

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
04.29.2022 / 29.04.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN DİJİTALLEŞMESİ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ

### DIGITALIZATION OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROCESSES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE ANALYSIS ON DEVELOPMENT AGENCIES

Ahmet ALANLI<sup>1</sup>, Osman Kürşat ACAR<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, bölgesel kalkınmanın önemli bir organizasyonu olan Kalkınma Ajanslarında (KA) üst düzey yönetici olarak çalışan genel sekreterlerin dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) bir bileşeni olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ne gibi değişiklikler olabileceğine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Veriler çevrimiçi görüşme formları aracılığıyla toplanmış ve veri analizi yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ile dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler, kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme, dijitalleşme ile yaşanan değişim, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları, Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi olarak 7 ana tema ortaya konulmuştur. Çalışma ile katılımcılar dijitalleşmenin kamu yönetimine olan etkisi ve eğitim ve geliştirme bileşeni üzerindeki etkisi konusunda olumlu bir görüş ortaya koymuşlardır. Ama sosyalleşmenin daha az olması ve öğrenmede odaklanma eksikliği, hem yazılımsal ve hem donanımsal altyapı eksikleri dijitalleşmenin karşı karşıya kaldığı birtakım zorluklar arasında sayılmıştır. Covid 19 salgınının yaşanan bu süreci hızlandırdığı görüşü benimsenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** *Dijitalleşme, Kalkınma Ajansları, Eğitim ve Geliştirme.*

**ABSTRACT:** The aim of this study is to reveal the general secretaries' –the top managers of the development agencies which are important regional development organisations- views about the effects of digitalization on training and development which are components of human resources management. Data were collected through online interview forms and content analysis was used as a data analysis method. The findings reveal 7 main themes: Innovations brought by digitalization to public administration, threats brought by digitalization to public administration, education and development in public administration, change with digitalization, benefits of digitalization in education and development, negative effects of digitalization in education and development, the effect of the Covid 19 epidemic on digitalization. With this study, it is aimed to reveal the effect of digitalization on education and development activities in the public sector through the opinions of general secretaries and to contribute to the literature since no similar study has been found.

**Keywords:** *Digitalization, Development Agencies, Education and Development.*

1. Dr., Dicle Kalkınma Ajansı, alanliahmet@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>

2. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, osmanacar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1961-645X>

## THE EXTENDED SUMMARY

The aim of this study is to reveal the general secretaries' –the top managers of the development agencies which are important regional development organisations- views about the effects of digitalization on training and development which are components of human resources management.

### Research Problem

What is the historical development of HRM? What is digitization? What is the historical development of digitalization in HRM training and development? What are the digitalization tools in the HRM training and development component? What are the experiences with training and development in the public sector?

### Literature Research

When the national and international literature is examined, after the 1980s, the spread of globalization, the increase in competition, the development of information and communication technologies, the ease of access to information, the human-based management approach gained intensity (Çetinel, 2003), the use of the concept of HRM has gained weight instead of the concept of personnel management (Eryılmaz, 2012; Kambayashi, 2016). Although those who argue that the public sector differs from the private sector within the scope of public benefit, argue that it would be more appropriate to use the concept of personnel management in the public sector (Kaya and Taş, 2015), it is known that the concept of human resources is used in practice. It is claimed that digitalization, which increases the level of efficiency and effectiveness in commercial enterprises (Özudogru et al., 2018), is one of the important parameters of Industry 4.0 (Shamim et. al., 2016). The fact that digitalization radically changes business processes, models and ways of doing business and the necessity to adapt to change has made training and development activities important (Shamim et. al., 2016; Hecklau et. al., 2018; Satı and Yılmaz, 2020; Alkayış, 2021). ). In addition, the digitalization processes of organizations and institutions accelerated during the Covid 19 epidemic, which all countries were exposed to at the global level. The first examples of training and development activities were stated as the testing machine invented by Sidney Pressy in the 1920s and the teaching machine developed in the 1950s, and after the 2010s, with the increase in the use of social media networks, digitalization has taken its current form (Erdağ, 2016). It is claimed that digitalization has positive effects on the use of training and development activities, by saving time and cost, and accelerating transactions (Nemli et al., 2003; Erdağ, 2016). In the literature, digital training is generally listed under 3 main headings; Learning Management System, Massive Open Online Courses and Social Media, Wiki and Blog Posts (Erdağ, 2016).

### Method

Qualitative research was preferred as the research method in the study. In order to achieve the purpose of the research, interviews were held with 7 Secretary Generals, who serve as the highest executive organ of the Development Agencies. The study group of the research was selected with typical case sampling, one of the purposive sampling methods. In the study, the interview method, which is frequently used in qualitative studies, was used to collect data about the research (Yıldırım and Şimşek, 2013). In the study, interview forms were collected online. While preparing the interview questions, first of all, a literature review was made. In this way, an interview form thought to be suitable for the research was created. Expert opinions were received from lecturers who are experts in their fields, then a pilot application was made with a small group to check whether the questions were misunderstood, and the final version of the online interview form was sent to the general secretaries in different provinces. Content analysis was carried out to analyze the data obtained from the interview forms. The topics and categories selected for the validity and reliability of the research were developed by two independent coders who were competent in qualitative techniques and data processing, and were directly quoted in the text.

### Conclusion and Evaluation

The data obtained from the interviews were analyzed with content analysis and 7 main themes and 26 sub-themes were obtained. Findings from this data analysis reveal 7 main themes: Innovations brought by digitalization to public administration, threats brought by digitalization to public administration, training and development in public administration, change with digitalization, benefits of digitalization in training and development, negative effects of digitalization in training and development, Covid 19 The effect of the epidemic on digitalization. In addition, each main theme has sub-themes. In the study, the participants emphasized that digital transformation is inevitable and that public institutions and organizations in general need to complete the software and infrastructural deficiencies as soon as possible and develop their employees in order to keep up with this change. In addition, it has been concluded that face-to-face training in training and development activities will not completely end, especially in practical training, and digital technologies will be used as a support provider in this subject.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların amaçlarına ulaşmasında insanlar en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonlarda çalışanların istihdam edilmesinden, eğitilmesine ve işten ayrılmasına kadar olan tüm işlemler İKY birimi tarafından yerine getirilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin çevresel şartlara uyumu için gerekli olan faaliyetler iş yerinde İKY biriminin eğitim ve geliştirme faaliyeti altında yerine getirilmektedir.

Küreselleşmenin yaygınlaştığı, teknolojik ilerlemelerin hayatın tüm alanını etkilediği bu döneme Endüstri 4.0 olarak adlandırılmalar yapılmaktadır. Endüstri 1.0, su ve buhar gücü ile üretimin makineleşmesi, Endüstri 2.0 elektrik gücünün üretim süreçlerine dahil edilerek kitlesel üretimlerin yapılması, Endüstri 3.0 üretimde otomasyona geçilmesi, elektronik teknolojilerin ve bilgi teknolojilerinin kullanılması, Endüstri 4.0 ise fiziksel, dijital ve biyolojik dünyalar arasındaki sınırların belirsizleşmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Schwab, 2016). 2011 yılında Almanya’da Hannover Fuarı’nda ortaya yeni bir kavram olarak atılan Endüstri 4.0 ile sanal ve fiziksel dünyayı birbirine yaklaştıran siber fiziksel sistemler, nesnelerin birbirleri ile etkileşim sağladığı nesnelerin interneti, verilerin çok miktarlarda depolanmasını ve işlenmesini sağlayan büyük veri ve bulut sistemi teknolojisi, yapay zekâ, robotik uygulamalar, insan makine etkileşimi, akıllı şehirler, akıllı fabrikalar gibi yeni kavramlar ve teknolojiler baskın hale gelmiştir.

