

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ  
ANABİLİM DALI  
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ  
PROGRAMI

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL  
YETERLİLİK EĞİTİMİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEHRA KOCABAŞ

ANKARA  
MART, 2025



ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ  
ANABİLİM DALI  
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ  
PROGRAMI

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL  
YETERLİLİK EĞİTİMİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEHRA KOCABAŞ

DANIŞMAN: PROF. DR. HAYRİYE TUĞBA ÖZTÜRK

ANKARA  
MART, 2025

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Zehra KOCABAŞ adlı öğrencinin hazırladığı “Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Dijital Yeterlilik Eğitimine Yönelik Bir İnceleme” başlıklı bu çalışma Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı / Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Programı’nda jüri üyelerince oy birliği ile **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

|        | <u>Jüri Üyeleri</u>            | <u>İmza</u> |
|--------|--------------------------------|-------------|
| Başkan | Dr. Öğr. Üyesi Serap YETİK     | .....       |
| Üye    | Doç. Dr. Dilek DOĞAN           | .....       |
| Üye    | Prof. Dr. Hayriye Tuğba ÖZTÜRK | .....       |

#### ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından 14/03/2025 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Mehmet İktbal YETİŞİR  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## **ETİK İLKERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ**

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

Zehra KOCABAŞ

## ÖZET

### AN INVESTIGATION INTO DIGITAL COMPETENCY TRAINING IN THE BANKING SECTOR IN TURKEY

KOCABAŞ, Zehra

Yüksek Lisans Tezi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hayriye Tuğba ÖZTÜRK

Mart, 2025, xiv + 63 Sayfa

Bu araştırma, dijitalleşmenin iş yerlerinde yarattığı dönüşüm bağlamında, dünya genelinde bankacılık sektöründe çalışanların sahip olması gereken dijital yeterlilikleri belirlemeyi ve Türkiye’deki banka çalışanlarının dijital öğrenme durumlarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla, dünya genelindeki dijital yeterliliklerin belirlenmesi için belge taraması yöntemi kullanılarak 34 belge analiz edilmiştir. Türkiye’deki banka çalışanlarının dijital öğrenme yeterliliklerinin incelenmesi için ise nitel araştırma yöntemi kapsamında 15 katılımcıyla yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Türkiye’deki farklı bankalarda çeşitli pozisyonlarda görev yapan uzmanlar ve eğitim sorumlularından oluşmaktadır. Görüşmeler, bankacıların sahip olması beklenen dijital yeterlilikler, bu konudaki eğitimlerin içeriği, sıklığı, yöntemi ve kullanılan eğitim ortamlarını araştırmaya yönelik olarak yürütülmüştür.

Araştırma bulgularına göre, dünya genelinde yapılan incelemeler, bankacılık sektörünün dijitalleşme sürecinde en fazla yatırım yaptığı alanların Finansal Teknoloji (Financial Technology-Fintech), Dijital Bankacılık, Yapay Zeka ve Robotik Çözümler, Blok Zinciri ve Dağıtılmış Defter Teknolojileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu bilgilerin edinimi için işe koşulan öğrenme ortamlarında hibrit yaklaşımın benimsendiği belirlenmiştir. Türkiye’de gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda da dünya genelindeki bu eğilimlerle paralellik gösteren bulgular edinilmiş olup, çalışanlar için yapay zeka ve finansal teknoloji gibi dijital yeterliliklerin önemine vurgu yapılmıştır. Bankaların eğitim programlarının, çalışanların hem teknik hem de kişisel gelişimine yönelik olarak tasarlandığı görülmüştür. Öğrenme ortamları açısından bakıldığında, MOOCs tabanlı

platformlardan, hem kurum içi hem de kurum dışı eğitimlerden tüm banka çalışanlarının yararlandığı tespit edilmiştir. Hem Türkiye’de hem de dünyada, etkin öğretim yöntemlerinin kullanıldığı bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, dijital öğrenme becerilerinin edinimine ilişkin önemli bulgular ortaya koymakta ve dijitalleşen iş dünyasında yeni stratejilerin belirlenmesine ışık tutabilecek sonuçları sunmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Dijital Yeterlilikler, Dijital Öğrenme Becerileri, Bankacılık Sektörü, Hizmet içi Eğitim, Dijital Öğrenme.



## **ABSTRACT**

### **AN EXAMINATION OF DIGITAL COMPETENCY TRAINING IN THE BANKING SECTOR IN TÜRKİYE**

KOCABAŞ, Zehra

Master Degree, Computer Education and Instructional Technologies Department

Supervisor: Prof. Dr. Hayriye Tuğba Öztürk

March, 2025, xiv + 63 Pages

This research aims to identify the digital competencies required by employees in the banking sector worldwide within the context of the transformation brought about by digitalization in the business world and to examine the digital learning status of bank employees in Turkey.

For this purpose, 34 documents were analyzed using the document analysis method, and structured interviews were conducted with 15 participants as part of a qualitative research approach. The participants consisted of experts and training coordinators holding various positions in different banks across Turkey. The interviews were conducted to investigate the digital competencies expected from bankers, the content, frequency, methods, and environments of related training programs. The data, analyzed using the thematic coding method, revealed that in-service training plays a critical role in the realization of the digital transformation process.

A global review of the banking sector indicates that the areas receiving the most investment in digitalization include Financial Technology, Digital Banking, Artificial Intelligence and Robotic Solutions, Blockchain, and Distributed Ledger Technologies. Additionally, it has been found that a hybrid approach is widely adopted in learning environments. The interviews conducted in Turkey align with these global trends, emphasizing the significance of digital competencies such as artificial intelligence and Financial Technology for employees. Moreover, it has been observed that bank training programs are designed to support both the technical and personal development of employees.

From a learning environment perspective, it has been determined that all bank employees benefit from MOOCs-based platforms, as well as both in-house and external training programs. It has also been found that effective teaching methods are utilized both in Turkey and worldwide.

In conclusion, this study presents significant findings regarding the transformation of digital learning skills and offers insights that could guide the development of new strategies for the digitalizing business world.

**Keywords:** Digital Competency, Digital Learning Skills, Banking Sector, In-Service Training, Digital Learning



## ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında dijitalleşme, iş yaşamının her alanında köklü değişimlere yol açmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların iş süreçlerine entegre edilmesiyle sınırlı kalmayıp, çalışanların bilgiye erişim, öğrenme ve problem çözme becerilerini de yeniden şekillendirmektedir. Dijital öğrenme becerileri, özellikle bilgi yoğun sektörlerde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Bu çalışmada, dijital öğrenme becerilerinin iş yerlerindeki dönüşüm süreci ele alınmış ve Türkiye'nin bankacılık sektörü örneği üzerinden derinlemesine incelenmiştir. Bankacılık sektörü, teknolojik yeniliklerin hızla benimsendiği ve dijitalleşmenin kurumsal yapılara güçlü bir şekilde nüfuz ettiği bir alan olarak, bu dönüşümün etkilerini anlamak adına önemli bir model sunmaktadır.

Çalışmamızda, dijital öğrenme becerilerinin bireysel ve kurumsal düzeyde nasıl geliştiği, bu süreçte karşılaşılan fırsatlar ve zorluklar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırma, bankacılık sektöründeki profesyonellerin deneyimlerinden ve kurumsal uygulamalardan yola çıkarak hem sektöre hem de diğer iş alanlarına yönelik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda, araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen akademik danışmanlarıma, sektördeki uzmanlara ve değerli katılımcılara teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmamın, dijitalleşen iş dünyasında öğrenme süreçlerine yönelik farkındalık oluşturmaları ve literatüre katkı sağlamaları en büyük temennimdir.

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkması elbette ki tek bir kişinin eseri değildir. Bu sebeple; ilk olarak tez yazım sürecimde bana her daim destek olan, yolumu aydınlatan, karşılaştığım tüm zorlukları tecrübesiyle aşmama yardımcı olan ve her daim öğrencisi olduğum için gurur duyacağım kıymetli danışmanım Prof. Dr. Tuğba ÖZTÜRK'e ve tez savunmamda yer alarak yapıcı eleştirileri ile birlikte tezimin son halini almasını sağlayan değerli Doç. Dr. Dilek DOĞAN ve Dr. Öğr. Üyesi Serap YETİK hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte attığım her adımda benimle olduğunu hissettiren, beni yüreklendiren ve asla beni yalnız bırakmayan kıymetli eşime ve kıymetli oğluma; bu yaşa gelmemde ve bugüne kadar ki tüm başarılarımda imzaları olan canım anneme ve canım babama; hep yanımda olan, bu süreçte desteğini ve sevgisini hissettiren kardeşim Eymen'e, abime, yengeme, yeğenim Mustafa'ya ve ne yaparsam yapayım benimle olduklarını bildiğim, bu çalışmamı da tamamlayabilmem için gerekli tüm ortamı sağlayarak desteklerini hayatımın hiçbir alanında esirgemeyen Fatma anneme, Metin babama, kardeşim Fatih'e ve çalışmam sırasında büyük küçük demeden yardımlarını esirgemeyen herkese yürekten teşekkür ederim.

Zehra KOCABAŞ

ANKARA - 2025

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                | Sayfa |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ETİK İLKERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....                                            | iii   |
| ÖZET .....                                                                     | iv    |
| ABSTRACT .....                                                                 | vi    |
| ÖNSÖZ.....                                                                     | viii  |
| TEŞEKKÜR .....                                                                 | ix    |
| İÇİNDEKİLER.....                                                               | x     |
| TABLolar DİZİNİ.....                                                           | xii   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                                          | xiii  |
| GRAFİKLER DİZİNİ .....                                                         | xiii  |
| KISALTMALAR .....                                                              | xiv   |
| BÖLÜM 1 .....                                                                  | 1     |
| GİRİŞ.....                                                                     | 1     |
| Problem .....                                                                  | 1     |
| İş Yerlerinde Dijital Dönüşüm ve Bankacılık Sektöründe Dijital Yeterliliklerin |       |
| Önemi .....                                                                    | 4     |
| Türkiye’deki Bankacılık Sektöründe Dijital Yeterlilikler.....                  | 6     |
| Dijital Yeterliliklerin Hizmet İçi Eğitim İle Kazandırılması .....             | 6     |
| Amaç .....                                                                     | 8     |
| Önem.....                                                                      | 9     |
| 1. Dijital Dönüşümün İş Dünyasına Etkisi.....                                  | 9     |
| 2. Dijital Yeterliliklerin Geliştirilmesi .....                                | 10    |
| 3. Bankacılık Sektörüne Katkı .....                                            | 10    |
| 4. Eğitim Bilimlerine Katkı.....                                               | 11    |
| 5. Çalışanların Yeterliliklerinin Geliştirilmesi .....                         | 11    |
| 6. Akademik ve Pratik Katkıları.....                                           | 11    |
| 7. Küresel Rekabet Açısından Önemi .....                                       | 11    |
| 8. Pandemi Sonrası Değişen İş Dünyası.....                                     | 12    |
| Sınırlılıklar .....                                                            | 12    |
| Tanımlar.....                                                                  | 13    |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BÖLÜM 2.....                                                                                                            | 14 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                                                                           | 14 |
| Dijital Yeterliliklere Uluslararası Bakış .....                                                                         | 15 |
| Bankalarda Verilen Hizmet İçi Eğitimler .....                                                                           | 17 |
| BÖLÜM 3.....                                                                                                            | 20 |
| YÖNTEM.....                                                                                                             | 20 |
| Araştırmanın Modeli.....                                                                                                | 20 |
| Çalışma Belgeleri.....                                                                                                  | 20 |
| Belge Taraması Yöntemi ve Aşamaları .....                                                                               | 21 |
| Çalışma Grubu .....                                                                                                     | 24 |
| Veri Toplama Araçları .....                                                                                             | 28 |
| Verilerin Çözümlemesi .....                                                                                             | 29 |
| Geçerlilik ve Güvenilirlik .....                                                                                        | 30 |
| BÖLÜM 4.....                                                                                                            | 31 |
| BULGULAR VE TARTIŞMA.....                                                                                               | 31 |
| Dijital Teknolojiler .....                                                                                              | 31 |
| Banka Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Dijital Yeterlilikler.....                                                    | 33 |
| Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçları .....                                                                          | 34 |
| Dijital Yeterliliklere İlişkin Öğretim Programı.....                                                                    | 36 |
| Türkiye’deki Banka Çalışanlarının Dijital Öğrenme Becerileri Kazanmalarına<br>Yönelik Verilen Hizmet İçi Eğitimler..... | 37 |
| BÖLÜM 5.....                                                                                                            | 41 |
| SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....                                                                                              | 41 |
| Öneriler .....                                                                                                          | 43 |
| Bankacılık Sektörüne Yönelik Öneriler .....                                                                             | 43 |
| Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....                                                                                  | 43 |
| KAYNAKLAR.....                                                                                                          | 44 |
| EKLER .....                                                                                                             | 50 |
| EK 1. Belge Analizi Sonuçları (Özet ve Örnek Tablo) .....                                                               | 51 |
| EK 2. Görüşme soruları .....                                                                                            | 60 |
| EK 3. Etik Kurul Raporu .....                                                                                           | 61 |
| BENZERLİK BİLDİRİMİ .....                                                                                               | 62 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                                           | 63 |

## TABLolar DİZİNİ

| Tablo                                                                                | Sayfa |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tablo 1. Bankaların Aktif Büyüklükleri.....                                          | 26    |
| Tablo 2. Kodlamalara İlişkin Betimsel Analizler.....                                 | 31    |
| Tablo 3. Bankacılık Sektöründe Kullanılan Teknolojilerin Tematik Kodlanması.....     | 32    |
| Tablo 4. Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçları.....                               | 34    |
| Tablo 5. Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar . | 35    |



## ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil                                                                                                                     | Sayfa |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1. WoS Belge Taraması Süreci.....                                                                                   | 23    |
| Şekil 2. Resmi Belge Taraması Süreci .....                                                                                | 24    |
| Şekil 3. Türkiye'deki Banka Çalışanlarının Dijital Öğrenme Becerileri Kazanmalarına Yönelik İçerik Analizi Sonuçları..... | 42    |

## GRAFİKLER DİZİNİ

| Grafik                                                                                                                                   | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Grafik 1. Seçilmiş Endüstrilerde 2010-2013 ve 2014-2019 Yıllarında Küresel Sektörel İstihdam Büyümesi.....                               | 3     |
| Grafik 2. Ziraat Bankası, Vakıfbank ve İş Bankasının Aktif Büyüklükleri (TBB-Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması 2024-Eylül)..... | 26    |

## KISALTMALAR

|         |                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ILO     | International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)                                   |
| OECD    | Organisation for Economic Co-operation and Development<br>(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) |
| WoS     | Web of Science (Wos)                                                                              |
| Fintech | Financial Technology                                                                              |



## **BÖLÜM 1**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problemine, sınırlılıklarına, önemine, amaçlarına ve araştırmada kullanılan bazı tanımlara yer verilecektir.

#### **Problem**

Günümüzde Endüstri 4.0 olarak tanımlanan iş yerlerinde, sanayi ve teknolojinin birleşimiyle ortaya çıkan dijital araçların güçlü etkisi sayesinde, gelişim ve dönüşüm yaşanmış ve bu süreç yaşamın her alanını etkilemiştir. Etkilenen bu alanların başında da çalışma yaşamı gelmiş ve söz konusu alanda teknoloji kaçınılmaz bir hal almaya başlamıştır. Söz konusu bu gelişmeler çalışma yaşamında birçok alanda değişim getirmiştir. Ledward ve Hirata (2011) göre, bu kapsamda ele alınabilecek 21. yüzyıl becerileri; öğrenme, bilgi, bilim, bilimin harmanlaması, alanındaki ihtisası ve gündelik hayatında ve çalışma ortamında başarıyı elde edebilmek için gerekli beceriler olarak tanımlamıştır. Söz konusu olan bu beceriler neticesinde iş bölümü ve iş birliği içerisinde olma, karşılıklı iletişim becerilerine sahip olma, bir olay ve/veya durum karşısında eleştirel bir biçimde bakabilme gibi çok sayıda becerinin yanı sıra teknolojinin öneminin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Sayılan beceriler ile birlikte teknolojik gelişmelerin de yakından izlenmesi teknoloji okuryazarlığı gibi birçok teknolojik becerilerin de bu becerilerle birlikte izlenmesi gerekmektedir.

Yaşanılan bu dönüşüm, 2019 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi ile birlikte kalıcı bir iş modeline evrilme noktasına gelmiştir. McKinsey'nin (2021) raporuna göre COVID-19, olası üç yeniliği hızlandırmıştır: uzaktan çalışma ve sanal etkileşimler, e-ticaret ve dijital işlemler ve otomasyon ve yapay zekanın kullanımı. Bu dönüşüme devinim kazandıran ve kaldıraç görevi gören ortamların, dijital teknolojiler olduğu görülmektedir. Ancak, özellikle Covid-19 pandemisinden sonra gerçekleşen değişimin iş yerlerinde gerekli görülen dijital yeterlilikler üzerindeki olası etkileri ve mevcut durumu ele alan bir çalışmaya alanyazında rastlanmamaktadır; var olan çalışmalar daha çok “tahmin” ve “beklenti” boyutunda yer edinmektedir. Bu nedenle, somut verilerden yola

çıkarak iş yerlerinde dijital dönüşüm çerçevesinde ihtiyaç duyulan dijital yeterliliklere ve bu yeterliliklerin eğitimine yönelik araştırmalara ihtiyaç vardır.

Buna koşut olarak, Amerikan Çalışma İstatistikleri Bürosu'nun yayımladığı güncel istatistiklere göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 11 milyondan fazla açık iş pozisyonu bulunmaktadır; bu ise yaklaşık olarak işsiz sayısının iki katı kadar bir orana tekabül etmektedir (Society for Human Resources Management, 2022). İş yerinde öğrenmeye ilişkin yayınlanan bu raporda ifade edilenlere göre, bunun bir olası nedeni olarak (ortaya çıkan) gelişmelerin Amerikan şirketinde beceri ve bilgi açıklarına neden olmasıdır.

