

Dijitalleşen Yönetim Süreçlerinde Çalışan Bağlılığı ve Adaptasyon

Tarık Karamolla¹

Özet

Dijital dönüşüm, çağdaş örgütlerin yönetim süreçlerini temelden değiştirmekte ve çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi yeniden şekillendirmektedir. Bu kitap bölümü, dijitalleşen yönetim süreçlerinin çalışan bağlılığı ve adaptasyon dinamikleri üzerindeki etkilerini kuramsal ve uygulamalı perspektiflerle ele almaktadır. Bölümde, dijital dönüşümün kavramsal çerçevesi, çalışan bağlılığının kuramsal temelleri, adaptasyon süreçlerinin psikolojik ve örgütsel boyutları ile başarılı dönüşüm için stratejiler sistematik olarak incelenmektedir. Literatür taramasına dayalı bulgular, dijital dönüşümün çalışan bağlılığı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Teknolojik stres, gözetim algısı ve bilgi yükü gibi faktörler bağlılığı olumsuz etkilerken; öz-yeterlik, öğrenme yönelimi, dijital liderlik ve destekleyici örgüt kültürü adaptasyonu kolaylaştırmakta ve bağlılığı güçlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin dijital dönüşümü, stratejik bir rol üstlenerek çalışan deneyimini iyileştirme, yetkinlik geliştirme ve performans yönetiminde yeni fırsatlar sunmaktadır. Bölüm, akademisyenler ve uygulayıcılar için dijital çağda çalışan bağlılığını artırmaya yönelik kanıta dayalı öneriler sunmakta ve gelecek araştırma alanlarına ışık tutmaktadır.

1. Giriş

Yirmi birinci yüzyılın ikinci çeyreğinde yaşanan teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısını, süreçlerini ve çalışma biçimlerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve otomasyon teknolojileri, iş dünyasında yeni paradigmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu teknolojik dönüşüm, sadece operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi, motivasyon kaynaklarını ve bağlılık dinamiklerini de yeniden şekillendirmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr. Tarık KARAMOLLA, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, tarikaramolla@nevsehir.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-5424-130X

Dijital dönüşüm, örgütlerin tüm yönlerine dijital teknolojilerin entegrasyonunu ifade etmekte ve işletmelerin çalışma şeklini tamamen etkilemektedir (Saranya ve Vasantha, 2023: 396). Bu dönüşüm süreci, yalnızca teknoloji benimsemesinin ötesine geçerek, örgütsel kültür, liderlik tarzları, iş tasarımı ve insan kaynakları uygulamalarında kapsamlı değişiklikleri gerektirmektedir. Verhoef vd.nin (2021: 889) belirttiği gibi, dijital dönüşüm çok disiplinli bir olgu olup, stratejik, örgütsel ve teknolojik boyutları içermektedir.

Çalışan bağlılığı, örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bağlılık, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı gösterdikleri duygusal, bilişsel ve davranışsal yatırımı ifade etmektedir (Bakker, 2011: 265). Dijital dönüşüm sürecinde çalışan bağlılığının nasıl etkilendiği ve hangi faktörlerin bu ilişkide belirleyici olduğu, hem akademik hem de uygulamalı açıdan kritik önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, dijital dönüşümün çalışan bağlılığı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Ly, 2024; Ye vd., 2024).

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların adaptasyonu, örgütsel başarının anahtarı olarak öne çıkmaktadır. Adaptasyon, yalnızca yeni teknolojileri kullanma becerisini değil, aynı zamanda değişen iş gereksinimlerine uyum sağlama, yeni yetkinlikler geliştirme ve dijital çalışma kültürünü benimseme kapasitesini içermektedir. Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların öğrenme ve ses davranışlarının teknoloji aracılığıyla algılanan gözetimden olumsuz etkilendiği ortaya konulmuştur (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 565).

Bu kitap bölümünün amacı, dijitalleşen yönetim süreçlerinde çalışan bağlılığı ve adaptasyon dinamiklerini kapsamlı bir şekilde incelemek, kuramsal temelleri ortaya koymak ve uygulamaya yönelik stratejiler sunmaktır. Bölüm, dijital dönüşümün kavramsal çerçevesini çizerek başlamakta, çalışan bağlılığının kuramsal temellerini ele almakta, adaptasyon süreçlerinin psikolojik ve örgütsel boyutlarını tartışmakta ve başarılı dönüşüm için stratejiler önermektedir. Son olarak, insan kaynakları yönetiminin dijital dönüşümü ve bu sürecin çalışan bağlılığına etkileri değerlendirilmektedir.

Bölüm, geniş bir literatür taramasına dayalı olarak hazırlanmış olup, dijital dönüşüm, çalışan bağlılığı ve adaptasyon konularında yapılmış güncel araştırmaların bulgularını sentezlemektedir. Akademisyenler için kuramsal bir çerçeve sunarken, uygulayıcılar için kanıta dayalı öneriler ve stratejiler sunmayı hedeflemektedir.

Bu bölüm, dijital dönüşüm, çalışan bağlılığı, teknolojik adaptasyon, teknolojik stres ve dijital insan kaynakları yönetimi temaları etrafında seçilmiş güncel literatürün kuramsal bir değerlendirmesine dayanmaktadır. Çalışmada

ampirik veri toplanmamış; mevcut araştırma bulguları kavramsal bir çerçeve içinde sentezlenmiştir.

2. Dijital Dönüşüm ve Temel Kavramlar

2.1. Dijital Dönüşümün Tanımı ve Kapsamı

Dijital dönüşüm, örgütlerin bilgi teknolojilerini stratejik olarak kullanarak ürünlerini, hizmetlerini, süreçlerini ve iş modellerini yeniden yapılandırması sürecidir. Dijital dönüşüm, “dijital teknolojilerin kullanımıyla tetiklenen ve örgütsel yapıları, yolları ve değer yaratma mekanizmalarını etkileyen bir değişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Vial, 2019: 118). Bu tanım, dijital dönüşümün sadece teknoloji uygulaması olmadığını, aynı zamanda örgütsel değişimin kapsamlı bir biçimi olduğunu vurgulamaktadır.

Dijital dönüşüm, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı yanıt verebilme kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşümün iş süreçleri yönetiminde yeni mantıklar yarattığı ve geleneksel süreç odaklı yaklaşımlardan daha esnek ve müşteri merkezli modellere geçişi kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Baiyere vd., 2020: 238). Bu dönüşüm, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi için kritik öneme sahiptir.