Sanayi alanında başlayan teknolojik ilerlemeler, değişim ve dönüşüm hayatın her alanında kendini hissettirmiş, organizasyonların yeni şartlara uygun yeni iş modelleri ve yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de hükümetler, kamu kuruluşları vatandaşla olan ilişkilerini yeniden gözden geçirme, şeffaflık, verimlilik ve hesap verme gibi daha demokratik usulde hizmet sunmaya zorlanmışlardır (Schwab, 2016). Çevresel şartlardan etkilenen organizasyonların ve kamu kurum ve kuruluşların mevcut şartlara uyum sağlaması ve rekabette hayatta kalması için çalışanlarını hazır hale getirmesi önemlidir.

Dijitalleşme, Endüstri 4.0’ın önemli parametrelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Shamim ve diğerleri, 2016). Dijitalleşmenin insan ve makine iş birliği ile ticari işletmelerde verimlilik ve etkinlik düzeyini arttırdığı ileri sürülmektedir (Özüdoğru ve diğerleri, 2018). Dijitalleşme ile yeni teknolojik araçların kullanılması, yüz yüze olan eğitiminin, e-öğrenme ya da uzaktan öğrenme yenilikçi bir eğitim modeli olarak ortaya çıkmıştır. Dijitalleşmenin üretim ve yönetim süreçlerini karmaşık hale getirmesi, yeni iş modellerini ortaya çıkarması çalışanların değişen şartlara ve zorluklara uyum sağlayabilmek için eğitim ihtiyacı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Shamim ve diğerleri, 2016; Hecklau ve diğerleri, 2018; Satı ve Yılmaz, 2020; Alkayış, 2021). Bu kapsamda, İKY’nin bir bileşeni olan eğitim ve geliştirmenin değeri daha da ön plana çıkmaktadır.

Global düzeyde tüm ülkelerin maruz kaldığı Covid 19 salgını sürecinde organizasyonlar ve kurumların dijitalleşme süreçleri hızlanmıştır. Toplantılar, kongreler, çalıştaylar gibi eğitimler de

uzaktan gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Üniversiteler, ilköğretim ve liselerde öğrenciler ile işyerlerinde çalışanlar uzaktan eğitim yoluyla öğrenimlerini sürdürmüşlerdir. Covid 19 salgınından sonra çalışanların eğitim ve geliştirmesinde uzaktan eğitimin devam edip etmeyeceği önemli bir konudur.

Çalışanların değişen ve dönüşen şartlara uyum sağlaması için beceri, bilgi ve yetkinlik kapasitelerinin artırılmasında yöneticilerin önemli bir görevi bulunmaktadır. Herhangi bir organizasyonda yöneticilerin dijital dünyanın gücünün farkında olmaması ve dijitalleşme ile ilgili bilgi ve tecrübe eksiliği ile isteksizliği, çalışanların dijitalleşme konusunda sınıfta kalmasına neden olacaktır (Bennis, 2013). Bu çalışmada öncelikle KA'da İKY konusu ve ardından İKY'nin önemli bir parçası olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dijitalleşme konusu genel olarak değerlendirilmiştir. Bunun için KA'nın üst düzey yöneticiliğini yerine getiren genel sekreterlerinin eğitim ve geliştirme bileşenin dijitalleşmesi ile ilgili görüşleri nitel bir yöntem ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **1.1. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Gelişimi ve Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynaklarının organizasyonlar içerisinde ayrı bir faaliyet olarak ortaya çıkması, ekonomik gelişimler ve endüstriyel değişimler ile meydana gelmiştir. İnsan kaynaklarının temel amacı organizasyonların çevreden ve içerden gelen tehditlere ve değişimlere uyum sağlamak ve etkin bir şekilde organizasyonun amaçlarına ulaşması için çalışanların yönetilmesine katkı sunmaktır (Ulrich ve Dulebohn, 2015). İşletmelerde, insanın önemli olduğu hususunu ilk vurgulayanlardan birisinin fabrika sahibi İngiliz Robert Owen olduğu ileri sürülmektedir (Thakur, 2020). Organizasyonlarda çalışanların işlemleri ile ilgilenen birimler olarak personel idaresi ya da personel yönetimi kavramları 1900'lü yılların başlarında Frederich W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber gibi temsilcileri olan klasik yönetim ya da bilimsel yönetim döneminde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Ahammad, 2017).

Çetinel'e göre İKY tarihsel süreçte üç aşamada evrilmiştir. Birinci dönemde, personelin işe alınması, ücretinin ödenmesi ve personelin kişisel bilgilerin kayıtlarının tutulması gibi temel özlük işleri yapılmış, ikinci dönemde devletin çalışma hayatına müdahalesi ile birlikte çalışan işveren ilişkileri, yasal haklar, eğitim ve sağlık konularının ağırlıkta olduğu faaliyetler ön plana çıkmış, üçüncü dönemde ise 1980'li yıllardan sonra küreselleşmenin yaygınlaşması, rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ile insan kaynaklı yönetim anlayışı yoğunluk kazanmıştır (Çetinel, 2003). 1980'li yıllardan sonra çalışanlar rekabette üstünlük sağlamak için önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanmış (Schuler ve MacMillan, 1984), personel yönetimi yerine İKY kavramının kullanılması ağırlık kazanmıştır (Eryılmaz, 2012; Kambayashi, 2016).

Özel sektörde daha fazla uygulamaya alınan İKY anlayışının, kamu sektöründe de çalışanlar için gerekli olan işlemleri yerine getirdiği söylenebilir. Kamu sektörünün özel sektörden, kamu yararı olgusu kapsamında farklılık gösterdiğini ileri sürenler, kamuda personel yönetimi kavramının

kullanılmasının daha doğru olacağını iddia etseler de (Kaya ve Taş, 2015), uygulamada insan kaynakları kavramının kullanıldığı bilinmektedir. Kamu sektöründe İKY, ülkenin yönetimde sorumlu olan erklerin üstlendiği sorumlulukları ve hizmetleri yerine getirecek olan çalışanların bağlı kalacakları politikaları, düzenlemeler ile liyakat, sınıflandırma, tarafsızlık, kariyer ve performans gibi ilkeleri barındıran yönetim bileşeni olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2012).

Kamu sektöründe yer alan İKY' nin özel sektöre benzerlikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinde kâr yerine kamu yararı düşüncesinin ağırlıklı olması, kamu çalışanlarının finansal ve sosyal haklarının tepeden inme yasal kurallarla düzenlenmesi, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kanuni ve resmi kuralların çok baskın olması, kamusal hizmetlere halkın gözetim ve denetimin daha belirgin olması, kamu çalışanlarının daha güvenli bir meslek statüsüne sahip olması, kamu İKY' nin önemli farklılıklarını oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2012). Diğer taraftan, kamu sektöründe yer alan organizasyonların devlete ait olması, gelirlerin vergiler yoluyla elde edilmesi ve siyasal olarak denetlenmesi gibi farklılıkları olmasına rağmen, İKY özel sektörde olduğu gibi üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmek için doğru çalışanı istihdam etmek ve geliştirmek için çaba göstermektedir (Yahiaoui ve diğerleri, 2015).

Kamu sektöründe yönetim anlayışının baskın olduğu Kalkınma Ajansları 2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı kanun ile kurulmuş, organizasyon yapısı 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yeniden düzenlenmiştir. Kalkınma Ajansları' nın bütçelerinin önemli kısmını merkezi idareden aktarılan paylar ile yerel yönetim birimlerinden yapılan kesintiler oluşturmaktadır. Kamu tüzel kişiliği statüsüne sahip ve yönetim kurulu başkanlıklarını ilgili illerin valilerinin yaptığı Kalkınma Ajansları personelinin yasal statüsü 5449 sayılı Kanun ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (KAPY) çerçevesinde düzenlenmiştir. Kalkınma Ajansları personeli, "iş mevzuatı hükümlerine göre belirsiz süreli hizmet akdine bağlı olarak" istihdam edilmektedir (KAPY, R.G., 29.05.2019 tarihi ve 30788 sayı).