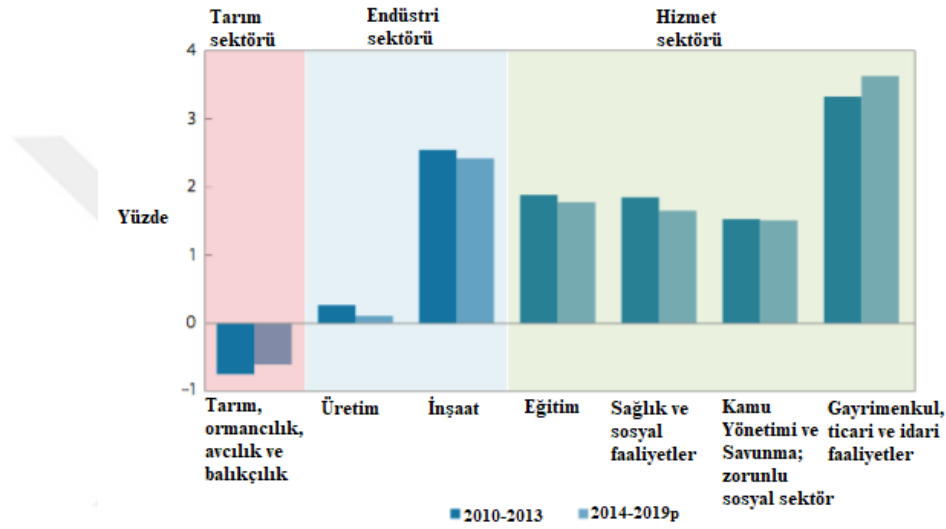
Bu açıklık, McKinsey Global Institute (2012) raporunda genel hatları ile şu şekilde ele alınmıştır (Ra, Chin ve Liu, 2015, sf 16); küresel düzeyde (ihtiyaç duyulan beceriler ile mevcut beceriler arasındaki) uyumsuzluk büyük ölçüde eğitim niteliklerine dayanmaktadır. Uyumsuzluklar, ülkelerin gelişim düzeylerine göre değişim gösterebilmektedir. Genel olarak,

- Düşük gelirli ülkeler genel olarak düşük beceri gerektiren işlere odaklanmış olup, orta düzeyde beceriye sahip işçilerin fazlalığı ve nispeten sınırlı sayıda orta düzeyde beceri gerektiren kritik işlere uygun işçi eksikliğiyle karşılaşır;
- Orta gelirli ülkeler düşük düzeyde ve orta düzeyde beceriye sahip işçilerin arz ve talebi arasında nispeten dengeli bir durumda olup, gelişmekte olan iş kollarını dolduracak nitelikli işçilerin eksikliğiyle karşılaşır;
- Gelişmiş ülkeler ise genellikle orta düzeyde beceriye sahip işçilerin fazlalığı ve ileri düzeyde becerilere sahip işçi eksikliği ile karakterize bir beceri uyumsuzluğuyla karşı karşıya kalırlar.

Dolayısıyla, iş yerlerinde gereksinim duyulan becerilerin tespiti ile birlikte bu açığı kapamada kurum ve kuruluşlarca çalışanlara verilen eğitimlerin ne olduğunun tespiti hem bahsi geçen işsizlik oranlarını azaltmada hem de istihdam ile doğrudan ilişkisi bulunan üniversitelerde verilecek olan eğitimlerin şekillenmesinde önem arz ettiği görülebilmektedir.

Bu duruma ek olarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlama ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatını teşvik etmenin önemine değinilmiştir. Söz konusu hedefin alt

bendinde yer alan maddede ise ilgili eğitim ile 2030 yılına kadar istihdam, insana yakışır işler ve girişimcilik için teknik ve mesleki becerilere sahip olan gençlerin ve yetişkinlerin sayılarının artırılması amacıyla hareketle söz konusu olabileceğine değinilmiştir. Lakin, Ra, Chin ve Liu'nun (2015) ILO'nun 2014 yılındaki yayınlarından adapte ettikleri aşağıdaki grafikten de görülebileceği gibi "Eğitim" alanı, istihdamın vazgeçilmezi ve bahsi geçen açıklığın önüne geçmedeki önemli bir alan olarak halen önemli bir yer edinmektedir (Grafik 1).



*Grafik 1. Seçilmiş Endüstrilerde 2010-2013 ve 2014-2019 Yıllarında Küresel Sektörel İstihdam Büyümesi (Ra, Chin & Liu, 2015).*

Bu tez çalışması ile, bu noktada iş alanları arasından günümüz bankacılık sektöründe ihtiyaç duyulan dijital yeterliklerin neler olduğu analiz edilerek ve buna uygun olarak verilen eğitimlerin içerikleri analiz edilerek, elde edilecek olan bulguların hem eğitim bilimleri alanına hem de istihdam olanaklarına katkı sağlanması beklenmektedir. Bahsi geçen yeterliklerin ve eğitimlerin çok geniş kapsamda olduğu değerlendirildiğinde ve günümüz endüstri 4.0'da meydana gelen değişimlerin baskın bir biçimde teknoloji odaklı olduğu düşünüldüğünde bu tez çalışması kapsamında dijital teknolojilere ilişkin yeterlikler ve eğitimler esas alınacaktır.

Yine, Ra, Chin ve Liu'nun (2015) belirttiği gibi bahsi geçen yeterlikler ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişebilmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında alanyazına dayalı olarak ülkelerdeki dijital teknolojiye ilişkin yeterlikler tespit edilmiş ve bu becerilerin kazandırılmasında Türkiye'deki yeterliklere ilişkin bir inceleme yapılmıştır.

İş görenin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir (Hallier & Stewart, 1999). Bu çaba ile birlikte bankacılık sektöründe dijital dönüşüm hızlanabilecek, çalışanların dijital becerileri gelişebilecek ve sektörde verimlilik artabilecektir. Ayrıca, dijital yeterlilikleri artırmaya yönelik eğitimlerin sağladığı fayda bu süreçte maliyet ve zamandan daha değerli olacaktır (Taymaz, 1981).

Güncel literatürde, iş yerlerinde yaşanan dijital dönüşümün çalışma hayatının doğasını yeniden şekillendirdiği ve çalışanların beceri setlerine yönelik yeni gereksinimler doğurduğu vurgulanmaktadır. Özellikle dijital teknolojilerin hızlı entegrasyonu, çalışanların dijital yeterliliklerinin tanımlanması ve bu yeterliliklerin eğitim yoluyla geliştirilmesinin gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Ancak, bu yeterliliklerin nasıl belirlendiği ve hangi eğitimlerle desteklendiğine ilişkin sektör bazlı sistematik ve veri temelli araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, dijitalleşmeden en çok etkilenen sektörlerden biri olan bankacılık sektörü özelinde bu boşluk daha da belirgindir. Hem ulusal ekonomilerdeki kritik rolü hem de dijital araçları erken benimseyen bir alan olması nedeniyle bankacılık sektörü, dijital dönüşümün etkilerinin kapsamlı biçimde incelenmesini gerektirmektedir. Ancak Türkiye’deki bankaların bu dönüşüme nasıl yanıt verdiği ve çalışanlarına yönelik dijital yeterlilik eğitimlerini nasıl yapılandığına dair kanıta dayalı araştırmalar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve Türkiye’de bankacılık sektöründe dijital yeterlilik eğitimlerinin mevcut durumunu inceleyerek, iş gücünün dijitalleşmesine yönelik karşılaşılan zorluklar ve stratejiler hakkında veri temelli içgörüler sunmayı hedeflemektedir.

## **İş Yerlerinde Dijital Dönüşüm ve Bankacılık Sektöründe Dijital Yeterliliklerin Önemi**

İş yerlerindeki dönüşüm bankacılık bağlamında ele alındığında, esasında bu dönüşümün uzun süredir etkili olduğu görülmektedir. Yazgan, Karadağ ve Telli Üçler’e göre (2021, sf. 51) “Bankaların 1950’li yıllarda başlayan dijital dönüşümleri ivme kazanmaya devam ederken, bankaların müşterileri ve çalışanları ile ilişkilerini de yeniden

şekillendiriyor. Bu dönüşümde en önemli şeylerden biri ise çalışanların dijitalleşmeden nasıl etkilendiğidir (Ulusoy ve Demirel, 2021)”. Dolayısıyla, bankacılık sektörü, dijital dönüşümün en hızlı ilerlediği sektörlerden biri olup, bu süreç çalışan yeterliliklerinden müşteri hizmetlerine kadar pek çok alanda köklü değişiklikler yaratmaktadır. Tekrarlayan müşteri işlemlerinin büyük bir kısmı internet bankacılığı platformları tarafından devralınmıştır ve bankacıların 'iş tanımı'nın köklü bir şekilde değiştiği bu bağlamda, onların geleceği sorusu gündeme gelmektedir (Mişa, 2023). Lakin, Yazgan, Karadağ ve Telli Üçler (2021, sf 52) de aktardığı gibi “Atiku ve Genty (2011) gibi bazı araştırmacılar, dijital bankacılığın benimsenmesinin bankacılık sektöründe doğrudan iş kaybına ve çalışanların erken emekliliğine yol açtığı sonucuna varmışlardır (Adelani, 2019; Meena ve Parimalarini, 2020).” Bu değişim ve dönüşüm sürecinde etkili olan dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, operasyonel verimliliği artırmakta, müşteri memnuniyetini yükseltmekte ve bankaların rekabet gücünü artırmasına olanak tanımaktadır (Nesindande, Saurombe ve Joseph, 2024). Dolayısıyla, günümüz çalışanlarının yenilenen bu yeterliliklere erişmesi önemlidir.

Bankacılık sektöründe dijitalleşme, verimliliği artırmanın yanı sıra hizmet süreçlerini yeniden yapılandırmaktadır. Bankalar, yapay zeka (AI), büyük veri analitiği, robotik süreç otomasyonu (RPA) ve blok zinciri teknolojileri gibi 4. Sanayi Devrimi'ne ait yenilikleri benimseyerek iş modellerini dijitalleştirmektedir (Muduli & Choudhury, 2024). Bu durum, çalışanların dijital becerilere sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir. Özellikle, dijital bankacılık hizmetlerinin yaygınlaşması çalışan rollerini dönüştürmekte ve geleneksel bankacılık becerilerinin ötesinde dijital okuryazarlık gereksinimini artırmaktadır (Nesindande vd., 2024).

Bankacılık sektöründe başarılı bir dijital dönüşüm süreci, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Yapılan araştırmalar, bankacılık çalışanlarının dijital teknolojilere ne kadar hızlı uyum sağladıklarının, banka performansı üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir (Annisa, Siahaan & Lumbanraja, 2024). Dijital becerilere sahip çalışanlar, yeni sistemleri daha hızlı benimsemekte, müşteri hizmetlerini iyileştirmekte ve kurumların dijital stratejilerine katkı sağlamaktadır (Norveel, 2020).

Bankacılık sektöründe dijitalleşme, sadece sektör başarısı için değil aynı zamanda çalışan rolleri ve müşteri profili açısından da önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların hangi dijital becerilere sahip olması gerektiği tespit edilmeli ve bu çerçevede eğitimler aracılığı ile çalışanlar yetkinleştirilmelidir.

## **Türkiye’deki Bankacılık Sektöründe Dijital Yeterlilikler**

Bütün bu alanyazındaki çalışmalar da göstermektedir ki, günümüz ekonomik koşullarında, dijitalleşme birçok ülke için stratejik bir kalkınma önceliği haline gelmiştir. Ekonominin dijitalleşmesini teşvik eden teknolojilerin kullanılması, devletlerin, işletmelerin ve toplumun daha büyük ölçekli ve dinamik bir süreç içinde etkili bir şekilde etkileşim kurmasını sağlamaktadır (Bessonova & Battalov, 2020).

Türkiye’de ise bankacılık sektöründeki dijital dönüşüm üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Bkz. Akın, 2020; Aydın & Onaylı, 2020; Bakırtaş & Ustaömer, 2019; Demirel, 2017; Güler, 2021; Haksever & Baykal, 2023). Türkiye’de yapılan çalışmalar, bankacılık sektöründeki dijital dönüşümün, iş süreçlerini hızlandırarak müşteri hizmetlerini kolaylaştırdığını ve maliyetleri azalttığını göstermektedir (Demirel & Ulusoy, 2021).

Benzer şekilde, COVID-19 pandemisi süresince, dijital altyapısı güçlü olan bankalar kesintisiz hizmet verebilmiş, dijitalleşmeye adapte olamayan finans kuruluşları ise zorluklarla karşılaşmıştır (Beybur & Çetinkaya, 2020). Dolayısıyla, bu derecede önemli etkileri olan dijital yeterliliklerin bankacılık sektöründeki karşılığına ilişkin araştırma ihtiyacı kaçınılmazdır. Bu araştırma ihtiyacının yanı sıra çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası olan dijital yeterliliklerin ne şekilde kazandırıldığı da önem arz etmektedir.

## **Dijital Yeterliliklerin Hizmet İçi Eğitim İle Kazandırılması**

Dijital dönüşüm, eğer yeterli eğitimler ile sağlanmazsa çalışanlar için çeşitli zorluklar da getirmektedir. Sri Lanka’da yapılan bir araştırma, bankacılık çalışanlarının siber güvenlik farkındalığı, yapay zeka destekli karar alma süreçleri ve uzaktan çalışma gibi alanlarda zorlandığını ortaya koymuştur (Abeygunawardana, 2024). Bu durum, bankaların dijital beceri geliştirme programlarına yatırım yapmasını ve çalışanlarına sürekli eğitim fırsatları sunmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bansal (2020), çalışanlara yönelik eğitim programının, dijital bankacılık hizmetlerinin benimsenmesini artırmak için son derece önemli olduğunu belirtmiş ve araştırmasında çalışanlara yönelik dijital bankacılık hizmetleri eğitim programının olumlu bir etkisi olduğunu, bu durumun dijital bankacılık hizmetlerinin kullanımını ve benimsenmesini artırdığını raporlamıştır.

Mişa (2023), dijitalleşmenin sürekli ve değişken yapısına vurgu yaparak, bankacılık sektöründe çalışanların da sürekli olarak bilgi ve becerilerini güncellemeleri ve mesleki gelişim eğitimlerine kesintisiz biçimde devam etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Bu sayede, çalışanların geleceğin bankacılık sektörünün gerekliliklerine uyum sağlayabilmelerinin mümkün olacağını belirtmiştir. Lakin, süreklilik arz eden değişimleri yakalayamayan şube çalışanları arasında gelecekte işlerini kaybetme konusunda ciddi bir endişe olduğu görülmektedir. Çalışmasının sonunda, dijitalleşme bağlamında, sektördeki insan kaynaklarının niteliğinin kritik bir öneme sahip olduğu ve mesleki eğitim ile çalışan bağlılığı programlarının etkinliğinin, organizasyonlar için stratejik bir hedefe dönüştüğü ortaya konmaktadır.

Tüm bu çerçevede bir değerlendirme yapıldığında, günümüzde iş yerinde, özellikle bankacılık sektöründe dijital teknolojilere bağlı olarak gelişen yeni yeterliklerin neler olduğu konusunda alanyazında bütüncül bir değerlendirme bulunmamakta daha çok dijital yeterliklerin belirli bir yönüne değinilmektir. Bununla birlikte, yeterliklere göre nasıl bir eğitim modelinin sunulabileceği eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca bugüne kadar hem dijital teknolojilerin kurumsal işleyişe etkisinin hem de çalışanların dijital teknolojiler aracılığı ile öğrenme becerilerindeki değişim ve dönüşümün belirlenmemiş olması ve bu yapıların artık İnsan Kaynakları açısından kaçınılmaz bir hal alması da bu çalışmanın gerekliliğini arttırmaktadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlama ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatını teşvik etmenin önemine değinilmiştir. Söz konusu hedefin alt 4. bendinde yer alan maddede ise ilgili eğitim ile 2030 yılına kadar istihdam, insana yakışır işler ve girişimcilik için teknik ve mesleki becerilere sahip olan gençlerin ve yetişkinlerin sayılarının artırılması hedefine değinilmiştir (BM, 2021). Söz konusu hedeften hareketle, bu çalışmada da dijital yeterliklerin belirlenmesi ve ilgili yeterliklerden hareketle verilecek eğitim türlerinin belirlenmesi ile birlikte mesleki becerilere sahip yetişkin ve genç sayısına olumlu bir katkı sunulacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile birlikte, dijital teknolojilerin gelişimi ve kullanım alanlarının genişlemesine olduğu kadar, kurumların insan kaynakları yapılarının güçlendirilmesine de olumlu katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Tezin zaman ve kelime sınırlamaları nedeniyle, çalışmada örneklem olarak yalnızca belirli bir sektör ele alınmış olup, bu sektör dijital teknolojilerin kaçınılmaz biçimde entegre olduğu bankacılık sektörü olarak belirlenmiştir. Bankacılık sektörünün tercih edilme nedenleri arasında; dijital güvenliğin kritik öneme sahip olması, istihdam süreçlerinde güncel gelişmeleri takip etme

zorunluluğu, kurumsal yapıya sahip olması dolayısıyla örgütsel değışimi sürekli izleyebilme kapasitesi, ve ekonomide stratejik bir rol oynaması nedeniyle istihdam açısından taşıdığı önem yer almaktadır.

### **Amaç**

Bu tez çalışmasının iki temel amacı bulunmaktadır: alanyazına göre bankacılık sektöründe dijital teknolojilere ilişkin yeterliliklerin neler olduğunun belirlenmesi ve Türkiye’deki mevcut durumun ortaya konmasıdır. Bu genel amaç kapsamında, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Alanyazında bankacılık sektörüne ilişkin alanyazında, çalışanların hangi dijital yeterliliklere sahip olması beklenilmektedir?
  - a) Hangi dijital teknolojiler kullanılmaktadır?
  - b) Dijital teknolojiler bankacılıkta hangi amaçla kullanılmaktadır?
  - c) Dijital teknolojilerin öğretime ilişkin en güncel öğretim programları nelerdir?
2. Türkiye'deki banka çalışanlarının dijital öğrenme becerileri kazanmalarına yönelik verilen hizmet içi eğitimler nasıldır?
  - a) Hizmet içi eğitimler hangi içerikte verilmektedir,
  - b) Hizmet içi eğitimler ne sıklıkta ve kimlere verilmektedir?
  - c) Hizmet içi eğitimler verilirken hangi dijital öğrenme ortamlarından yararlanılmaktadır?

## Önem

21. yüz yıl ile birlikte yaşanan gelişim, değişim ve dönüşüm her alanı olduğu gibi çalışma yaşamını da hızla etkisi altına almaya başlamıştır. Mesleki açıdan bireylerin sahip olduğu birçok bilgi, yaşanan dijital gelişim ile birlikte hızla önemini kaybederken dijitalleşme ve 2019 yılında ortaya çıkan Pandemi ile birlikte yeni bilgi ve becerileri ise hızlı bir biçimde önem kazanmaya başlamıştır. Yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uyduramayan kurumların ise ayakta kalabilmeleri zamanla zor hatta imkansız bir hale doğru evrilmeye başlamıştır.

Dijitalleşen çağda teknolojinin hızla gelişmesi işletmelerin dijital dönüşüme girmesine ve bu dijital dönüşüm sonucunda da yeni çalışma şekillerinin, yeni iş modellerinin, yeni ihtiyaç ve koşulların yaranmasına olanak tanımaktadır (Charkazzade, 2022). Bu bağlamda bakıldığında zaman gerek toplumların gerek kurumların gerekse de bireylerin ayakta kalabilmelerini ve devamlılığı sağlayabilmeleri için bu yaşanan dönüşüme hızla uyum sağlamaları ve entegre olmaları gerekmektedir. Bu ise verilecek olan dijital yollu eğitimler ile mümkün olacaktır. Kurumlarda yer alan (yaygın adı ile) İnsan Kaynakları Birimlerinin nitelikli eğitimler vermesi ve kurum personellerinin iş yerinde öğrenme becerilerine önem verip kendi kapasitelerini geliştiren öğrenme faaliyetlerinde etkin yer alması, dijital teknolojiler aracılığı ile hem personellerin hem de kurum gelişimine destek sunması büyük önem arz etmektedir.

