

## PAPER DETAILS

TITLE: Dijital teknolojilerin is organizasyonlarindaki dönüsüne etkisi: Sosyal politika ögrencileri perspektifinden nitel bir arastirma

AUTHORS: Pinar Salih

PAGES: 59-76

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3743383>

## Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarındaki dönüşüme etkisi: Sosyal politika öğrencileri perspektifinden nitel bir araştırma

*The impact of digital technologies on transformation in business organizations: A qualitative research from the perspective of social policy students*

Pınar Salih<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, SBE, Sosyal Politika ABD, Ankara/Türkiye, Email: pnrslah3506@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-5777>

| Makale Bilgisi                                                                                                                                                                                                                       | Öz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Araştırma Makalesi</b><br>Gönderilme: 21 Şubat 2024<br>Düzeltilme: 14 Haziran 2024<br>Kabul: 23 Haziran 2024<br><b>Anahtar kelimeler:</b><br>Dijital teknolojiler,<br>İş organizasyonları,<br>Sosyal politika,<br>Nitel araştırma | <i>Bu araştırma, sosyal politika alanında eğitim gören lisansüstü öğrencilerin dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikalarına uyumuna yönelik algısının incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Keşfedici bir araştırma olması nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşmeler tercih edilmiş, bu kapsamda Ankara il merkezinde sosyal politika alanında lisansüstü öğrenim gören 8 öğrenci ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bulgulara göre, sosyal politika öğrencilerinin dijital teknolojilerin hem iş hem eğitim dünyasında olumlu sonuçları olduğu, ancak toplumsal yapıda sosyal ilişkilerin azalmasına neden olduğu, gizlilik ve güvenlik konusunda teknolojileri kullanma beceri eksikliğinin bir endişe oluşturduğu algılarına sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular ile çalışma ve eğitim alanında beceri eksikliklerinin giderilmesine yönelik eğitimlerin önem kazandığı ortaya çıkmıştır. Buna yönelik olarak organizasyonel yapıların geliştirilmesinde maddi teşviklerin teknolojilerin işlere dâhil edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.</i> |
| Article Info                                                                                                                                                                                                                         | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Research Article</b><br>Received: 21 January 2024<br>Revised: 14 June 2024<br>Accepted: 23 June 2024<br><b>Keywords:</b><br>Digital technologies,<br>Business organizations,<br>Social policy,<br>Qualitative research            | <i>This research aims to examine the perception of postgraduate students studying social policy regarding the compliance of digital technologies with business organization policies. Since it was exploratory research, in-depth interviews, one of the qualitative research methods, were preferred. In this context, face-to-face interviews were held with 8 postgraduate students studying social policy in Ankara city center. According to the findings, it has been concluded that social policy students have the perception that digital technologies have positive results in both the business and education world but that they cause a decrease in social relations in the social structure and that the lack of skills in using technologies regarding privacy and security is a concern. With these findings, it has been revealed that training to eliminate skill deficiencies in the field of work and education has gained importance. For this purpose, financial incentives are thought to contribute to including technologies in developing organizational structures.</i>                                   |

### 1. Giriş

İşletmelerin dijitalleşme kapsamında iş yapma biçimlerini nasıl düzenleyecekleri önemli bir konu haline gelmiştir. Bir işletmenin teknolojik yeniliklere karşı yaklaşımı, işlerini nasıl geliştirecekleri ve çalışanları nasıl yönetecekleri konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Bununla beraber hızla gelişen dijital teknolojiler, işleri organize etmek için birçok olasılığı beraberinde getirmektedir (Soule vd., 2016). Bu nedenle dijitalleşmenin iş organizasyonlarını nasıl etkilediği ve geliştirdiği sorusuna yönelik araştırmalar önem kazanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, dijital teknolojilere, iş ekosistemlerine, organizasyon yapısı ve şekline, organizasyonel öğrenmeye ve organizas-

\* Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı 22/11/2023 tarih ve 239 sayılı karar ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu'dan alınmıştır. Tüm sorumluluk yazara aittir.

**Kaynak göster:** Salih, P. (2024). Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarındaki dönüşüme etkisi: Sosyal politika öğrencileri perspektifinden nitel bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 10 (2), 69-76. DOI: <https://doi.org/10.24289/ijsser.1440517>

yönel çevikliğe yönelik artış göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin, amaçlarına ulaşabilmesi için, organizasyon yapılarında insan ve iş faktörlerini teknolojiyle birleştiren yeni bir yapılanmaya gitmesini zorunlu hale getirmektedir. Nitekim iş organizasyonu, çalışanların birbirleri ile arasındaki koordinasyon ve işbirliği konularını kapsamaktadır. İş organizasyonları, işlerin tanımlanmasını, işi yapacak kişilerin seçilmesini, çalışma esaslarının belirlenmesini ve karar alınmasını sağlayan organların neler olduğunun tespitini içermektedir (Koparal & Özalp, 2013; Kuusisto, 2017; Levesque vd., 2020; Soule vd., 2014). Diğer bir deyişle, iş organizasyonu, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların rolleri, sorumlulukları, karar verme kapasiteleri ve uygulamalarına yönelik sahip oldukları yetkilerin tanımlanmasıdır (Soule vd., 2016). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tanımına göre; "Beceri, belirli bir işin görev ve sorumluluklarını yerine getirme yeteneği" olarak ifade edilmektedir (ILO, 2016). Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumunda en temel ayırt edici özelliklerinden biri ise dijital beceri ve yeteneklerdir. Bu bağlamda, organizasyonların dijitalleşmesi, müşteri deneyimi, operasyon verimliliği ve işgücünün dijital teknolojileri kullanma becerilerinin etkinleştirilmesi ile mümkün olabilir (Kumru & Kasimoğlu, 2022; Soule vd., 2016). Ancak teknoloji geliştikçe mevcut sistemler karşılaşılmaması muhtemel sorunları çözmekte yetersiz kalabilir. Dinamik ve sosyal bir yapı olan organizasyonun yeniden tasarlanması gerekmektedir (Erdamar, 1994). Aksi halde kamu kurum ve kuruluşlarının kendini yenilememesi, mevcut sistemde devam etmekte ısrarcı olmaları, dijital teknolojilerle uyumu yakalamalarına ve karşılarına çıkacak sorunlara cevap verebilmelerine engel olabilir.

Dijital teknolojiler, iletişim, etkileşim, bilgiyi depolama, dağıtma gibi faaliyetleri sıradan hale getiren teknoloji araçları ya da sistemlerdir. Nesnelerin İnterneti, Yapay Zekâ, Akıllı Robot Teknolojileri, Bulut Teknolojileri, Büyük Veri, Üç Boyutlu Yazıcılar, Sanal Gerçeklik ve Artırılmış Gerçeklik gibi birçok teknoloji buna örnek gösterilebilir. Dijital teknolojiler nüfuz ettiği tüm alanlarda ortaya çıkardığı etkilerle, ortaya çıkan uyum zorluklarının üstesinden gelinmesi ve dijitalleşmenin başarılı gerçekleşmesine yönelik karar mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Dijital teknolojilerin gelişimi ile organizasyonel sistemler ve süreçler de dijitalleşmiştir. Değişikliklerle başa çıkmak ve beklenen iş hedeflerine ulaşmak için uygulanacak stratejilerin modellenmesi olan iş organizasyonu politikalarının dijital teknolojilere uyumlu bir şekilde yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim dijital teknolojiler çalışma koşullarını iyileştirebilir ya da zorlaştırabilir. Bununla beraber çalışanların işgücü beceri ve taleplerine uygun hale gelmesi, dijital teknolojilerin getirdiği dönüşüme uyum sağlamalarına katkı sağlayabilir. Teknolojik değişimlerin ortaya çıktığı her dönemde başlangıç aşaması işleri olumsuz etkileyeceğine yönelik endişelere neden olmuştur (Acemoğlu ve Restrepo, 2019). Ancak yeni teknolojilerin benimsenmesi ve entegrasyonu sonucunda elde edilen faydanın maksimizasyonu hayatlarımıza kolaylık ve esneklik sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında farkındalığın oluşması ve değişime ayak uydurmak önemli hale gelmektedir. Söz konusu farkındalıkların oluşması ve değişime ayak uydurulması için sosyal politika alanındaki çalışmalar ve araştırmalar önemlidir (Heman, 2019).

Dijital teknolojilere ve işlere yönelik sosyal politika çalışmaları, iş dünyasındaki değişimleri anlamak, toplumsal eşitsizlikleri azaltmak, istihdamın geleceğine hazırlanmak, güvencesiz işlerle mücadele etmek, dijital yoksulluğu önlemek ve teknolojik değişimin toplumsal etkilerini yönetmek için önemlidir. Literatür incelendiğinde, sosyal politikalar bağlamında konuyu ele alınan araştırmaların eksik olduğu görülmüştür. Ayrıca sosyal politika üretme ve karar süreçlerinde yapay zekâ gibi dijital teknolojilerden yararlanılması gibi gündemler üzerinde durulmaktadır. Yapay zekânın sosyal anlamda etkili kararlar verilmesine, sosyal politikalarındaki iyileştirmelerde ve politika geliştirme süreçlerinde proaktif bir model olarak işlevsel olması beklenmektedir (Yücel, 2023). Bu nedenle sosyal politika alanında lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin dijital teknolojiye karşı tutumları, dijital teknolojileri benimseme düzeyleri ve yapay zekâ gibi dijital teknolojileri kullanma becerilerinin yanı sıra kamu çalışanı bireyler olmaları nedeniyle iş organizasyonlarının dijital politikalarına uyum sürecindeki deneyimleri üzerinde derinlemesine bir analiz yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarının, sosyal politikalar bağlamında yapılan araştırmaların desteklenmesi ile eğitim ve iş dünyasında dijitalleşmeye yönelik politikaların gelişimi için değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, sosyal politika lisansüstü öğrencilerin dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikalarına uyumuna yönelik algılarını incelemektir. Bu doğrultuda çalışmada, çağımızın hızla dijitalleşen iş ortamında, lisansüstü sosyal politika öğrencilerinin çalışan rollerine ve öğrenci rollerine bağlı olarak bu değişime nasıl tepki gösterdikleri gerek iş gerekse eğitim yaşamında dijital teknolojilerle nasıl etkileşimde bulunduklarının hem teorik hem de pratik açıdan değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Dijital teknolojiler ve işlere yönelik çok fazla çalışma bulunmasına rağmen literatürün konu ve kapsam bakımından çoğunlukla ayrıştığı ve yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu bağlamda, çalışma ekosisteminde işlerin nasıl tasarlanacağına yönelik organizasyonel politikaların yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine dikkat çekilmek istenmiştir.

## 2. Literatür

Dijital teknolojiler aracılığıyla bilgiyi toplamak, bağlantı kurmak, yorumlamak ve yeni bilgi üretmek oldukça gelişmiştir. Böylece hem sosyal hem de ekonomik olarak kaynakların verimli kullanılması beklenmektedir. Ancak dijital değer zincirinin getirdiği fırsatların korunması için sadece işletmelerin bünyelerine dijital teknolojileri dâhil etmesi yetmeyebilir. Nitekim verimliliğin sağlanması için dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumunun sağlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Koca (2020) tarafından yapılan çalışmada, işgücü talep tarafında yöneticilerle yapılan görüşmede hem mavi yaka hem beyaz yaka işler için yüksek nitelikte teknik ve dijital becerilere ihtiyaç duyulduğu, mesleki eğitimin sanayi sektörü ihtiyacına uygun nitelikte beceriye sahip öğrenci yetiştirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın arz yönlü tarafı için akademisyen ve politikacılarla yapılan görüşmede ise, beceri arz ve talepleri arasında uyumsuzluk olduğu görülmektedir. İşgücü arz ve talepleri bakımından dijital beceri eksikliklerinin ve uyumsuzluklarının olduğuna yönelik diğer bazı çalışmalar da bunu desteklemektedir (Bal, 2018; Uçar & Tutgaç, 2022).