Kalkınma Ajansları' nın personel hakları üzerinden kamu tüzel kişiliğine sahip olup olmadığı hususunda tartışmalar devam etmektedir. Eroğlu ve Kum (2010), anayasa mahkemesi kararları ve literatür çerçevesinde yaptıkları analiz sonucunda, Kalkınma Ajansları' nın kendine özgü özel hukuk kurallarına tabi bir kamu tüzel kişisi olduğu kanaatine varmışlardır. Başka bir çalışmada, Kalkınma Ajansları 'nın kanuna istinaden kurulması ve bazı kamusal ayrıcalıklardan faydalanması nedeniyle kamu tüzel kişisi olduğu düşüncesi ileri sürülmüştür (Çağlayan, 2016). Mevcut durumda, Kalkınma Ajansları' nda, 2012 yılı öncesindeki personel ücretlerinde Yüksek Planlama Kurulu kararları, 2012 sonrasında ise bakanlık düzeyindeki eş memur ücretlerine endekslenerek ücret politikası düzenlenmiştir (Mülayim, 2018).

Kalkınma Ajansları' nın yasal statüsü ilgili tartışmalar devam etse de yapılan çalışmalarda ve düzenlemelerde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyon olduğu açık bir şekilde ortaya

konulmuştur. Nitekim kamu yararı çerçevesinde faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları' nın personeli ile ilgili tüm düzenlemeler, kanunlar ve yönetmelikler kapsamında gerçekleştirilmektedir.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, insanların toplum yaşamında, herhangi bir kurum ve mekânda var olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, anlayış ve yetkinliklerin elde edilmesini sağlayan bir süreçtir. Çalışanların, iş yaşamına girmeden önce almış oldukları eğitim örgün eğitim veya genel eğitim olarak adlandırılmaktadır (TDK, 2022). İş yaşamında ise eğitim, çalışanların belirli bir işe yönelik bilgi, beceri ve yetkinlik elde etmeleri, geliştirme ise işe ve kuruma yönelik daha geniş ve derin bir bakış açısı kazanma uğraşdır (Muradova, 2009). Mercin (2005) eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, kurumların rekabet edebilme kapasitelerini güçlendirmek için çalışanların performanslarını artıracak, verimlilik ve etkinlik göstergelerinde iyileşme sağlayacak, çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sunacak tüm etkinlikleri geliştirme çabası olarak nitelendirmektedir.

İKY faaliyetleri çalışanların işe alımı, seçimi, iş analizi, çalışanların niteliklerinin belirlenmesi, performans değerlendirilmesi, çalışanlar ile ilgili izin, ücretlendirme, tayin gibi kayıtların tutulması, eğitim ve geliştirme şeklinde sıralanabilir (Tutar, 2010). İKY' nin temel amacı, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan en kaliteli ve nitelikli insan kaynağını işe alma, mevcut çalışanların eğitim ve geliştirme yoluyla kapasitesini güçlendirme, bağlılıklarını artırma, çalışma ortamının dengesini sağlama olarak belirtilebilir (Eren, 2011).

Küreselleşme, kurumların çevresini oluşturan sosyal, siyasal, ekonomik yapıların değişmesine, teknolojik yeniliklerin iş yapış biçimlerinin dönüşmesine yol açmıştır. İKY, işe alım süreçlerinde en nitelikli çalışanları kurumlara, işletmelere istihdam etmiş olsalar da zaman ilerledikçe, bilgileri, yetkinlikleri yetersiz kalmakta, ilave eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2010). Değişen çevresel şartlar nedeniyle organizasyonların uyum sağlamak ve faaliyetlerini devam ettirmeleri için şartları öğrenmeleri, eğitim ve geliştirme ile çalışanları desteklemeleri gerekmektedir (Nemli ve diğerleri, 2003). İKY' nin bileşenlerinden olan eğitim ve geliştirme faaliyetinin amacı, organizasyon ve işletmelerde görev yapan çalışanların hedeflenen amaçlara ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları mesleki beceri, bilgi ve teknik donanım kazandırmak (Armstrong, 1993; Eren, 2011) ve genel kültür ve bireysel yetkinliklerinin geliştirmektir (Mercin, 2005). Eryılmaz (2012), kamu kurumlarında çalışanların eğitilmesinin amaçlarını, mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması, hataların azaltılması, daha kaliteli ve verimli hizmet sunulması, vatandaşların kamu kurumlarına olan şikayetlerin azaltılması, işlem süreçlerinin hızlandırılması, personelinin bireysel gelişimi ile motivasyonun yükseltilmesi olarak sıralamaktadır.

Organizasyonların ve işletmelerin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini bir plan doğrultusunda yerine getirmeleri daha doğru sonuç alması için takip etmeleri gereken bir yoldur. Alan yazında, çalışanlara yönelik eğitim planlaması, eğitim ve geliştirmeye yönelik ihtiyaç analizi, eğitim ve

geliştirme programlarının tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Kumari ve Kumar, 2019). Eğitim planları ile iş ve bireysel gelişimleri ile ilgili çalışanlar ile iletişim kurulması ve eğitim ihtiyacı ile ilgili veriler elde edilmesi, kurumların amaçlarına ulaşması için gerekli olan eğitimlerin içeriklerinin, yönteminin ve kapsamının belirlenmesine katkı sunacaktır (Nemli ve diğerleri, 2003).

İKY tarafından çalışanlara yönelik gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işbaşında eğitim, iş dışında eğitim ve teknoloji temelli ya da dijital eğitim olarak üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010). İşbaşında eğitim yöntemleri, çalışanların işyerinde kurumların durumlarına göre değişik şekilde eğitilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar bir üstünün yanında, usta çırak ilişkisi çerçevesinde eğitilebileceği gibi belirli görevlerde yetkiyi devralmaları yoluyla da eğitilebilmektedir. Literatürde, işbaşında eğitim yöntemleri, üstün gözetimi, yetki devri, bir üst yöneticiye yardımcı olma, rotasyon, staj, çıraklık ve komiteler yoluyla eğitilmesi olarak listelenebilir (Tutar, 2010). İşbaşı eğitimin işe yönelik tecrübelerle desteklenmesi, iş ortamında gerçekleşmesi, maliyetinin daha az ve yapay sınıf ortamının dışında olması olumlu özellikleri, eğiticilerin eğitim konusundaki bilgi eksikliği ve eğitiminin sistematik ve disiplinli olmaması olumsuz özellikleri arasında sayılabilir (Kumari ve Kumar, 2019). İş dışında eğitim yöntemleri, çalışanların işyerinden uzakta farklı bir ortamda eğitilmesidir. Yaygın olarak kullanılan iş dışı eğitim yöntemleri ise konferans, panel, sempozyum, çalıştay, seminer, kurs, grup tartışması olarak sıralanabilir (Tutar, 2010). İş dışında eğitimin işbaşı eğitim ile karşılaştırıldığında, doğrudan işe yönelik tecrübeden yararlanmaması, iş ortamından uzakta olması ve resmi bir sınıf ortamında gerçekleştirilmesi, olumsuz yönleri, eğiticinin eğitim konusunda daha tecrübeli ve eğitim planlaması ve içeriklerinin daha sistematik olması, olumlu yönleri olarak değerlendirilmektedir (Kumari ve Kumar, 2019). Teknoloji temelli eğitim yöntemleri ise çalışanların işitsel, görsel teknolojik araçlar ile eğitilmesidir (Şahin ve Güçlü, 2010). Buradan hareketle sonraki bölümde ise, teknoloji temelli eğitimler konusu dijitalleşme çerçevesinde ele alınmıştır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetinin Dijitalleşmesi**

