkisine Yönelik Bir Analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi*, *15*(1), 223-244. doi:10.17550/akademikin celemeler.597581.

Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness Through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, *6*(1), 62-78. Doi:10.20547 /jms.2014.1906105.

Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2018). Örgütsel Maneviyata Yönelik Bir Değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(18), 101-124.

Arslan, M. (2018). *İşletmelerde Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Etkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul

Aydemir, C. (2018). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerini Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre İncelemeye Yönelik bir Araştırma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 319-330. Doi:10.21733/ibad.419737.

Azotani, F.C., Onurah, A.N., & Ojukwu, H.S. (2020). Effects of Talent Management on Employee Productivity: a Study of State Universities in South-East Nigeria. *International Journal of Advanced Research and Publications*, *4*(6), 52-55.

Bahadınlı, H.S. (2012). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bayram, P. (2023). *Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanma Üzerine Nitel Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Yayıncılık

Boz, H. (2016). *Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Branch, J.W., Burgos, D., Serna, M.D.A., & Ortega, G.P. (2020). Digital Transformation in Higher Education İnstitutions: Between Myth and Reality. In *Radical Solutions and eLearning* (pp. 41-50). Springer, Singapore. Doi:10.1007/978-981-15-4952-6_3

Caldwell, C., Hayes, L.A., Bernal, P., & Karri, R. (2008). Ethical Stewardship–İmplications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, *78*, 153-164. Doi:10. 1007/s10551-006-9320-

Chodorek, M., & Sudolska, A. (2016). The Significance of Organisational Citizenship Behaviours For Talent management-The Example of Polish Companies. *Journal of Economic and Social Development*, *3*(1), 76-86.

Church, A.H., Fleck, C.R., Foster, G.C., Levine, R.C., Lopez, F.J., & Rotolo, C.T. (2016). Does Purpose Matter? The Stability of Personality Assessments in Organization Development and Talent Management Applicati-

ons Over Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *52*(4), 450-481. Doi:10.1177/00 21886316668748

Dahlström, P., Ericson, L., Khanna, S., & Meffert, J. (2017). *From Disrupted to Disruptor: Reinventing Your Business by Transforming the Core.* Retrieved from McKinsey Website*,* Dıgıtal Mckınsey*,* 1-8. Erişim Adresi: https:// www. mckinsey. com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/from-disrupted-to-disruptor-rein venting-your-business-by-transforming-the-core.

Damarasri, B.N., & Ahman, E. (2020). Talent Management and Work Motivation to İmprove Performance of Employees. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *1*(4), 490-498. DOI: 10.31933/ dijemss.v1i4.233

Datta, P., & Nwankpa, J.K. (2021). Digital Transformation and the COVID-19 Crisis Continuity Planning. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, *11*(2), 81-89. Doi:10.1177/20438 86921994821

DeCenzo, D.A, Robbins, S.P. & Verhulst, S.L. (2017). *Fundamentals of Human Resources Management*. 12. Ed. USA: John Wiley & Sons. Erişim Adresi: https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=-V4BCgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg =PP1 8&dq=

Demirel, Z.H. (2021). Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, *56*(4), 2944-2961. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.12.1698

Dixit, S., & Arrawatia, M.A. (2018). The İmpact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, *6*(1), 425-435. Erişim Adresi: https://d1wqtxts1xzle7. cloudfront.net/78488436/IJCRT1802489-libre.pdf?

Fiodorov, I., & Ochara, N.M. (2019). The İmpact of Digital Transformation on Economic of BRICS Countries 1. In *Proceedings of the XXII International Conference Enterprise Engineering and Knowledge Management April* (pp. 25-26). Erişim Adresi: https://ceur-ws.org/Vol-2413/paper04.pdf

Fraenkel, J.R., & Wallen, N.E. (2006*). How to Design and Evaluate Research in Education* 6. ed. New York: McGraw-Hill Publishing.

Gallardo-Gallardo, E. (2018). The Meaning of Talent in the World of Work. 2.ed, *Global Talent Management* (Kitabı içinde 33-58) Routledge, Erişim Adresi: https://www.taylorfrancis. com/chapters/edit /10.4324/978131520 0170-3/

Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results. In *Leadership Perspectives*, (kitabı içinde: 85-96. Routledge. Erişim Adresi: https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/ 9781315250601-9/

Guerra, J.M.M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The İmpact of Digital Transformation on Talent Management. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 1-10. Doi: 10.1016/j. techfore.2022.122291

Hirschi, A. (2018). The Fourth İndustrial Revolution: Issues and İmplications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly*, *66*(3), 192-204. doi:10.1002/cdq.12142

Ivanenko, M.N., & Artamonova, M.V. (2020, March). Employees' Competitiveness in Digital Transformation. In *International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2020)* (pp. 2780-2785). Atlantis Press. DOI 10.2991/ aebmr.k.200312.395

Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A.F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and İnitial Validation. *Sage Open*, *8*(3), 1-12. DOI:10.1177/215824 4018780965.

Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: *Hizmet Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* 22.bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, *1*(1), 39-46. doi:10.5430/ jms.v1n1p39

Kıllı, M., Türkoğlu, H., & Gülmez, C. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Algısı: Malatya İlinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(1), 45-62

Kostić, Z. (2018). Innovations and Digital Transformation as a Competition Catalyst. *Економика-Часопис за Економску Теорију и Праксу и Друштвена Питања*, (1), 13-23. Erişim Adresi: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id =695279

Kovach, S. & Morgan, C. (2018). *We Interviewed Pepper–The Humanoid Robot*. Erişim Adresi: https://journa.com/article/fKpGcxkRYK8Yza_y4T-O-dWCaelIn0cGwHZyEDjlRjw

Kumar, B. (2016). Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies. *Novelty Journals*, 3(5), 1-10. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/profile/Betchoo-Nirmal-Kumar/publication /309918014_ pdf

Kuntonbutr, C., & Sangperm, N. (2019). Study on Talent Management İnfluence on Customer Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, *20*(2), 334-344. DOI: 10.17512/ pjms.2019.20.2.28.

Li, F.F., & Devos, P. (2008). Talent Management: art or Science?: the İnvisible Mechanism Between Talent and Talent Factory. *Business Administration*, 1-114. Erişim Adresi: https://www.diva-portal.org/smash/get/ diva2:1276/FULLTEXT01.pdf

Lozić, J., & Čiković, K F. (2021). The Impact of Digital Transformation on the Business Efficiency of the New York Times. *UTMS Journal of Economics*, *12*(2), 225-239. Erişim Adresi: https://www. econstor.eu/handle /10419/281904

Martin, C. J. (2016). The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism?. *Ecological Economics*, *121*, 149-159. Doi:10. 1016/j. ecolecon.2015.11.027

Miguel, P.M.D., De-Pablos-Heredero, C., Montes, J.L., & García, A. (2022). Impact of Dynamic Capabilities on Customer Satisfaction Through Digital Transformation in the Automotive Sector. *Sustainability*, *14*(8), 1-19. Doi:10.3390/su14084772.

Ogbari, M.E., Onasanya, Y.A., Ogunnaike, O.O., & Kehinde, O.J. (2018). Talent Management as a Determinant of Firm Performance: A Conceptual Approach. *Business & Social Sciences Journal*, *3*(1), 21-32. Doi:10.10520/EJC-105865ef90

Öğütoğulları E. & Akpınar, T. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları. *Karatahta İş Yazıları Dergisi, 6*, 23-50. Erişim Adresi: https://www.e-adliye.net/FileUpload/bs15791/File/karatahta_mak..pdf

Özdemir, N.K. & Ayaz, A. (2020). Endüstri 4.0 Çerçevesinde Kariyer Gelişimini Destekleme Hizmetlerinin Yapılandırılması: İhtiyaçlar, Öncelikler ve Gereklilikler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 10*(1), 96-102. doi: 10.5961/jhes.2020.371

Reddy, P., Sharma, B. & Chaudhary, K. (2020). Digital Literacy: A Review of Literatüre. *International Journal of Technoethics (IJT)*, *11*(2), 65-94. DOI:10.4018/IJT. 20200701.oa1

Rende, B. (2020). *Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kararlara Katılımın Rol Stres Kaynaklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Ankara .

Sayım, F., & Usman, Ö. (2016). Muhasebe Mesleği İçin Mesleki Durum Analizi Kriterlerinin Belirlenmesi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(12), 105-122. Doi:10.17828/ yalovasosbil.288380.

Schneider, S. (2019). The İmpacts of Digital Technologies on İnnovating for Sustainability. *Innovation for Sustainability: Business Transformations Towards a Better World*, 415-433. Doi:10.1007/978-3-319-97385-2_22

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, *15*(1), 388-393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2019). *Using Multivariate Statistics*. 7. Ed. Boston, MA: Pearson.

Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The Development of a Talent Management Framework for the Private Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 1-19. Erişim Adresi: https://hdl.handle.net/10520/EJC-74a4fb6d3

Volkens, B., & Anderson, K. (2017). *Digital Human: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung, Plus E-Book İnside (ePub, Mobi Oder Pdf)*. New York: Campus Verlag. Erişim Adresi: https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=5sk9DwAAQBAJ &oi=fnd&pg=PA5&dq=

Uysal, İ., & Kılıç, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, *12*(1), 220-248.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. [y.y.] : Detay Yayıncılık.

Yeswa, L.S., & Ombui, K. (2019). Influence of Talent Management Strategies on Employee Retention in Hotel İndustry in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, *3*(7), 83-103. Erişim Adresi: http://www. iajournals.org/articles/iajhrba_v3 _i7_83_103.pdf

Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for Digital Transformation: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, *175*, 621-628. Doi:10.1016/j. procs. 2020.07.090.

Zasa, F. P., & Buganza, T. (2023). Developing a Shared Vision: Strong Teams Have the Power. *Journal of Business Strategy*, *44*(6), 415-425. Doi:10.1108/JBS-04-2022-0065.