Dijitalleşmenin hızla ilerlediği günümüzde, iş dünyasının dinamikleri köklü bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim, yalnızca teknolojik araçların kullanımıyla sınırlı kalmayıp, çalışanların bilgiye erişim, öğrenme ve problem çözme becerilerini de yeniden şekillendirmektedir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde dijital yeterlilikler, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda, bankacılık sektörü, dijitalleşmenin en yoğun hissedildiği alanlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Çalışmanın önemi, hem bireysel hem de kurumsal gelişim açısından aşağıdaki açılardan değerlendirilebilir:

### 1. Dijital Dönüşümün İş Dünyasına Etkisi

Her sektörde ve işletmede farklılık göstermekle birlikte dijital dönüşüm ile birlikte kullanılan teknolojiler tüketicilerin hayatını kolaylaştırmakta ve bu teknolojileri kullanan işletmelere de önemli avantajlar sunmaktadır (Akın, 2020). Dijital ödeme sistemleri,

yapay zeka, veri analitiği ve Application Programming Interface (API) (API) entegrasyonu bu teknolojilere örnek olarak gösterilebilir. Bu teknolojilerin kullanılması iş süreçlerinin daha hızlı, verimli ve güvenilir bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak bu dönüşüm, aynı zamanda çalışanlardan beklenen yeterliliklerin de değişmesine neden olmuştur. Bu tez çalışması, dijital dönüşümün iş dünyasındaki bu etkilerini detaylı bir şekilde ele alarak, bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamaya katkı sağlamaktadır.

## **2. Dijital Yeterliliklerin Geliştirilmesi**

Dijital yeterlilikler, iş dünyasında rekabetçi kalabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu yeterliliklerin nasıl kazandırılacağı ve geliştirileceği konusu, hem akademik hem de profesyonel alanda tartışılmaktadır. Bu tez çalışması, dijital yeterliliklerin hangi eğitim yöntemleriyle ve hangi araçlarla en etkili şekilde kazandırılabileceğini araştırarak, bu alandaki bilgi açığını doldurmayı hedeflemektedir.

## **3. Bankacılık Sektörüne Katkı**

Bankalar, ödeme sistemi içindeki konumları, ekonominin büyük alanları için ana kredi kaynağı olmaları ve genellikle mevduat sahiplerinin fonları için güvenli bir sığınak görevi görmeleri nedeniyle ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, tüketicilere ve küçük işletmelere de bankacılık ve finansal ürünleri sağlamaktadırlar. Bankalar bunu yaparken büyük oranda faiz oranlarına, ücretlere ve tescilli ürünlere bağımlıdır (Omarini, 2017: 2) Aynı zamanda bankacılık sektörü, teknolojik yeniliklerin en hızlı benimsendiği sektörlerden biridir. Bu nedenle, sektörün dijital dönüşüm sürecinde yaşadığı zorluklar ve fırsatlar, diğer sektörlerle de ışık tutabilecek niteliktedir. Çalışma, bankacılık sektöründe kullanılan dijital öğrenme yöntemlerini ve bu yöntemlerin çalışanların iş süreçlerine entegrasyonunu inceleyerek sektörel bir rehber olmayı amaçlamaktadır. Özellikle, Türkiye'deki bankaların dijital dönüşüme nasıl uyum sağladığını ve bu süreçte çalışanlarının eğitimine nasıl odaklandığını ortaya koymaktadır.

#### **4. Eğitim Bilimlerine Katkı**

Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinde eğitimin rolünü vurgulamaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının içeriği, yöntemi ve etkinliği, çalışanların öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma, eğitim bilimleri alanına katkı sağlayarak, dijital dönüşüm çağında daha etkili eğitim programlarının nasıl tasarlanabileceği konusunda yol gösterici olacaktır.

#### **5. Çalışanların Yeterliliklerinin Geliştirilmesi**

Çalışanların dijital becerilerini geliştirmek, sadece bireysel kariyer gelişimi için değil, aynı zamanda organizasyonel performans ve rekabet gücü için de hayati öneme sahiptir. Çalışma, bireysel öğrenme süreçlerinin organizasyonel başarıyla nasıl ilişkilendirilebileceğini ve bu süreçlerin nasıl optimize edilebileceğini göstermektedir. Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş eğitimlerin, öğrenme etkinliğini artırmadaki rolünü vurgulamaktadır. Görev yaptıkları kurumda, işlerini farklı şekillerde yapabilmeleri için yeni teknoloji imkânlarının sunulması da kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır (Örücü ve Hasırcı, 2024).

#### **6. Akademik ve Pratik Katkılar**

Bu çalışma hem alanyazına hem de iş dünyasına önemli katkılar sağlamaktadır. Akademik açıdan, dijital dönüşüm ve öğrenme süreçleri üzerine yapılan çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemekte; pratik açıdan ise işverenlere ve insan kaynakları profesyonellerine, dijital becerilerin kazandırılması konusunda somut öneriler sunmaktadır.

#### **7. Küresel Rekabet Açısından Önemi**

Çalışma, dijital dönüşüm çağında küresel rekabet gücünün artırılmasında eğitimin rolünü vurgulamaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde dijital becerilerin geliştirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde küresel pazarda rekabet edebilmek

için kritik bir gerekliliktir. Bu baēlamda, çalışmanın nerileri, Türkiye’deki iş dünyasının dijitalleşme sürecine uyum saēlamasında yol gösterici olacaktır.

## **8. Pandemi Sonrası Deēiřen İş Dünyası**

COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma, sanal etkileşimler ve dijital eēitim süreçlerini hızla yaygınlaştırmıştır. Bu baēlamda, çalışma, pandemi sonrası dönemde iş dünyasında dijital becerilerin ve ērenme süreçlerinin nasıl yeniden řekillendiēini anlamaya yönelik önemli bir kaynak oluşturma potansiyeli açısından önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak bu tez çalışması, dijital dönüşüm sürecinde çalışan yeterliliklerinin ve ērenme süreçlerinin nasıl geliřtirilebileceēini anlamaya yönelik kapsamlı bir ereve sunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının, dijitalleşen iş dünyasında hem çalışanlar hem de organizasyonlar için yol gösterici olacaēı düşünülmektedir. Bu baēlamda, çalışma, dijital becerilerin kazandırılmasına yönelik eēitim politikalarının geliştirilmesi, dijital ērenme ortamlarının daha etkin kullanımı ve dijital dönüşüm süreçlerinin daha verimli yönetilmesi gibi konularda önemli bir rehber olma potansiyeline sahiptir.

## **Sınırlılıklar**

Bu tez çalışmasında, dijital yeterliliklere yönelik mevcut hizmet içi eēitimlerin deēerlendirilmesinde, bankalardan resmi kaynaklara veri gizliliēi nedeniyle eriřilemediēi için veri kaynaēı olarak bankalarda çalışanların deneyimleri esas alınmıştır. Dolayısıyla, elde edilen veriler çalışanların deneyimleri ile sınırlıdır.

Bununla birlikte, uluslararası boyuttaki dijital yeterlikler ise belge tarama yöntemi ile elde edilen veriler ile sınırlıdır. Türkiye’de görülen verilerin gizliliēi yurtdışında da geçerli olduēu için yurtdışındaki dijital yeterliklerin belirlenmesinde uluslararası alanyazından ve resmi kurum ve kuruluşların raporlarından (Worldbank, ILO, OECD, BM gibi) yararlanılmıştır.

## Tanımlar

**Hizmet İçi Eğitim:** Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Can vd., 1998).

**Dijitalleşme:** Bir organizasyon, endüstri, ülke vb. tarafından dijital veya bilgisayar teknolojisinin kullanımının benimsenmesi veya artmasıdır (Brennen, Kreiss, 2014).

**Dijital Dönüşüm:** Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümü (Tubitak BİLGEM, 2023).

**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD):** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği örgütü, gelişmiş ve gelişmekte olan 38 ülkenin iktisadi işbirliğine ve gelişimine katkı sağlamayı amaçlayan bir teşkilattır.

**Uluslararası Çalışma Örgütü:** Ülkelerdeki çalışma yasalarında ve bu alana ilişkin uygulamalarda standartları geliştirmek ve ileriye götürmek gibi bir amaçla kurulan kuruluştur.

**Web of Science:** Çok sayıda farklı akademik disiplin için kapsamlı atıf verileri sunan birden çok veri tabanına abonelik tabanlı erişim sağlayan bir web sitesi.

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bankacılık sektöründe edinilmesi gereken dijital yeterlilikler hem ulusal hem de uluslararası alanyazında oldukça önemli bir yer edinmektedir. Bu çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Bakırtaş ve Ustaömer (2019) Endüstri 4.0 ile birlikte dijital dönüşüm, tüm sektörleri etkileyen köklü bir değişim sürecini beraberinde getirdiğine vurgu yapmıştır. Özellikle bankacılık sektörü, ekonomik fon akışındaki kritik rolü nedeniyle dijitalleşmenin odak noktalarından biri olmuştur. Yazarlar, Türk bankacılık sektöründe dijitalleşmenin mevcut durumunu analiz ederek dijital bankacılık kullanım oranları ve bu alandaki yatırımların önemini vurgulamaktadır.

Demirez, Gür Eda ve Özeltürkay (2021), açık bankacılık kavramının, bankacılık sektöründe veri paylaşımına yeni bir boyut kazandırdığını ifade etmişlerdir. Demirez ve arkadaşları, müşterilerin onayıyla finansal verilerin paylaşılmasına dayanan açık bankacılığın, gelecekte daha yaygın hale gelerek yenilikçi finansal hizmetlerin gelişimine katkı sağlayacağını belirtmektedir. Çalışma, dijital dönüşümün sektördeki etkilerini ve bu bağlamda bankaların sunduğu uygulamaları incelemektedir.

Ulusoy ve Demirel (2021), bankaların dijital dönüşüm süreci, müşteri ve çalışan ilişkilerini yeniden şekillendirdiğini belirtmişlerdir. Yazarlar, dijital bankacılığın banka çalışanı ve şube sayısına olan etkilerini incelemiş ve dijital bankacılık kullanıcı sayısının artışına paralel olarak, şube ve çalışan sayısının azalabileceğini öne sürmüştür. Araştırma, bankaların altyapılarını güçlendirme ve eğitim müfredatını güncelleme ihtiyacını vurgulamaktadır.

Örücü ve Hasırcı (2024) dijital yeterliliklere dijital liderlik açısından bakmışlardır. Dijital liderlik ve kapsayıcı liderlik, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmede etkili unsurlar olarak görülmektedir. Örücü ve Hasırcı, bankacılık sektöründeki liderlik modellerinin çalışanların dijitalleşme süreçlerine katkısını analiz etmiş ve kapsayıcı liderliğin en etkili model olduğunu belirlemiştir. Çalışma, bankaların dijital liderlik yeterliliklerini artırması gerektiğini önermektedir.

Zeybek'e (2018) göre teknolojik yenilikler, bankacılık hizmetlerini daha hızlı ve maliyet açısından verimli hale getirmiştir. Zeybek, internet ve mobil bankacılık kullanımındaki artışa dikkat çekerek Türkiye'de dijital bankacılığın mevcut durumunu değerlendirmiştir. Çalışma, dijital bankacılığın müşteri memnuniyeti ve hizmet çeşitliliği üzerindeki etkisini ele almaktadır.

### **Dijital Yeterliliklere Uluslararası Bakış**

Ulusal alanyazında görülen dijital yeterliliklere ilişkin önem, uluslararası kaynaklarca da vurgulanmaktadır.

Charkazzade (2022), Azerbaycan'daki bir bankada araştırma yürütülmüş ve dijitalleşmenin iş süreçlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin, insan kaynakları yönetim süreçlerini önemli ölçüde etkilediğini ifade etmiştir. Charkazzade, dijital teknolojilerin insan kaynakları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemiş ve bu dönüşümün yönetim süreçlerinde yarattığı değişimleri analiz etmiştir.

Sultan, Hassan ve Zafar (2024), Pakistan'da çevrim içi bankacılık hizmetlerini kullanan müşteriler üzerinde yapılan bu araştırma, dijital yeterliliklerin müşteri deneyimi ve memnuniyeti üzerindeki aracılık rolünü incelemiştir. Hizmet kalitesi, güvenlik önlemleri ve kullanım kolaylığının müşteri memnuniyetini artırdığı bulunmuştur. Çalışma, operasyonel verimlilik ve müşteri hizmetlerini geliştirmek için ileri bilgi teknolojilerine yatırım yapılmasını önermektedir.

Norveel, Gonzalez ve Presthus (2021), Norveç'te bankacılık sektöründeki dijital yeterlilikleri araştırmışlardır. 21. yüzyılın birçok yenilikçi teknolojiye ve yıkıcı inovasyona sahne olmasına rağmen, bu çalışma temel dijital becerilere odaklandığını belirtmektedir. Bankacılık sektöründe 213 çalışanın dijital becerileri üzerine yapılan testler ve 10 yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda, temel dijital becerilerin, özellikle elektronik tablo kullanımında, beklenenden düşük olduğu görülmüştür. Ancak bu becerilerin hızla geliştirilebileceği de tespit edilmiştir. Çalışma, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesinin önemi ve bu konuda farkındalık yaratmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Kreitstshtein'in (2017), dijital dönüşümün bankacılık sektöründeki yeterlilik çerçevelerine etkisini ele alan bu çalışmada, dijitalleşme düzeylerine göre firmalar arasındaki farklılıkları incelemektedir. Çalışma, geleneksel bankalar, dijital dönüşüm sürecindeki bankalar ve finansal teknoloji şirketleri olmak üzere üç tür dijital dönüşüm modelini analiz etmiştir. Bulgular, dijital farkındalık, müşteri hizmetleri ve dijital kanallar gibi ortak yeterliliklerin yanı sıra, dijital marka yönetimi ve çevik yönetim gibi yeni yeterliliklerin de önem kazandığını göstermektedir.

Mazurchenko, Zelenka ve Maršíková (2022), yaptıkları araştırmada finans sektöründeki dijitalleşmenin çalışanların dijital becerilerine olan etkisini COVID-19 pandemisi bağlamında incelemektedir. Çek Cumhuriyeti'nde gerçekleştirilen çalışmada, dijital beceri geliştirme yaklaşımlarının stratejik düzeyde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bankacılık 4.0 bağlamında dijital becerilerdeki boşluklar ve engeller belirlenmiştir. Çalışma, dijital teknolojilerin çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Phongphaew yaptığı araştırmada, OECD'nin bankacılık sektöründe dijital teknolojilerin rekabeti artırabileceği görüşünden yola çıkarak dijital dönüşümün insan kaynaklarına etkisini incelemektedir (OECD, 2022). Çalışma, sosyal medya, mobil teknolojiler ve büyük veri gibi teknolojilerin bankaların iş modellerini değiştirdiğini ortaya koymuştur. İnsan kaynağına yönelik dijital yeterliliklerin geliştirilmesi, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmiştir.

Juhász, Kálmán, Tóth ve Horváth (2022), yaptığı çalışmada Avrupa Birliği perspektifinden dijital becerilerin gelişimini ele almaktadır. Dijital altyapının düzeyi ve internet kullanım sıklığı gibi faktörlerin dijital beceriler üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstatistikler, dijitalleşme yarışında İskandinav ülkelerinin lider olduğunu göstermektedir. Çalışma, pratik aktivitelerin dijital beceri gelişimine katkısına dikkat çekmektedir.

Alanyazın çalışmalarının dışında bir örnek sunmak gerekirse, en eski ve köklü kurumlardan olan Bank of England çalışanlarının sahip olması gereken dijital yeterlilikler şu şekilde sıralanmıştır (Bank of England, nd; Bank of England, 2023; Bank of England, 2024) :

Bank of England çalışanlarının, hızla dijitalleşen finans dünyasında etkin ve verimli bir şekilde görev yapabilmeleri için belirli dijital yeterliliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu yeterlilikler, bankanın teknolojik dönüşüm hedefleri ve finansal teknolojilerin entegrasyonu doğrultusunda şekillenmektedir.

1. Teknolojik Çözümleri Anlama ve Uygulama Yetkinliği: Bank of England, mevcut sistemlerini modernize ederek ve yeni teknolojik çözümler geliştirerek dijital dünyaya uyum sağlamaktadır. Bu süreçte, çalışanların yeni teknolojileri anlama ve uygulama becerileri kritik öneme sahiptir.
2. Yapay Zeka ve Makine Öğrenimi Bilgisi: Bankanın, Birleşik Krallık finansal hizmetler sektöründe yapay zeka ve makine öğreniminin kullanımını artırma çabaları, çalışanların bu alanlarda bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Bu teknolojilerin finansal hizmetlerdeki uygulamalarını anlamak ve ilgili riskleri yönetmek, bankanın öncelikleri arasındadır.
3. Dijital Dönüşüm ve Finansal Teknoloji (Fintech) Farkındalığı: Bank of England, finansal teknolojilerin finansal hizmetleri nasıl dönüştürdüğünü aktif olarak incelemektedir. Çalışanların, finansal teknoloji ekosistemini ve dijital dönüşüm süreçlerini anlamaları, bankanın misyonunu desteklemek açısından önemlidir.
4. Siber Güvenlik ve Operasyonel Dayanıklılık: Bankanın, siber risklerin finansal istikrar üzerindeki etkilerini değerlendirme ve bu riskleri yönetme konusundaki çalışmaları, çalışanların siber güvenlik farkındalığına ve operasyonel dayanıklılık yeterliliklerine sahip olmasını gerektirmektedir.

Bank of England, çalışanlarının dijital yeterliliklerini geliştirmek amacıyla çeşitli eğitim ve gelişim programları sunmaktadır. Bu programlar, teknik eğitimler, akreditasyonlar ve çevrimiçi öğrenme platformlarını içermektedir. Ayrıca, bankanın içindeki farklı teknik uzmanlık alanlarında kariyer fırsatları sunulurken, çalışanların dijital becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri teşvik edilmektedir.

Sonuç olarak, Bank of England çalışanlarının dijital yeterlilikleri, bankanın teknolojik dönüşüm hedefleri ve finansal teknolojilerin entegrasyonu doğrultusunda şekillenmekte olup, bu yeterliliklerin geliştirilmesi için bankanın sunduğu eğitim ve gelişim programları önemli bir rol oynamaktadır.

### **Bankalarda Verilen Hizmet İçi Eğitimler**

Bankalarda, rekabetçi bir şekilde hizmet sunmak amacıyla yeni bilgiyi edinmek, bu bilgiyi saklamak ve korumak, ardından organize ve sistematik bir yaklaşımla

Çalışanlara aktarmak buyk bir önem taşıamaktadır (Imran ve Tanveer, 2015). Akilandeswari ve Jayalakshmi (2014)'e göre, bir eğitim programı, işverenlerin çalışanlarına mesleki beceriler, tutumlar ve bilgiler kazandırmasını sağlamaya yönelik bir girişimdir. Bankacılık sektörü ise, iş dünyasının ve bireysel müşterilerin sürekli artan taleplerine yanıt verebilmek için çağın gerekliliklerine uyum sağlamalı ve esnek bir yapıya kavuşmalıdır. Bunun yanı sıra, sektörü küresel düzeyde rekabetçi hale getirebilmek, gelişmiş teknolojilerin etkin kullanımıyla birlikte nitelikli ve yetkin iş gücünü bir araya getirmeyi gerektirir. Bu doğrultuda, özel veya kamu fark etmeksizin pek çok ticari banka, işe alım, terfi süreçleri ve çeşitli mesleki gelişim aşamalarında eğitim ve gelişim programlarını uygulamaktadır.