Dijitalleşme; üretim, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi ve verimliliğinin artırılması için manuel olarak tutulan verilerin, bilgilerin sayısallaştırılarak elektronik ortama aktarılması olarak ifade edilebilir. Dijital dönüşüm ise işletmelerin, kuruluşların işle ilgili olan tüm süreç ve sistemlerinde iyileşmenin ve verimliliğin, teknolojik araçlar kullanılarak yenilik ya da inovasyon yöntemleri ile sağlanmasıdır. Dijital dönüşüm ile organizasyonların, iş yapış şekilleri, iş modelleri eskisine göre farklı bir bakış açısı ile yeni çevre şartlarına göre değişim göstermektedir. Başka bir anlatımla, dijital dönüşüm, büyük veri, nesnelerin interneti, yapay zekâ gibi dijital teknolojilerin, işletmelerin, kurumların, tüm süreçlerinde kullanılması ile

çalışma şeklinin ve modellerinin daha müşteri, değer ve kamu sektöründe vatandaş odaklı hale dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Baz, 2020).

Dijitalleşme ile birlikte insanların manuel olarak yaptıkları işlerin otomatikleştirilerek, makinelere, robotlara yaptırılacağı, doğal olarak istihdam sayısının azalacağı hususunda endişelerin yanında mevcut çalışanların, bilgi, beceri ve yetkinliklerinin eğitim ve geliştirme yoluyla güçlendirilmesi İnsan Kaynaklarının önemli görevleri arasında yer almaktadır. Baz (2020), makinelerin ve robotların insanların yerini alacağı tartışmalarından daha çok insanların ve makinelerin birbirlerini nasıl tamamlayacağı, nasıl etkileşimde bulunacakları hususunda kafa yormanın daha doğru olacağını ileri sürmektedir. Çünkü, teknolojik yenilikler ile birlikte ortaya çıkan araçların kullanılması, analog verilerin sayısallaştırılması büyük oranda insan eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden teknolojik araçlar ile insanların etkileşimi, işbirliğinin etkinliği ve niteliği, yapay zeka, nesnelerin interneti, büyük veri analitiği ve robotik sistemler yoluyla kurumların dönüşümüne önemli katkı sunacaktır (Ulu ve Özgener, 2020).

Dijital eğitim ile ilgili olarak 1920’li yıllarda Sidney Pressy’ in icat ettiği testing machine ve bu makinadan esinlenerek 1950’li yıllarda geliştirilen teaching machine ilk örnekler olarak gösterilmektedir. Dijital eğitim ile ilgili asıl gelişmeler ise 1980’li yıllarda bilgisayarların, 1990 yıllarda web sayfası tabanlı platformların, 2010 yıllardan sonra da sosyal medya ağlarının kullanılması ile gerçekleşmiştir (Erdağ, 2016). İş ortamında çalışanların bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilen klasik sınıf eğitim yöntemi hem zaman açısından hem de farklı mekanlardaki çalışanların bir araya getirilme giderleri nedeniyle daha maliyetli bir usul olarak daha az tercih edilmektedir (Nemli ve diğerleri, 2003). Dijital eğitim yöntemi, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlamanın yanında, gereksiz kâğıt ve seyahat tüketimini azaltması, daha fazla sayıda çalışana eğitim verilebilmesi, öğrenmeyi hızlandırması ve etkinliğini artırması gibi faydaları da bulunmaktadır (Erdağ, 2016).

Dijitalleşme, e-eğitim, elektronik eğitim gibi kavramlar genel olarak eğitimin bilgi ve iletişim teknoloji araçları ile gerçekleştirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Söz konusu teknolojik araçlar arasında internet, intranet, extranet, uydu sistemleri, video, radio, tv, cd-rom gibi elektronik ürünler yer alırken, yöntem olarak ise bilgisayar ve internet sayfası tabanlı eğitim ile sanal sınıf sayılmaktadır (Jokic ve diğerleri, 2012).

Dijital eğitim yönteminde üç temel başlık altında sıralanabilir. Bunlar Öğrenme Yönetim Sistemleri (Learning Management System), Kitlese Çevrimiçi Açık Ders (Massive



Open Online Courses) ve Sosyal Medya, Wiki ile Blog Yazıları şeklinde ifade edilmektedir (Erdağ, 2016). Öğrenme Yönetim sistemleri, eğitim ile ilgili içeriklerin, eğitilenlerin, öğrenme süreçlerinin, ders verenlerin, eğitim ile ilgili ödev, sunum gibi etkinliklerin, sınav ve değerlendirmelerinin bütünlük bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir platformdur. En popüler öğrenme yönetim sistemlerine, Moodle, Schoology, Blackboard Learn, Google Classroom örnek olarak verilebilir (Hasgöl, 2021). Öğrenme yönetim sistemleri, kurumların kendi sunucularında bir ürün olarak yer alabileceği gibi sistemleri geliştiren yazılım şirketinin sunacağı bir bulut platformundan da hizmet olarak satın alınabilir (Bulut, 2021).

Kitlesel Çevrimiçi Açık Ders (Massive Open Online Courses) olarak tanımlanan sistemde çok sayıda kişiye, online ve herkese açık bir şekilde kurslar sunulmaktadır. Uluslararası yazında Massive Open Online Courses kelimelerin kısaltmaları olan MOOC ilk olarak George Siemens ve Stephen Downes'in 2008 yılında yayınladığı "Connectivism and Connected Knowledge" makalesinde kullanılmış olup internet üzerinden herkesin ulaşabileceği kurslara genel olarak verilen isimdir (Demirci, 2014). Dünyanın önde gelen MOOC'lar ise edX (MIT ve Harvard Üniversiteleri kurucu üye), Coursera (Stanford Üniversitesi tarafından kuruldu), Udacity, Udemy, Khan Academy olarak sıralanmaktadır (Atik ve Ata, 2018).

MOOC'lar, alanında uzmanlaşmak isteyen, kamu, özel sektör fark etmeksizin her türlü organizasyonlarda yer alan çalışanlar için önemi fırsatlar sunmaktadır. İşyerine ve çalışılan organizasyona bağlı kalmadan kişiler, istediği kursu, online olarak ücretli ya da ücretsiz şekilde erişebilme imkanına kavuşmaktadırlar.

Dijital eğitim yöntemlerinden bir diğeri ise Sosyal medya, Wikiler ve bloglar aracılığıyla öğrenim olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz öğrenim şeklinde, iş yeri ortamının dışında, kişilerin daha çok bireysel gelişimleri için değerlendirebilecekleri bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal firmaların, çalışanlarına yönelik eğitimlerde daha çok Öğrenme Yönetim Sistemleri ile Kitlesel Açık Çevrimiçi Kursları bir öğrenme yolu olarak sunacaklarını söylemek mümkündür.

Kuruluşların ve işletmelerin, dijital çağın geliştirdiği teknolojik araçlar ve yenilikçi modeller ile eğitimler sunarken, eğitimin amacı hususuna odaklanmaları gerekir. Dijitalleşme ile birlikte kurumların, hem kurumsal hem de bireysel gelişim imkanı sunacak, beceri çeşitliliğini artıracak, çalışanları güçlendirecek şekilde eğitimleri planlamaları yerinde olacaktır (Ulu ve Özgener, 2020).