Dijital dönüşümün kapsamı, örgütün tüm fonksiyonlarını içermektedir. Dijital dönüşümün sadece ürün ve hizmetlerin dijitalleştirilmesinden ibaret olmadığı, işletmelerin endüstrilerini ve değer önermelerini yeniden tanımlaması gerektiği vurgulanmaktadır (Saranya ve Vasantha, 2023: 397). Bu bağlamda, dijital dönüşüm stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde örgütler, bulut tabanlı sistemler, yapay zekâ, makine öğrenmesi, büyük veri analitiği ve otomasyon teknolojilerini entegre etmektedir. Bu teknolojiler, iş süreçlerinin verimliliğini artırırken, aynı zamanda yeni iş modelleri ve müşteri deneyimleri yaratma fırsatları sunmaktadır. Ancak, bu teknolojik değişim, çalışanlar üzerinde önemli baskılar oluşturabilmektedir (Okkonen vd., 2019: 165).

2.2. Dijital Dönüşümün Örgütsel Etkileri

Dijital dönüşüm, örgütsel yapıları, kültürü, liderlik tarzlarını ve çalışma biçimlerini köklü bir şekilde etkilemektedir. Geleneksel hiyerarşik yapılar, daha esnek ve merkezi olmayan organizasyon modellerine dönüşmektedir. Dijital dönüşümün karar alma süreçlerini demokratikleştirdiği ve çeşitli hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların gerçek zamanlı içgörüler sunmasını sağladığı belirtilmektedir (Deep, 2023: 396).

Örgüt kültürü, dijital dönüşümün başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Yeni teknolojilerin entegre edilmesi sırasında değişime açıklığı teşvik eden ve yeni fikirlerin keşfini destekleyen bir çalışma atmosferi yaratmanın önemi vurgulanmaktadır (Deep, 2023: 397). İşbirliği, çeviklik ve inovasyonu teşvik eden örgütler, dijital entegrasyonda daha başarılı olmaktadır.

Dijital dönüşüm, iletişim ve işbirliği biçimlerini de dönüştürmektedir. E-posta, anlık mesajlaşma ve video konferans gibi dijital araçlar, geleneksel yüz yüze iletişimin yerini almaktadır (Deep, 2023: 397). Bu durum, hızlı bilgi paylaşımını kolaylaştırırken, insan bağları kurma ve topluluk duygusu oluşturma açısından yeni zorluklar yaratabilmektedir.

İş süreçlerinin dijitalleşmesi, çalışanların iş görevlerini giderek daha karmaşık ve etkileşimli hale getirmektedir. Dijital dönüşümün çalışanların sadece yeni teknolojileri kullanma becerilerini değil, aynı zamanda değişen genel iş gereksinimlerine uyum sağlamak için üst düzey yetkinlikler geliştirmelerini gerektirdiği belirtilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 567). Bu durum, sürekli öğrenme ve gelişim ihtiyacını artırmaktadır.

2.3. Dijital İşyeri Kavramı

Dijital işyeri, fiziksel ve sanal çalışma ortamlarının entegrasyonunu ifade etmektedir. Dijital işyeri, “çalışanların dijital araçlar ve platformlar aracılığıyla işbirliği yaptığı, bilgi paylaştığı ve görevlerini yerine getirdiği bir ekosistem” olarak tanımlanmaktadır (Shedid vd., 2024: 15). Dijital işyeri, esneklik, hareketlilik ve asenkron çalışma imkânları sunarak çalışanlara daha fazla özerklik sağlamaktadır.

Dijital işyerinin temel bileşenleri arasında bulut tabanlı işbirliği platformları, proje yönetim araçları, iletişim uygulamaları ve veri analitiği sistemleri bulunmaktadır. Bu araçlar, coğrafi olarak dağınık ekiplerin etkili bir şekilde çalışmasını mümkün kılmaktadır. Dijital işyerinin örgütsel siloları yıkarak departmanlar arası işbirliğini kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır (Pandey ve Sushil, 2023: 235).

Dijital işyeri, çalışan deneyimini iyileştirme potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, istedikleri zaman ve yerden çalışabilme esnekliğine kavuşmakta, bu da iş-yaşam dengesini olumlu etkileyebilmektedir. Ancak, dijital işyerinin “her zaman açık” modunu yaratabileceği ve bu durumun çalışanların boş zamanlarını etkileyerek stres ve tükenmişlik riskini artırabileceği belirtilmektedir (Okkonen vd., 2019: 175).

Dijital işyerinde çalışan bağlılığı, geleneksel işyerlerinden farklı dinamiklere sahiptir. Dijital işyerinin çalışan bağlılığını artırmak için şeffaflık, katılım ve

tanınma mekanizmalarının dijital platformlara entegre edilmesi gerektiği önerilmektedir (Shedid vd., 2024: 16). Dijital araçlar, çalışanların seslerini duyurması ve karar alma süreçlerine katılması için yeni fırsatlar sunmaktadır.

3. Çalışan Bağlılığı: Kuramsal Temeller

3.1. Çalışan Bağlılığı Kavramı ve Boyutları

Çalışan bağlılığı, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı gösterdikleri duygusal, bilişsel ve fiziksel yatırımı ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. İş bağlılığı, “enerji, adanmışlık ve özümsemeye ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu” olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2011: 265). Bu tanım, bağlılığın sadece davranışsal değil, aynı zamanda psikolojik bir olgu olduğunu vurgulamaktadır.

İş bağlılığının üç temel boyutu bulunmaktadır. İlk boyut olan enerji (vigor), çalışanın işinde yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık göstermesi, zorluklarla karşılaşıldığında ısrarcı olması ve çaba göstermeye istekli olmasıdır. İkinci boyut olan adanmışlık (dedication), işe güçlü bir şekilde dahil olma, anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularını deneyimleme halidir. Üçüncü boyut olan özümsemeye (absorption) ise, işe tamamen konsantre olma ve mutlu bir şekilde dalmış olma durumudur (Bakker, 2011: 266).

Çalışan bağlılığı, örgütsel performansın önemli bir belirleyicisidir. Çalışan bağlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda, bağlı çalışanların daha yüksek üretkenlik, daha düşük devamsızlık ve daha iyi müşteri hizmeti gösterdiği ortaya konulmaktadır (Ebnezer ve Krishna Priya, 2022: 2378). Bu bulgular, çalışan bağlılığının stratejik önemini vurgulamaktadır.

Dijital çağda çalışan bağlılığı, yeni boyutlar kazanmaktadır. Dijitalleşmenin çalışan-işveren ilişkisini yeniden tanımladığı ve bağlılık kavramının geleneksel anlamının değiştiği belirtilmektedir (Pandey ve Sushil, 2023: 236). Teknolojik gelişmeler, çalışanların bağlılık gösterme biçimlerini ve bağlılığı etkileyen faktörleri dönüştürmektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade etmektedir. Literatürde üç temel örgütsel bağlılık türü tanımlanmaktadır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağ ve özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Normatif bağlılık, örgütte kalma yükümlülüğü hissini, devam bağlılığı ise örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkında olma durumunu yansıtmaktadır.