KOBİ'lerin dijitalleşmeye yönelik farkındalıkları, tutumları, dijitalleşme kullanımı gibi çalışmalarda, dijital teknoloji farkındalıklarının yüksek olduğu, dijitalleşmeye yönelik tutumlarının dijital teknolojileri kullanmaya düzeyine olumlu etki ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla beraber KOBİ'lerin dijital teknolojileri kullanmaya önem verdiği ancak maddi kaynak yetersizliğinin en önemli sorun olduğu görülmektedir (Divrik vd., 2022; Turhan, 2023; Yıldırım & Durukan, 2023). Dijital teknolojilerin iş süreçlerine etkisi ve çalışanların bu konudaki algısına yönelik yapılan çalışmalarda işletme çalışanlarının dijitalleşen işleri tanımlama süreçleri, iş operasyonları ve iş modelleri bakımından yenilikçiliği ve dijital liderliği eğitim, yönetim düzeyi ve cinsiyete göre farklılık oluşturmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Büyükbeşe & Doğan, 2022; Develi vd., 2022; Kumru & Kasımoğlu, 2022; Şirin, 2022; Tutkunca & Haydar, 2022). Bu sonuçlardan farklı olarak Özel vd., (2022), market zinciri çalışanları ile yaptığı çalışmada, dijital teknolojilerin iş süreçlerinde kullanılmasına ilişkin cinsiyetler arası farklılık bulunmazken, yaş, eğitim düzeyi ve unvan bakımından anlamlı farklılıklara ulaşmıştır. Bu açıdan 30 yaş altı çalışanlar ve düşük eğitim düzeyine sahip olanlar teknolojilere olumlu yaklaşım göstermezken, lisans ve lisansüstü mezunların ve 30 yaş üstü çalışanların teknolojiye bakış açılarının daha olumlu olduğu ve daha geniş bilgi sahibi oldukları bulgularını elde etmiştir.

Sektörel olarak birçok alanda dijitalleşmeye uyum çalışmaları artmıştır. Konaklama işletmeleri, ulaşım işletmeleri, haberleşme işletmeleri ve sağlık-turizm işletmeleri çalışanlarının dijitalleşme ile iş takibi hızlanmış, yönetim süreçleri kolaylaşmıştır (Çalapkulu vd., 2021; Demir vd., 2022; Doğan & Genç, 2023; Ekşili & Çaylak, 2022; Sucu, 2021; Yorulmaz & Patruna, 2021). Bu konuya yönelik araştırmalar farklı meslek grupları açısından yapılmıştır. Muhasebe ve mali müşavirlik mesleğine (Karyağdı & Koca, 2022; Tekelioğlu, 2022) yönelik çalışmalarda, dijitalleşme algılarının yüksek olduğu, mesleki bilgiye erişim ve verimlilik açısından dijital teknolojilerin olumlu etkilerine ulaşılırken, bankacılık gibi dijital platform ile yürütülebilen birçok alanda çalışma yapısının dijitalleşmesinin etkilerine yönelik araştırmaların önem kazandığı görülmektedir (Tekin, 2019).

Çam ve Eke (2022), yükseköğretim kurumları yönetiminde dijitalleşmeye yönelik algısı, dijitalleşme alanları, avantajları ve zorlukları gibi akademik ve idari çalışanlarla yaptıkları çalışmada, çalışma ortamı, mesai saatleri esnekliği, eşitsizliklerin giderilmesi ve iş maliyetlerinin azaltılması gibi birçok konuda avantajların sağlandığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Bununla beraber dijital teknolojilerle yapılan işlerde internet kesintisi gibi problemler ile karşılaşım sorunlarına neden olmaktadır. Ayrıca yüz yüze iletişimin azalması iş tatmininin azalmasına ve bağımsız çalışmanın denetim sorunlarına neden olmaktadır. Kamusal alana ilişkin yapılan benzer çalışmalarda da aynı etkilerin görüldüğü bulgularına rastlanılmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürü oluşumu için yeni uygulama yöntemlerinin gerektiği söylenebilir (Alanlı, 2022; Ölmez, 2023).

Vural vd. (2023), Öğretmenlerin dijital liderlik algılarının ölçülmesine yönelik yaptığı çalışmada, dijital ortamda iletişim, yayın gibi konularda dijital teknolojilerden yararlanma düzeyinin yüksek olduğu, öğretmenlerin dijital liderlik özelliklerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dijital teknolojiler bağlamında mesleki yeterlilikleri ve liderlik özelliklerinin araştırıldığı benzer sonuçlara ulaşan çalışmalara da literatürde yer verilmiştir (Aksakal vd., 2021; Erten, 2020; Salur, 2023). Öğrencilere yönelik araştırmalarda ise dijital teknolojilerin eğitim sistemlerine entegrasyonu ve özellikle Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan öğrenim sistemine geçmesiyle dijital becerilerin kullanımı ile bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine yönelik araştırmalar önem kazanmıştır. Dolayısıyla öğrencilerin 21. yüzyıl becerileri, bilgi, iletişim, medya ve teknoloji becerileri ve dijital yeterliliklerinin ölçülmesine yönelik çalışmaların yaygınlaştığı görülmektedir. Engin & Korucuk (2021) mesleki ve teknik eğitim üzerine yaptığı çalışmada, dijital teknolojileri kullanma düzeyinin dijital beceri gelişimine olumlu etki ettiği, eleştirel düşünme, problem çözme ve liderlik becerilerinin yüksek olduğu ancak girişimcilik ve inovas-

yon becerilerinin düşük olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Öğrencilere ilişkin dijital dönüşüme erişim, mesleki öğrenimi etkilemesi ve bilgi ve beceri eksikliklerine ilişkin benzer çalışmalarda bunu desteklemektedir (Doğan, 2019; Güllüpınar & Tunca, 2022; Hall, 2018; Kim, 2015; Öçalan, 2021).

Dolayısıyla görülmektedir ki, literatürde çalışanlar üzerine yapılan çalışmaların birçoğu, çalışanların dijitalleşmeye yönelik algılarının ölçülmesi üzerine gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda, dijital teknolojilerin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerinin kısa vadede işleri zorlaştırdığı ancak uzun vadede verimlilik sağladığına vurgu yapılmıştır. Dijital teknolojileri kullanma becerilerinin eksikliği dijital teknolojilerin benimsenmesini zorlaştırırken, beceri gelişimleri ise dijital teknolojilerin benimsenmesine katkısının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca işlerin dijitalleşmesi ile işlerin otomasyonu, çalışanların işler üzerindeki etkinliğinin azalacağı endişesine yol açmaktadır. Bu anlamda, sosyal politika araştırmalarının önemine bağlı olarak sosyal politika lisansüstü öğrencilerinin dijital teknolojileri nasıl değerlendikleri, bu teknolojilere uyum sağlama konusundaki zorlukları nasıl algıladıkları ve iş organizasyonlarının dijitalleşme politikalarına uyum sağlama sürecindeki deneyimleri üzerine odaklanması, araştırmaların gelişimine kaynak oluşturacağı yönünde katkı sağlaması beklenmiştir.

### 2.1. Dijital teknolojiler

Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan dijital dönüşüm dalgası, yeni teknolojilerin hızla yayılması ile endüstriler başta olmak üzere iletişimden ulaşımın tüm sektörlerde etkisini göstermiştir. Bilginin dijital bir biçimde depolanması, işlenmesi ve aktarılması olanağı, hemen her sektörün yeniden yapılanmasına ve insanların çalışma yaşamından sosyal yaşamına kadar her alana etki eden köklü değişimleri zorunlu hale getirmiştir (Schwab, 2019). Gelişen teknolojiler değişen ihtiyaçlara çok daha etkin ve hızlı sonuçlar üreterek hem işler hem çalışanlar açısından performans artışına neden olmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin rekabet koşulları değişmekte ve organizasyon yapılarında iş süreçleri ve iş yapma biçimlerinin değişimini zorunlu hale getiren dönüşümü de beraberinde getirmektedir (Kumru & Kasımoğlu, 2022). Yakın zamana kadar dijital teknolojilerin işleri yerinden edeceği düşüncesine yönelik endişeler üzerine, bu kapsamda yapılan araştırma ve çalışmalara ağırlık verilmiştir. Günümüze gelindiğinde ise, işlerde dijital teknolojilerin kaçınılmaz bir dönüşüm olduğu kabul edilmekte, benimsenmesi ve kullanılmasına yönelik gerek işler, gerek çalışanlar açısından süreçlerin değişimine odaklanılmaktadır. Dolayısıyla üzerinde durulması gereken konular, organizasyonel süreçlerin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi ve eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmaların neler olabileceğine ağırlık verilmesi gerektiği şeklinde değişmektedir.

### 2.2. Dijital teknolojiler ekseninde iş organizasyonları politikaları

Dijital teknolojiler işlerin verimliliği için organizasyon ve yönetim olanaklarında meydana getirdiği değişimle, iş modellerinden tüketici deneyimlerine kadar birçok alanı etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin bu değişime cevap verebilmeleri gerekmektedir (Soule vd., 2014). Dijital teknolojilere ilişkin yapılan çalışmalarda, dijital organizasyon süreci; yeniliğin üretilmesi, yayılması, benimsenmesi, uygulanması, kullanımı, fayda ve zarar etkilerinin değerlendirilip kullanımdan kaldırılması aşamaları olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, öncelikli olarak organizasyonel hazırlığın yapılması önemlidir. İşletmeler, dijital teknoloji için gerekli kaynakların varlığı, insan kaynaklarının beceri ve yeteneklerinin varlığı, yeniliklerin organizasyonların yapısı ile arasındaki uyumu, yönetim hedefleri ve değerleri ile yeniliklerin fayda ve riskleri konusunda farkındalığı yapılandırılmalıdır (Ram & Corkindale, 2015).

Dördüncü Sanayi Devrimini harekete geçiren dijital teknolojilerin dinamikleri dört temel ilke üzerinde şekillenmektedir. Birincisi; politika yapıcılar, yatırımcılar ve diğer paydaşların iş birliği ile dijital teknolojiler daha iyi işleyen sistemlerin oluşmasını sağlayabilir. Aksi takdirde dijital teknolojiler mevcut sistemler üzerinde yıkıcı etkileriyle karmaşık ve zorlayıcı bir hale gelebilir. İkincisi; dijital teknolojilerin kontrol edilmesi ve yönetilmesine karşı olumsuz bakış açısı geliştirmek yerine bireylerin karar ve rollerine ilişkin güçlendirilmesi ile yeni teknolojilerin oluşturduğu fırsatlardan ve özgürlüklerden faydalanılmasına odaklanmak önemlidir. Üçüncüsü; dünyaya yön veren yeni teknolojileri anlamak ve yeni düzenlemelerin nasıl oluşturulabileceğinin görülmesi için insan odaklı tekniklerin kullanılması, sistem odaklı değil tasarım odaklı düşünülmesi gerekmektedir. Son olarak; teknolojilerin her gelişim aşamasından itibaren kabul edilen değerlerin rolünün anlaşılması, sadece teknik birer araç olarak algılanmaması ve en yararlı biçimde uygulanmasına dikkat edilmelidir (Schwab, 2019). Bu bağlamda; politika yapıcılar, işletme yöneticileri, girişimciler, sivil toplum liderleri, bilim insanları ve medya aracılığıyla dijital teknolojilerin şekillendirdiği tüm sistemlerin tartışılması ve politikaların geliştirilmesi sağlanmalıdır.