## 2. KALKINMA AJANSLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN DİJİTALLEŞMESİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel araştırmaların insanın doğasında ve yaşam şeklinde var olan değerlerin, tutumların, davranışların, ideallerin gizemlerini keşfetmeye yönelik olarak antropoloji, psikoloji ve sosyoloji alanlarında, yirminci yüzyılda başladığı ileri sürülmektedir (Baltacı, 2019). Nitel araştırmalara konu olan veriler, sosyal yaşamda yer alan insanlar, etkinlikler, uygulamalar ve olayları tanımlayan ya da temsil eden, yazılı ya da sözel sözcükler, kelimeler, metinler ya da semboller şeklinde var olabilir (İlgar ve İlgar, 2014). Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve belge incelemesi gibi farklı veri toplama araçları kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yönteminde olgular, nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak soyutlama biçiminde değil, içinde buldukları ortamın şartlarına bağlı olarak tanımlanmaya çalışılır.

Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe kalkınmanın bölgesel ajanı olarak faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları'nda İKY'nin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme bileşeninde dijitalleşme olgusunu incelemektir. Bu amaca ulaşmak için Kalkınma Ajansları'nın en üst icra organı olarak görev yapan 7 adet Genel Sekreter ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örneklemesi ile seçilmiştir. Tipik durum örneklemesinde, aşırı ya da aykırı durum örneklemesinden farklı olarak katılımcılar, evreni ortalama olarak temsil eden birkaç tane örnek arasından seçilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Tablo 1'de de çalışmaya katılan katılımcıların özellikleri sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Katılımcıların Özellikleri*

Katılımcı Tecrübesi	Cinsiyet	Görevi
K.1	E	Genel Sekreter
K.2	E	Genel Sekreter
K.3	E	Genel Sekreter
K.4	E	Genel Sekreter
K.5	E	Genel Sekreter
K.6	E	Genel Sekreter
K.7	E	Genel Sekreter

Çalışmada araştırma ile ilgili veri toplamak amacıyla nitel çalışmalarda sıklıkla kullanılan görüşme metodu kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma örnekleminde yer alanların, araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı, yaşam öyküsünü anlattığı veri toplama tekniği, görüşme olarak adlandırılır (Baltacı, 2019). Görüşme metodu ile toplanan veriler, insanların yapıp ettikleri, etkinlikleri ve bireyler arasındaki etkileşim alanındaki tüm detaylar hakkında bilgi vermektedir (Uçak, 2000). Çalışmada görüşme formları çevrimiçi olarak

toplanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu şekilde araştırmaya uygun olduğu düşünülen görüşme formu oluşturulmuştur. Alanında uzman öğretim elemanlarının uzman görüşleri alınmış, daha sonra küçük bir grupla soruların yanlış anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için pilot uygulama yapılmış, online görüşme formunun son hali farklı illerdeki katılımcılara gönderilmiştir. Veriler 27 Ocak 2022 – 01 Mart 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bu çalışmada, görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi için içerik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme sorularından elde edilen verilerin çözümlenmesi için araştırmanın yazarı, tüm cevapları birden fazla kez gözden geçirmiştir. Detaylı ve titiz bir okumadan sonra kodlama sürecine geçilmiş, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.

İçerik analizi tekniği kullanan araştırmacılar, içerik analizinin güvenilirliği gibi endişeleri göz önünde bulundurmalıdır. Graneheim ve Lundman (2004) göre, araştırmacılar bir dizi yöntem kullanarak içerik analizinin güvenilirliğini ortaya koyabilirler. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamanın yollarından biri araştırma tekniği ve aşamaları hakkında açık ve ayrıntılı bilgi sunulmasıdır (Özdemir ve Nebioğlu, 2015). Bu kapsamda, araştırma süreci ve yöntemi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Güvenilirliği temin etmenin başka bir yolu ise veriler ve bulgular arasındaki ilişkiyi göstermek için çözümlenen içerikten doğrudan örnekler vermektir (Graneheim ve Lundman, 2004). Bu çalışmada, katılımcıların görüşlerden doğrudan alıntılar yapılarak ilgili temalar altında sunulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini temin etmenin diğer bir yolu ise kodlama sürecinin en az iki farklı uzman tarafından yerine getirilmesidir (Potter ve Levine-Donnerstein, 2009). Bu yüzden bu çalışmada görüşmelerin kodlama süreci iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Son olarak, iki araştırmacı bulgularını değerlendirmek ve tartışmak için bir araya gelmişlerdir. Temalar ve alt temalar ile ilgili tartışmalardan sonra bulgular üzerinde anlaşmaya varmışlardır.

### **2.1.1. Etik İzin**

Çalışmanın etik izni Süleyman Demirel Üniversitesi Kurumu Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (24.05.2022, 121/8).

### **2.2. Bulgular ve Yorum**

Çalışma kapsamında birinci soru olarak katılımcılara “Dijitalleşme hakkında genel görüşlerinizi ve dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler ve zararları (tehditler) hakkında görüş ve yorumlarınızı alabilir miyiz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen katılımcı cevaplarından “Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Yenilikler” ve “Dijitalleşmenin Kamu

Yönetimine Getirdiği Tehditler” ana tema olarak belirlenmiş, ana temalara ilişkin alt temalar ise Tablo 2 ve Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Yenilikler (Tema 1)*

Tema 1 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Kamu Hizmetlerinin Etkin ve Verimli Sunulması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7	7
Yönetimin Demokratikleşmesi	K1, K2, K3, K5, K6, K7	6
Bilgiye Erişimin Kolaylaştırılması	K2, K3	2
Reorganizasyonun Tetiklenmesi	K2	1

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğu, “kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması” ile “yönetimin demokratikleştirilmesi” başlıklarında fikir birliğinde bulunmuşlardır. Katılımcılar tarafından kurulan cümlelerden alt temalara uygun olan örnekler aşağıda verilmiştir.

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması:

K1: “Genel itibariyle değerlendirilecek olursa dijitalleşme kamu yönetiminin ağır işleyen yapısını hızlandıracak.”

K4: “Kamu hizmetlerinin bürokratik süreçlere takılmadan hızlı bir şekilde sunulmasına yönelik başta e-devlet uygulaması olmak üzere birçok adım atılmaktadır.”

K5: “Dijitalleşme her ne kadar mevcut iş yükünün daha az zamanda yapılabilmesine imkân tanıyor olsa da en az azalttığı iş yükü kadar yeni iş yükümlülükleri oluşturmaktadır.”

K6: “Birçok alanda yaşanan dijitalleşme süreci, kamu hizmetlerine de yansımış ve bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla kamu kurumlarının etkili ve verimli işleminin önünde önemli bir engel teşkil eden bürokratik işlemleri azaltmak üzere internet tabanlı çeşitli araçlar ve uygulamalar geliştirilmiştir.

Yönetimin demokratikleştirilmesi:

K1: “...vatandaşın sorunlarına yerinden çözüm üretebilecek...”

K2: “Teknolojide yaşanan bu dönüşümler aracılığıyla çok merkezli, çok sesli platformların yayılmasıyla, geleneksel merkezîyetçi güç ve bürokratik yönetim yapıları yerini daha katılımcı mekanizmalara bırakmaktadır.”

K6: “Hizmetlerin dijital olarak sunulmaya başlaması ile bu hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla vatandaşlardan istenen geri bildirimler çerçevesinde yönetime katılma kolaylığı sağlanmıştır.”