Dijital dönüşümün farklı bağlılık türleri üzerinde farklı etkiler gösterdiği ortaya konulmaktadır (Ly, 2024). Duygusal bağlılığın bireysel performansla pozitif ilişkisi bulunurken, dijital dönüşüm bu ilişkide kısmi veya tam aracılık rolü oynayabilmektedir. Bu bulgu, dijital dönüşüm sürecinde duygusal bağlılığın önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların değişime hazır olma düzeyini etkilemektedir. Çalışan bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değişime hazır olma ve motivasyon ile ilişkili olduğu gösterilmektedir (Zulkarnain vd., 2024). Bağlı ve motive çalışanlar, dijital dönüşüm gibi örgütsel değişimlere daha yatkın olmaktadır.

İşsel motivasyon, örgütsel bağlılığın önemli bir öncülüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi gibi faktörlerin işsel motivasyonu desteklediği ve dolayısıyla duygusal bağlılığı güçlendirdiği belirtilmektedir (Ibragimov ve Berishvili, 2023: 97). Dijital dönüşüm sürecinde bu faktörlerin yönetilmesi, bağlılığın sürdürülmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3.3. Dijital Çağda Bağlılığın Yeniden Tanımlanması

Dijital dönüşüm, çalışan bağlılığı kavramının yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Geleneksel bağlılık yaklaşımlarının dijital çağın gereksinimlerini karşılamada yetersiz kaldığı ve dijitalleştirilmiş bağlılık modellerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Pandey ve Sushil, 2023: 237). Bu yeni modeller, esneklik, şeffaflık ve çift yönlü iletişimi ön plana çıkarmaktadır.

Dijital bağlılık modelleri, çalışanların dijital platformlar aracılığıyla örgütle etkileşim kurmasını ve katılım göstermesini içermektedir. Dijital teknolojilerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada, sosyal ağlar ve işbirliği platformlarının çalışanların seslerini duyurması ve tanınma ihtiyaçlarını karşılaması açısından önemli fırsatlar sunduğu belirtilmektedir (Villa Fombuena, 2021: 221).

Dijital çağda bağlılık, sadece örgüte değil, aynı zamanda işe ve ekibe karşı da gösterilmektedir. Dijital dönüşümün çalışan bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda, dijital araçların ekip içi bağları güçlendirebildiği ancak örgütle duygusal bağı zayıflatma riski taşıdığı ortaya konulmaktadır (Yıldırım Saatçi ve Ovacı, 2022: 503).

Bağlılığın yeniden tanımlanması, ölçüm yöntemlerinin de güncellenmesini gerektirmektedir. Geleneksel anket yöntemlerinin yanı sıra, dijital analitik araçlar, çalışan bağlılığının gerçek zamanlı izlenmesine olanak tanımaktadır. Dijital dönüşümün çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerindeki etkisini

inceleyen çalışmada, veri odaklı bağlılık ölçümlerinin daha doğru ve zamanında müdahale imkânı sunduğu belirtilmektedir (Kamalakannan, 2024: 1).

4. Dijital Çağda Adaptasyon Süreci

4.1. Teknolojik Adaptasyonun Psikolojik Boyutları

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların teknolojiye adaptasyonu, psikolojik faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bireylerin dijital dönüşüme hazır olma algısının öz-yeterlik, değişim ihtiyacı algısı, yönetim desteği ve örgütsel fayda algısıyla ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Yıldırım Saatçi ve Ovacı, 2022: 510). Bu faktörler, çalışanların yeni teknolojileri benimseme istekliliğini ve kapasitesini belirlemektedir.

Kişilik özellikleri, teknolojik adaptasyonda önemli bir rol oynamaktadır. Deneyime açıklık ve sorumluluk sahibi olma özelliklerinin dijital dönüşüm sürecinde çalışan bağlılığını olumlu etkilediği belirtilmektedir (Ye vd., 2024: 5). Deneyime açık çalışanlar yaratıcı, esnek ve yeni bilgi ve teknolojilere açık olma eğilimindedir, bu nedenle yeni teknolojileri öğrenmede proaktif davranmaktadır.

Değişime karşı direnç, teknolojik adaptasyonun önündeki önemli bir engeldir. Çalışanların eski çalışma koşullarına ve alışkanlıklarına tutunma eğiliminde olduğu ve yeni teknolojinin sürekli entegrasyonu talebini stresli olarak deneyimledikleri belirtilmektedir (Okkonen vd., 2019: 167). Bu direnç, bireysel tercihlerin, örgütsel konvansiyonların ve sosyo-teknolojik ortamın etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

Dijital dönüşüm, çalışanları içsel olarak motive olmuş bir öğrenme sürecine teşvik etmektedir. Dijital dönüşümün çalışanları bir öğrenme yönelimi benimsemeye ve ses davranışında bulunmaya motive ettiği ortaya konulmaktadır (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 569). Çalışanlar dijital dönüşümü bir öğrenme fırsatı olarak algıladıklarında, yeni becerileri geliştirme konusunda daha istekli olmaktadır.

4.2. Teknolojik Stres ve Etkileri

Teknolojik stres (technostress), yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıcılar üzerinde yarattığı baskı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik stresin çalışanları olumsuz etkilediği ve iş bağlılığını azaltabileceği belirtilmektedir (Ye vd., 2024: 2). Teknolojik stres, beş temel boyutta kendini göstermektedir: tekno-aşırı yüklenme, tekno-belirsizlik, tekno-istila, tekno-karmaşıklık ve tekno-güvensizlik.

Tekno-aşırı yüklenme, teknolojinin çalışanları daha hızlı ve daha uzun süre çalışmaya zorlaması durumudur. Teknolojinin çalışma temposunu artırdığı ve çoklu görev yapma baskısı yarattığı belirtilmektedir (Ayyagari vd., 2011: 831). Bu durum, çalışanların bilgi yükü ile başa çıkma kapasitesini aşabilmekte ve strese neden olabilmektedir.

Tekno-belirsizlik, teknolojinin sürekli değişmesi ve güncellenmesi nedeniyle çalışanların kendilerini yetersiz hissetmesi durumudur. Teknolojik belirsizliğin rol stresi ve üretkenlik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ortaya konulmaktadır (Taraftar vd., 2007: 301). Çalışanlar, sürekli yeni sistemleri öğrenme baskısı altında olduklarında, iş tatminleri ve bağlılıkları azalabilmektedir.

Tekno-istila, teknolojinin çalışanların özel hayatlarına müdahale etmesi ve iş-yaşam sınırlarını bulanıklaştırması durumudur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin çalışma hayatında algılanan tükenmişlik, iş tatmini ve iş-aile dengesi üzerindeki etkileri incelenmektedir (Ninaus vd., 2021: 652). Teknolojinin “her zaman ulaşılabilir” olma beklentisi yarattığı ve bu durumun çalışanların refahını olumsuz etkilediği bulunmuştur.