Anwar ve Shukur (2015) bankalar gibi işletmelerin, çalışanların verimliliğini artırmak için eğitim ve bankalarının gelişimlerine yatırım yapmasının önemli olduğu vurguladığı çalışmalarında özel bankalarda verilen eğitim ve gelişimin personelin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma, Erbil'deki özel bankalarda gerçekleştirilmiş ve 89 katılımcıyla nicel bir yöntem kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmacı, çalışmasının sonucunda, verilen eğitimin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve de çalışanların iş tatminini artırdığı bulgulamıştır. Bu nedenle, bankacılık sektöründe hizmet içi eğitimlerin faydalı olacağına ilişkin bulgular ortaya çıkmaktadır.

Kaur (2016) alışmasında, bankacılık sektöründe çalışanların eğitim ve gelişim programlarının verimlilik üzerindeki etkisine dair görüşlerini incelemektedir. Eğitim programlarının çalışan performansına etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, eğitimde kullanılan hedefler, yöntemler ve temel içeriklerin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisi de analiz edilmiştir. Bankacılık sektöründeki verimliliğin, eğitim ve gelişim programlarının çeşitli yönleri tarafından önemli ve olumlu bir şekilde etkilendiği görülmüştür. Bilgi artırma, yeni ürün ve programların tanıtılması, bilgisayarlı sistemlere personelin adaptasyonu gibi eğitim hedefleri; performans değerlendirme sistemleri, bankacılıkta yeni trendler, teknik analiz ve kişisel gelişim planları gibi yöntemler; ayrıca kurumsal hedeflerin eğitimle bütünleştirilmesi, yeterli altyapı, uzman eğitmenler, çalışanların becerilerini iş ortamında kullanmalarını sağlama ve kurumsal kültür oluşturma gibi temel unsurlar, bankaların verimliliğine önemli katkılar sağlamıştır.

Benzer olarak Daqar (2021), bankada verilen eğitimlerin çalışanların performansları ile ilişkisini araştırdığı bir çalışma yürütmüştür. Elde ettiği sonuçlara göre, eğitim materyali ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve ayrıca eğitim sunumu ile çalışan performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğunu raporlamıştır. Ancak, çalışma, eğitim tasarımı ve eğitim içeriği ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmacı, bankalara eğitimlerde kullanışlı, okunması ve anlaşılması kolay materyaller, dağıtılan belgeler ve etkinlikler sunmaya odaklanmalarını önermektedir. Ayrıca, bankaların çalışanların farklı bilgi ve beceri türlerini öğrenmesine ve uygulamasına en iyi şekilde yardımcı olan eğitimlere odaklanmaları, tüm etkinlikler için net talimatlar sağlamaları ve eğitimlerin makul bir süre içinde tamamlanmasını gözetmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Sonuç olarak, Bankacılık sektöründeki verimliliğin, eğitim ve gelişim programlarının çeşitli yönleri tarafından önemli ve olumlu bir şekilde etkilendiği görülmüştür. Bilgi artırma, yeni ürün ve programların tanıtılması, bilgisayarlı sistemlere personelin adaptasyonu gibi eğitim hedefleri; performans değerlendirme sistemleri, bankacılıkta yeni trendler, teknik analiz ve kişisel gelişim planları gibi yöntemler; ayrıca kurumsal hedeflerin eğitimle bütünleştirilmesi, yeterli altyapı, uzman eğitmenler, çalışanların becerilerini iş ortamında kullanmalarını sağlama ve kurumsal kültür oluşturma gibi temel unsurlar, bankaların verimliliğine önemli katkılar sağlamıştır. Alanyazında yapılan çalışmalar da göstermektedir ki bankalarda günümüz dijital dönüşüm ışığında verilecek olan eğitimlerin bileşenlerin ne olacağına karar vermek oldukça önemlidir ve bu tez çalışmasında da bu sorunun yanıtı aranmıştır.

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve çözümlenmesi aşamalarına ve geçerlilik ve güvenirlik boyutlarına değinilecektir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada betimsel araştırma modelinden yararlanılmıştır. Bankacılık sektörüne ilişkin alanyazında, çalışanların hangi dijital yeterliliklere sahip olması beklenilir sorusuna yanıt bulabilmek amacıyla ilk olarak belge taraması yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda da çalışmada ILO ve OECD gibi resmi ve uluslararası kurumların raporları, Web of Science (WoS) veri tabanında yayınlanan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Betimsel araştırma modeline göre tasarlanan bu çalışmada, Türkiye'deki banka çalışanlarının dijital öğrenme becerileri kazanmalarına yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin neler olduğuna yanıt bulabilmek için ise nitel veri analizinden yararlanılmıştır. Veri analizinde, tematik içerik analizi yapılmıştır. Bunun için alanyazından da yararlanılarak kod-kategori ve temalar ortaya çıkarılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Kodlamalar iki kodlayıcı ile yürütülmüş ve aralarındaki tutarlılık puanlayıcılar-arası güvenirlik uyum yüzdesi 93 olarak raporlanmıştır. Bu yüksek bir uyum oranı (Milles ve Huberman, 1994) göstermektedir.

#### **Çalışma Belgeleri**

Bu araştırmanın çalışma belgeleri, belge tarama yöntemi ile elde edilip incelenmiştir. Bu yöntemde araştırmanın amacına uygun olarak veri sunabilecek çalışmaların elde edilmesi, değerlendirilmesi, derlenmesi ve raporlanıp yayımlanmasını içermektedir (Karasar, 2008).

## Belge Taraması Yöntemi ve Aşamaları

Bu çalışmanın birinci araştırma sorusu olan “Bankacılık sektörüne ilişkin alanyazında, çalışanların hangi dijital yeterliliklere sahip olması beklenilmektedir?” sorgulamasına yanıt bulabilmek için belge taraması yönteminden yararlanılmıştır. Belge incelemesi yönteminde araştırılmak istenen olgu ile ilgili bilgi verebilecek yazılı materyaller toplanır ve ardından toplanan materyaller analiz edilir. Burada dikkat edilmesi ve özenle seçilmesi gereken nokta ise araştırma problemidir. Bunun nedeni araştırma probleminin seçilecek olan Belgelerden hangilerinin önemli olduğunu ve yapılacak olan araştırma da bir veri olarak kullanılabileceğimizi göstermektedir.

Belge incelemesi yapılırken takip edilmesi gereken bazı adımlar vardır ve eğer araştırmacı doküman incelemesi yöntemine başvurmayı düşünüyorsa bu adımlara dikkat etmelidir. Bu süreç beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; belgelere ulaşma, orijinalliğin kontrol edilmesi, belgeleri anlama, veriyi analiz etme ve veriyi kullanma (Forster, 1995; akt. Yıldırım & Şimşek, 2016) şeklindedir.

Belgelere Ulaşma: Araştırmacı eğer belge incelemesi yapma noktasında karar verme aşamasındaysa ilk önce kendisine şu soruları sormalıdır; ilgili araştırmada belgelerin kullanılmasına gerçekten gerek duyuluyor mu? Eğer gerek duyuluyorsa bunun nedeni nedir? Hangi tür belgelere ihtiyaç duyulmaktadır? Bu belgelere nerelerden erişim sağlanabilir? Peki bu belgelere erişebilmek için öncelikle kime ve/veya kimlere ulaşmak gerekmektedir? (Yıldırım & Şimşek, 2021). Doküman incelemesine karar vermeden önce araştırmacı bu soruları yanıtlamaya çalışmalıdır. Bu sorulara cevap vermek araştırmacının hem işini kolaylaştıracak hem de araştırmayı ilerletirken verimli bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır.

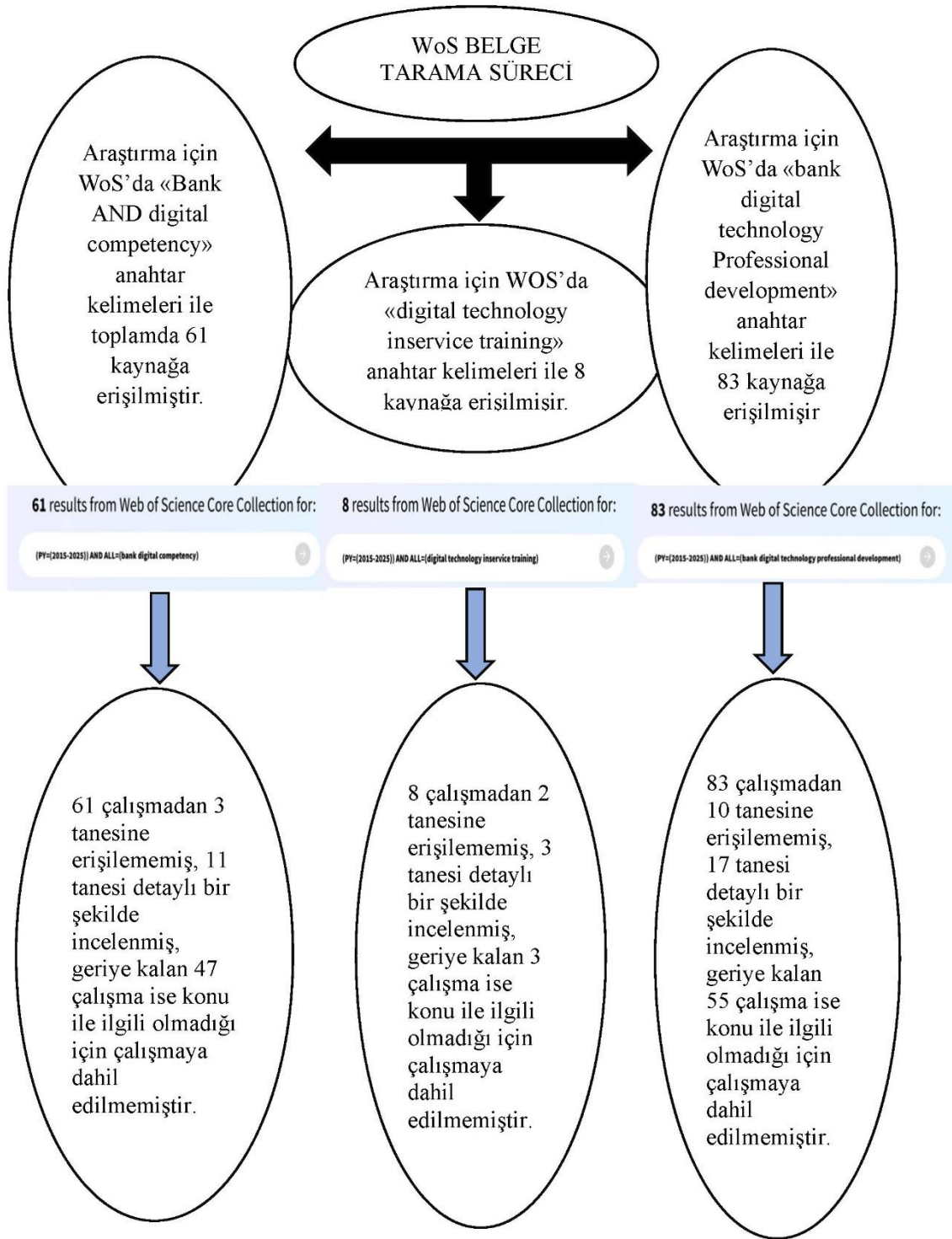
Özgünlüğü Kontrol Etme: Araştırmada kullanılacak olan belgelere erişen araştırmacı söz konusu dokümanların özgünlüğünü/orijinalliğini kontrol etmeli ve orijinal olduğundan emin olmalıdır.

Belgeleri Anlama: Araştırmacı, gerçekleştireceği araştırmayı yalnızca doküman inceleme yöntemi kullanarak gerçekleştirecekse, elde ettiği belgeleri birbirleri ile karşılaştırmalı ve bu şekilde ilerlemelidir. Eğer yalnızca doküman incelemesi yönteminden yararlanmayacak, ek olarak görüşme, gözlem gibi diğer veri toplama araçlarını da araştırmasında kullanacaksa, doküman incelemesi yöntemi ile elde ettiği verileri diğer yöntemde elde ettiği verilerle karşılaştırmalı ve bu şekilde ilerlemelidir. Bu araştırmacı için bir fırsat oluşturmaktadır.

Veriyi Analiz Etme: Veri toplama aracı olarak eğer tek başına belge inceleme yöntemi kullanılmışsa o zaman elde edilen veriler detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Eğer, belge incelemesi sonucunda elde edilen veriler görüşme, gözlem gibi diğer veri toplama araçları ile birlikte kullanılacaksa o zaman belge incelemesi neticesinde elde edilecek olan verileri desteklemek, çürütmek veya bulduğu sonuçlara alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Eğer Belge tek başına bir veri toplama aracı olarak kullanılacaksa o zaman detaylı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir.

Veriyi Kullanma: Bu aşamada dikkat edilmesi gereken başlıca konu ilgili kişi, kurum veya kuruluşlardan verileri kullanmadan önce gerekli izinlerin alınmasıdır.

Bütün bu aşamaların dikkate alındığı bu tez çalışmasında da işverenlere ve çalışanlara ilişkin resmi veriler paylaştan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) gibi resmi ve uluslararası kurumların raporlarından, ayrıca Web of Science (WoS) veri tabanında yayınlanan akademik belgelerden yararlanılmıştır. Teknolojinin hızla değişen yapısı dikkate alınarak, yayın yılı sadece pandemi sonrası dönem ile (2019-2025) sınırlandırılmıştır. Belge taraması süreci Şekil 1’de özetlenmiştir.

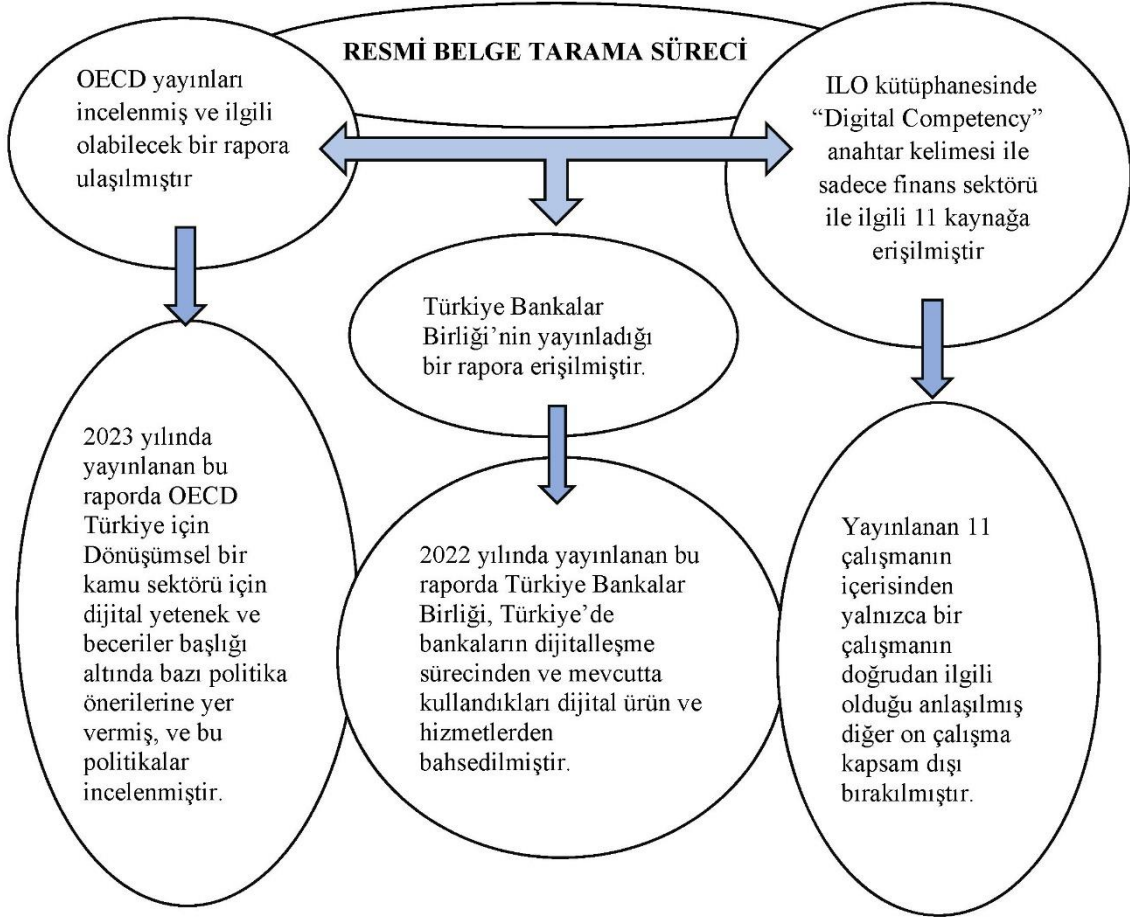


Şekil 1. WoS Belge Taraması Süreci

Araştırma için WoS’da «Bank AND digital competency»; digital technology AND inservice training»; «bank AND digital technology» anahtar kelimeleri ile toplamda 152 kaynağa erişilmiştir. Aramalar metin içinde geçen anahtar kelimelerin bulunmasına yönelik olarak yürütülmüştür. Sonuç olarak, 152 makaleden 15 tanesinin

içeriğine erişim sağlanamamıştır. 105 makalenin ise konu ile doğrudan ilgisinin olmadığı veya başka aramalar sonucunda da ortaya çıkan aynı belgeler olduğu tespit edilmiştir. Analizlerde 31 makaleden yararlanılmıştır. Makaleler pandemi sonrası 7 yılı (2019-2025) yılı kapsamaktadır.

Resmi belgelerin taranmasında ise aşağıdaki süreçler izlenilmiştir:



Şekil 2. Resmi Belge Taraması Süreci

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Türkiye'deki bankalarda çalışan 15 katılımcı oluşturmaktadır. Bu katılımcıların çalıştıkları bankalarda verilen dijital yeterlilikler ve hizmet içi eğitimler konusunda bilgi ve deneyimi bulunmaktadır. Türkiye'deki kamu bankalarından Vakıflar Bankası'ndan 6 kişi, bir diğer kamu bankası olan Ziraat Bankası'ndan 5 kişi ve özel banka

olan İş Bankası’ndan 4 katılımcı olmak üzere toplamda 15 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu katılımcılardan 6 tanesi bankada yönetici konumunda görev yapmakta iken 9 tanesi eğitim veren ve/veya eğitim alan memur/işçi konumunda görev yapmaktadır. Katılımcılar anonimleştirilmiş ve veri analizi sunulurken “Katılımcı 1”, “Katılımcı 2” şeklinde kodlanmıştır.

Bu tez çalışması kapsamında, Türkiye’nin en büyük kamu bankalarından olan Ziraat Bankası’nda ve Vakıfbank’ta çalışan ve özel bankalardan ise İş Bankası’nda çalışan katılımcıların deneyimlerinden yararlanılmıştır. Bu bankaların seçilmesinin nedeni aşağıda özetlenmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren üç adet Kamu Bankası bulunmaktadır. Bu bankalar Ziraat Bankası, Vakıfbank ve Halk Bankası’dır. Bu bankaların sermayesi devlete ait olup; Banka yönetimleri hükümet tarafından belirlenirler.

Kamu Bankalarının genel fonksiyonları aşağıda verilmiştir (Barrowclough vd., 2020).