**Tablo 3**

*Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Tehditler (Tema 2)*

Tema 1 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Bilgi Güvenliği	K1, K3, K5, K7	4
Dijital Beceri Gereksinimi	K1, K2, K4	3
Kişisel Verilerin ve Mahremiyetin Korunması	K5, K6	2
Mesai Saatlerinin Uzaması	K5	1

Tablo 3'te katılımcılar ağırlıklı olarak “bilgi güvenliği” ve “dijital beceri gereksinimi” alt temalar üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

**Bilgi güvenliği:**

K1: “Kurumların sahip olduğu bilgilerin hassasiyeti düşünüldüğünde gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması ile siber saldırılara açık hale gelmek ve kurum, kişi bilgilerinin çalınabilecek olması en büyük zararlar arasında yer almaktadır.”

K5: “Karanlık ve derin internet, yasadışı içerik yayını ve internet üzerinde işlenen suçlar, siber saldırılar gibi diğer konularda kamusal düzenlemelerin ve politikaların ivedilikle ama esnek bir biçimde oluşturulması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.”

**Dijital beceri gereksinimi:**

K2:” Büyük veri, araştırma ve analiz noktasında yeni yazılımsal ve donanımsal becerileri zorunlu kılmaktadır.”

K4:” Dijitalleşme uzun soluklu bir süreç olarak değerlendirildiğinde sistemin kurulması zaman ve maliyet alıcı olabilmektedir.”

Çalışmada ikinci soru kapsamında katılımcılara “Kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme hakkında genel görüşleriniz ve Dijitalleşme ile birlikte bu alanda nasıl bir değişim oldu genel olarak yorumlarınız?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “Kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme” ile “Dijitalleşme ile birlikte yaşanan değişim” başlıkları ana temalar olarak belirlenmiştir. Ana temalar çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 4 ve Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 4**

*Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme (Tema 3)*

Tema 3 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Kariyer Gelişimine Destek Olmak	K3, K4, K6	3
Bilgi ve Beceri Kazandırmak	K3, K4, K6	3
Kamu Personelini Güncel Tutmak	K1, K5	2
Sistematik Bir Eğitim ve Geliştirme Programı Eksikliği	K1, K5	2
Teknolojik Altyapı Yetersizliği	K7	1

Tablo 4’de katılımcılar ağırlıklı olarak “kariyer gelişimine destek olmak” ve “bilgi ve beceri kazandırmak” alt temalar üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

Kariyer gelişimine destek olmak:

K4: “Bu konuda insan kaynaklarının detaylı analiz yapması ve her personele özgü eğitim programı hazırlanması gerekmektedir.”

K6: “Kamu personelin belirlenen plan dahilinde eğitim ile geliştirilmesi ve personele, hizmet içi eğitimde hizmetlerin yerine getirilmesinde yararlı olacak bilgi ve teknikler verilerek beceri ve davranışlar kazandırılması ve kariyerlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.”

Bilgi ve beceri kazandırmak:

K3: “Bu bakımdan devletin insan kaynakları, yani kamu çalışanları da yaptıkları işin gereği olan her türlü bilgiyi ve beceriyi kazanmak ve bunları zamanla geliştirmek durumundadırlar.”

K4: “Eğitimler personelin kişisel gelişiminin yanı sıra esas olarak yapılan işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi ile personelin bilgi ve beceri düzeyi arasındaki farkın kapatılmasına yönelik düzenlenmelidir”.

## Tablo 5

### *Dijitalleşme ile Birlikte Yaşanan Değişim (Tema 4)*

Tema 4 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Eğitime Erişimin Kolaylaşması	K1, K2, K3, K6, K7	5
Uzaktan Eğitimin Yaygınlaşması	K4, K5, K6, K7	4
Eğitim İle İlgili Mali Yükün Azalması	K1, K6	2

Tablo 5’te katılımcılar ağırlıklı olarak “eğitime erişimin kolaylaşması” ve “uzaktan eğitimin yaygınlaşması” alt temalar üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Eğitime erişimin kolaylaşması:

K1: “Yeni dönemde ücretsiz nitelikli eğitim programlarına erişim hiç olmadığı kadar kolaylaşmıştır.”

K2: “Dijitalleşmeyle birlikte eğitim ekosistemi daha erişilebilir ve multi fonksiyonel hale gelmiştir.”

K3: “Şüphesiz dijitalleşme, eğitim materyaline ulaşımı ziyadesiyle kolaylaştırmış, dolayısıyla da birtakım gelişim alanlarına ilişkin eğitimlerin bilişim teknolojileri marifetiyle edinilmesi imkânını doğurmuştur.”

Uzaktan eğitimin yaygınlaşması:

K4: “Dijitalleşme süreci ile birlikte uzaktan eğitim yaygınlaşmaya başlamıştır.”

K6: “Son yıllarda kamu hizmetlerinin dijitalleşmeye başlaması ile birlikte personelin gelişiminin sürekliliğini sağlamak, eğitimlerin maliyet yükünü hafifletmek ve daha etkin bir gelişim takip programı oluşturmak amacıyla Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından Uzaktan Eğitim Kapısı isimli bir uygulama geliştirilmiştir.”

Çalışmada üçüncü soru kapsamında katılımcılara “Kamu kurumlarında dijitalleşme ile uzaktan eğitimin ve geliştirme faaliyetlerini faydalı olduğunu düşünüyor musunuz? Hem yüz yüze hem de uzaktan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kıyasladığınızda artı ve eksi yönlerini hakkında yorumlarınız?” Sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları” ve “eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları” ana temalar olarak belirlenmiştir. Ana temalar çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 6 ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 6**

*Eğitim ve Geliştirmede Dijitalleşmenin Faydaları (Tema 5)*

Tema 5 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Eğitime Erişimin Kolaylaşması ve Ucuzlaması	K1, K5, K6, K7	4
Kişiselleştirilmiş Eğitim Programları	K1, K4, K6, K7	4
Uzaktan Eğitimin Yaygınlaşması	K5, K6	2
Kamu Kaynaklarının Etkin Kullanılması	K5, K6	2

Tablo 6’da katılımcılar ağırlıklı olarak “eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması” ve “kişiselleştirilmiş eğitim programları” alt temaları vurgulamışlardır. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması:

K3: “...gerek hizmet sunumlarındaki dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yenilikçi insan kaynağı ihtiyacının, gerekse de eğitim materyaline ulaşımın kolaylaşmasının sonucu olarak hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uzaktan/çevrimiçi yöntemlere daha sıklıkla başvurmaktadır.”

K5: “gerek maliyet etkinliği gerek zaman etkinliği gerekse bazı eğitimlerin istenilen zamanda alınabilmesi ve tekraren izlenebilmesi açısından online eğitimlerin ve geliştirme faaliyetlerinin zenginleşerek devam edeceği aşıkardır.”

Kişiselleştirilmiş eğitim programları:

K4: “Dijital ortamda eğitim alınmasının avantajları eğitim zaman planlamasının istenildiği gibi yapılabilmesi, eğitim içeriklerinin araştırılabilmesi, beğenilmeyen eğitimler yerine yenisinin takip edilmeye başlanabilmesi, eğitim sayısı sınırının olmaması.”

K6: “Uzaktan eğitimin en önemli yanlarından biri olarak, eğitimde zaman ve mekân yoktur. Kamu personeli istediği zaman ve mekânda çevrim içi eğitim alabilmektedir.”

**Tablo 7**

*Eğitim ve Geliştirmede Dijitalleşmenin Olumsuzlukları (Tema 6)*

Tema 6 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Yüz Yüze Eğitime Oranla Sosyalleşmenin Daha Az Olması	K1, K4, K5, K7	4
Öğrenmede Konsantrasyon Eksikliği	K1, K4, K7	4
Dijitalleşme İçin Beceri Gereksinimi	K1	1

Tablo 7’de katılımcılar ağırlıklı olarak “yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması” ve “öğrenmede konsantrasyon eksikliği” alt temaları üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması:

K6: “Uzaktan eğitimde sosyalleşme imkânları zayıf olmakta ve gerçekleştirilen eğitime katılım sağlayan eğitmen ve katılımcılar arasında yüz yüze iletişim gerçekleştirilememekte ve sosyal ağ oluşturma imkânı bulunmamaktadır.”