Teknolojik stresin etkilerini azaltmak, çalışan bağlılığını artırmak için kritik öneme sahiptir. Teknolojik stres faktörlerinin etkisini azaltmanın çalışanların daha rahat bir ortamda yeni beceriler öğrenmelerine yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Ye vd., 2024: 2). Örgütler, teknolojik desteği artırarak, eğitim programları sunarak ve gerçekçi beklentiler belirleyerek teknolojik stresi yönetebilir.

4.3. Öz-Yeterlik ve Öğrenme Yönelimi

Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair inancıdır. Öz-yeterlik ve iş bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır (Chan vd., 2017: 819). Dijital dönüşüm bağlamında, çalışanların teknolojik öz-yeterliliği, yeni sistemleri öğrenme ve kullanma konusundaki güvenlerini yansıtmaktadır.

Güçlü öz-yeterliğe sahip çalışanların dijital dönüşüm sürecinde daha yüksek iş bağlılığı sergileme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Ye vd., 2024: 5). Yeteneklerine olan güvenleri ve iş görevlerini yerine getirme yetkinliklerine olan inançları, onları zorlukları kabul etmeye, aktif olarak katılmaya ve becerilerini tam olarak kullanmaya motive etmektedir.

Öğrenme yönelimi, çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinme konusundaki içsel motivasyonunu ifade etmektedir. Dijital dönüşümün çalışanları bir öğrenme yönelimi benimsemeye teşvik ettiği ve bu durumun ses davranışını artırdığı ortaya konulmaktadır (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 570).

Çalışanlar dijital dönüşümü bir öğrenme fırsatı olarak algıladıklarında, yeni becerileri geliştirme ve örgütsel süreçlere katkıda bulunma konusunda daha istekli olmaktadır.

Kaynaklar, yeterlik inançları ve bağlılık arasında pozitif bir kazanç spirali olduğu ortaya konulmaktadır (Llorens vd., 2007: 825). Çalışanlar yeni teknolojileri başarıyla kullandıklarında, öz-yeterlikleri artmakta, bu da daha fazla bağlılık ve performansa yol açmaktadır. Bu pozitif döngü, dijital dönüşümün başarısı için kritik öneme sahiptir.

Örgütler, çalışanların öz-yeterliğini ve öğrenme yönelimini desteklemek için çeşitli stratejiler uygulayabilir. Akran öğrenme programlarının yararlı bir strateji olabileceği, çünkü güvenli bir öğrenme ortamında meslektaşlardan öğrenmenin becerileri ve yetenekleri geliştirmek için güçlü bir yol olduğu belirtilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 589).

4.4. Gözetim ve Özerklik Paradoksu

Dijital teknolojiler, çalışanlara özerklik ve esneklik sağlarken, aynı zamanda gözetim ve kontrol mekanizmalarını da güçlendirmektedir. Teknoloji aracılığıyla algılanan gözetimin çalışanların öğrenme ve ses davranışlarını olumsuz etkilediği ortaya konulmaktadır (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 565). Bu durum, dijital dönüşümün paradoksal doğasını yansıtmaktadır.

Gözetim algısı, çalışanların içsel motivasyonunu ve öğrenme yönelimini zayıflatılmaktadır. Yüksek gözetim altında dijital dönüşümün artık içsel olarak motive olmuş bir öğrenme yönelimi ile sonuçlanmadığı ve bu durumun çalışanların ses davranışı ifade etme olasılığını azalttığı belirtilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 577). Çalışanlar dijital dönüşümün artan gözetim ile birlikte olduğunu algıladıklarında, dijital çağ için yeni beceriler ve yetkinlikler edinmek konusunda daha az proaktif olmaktadır.

Özerklik, çalışan bağlılığının önemli bir belirleyicisidir. Dijitalleşmenin esneklik, hareketlilik ve asenkronluk sağlayarak çalışmaya daha fazla özgürlük, bağımsızlık ve özerklik sağlayabileceği belirtilmektedir (Okkonen vd., 2019: 173). Ancak, bu özerklik, “her zaman açık” modunu yaratarak işin boş zamana sızmasına neden olabilmektedir.

Örgütler, gözetim ve özerklik arasında denge kurmalıdır. Özellikle yüksek dijital dönüşüm zamanlarında, örgütlerin teknoloji yoluyla gözetimin uygulanmasını ve kapsamını dikkatlice değerlendirmesi gerektiği önerilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 590). Algılanan gözetimin çalışanların içsel olarak motive olmuş öğrenme ve ses davranışına katılma doğal eğilimini

baltaladığı göz önüne alındığında, örgütler mümkün olduğunda çalışan özerkliğini ve proaktifliğini teşvik eden sistemleri tercih etmelidir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin çalışan kullanımı bağlamında teknolojik stresin etkileri incelenmektedir (Fuglseth ve Sørebo, 2014: 161). Teknolojik gözetimin stres yarattığı ve bu durumun iş tatmini ve performansı olumsuz etkilediği bulunmuştur. Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinde insan merkezli yaklaşımların önemini vurgulamaktadır.

5. Başarılı Dönüşüm için Stratejiler

5.1. Dijital Liderlik ve Değişim Yönetimi

Dijital liderlik, dijital dönüşümün başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Dijital liderliğin çalışan bağlılığı ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, dijital liderliğin dijital dönüşüm aracılığıyla bu sonuçları olumlu etkilediği ortaya konulmaktadır (Sheikh Muhamad Hizam vd., 2023: 6835). Dijital liderler, vizyonu iletme, değişimi yönetme ve çalışanları güçlendirme konusunda önemli roller üstlenmektedir.

Dijital liderler, teknolojik yetkinliklerin yanı sıra, insani becerilere de sahip olmalıdır. Dijital liderlik ve inovasyon kapasitesinin çalışan bağlılığını etkilemedeki rolü incelenmektedir (Wulandari vd., 2023: 567). Dijital liderlerin, çalışanların dijital araçları benimsemesini kolaylaştırdığı ve inovasyon kültürü oluşturduğu bulunmuştur.

Değişim yönetimi, dijital dönüşümün başarısının temel belirleyicilerinden biridir. Etkili değişim yönetimi stratejilerinin dijital dönüşümün başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmektedir (Deep, 2023: 398). Değişimi doğru bir şekilde öngörebilen ve etkili bir şekilde yönetebilen örgütler, bozulmaları azaltma ve dijital dönüşümün potansiyel faydalarını maksimize etme gücüne sahiptir.

Dijital dönüşüm, değişim yönetimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, değişim yönetiminin dijital dönüşüm ile çalışan bağlılığı arasında aracılık rolü oynadığı ortaya konulmaktadır (Zulkarnain vd., 2024: 24). Etkili değişim yönetimi, çalışan endişelerini anlama ve uygun destek sağlama ile geçişin amacı ve beklenen sonuçları hakkında net iletişimi içermektedir.