- Gerek devlet kuruluşlarına gerekse de özel kuruluşların ihtiyaç duyacakları finans ihtiyacını karşılamak,
- Tarım ve hayvancılık alanında devletin vatandaşlarına sunduğu teşvik ve hibeleri hak sahiplerine ulaştırmak,
- Ülkenin ilçe bazında her köşesinde sadece kar amacı gütmeyen bankacılık hizmeti sunmak,
- Ülkenin askeri, savunma, il özel idareleri gibi resmi kurumların nakit işlemlerine aracılık hizmeti sunmak,
- Vatandaşların bireysel bankacılık hizmetlerini en kolay ve en uygun maliyetler ile temin edilebilmesine imkan sağlamak,
- Açmış oldukları şubeler aracılığı ile istihdama katkı sağlamak,
- Vatandaşların birikimlerini devlet güvencesi ile tasarruf etmelerini sağlamak,
- Kredi garantisi vererek vatandaşların iş yapma potansiyeline destek vermek,
- Ülkenin büyük çaplı yatırımlarına (Havalimanı, Otoyollar, Köprüler, Barajlar, Savunma Sanayi Yatırımları vb.) kredi vererek ve proje danışmanlığı yaparak katkıda bulunmak,

Genel olarak yukarıda belirtilen sorumluluklar ve katkılar, sanayi 4.0 kavramı ile de açıklanabilen ve dijital yeterlilikleri de gerekli kulan işlevleri içermektedir. Bu nedenle

bu tez çalışmasında kamu bankalarından en büyük olan Ziraat Bankası ve Vakıfbank tercih edilmiştir.

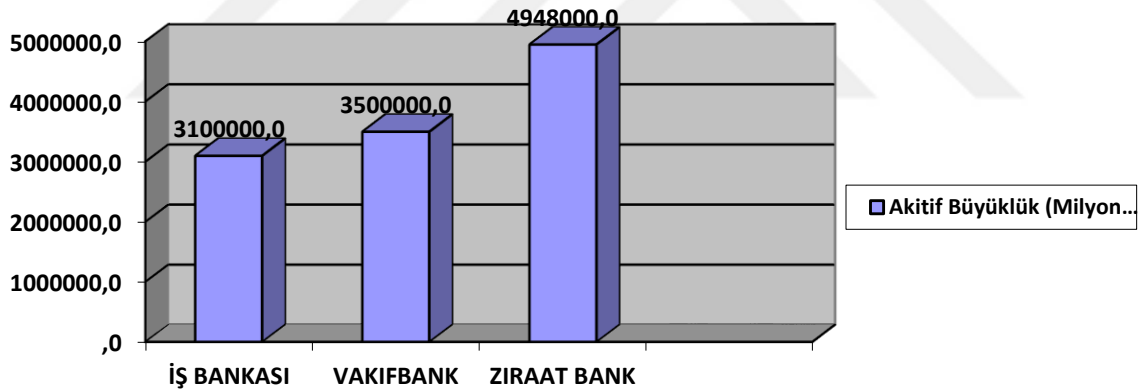
Bu üç kamu bankasının dışında Türkiye’de faaliyet gösteren özel bankalar da bulunmaktadır. Özel bankaların sermayeleri özel sektöre ait olup; yönetimleri de özel sektör temsilcileri tarafından yapılmaktadır. Etkin büyüklük sıralamasında Türkiye’nin en büyük ve en tecrübeli bankası olması sebebiyle de İş Bankası tercih edilmiştir (TBB, 2024).

Bu bankalar ile ilgili bilgiye aşağıda Tablo 1 ve Grafik 2 üzerinde daha detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 1

*Bankaların Aktif Büyüklükleri*

| BANKA       | İŞ BANKASI | VAKIFBANK | ZİRAAT BANKASI |
|-------------|------------|-----------|----------------|
| (Milyon TL) | 3.100.000  | 3.500.000 | 4.948.000      |



Grafik 2. Ziraat Bankası, Vakıfbank ve İş Bankasının Aktif Büyüklükleri (TBB-Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması 2024-Eylül)

Yukarıda yer alan Tablo 1. ve Grafik 2. de Türkiye Bankalar Birliği verilerinde yer alan ve çalışmamıza konu olan üç bankanın aktif büyüklükleri gösterilmiştir.

Türkiye’nin en büyük ilk 10 bankasının 2024 yılı üçüncü çeyreği itibariyle aktif büyüklüğü, 2023 yılı sonuna göre %32 artarak 25 Trilyon 213,7 Milyar TL’ye ulaşmıştır. (BDDK Banka Mevzuat verileri) Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerine göre, Türk Bankacılık sektörünün toplam aktif büyüklüğü Eylül 2024 itibariyle

30 Trilyon 518 Milyar 692 Milyon TL'ye ulaşırken 10 büyük bankanın sektördeki payı %82,6 seviyesine yükselmiştir.

Bu veriler ışığında bu tez çalışmasında kamu bankaları arasında Ziraat Bankası ve Vakıfbank tercih edilmiştir. Bu bankalar ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### Ziraat Bankası:

Türkiye'deki tüm bankalar arasında, Ziraat Bankası sahip olduğu 4 Trilyon 948 Milyar TL'lik aktif büyüklük ile (%16,2) Türkiye'deki en büyük kamu bankası konumundadır. Bununla birlikte, aşağıda belirtilen özellikleri de bu bankanın bu tez çalışması kapsamında tercih edilmesinin nedenleri arasındadır:

- Türkiye'nin her ilçesinde şubesi bulunan tek bankadır.
- Türkiye'nin en eski bankasıdır.
- En uygun faiz oranları ve devlet destekli kredilere aracılık eder.
- Tarım ve hayvancılık alanında ülke ekonomisinin gelişmesine karşılıksız, faizsiz hibe ve destek veren tek bankadır.
- Sadece kar amacı gütmeyen sosyal anlamda da ülke ekonomisine en uygun maliyetli kredi imkanı sunar.
- Müşteriler arasında yapılan anketlerde en güvenilir banka sıralamasında ilk sıradadır.
- Türkiye'de 31.12.2024 itibarıyla sahip olduğu 1.781 şube sayısı ve 30.06.2024 itibarıyla 25.527 çalışan sayısı ile en fazla istihdam sağlayan bankadır.

#### Vakıfbank:

- Türkiye'nin İkinci Bankasıdır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerine göre, Eylül 2024 Vakıfbank 3,5 Milyar TL aktif büyüklük ile (%11,5) Türkiye İkincisi Bankadır.
- Sanayi ve tarım sektörüne özel imkanlar sunar.
- Sahip olduğu dijital banka alt yapısı ile sektörde lider bankalar arasındadır.
- Personelin gelişimi ve eğitimi için özel bütçeler ve programlar yapmaktadır.
- Vakıfbank 31.12.2024 itibarıyla Sahip olduğu 964 şube sayısı ve 30.06.2024 itibarıyla 18.579 personel sayısı ile ülke istihdamına en fazla katkı sağlayan ilk 5 banka arasındadır.

### İş Bankası:

Türkiye İş Bankası, Türkiye'nin üçüncü büyük bankasıdır. Özel Bankalar arasında ise birinci sıradadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerine göre, Eylül 2024 İş Bankası ise 3,1 Milyar TL aktif büyüklük ile (%10,2) Türkiye'nin üçüncüsü bankadır. İş Bankası ile ilgili diğer özelliklere aşağıda yer verilmiştir:

- Müşteri memnuniyeti anketinde en başarılı bankalar arasındadır.
- İş CEP Mobil uygulaması ile dijital bankacılık alanında ve başta dijital güvenlik alanında güçlü varlığı ile faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Personelin eğitimi ve gelişimine yönelik dijital ve çevrimiçi (online) eğitim imkanlarını sunmaktadır.
- İş Bankası 31.12.2024 itibariyle Sahip olduğu 1034 şube sayısı ve 30.06.2024 itibariyle 21.010 personel sayısı ile ülke istihdamına en fazla katkı sağlayan üçüncü bankadır.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan Türkiye'deki mevcut bankacılık sektöründe verilen dijital yeterliliklere ilişkin eğitimlerin sorgulamasına yanıt bulabilmek için yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşme; veri toplama araçlarından en sık karşılaşılan türdür. Her ne kadar çok sık kullanılan bir veri toplama aracı olsa da dikkat edilmesi gereken birçok yön vardır. İletişim sürecinde gerçekleşebilecek hatalar, yaşanabilecek anlaşmazlıklar gibi pek çok yöne dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırmacı, soruların yapısı ve içeriğine dikkat etmeli ve görüşmeciyi yönlendirmeme konusunda özenli ve duyarlı davranmalıdır (Patton, 1987).

Bu çalışmada, görüşme kapsamında oluşturulan sorulara Ek'te yer verilmiştir. Bu soruların oluşturulmasında araştırmanın amaçlarından ve alanyazından yararlanılmıştır. Ayrıca, bazı görüşme soruları bilgi gerektirdiği için görüşme soruları görüşme öncesinden katılımcılara iletilmiştir.

## Verilerin Çözümlemesi

Nitel araştırma yaparken elde edilen veriler en sık iki yöntemden biri kullanılarak analiz edilmektedir. Bunlardan ilki Tümdengelimci Analiz iken diğeri Tümevarımcı Analizdir. Tümdengelimci Analizde eriler toplanmadan önce araştırma sorularından hareketle temalar oluşturulur. Ardından toplanan veriler oluşturulan temalara göre özetlenir. Tümevarımcı analizde ise ilk önce veriler toplanmakta ve toplanan verilerden yola çıkarak ulaşılan temaların ön planda tutulması söz konusu olmaktadır.

### Tümevarımcı Analiz

Bu analiz yöntemindeki asıl hedef toplanmış olan verileri açığa kavuşturacak olan kavramlara ulaşabilmektir. Burada elde edilen veriler kodlama aracılığı ile derinlemesine incelenmektedir. Kodlama; bize toplanan veriler ile ilgili gerekli kavramları ve onlar arasındaki bağı göstermektedir. Öncesinde ne olduğuna dair fikir üretilemeyen kavramlar bu yolla açığa çıkmaktadır.

Kodlama süreci, elde edilen verileri, bu analiz birimlerine göre bölümlere ayırmayı, incelemeyi, kavramlaştırmayı, karşılaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirmektedir (Strauss ve Corbin, 1990). Kodlar bu yöntemde elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Gözlem, görüşme ya da Belge incelemesi gibi nitel araştırma yöntemlerinde analiz yöntemi olarak Tümevarımcı Analiz Yöntemine sık sık rastlanılır. Eğer tümevarımcı analiz yöntemi nitel araştırmalarda kullanılacaksa dört adımın izlenmesi gerekmektedir;

1. İlk olarak toplanan veriler kodlama yöntemi ile kodlanmalıdır.
2. Ardından gerekli incelemeler ve değerlendirmeler yapılarak temalara ulaşılmalıdır.
3. Daha sonrasında ilk iki aşamada elde edilen gerek temalar gerek kodlar düzenlenmelidir.
4. Son olarak da elde bulunan tüm bulgular ilk önce tanımlanmalı ardından ise araştırmacı tarafından yorumlanmalıdır.

Bu çalışmada, belge tarama yöntemi için aşağıdaki temalarda analizler gerçekleştirilmiştir (Bkz Ek 1):

- Dijital yeterlilik kapsamında değerlendirilen dijital teknolojiler
- Dijital teknolojilerin kullanım amacı
- Yurtdışında verilen öğretim programı

Görüşmelerde esas alınan temalar ise:

- Verilen eğitimlerdeki dijital yeterlilikler
- Eğitimlerin a. sıklığı, b. bu eğitimleri alan çalışan profili
- Öğretim programı
- Öğrenme ortamları

### **Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Bu çalışmanın kapsam geçerliği alanyazındaki kuramlara dayandırılarak oluşturulan kodlama temaları ile sağlanmıştır. Ayrıca, nitel verilerin analizinde kodlayıcılar arasındaki güvenilirliğe de bakılmıştır. Belge taraması yönteminde, güvenilir belgelere ulaşmak için tanınırlığı olan uluslararası kurum ve kuruluşların raporu ile WoS endeksinde yayınlanan belgelere ulaşılmıştır. Teknoloji, sürekli değişen ve değiştikçe de geçerliliğini kaybedebilen bir yapıdadır. Bu nedenle, Belge incelemesinde de sadece son yıllarda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde belge tarama yönteminden elde edilen sonuçlara ve katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen nitel veri analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda belge taraması yönteminden birinci araştırma sorusunu yanıtlamak için yararlanılmıştır.

(Birinci araştırma sorusu: Alanyazında bankacılık sektörüne ilişkin alanyazında, çalışanların hangi dijital yeterliliklere sahip olması beklenilmektedir?).

Katılımcılardan elde edilen veriler ise, ikinci araştırma sorusunu yanıtlamak için analiz edilmiştir (İkinci araştırma sorusu: Türkiye'deki banka çalışanlarının dijital öğrenme becerileri kazanmalarına yönelik verilen hizmet içi eğitimler nasıldır?).

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, Türkiye'deki banka çalışanlarının dijital yeterliklerine yönelik olarak bir eğitim modeli önerisine yer verilecektir. Belge tarama yöntemi ile oluşturulan Tablo, Ek 1'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

#### Dijital Teknolojiler

Ek 1'de sunulan dünya çapında işe koşulan bankacılık sektöründeki dijital teknolojilerin neler olduğu tematik olarak gruplandırıldığında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Tablo 2

#### *Kodlamalara İlişkin Betimsel Analizler*

| Teknoloji Teması                                   | Frekans | Yüzde (%) |
|----------------------------------------------------|---------|-----------|
| Finansal Teknoloji (Fintech) ve Dijital Bankacılık | 8       | 27,58     |
| Yapay Zeka ve Robotik Çözümler                     | 8       | 27,58     |
| Blok Zinciri ve Dağıtılmış Defter Teknolojileri    | 6       | 20,69     |
| Nesnelerin İnterneti ve Akıllı Bankacılık          | 5       | 17,24     |
| Büyük Veri ve Veri Yönetimi                        | 2       | 6,89      |

Elde edilen sonuçlara göre, Finansal Teknoloji (Fintech) ve Dijital Bankacılık ile Yapay Zeka ve Robotik Çözümler, en sık kullanılan teknolojik kategoriler arasında yer almaktadır. Blok Zinciri ve Dağıtılmış Defter Teknolojileri de önemli bir yer tutmakla birlikte, Nesnelerin İnterneti ve Akıllı Bankacılık ile Büyük Veri ve Veri Yönetimi temaları daha düşük frekansta kullanılan teknolojiler arasındadır.

Bu teknolojilerin alt temaları ise aşağıdaki Tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3

*Bankacılık Sektöründe Kullanılan Teknolojilerin Tematik Kodlanması*

| Tema (Dijital teknolojiler)                                                       | Alt temalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansal Teknoloji ve Dijital Bankacılık                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijital bankacılık</li> <li>• İnternet bankacılığı</li> <li>• Mobil bankacılık</li> <li>• Çevrimiçi bankacılık hizmetleri</li> <li>• Dijital bankacılık modelleri</li> <li>• Dijitalleştirilmiş bankacılık hizmetleri</li> <li>• Dijital ödeme uygulamaları</li> <li>• Elektronik ödemeler</li> <li>• Dijital finans</li> </ul>                                                                                                         |
| Yapay Zeka ve Robotik Çözümler                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapay zeka tabanlı bankacılık sistemleri</li> <li>• Sohbet robotları (Chatbots)</li> <li>• Robotik süreç otomasyonu</li> <li>• Akıllı süreç otomasyonu</li> <li>• Müşteri etkileşimlerinde robot danışmanlar</li> <li>• Robot-yatırım danışmanlık hizmeti (Robo-Advisors)</li> <li>• Dijital robotadvisory (Yapay zeka tabanlı dijital finansal düzenleyici)</li> <li>• Yapay zeka tabanlı dolandırıcılık tespit teknolojisi</li> </ul> |
| Blok Zinciri (Blockchain) ve Dağıtılmış Defter (Distributed ledger) Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blok zinciri teknolojileri</li> <li>• Dağıtılmış defter teknolojisi (DLT)</li> <li>• Blok zinciri dağıtılmış defterleri</li> <li>• Akıllı sözleşmeler</li> <li>• Dağıtılmış kayıtlar-ana zincir teknolojisi</li> <li>• Blockchain teknolojisi (sanal para sistemi)</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| Büyük Veri ve Veri Yönetimi                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyük veri (Big Data)</li> <li>• Veri havuzları</li> <li>• Dijital profil ve kullanıcı tanımlama</li> <li>• Derecelendirme ontolojileri (IoT verilerinin bağlantısı)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nesnelerin İnterneti (IoT) ve Akıllı Bankacılık                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesnelerin İnterneti (IoT)</li> <li>• Akıllı bankacılık (IoT tabanlı)</li> <li>• Akıllı banka kasası</li> <li>• Banka kasa sistemi</li> <li>• Parmak izi taraması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |

## **Banka Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Dijital Yeterlilikler**

Alanyazında en sık bahsedilen finansal teknoloji bankacılık sektöründe rekabeti artıran, geleneksel finans kuruluşlarının verimsiz olması ile veya geleneksel kuruluşların sunmadığı hizmetleri sağlayarak finansal hizmetleri daha geniş bir kitleye ulaştırma potansiyelindedir (Navaretti vd., 2017). Yapay zeka ve Robotik başlığında ise, RPA (Robotic process automation/Robotik süreç otomasyonu) gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. RPA insan etkileşimlerini taklit ederek kurallara dayalı iş süreçlerini otomatikleştiren bir yazılım robotu teknolojisidir ve bu yönü ile tekrarlayan ve düşük katma değerli işleri otomatikleştirerek bankalar için önemli bir avantaj sağlamaktadır (Villar & Khan, 2021). Akıllı Süreç Otomasyonu (Intelligent Process Automation - IPA) ise Bankalar, özellikle robotik (tekrarlayan görevlerin otomasyonu), analitik (büyük veri madenciliği) ve chatbotlar (müşterilerle dijital diyalog) alanlarında akıllı otomasyonu sağlamaktadırlar. Blokzinciri (Blockchain), işlemsel kayıtları saklayan ve aynı zamanda güvenliği sağlayan bir veri yapısıdır ve Blockchain üzerindeki veriler, şifreleme ve dijital imzalar sayesinde güvenli bir şekilde saklanır (Chowdhury vd., 2021).

Temalarda ortaya çıkan bir diğer konu olan Dağıtılmış Defter (Distributed ledger) Teknolojisi maliyetleri azaltıp finansal erişimi sağlama, araçları ortadan kaldırarak işlemi hızlandırma ve finansal katılımı artırma potansiyeli ile bankacılık sektöründe önemli bir teknolojidir (Maniff & Marsh, 2017). DLT'yi takip eden tema, Internet of Things (IoT) ve akıllı bankacılıktır. Ramphull ve Nagowah'a (2024) göre akıllı bankacılık, farklı türde sensörlerin kullanılarak bankacılık sektöründe karar alma süreçlerine yardımcı olan gerçek zamanlı veri yakaladığı akıllı bir topluluk örneğidir. IoT sistemlerinin geniş çapta birbirine bağlanmasıyla bankacılık sektöründeki hizmet kalitesi artırılabilir. Bu bağlantılar sayesinde değerli bilgiler yakalanabilir ve her işlemin takibi daha verimli hale getirilebilir. IoT destekli akıllı bankacılık, bankacılık sektöründe sensörler ve bağlı cihazlar gibi IoT teknolojilerinin kullanılarak yenilikçi ve kişiselleştirilmiş finansal hizmetler sunulmasıdır. Son olarak, büyük veri analitiği ve veri yönetimi, bankacılık sektöründe karar alma süreçlerini iyileştirmek, müşteri yönetimini geliştirmek ve finansal hizmetlerde daha stratejik bir yaklaşım sunmak açısından kritik öneme sahiptir (He, Hung ve Liu, 2012).