#### 2.2.1. Teknoloji düzeyi

Sanayi devrimi ile üretimde makineleşmeye geçilmesi, teknolojilerin gelişim aşamalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Ortaya çıkan her teknoloji endüstriyel çağın gelişme aşamaları olarak kaydedilmiştir. Ancak

1980'lerden bu yana her 10 yılda yeni bir teknoloji ile tanışılırken, günümüze gelindiğinde dijital teknolojilerin hızı takip edilemez boyutta gelişmektedir (Kuusisto, 2017). Nesnelerin İnterneti, geleceğin öngörülemez ino- vasyon sürecine geçişin en önemli gelişmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda öncelikli olan, şirketlerin yenilikleri kabul etmesi ve bilgi teknolojilerinin işlere stratejik uyumunu sağlamaya çalışmaktır. Böylece işlerin inovasyon hacmini ve kalitesini artırarak organizasyonun güçlenmesi sağlanabilir. Ayrıca dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına entegrasyonu ve mevcut teknoloji kapasitesini artırması, işletmelerin fırsatları yakalamasının bir anahtarı görülebilir. Böylece işletmelerin küresel rekabet edebilirliği de artacaktır. Bu nedenle inovasyonda uluslararası boyutta gelişmiş ülkelerin yatırımlarını dijital ekonomiye dâhil olacak şekilde yaptığı görülmektedir. Nitekim dijital teknolojilerle beraber teknik ve coğrafi kaygılardan arınmış yeni bir üretim ve ekonomi modeli doğmuştur (Levesque, 2020).

### 2.2.2. Organizasyon düzeyi

Dijital teknolojiler çalışma alışkanlıklarını ve süreçlerini değiştirmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri ve çalışanları, dijitalleşmenin sağladığı verimliliğe uyum sağlamak için, boşlukların nerede oluştuğunu ve nerede iler-lemek gerektiğini tahmin edebilmelidir. Ayrıca dijital teknolojilerin işlere eklenmesiyle, yöneticilerin ve çalışanların işleri yapmanın yeni yollarını denemeye motive olmaları ve yenilikçi çözümlere yönelik bakış açısı geliş- tirmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların birbiriyle uyumu için iş rolleri ve sorumluluklarının yönetilme- sini sağlayan iş organizasyonu, iş hedeflerine ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan verimliliğe de etki etmektedir (Soule vd., 2016). Bu bağlamda dijitalleşmenin iş organizasyonlarına etkilerine bakıldığında, organizasyon düze- yini belirleyen temel kavram olarak organizasyonel çeviklik ön plana çıkmaktadır.

Zorluklara yanıt vermenin yolu olarak organizasyonel çeviklik, yeni yüzyılın küresel başarı unsuru olarak gö- rülmektedir. Organizasyonel çeviklik temel olarak iş tehditlerine zamanında yanıt verebilmek ile ortaya çıkan fir- satları tespit etme ve bunlardan yararlanma yeteneği gibi faydalar sunmaktadır (Kuusisto, 2017). Dijital becerilerin kazanılmasından daha önemli görülen organizasyonel çeviklik, dönüşüm hızına ayak uydurabilmenin önemli bir koşulu olarak görülmektedir (Kumru & Kasımoğlu, 2022). Bu bağlamda organizasyon düzeyi, işgücü ve iş süreci olarak iki alanda yapılandırılmalıdır. İşgücü bakımından, insan kaynaklarının etkin kullanılması, merkezi olmayan yönetim ve organizasyon yapılarında işgücü çevikliğini teşvik etmektedir. İş sürecine bakıldığında ise, işletmelerin işleri uyarlayabilme kolaylığı ve hızı bakımından dijital teknolojileri yeni değer üretme aracı olarak kullanabilme- sini sağlar (Kuusisto, 2017).

### 2.2.3. İşçi/çalışan düzeyi

Dijitalleşmenin çalışanları nasıl etkilediği ve çalışan verimliliğinin nasıl sağlanacağı Dünya Ekonomik Forumu (2016) "İşlerin Geleceği" raporunda önemle üstünde durulan bir konu olmuştur. Dijital teknolojilerin işleri yerin- den edeceğine yönelik endişeler, çalışanların vasıflarının tartışılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, düşük vasıflı işlerin bazılarının otomasyonu ile çalışanların yerinden edileceği, bazılarının ise otomasyon ile yapılamayacağı görüşleriyle düşük vasıflı işlerin varlığını devam ettireceği öngörülmektedir. Literatürde, mavi yaka çalışanların işlerinin tamamen yok olacağına dair daha karamsar senaryolar bulunurken, beyaz yaka işlere duyulan ihtiyacın artacağı, nitelikli işlerin dijital teknolojilere uyumunun zorunlu hale geldiği, beyaz yaka işlerin kendini yenileme- mesi durumunda ise, dijital teknolojilerin işleri vasıfsızlaştıracağına yönelik endişelerin gerçekleşeceğine işaret eden araştırmalara geniş yer verilmektedir (Koca, 2020; Levesque, 2020).

## 2.3. Dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikalarına uyumu ve zorlukları

Dijital teknolojilerin sosyal ve ekonomik tüm alanlarda nasıl bir paradigmaya sahip olduğu önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Pozitif etkilerinin yanı sıra yıkıcı etkilerinin ne derinlikte olacağı, politikaların geliştiril- mesine yön vermektedir. Öncelikle dijitalleşmenin ülkelerin gelişmişlik seviyelerinde ne düzeyde gerçekleştiğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yüksek inovasyona sahip yenilikçi ülkeler, sektörleri dijital teknolojilerin entegrasyonuna teşvik etmeye yönelik yatırım destekleri sunmaktadır. Dijital ekonomi ve platform ekonomisi ola- rak yeni kavramların artması, yalnızca endüstriyel üretim alanlarında değil, kamu, özel, hizmet sektörü ve daha birçok alanda dijital teknolojiler aracılığıyla yepyeni bir sosyo-ekonomik sistemi sunmaktadır (Levesque, 2020). Dolayısıyla birçok alanda yeniliklerin ortaya çıkmasının yanı sıra birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Dijital teknolojilerin meydana getirdiği değişimlere karşı geliştirilen uygulamaları yalnızca üretim ve sanayi politikası görmek, dijitalleşmenin bütüncül etkilerini görmezden gelmek demektir. Başta işlere olan etkisi nede- niyle iş organizasyonlarının çalışan ve çalışma biçimlerinden, ulusal ve uluslararası iş bölümüne kadar tüm etki- lerini geniş bir çerçevede görmek gerekmektedir. Henüz dijital teknolojilere yönelik yasal düzenlemelerin demok-

ratik bir etkinliğin olduğu ve iş piyasalarının gerçekleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Bunun yanı sıra hükümetler, sendikalar, sivil toplum örgütleri ve dernek gibi karar alma ve yönetsel mekanizmaların işleri ve çalışanları kapsayan nitelikte olmadığı söylenebilir (Levesque vd., 2020). Bir başka açıdan, dijital teknolojilerin ücretleri ve gelecek çalışma koşullarını ne yönde etkileyeceği de oldukça belirsizdir. İşlerin verimliliği gibi pozitif etkilerinin yanı sıra, çalışanların üretkenliği, becerileri, dijital teknolojilere uyumu, özerkliği gibi bilinmezlikler çalışanların dijital teknolojileri benimsemesinin önündeki zorluklardan bazılarıdır.

Sosyo-ekonomik perspektiften bakıldığında, çok boyutlu değerlendirilmesi gereken önemli politika alanları göze çarpmaktadır. İşletmelerin sermayeleri, yönetim ve finansal yapıları, sektörel konumları, işgücü kaynakları, üretim organizasyonları, AR-GE kaynakları ve dijital teknolojilerin entegrasyonuna yönelik alternatif kaynakları gibi birçok alana yönelik ekonomi politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işlerin ve çalışanların kalitesi, standart işlerin dijital teknolojiler aracılığıyla yapılar hale gelmesi, işlerin kutuplaşması, işlerin revizyonu, otomasyonun iş kayıplarına yol açması gibi belirsizlikler bulunmaktadır. İş sözleşmelerinin, ücretler, çalışma süreleri ve çalışma yerleri bakımından düzenlenmesi, işlere olan güvensizliğin çözümü için yenilenmesi gereken istihdam politikaları olarak dikkat çekmektedir (Kumru & Kasımoğlu, 2022; Levesque vd., 2020). Örgütsel operasyonların yönetilmesi ve verimliliğin artırılması, dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu ile önemli ölçüde değişikliğe uğrayacaktır. İşletmelerin operasyonel süreçlerdeki hızı, maliyeti, verimliliği, kalitesi, kazançları bakımından mal tedarikinden satışına ve müşteri deneyimlerine kadar yatay ve dikey entegrasyonu içeren bir değer zincirini meydana getirmektedir (Blunck & Werthmann, 2017). Dolayısıyla dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikaları uyumuna yönelik ortaya çıkabilecek tüm bu zorlukların geniş bir perspektiften değerlendirilmesi ve çözümüne yönelik çok boyutlu politikaların kapsayıcı bir nitelikte geliştirilmesi gerekmektedir.

### 2.3.1. Eğitim zorlukları

Dijitalleşmenin işleri ve çalışanları etkilemesi, dijital teknolojilere uyumun yakalanması bakımından eğitim ve öğrenim süreçlerine önemli ölçüde etki etmektedir. Bazı işlerin yok olması, bazı işlerin değişmesi ve yeni işlerin ortaya çıkması gibi önemli değişikliklere bağlı olarak, mesleki eğitim ve öğretim, yükseköğrenim, işbaşında eğitim ve öğrenim, yaşam boyu öğrenme ve işbirlikçi öğrenme gibi eğitim sistemlerinin de yenilenmesi zorunlu hale gelmektedir. Nitekim dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına entegrasyonu ile Yazılım Uzmanı, Veri Analiz Uzmanı, Veri İşleme Mühendisliği, Yapay Zekâ ve Makine Öğrenimi Uzmanı, Operasyon Yöneticisi gibi yeni iş fırsatlarının oluşması ve gelecekteki mesleklerin en çok ihtiyaç duyulan iş alanlarını oluşturacağı bilinmektedir (WEF, 2020).

Eğitim ve öğretim süreci, örtülü ve açık bilginin sürekli aktarım süreci olarak tanımlanmaktadır. Dijital teknolojilere yönelik insanların geleceğe hazırlanması için, ihtiyaçlara göre eğitim politikalarının geliştirilmesi, yeni öğrenme ve çalışma süreçleri hakkında farkındalığın kazandırılması, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, eğitim programlarının süreçlerine göre zamanın planlanması ile bilgi aktarımı ve organizasyonel sisteme olan etkilerinin anlaşılmasına odaklanılmalıdır. Bu kapsamda, eğitimin programlarının ihtiyaçlara göre dağıtılması, değişime hazırlanması, sistem etkilerinin ölçülebilir biçimde tasarlanması, uzman tavsiyelerine dayanan politikaların oluşturulması, iş bölümlerine ve çalışanlara göre farklılıkların gözetilmesi ve öğrenme sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Ram & Corkindale, 2015).