Liderler, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların öğrenme motivasyonunu teşvik etmeli ve aktif olarak bundan yararlanmalıdır. Yeni dijital becerileri öğrenmenin çalışanların günlük işinin bir parçası haline gelmesi gerektiği belirtilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 589). İnsan kaynakları

yönetiminin eğitim programları ve fikirleri ve önerileri dile getirme fırsatları sunarak çalışan öğrenmesini ve ses davranışını desteklemesi önerilmektedir.

5.2. Örgüt Kültürünün Dönüşümü

Örgüt kültürü, dijital dönüşümün başarısında belirleyici bir faktördür. Örgütsel kültürün dijital dönüşüm programlarının etkisi ve başarısı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Deep, 2023: 397). Yeni teknoloji entegre edilirken, değişime açıklığı teşvik eden ve yeni fikirlerin keşfini destekleyen bir çalışma atmosferi yaratmak kritik öneme sahiptir.

İşbirliği, çeviklik ve inovasyonu teşvik eden örgütler, dijital entegrasyonda daha başarılı olmaktadır. Firmalar için sürekli süreç iyileştirmeyi değerli kılan ve değişen koşullara uyum sağlama esnekliğini benimseyen bir kültür geliştirmeye öncelik vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Deep, 2023: 399). Dijital dönüşüm süreci, firmaların stratejilerini sürekli değerlendirmelerini ve gerekli iyileştirmeleri yapmalarını gerektiren devam eden bir girişimdir.

Dijital dönüşümün örgüt kültürü aracılığıyla çalışan bağlılığını etkilediği ortaya konulmaktadır (Bahiroh ve Imron, 2024: 150). Örgüt kültürü, dijital dönüşüm ile çalışan bağlılığı arasında aracılık rolü oynamaktadır. Dijital dönüşümü destekleyen bir kültür, çalışanların yeni teknolojileri benimsemesini ve bağlılık göstermesini kolaylaştırmaktadır.

Kültür dönüşümü, değerlerin, inançların ve davranışların yeniden şekillendirilmesini içermektedir. Teknolojik ilerlemenin ortaya çıkışıyla birlikte iş yapma şeklinin değiştiği ve sonuç olarak kültürün de yeniden tanımlanması gerektiği belirtilmektedir (Pandey ve Sushil, 2023: 239). Bir örgütün güvendiği tüm inanç sistemleri, paylaşılan değerler, tutumlar ve varsayımlar, toksik veya keyifli ortamı tanımlamak için önemlidir.

Kültür dönüşümünde liderliğin rolü kritiktir. Liderliğin dijital dönüşümü teşvik etmede, dijital iyileştirmeler için yolu açmada ve inovasyonu ve kabul edilebilirliği desteklemede kritik rol oynadığı belirtilmektedir (Deep, 2023: 398). Liderler, mentorlar ve içsel savunucular olarak hareket ederek, çalışanları dijital olarak güçlendirmeli ve işgücü içinde inovasyon kültürü oluşturmalıdır.

5.3. Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme

Dijital dönüşüm, çalışanların yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirmektedir. Ye vd. (2024: 4), dijital dönüşüm sürecindeki en büyük zorluğun yetenek eksikliği olduğunu belirtmektedir. Teknolojik güncellemelerin hızlanması, işletmeleri sürekli yenilik yapmaya zorlamakta; dijital becerilere sahip çalışan eksikliği ise işletmeler açısından kritik bir sorun alanı oluşturmaktadır.

Dijital yetkinlik, çalışanların dijital ortam ve ilerleme ile başa çıkabilme kapasitesini ifade etmektedir. Pandey ve Sushil (2023: 238), çalışanların ancak dijital ortam ve ilerleme ile başa çıkacak kadar yetkin olduklarında dijital dönüşüme katılabileceklerini belirtmektedir. Dijital çağda bağıllığı sağlamak için mevcut beceri setlerinin yeniden şekillendirilmesi ve esnek bağıllık uygulamalarının uygulanması gerekmektedir.

Dijital öğrenme, çalışanların yetkinliklerini geliştirmede önemli bir araçtır. Pandey ve Sushil (2023: 240), dijital öğrenmenin çalışanlara kendi rahatlıklarında öğrenme ve becerilerini geliştirme fırsatı ve erişimi sağlayacağını belirtmektedir. E-öğrenme, gereksinimleri güçlendirecek ve yükseltecek ve 24/7 sürekliliğin faydasını sağlayacaktır.

Eğitim programları, sadece teknik becerileri değil, aynı zamanda yumuşak becerileri de içermelidir. Saranya ve Vasantha (2023: 400), dijital dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen sistematik bir incelemede, eğitim programlarının iletişim, işbirliği ve problem çözme gibi becerileri de kapsamı gerektiğini vurgulamaktadır.

Sürekli öğrenme kültürü oluşturmak, dijital dönüşümün sürdürülebilirliği için kritiktir. Kensbock ve Stöckmann (2021: 589), yeni dijital becerileri öğrenmenin çalışanların günlük işinin bir parçası haline gelmesi gerektiğini belirtmektedir. Örgütler, öğrenme fırsatları sunarak ve öğrenmeyi ödüllendirerek sürekli öğrenme kültürünü destekleyebilir.

5.4. İletişim ve Katılım Mekanizmaları

Etkili iletişim, dijital dönüşümün başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Dijital dönüşümün iletişim üzerindeki etkisinin kurumsal kültür üzerinde büyük etkisi olduğu belirtilmektedir (Deep, 2023: 397). E-posta, anlık mesajlaşma ve video konferans gibi dijital araçların gelişimiyle geleneksel yüz yüze karşılaşmalar sanal iletişim araçlarına dönüşmüştür.

Dijital araçlar, farklı ekipler, departmanlar ve coğrafi olarak dağınık konumlar arasında verimli iletişimi mümkün kılmaktadır. Bulut tabanlı araçları ve platformları benimseyerek dijital dönüşümün örgütsel sistemlerde görülen geleneksel hiyerarşileri ve siloları yıktığı belirtilmektedir (Deep, 2023: 397). Dijitalleşmiş çalışma ortamlarında işbirliği, açıklık ve bilgi paylaşımı değerlerine artan vurgu yapılmaktadır.

Çalışan katılımı, dijital dönüşümün başarısını artırmaktadır. Çalışanların dijital ve sosyal kanalları kullanma yetkisine sahip olmasının önemi vurgulanmaktadır (Pandey ve Sushil, 2023: 241). Çalışanlar, mevcut işlerinin bir parçası olarak dijital/sosyal medyayı kullanarak daha fazla temas noktası

oluşturabilir ve aynı iş gücüyle herhangi bir kanalda müşterilere destek ve hizmet verebilirler.