Bu sonuçlar, her ne kadar bu tez çalışmasında ele alınan konular alan yazında yer bulmuş olsa da, dijital yeterlilik ve eğitim bağlamında değil; daha çok bireysel düzeydeki başlıklar çerçevesinde ele alındığını göstermektedir.

### **Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçları**

Belge taraması analizi sonucunda, bankalardaki dijital teknolojilerin kullanım amaçları aşağıdaki gibi temalara ve alt temalara ayrıştırılmıştır. Ana temalara ilişkin betimsel analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

Tablo 4

#### *Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçları*

| Ana Tema                                               | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------------------------------------------------|---------|-----------|
| Bankacılık Sisteminin Geliştirilmesi ve Modernizasyonu | 10      | 22,22     |
| Müşteri Deneyimi ve Memnuniyetinin Artırılması         | 9       | 20        |
| Güvenlik ve Risk Yönetimi                              | 8       | 17,77     |
| Operasyonel Verimlilik ve Kurumsal Performans          | 7       | 15,55     |
| Veri Yönetimi ve Açık Bankacılık                       | 6       | 13,33     |
| Eğitim ve Dijital Yeterliliklerin Geliştirilmesi       | 5       | 11,11     |

Bu sonuçlara göre, bankacılık sisteminin modernizasyonu, güvenlik ve risk yönetimi, müşteri deneyimi, operasyonel verimlilik ve veri yönetimi temaları öne çıkmıştır. Dijital dönüşüm, bankaların teknolojik modernizasyonunu hızlandırarak, müşteri deneyimini iyileştirmesine, siber güvenliği artırmasına ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmesine katkı sağlamaktadır. Yukarıdaki bölümde de tartışıldığı gibi özellikle finansal teknoloji çözümleri, yapay zeka destekli güvenlik sistemleri ve açık bankacılık uygulamaları, bankaların rekabet gücünü artırırken, veri odaklı hizmetlerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Sonuçlar, bankaların daha hızlı, güvenli ve müşteri odaklı hizmetler sunabilmek için dijital yatırımlarını artırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ortaya çıkan temalar daha ayrıntısı ile aşağıdaki Tablo 6’da verilmiştir:

Tablo 5

*Dijital Teknolojilerin Kullanım Amaçlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

| Tema                                                   | Alt tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bankacılık Sisteminin Geliştirilmesi ve Modernizasyonu | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik modernizasyon</li> <li>• Dijital dönüşümü desteklemek</li> <li>• Yenilik temelli iş geliştirme yaklaşımı</li> <li>• Finansal hizmetlerin kapsayıcılığını iyileştirmek</li> <li>• İşletme maliyetlerini ve yönetim giderlerini azaltmak</li> <li>• Dijital yetenek açığının doldurulması</li> </ul> |
| Güvenlik ve Risk Yönetimi                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolandırıcılık ve kara para aklamayı önleme</li> <li>• Finansal işlemlerdeki riskleri azaltmak</li> <li>• Sistemin güvenilirliğini artırmak</li> <li>• Veri ihlallerini ve siber saldırıları önlemek</li> </ul>                                                                                               |
| Müşteri Deneyimi ve Memnuniyetinin Artırılması         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri sadakatini artırma</li> <li>• Kullanıcı dostu çok kanallı müşteri deneyimleri sağlamak</li> <li>• Müşteri hizmet süreçlerini hızlandırmak</li> <li>• Dijital bankacılığın müşteri hizmet deneyimlerine etkisini belirlemek</li> <li>• Müşteriye özel teklif sunmak</li> </ul>                         |
| Operasyonel Verimlilik ve Kurumsal Performans          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş süreçlerinin hızlandırılması</li> <li>• İnsan hatasını azaltmak</li> <li>• Bankacılık ve finansal operasyonların hızını, güvenliğini ve verimliliğini artırmak</li> <li>• Banka verimliliği, işletme kapasitesi ve kârlılığını artırmak</li> <li>• Kurumsal performansı iyileştirmek</li> </ul>            |
| Veri Yönetimi ve Açık Bankacılık                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri bilgilerini kontrol etme maliyetini azaltmak</li> <li>• Veriye dayalı bankacılık hizmetleri geliştirmek</li> <li>• Finansal kuruluşların muhasebesinde yinelenen kayıtları önlemek</li> <li>• Açık bankacılık hizmetlerini desteklemek</li> </ul>                                                     |
| Eğitim ve Dijital Yeterliliklerin Geliştirilmesi       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların dijital yeterliliklerini artırmak</li> <li>• Dijital becerilerin ve teknolojilerin öğrenilmesi</li> <li>• Personel eğitimi ve yeniden eğitim maliyetlerinin azaltılması</li> <li>• Sürekli eğitim modeli oluşturmak</li> </ul>                                                                   |

## **Dijital Yeterliliklere İlişkin Öğretim Programı**

Belge taraması yöntemi sonucunda, bu boyutta çok az bilgilere ulaşılmıştır. Bu durum ise, bu tez çalışmasına olan ihtiyacı yenilemektedir. Var olan çalışmalar daha çok dijital yeterliliklerin neler olduğu ve neden böyle bir ihtiyacın olduğunun belirtilmesi üzerinedir. Ancak, eğitim programına ilişkin yeterli bilgi sunulmamıştır. Bu başlık altında öne çıkan konular, şu şekilde sıralanabilir:

Sadece banka çalışanının değil, dijital dönüşüme ayak uydurabilmeleri için müşterilerin de bilgili olması gerekmektedir. Bu anlamda, müşterileri yeniliklere yönelik bilgilendiren eğitim içeriklerinin bankalar tarafından oluşturulması önemlidir. Müşteriler, günlük hayatlarında dijital araçları daha fazla kullanmaya başladıkları için, bankaların yaptığı dijital yatırımlar onların beklenti ve ihtiyaçları ile doğal bir uyum sağlamaktadır (Carbó-Valverde vd., 2020). Ancak yine de müşterilerin bankacılık sektöründeki bu hızlı değişime ayak uyduramadığı durumlar görülebilmektedir ve müşteri eğitimi bu süreçte kilit bir rol oynamaktadır (von Walter vd., 2023).

Eğitim yöntemi olarak, aktif öğrenme yaklaşımları ve bu kapsamda oyun ve oyunlaştırmadan bahsedilmiştir. Oyun ve oyunlaştırma, birçok eğitim türünde olduğu gibi bankacılık sektöründeki eğitimlerde de öne çıkmıştır. Bankacılık sektöründe çalışan eğitimlerini daha etkili, eğlenceli ve motive edici hale getirmek için kullanıldığı belirtilmektedir (Fauziyah, 2019). Yazarlara göre, oyunlaştırmadan cep telefonu uygulamaları üzerinden de erişilebilir ve bu biçimi ile esasında çevrimiçi öğrenmeyi de destekler. Bu türden eğitimler aynı zamanda eğitimler, çalışanların gerçek iş ortamında karşılaşacakları sorunları daha iyi anlamalarına ve uygulama yapmalarına yardımcı olur. Ayrıca, mikro öğretim ve video temelli içeriklerin kullanılması da eğitim yöntemine yön verebilecek önemli bulgulardandır. Bu ikisini dikkate alan eğitimler, bankacılık eğitimi kapsamında modüler eğitim verme ve kısa eğitsel içerikleri sunma potansiyeli bulunmaktadır. Lakin, Prandini ve Ficarelli (2021) mikro eğitim perspektifinden finans okuryazarlığı verdikleri araştırmalarında etkili sonuçlar elde etmişlerdir. Mikro eğitimi, öz düzenlemeli öğrenme ve senkron sanal oturumlar ile desteklemişler ve eğitimin sonunda katılımcıların finansal farkındalıklarını artırma, özgüven kazanmaları ve finansal kararlarında olumlu değişiklikler yapmaları konusunda başarılı bulmuşlardır.

Eğitimlerin verilmesinde eğitim danışmanlığı şirketlerine de yer verilmiştir. Esasında bankanın kendi içinde eğitim birimleri olabilmekle birlikte, spesifik konuların öğretiminde kurum dışından eğitim hizmetinin satın alındığı görülmektedir.

Son olarak, TAM (Technology Acceptance Model/Teknoloji Kabul Modeli) gibi teknoloji entegrasyonu modellerine önem verildiği görülmektedir. Bu ise, eğitime karar verilirken, Algılanan kullanılışlılık ve algılanan kullanım kolaylığı; bunlara bağlı olarak değerlendirilebilecek kullanıcı tutumu ve davranışı gibi faktörlerin de (Venkatesh & Davis, 2000) dikkate alınması gerektiğini oraya çıkarmaktadır.

### **Türkiye’deki Banka Çalışanlarının Dijital Öğrenme Becerileri Kazanmalarına Yönelik Verilen Hizmet İçi Eğitimler**

Bu başlık altında, Türkiye'deki banka çalışanlarının dijital öğrenme becerileri kazanmalarına yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin içeriği, sıklığı ve eğitimler verilirken hangi ortamlardan yararlanıldığına değinilecektir. Bu bulgular, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen nitel veri analizi ile sonucunda ortaya çıkmıştır.

Hizmet içi eğitimlerin hangi konulara odaklanıldığına bakıldığında, genel olarak kişisel gelişim ve mesleki gelişim bağlamında eğitimler verildiği görülmektedir. Bankada verilen eğitim konuları genel olarak dijitalleşme, veri analitiği, müşteri hizmetleri ve finansal teknolojiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Katılımcı 6, bu konuda kapsamlı bir yanıt vermiştir:

Bankamız genellikle çeşitli alanlarda eğitim programları sunar. Bu programlar genellikle şu şekildedir:

1. Temel Bankacılık Eğitimi: Yeni başlayanlar için bankacılık prensipleri, temel finansal ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sağlayan bir eğitim programıdır.
2. Müşteri Hizmetleri Eğitimi: Müşteri ile etkileşimde bulunan çalışanlar için müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik iletişim ve ilişki yönetimi becerilerini geliştiren bir eğitim programıdır.
3. Risk Yönetimi Eğitimi: Bankacılık sektöründe risklerin nasıl değerlendirileceği ve yönetileceği konusunda çalışanlara eğitim veren bir programdır.
4. Finansal Analiz Eğitimi: Çalışanların finansal tabloları yorumlama ve finansal analiz yapma becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim programıdır.
5. Dijital Bankacılık Eğitimi: Bankanın dijital platformlarını etkin bir şekilde kullanmayı öğreten, online bankacılık ve mobil uygulamalar hakkında bilgi sağlayan bir programdır.
6. Yasal ve Düzenleyici Eğitimler: Bankacılık sektöründeki yasal düzenlemeler ve uyumluluk konularında çalışanlara eğitim veren bir programdır.

7. Liderlik ve Yönetim Eğitimi: Yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmeyi ve yönetim yeterliliklerini artırmayı amaçlayan bir eğitim programıdır.
8. Müşteri Veri Gizliliği Eğitimi: Müşteri verilerinin gizliliğini korumak için çalışanlara veri güvenliği ve gizlilik konularında eğitim veren bir programdır.

Katılımcı 6'nın genel olarak çizdiği eğitimler çerçevesinde, dijital bankacılık ve veri güvenliği eğitimlerinin dijital yeterlilikler bağlamında değerlendirilebileceği görülmektedir.

Hangi eğitim ortamlarından yararlanıldığı konusunda, daha çok online öğrenme ortamlarından bahsedilmiştir. Bu ortamlar arasında, UDEMY gibi MOOCs (Massive Open Online Learning) platformları, Rootie, kurumsal LMS (Learning Management System) Ziraatliyorum, Vakıfbank Kurumsal Akademi, Miuul, TBB online eğitimleri, Linkedl (learning) gibi platformlardan yararlanılmakta ve Harward Business ile kısa kitap/makale ve podcast içeriklerini eğitim portalı üzerinden sunulmaktadır. Bu konuda, özellikle TBB'nin (Türkiye Bankacılar Birliği) öne çıktığı anlaşılmaktadır. Katılımcı 1:

Bankamızın kendi online akademi portalında yer alan online eğitimlerinden çalışanlarımız hem işleri, hem mesleki gelişimleri, hem de kişisel gelişimleri amacıyla faydalanabilmektedir. Bununla birlikte Miuul, Udey Business gibi dijital öğrenme portalları ile TBB online eğitimleri de taleplere göre çalışanlarımızın faydalanması amacıyla kullanılabilmektedir.

Online eğitime geçilmesinin bir diğer nedeni olarak, pandeminin etkisinden bahsedilmiştir. Bu konuda Katılımcı 15, şu şekilde dönüt vermiştir:

Bankamız özellikle pandemi sonrası süreçte eğitimde de dijitalleşme yolunda farklılıklar yaratmıştır. Daha öncelerde eğitimlerimiz belirli gruplar halinde otel konaklamalı birebir eğitim şeklinde olmaktadır. Çalışan açısından daha sosyal ve eğlenceli olsa da eğitim sıklığı daha az, eğitim maliyeti daha yüksek ve zaman kısıtlayıcı olmaktadır. Bankamızın kendi eğitim portalı pandemi sonrası dönemde daha etkin hale geldi. Kurum içi Eğitimlerimiz bankamız eğitim portalı aracılığıyla olmaktadır. Bankamız personel gelişimine çok önem vermektedir.

Eğitimlerin aynı zamanda kurum dışından da verildiği belirtilmiştir. Özellikle bu yönde verilen çevrimiçi sertifika programlarının ile çalışanların mesleki gelişimini desteklediği görülmektedir.

Diğer Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda özetlenmiştir:

- Dijital Eğitimler ve Online Platformlar: Bankanın kendi eğitim portalı üzerinden çalışanlara 7/24 erişilebilir dijital eğitimler sunulmaktadır. Ayrıca, Udey

Business, Harvard Business ve TBB Eğitim Programları gibi platformlarla iş birliği yapılmaktadır.

- Özel Çalışan Grupları için Eğitim: IT (Information Technologies) çalışanları gibi belirli departmanlar için özel olarak Udemy Business, Miou gibi dijital sağlayıcılar kullanılarak sistematik eğitim süreçleri yürütülmektedir.

Eğitimde hangi yaklaşımların benimsendiği konusunda ise şu dönütler verilmiştir; Sosyal öğrenme, video tabanlı eğitimler, mobil öğrenme gibi farklı yöntemler uygulanmaktadır.

Eğitimlerin ne sıklıkla verildiği konusunda verilen yanıtlar ise çeşitlilik göstermekle birlikte, genel olarak aylık, yıllık veya dönemlik olarak eğitimlerin verildiği belirtilmiştir. Bu konuda Katılımcı 4 şu şekilde ifade etmiştir: *“Gerek banka içi gelişim gerekse de kişisel gelişim amaçları ile eğitimler aylık, yıllık veya dönemlik olarak verilmektedir.”* Çevrimiçi verilen bazı eğitimlere ile 7/24 erişilebildiği belirtilmiştir (Katılımcı 3: *“7/24 erişime açık dijital eğitim platformları ve canlı sanal sınıflar gibi olanaklar, çalışanların eğitimlere daha kolay erişim sağlamalarını ve zamanlarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını mümkün kılıyor.”*)

Katılımcılar, eğitimlerin genel olarak tüm banka çalışanlarına verildiğini belirtmişlerdir. Ancak rollere, görev ve sorumluluklara (satış, operasyon, yönetim vb) eğitim sürecinde değişiklik olabileceğini belirtmişlerdir. Bu konuda Katılımcı 4 şunu belirtmiştir: *“Kurumiçi eğitimler güvenlik görevlilerinden üst düzey çalışanlara kadar her bir banka personeline verilmektedir.”*

Sonuç olarak, Türkiye’deki banka çalışanlarının dijital öğrenme becerileri kazanmalarına yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin konu itibari ile bu bölümün başında belirtilen alanyazın ile tutarlı eğitimleri kapsadığı görülmektedir. Örneğin, Çağır ve Candemir (2020), araştırmalarında Türk Bankacılık sektöründeki FinTek (Finansal teknoloji) şirketlerinin baskın yerine değinmişlerdir. Bir diğer deyişle, dünya genelindeki bankacılık sektöründe FinTek etrafında dönen gelişmeler Türkiye’de de tartışılan konular arasındadır.

Bir diğer bulgu da çevrimiçi platformlarda verilen eğitimlerin çeşitliliğidir. Bu da, bu bölümün başında ortaya koyulan bulgularda olduğu gibi dünyadaki eğilim ile koşut olarak, Türkiye’de de bankacılık eğitimlerinin hibrit yaklaşımdan yararlandığını göstermektedir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde bankacılık üzerine verilen eğitimlerde kurum içi eğitimler, kurum dışı verilen eğitimler ve Türkiye Bankalar Birliği'nin eğitimlerinden bahsedilmiştir. Bu üç durum, eğitimlerin kapsamlı ve farklı bakış açılarından, spesifik konulara özgü verildiğini düşündürmektedir. Her ne kadar Altay (2025), yükseköğretimde bankacılık bölümü müfredatlarının dijital dönüşüm ve krediler gibi kritik alanlarda yetersiz kaldığını güncel bir araştırmasıyla ortaya koysa da, bankaların bu bilgi açığını kendi stratejilerine uygun şekilde ve kendi imkânlarıyla çalışanlarına yönelik eğitimler yoluyla kapatmaya çalıştıkları görülmektedir.



## BÖLÜM 5

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, iş yerlerinde dijital öğrenme becerilerinin edinimi bankacılık sektörü üzerinden incelenmiştir. Bankacılık sektöründe çalışanların sahip olması gereken dijital yeterlilikler ele alınarak, hangi dijital teknolojilerin ne düzeyde ve hangi amaçlarla kullanıldığı araştırılmıştır. Ayrıca, dijital teknolojilerin öğretime yönelik en güncel öğretim programları değerlendirilmiş ve Türkiye’deki banka çalışanları özelinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Dünya genelinde bankacılık sektörüne ilişkin alan yazına bakıldığında, çalışanların sahip olması gereken dijital yeterlilikler bağlamında, sektörün dijitalleşme sürecinde en fazla yatırım yaptığı alanların Finansal Teknoloji ve Dijital Bankacılık, Yapay Zekâ ve Robotik Çözümler ile Blok Zinciri ve Dağıtılmış Defter Teknolojileri olduğu görülmektedir. Ayrıca, blok zinciri gibi teknolojilerin giderek artan bir öneme sahip olduğu, ancak henüz tam anlamıyla yaygınlaşmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenme ortamı olarak hibrit yaklaşımı destekleyen sistemlerden yararlanıldığı görülmektedir. Bu tür dijital yeterlilikler, teknoloji entegrasyon modelleri aracılığıyla da ele alınmakta; bu yaklaşımla işin niteliği ile dijital yeterlilikler arasında bir eşleştirme yapılmaktadır.