Dijitalleşme sürecine bağlı olarak ortaya çıkan zorlukların görünür hale gelmesi ve çözümü tamamen eğitim ile ilişkilidir. Bu bağlamda, eğitim süreçlerinin etkinliği, dijital teknolojilerin algılanması, benimsenmesi, kabul edilmesi ve uygulanması bakımından sağlanmalıdır. Ayrıca dijital teknolojilerin sürekli ve dinamik olması, eğitimin yaşam boyu sürecek şekilde aynı dinamikliğe kavuşması gerekmektedir. Kendini yenileyemeyen işler ve çalışanlar bu farkındalığa sahip olmazsa, dijital teknolojilerin yıkıcı etkilerine maruz kalabilirler. Kamu kurum ve kuruluşları ya da işletmeler de, benzer şekilde dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumu politikalarında, eğitimin birincil basamak uyum stratejisi olduğunu göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde işlerin ve istihdamın sürdürülebilirliğinin sağlanması mümkün olabilir.

### 2.3.2. Dijital beceri kazanım zorlukları

Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumunu sağlamanın bir diğer zorluğu, dijital beceri eksikliği, beceri uyumsuzluğu ve beceri boşlukları olduğu görülmektedir (ILO, 2016). Dijital teknolojilerin faydalarından yararlanmanın önemli ölçütlerinden biri, işgücü beceri ve yetenekleridir. Bu nedenle dijital teknolojilere uyumu yakalamak için beceri kapasitelerinin artırılması gerekmektedir (WB, 2019). Dijital beceri, dijitalleşen işlerin organizasyonunda rollerin, sorumlulukların ve ilişkilerin uyumlanmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmelerin çalışanlardan beklediği performansta verimlilik artabilir (Ram & Corkindale, 2015; Soule vd., 2016). İşlerde sürekli bir değer yaratma için, dijital teknolojilerin işgücü ile uyumunun sağlanması ve yeteneklerin birleştirilmesi gerekmektedir.

Dijital beceriler, organizasyonların geliştirilmesinde, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından temel sorunlardan biridir. Standart işlerden dijital işlere geçiş süreci, çalışanların yeteneklerinin ve kararlarının sorgulanmasına neden olmaktadır. Otomasyon, çalışanların beden gücüne duyulan ihtiyacı azaltmaktadır, dolayısıyla işgücünün dijital teknolojiler karşısında insan olma değerinin artması, sosyal ve bilişsel becerilerin geliştirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu bağlamda, analitik düşünme, problem çözme, aktif öğrenme, yaratıcılık, liderlik, işbirliği, teknoloji kullanma becerileri, dayanıklılık, stres toleransı gibi öz yönetimsel, bilişsel ve başkaları ile etkileşimi güçlendiren becerilere sahip olmak önemli hale gelmiştir (WEF, 2016). Ayrıca organizasyonel yapıda önemli becerilerden biri, yöneticilerin ve çalışanların dijital liderlik vasfına sahip olmasıdır. Dijital teknolojilerle ilgili deneyimlere açık olma, dijital bilgi ve sistem analizlerine güvenme, işbirlikçi öğrenme ve veriye dayalı kararlar alabilme, dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumu için gerekli bir tutum olan dijital öncelik zihniyetinin kazanılması da oldukça önemli görülmektedir (Soule vd., 2016).

### 2.3.3. Organizasyonel öğrenme zorlukları

Dijitalleşme, bilginin kodlanmasını, depolanmasını, analizi ve dağılımı bağlamında işletmelerin kendi içinde öğrenme süreçlerine etki etmektedir. Veri tabanlarında kurumsal hafızanın oluşturulması ve etkinleştirilmesine yönelik öğrenme yeteneklerinin artırılmasını sağlamaktadır. Bu hem yöneticilerin kararlarını hızlı ve doğru verebilmelerine, hem de çalışanların örgütsel manada iletişim kanallarını güçlü kullanması ve bilgiyi yönetme becerilerini etkilemektedir. Çok boyutlu bir anlam taşıyan organizasyonel öğrenme, “işletmelerde bireyler ya da gruplar aracılığıyla üretilen, örgüt yapısının performansını ve sonuçlarını iyileştirmeye olanak tanıyan ayırt edici yetkinliklerin üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik dinamik bilgi yaratma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Kuusisto, 2017).

İş organizasyonlarında dijital teknolojinin hızına yetişebilmek ve uyumun sağlanması için Bekçi Teorisi yaklaşımının modernizasyonunun etkili olacağı düşünülmektedir. Bu teoriye göre, iş yerlerinde AR-GE departmanı bünyesinde, organizasyon yapısında ihtiyaç duyulan veriyi arayan, veriyi sınıflandıran ve organizasyona uyacak biçimde yapılandıran ve en fazla faydanın elde edilmesi için veriyi en etkili birimlere dağıtan “bekçi” rolünde bir kişi bulunmaktadır. Bilgiye erişim noktasında çok önemli bir görev sahibi olan bekçi, dijital teknolojilerin gelişimi ile önemini yitirmiştir (Kuusisto, 2017). Nitekim bilgiye erişim, bilgiyi sınıflandırma, yapılandırma ve bilginin dağıtımını, dijital teknolojiler ile otonom bir hale gelmiştir. Bu bağlamda, kamu kurum ve kuruluşları ya da işletmelerin, içinde veya dışında, öğrenme yöntemlerine dijital teknolojileri entegrasyonu kurumsal kapasitenin artırılması bakımından önemli bir hale gelmektedir.

## 3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu tarafından verilen etik kurul onayı izniyle (No: 239, Tarih: 22.11.2023) başlatılmış olup, bilgilendirilmiş onam formu ile öğrencilerin gönüllülük esasına dayalı katılım sağlamayı onayladıkları teyit edilmiş, literatürden yapılan kapsamlı inceleme sonucu hazırlanan sorularla katılımcılardan objektif görüşler alınmaya çalışılmıştır.

### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sosyal Politika alanında lisansüstü öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklemi ise araştırma evreninden amaçlı örneklem yöntemiyle ulaşılabilecek Ankara ilinde Sosyal Politika alanında lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) öğrenim gören ve aynı zamanda kamu kurumlarında çalışan öğrenciler oluşturmaktadır. Olasılıksız örneklem türlerinden olan amaçlı örneklem, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Belirli ölçütleri karşılayan veya belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla durumda çalışılmak istenildiğinde tercih edilir (Büyüköztürk vd., 2015). Amaçlı örneklem alt boyutlarından ölçüt örneklem yöntemi ile istenilen niteliklere uygun katılımcılara ulaşılması hedeflenmiştir (Baltacı, 2018; Büyüköztürk vd., 2015). Bu nedenle araştırmanın amacına yönelik bulgulara ulaşabilmek için, hedeflenen katılımcıların lisansüstü öğrenci olması ve aynı zamanda çalışan bireyler olması hedeflenmiştir. Araştırmada, araştırmacı tarafından katılımcıların sorularda anlamadıkları yerlerin ayrıntılı açıklandığı ve katılımcıların soruları doğru bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır. Katılımcı ifadelerinin manipüle edilmediği ve önyargısız bir şekilde yanıtların aktarıldığı kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak, yanıtlar analiz edilirken dikkatli bir şekilde yorumlandığı ve genellemelerin doğru yapıldığı varsayılmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları ise, katılımcıların Sosyal Politika alanında lisansüstü öğrenim gören ve aynı zamanda kamu kurumlarında çalışan bireylerden oluşmasıdır.

Görüşme yapılan kişilerin lisansüstü öğrenci olup aynı zamanda çalışan olmalarının amacı, araştırmanın daha kapsamlı bir perspektife sahip olmasını sağlamaktır. Bu kişilerin dijital teknolojileri kullanma deneyimleri, dijitalleşmenin iş ve akademik yaşam üzerindeki etkileşiminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca bu katılımcı grubu, dijital teknolojilerin iş organizasyonlarındaki politikalara uyumunu anlamak için hem öğrenci hem de çalışan rollerini birleştirerek okuyucuya çeşitli bakış açıları sunabilir. Katılımcılar hem akademik dünyanın hem de çalışma yaşamının içinde bir deneyime sahip oldukları için, araştırmada gerçek dünya bağlamında daha anlamlı sonuçlar üretilmesine olanak tanır. Dolayısıyla bu çift roldeki katılımcılar, araştırmanın daha geniş bir kitleye hitap etmesine ve elde edilen bulguların daha genel geçer olmasına katkıda bulunabilir. Böylece bu iki dünyanın birleşim noktalarının ve potansiyel çatışma alanlarının keşfedilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür.

### 3.2. Veri toplama

Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Böylece araştırmacının görüşme yapacağı kişilerin konu ile ilgili algılarına ulaşmak için kişilere daha geniş ifade olanağı sunmaktadır (Neuman, 2020). Araştırmada, araştırmacı tarafından örneklemede yer alan öğrencilere yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile mülakat yapılmış, not ve ses kaydı alınarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda üniversitelerin kampüsleri, kütüphaneleri, kafe ve restoranları gibi sosyal alanlarında yüz yüze yapılan çalışmada, konu bağlamında literatürden destek alınarak hazırlanan ve yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile derinlemesine bilgi toplanmıştır. Araştırmanın yarı yapılandırılmış sorularla yapılması, görüşme yapılan kişilerin kendilerini daha geniş ifade etmesine olanak sağlamış ve konu bağlamında daha farklı yönlerin değerlendirilebilmesi için fırsat oluşturmuştur.

Katılımcılara sosyal medya aracılığıyla ve okul panolarına asılan araştırma ilânı aracılığıyla ulaşılmıştır. Ankara'daki üniversitelerin sosyal politika bölümlerinde lisansüstü eğitim alan öğrencilere Akademik birimler veya lisansüstü program koordinatörlükleri aracılığıyla ulaşılmıştır. Bir başka yöntem olarak ise lisansüstü öğrencilerle sıkça etkileşimde bulunan öğretim elemanları ve danışmanlar aracılığıyla ulaşılmıştır. Böylece Sosyal Politika bölümündeki öğretim elemanları veya diğer akademisyenlerle kişisel iletişim kurularak bir iletişim ağı sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı, Sosyal Politika doktora öğrencisi olduğu için kendi sosyal ağı aracılığıyla katılımcılara ulaşmıştır. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Politika Ana Bilim Dalı başta olmak üzere Ankara'daki diğer üniversitelerde Sosyal Politika alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi alan öğrencilerle etkileşime geçilmiş, görüşmelerde yeterli doyuma ulaşıldığı için görüşmeler 8 kişiyle sonlandırılmıştır.