Şeffaflık ve geri bildirim mekanizmaları, çalışan bağlılığını artırmaktadır. Dijitalleştirilmiş bağlılık modellerinin uygulamada daha fazla şeffaflık ve esneklik sağladıkları belirtilmektedir (Pandey ve Sushil, 2023: 237). Bu modeller, sadece örgüte değil aynı zamanda çalışana da fayda sağlayacak ve nihayetinde işletmenin optimum verimliliğe ulaşmasını sağlayacaktır.

Ses davranışı, çalışanların fikirlerini, önerilerini ve endişelerini ifade etmesidir. Dijital dönüşümün çalışanları ses davranışı ifade etmeye motive ettiği ortaya konulmaktadır (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 570). Örgütler, çalışanların seslerini duyurması için platformlar ve mekanizmalar oluşturarak, katılımı ve bağlılığı artırabilir.

6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü

6.1. Dijital İK Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin dijital dönüşümü, İK fonksiyonlarının stratejik bir rol üstlenmesini sağlamaktadır. Dijital araçların İK'ı stratejik karar, yetenek yönetimi ve operasyonel verimlilik alanında güçlendirdiği belirtilmektedir (Kamalakaran, 2024: 2). Dijital İK uygulamaları, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve analitik süreçlerini dönüştürmektedir.

Bulut tabanlı İK sistemleri, esneklik ve erişilebilirlik sağlamaktadır. Bulut tabanlı İK uygulamalarının veri odaklı karar verme ve esneklik sağlayarak çalışan memnuniyeti ve üretkenliği artırma potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir (Ebnezer ve Krishna Priya, 2022: 2385). Bu sistemler, İK profesyonellerinin stratejik faaliyetlere daha fazla zaman ayırmasını sağlamaktadır.

Dijital İK uygulamaları, çalışan deneyimini iyileştirme fırsatları sunmaktadır. Dijital işyerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, dijital İK uygulamalarının bu ilişkide aracılık rolü oynadığı ortaya konulmaktadır (Shedid vd., 2024: 15). Dijital araçlar, çalışanların öz hizmet işlemler yapmasını, bilgiye kolay erişmesini ve kişiselleştirilmiş deneyimler yaşamasını sağlamaktadır.

İK analitiği, çalışan performansını ölçme ve iyileştirme konusunda yeni imkânlar sunmaktadır. Bazı örgütlerin çalışan performansını ölçmek için İK analitiğini kullanmasının ve diğerlerinin kullanmamasının nedenini anlamada üç ana faktörün önemli olduğu belirtilmektedir: İK yöneticilerinin uzmanlığı, yapısal ve yönetsel yetenek, ve pazar baskıları (Saranya ve Vasantha, 2023: 402).

6.2. Performans Yönetiminde Dijitalleşme

Performans yönetimi, dijital dönüşümden önemli ölçüde etkilenmektedir. Performans yönetiminin iş gücünü daha iyi bir şekilde bağlamak için önemli bir konumda durduğu ve değerlendirmelerin dijital hale getirilmesi zamanının geldiği belirtilmektedir (Pandey ve Sushil, 2023: 241). Dijital performans yönetimi, sadece hataları azaltmakla kalmayacak, aynı zamanda güveni, sadakat ve elde tutma oranlarını da teşvik edecektir.

Gerçek zamanlı geri bildirim, dijital performans yönetiminin önemli bir özelliğidir. Geleneksel yıllık değerlendirmelerin yerini, sürekli geri bildirim ve koçluk yaklaşımları almaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların performanslarını anında iyileştirmelerine ve gelişim alanlarını belirlemelerine olanak tanımaktadır.

Dijital araçlar, performans verilerinin toplanması ve analiz edilmesini kolaylaştırmaktadır. Objektif performans metrikleri, önyargıları azaltabilmekte ve daha adil değerlendirmeler yapılmasını sağlayabilmektedir. Ancak, dijital İK uygulamalarının çalışan verisinin kişisel-profesyonel sınırlarını bulanıklaştırabileceği ve etik ve gizlilik riskleri yaratabileceği belirtilmektedir (Torrijos Zurita vd., 2021: 498).

Performans yönetiminde dijitalleşme, çalışan gelişimini destekleme fırsatları sunmaktadır. Dijital platformlar, çalışanların hedeflerini takip etmesini, gelişim planları oluşturmalarını ve öğrenme kaynaklarına erişmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, çalışanların kariyer gelişimlerini yönetmede daha fazla özerklik kazanmasını sağlamaktadır.

6.3. Çalışan Deneyimi ve Güçlendirme

Çalışan deneyimi, dijital çağda İK yönetiminin odak noktası haline gelmektedir. Dijital araçlar, çalışanların örgütle etkileşimlerini iyileştirme ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunma fırsatları yaratmaktadır. Dijital işyerinin çalışan deneyimini iyileştirdiği ve bu durumun çalışan bağlılığını artırdığı ortaya konulmaktadır (Shedid vd., 2024: 16).

Çalışan güçlendirme, dijital dönüşümün önemli bir sonucudur. Dijital dönüşümle birlikte vurgunun geleneksel hiyerarşik karar alma prosedürlerinden daha esnek ve merkezi olmayan bir yaklaşıma kaydığı belirtilmektedir (Deep, 2023: 396). Veri analitiği ve otomasyonun birleşimi, çeşitli hiyerarşik seviyelerdeki çalışanlardan gerçek zamanlı içgörüler ve girdiler dahil ederek karar alma süreçlerini kolaylaştırmıştır.

Dijital araçlar, çalışanların bilgiye erişimini ve paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşmenin bilgi akışlarını geliştirerek iş performansını artırmasının

beklendiği belirtilmektedir (Okkonen vd., 2019: 171). Etkin bilgi akışları iş tatminini teşvik edebilir ve bu da verimliliğe bağlıdır.

Psikolojik güçlendirme, çalışan bağlılığının önemli bir öncülüdür. Bilgi paylaşımı, çalışan hareketliliği, eğitim ve psikolojik güçlendirmenin çalışan bağlılığına katkısının önemli olduğu ortaya konulmaktadır (Sheikh Muhamad Hizam vd., 2023: 13-14). Dijital araçlar, çalışanların özerklik, yetkinlik ve anlam duygularını güçlendirerek psikolojik güçlendirmeyi destekleyebilir.

6.4. Etik ve Gizlilik Sorunları

Dijital İK uygulamaları, etik ve gizlilik konularında yeni zorluklar yaratmaktadır. Torrijos Zurita vd. (2021: 510), dijital İK uygulamalarının çalışan verisinin kişisel-profesyonel sınırlarını bulanıklaştırabileceğini ve gizlilik risklerini artırabileceğini belirtmektedir. Örgütler, çalışan verilerini toplarken ve kullanırken etik ilkelere ve yasal düzenlemelere uymalıdır.

Veri güvenliği, dijital İK sistemlerinde kritik bir konudur. Çalışanların kişisel bilgileri, performans verileri ve sağlık kayıtları gibi hassas veriler, siber saldırılara karşı korunmalıdır. Örgütler, güvenli sistemler kurmalı ve çalışanları veri güvenliği konusunda eğitmelidir.