Türkiye’de ise görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre dünyadaki genel eğilimlere uyumlu içerikte dijital yeterliliklerden bahsedilmiştir (yapay zeka, FinTek vurgusu yapılmıştır). Bankaların eğitim programlarının çalışanların hem teknik hem de kişisel gelişimine yönelik tasarlandığı görülmüştür. Kişisel gelişimi de kapsayan eğitimlerdeki bu çeşitlilik uzun süredir (yaklaşık 20 yıl boyunca) bankacılık sektöründe görülen eğitimlerdendir (Bkz. Tanman, 2006). Dijital dönüşüm bağlamından bakıldığında ise, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dijitalleşme sürecinde, bankaların rekabetçi kalabilmesi için çalışanlarının sürekli eğitilmesi gerekmektedir ve eğitimler, dijital bankacılık hizmetleri, yapay zeka destekli müşteri hizmetleri ve veri analitiği gibi konulara odaklanmaktadır (Yazgan, Karadağ & Telli Üçler, 2021).

Öğrenme ortamları açısından değerlendirildiğinde ise Udemy ve Harvard Business gibi platformların etkin kullanımı, dijital öğrenme süreçlerini desteklemektedir.

Alanyazında belirtilen esneklik ve erişilebilirlik avantajları, bu platformların yaygınlaşmasını destekler niteliktedir (Pappas, 2019). Öğrenme ortamları açısından, Udemy Business gibi platformların finansal hizmetler sektöründe çalışanların dijital becerilerini geliştirmede etkin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bu platformlar, çalışanların ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş öğrenme yolları sunarak, dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Udemy Business, 2025). Ancak, bu platformların tüm çalışanlar tarafından aynı etkinlikte kullanılmadığı, bireysel farklılıkların öğrenme sürecine etkisi olduğu da eğitim ortamlarının tasarımında dikkate alınması gereken bir dinamiktir.

Tez çalışması kapsamında yürütülen görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 3. Türkiye'deki Banka Çalışanlarının Dijital Öğrenme Becerileri Kazanmalarına Yönelik İçerik Analizi Sonuçları

Sonuç olarak, bu çalışma dijital öğrenme becerilerinin dönüşümü konusundaki önemli bulguları ortaya koymuş ve özellikle bankacılık sektöründe bu becerilerin geliştirilmesi için daha sistematik ve yenilikçi yaklaşımlara gerek duyulduğunu göstermiştir. Bu bulgular, dijitalleşen iş dünyasına yönelik yeni stratejilerin belirlenmesine ışık tutabilir.

## Öneriler

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

### Bankacılık Sektörüne Yönelik Öneriler

- Bankalar, çalışanlarının Finansal Teknoloji, Dijital Bankacılık, Yapay Zeka, Robotik Çözümler, Blok Zinciri ve Dağıtılmış Defter Teknolojileri gibi alanlarda bilgi ve becerilerini artıracak modüler eğitim programları oluşturmalıdır.
- Bankalar çevrimiçi platformlar (Udemy, Coursera, Harvard Business gibi) ile yüz yüze uygulamalı eğitimleri birleştirerek çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine uygun çözümler sunmalıdır.
- Öğretim yaklaşımı olarak oyun ve oyunlaştırma gibi etkin öğretim yöntemlerini içine alan ve gerçek problemlere dayalı eğitimler verilmelidir.
- Eğitim içerikleri güncellenmeli ve dijital eğitimler 7/24 erişime açık olmalıdır.
- Eğitimler rollere göre adapte edilmelidir.
- Kurum içi ve kurum dışı eğitim seçenekleri ile eğitimler zenginleştirilmelidir.

### Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bankacılık sektöründe dijital öğrenme becerilerinin doğrudan ölçüldüğü çalışmalar yapılabilir.
- Dijital öğrenme becerilerinin analizi bir teknoloji entegrasyonu modeli çerçevesinde yürütülebilir.
- Katılımcıların çeşitli demografik değişkenlere yönelik analizi yapılabilir (Kamu bankası veya özel banka, yönetici rolü veya uzman rolü, yaş, cinsiyet gibi).
- Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan dijital öğrenme becerileri bir durum çalışması olarak araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Abeygunawardana, S. (2024). *Impact of digitalization on employment and job roles in the banking sector: A case study of ABC Bank Sri Lanka* [Master's thesis, Metropolia University of Applied Sciences].
- Adelani, T. O. (2019). Electronic banking and employees' job security in lafianasarawastate, Nigeria. *Lafia. Journal of Economics and Management Sciences*, 4(2), 89- 107.
- Akın, F. (2020). Dijital dönüşümün bankacılık sektörü üzerindeki etkileri. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6(2), 15–27
- Akilandeswari,P. & Jayalakshmi (2014). A Study on Effectiveness of Training in Indian Banks. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), 85-99.
- Altay, A. (2025). Türkiye’de Yüksek Öğretim Bankacılık Bölümü Müfredatlarının Sektör İhtiyaçları Bakışı Açısıyla Nicel İçerik Analizi. *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 43-61. <https://doi.org/10.55026/jobaf.1599178>
- Annisa, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 523-531. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.39](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39)
- Anwar, G. & Shukur, I. (2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* , 2 (1), 65-72.
- Aydın, S. & Onaylı, E. (2020). Bankacılıkta Dijital Dönüşümle Değişen Müşteri Deneyimi: Müşteri Sadakati, Memnuniyeti ve Tavsiye Eğilimine Yansımaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 27 (3), 645 - 663.
- Bakırtaş, T. & Ustaömer, K. (2019). Türkiye’nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Bank of England. (n.d.). *Careers: Technology careers*. Bank of England. Retrieved January 10, 2025, from <https://www.bankofengland.co.uk/careers/technology-careers>
- Bank of England. (2024). *Artificial intelligence in UK financial services: Opportunities and risks*. Bank of England. Retrieved January 10, 2025, from <https://www.bankofengland.co.uk/report/2024/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2024>
- Bank of England. (n.d.). *FinTech and financial services transformation*. Bank of England. Retrieved January 10, 2025, from <https://www.bankofengland.co.uk/research/fintech>

- Bank of England. (2023, October). *Speech: Elisabeth Stheeman at the London School of Economics conference*. Bank of England. Retrieved January 10, 2025, from <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2023/october/elisabeth-stheeman-speech-at-the-london-school-of-economics-conference>
- Bansal, N. (2020). The impact of training programme of digital banking services to employees of unorganised sector and their acceptability in India. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 12 (3).
- Barrowclough, D., Marois, T., & McDonald, D. A. (2020). Introduction: Public Banks Matter at A Time of Covid-19. In D. A. McDonald, T. Marois, & D. Barrowclough, *Public Banks and Covid-19 Combatting The Pandemic with Public Finance*. Kingsto-Geneva-Brussels: Municipal Services Project (Kingston), UNCTAD (Geneva) and Eurodad (Brussels).
- BDDK (2024). *TBS Temel Göstergeler Raporları*. <https://www.bddk.org.tr/Veri/Detay/162>
- Bessonova, E., & Battalov, R. (2020). Digitalization as a tool for innovative economic, development. *Economic Annals-XXI*, 186(11-12), 66-74. <https://doi.org/10.21003/ea.V186-08>
- Beybur, M., & Çetinkaya, M. (2020). *Covid-19 pandemisinin Türkiye’de dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkisi. Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 148-163.
- Brennen, S. ve Kreiss, D. (2014). *Digitalization and Digitization*. <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
- Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P.J., Rodríguez-Fernández, F. and (2020), The Effect of Banks' IT Investments on the Digitalization of their Customers. *Glob Policy*, 11, 9-17. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12749>
- Charkazzade (2022). *Dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Chowdhury, M. U., Suchana, K., Alam, S. M. E. & Khan, M.M. (2021) Blockchain Application in Banking System. *Journal of Software Engineering and Applications*, 14, 298-311. <https://doi.org/10.4236/jsea.2021.147018>
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve göstergeleri*. <http://www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2021/02/SKA-ve-Gostergeleri-Kapak-Birlestirilmis.pdf>
- Çağıl, G. & Candemir, G. (2020). Türk Bankacılık Sektörünün FinTek’ler Karşısında A’WOT Analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 113, 207 - 238.
- Daqar, M. A. (2021). The impact of training on banks employee performance. *Hungarian Agricultural Engineering*, 39, 22-28.

- Demirel, S., & Ulusoy, A. (2021). *Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün istihdam üzerine etkisi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256-267.
- Demirel, A. C. (2017). *Dijital Bankacılık ve Türkiye'deki Mevcut Durumunun Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirez, D., Gür, D., & Yaşa Özeltürkay, E. (2021). Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm: Açık bankacılık ve uygulamalarına ilişkin kavramsal bir araştırma. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 10–28.
- Fauziyah, U., Kaburuan, E. R., Wang, G., & Aqsha. (2019). Gamification for employee training platform in banking industries. *Proceedings of the 2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 503-508. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2019.8843804>
- Forster, N. (1995). The analysis of company documentation. C. Cassell & G. Symon (Eds). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage Publications.
- Güler, H. N. (2021). Dijitalleşmenin bankacılık üzerine etkileri. In *16th International Conference on Knowledge, Economy & Management Proceedings* (pp. 691–700).
- Haksever, B. F., & Baykal, B. (2023). Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme ve Finansal Teknolojilerin Hizmet Pazarlamasına Etkileri. *Akademik Açı*, 3(2), 191-228.
- Hallier, J., & Stewart, R. (1999). *Management in social care: A cause for concern or an adapting professional identity?* [Unpublished manuscript]. University of Stirling
- He, W., Hung, J.-L., & Liu, L. (2023). Impact of big data analytics on banking: A case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(2), 459-479. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2020-0176>
- ILO (2024). *Decent work in an increasingly digitalized financial services sector*. <https://www.ilo.org/publications/decent-work-increasingly-digitalized-financial-services-sector>
- Imran, M. & Tanveer, A. (2015). Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 13 (1), 22-44.
- Juhász, T., Kálmán, B., Tóth, A., & Horváth, A. (2022). Digital competence development in a few countries of the European Union. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 178–192. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0010>
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaur, J. (2016). Impact of training and development programmes on the productivity of employees in the banks. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5 (1), 46 - 52.
- Kirk, J., Miller, M. L. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. California: Sage Publications
- Kreitshtstein, A. (2017). *Digital transformation and its effects on the competency framework: A case study of digital banking* (Bachelor's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences). Retrieved from <https://www.theseus.fi/handle/10024/122409>
- Ledward, B. C., & Hirata, D. (2011). *An overview of 21st century skills*. Kamehameha Schools Research & Evaluation. [https://www.ksbe.edu/assets/research/collection/11\\_0111\\_ledward.pdf](https://www.ksbe.edu/assets/research/collection/11_0111_ledward.pdf)
- Maniff, J. L., & Marsh, W. B. (2017). Banking on distributed ledger technology: Can it help banks address financial inclusion? Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review, *Third Quarter*, 53-74.
- Mazurchenko, A., Zelenka, M., & Maršíková, K. (2022). Demand for Employees' Digital Skills in the Context of Banking 4.0. *E&M Economics and Management*, 25(2), 41–58. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-003>
- McKinsey (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Mișa, A. (2023). Continuous professional training in the banking of the future. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 2139–2149. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0187>
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Digital technology adoption, workforce agility, and digital technology outcomes in the context of the banking industry of India. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0018>
- Navaretti, G. B., Calzolari, G., & Pozzolo, A. F. (2017). FinTech and banking: Friends or foes? *European Economy – Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2017(2), 9-28.
- Nesindande, A. R. M., Saurombe, M. D., & Joseph, R. (2024). Exploring changes in banking workplaces because of digital technology implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2542. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2542>
- Norveel, J. (2020). *A case study on digital competence in the Norwegian banking sector* (Master's thesis). Kristiania University College.

- Norveel, J., Gonzalez, R., & Presthus, W. (2021). Basic digital competence in Norwegian banking. In *Proceedings of the International Conference on ENTERprise Information Systems* (pp. 183–190). <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/handle/11250/2731638>
- OECD (2022). Putting people first in digital transformation: Background paper for the CDEP Ministerial meeting. *OECD Digital Economy Papers*, No. 339, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/865f8426-en>.
- OECD (2023), *Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3958d102-en>.
- Omarini, A. (2017). The Digital Transformation in Banking and The Role of Fin Techs in the New Financial Intermedition Scenario. *The Journal of Finance, Economics and Trade (IJFET)*, 1-11.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 136-151. <https://doi.org/10.33707/akuuibfd.1382671>
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage Publications.
- Pappas, C. (2019, Kasım 29). 10 benefits of online learning platforms. *eLearning Industry*. <https://elearningindustry.com/what-is-elearning-and-top-10-benefits-of-elearning>
- Prandini, M. & Ficarelli, P. P. (2021). Effectiveness of Hybrid Micro-Learning for Financial Education of Filipino Women Migrants in Italy. *Journal of Public Affairs and Development*. <https://ovcre.uplb.edu.ph/journals-uplb/index.php/JPAD/article/view/819>
- Ra, S., Chin, B. & Liu, A. (2015). *Challenges and opportunities for skills development in Asia: Changing supply, demand, and mismatches*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Ramphull, B., & Nagowah, S. D. (2024). A knowledge model for IoT-enabled smart banking. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(9174–9206). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01434-2>
- Society for Human Resources Management (2022). *2022 Workplace Learning & Development Trends*. Research Report.
- Sultan, M., Hassan, R., & Zafar, A. (2024). The mediating role of digital competence in customer experience and satisfaction: Evidence from online banking services in Pakistan. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 2(4), 106-150.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.

- Tanman, B. (2006). Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim Ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Üniversitesi
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB). *İstatistiki Raporlar*. (tbb.org.tr/istatistiki-raporlar/2024)
- Türkiye Bankalar Birliği Dijital Yolculuk (<https://www.tbb.org.tr/faaliyetler/bireysel-musteri-hakem-heyeti/yillik-raporlar/pdf/3214>)
- Udemy Business. (2025). *Building Tomorrow's Skills in Today's Financial Services Workforce*. <https://business.udemy.com/resources/financial-services-learning-case-studies/>
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 (2), 186–204, <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>, S2CID 32642600
- Villar, A. S., & Khan, N. (2021). Robotic process automation in banking industry: A case study on Deutsche Bank. *Journal of Banking and Financial Technology*, 5(1), 71-86. <https://doi.org/10.1007/s42786-021-00030-9>
- von Walter, B., Jäger, B., Heumann, C., & Kremmel, D. (2023). Customer education in the digital age: Intended and unintended effects. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 1-10.
- Yazgan, A. E., Karadağ Ak, Ö., & Telli Üçler, Y. (2021). Dijitalleşmenin Türk bankacılık sektörüne yansımaları. *Five Zero*, 2(1), 48–59
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zeybek, H. (2018). Dijital Bankacılık, Mali Çözüm Dergisi, 28(150), 79-107.



## EK 1. Belge Analizi Sonuçları (Özet ve Örnek Tablo)

| Kaynak                                                                                                                                                                                                                  | Dijital teknoloji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Kullanım amacı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Öğretim programı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundira, M., Edoun, EI., Pradhan, A. (2024). Evaluating end-users' digital competencies and ethical perceptions of AI systems in the context of sustainable digital banking.                                            | -Yapay Zeka Tabanlı Bankacılık Sistemleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - Sürdürülebilir kalkınma hedefleri<br>- Kaynaklara erişim<br>- Yapay zeka güven sorunlarının finansal hizmet müşterileri üzerindeki etkileri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Yapay zekanın bankacılıkta etkili kullanımı için dijital okuryazarlığın artırılmasının önemli olduğu belirtilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Fundira, M., Edoun, EI., Pradhan, A., Mbohwa, C. (2024). Assessing digital competencies and AI ethics awareness among customers in the banking sector.                                                                  | -Teknoloji destekli dijital bankacılık<br>-Büyük veri<br>-Nesnelerin interneti<br>-Bulut bilişim                                                                                                                                                                                                                                                                      | -Dijital Yeterlilik<br>-Arttırılmış Yapay Zeka Etik farkındalığı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Müşterilerin dijital yeterliliklerini geliştirerek bankacılık hizmetlerinde yapay zeka etiği farkındalığının iyileştirilmesi ve dijital okuryazarlık girişimlerine öncelik verilmesi için kapsamlı eğitim programları sunulmalıdır.<br>Müşterilerin bankacılık sektöründe yapay zeka etiği konusunda kapsamlı bir anlayışa sahip olması için bankalar, bankacılıkta kullanılan yapay zeka teknolojileriyle ilişkili etik hususları açıklayan eğitim materyalleri ve kaynakları sağlamalıdır. |
| Imeda, A. Tsindelian,Maxim, M. Proshunin, Tatyana D., Sadovskaya, Zhanna G., Popkova, Mariam A., Davydova and Oksana A. (2021). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. | distributed ledger technology, big data and machine learning, digital profile (user identification and collection of data about individuals and legal entities from government databases)<br>-Makine öğrenimi ve dijital profil (kullanıcı tanımlama ve devlet veri tabanından bireyler veya tüzel kişiler ile ilgili veri toplama)<br>-Dağıtılmış defter teknolojisi | - promote the development and implementation of digital innovations<br>-Dijital yeniliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik etmek<br>-Bankacılık sisteminin istikrarını ve sürdürülebilir gelişimini sağlamak<br>-Dijital yeniliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik etmek<br>-Bankaların kendileri ve müşterileri hakkında bilgi gireceği genel bir sicil oluşturmak<br>-Müşterilerin varlıklarının fiyatını bulma yeteneği;<br>-Rehin verilen mülkün başka bir bankada rehin verilip verilmediğini kontrol etme yeteneği<br>-Belirli bir insan grubuyla işbirliği yaparak riskleri azaltmak; | The Bank of 4, as part of the implementation of the Main Directions for the Development of Financial Technologies for the period 2018–2020, launched a regulatory sandbox in April 2018, which provides an opportunity to pilot innovative financial technologies and services in the financial market.<br>Bankacılık sektöründe ihtiyati kuralların uygulanması ve ilişkilerin dijitalleşmesi yönünde bir eğilim konusunu ele almaktadır.                                                   |