Katılımcıların 3'ü erkek, diğer 5 kişi kadındır. Sosyal Politika alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi alan katılımcıların yaşları 27 ile 47 arasında değişmektedir. Katılımcılardan 3'ü Yüksek Lisans öğrencisi iken diğer 5'i Doktora öğrencisi olarak eğitim almaktadır. Katılımcılar aynı zamanda ortalama 12 yıldır kamu çalışanları olup, hem çalışan hem lisansüstü eğitim gören bireyler olarak araştırma amacına uygunluk göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların genel özellikleri

| Katılımcılar | Cinsiyet | Yaş | Lisansüstü eğitim düzeyi | Meslek              | Kamuda çalışma süresi |
|--------------|----------|-----|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| K1           | Kadın    | 39  | Doktora                  | Kamuda Memur        | 11                    |
| K2           | Kadın    | 30  | Doktora                  | Milli Eğitim Uzmanı | 9                     |
| K3           | Kadın    | 40  | Doktora                  | Uzman Öğretmen      | 16                    |
| K4           | Kadın    | 33  | Yüksek Lisans            | Kamuda Şef          | 7                     |
| K5           | Erkek    | 38  | Doktora                  | Kamuda Memur        | 16                    |
| K6           | Kadın    | 27  | Doktora                  | Akademisyen         | 2                     |
| K7           | Erkek    | 39  | Yüksek Lisans            | Kamuda Memur        | 8                     |
| K8           | Erkek    | 47  | Yüksek Lisans            | Kamuda Memur        | 25                    |

Görüşme formunda yer alan soruların birinci kısmında 4 adet soru demografik bilgilere ilişkin olup, ikinci kısımda araştırma sorusuna ilişkin 15 adet soru bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın problemi; “Sosyal politika lisansüstü öğrencilerinin dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikalarına uyumuna yönelik algıları nasıldır? olarak belirlenmiştir. Buna bağlı olarak geliştirilen alt problemler ise;

- Katılımcıların dijital teknolojileri benimsemesine ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceleri,
- Katılımcıların dijital teknolojilere erişim konusundaki deneyimleri, karşılaştıkları kolaylık ve zorlukları,
- Katılımcıların sahip olduğu dijital teknolojiler ve kullanma sorunu yaşıyıp yaşamadıkları,
- Katılımcıların en çok hangi alanda dijital teknolojileri kullandıkları ve beceri düzeylerini nasıl değerlendirdikleri,

- Katılımcıların işlerin dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve iş organizasyonların dijitalleşmesini nasıl değerlendirdikleri,
- Katılımcıların dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına etkisini çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz açılardan nasıl değerlendirdiği,
- Katılımcıların sosyal politikalar açısından dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumuna yönelik nasıl çalışmalar yapılabileceğine ilişkin görüşleri,

şeklinde. Bu bağlamda oluşturulan sorular ile verilerin toplanması sağlanmıştır. Araştırmacı, mülakat sırasında soruların açık ve net olmasına özen göstermiş, katılımcıların anlamadığı durumları ve ifadeleri açıklamış, soruların içeriği ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmeye çalışmıştır.

### 3.3. Verilerin analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, betimsel analiz tekniği tercih edilmiştir. Araştırmacı, görüşmelerin tamamlanmasının ardından, her bir görüşmenin öncesinde hazırlanan görüşme döküm formuna uygun olarak verilerin dökümünü gerçekleştirmiştir. Bu yöntem, elde edilen verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesine ve katılımcıların ifadelerinin detaylı bir şekilde incelenmesine imkân tanımaktadır (Neuman, 2020). Derinlemesine yapılan görüşme sonucunda elde edilen ses kayıtları transkript haline getirilmiş, katılımcıların ifadeleri aynen aktarılmış, metin formatına getirilmiş görüşme kayıtları betimsel analiz deseni ile probleme ilişkin temalar belirlenerek, veriler anlamlı yapılara dönüştürülmesi sağlanmıştır. Betimsel analiz, nitel verilerin literatürden elde edilen kavramsal çerçeveye göre sınıflandırılıp özetlenmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması ile gerçekleşmektedir (Baltacı, 2019). Buradan hareketle bulgular değerlendirilip yorumlanarak, araştırma problemine yönelik bir kuram oluşup oluşmadığı yönünde sonuca ulaşmak hedeflenmiştir. Katılımcılardan elde edilen yanıtlardan tema ve kodlar oluşturularak tablo halinde sunulmuştur. Yorumlar ve örnek ifade ile verilerin analizi tamamlanmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan yanıtlara bağlı olarak elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda, katılımcıların dijital teknolojilere ilişkin görüşleri iş organizasyonları ve sosyal politikalar bağlamında değerlendirilmiştir. Katılımcıların dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına ilişkin görüşlerinin çok çeşitlendiği görülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre, Sosyal Politika lisansüstü öğrencilerinin görüşleri yedi ana temayı ortaya koymaktadır (Tablo 2).

### *Katılımcıların dijital teknolojilere ilişkin görüşleri*

Araştırmanın birinci alt problemi “Katılımcıların dijital teknolojileri benimsemesine ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceleri nelerdir?” sorusuna yönelik bu konuda çeşitli görüşlere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda öncelikle katılımcıların dijital teknolojilerin benimsenmesine ve kullanımına yönelik olumlu ve olumsuz düşünce ve deneyimlerine başvurulmuştur. Katılımcıların yanıtları, teknolojinin yaşamı kolaylaştırıcı yönlerinden, kullanıcı deneyimlerine, güvenlik endişelerinden teknoloji bağımlılığına kadar çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik, dijital teknolojilerin insan yaşamı üzerindeki geniş etki alanını ve bu teknolojilere karşı farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların bazıları dijital teknolojilerin iş ve eğitim alanlarında yaşamı daha kolaylaştırdığını düşünürken (K1, K2, K4, K6), bağımlılığa neden olduğu ve gizliliği ihlal ettiği gerekçesiyle dijital teknolojilerden rahatsızlık duyduğunu bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dijital teknolojiler günlük hayatın her aşamasında, sosyal hayattan iş hayatına kadar geniş bir alanda insan ihtiyaçlarına hız ve kolaylık sağla da, mahremiyet, bilgi güvenliği gibi konularda soru işaretleri getiriyor. Örneğin, telefon elinde iken bahsedilen bir konu başlığı ile ilgili kısa bir süre sonra telefona reklamlar gelmesi, kişilerde dijital teknolojilere karşı önyargı oluşturuyor. Yine de sağladığı kolaylıklar sebebi ile kolay vazgeçilebilecek bir şey değil.” (K8).*

Katılımcıların görüşleri göstermektedir ki, dijital teknolojiler halen tam olarak gündelik hayatta benimsenememiştir. Özellikle 40 yaş ve üstü katılımcıların dijital teknolojilere oldukça temkinli yaklaştıkları görülmektedir. Dolayısıyla dijital teknolojilerin sosyal politika lisansüstü öğrencileri açısından konumu halen net değildir. Bu durum sosyal politika lisansüstü öğrencilerinin geliştirmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmıştır.

### *Katılımcıların dijital teknolojilere erişim durumları*

Araştırmada ikinci alt problem olan “Katılımcıların dijital teknolojilere erişim konusundaki deneyimleri, karşılaştıkları zorluklar ve kolaylıklar nelerdir?” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizi, katılımcıların dijital teknolojilere erişim konusundaki farklı deneyimlerini ve algılarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların çoğu dijital teknolojilere erişimin kolay olduğunu belirtmiş, bunun nedeni olarak akıllı telefonlar, internet ve bilgisayarlarla

yaygın erişim gösterilmiştir (K1, K2, K4, K6). Buna karşın, bazı katılımcılar ekonomik faktörler ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusundaki zorlukları şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Erişim konusunda zorluk çektiğim söylenemez ama hızlı ilerlemesi nedeniyle yeni dijital teknolojilere ayak uydurabildiğimi pek söyleyemem. Teknolojilerin hızlı ilerlemesi benim için çoğu zaman zorlayıcı olabiliyor. Bu konuda pratiklik kazanmam gerektiğini ve daha hızlı şekilde ayak uydurmam gerektiğini düşünüyorum.” (K3).*

Bu durum, dijital teknolojilere erişimde farklı deneyimlerin ve zorlukların varlığını göstermektedir. Ayrıca bu durum, dijital teknolojileri kullanma becerilerinin yeterliliği ya da yetersizliği tartışmasını öne çıkarmaktadır. Dijital teknolojileri kullanma becerisine sahip olanlar bu konuda herhangi bir endişe ya da kaygı duymamakla beraber, dijital teknolojileri kullanmakta sorun yaşayanlar bilmedikleri bir teknoloji ile karşılaştıklarında bu konuda yetersizlik, endişe, kaygı ve korku gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Kontrol edilemeyen bir alan olarak değerlendirdikleri dijital teknolojiler ile gizlilik ve güvenlik sorunlarının önüne geçilmesi için becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda öne çıkan, beceri gelişimine yönelik eğitim politikalarının geliştirilmesi gerektiği yönünde değerlendirilmektedir.

Tablo 2. dijital teknolojilerin iş organizasyonlarındaki dönüşüme etkisi

| Tema                                                                                          | Kodlar                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Katılımcı Görüşleri ve Deneyimleri                                                            | İş Hayatını Kolaylaştıran Araçlar<br>Zaman Tasarrufu ve Verimlilik<br>Mahremiyet ve Güvenlik Endişeleri<br>Bağımlılık ve Kontrol Kaybı<br>Tembelliği Teşvik<br>Araştırma Becerilerinde Körelme                                |
| Dijital Teknolojilere Erişim                                                                  | İnternet, Akıllı Telefonlar, Bilgisayar<br>Ekonomik Faktörlerin Etkisi<br>Uzaktan Çalışma Etkisi<br>Bürokratik İşlemlerin Dijitalleşmesi                                                                                      |
| Dijital Sorunlar                                                                              | Yeniliklere Adaptasyon Zorluğu<br>Dijital Teknolojilerin Maliyeti                                                                                                                                                             |
| Dijital Teknolojilerin Kullanım Alanları                                                      | Eğitim ve İş Alanları<br>Online Eğitim ve Kurslar<br>Sosyal Medya ve Eğlence<br>Sağlık Hizmetlerine Erişim ve Spor                                                                                                            |
| İş Yerinde Dijital Teknoloji Kullanımı                                                        | Dijital Teknolojilerin Altyapısı<br>Dijital Beceriler<br>Organizasyonel Yönetim                                                                                                                                               |
| İşlerin Dijitalleşmesinin Etkileri                                                            | Zaman ve Mekân Özgürlüğü<br>İş Verimliliği ve Hızı<br>Kolay Erişim ve Takip<br>Sosyal İlişkilerin Azalması<br>Zaman Yönetimi Sorunları<br>Dikkat Dağınıklığı<br>Veri Güvenliği Riskleri<br>İş Güvencesi ve Yönetim Zorlukları |
| Dijitalleşmenin İş Organizasyonlarına Uyumunun Sosyal Politikalar Açısından Değerlendirilmesi | Eğitim Programları ve Beceri Gelişimi<br>İş Organizasyonları ve Teknoloji Okuryazarlığı<br>Dijital Altyapı ve Erişimin Geliştirilmesi<br>Sosyal Politikalarda Dijital Teknoloji Eğitimi                                       |

#### *Dijital teknolojiler kullanılırken yaşanan sorunlar*

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Katılımcıların dijital teknolojiler kullanırken yaşadığı sorunlar nelerdir?” sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar sahip oldukları cihazlar, teknolojinin günlük hayattaki rolü ve yeni teknolojilere adaptasyonu ve endişelerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, çoğunun gündelik yaşamda yaygın dijital teknolojilere (bilgisayar, akıllı telefon, tablet) erişim sağlamış olduğu görülmektedir. Birçok katılımcı dijital teknolojileri kullanırken sorun yaşamadığını belirtmiştir (K1, K2, K4, K6). Özellikle eğitim ve iş alanlarında bu etki belirgin olarak görülmektedir. Ancak bazı katılımcılar yeni dijital teknolojilere adaptasyon konusunda zorluk çektiklerini ve bu durumun endişe ve kaygıya neden olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

*“En çok sorun yaşadığım alan zaman. Ne kadar kısa zamanda çok fazla bilgi elde etmeye sebep olsa da sonsuz bir alan olduğu için zaman yönetimi konusunda sıkıntılar yaşayabilmekteyim. Bu anlamda sorun yaşamaktayım. Sonsuz içerik*