Öğrenmede konsantrasyon eksikliği:

K4: “Diğer taratan yüz yüze eğitim ortamında eğitim için belirli bir günün ayrılması, o gün için ayrıca işe planlanması ve eğitime konsantre olunabilmesi, diğer personel ve eğitmen ile tartışma ortamı olması uzaktan eğitimde sağlanamamaktadır.”

K7: “Uzaktan eğitim eksi yönlerine baktığımızda ise; fiziki ortamda sağlanan disiplini sağlama imkânı yok.”

Çalışmada dördüncü soru olarak katılımcılara “Covid 19 pandemisi eğitim ve geliştirmeyi nasıl etkilemiştir. Pandemi sonrası dijital eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalıcı olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Dördüncü soruya verilen cevaplar doğrultusunda “Covid 19 Pandemisinin Dijitalleşmeye Etkisi” ana tema olarak belirlenmiştir. Ana tema çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8**

*Covid 19 Pandemisinin Dijitalleşmeye Etkisi (Tema 7)*

Tema 7 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Uzaktan Eğitimin Kalıcı Kılması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7	7
Eğitim ve Geliştirmenin Dijitalleşmesinin Hızlanması	K2, K3, K4, K5, K6	5
Yeni Dijital Platformların Piyasaya Girmesi	K1, K2, K6, K7	4



Tablo 8’de katılımcılar çoğunlukla “uzaktan eğitimin kalıcı kalması” ve “eğitim ve geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlanması” alt temaları üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Uzaktan eğitimin kalıcı kalması:

K1: “Uzaktan çalışma birçok kurum için rutin bir uygulama haline geldi.”

K2: “Bu yüzden de pandemi sonrası dönemde, dijital eğitim ve uzaktan eğitim modellerinin yaygınlaşarak geliştirileceğini ve yeni içerik çalışmalarının yapılacağını düşünüyorum.”

K4: “Pandemi sonrası kullanımın bir miktar düşeceği ama öncesi dönemin oldukça üstünde olacağını değerlendiriyorum.”

K5: “Önceki sorularda da belirttiğim üzere zaman ve maliyet etkinliği yani kısaca pratikliği nedeni ile pandemi sonrası dönemde de online eğitim ve geliştirme faaliyetleri varlıklarını artırarak devam edecektir.”

Eğitim ve Geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlanması:

K2: “Pandemi, şüphesiz tüm dünya ile birlikte ülkemizde de eğitimde dijital dönüşümün hızlanmasına katkı sağlamıştır.”

K3: “Dolayısıyla, özellikle kurumsallaşma düzeyi yüksek özel sektör kuruluşlarında başlamış olmakla birlikte, kamu kurumlarının da dahil olmasıyla, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin faaliyetler giderek dijital alana taşınmaktadır.”

K4: “Pandemi dönemi ile birlikte dijital eğitim ve geliştirme ivme kazanmıştır.”

K6: “Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmelerden Covid-19 öncesinde her sektörde olduğu gibi eğitim sektörü de etkilenmiştir. Ancak Covid-19 salgınıyla birlikte bu etkinin öneminin daha belirgin hale geldiği görülmektedir.”

Çalışmada beşinci soru olarak katılımcılara “Konu hakkında diğer görüş, öneri ve yorumlarınız?” sorusu yöneltilmiştir. Beşinci soru katılımcıların bu konu hakkında genel bir değerlendirmesini içerdiği için kodlanmamış olup genel olarak dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğu, ek kaynak tahsisi ve çalışanların geliştirilmesi ile dönüşüme hazır olmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, eğitimde uzaktan eğitim ile yüz yüze eğitimin birbirinin yerine geçen yöntemlerden daha çok birbirini tamamlayan süreçler olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen görüşlerden örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

K3: “Dijitalleşme, kamu yönetimi ve küresel salgın sonrası dünya kavramları ayrı ayrı düşünülecek olsa, bir gelecek projeksiyonu çizmek pek kolay olmayabilirdi. Ancak bu üç kavram bir arada düşünüldüklerinde, toplumların ve bireylerin yaşantılarındaki değişimin ve dönüşümün kaçınılmazlığı daha sarıh bir biçimde önümüzde duruyor.”

K4: “Kamu tarafında farkındalığın artırılması, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve bütçe imkanı yaratılması önemli olacaktır.”

K6: “Uzaktan eğitimi yüz yüze eğitimin destekleyicisi olarak konumlandırmak ve eğitim etkisini ölçümleyebilmek ve daha uzun bir zamana yayabilmek için yardımcı bir sistem olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.”

K7: “Eğitimde, ulaşımda, sağlıkta... hayatın her alanında dijital dönüşüm gelecek yıllarda yaşam biçimimizi, üretim süreçlerimizi, iş hayatımızı etkileyecek.”

### 3. SONUÇ

Bu çalışma, bölgesel kalkınmanın önemli bir organizasyonu olan Kalkınma Ajansları'nda üst düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların dijitalleşme ile İKY'nin bir bileşeni olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ne gibi değişiklikler olabileceğine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilerek 7 ana tema ve 26 alt tema elde edilmiştir. Bu veri analizinden elde edilen bulgular 7 ana temayı ortaya koymaktadır bunlar: dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler, kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme, dijitalleşme ile yaşanan değişim, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları, Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi şeklindedir. Ayrıca her ana temada alt temalar bulunmaktadır.

Dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler ana teması; kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması, yönetimin demokratikleştirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması, reorganizasyonu tetiklenmesi alt temalarını, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler ise bilgi güvenliği, dijital beceri gereksinimi, kişisel verilerin ve mahremiyetin korunması, mesai saatlerinin uzaması alt temalarını içermektedir. İkinci soru için belirlenen kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme ana teması, kariyer gelişimine destek olmak, bilgi ve beceri kazandırmak, kamu personelini güncel tutmak, sistematik bir eğitim ve geliştirme programı eksikliği, teknolojik altyapı yetersizliği alt temalarını, dijitalleşme ile yaşanan değişim ana teması ise eğitime erişimin kolaylaşması, uzaktan eğitimin yaygınlaşması, eğitim ile ilgili mali yükün azalması alt temalarını içermektedir. Eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları ana teması için eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması, kişiselleştirilmiş eğitim programları, uzaktan eğitimin yaygınlaşması, kamu kaynaklarının etkin kullanılması alt temaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları ana teması için ise yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması, öğrenmede konsantrasyon eksikliği, dijitalleşme için beceri gereksinimi alt temaları oluşturulmuştur. Son olarak ise Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi ana teması için uzaktan eğitimin kalıcı kalması, eğitim ve geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlandırılması ve yeni dijital platformların piyasaya girmesi alt temaları içerdiği belirlenmiştir.