Algoritmik karar verme, önyargı ve ayrımcılık riskleri taşımaktadır. İşe alım, performans değerlendirme ve terfi kararlarında kullanılan algoritmalar, eğitim verilerindeki önyargıları yansıtabilir ve adaletsiz sonuçlara yol açabilir. Örgütler, algoritmaların şeffaflığını sağlamalı ve düzenli olarak denetlemelidir.

Çalışan onayı ve şeffaflık, etik dijital İK uygulamalarının temel ilkeleridir. Çalışanlar, hangi verilerin toplandığı, nasıl kullanıldığı ve kimlerle paylaşıldığı konusunda bilgilendirilmelidir. Örgütler, çalışanların verilerini kontrol etme ve silme haklarını tanımalıdır.

7. Sonuç ve Öneriler

7.1. Genel Değerlendirme

Dijital dönüşüm, çağdaş örgütlerin yönetim süreçlerini, çalışma biçimlerini ve çalışan ilişkilerini temelden değiştirmektedir. Bu kitap bölümünde, dijitalleşen yönetim süreçlerinin çalışan bağlılığı ve adaptasyon dinamikleri üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Literatür taramasına dayalı bulgular, dijital dönüşümün çalışan bağlılığı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşümün olumlu etkileri arasında, çalışanlara daha fazla özerklik ve esneklik sağlanması, bilgi akışlarını iyileştirmesi, işbirliğini kolaylaştırması ve yeni

öğrenme fırsatları sunması bulunmaktadır. Güçlü öz-yeterliğe sahip çalışanların dijital dönüşüm sürecinde daha yüksek iş bağlılığı sergileme eğiliminde olduğu ortaya konulmaktadır (Ye vd., 2024: 5). Dijital dönüşümün çalışanları bir öğrenme yönelimi benimsemeye ve ses davranışında bulunmaya motive ettiği belirtilmektedir (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 570).

Dijital dönüşümün olumsuz etkileri arasında, teknolojik stres, gözetim algısı, bilgi yükü, iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve sosyal bağların zayıflaması bulunmaktadır. Teknolojik stresin çalışanları olumsuz etkilediği ve iş bağlılığını azaltabileceği belirtilmektedir (Ye vd., 2024: 2). Teknoloji aracılığıyla algılanan gözetimin çalışanların öğrenme ve ses davranışlarını olumsuz etkilediği ortaya konulmaktadır (Kensbock ve Stöckmann, 2021: 577).

Başarılı dijital dönüşüm, teknoloji, insan ve örgüt faktörlerinin dengeli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Dijital liderlik, destekleyici örgüt kültürü, etkili değişim yönetimi, kapsamlı eğitim programları ve şeffaf iletişim mekanizmaları, dijital dönüşümün başarısında kritik rol oynamaktadır. Başarılı dijital dönüşümün örgütsel kültür, değişim yönetimi metodolojileri, devam eden değerlendirme ve bilgi edinimi, departmanlar arası işbirliği ve uyum sağlama yeteneği gibi unsurları dikkate alan eksiksiz bir yaklaşım gerektirdiği belirtilmektedir (Deep, 2023: 400).

İnsan kaynakları yönetiminin dijital dönüşümü, stratejik bir fırsat sunmaktadır. Dijital İK uygulamaları, çalışan deneyimini iyileştirme, yetkinlik geliştirme, performans yönetimi ve veri odaklı karar verme konusunda yeni imkânlar yaratmaktadır. Ancak, etik ve gizlilik konularında dikkatli olunması gerekmektedir.

7.2. Uygulayıcılar için Öneriler

Dijital dönüşüm sürecinde çalışan bağlılığını artırmak ve adaptasyonu kolaylaştırmak için uygulayıcılara yönelik şu öneriler sunulmaktadır:

Liderlik ve Vizyon: Dijital liderlik yetkinliklerini geliştirin ve net bir dijital dönüşüm vizyonu oluşturun. Sheikh Muhamad Hizam vd. (2023: 14), dijital liderliğin çalışan bağlılığı ve örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Liderler, değişimin amacını ve faydalarını açıkça iletmeli ve çalışanları bu süreçte desteklemelidir.

Örgüt Kültürü: Değişime açık, öğrenmeyi destekleyen ve inovasyonu teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturun. Bahiroh ve Imron (2024: 150), örgüt kültürünün dijital dönüşüm ile çalışan bağlılığı arasında aracılık rolü oynadığını belirtmektedir. Kültür dönüşümü, değerlerin, inançların ve davranışların yeniden şekillendirilmesini içermelidir.

Eğitim ve Gelişim: Kapsamlı dijital yetkinlik geliştirme programları uygulayın. Pandey ve Sushil (2023: 240), dijital öğrenmenin çalışanlara kendi rahatlıklarında öğrenme ve becerilerini geliştirme fırsatı sağladığını belirtmektedir. Eğitim programları, teknik becerilerin yanı sıra yumuşak becerileri de içermelidir.

Teknolojik Stres Yönetimi: Teknolojik stresi azaltmak için stratejiler geliştirin. Ye vd. (2024: 2), teknolojik stres faktörlerinin etkisini azaltmanın çalışanların daha rahat bir ortamda yeni beceriler öğrenmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Teknolojik desteği artırın, gerçekçi beklentiler belirleyin ve çalışanlara yeterli zaman tanıyın.

Özerklik ve Güven: Çalışan özerkliğini destekleyin ve aşırı gözetimden kaçının. Kensbock ve Stöckmann (2021: 590), algılanan gözetimin çalışanların içsel olarak motive olmuş öğrenme ve ses davranışına katılma doğal eğilimini baltaladığını belirtmektedir. Çalışanlara güvenin ve onlara karar alma yetkisi verin.

İletişim ve Katılım: Şeffaf iletişim kanalları oluşturun ve çalışan katılımını teşvik edin. Deep (2023: 397), dijital araçların farklı ekipler arasında verimli iletişimi mümkün kıldığını belirtmektedir. Çalışanların fikirlerini, önerilerini ve endişelerini ifade edebileceği platformlar oluşturun.

Çalışan Deneyimi: Dijital araçları çalışan deneyimini iyileştirmek için kullanın. Shedid vd. (2024: 16), dijital işyerinin çalışan deneyimini iyileştirdiğini ve bu durumun çalışan bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Kişiselleştirilmiş deneyimler sunun ve öz hizmet imkânları sağlayın.

Etik ve Gizlilik: Çalışan verilerini toplarken ve kullanırken etik ilkelere ve yasal düzenlemelere uyun. Torrijos Zurita vd. (2021: 510), dijital İK uygulamalarının gizlilik risklerini artırabileceğini belirtmektedir. Şeffaflık sağlayın ve çalışanların verilerini kontrol etme haklarını tanıyın.