*ve alan üretilmekte, yeni alanlar ortaya çıkmakta dolayısıyla buna kapılmak çok olası olmaktadır. Aynı zamanda “bir ürün ücretsizse ürün sizindir” ifadesini aklıma getirmektedir. Bu bağlamda aslında tüketen ve tüketilenin kendim olduğu düşüncesindeyim.”(K7).*

Görüldüğü üzere dijital teknolojiler farklı alanlarda farklı etkilerde bulunmaktadır. Bu konuda genel yargı, dijital teknolojilerin işlere kolaylık ve verimlilik sağlayacağı yönündedir. Yeni iş olanaklarını sağlaması, kişilere zaman kazandırması, yeni çalışma modellerinin gelişmesi, küreselleşen dünyada zaman ve mekân sorununu ortadan kaldırması gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Ancak dijital teknolojilerin iş ve günlük hayatlara entegrasyonu zaman yönetimi ile ilgili bir sorunu karşımıza çıkarmaktadır. Dolayısıyla dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin gerek iş gerekse günlük hayatın yönetimi konusunda bireysel ve yasal düzenlemeler ile yeniden bir yapılanmaya yönelik politikalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

#### *Dijital teknolojilerin en sık kullanıldığı alanlar ve nedenleri*

Dördüncü alt problem “Katılımcı görüşlerine göre dijital teknolojilerin en sık kullanıldığı alanlar ve nedenleri nelerdir?” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizi, katılımcıların hayatın hemen her alanında dijital teknolojileri kullandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca dijital teknolojilerin kullanım alanlarındaki farklılıklar ve dijital teknolojileri kullanma becerilerinin bu alanlara nasıl etki ettiği yönündedir. Katılımcıların bazıları dijital teknolojileri yoğun olarak iş ve eğitim alanında kullandığını belirtirken (K1, K2, K3, K4, K8), bir katılımcı ise sosyal medya aracı olarak daha çok kullandığını şu ifadelerle belirtmiştir:

*“Sosyal medya ve eğlence. Sosyalleşmenin ve kendini ‘hayata dâhil’ hissetmenin yollarından en popüler günümüzde sosyal medya paylaşımları. İlgime yönelik sosyal medya hesapları ile takipleşmek, paylaşımlarda bulunmak benim en büyük eğlencem.”(K6).*

Genel olarak, katılımcıların dijital teknolojileri kullanımı, eğitim, iş, sosyal medya, eğlence, sağlık ve spor gibi çeşitli alanlarda yoğunlaşmış durumda olduğu belirlenmiştir. Her bir katılımcı, dijital teknolojilerin hayatlarında farklı roller oynadığını ve bu teknolojilerin kullanım şekillerinin kişisel ihtiyaç ve tercihlere göre değişebildiğini göstermektedir. Bu da dijital teknolojilerin esnekliğini ve çeşitli yaşam alanlarında giderek artan önemini ortaya koymaktadır. Dijital teknolojilerin iş ve eğitim alanında yoğun bir kullanımı bulunmakla beraber, sosyal medya ya da kişisel gelişim alanlarında (spor gibi...) kullanım oldukça gelişmiştir. Bu açıdan iş ve eğitim alanında dijital teknolojilerin kullanımı süreklilik arz etmesinden dolayı alışılmış ve farkında olmadan öğrenilen bir kullanım alanı olarak kabul edilmektedir. Ancak önemi bakımından alışveriş, online hizmetler ve uygulamalar ile işlerin yapılabilir olması dijital teknolojilerin faydaları oldukça öne çıkmaktadır. Farklı yönden ise sosyal medya kullanımının aşırılığı bağımlılık, yüz yüze iletişimi azalttığı için sosyal ilişkilerin azalması, iletişim sorunlarının ortaya çıkması, gizlilik ve güvenlik açıkları gibi riskleri taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla, dijital teknolojileri bilinçli ve verimli kullanma bakımından eğitim politikalarına duyulan ihtiyaç bir kez daha vurgulanmaktadır.

#### *İş yerinde dijital teknoloji kullanımı ve etkileri*

Araştırmada beşinci alt problem olan “Katılımcıların işlerin dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve iş organizasyonlarının dijitalleşmesini nasıl değerlendirdikleri?” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizi, katılımcıların iş yerinde dijital teknolojilerin kullanımı hakkında düşünceleri ve işlere etkilerini nasıl değerlendirdikleri bağlamında ele alınmıştır. Bu bakımdan katılımcıların bazıları dijitalleşmenin iş süreçlerine etkisini verimlilik artışı, zaman yönetimi kolaylıkları ve esnek çalışma saatlerine etki ettiği yönünde pozitif yönde değerlendirirken (K2, K4, K8), bazıları bürokrasiyi kolaylaştıran yeniliklerin geliştirilmesine yönelik düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Farklı uygulamaları tanıdıkça hepsini telefonumuza indiriyoruz. Hepsinin ayrı bir yazılımı programlaması oluyor. Bunların işlerde kullanılır hale geldiğini yavaş yavaş görüyoruz. e-devlet uygulaması ile artık bazı başvuruların fiziksel olarak gidilmeden yapıldığını görüyoruz, mesela vize uygulamasının bile online yapılacağı söylendi. Artık konsoloslukta sıra beklemek ya da gerekli işlemler her neyse onların artık fiziksel bir gidip halledilmesi zorunluluğu ortadan kalktı.”(K1).*

*“e- devlet uygulaması Türk bürokrasi sisteminde insan odaklı yaklaşıma ciddi katkı sağlamıştır. Benzer uygulamaların yaygınlaşması faydalı olacaktır.”(K6).*

Buna göre katılımcıların çoğu, işlerin dijitalleşmesinin şeffaflığı artırması, iş gücü ve zaman tasarrufu sağlaması gibi olumlu yönleri vurgulamışlardır. İşlerin dijitalleşmesinde eksik görülen hususlar arasında yapay zekâ kullanımının azlığı, veri güvenliği endişeleri yer almaktadır. İş organizasyonları karmaşık yapıdaki işlerin organize edilmesi ve etkili yürütülmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bürokratik işlemlerde dijitalleşmenin yaygınlaşması bireylerin hayatlarına önemli ölçüde olumlu etki etmektedir. Zaman yönetimi bakımından dijital

teknolojilerin bürokratik işlemlerde kullanılması toplumsal açısından önemli bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim dijital teknolojiler aracılığıyla işlerin yerinden yapılabilir hale gelmesi, bireylerin bürokratik prosedürlerle uğraşmasını azaltmaktadır. Bu bakımdan iş organizasyonlarının dijitalleşmesinin, iş süreçlerinin daha verimli ve etkili hale gelmesine katkı sağladığını ifade edilmiştir.

#### *İş organizasyonlarının dijitalleşmesinin olumlu ve olumsuz etkileri*

Araştırmada altıncı alt problem olan “Katılımcıların dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına etkisini çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz açılardan nasıl değerlendirdiği?” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizi, katılımcıların iş yerinde dijital teknolojilerin kullanımı hakkında düşünceleri ve işlere etkilerini nasıl değerlendirdikleri bağlamında ele alınmıştır. Katılımcıların görüşleri genel olarak dijitalleşmenin iş ve günlük yaşam üzerindeki geniş ve karmaşık etkilerini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan bazıları pozitif olarak, dijitalleşmenin zaman ve mekân özgürlüğü sağladığı, iş verimliliğini ve hızını artırdığı, kolay erişim ve takip imkânı sunduğu ve özellikle pandemi sırasında uzaktan çalışma imkânlarını genişlettiğini vurgulamışlardır (K1, K4, K7). Bununla beraber, katılımcılardan bazıları dijital teknolojilerin veri güvenliği konusunda meydana getirdiği endişeleri şu şekilde ifade etmiştir:

*“İşlerin dijitalleşmesiyle birlikte verimlilik artabilir, zamandan tasarruf yapılabilir, esnek çalışma saatleri uygulanması için imkân oluşabilir. Ancak, dijitalleşmenin dengeli bir şekilde yönetilmemesi halinde veri güvenliği gibi pek çok olumsuzlukla karşılaşmak durumunda kalabiliriz. Dijitalleşmeye ayak uydurabilmek için de gerekli programlarla personel sürekli eğitilmelidir.”(K2).*

*“Dijitalleşme, bilgiye erişimi kolaylaştırır, iş süreçlerini verimli hale getirir ve günlük yaşamı kolaylaştırır. Ancak, veri güvenliği riskleri, gizlilik endişeleri, teknoloji bağımlılığı ve sosyal izolasyon gibi olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak, dijitalleşmenin faydalarıyla birlikte dengeli bir şekilde kullanılması gerektiğini düşünüyorum.”(K8).*

Bunlar, dijitalleşmenin modern çalışma ve yaşam tarzlarını nasıl dönüştürdüğünü göstermektedir. Çalışma yaşamında uzaktan çalışma, hibrit çalışma, tele çalışma gibi yeni modellerin geliştiği görülmektedir. Verimlilik, hız, erişim ve özgürlük gibi günlük yaşamı kolaylaştıran birçok pozitif etkisinin yanı sıra veri güvenliği riskleri, gizlilik endişeleri, dijital bağımlılık, iş yerlerinde sosyal ilişkilerin azalması ve yönetim problemleri gibi olumsuz etkiler de oldukça dikkat çekmektedir. Bu kapsamda dijitalleşmenin iş organizasyonlarına uyumu hususunda öncelikle çalışanlara dijital teknolojileri kullanma ve veri güvenliği eğitimlerin verilmesi önemli hale gelirken, iş süreçlerini düzenlemeye yönelik iç yönetmeliklere ya da hukuki düzenlemelere duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

#### *Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumuna yönelik yapılan çalışmalar*

Araştırmada yedinci alt problem olan “Katılımcıların sosyal politikalar açısından dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumuna yönelik nasıl çalışmalar yapılabileceğine ilişkin görüşleri nedir?” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizi, katılımcıların aldıkları sosyal politika eğitimi doğrultusunda ele alınmıştır. Katılımcıların görüşlerinin, dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına entegrasyonu ve bu süreçte sosyal politikaların potansiyel rolü üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Katılımcılardan bazıları öncelikle işgücünün dijital teknolojilere uyum sağlaması için dijital okuryazarlığın gelişimi, eğitim programları ve beceri gelişiminin önemine değinirken (K2, K3, K7, K8), bazıları kamu kurumlarında dijitalleşmeye yönelik sosyal politikaların gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dijitalleşmeye ayak uydurabilmek için eğitim programları hazırlanıp uygulanmalı. Düzenli aralıklarla geri dönüşlerle sistem sürekli kontrol edilmeli. Dengeli kullanım için gerekli tedbirler alınmalı. Eşit erişim fırsatları sağlayabilmek için politikalar yapıp uygulanmalıdır. Özellikle gençlerin, öğrencilerin gelişimini destekleyen programlar ile eğitim tedbirleri alınabilir. İşlerde de organizasyon yapılarına düzenlemeler getirilebilir. Sosyal politikalar alanında yapılan araştırmalar boşlukların belirlenmesinde en etkili alanlardan biri. Ayrıca akademik araştırmalar ve çalışmaların analizlerinde dijital teknolojiler ile elde edilen sonuçların etkili ve güvenilirliğine yönelik dijital teknolojilerin kullanımı ile dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumu alanındaki kamu sosyal politikalarının gelişimini destekleyip katkı sağlayabilir.”(K3).*

*“Yapay zekâ, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik ile çok daha kaliteli içerikler üretilerek daha kısa sürede daha üst düzey organizasyonlar oluşturulabilir. Kamu kurumlarının bu açıdan alt yapısının yeniden oluşturulması ve ulusal düzeyde dönüşümünün sağlanması noktasında sosyal politikalar oluşturulup, tüm kurumların teşvikinin ve desteğinin sağlanması gerekir diye düşünüyorum.”(K5).*