Bu çalışma kapsamında görüşleri alınan katılımcıların ağırlıklı kısmı dijitalleşmenin kamu yönetimine olan etkisi hususunda olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Katılımcılar, dijitalleşmenin kamu yönetiminde hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulmasında katkı sağladığı ve özellikle yönetim ile vatandaşların iletişiminin kolaylaşması, yönetim erklerinin ulaşılabilir olması nedeniyle yönetimin demokratikleşmesi yönünde tetikleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dijitalleşmenin eğitim ve geliştirme bileşeni üzerindeki etkisine bakıldığında ilk olarak katılımcıların çoğu eğitime erişimin kolaylaşması, ucuzlaması ve kişiselleştirilmiş eğitim programlarının oluşturulabilmesi nedeniyle olumlu bir görüş ortaya koymuşlardır. Yine katılımcıların çoğu yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması ve öğrenmede odaklanma eksikliğinin dijitalleşmenin karşı karşıya kaldığı birtakım zorluklar arasında saymışlardır. Ayrıca, dijitalleşme için hem yazılımsal ve hem donanımsal altyapı eksikleri, çalışanlara dijitalleşme için beceri sahip olmaları diğer bir güçlük olarak ifade edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen başka bir sonuç ise Covid 19 salgınının, kamu yönetiminde ve eğitim geliştirme faaliyetlerinde dijital dönüşümün hız kazandığı ile salgın sonrasında da dijital teknolojilerin kullanımının kalıcı olarak hayatımıza girdiği olgusu olarak tespit edilmiştir.

Son olarak, katılımcılar dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğunu, genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının bu değişime ayak uydurmak için bir an önce yazılımsal ve altyapısal eksikleri tamamlamaları ve çalışanlarını bu konuda geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yüz yüze eğitimin özellikle uygulamaya dönük eğitimlerde tamamen bitmeyeceği, dijital teknolojilerin bu konu da destek sağlayıcı olarak kullanılacağı ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada kullanılan nitel araştırma yaklaşımı ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılması elde edilen bulguların genelleştirilmesini imkânsız kılmaktadır. Kullanılan yöntemi nedeniyle bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, zaman sorunları nedeniyle 7 adet genel sekreter ile görüşülmüştür. Örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle elde edilen bulguların genellenmesi mümkün değildir. Çalışma kapsamında sadece genel sekreterlerin görüşleri alınmıştır. Daha sonraki çalışmalarda Kalkınma Ajansları'nda çalışan diğer gruplar, daha farklı kamu kurumları da dahil edilerek örneklem genişletilebilir. Bu sayede elde edilen bulgular literatüre ve eğitim ve geliştirme alanına daha fazla katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Ahammad, T.(2017). Personnel management to human resource management (hrm): How hrm functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. <http://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>.

- Alkayış, A.(2021). Eğitim felsefesi perspektifinden dijitalleşme ve eğitim 4.0. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(21), 221-237. <http://doi.org/10.29029/busbed.818165>.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice* (Fourth edition and reprint). Kogan Page Ltd.
- Atık, A. ve Ata, A. (2018). Alternatif dijital eğitim platformu olarak kitlesel çevrimiçi açık ders (MOOC) uygulamaları. *Social Sciences (NWSASOS)*, 13(4), 144-154. <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.4.3C0178>.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388. <http://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.
- Baz, İ. (2020). Dijitalleşen dünyada akıllı uygulamalar, işletmelerin dönüşümü ve insan faktörünün önemi. Öz, S., Celayir, D. ve Onursal, F. S. (Ed.), *Pandemi sonrası yeni dünya düzeninde teknoloji yönetimi ve insanı dijitalizasyon*. Hiper Yayın.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity, *MIS Quarterly*, 37(20), 635-637.
- Bulut, C. (2021). LMS (Öğrenme yönetim sistemi) nedir?. Erişim adresi <https://www.argenova.com.tr/lms-ogrenme-yonetim-sistemi-nedir-detayli-anlatim>.
- Çağlayan, R. (2016). Hukukumuzda kamu tüzel kişiliği kavramı ve kıstasları. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, (7), 373-398.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), 175-200.
- Demirci, N. (2014). What is massive open online courses (moocs) and what is promising us for learning?: a review-evaluative article about moocs. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 8(1), 231-256. <http://doi.org/10.12973/nefmed.2014.8.1.a10>.
- Satı, Z. E. ve Yılmaz, B. O. (2020). Endüstri 4.0 ortamında değişen iş ve mesleklerin Türkiye’de kadın istihdamına etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 54-76. <http://doi.org/10.25069/spmj.701685>.
- Erdağ, B. Ş. (2016). Eğitimin dijitalleştirilmesi. *Dijital İK*, Kariyer.net, E-Book, Erişim adresi <https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf>
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, M. ve Kum M. (2010). Türkiye’de kalkınma ajanslarının idari teşkilat içindeki yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 175-198.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi*. Umuttepe Yayınları.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ. Today* 24, 105– 112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>.
- Hall, C. M. & Valentin, A. (2005). Content analysis. B. Ritchie P. Burns ve C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory With Practice* . CAB International.
- Hasgül, G. (2021). LMS (Learning management system) nedir? Erişim adresi <https://istanbulbogazicienstitu.com/lms-learning-management-system-nedir>.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. 6th CLF - 6th CIRP Conference on Learning Factories (s. 1-6). Elsevier.

- İlgar, S. C. ve İlgar, M. Z. (2014). Nitel veri analizinde bilgisayar programları kullanılması. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 31-78.
- Jokic, S., Pardanjac, M., Eleven, E. & Durin, S. (2012). Trainin and development of employees through e-learning. *Metalurgia International*, 17(4), 149-153.
- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (KAPY), *Resmi Gazete* 30788 (29 Mayıs 2019), Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190529-3.htm>.
- Kambayashi, N. (2016). Paradigm shift from personnel to human resource management: Significances and limitations. *The Journal of Comparative Economic Studies*, 11, 107-116.
- Kaya, E. ve Taş, İ. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 21-28 .
- Kumari, V. & Kumar, R. (2019). Management of training and development in public sector. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 131-133.
- Mercin L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi' nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Muradova, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 75-84.
- Mülayim, B. O. (2018). Kalkınma ajansları personel ücret rejimi karmaşası. *Çalışma ve Toplum: Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 58, 1335-1360.
- Yahiaoui, N., Anser, A. & Lahouel, S. (2015). Human resource management and public organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.
- Nemli, E., Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2003). Kurumsal eğitim ve geliştirme sürecinde yeni bir yaklaşım: Elektronik öğrenme. *Öneri Dergisi*, 5(20), 109-117.
- Özudođru, A. G., Ergün, E., Ammari, D. ve Görener, A. (2018). How industry 4.0 changes business: a commercial perspective. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(1), 84-95.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada menü analizi nasıl yapılmaktadır? Beş yıldızlı otellerin mutfak şeflerinin görüşleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 251-263. <http://doi.org/10.17123/atad.vol26iss225595>.
- Potter, W. 1. & Levine-Donnerstein, D.(1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 2584284. <http://doi.org/10.1080/00909889909365539>.
- Schuler, R. S. & McMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resources Management*, 23.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution: What it means and how to respond. World Economic Forum. Erişim adresi <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. & Li, Y. (2016, July, 24-29). Management approaches for industry 4.0: A human resource management perspective. *In Proceedings of the 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, Vancouver, BC, Canada.
- Şahin, L. ve Güçlü, F. Ç. (2010). Genel olarak hizmet içi eğitim: Ülker şirketler topluluğu hizmet içi üretim süreci ve uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 217-270.
- Thakur, P. (2020). A chronological review of human resource management. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(2). <http://doi.org/10.1729/Journal.23051>.

- Tutar, H. (2010). *İşletme yönetimi*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Türk Dil Kurumu (2022), Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr>.
- Uçak, Ö. N. (2000). Sosyal bilimler ve kütüphanecilik alanında nitel araştırma yöntemlerinin kullanımı. *Bilgi Dünyası*, 1(2), 255-279.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for hr?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- Ulu, S. ve Özgener, Ş. (2020). İnsan kaynakları yönetiminin değişen paradigması: Endüstri 4.0 pespektifi. Çetinkaya, F. ve Şeker, E. (Ed.) *Endüstri 4.0 paradigması işletme fonksiyonlarının dijital dönüşümü*. Akademi Yayın.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.