Sürekli İyileştirme: Dijital dönüşüm sürecini sürekli değerlendirin ve iyileştirin. Deep (2023: 399), dijital dönüşüm sürecinin firmaların stratejilerini sürekli değerlendirmelerini ve gerekli iyileştirmeleri yapmalarını gerektiren devam eden bir girişim olduğunu belirtmektedir. Geri bildirim toplayın ve örnek olun.

7.3. Gelecek Araştırma Alanları

Dijitalleşen yönetim süreçlerinde çalışan bağlılığı ve adaptasyon konusunda gelecek araştırmalar için şu alanlar önerilebilir:

Uzunlamasına Çalışmalar: Dijital dönüşümün çalışan bağlılığı üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen uzunlamasına çalışmalara ihtiyaç vardır. Mevcut araştırmaların çoğu kesitsel tasarıma sahiptir ve nedensellik ilişkilerini tam olarak ortaya koyamamaktadır.

Kültürler Arası Karşılaştırmalar: Dijital dönüşümün çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin farklı kültürel bağlamlarda nasıl değiştiğini inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalıdır. Kültürel değerler, teknoloji benimseme ve bağlılık dinamiklerini etkileyebilir.

Sektörel Farklılıklar: Dijital dönüşümün etkilerinin farklı sektörlerde nasıl değiştiğini inceleyen araştırmalara ihtiyaç vardır. Teknoloji yoğunluğu, iş karmaşıklığı ve müşteri etkileşimi gibi faktörler, sektörler arasında farklılık gösterebilir.

Bireysel Farklılıklar: Kişilik özellikleri, demografik faktörler ve teknoloji deneyimi gibi bireysel farklılıkların dijital dönüşüme adaptasyonda nasıl rol oynadığını inceleyen araştırmalar yapılmalıdır. Ye vd. (2024), kişilik özelliklerinin önemini vurgulamaktadır, ancak daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Yapay Zekâ ve Otomasyon: Yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerinin çalışan bağlılığı ve iş tasarımı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu teknolojiler, iş rollerini ve gereken yetkinlikleri köklü bir şekilde değiştirebilir.

Hibrit Çalışma Modelleri: Pandemi sonrası dönemde yaygınlaşan hibrit çalışma modellerinin çalışan bağlılığı, adaptasyon ve örgütsel kültür üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yapılmalıdır.

Etik ve Gizlilik: Dijital İK uygulamalarının etik ve gizlilik boyutlarını inceleyen araştırmalara ihtiyaç vardır. Torrijos Zurita vd. (2021), bu konunun önemini vurgulamaktadır, ancak daha fazla ampirik araştırma gerekmektedir.

Müdahale Çalışmaları: Çalışan bağlılığını artırmak ve adaptasyonu kolaylaştırmak için tasarlanan müdahale programlarının etkinliğini değerlendiren deneysel ve yarı-deneysel çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm çağında çalışan bağlılığı ve adaptasyon, örgütsel başarının kritik belirleyicileridir. Bu kitap bölümü, dijitalleşen yönetim süreçlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiş ve uygulayıcılar için kanıta dayalı öneriler sunmuştur. Gelecek araştırmalar, bu alandaki bilgi birikimini derinleştirerek, dijital çağda insan merkezli örgütler oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

Kaynakça

- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35, 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative human resource management strategies in the era of digital transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(2), 154-162. <https://doi.org/10.62207/6wnrgj39>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29, 238-259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38, 819-834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Ebnezer, C., & Krishna Priya, V. (2022). The impacting factors of digitalization on HR, scope for digital skills and retention. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(Special Issue 6), 2523-2327. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s06.326>
- Fuglseth, A. M., & Sørebo, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in Human Behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>
- Ibragimov, Y., & Berishvili, N. (2023). Analysis of intrinsic motivation influence on employee affective commitment during digital change. *London Journal of Social Sciences*, (6), 1-11. <https://doi.org/10.31039/ljss.2023.6.97>
- Kamalakaran, R. (2024). Impact of digital transformation on employee engagement and organizational performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/10.55041/ijsem28895>
- Kensbock, J. M., & Stöckmann, C. (2021). "Big brother is watching you": Surveillance via technology undermines employees' learning and voice behavior during digital transformation. *Journal of Business Economics*, 91, 565-594. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01012-x>

- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, *23*, 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Ly, B. (2024). The impact of digital transformation on employee engagement in the workplace. *Cogent Business & Management*, *11*(1), Article 2333609. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333609>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, *136*, 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Okkonen, J., Vuori, V., & Palvalin, M. (2019). Digitalization changing work: Employees' view on the benefits and hindrances. In Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Costanzo (Eds.), *New knowledge in information systems and technologies* (pp. 165-176). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11890-7_17
- Pandey, S., & Sushil, S. (2023). Redesigning employee engagement practices in the digital era. *Asian Journal of Management and Commerce*, *4*(1), 235-241. <https://doi.org/10.22271/27084515.2023.v4.i1c.167>
- Saranya, P. C., & Vasantha, S. (2023). Adoption of digital transformation on employee performance: Systematic review. In S. Jayasingh, S. Parayitam, & S. Rajagopal (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in Business Management* (pp. 396-404). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-162-3_35
- Shedid, M., Cunningham, J., Connon, N., & Pirie, E. (2024). The impact of rapid digital transformation on employee empowerment: Evidence from the UAE banking sector. *International Journal of Business and Applied Social Science*, *10*(1), 18-28. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n1p2>
- Sheikh Muhamad Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., & Ahmed, W. (2023). Digital leadership, employee engagement and organizational agility: The mediating role of digital transformation. *Sustainability*, *15*(8), Article 6835. <https://doi.org/10.3390/su15086835>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, *24*, 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Torrijos Zurita, R., Rosado Millán, M. J., & Lacasa Díaz, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: Análisis crítico del discurso. *Revista Prisma Social*, *32*, 498-525.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Villa Fombuena, M. P. (2021). El impacto de las tecnologías digitales en el engagement de los empleados. *e-Revista Internacional de la Protección Social*, 6(1), 221-236. <https://doi.org/10.12795/E-RIPS.2021.I01.18>
- Wulandari, A. R., Arvi, A. A., Iqbal, M. I., Tyas, F., Kurniawan, I., & Anshori, M. I. (2023). Digital HR: Digital transformation in increasing productivity in the work environment. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 29-42. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2729>
- Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L., & Wu, Y. J. (2024). Employee work engagement in the digital transformation of enterprises: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(35), 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02418-y>
- Yıldırım Saatçi, E., & Ovacı, F. (2022). The effects of digital transformation on employee engagement and commitment. *Istanbul Business Research*, 51(2), 503-533. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.806691>
- Zulkarnain, A., Saragih, S., & Putra, E. D. (2024). Digital transformation, change management and employee engagement: A moderated mediation model. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2471. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2471>