Katılımcıların görüşleri göstermektedir ki, eğitim hem bireylerin teknoloji okuryazarlığını artırmak hem de iş süreçlerinin verimliliğini iyileştirmek için kritik görülmüştür. Sosyal politikaların bu süreçte önemli bir rol oynayabileceği vurgulanmıştır. İşgücüne yönelik politikalar, dijital altyapı ve erişim konuları, dijital dönüşümün eşit ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlama açısından kilit noktalar olduğu ifade edilmiştir. Özellikle eğitim ve

işgücü piyasalarında dijitalleşmeye uyum sağlayacak politikaların geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. İş organizasyonları ve teknolojik gelişim konusunda, stratejik planlama ve entegrasyonun yanı sıra teknolojik altyapı geliştirmenin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca yapay zekâ gibi dijital teknolojiler sosyal politika araştırmalarında güvenilir ve etkili sonuçların elde edilmesine yönelik bir araç görülmektedir. Bulgulara göre, sosyal politikalar açısından dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına uyumuna yönelik yapılabilecek çalışmalar öne çıkmaktadır. Bu konuda sosyal politika alanında yapılan çalışmalar, toplumun ihtiyaçlarına yönelik kamu politikalarının üretilmesinde önemli bir araç olarak yapılan çalışmalarla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5. Tartışma ve sonuç

Bulgulardan anlaşıldığı üzere sosyal politika öğrencileri dijital teknolojileri tam olarak benimseyemediği görülmüştür. Bununla beraber hemen her katılımcı dijital teknolojilerin hayatı kolaylaştırdığı ve zamanı verimli kullanmak için önemli bir araç olarak olumlu bir görüşü ortaya koymaktadır. Ancak lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerin dijital teknolojileri benimseme düzeylerinin yüksek olduğu ve kullanma becerilerinin iyi olduğu yönünde bazı çalışmalar bu bulgular ile örtüşmemektedir (Özel vd., 2022). Bunun yanı sıra ortaya çıkan olumsuzluklar, başta güvenlik ve gizlilik sorunları olmak üzere, sosyal medya kullanımında aşırı bağımlılığa neden olduğu, iletişim kolaylığı sağlamasına rağmen, yüz yüze iletişimi azalttığı için insanların sosyal ilişkilerini azalttığı şeklindedir. Ayrıca dijital teknolojilere erişim herkesin kolaylıkla ulaşabildiği yönündedir. Ancak hızlı gelişen teknolojilerin yurt dışından ithal olması, bu nedenle maliyetli olması her çıkan teknolojinin deneyimlenmesine olumsuz etki etmektedir. Sosyal ilişkilerin azalması ve iletişim problemlerine yol açmasına yönelik bazı çalışmalarda benzer bulgulara rastlanmıştır (Alanlı, 2022; Ölmez, 2023). Bu bakımdan dijital teknolojilere karşı bir tedbir ve önlem olarak katılımcıların mesafeli bir tutum sergiledikleri de söylenebilir. Ayrıca bu durum, dijital teknolojileri kullanma becerilerinin yeterliliği ya da yetersizliğinin tartışmasını öne çıkarmaktadır.

Ayrıca dijital teknolojileri temin etmenin maliyetleri yüksek görülmektedir. Dijital teknolojilerin maliyetli olmasının işletmeleri olumsuz etkilediği yönünde yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Divrik vd., 2022; Turhan, 2023; Yıldırım & Durukan, 2023). Ayrıca dijital teknolojiler zamansal ve mekânsal bağılılığı azalttığı için işlerin her yerden yapılmasına olanak sağlamakta ve göçü engellemesi bakımından ülkelerin göz önünde bulundurması gereken önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bununla beraber çalışanların dijital teknolojileri kullanma becerilerin yeterli hale gelmesi ve görev paylaşımları ve işlerin yeni yönetim biçimlerine göre organizasyonel yapıda sağlanacak yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Bu konuda Koca'nın (2020) çalışması, hem beyaz hem de mavi yaka işler için nitelikli dijital becerilere ihtiyaç duyulduğu ve farklı sektörlerin ihtiyacına uygun becerilere sahip öğrenci yetiştirilmediği sonuçları ile araştırma bulgularını desteklemektedir. Nitekim bu araştırmanın bulgularına göre kullanıldıkça öğrenilen bir beceri gelişiminin olduğu ve bu konuda yeterlilik düzeyinin istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür.

Sosyal politika alanında değerlendirildiğinde, tarihsel bağlamda toplumsal gelişmelerin ele alınması, sosyal gelişim, refah düzeyi, işler ve çalışanlar açısından neler yapılabileceğine yönelik akademik çalışmaların ve araştırmaların sosyal politika alanındaki işlevselliği ortaya koyulmuştur. Bu anlamda çalışanların geleceğini etkilemesi bakımından iş organizasyonlarının dijitalleşmesi konusunda sosyal politika araştırmaları oldukça önemli hale gelmektedir. Diğer yandan dijitalleşmeye yönelik birçok çalışma bulunmakla birlikte, sosyal politika alanındaki araştırmalarda, yapay zekâ gibi dijital teknolojilerin kullanımının etkili ve güvenilir sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı, bununla beraber dijital teknolojilerin iş organizasyonlarına etkisi bakımından sosyal politika alanındaki lisansüstü öğrencilerle çalışılması, gelecek araştırmalara katkısı bağlamında araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Dijital teknolojilerin iş organizasyonlarında meydana getirdiği dönüşüm, işlerin dijitalleşmesinden çalışanların becerilerine, işverenlerin karar alma mekanizmalarından yönetimine kadar birçok konuyu kapsamlı bir tartışmaya açmaktadır. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi çalışanları, işverenleri gerek özel sektör gerek kamu bağlamında ortaya çıkan küresel rekabet ortamında bu yeni teknolojiler ile ortaya çıkan dönüşümlerle başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Şu ana kadar dijitalleşmenin henüz başlangıç aşamasında olduğumuzun açıkça görülmesinin yanı sıra hem işler hem çalışanlar hem de kurumlar açısından dijitalleşmeye yönelik geniş bir politika çalışmasına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Soule vd., 2016). Küreselleşme paradigmasını da göz önüne alırsak, kabul görmesi gereken yeniliklerin ortaya çıkardığı avantajlar ve zorlukları kavramak ve bu konuda neler yapılabileceğine ilişkin çalışmaların desteklenmesi gerekmektedir. Sosyal politikalar bu anlamda etkili araştırma alanını oluşturmaktadır. Böylece araştırmaların çok boyutlu değerlendirilmesine ve ihtiyaçların belirlenmesine yönelik işlevsel bir sonuç elde edilebilir.

Dijitalleşen iş organizasyonların en ayırt edici özelliğinin dijital beceri kazanımları ile çalışanların kendi kendini organize etme yeteneğine sahip olmasıdır. Ancak teknik olarak dijital teknolojilere sahip olmak ve birden işleri yönetmesini sağlamak gerçeklikten uzak kalmaktadır. Bu nedenle değişimin yavaş ve sistemli hale gelmesi, organizasyonel katkılarının neler olacağına ilişkin ar-ge çalışmalarının yapılması düzenli bir organizasyonel büyüme için etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda organizasyonel yapıların geliştirilmesinde maddi teşviklerin teknolojilerin işlere dâhil edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle organizasyonel devamlılığın sağlanması için çalışanların katılımlarının sağlandığı ve dijital beceri gelişimlerinin desteklenildiği işbirlikçi politikaların oluşturulması önemlidir. Bununla beraber dijitalleşmenin tehdit içeren güvenlik ve gizlilik sorunlarının yanı sıra sosyal ilişkileri olumsuz etkilemesini önlemeye yönelik endişeler nedeniyle dijital teknolojilerin öğrenilmesi, avantaj ve risklerinin tanımlanması ve tanıtılması gerek kamusal alanda gerekse diğer işletmelerde ve sektörlerde dikkate alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak elde edilen bulgulara göre, dijital teknolojilerin iş organizasyonları politikalarına etkilerinin sosyal politika bağlamında nasıl kapsamlı araştırılması gerektiği ve gelecekte neleri etkileyebileceği önemli hale gelmiştir. Eğitim temelinde iyileştirme politikalarının daha etkili olacağı sonuçlarına ulaşılırken, kamu kurum ve kuruluşlarının dijital teknolojileri benimserken, iş organizasyonlarına nasıl uyumlandıracağının önemi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda teknolojiyi kullanma becerilerinin gelişimi ihtiyacı, hem eğitim anlamında hem de organizasyonel anlamda ön plana çıkmaktadır. Dijital teknolojileri kullanma becerilerinin öğrenimi ve organizasyonel öğrenme arasında entegrasyonun sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca dijital teknolojilerin yalnızca beceri gelişimi odağında değil, kullanım alanlarının ne yönde yoğunlaştığı, maliyetleri, güvenlik ve gizlilik konusunda ortaya koyulan endişelere ve sosyal ilişkilere etkisi bağlamında araştırmada farklı yönleri de değinilmiştir. Bu bakımdan dijitalleşmenin çok boyutlu etkileri tartışılmıştır. Bununla beraber sosyal politikaların lisansüstü eğitiminde araştırma, geliştirme ve sorunların tespiti konusunda önemli bir etkisinin bulunduğu, politika üretimine bir araç olarak bu alanda çalışmalara katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu kapsamda geliştirilen öneriler;

- Kamu kurumlarında çalışanlara dijital teknolojileri kullanma becerilerini geliştirecek eğitimlerinin düzenlenmesi, çalışan verimliliğine katkı sağlayabilir.
- İş organizasyonlarının dijitalleşmesine yönelik tanıtım seminerlerinin ve eğitim programlarının düzenlenmesi, iş süreçlerinin yönetimine katkı sağlayabilir.
- Sosyal politika üretme, karar verme ve geliştirme sürecinde, veri tabanı oluşturma gibi ölçme ve değerlendirme konularında dijital teknolojilerden yararlanılması, kamu politikalarının etkililiğini artırabilir.
- Sosyal politika öğrencilerine yönelik önerilere bakıldığında, gelecek araştırmalarda farklı araştırma yöntemleri ile iş organizasyonlarının dijitalleşmesine yönelik araştırmalar yapılması önerilirken, veri toplama ve analiz aşamalarında dijital teknolojilerden yararlanmaları güvenilir sonuçlar elde etmelerine katkı sağlayabilir.

## Kaynakça

- Acemoğlu, D. & Restrepo, P. (2019). The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and The Future of Labor Demand. NBER Working Paper Series, 25682.
- Aksakal, F., Dönel Akgül, G., Geçikli, E. & Pınar, M. A.. (2021). Fen Bilgisi Öğretmenlerinin ve Öğretmen Adaylarının Dijital Öğretmenlik Algılar. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1- 24.
- Alanlı, (2022). Kamu Sektöründe Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi; Mardin İlinde Nitel Bir Araştırma. *Pesa International Journal of Social Studies*, 8(3), 100-117.
- Bal, M. (2018). Türkçe Dersinin 21. Yüzyıl Becerileri Açısından İncelenmesi. *Turkish Studies*, 13(4), 49-64.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Blunck, E., & Werthmann, H. (2017). Industry 4.0 – An Opportunity to Realize Sustainable Manufacturing and Its Potential for A Circular Economy. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, Vol. 3 No. 1.
- Büyükbeşe, T. & Doğan, Ö. (2022). Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26), 172-186.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Kitabevi, Ankara.

- Çalapkulu, Ç., Yemen, S. & Doğan, E. (2021). COVID-19 Krizi, Telework ve Dijitalleşme: Çağrı Merkezi Çalışan Deneyimleri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(4), 2402-2422.
- Çam, S. & Eke, E. (2022). Yükseköğretim Çalışanlarının Yönetimde Dijitalleşme Algısı: Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), s. 273-287.
- Demir, M., Yaşar, E. & Demir, Ş. Ş. (2022). Digital Transformation and Human Resources Planning: The Mediating Role of Innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), 21-36.
- Develi, A., Atan, M., & Kuru Uzku, B. (2022). Dijitalleşmenin İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1682-1700.
- Divrik, B., Baykal, E., Silahtaroglu, G., & Meral, Y. (2022). KOBİ'lerin Örgütsel Öğrenme, Dijitalleşme ve Uluslararasılaşma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(2), 102-130. <https://doi.org/10.47105/nsb.1115027>.
- Doğan, O. (2019). Dijital Dönüşümün Yönetimi Sürecinde Üniversite Öğrencilerinin Endüstri 4.0 Kavramsal Farkındalık Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, M., & Genç, K. (2023). Konaklama İşletmelerinde Robotların Kullanımı Hakkında Çalışanların Algıları: Bursa Örneği. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 6(1), 17-25.
- Engin, A. O., & Korucuk, M. (2021). Öğrencilerin 21. Yüzyıl Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1081-1119.
- Ekşili, N. & Çelik Çaylak, P. (2022). Konaklama İşletmelerinin Dijitalleşme Algısına Yönelik Metaforik Çalışma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Dijitalleşme Özel Sayısı*. 257-269.
- Erdamar, B. (1994). Yönetimde Matris Organizasyon ve TRT İstanbul Radyosu Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı, 27372.
- Erten, P. (2020). Öğretmen Adaylarının 21. Yüzyıl Becerileri Yeterlilik Algıları Ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(227), 33-64.
- Güllüpunar, H. & Tunca, L. (2022). Dijitalleşmeye Dayalı Olarak Gazetecilik Öğrencilerinin Yaşadıkları Meslek Kaygıları Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder)*, 10(2), 1019-1045.
- Hall, C. D. (2018). Evaluating the Dept of the Integration of 21st Century Skills in a Technology-Rich Learning Environment. The Degree of Doctor of Education. Educational Leadership Program, The Graduate School of College of Saint Elizabeth ProQuest Number: 10787618.
- Henman, P. (2019). Of Algorithms, Apps And Advice: Digital Social Policy And Service Delivery. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 71-89.
- ILO (International Labour Office), (2016). Understanding the Potential Impact of Skills Recognition systems on Labour Markets: Research Report. Jiří Braňka, International Labour Office, Skills and Employability Branch. Geneva: ILO, 2016. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_532417.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_532417.pdf) (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2023).
- Karyağdı, N. G. & Koca, N. (2023). Dijitalleşme Sürecinde Mali Müşavirlik Mesleği: Nitel Bir Araştırma Elbistan Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (97), 29-48.
- Kim, E. (2015). A Soft Skills Training Program for Youth and Young Adults to Increase Their Future Employment Opportunities: A Grant Proposal. The Degree Master of Social Work. California State University, Long Beach, ProQuest Number: 160058.
- Koca, D. (2020). Sanayi 4.0 Kapsamında Türkiye'de İşgücünün Yeni Becerilerinin Belirlenmesi: Beceri Talebi ve Arzının Karşılaştırılması. Doktora Tezi, Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Politika Anabilim Dalı.
- Koparal, C. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2944.
- Kumru, S. & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması. *BEYDER*, 17(2), 139-159.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(3), 341-362. doi:10.1108/ijotb-20-03-2017-b003.
- Levesque, C., Fairbrother, P. & Roby, N. (2020). Digitalization and Regulation of Work and Employment. *Industrial Relations, Fall 2020*, 75(4), 647-659.
- Neuman, W. L. (2020). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri* (Cilt II, Sekizinci Edisyon). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Öçalan, T. (2021). Ortaöğretim Öğrencilerinin 21. yy Becerilerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (701334).
- Ölmez, M. (2023). Kamu Hizmetlerinde Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürünün Soyut ve Somut Öğeleri Üzerindeki Çalışan Algısına Etkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 127-156.
- Özel, E. T., Yılmaz, A. & Öge, H. S. (2022). İş Süreçlerinde Blockzincir Teknolojisi Kullanımına İlişkin Algıların Değerlendirilmesi: Zincir Market Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *BEYDER*, 17(2), 75-89.
- Ram, J., & Corkindale, D. (2015). Developing A Framework For The Management Of Critical Success Factors In Organisational Innovation Projects: A Case Of Enterprise Resource Planning Systems. In G. Roos & A. O'Connor (Eds.), *Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies* (pp. 327-354). University of Adelaide Press. <http://www.jstor.org/stable/10.20851/j.ctt1sq5xd5.16> (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2023).
- Salur, M. (2023). Metaphorical Perceptions Of Social Studies Teacher Candidates Towards The Concept Of Digitalization. *Dicle University Journal of Ziya Gökalp Education Faculty*, (44), 20-40.

- Soule, D. L., Carrier, N., Bonnet, D., & Westerman, G. F. (2014). Organizing for a Digital Future: Opportunities and Challenges. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2698379.
- Soule, D. L., Puram, A., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2015). Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2697688.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 14(77).
- Schwab, K. (2019). *Dördüncü Sanayi Devrimini Yeniden Şekillendirmek*. (çev. Nadir Özata), Optimum Yayıncılık, İstanbul.
- Şirin, B. (2022). Çalışanların Dijital Teknolojiye İlişkin Tutumlarının, Uzaktan Çalışma ve Diğer Esnek Çalışma Biçimlerine Yönelik Algılarına Etkisinde Yetenek Yönetiminin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 772363.
- Tekin, S. (2019). Bankacılıkta Dijital Gelişmeler ve Müşterilerin Dijitalleşmeye Uyumu ve Analizi, Doktora Tezi, Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Tekelioğlu, Z. (2022). Muhasebe Meslek Mensuplarının Dijitalleşme Algısı: Konya İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Turhan, M. (2023). Girişimcilikte Dijitalleşme: Kadın Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 976-1007.
- Tutkunca, T. & Haydar, O. (2022). Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik Üzerine Bir Çalışma. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 2(1), 57-68.
- Uçar, Z. & Tutgaç, C. (2022). İşgörenlerin Dijital Okuryazarlık Algısı ve Dijital Teknolojilere Erişim Motivasyonu İlişkisi Üzerinde Dijital Liderliğin Düzenleyicilik Rolü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 3(1), 8-22.
- Vural, M., Koç, T., Geçal, R., Koç, A., Çetinel, A., & Kızıllöz, N. (2023). Öğretmenlerin Dijital Liderlik Algıları. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research*, 10(97), 1586-1598.
- Yıldırım, Ş. S. & Durukan, L. (2023). İmalatçı KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü: KOSGEB Desteği Özelinde Nicel Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 905-930. DOI: 10.18074/ckui-ibfd.1280479.
- Yorulmaz, M., & Patrun, E. (2021). Liman İşletmelerinde Dijitalleşmeden Beklentiler ve Yöneticilerin Bakış Açısı. *International Journal of Management and Administration*, 5(9), 118-131.
- Yücel, A. (2023). Sosyal Politika Geliştirmede Alternatif Yaklaşım: Yapay Zekâ Tabanlı Stokastik Karar Destek Süreci, (Ed. S. Erikli Selek ve A. Develi), Dijitalleşme ve Sosyal Politika içinde. NEU Press, Konya.
- WEF, (2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2016 World Economic Forum. Geneva, Switzerland. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2023).
- WEF, (2020). The Future of Jobs Report. World Economic Forum, October 20, 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2023).
- WB, (2019). World Development Report: The Changing Nature of Work. World Development Report; Washington, DC: 20433, World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-DR-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2023).

## Extended abstract

### Introduction

With the development of digital technologies, organizational systems, and processes have also become digital. There is a need to reorganize business organization policies, which model the strategies to be implemented to cope with changes and achieve expected business goals in line with digital technologies. Digital technologies can improve or complicate working conditions. However, adapting employees to workforce skills and demands can contribute to their adaptation to the transformation brought by digital technologies. Social policymakers and training in this field are important in adapting to change. Therefore, this study conducted with graduate students from a social policy perspective reveals the original aspect of the research.

### Purpose

This research aims to examine the perception of postgraduate students studying social policy regarding the compliance of digital technologies with business organization policies.

### Method

Since the research was exploratory, in-depth interviews, one of the qualitative research methods, were preferred. In this context, face-to-face interviews were held with 8 postgraduate students studying in the field of Social Policy in Ankara city center. Descriptive analysis was used to analyze the data obtained.

### Conclusion and discussion

As a result of the analysis made with the data obtained based on the answers received during the interviews with the participants within the scope of the research, the participants' opinions on digital technologies were evaluated in the context of business organizations and social policies. It is seen that the participants' views on digital technologies in business organizations are very diverse. In addition, it was concluded that the participants had the perception that digital transformation had positive results in both the business and education world but caused a decrease in social relations in the social structure and that the lack of skill in using technologies regarding privacy and security was a concern.

Participants generally believe that digital technologies make life easier and are an important tool for using time efficiently. However, some studies do not coincide with these findings, stating that individuals with postgraduate education have high levels of adoption of digital technologies and good use skills (Özel et al., 2022). In addition, the negativities that arise are that, although it provides ease of communication, it reduces people's social relations, especially security and privacy problems. Everyone can easily access digital technologies. However, the fact that rapidly developing technologies are imported from abroad and therefore costly has a negative impact on the experience of each new technology. Similar findings have been found in some studies regarding decreased social relations and communication problems (Ölmez, 2023; Alanlı, 2022). In this regard, it can be said that the participants displayed a distant attitude as a precaution against digital technologies.

In addition, the costs of providing digital technologies seem high. Similar results have been reached in studies indicating that the cost of digital technologies negatively affects businesses (Divrik et al., 2022; Yıldırım & Durukan, 2023; Turhan, 2023). In addition, since digital technologies reduce temporal and spatial dependency, they enable work to be done from anywhere and draw attention as an important issue that countries should consider to prevent migration. However, it is a fact that employees need to have sufficient skills in using digital technologies. New arrangements are needed in the organizational structure according to task sharing and new management styles. Koca's (2020) study on this subject supports the research findings that qualified digital skills are needed for both white- and blue-collar jobs and that students with skills appropriate to the needs of different sectors are not trained.

Although there are many studies on digitalization, the unique aspect of the research is working with graduate students in the field of social policy. It is also thought that social policies significantly impact research and development in postgraduate education and contribute to studies in this field as a tool for policy production.

### Recommendations

According to the research findings, the recommendations are that skill training should be focused on in digitalizing business organizations. At the same time, it is important to give importance to R&D studies for organizational growth, to develop financial incentives, and to create collaborative policies that ensure employee participation. In

addition, it is very important to organize training programs to introduce the advantages and risks of digital technologies. Another noteworthy issue is that research and training in social policy should be associated with digitalization.

***Yazarların katkı oranı beyanı***

Bu çalışmada tüm sorumluluk yazara aittir.

***Çıkar çatışması***

Bu çalışmada yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması belirtilmemiştir.

***Etik kurul onayı***

Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı 22/11/2023 tarih ve 239 sayılı karar ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu'dan alınmıştır.