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Müşteri bilgilerini kontrol etme maliyetini azaltmak;</li> <li>-Finansal kuruluşların muhasebesinde yinelenen kayıtların olmaması</li> <li>-Tüm işlemlerin sicile kaydedilmesi ve onlarla çalışmanın basitleştirilmesi</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mazurchenko, A., Zelenka M., Marsikova, K. (2022). Demand for employees' digital skills in the context of banking 4.0                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Self servis banka terminalleri</li> <li>- Sohbet robotları</li> <li>-Mobil bankacılık</li> <li>-Blok zinciri ve yapay zeka tabanlı dolandırıcılık tespit teknolojisi</li> <li>-Robotik süreç otomasyonu</li> <li>-Akıllı süreç otomasyonu</li> </ul> | <p>dddssdda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hem dijital becerilerin hem de dijital teknolojilerin öğrenilmesi</li> <li>-Çalışanların dijital yeterliliklerini düzenli olarak geliştirmesi</li> </ul>                                                          | Bankanın, günlük işlerinde dijital teknolojileri kullanma ihtiyacıyla yönlendirilen çalışanların eğitimini desteklemesi konusu ele alınmıştır. Bu amaçla, ilham verici etkinlikler, dersler ve atölyeler gibi eğitim faaliyetleri ve dijital yeterliliklerle ilgili mikro öğrenme videoları ile kendi kendine çalışma düzenli olarak gerçekleştirilir. |
| Nurfadilah, D., Samidi, S., Daryanto, WM. (2023). Digital readiness of Islamic rural banks in Indonesia: Lesson from the COVID-19 pandemic                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yenilikçi ve çeşitli, düşük ücretli, güvenli ve her yerden ve her zaman kolayca erişebilen dijital tabanlı bankacılık ürünleri ve hizmetleri</li> <li>-Müşteri etkileşimlerinde robo-danışmanlar ile sağlanması</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kullanım kolaylığı</li> <li>-Sosyal etki ve faydalılık</li> <li>-Yeterlilik</li> </ul>                                                                                                                                            | Teknoloji entegrasyonu için eğitimin önemi vurgulanmakta ve eğitim önerilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Francesco, C., Luana, S., Enrico, B., Anastasia, G., Isabella, K. (2023). FinTech in the financial system: Towards a capital-intensive and high competence human capital reality? | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fintech (Finansal Teknolojiler)</li> <li>-Robo-yatırım danışmanlık hizmeti</li> <li>Dijital ödeme uygulamaları</li> <li>-Blok zinciri dağıtılmış defterleri</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dolandırıcılık ve kara para aklamayı önleme</li> <li>-Siber güvenliği sağlama</li> <li>-Operasyonel verimliliği artırma</li> </ul>                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gopalakrishnan, C., Vinoth S., Anshika, J. (2024). Revolutionizing Finance: A Comprehensive Analysis of Digital Banking Adoption and Impact    | -Dijital bankacılık                                                                                                                                                                                                                           | Ax<br>-Tüketicilerin dijital bankacılık hizmetlerini benimsemesi<br>-Kullanıcı deneyimlerini davranışsal bir modele dayalı olarak incelemek ve modeli belirleyen faktörleri ortaya koymak<br>-Dijital bankacılığa yönelik tutumları etkileyen faktörleri belirlemek | -Teknoloji entegrasyonu için eğitimin önemi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Youliang, Y., Xinhao Q., Xuefang W. (2024). Does corporate digitization affect shadow banking business? Evidence from Chinese listed companies | Kurumsal Dijitalleşme                                                                                                                                                                                                                         | -Operasyonel verimliliği arttırmak<br>-Pazar kanallarını geliştirmek<br>-Ekonomik kalkınmayı desteklemek<br>-İş potansiyellerinin tamamını kullanma yönünde destek sağlamak                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Krasonikolakis, I., Tsarbopoulos, M., Eng, TY. (2020). Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation?                      | - Kurumsal dijital teknoloji<br>-Ara yazılımlar<br>- robodanışman                                                                                                                                                                             | - Dijital dönüşümü anlamak için bir çerçeve oluşturma                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mhlanga, D. (2022). Block chain technology for digital financial inclusion in the industry 4.0, towards sustainable development?               | -Blokchain teknolojileri<br>-Akıllı sözleşmeler<br>-Nesnelerin internet<br>- Dağıtılmış defter teknolojisi<br>-Dijital finansal hizmetler                                                                                                     | -Para transferini standartlaştırmak<br>-Bankacılığa erişimi arttırmak<br>-Nüfusun çoğu için finansal hizmetlere erişimi kolaylaştırmak                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Anastasiia M., Martin Z., Kateşina M., (2022). Demand For Employees' Digital Skills in the Context of Banking 4.0                              | -Finans sektöründe dijitalleşme<br>-Dijital yeterlilikler<br>-Yapay zekaya dayalı bankacılık hizmetleri<br>-Self-servis banka terminalleri<br>-Sohbet robotları<br>-Yapay zeka tabanlı dolandırıcılık tespit teknolojisi<br>-Mobil bankacılık | -Müşteri sadakatini arttırma<br>-İnsan hatasını azaltma<br>-Önde gelen rakiplerle başa çıkma<br>-Varlıkları dijitalleştirme<br>-Dijital kimlik oluşturma<br>-Müşterilere özel teklif sunmak<br>-Kullanıcı dostu çok kanallı müşteri deneyimleri                     | -İlham verici etkinlikler (dijital kahvaltılar, çalışanların yeniliklerden ve başarıdan ilham alabilecekleri ilham günü konferansları<br>-Dijital yeterlilik üzerine mikro öğrenme videoları<br>-Dijital eğitim kampı<br>-Dijital bilgi işleme ve iletişim; bilgileri yeni gerçekleşen çalışma koşullarına uyarlamak için gerekli görülen problem çözme becerilerini, eleştirel düşünmeyi ve aynı zamanda da online çalışma ortamlarında yer alan bilgi ve belgeleri |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>anlama ve onlar üzerine çalışma yetisini içermektedir.</p> <p>-Yöneticilere teknolojik trendler hakkında genel bakış sağlamak ve onları sürekli değişen dijital ortamda çalışmaya hazırlamak</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ramphull, B., Soulakshmee D., Nagowah. (2021). A Knowledge Model for IoT-Enabled Smart Banking               | <p>-Nesnelerin İnterneti (IoT)</p> <p>-Akıllı bankacılık (IoT tabanlı)</p> <p>-Banka kasa sistemi</p> <p>-Parmak izi taraması</p> <p>-Akıllı banka kasası</p> <p>-Derecelendirme ontolojileri (IoTdan gelen kaynakların ve cihazların birbirine bağlanmasına izin vermektedir. Bu da akıllı yürütmeyi teşvik etmektedir.</p> <p>-XSLT ve anlamsal web teknolojileri</p> | <p>-Müşteriler ve ortaklar arasındaki işbirliğini teşvik etme</p> <p>-Müşteriye bankacılık ürünleri hakkında kesin bilgiler sunarak iyi karar vermeye katkı sağlama</p> <p>-Veri ihlallerini veya bilgisayar korsanlığı gibi siber saldırıları önlemek</p> <p>- Verimli, kişiselleştirilmiş ve yenilikçi veri odaklı açık bankacılık hizmetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunma</p> | <p>-Dijitalleşme sürecinde, kullanıcıların bu sistemleri doğru kullanabilmesi için eğitim programlarının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. (Dijital teknolojilerin ve akıllı bankacılık sistemlerinin anlaşılması, çalışanlar ve müşteriler için dijital yeterliliklerin artırılmasını gerektirmektedir). Bankaların ve müşterilerin IoT tabanlı sistemleri etkin bir şekilde kullanabilmesi için belirli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.)</p> <p>-Banka personelinin eğitimi (çalışanlar sistemin nasıl çalıştığını anlamadıklarında, müşteri desteği sağlamakta zorlanabilmektedirler.)</p> |
| Barforoush,AA., Goumeh, F. (2021). A Digital Maturity Model for digital banking revolution for Iranian banks | <p>-Dijital olgunluk modeli</p> <p>-Dijital bankacılık</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>-Müşteri için ulaşılabilir olma, kullanışlı olma ve maliyet etkinliğini sağlama</p> <p>-İşletme maliyetini azaltma</p> <p>-Hatasız ve gelişmiş hizmetler sunmak</p> <p>-Müşteriye maksimum hizmet sunmak</p> <p>-Kuruluşların dönüşümlerine nasıl yaklaştıkları konusunda rehberlik sağlama (olgunluk modeli)</p>                                                                    | <p>Makalede, doğrudan eğitim üzerine bir bilgi sunulmasa da, aşağıdaki boyutlar bir eğitim içeriği konusunda fikir vermektedir:</p> <p>Müşteri Yetkinliği</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelin müşteri boyutunda müşteri yetkinliği, müşteri deneyimi ve davranışları ele alınmaktadır.</li> <li>• Dijital bankacılığa geçiş sürecinde müşterilerin yeni dijital hizmetleri etkin bir şekilde kullanabilmeleri için dijital okuryazarlıklarının önemli olduğu ima edilmektedir.</li> </ul>                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>1. Çalışanların Dijitalleşmeyi Kabul Etme Düzeyi (Employee Acceptance Level)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ekosistem boyutunda, bankaların çalışanlarının dijitalleşmeyi kabul etme düzeyi değerlendirilmektedir.</li> <li>Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların eğitimi ve adaptasyonu önemli bir faktör olarak görülmektedir.</li> </ul> <p>2. Strateji ve Yeterlilik Geliştirme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital olgunluk modeli, bankaların dönüşüm sürecinde stratejik yönetim, inovasyon yönetimi ve çevik değişim yönetimini içermektedir.</li> <li>Bu süreçlerin başarıya ulaşması için çalışanların dijital yeterliliklerinin artırılması ve eğitilmesi gerektiği dolaylı olarak ifade edilmektedir.</li> </ul> |
| Furinto, A., Thuda, A., Hamsal, A., Kartono, R. (2023). The Effect of Digital Talent and Digital Capability on Bank Performance: Perspective of Regional Development Bank Employees | - FinTech                                                          | <p>- Uzun vadede hayatta kalmasını sağlamak</p> <p>- Yönetim stratejisini hazırlamak</p> <p>-Dijital yetenek açığının kapatılması</p> <p>-Dijital dönüşümü desteklemek</p> <p>-Yetenek geliştirmek, yetenek çekmek, yetenek eksikliklerini gidermek</p>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N. & Tony. (2023). Role of Digital Transformation on Digital Business Model Banks                                                             | -Sanal mağazalar<br>-E-banka hesap özetleri<br>-Çevrimiçi ödemeler | <p>-Bankanın iş değerini ve önerilerini müşteri perspektifinden iyileştirme</p> <p>-Operasyonel maliyet verimliliği</p> <p>-İş sürecini, yönetim bilgi sistemlerini ve tedarik zinciri verilerini birbirine bağlayarak organizasyonun veri ve bilgi işleme yeteneklerini geliştirme</p> | - Video konferans yöntemi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bankalar için sistemsel riskin azaltılmasına katkı sağlama</li> <li>-İşlemler arası sürenin kısaltılması</li> <li>-İnsan kaynaklarına olan olumlu etkiler (BT Yeteneklerindeki iyileşmenin web sitesi yoğunluğu, internet kullanımı noktasındaki olumlu katkıları)</li> </ul>                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Jia, K., He K. and Mohsin, M. (2022). Digital financial and banking competition network: Evidence from China                  | - Finansal Tekn.                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Finansal hizmetlerin kapsayıcılığını iyileştirmek, bankacılık sektörünün genel</li> <li>-Rekabet gücünün teşvik edilmesi ve bu şekilde hizmet kapsamını genişletme</li> <li>-Rekabeti teşvik etme</li> <li>-Sermaye tahsis yeteneğinin iyileştirilmesi</li> <li>-Rekabet ağları oluşturma</li> </ul>                                                                                                                                       | Bu makalede, doğrudan eğitim üzerine bir ifade bulunmasa da, dijital finansın bankaların rekabet yapısını nasıl değiştirdiği üzerine yapılan analizler, bankacılık sektöründeki çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlama gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışanların bu yeterliliklere sahip olması gerekliliğinden bahsedilebilir. |
| Zhu, Y. and Jin, S. (2023). COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational Capabilities of Commercial Banks       | -Bankaların dijital dönüşümü                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-İşletme maliyetini ve yönetim giderlerini azaltmak</li> <li>-Pazarlama hayatına yapılacak olan yatırımın artırılması</li> <li>-İnsan Kaynakları maliyetlerinde tasarruf etme (çalışan insan sayısı azalacak ve yeni işe alınacak çalışan sayısı düşecek)</li> <li>-Zaman maliyetlerinin azaltılması</li> <li>-Banka verimliliği, işletme kapasitesi ve karlılığın artırılması bu yolla da kurumsal performansın iyileştirilmesi</li> </ul> | Bu makalede her ne kadar doğrudan eğitim üzerine bir ifade bulunmasa da, dijital dönüşümdeki hızı ayak uydurabilmek için verilebilecek olan hizmet içi eğitimlerin önemli bir rolü olduğu söylenebilir.                                                                                                                                             |
| Zamaslo, B., Kovalenko,V., Lozynska, O. (2021). Digital Transformation Level Indicators of Banks                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elektronik ödemeler</li> <li>- Dijitalleştirilmiş bankacılık hizmetleri</li> <li>-Yaygın çevrimiçi platformlar</li> <li>-Dijital müşteri iletişim kanalları</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Karmaşık gösterge içerisinde bir bankacılık dijitalleşme gösterge sistemi ve değerlendirme yöntemi geliştirmek</li> <li>-Yenilikçi ürün ve hizmetlerin kullanımı</li> <li>-Rekabet sağlama ve bankanın gelişim stratejilerini iyileştirme</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | Her ne kadar makalede doğrudan eğitim üzerine bir ifade bulunmasa da, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların ve müşterilerin yeni dijital hizmetleri etkili bir şekilde kullanabilmesi için dijital becerilere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.                                                                                           |
| Gupta, A., Chauhan, S. and Akhtar, A. (2022). Customer experience in digital banking: a review and future research directions | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dijital bankacılık</li> <li>-İnternet bankacılığı</li> <li>-Müşteri memnuniyetini ölçmek</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dijital bankacılığın, müşterilerin hizmet deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri üzerindeki etkisini ortaya koymak</li> <li>-Bankaların finansal performansını etkileyen dijital bankacılığın en önemli</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bankalar müşteri deneyimi çerçevesini dijital platformlarında ‘oyun benzeri özellikler’ yerleştirmek için kullanabilirler.</li> <li>-Yeni oyunlaştırma kavramı</li> </ul>                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                               | <p>için dijital oyunlaştırma</p> <p>-Dijital hizmet senaryosu (pandemi sürecinin başlaması ile birlikte meydana gelen ‘yeni normal’ olarak adlandırılan sürecin hizmet sektöründe meydana getirdiği dijitalleşmeye uyum sağlayabilmek için geliştirilen senaryolar)</p> | <p>değişkenlerini belirlemede yardımcı olacak bir çerçeve geliştirmek</p> <p>-Dijital bankacılık literatüründe ortaya çıkan eğilimleri ve boşlukları belirlemek</p>                                                                                                                                                                           | <p>-Yeni oyunlaştırma kavramı: Web portalı kullanılarak yapılan işlemler için ödüller, para tasarrufu sağlayan işlemler için liderlik tabloları vb. Gibi oyun özellikleri, finansal okuryazarlığı geliştirmek için kullanılan güçlü araçlardır. Avatarların,ve yükseltme puanlarının, liderlik tablolarının ve takım puanlarının, dijital geri bildirim sistemlerinin ve banka müdürleri için super avatarların etkinliği söz konusudur.</p> |
| Barjaktarovi’c Rako’cev’c, S., Miloševi’, S. and Raki’c, N. (2023). Digital Banking Services from Customer Perspective                                                                        | -Dijital bankacılık ürün ve hizmetleri                                                                                                                                                                                                                                  | <p>-Dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımına yönelik teşvikleri keşfetmek</p> <p>-Zaman tasarrufunun sağlanması</p> <p>-Zaman ve mekan esnekliğinin sağlanması</p>                                                                                                                                                                | Teknoloji entegrasyonu için eğitimin önemi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Rangaswamy, E., Nadipilli, N. & Nawaz, N. (2023). A Comparative Study of Traditional Bank A and Digital Bank B from an Organizational Innovation Perspective                                  | <p>-Bankacılıkta dijital hizmetlerin artırılması ve kullanımı</p> <p>-Dijital roboadvisory yapay zeka tabanlı dijital finansal düzenleyici</p>                                                                                                                          | <p>-Teknoloji devriminin bankacılık operasyonlarını nasıl değiştirdiğini bulmak</p> <p>-Teknolojinin bankaların dijital dönüşümünde nasıl bir itici güç olduğunu analiz etmek</p> <p>-Bankalarda ürün yeniliğini benimsemek ve bu yolla daha fazla katma değer sağlamak</p> <p>-Maliyet avantajı sağlamak</p> <p>-Zaman avantajı sağlamak</p> | - İnovasyon (yenilikçilik) ve eğitimin önemine değinilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Limy, O. & Zarlis, M. (2024). Analysis Customers’ Factors of Switching Intention from Using Conventional Bank Services to Digital Bank in Indonesia                                           | -Çevrimiçi bankacılık hizmetleri                                                                                                                                                                                                                                        | <p>-Bankaya daha fazla içgörü sağlama</p> <p>-Pazarlama stratejilerini geliştirme</p> <p>-Müşterileri ve potansiyel müşterileri elde tutmak ve çekmek</p>                                                                                                                                                                                     | Teknoloji entegrasyonu için eğitimin önemi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dziamulych, M., Mostovenko, N., Korobchuk, T., Stashchuk, O., Martyniuk, R., Strelkova, G., Grebeniuk, N. (2021). Banking Innovations and their Influence on the Formation of Digital banking | <p>-Dijital mobil çözümlere dayalı yeni özel bankacılık sistemleri</p> <p>-Banka ve müşteri arası temas olmadan</p>                                                                                                                                                     | <p>-Bankacılık kurumlarının işleyişini ve verimliliğini iyileştirmek</p> <p>-Bankacılık işlemlerinde güvenliği arttırmak</p> <p>-Bankaların verimliliğinin artırılması</p>                                                                                                                                                                    | Bu makalede her ne kadar doğrudan eğitim ile ilgili bir ifade bulunmasa da, müşteriler ve bankacılık sektörü çalışanları için en son teknolojik gelişmelerin uygulanmasına                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | elektronik yollarla iletişim ağına kurulması<br>-Yeni nesil bankacılık hizmetleri (internet bankacılığı, mobil bankacılık, telefon bankacılığı)<br>-Kişisel dijital asistan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | yönelik eğitimlerin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| OECD – Türkiye Dijital Hükümet İncelemesi-Dijital olarak etkinleştirilmiş bir hükümete doğru<br>( <a href="https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-turkiye_3958d102-en.html">https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-turkiye_3958d102-en.html</a> ) | ÖNERİLER:<br>-Kamu sektöründe daha iyi iletişim hizmetleri, daha hızlı ve daha iyi karar almayı teşvik eden bir organizasyon yapısı, daha fazla iş birliği fırsatı, bir öğrenme kültürü ve daha esnek çalışma politikaları içeren bir çalışma ortamı<br>- Liderlik pozisyonları da dahil olmak üzere tüm düzeylerdeki kamu görevlilerinin başarılı bir dijital dönüşüme öncülük etmek için yeterli dijital okuryazarlık ve güveni geliştirmelerinin sağlanması<br>-Gerekli dijital yetenekleri çekmek ve şeffaf bir ödül sistemi, profesyonel gelişim ve hareketlilik fırsatları sunmak için bir işe alım stratejisi oluşturun ve bu değişikliklere uyum sağlayacak bir çalışma ortamı<br><br>AMAÇ<br>-Yeni ulusal dijital hükümet stratejisi, iddialı bir vizyon belirleyerek, öncelikleri tanımlayarak ve kapsamlı bir değişim elde etmek için net sorumluluklar belirleyerek daha etkili kurumsal kapasite oluşturma fırsatı sağlama<br>-Yöneticilerin sürekli öğrenmeyi mümkün kılan ve dijital yetenekleri çekmek ve tam potansiyellerine ulaşmalarını teşvik etmek için esneklik sağlayan operasyonel ortamları teşvik etmesi<br>-kullanıcıların daha iyi anlaşılması ve ihtiyaçlarına yanıt verilmesi için teknoloji ve verilerin kolaylaştırıcılar olarak tanınması<br>-kamu güvenine olumlu katkı sağlama | -Kamu görevlilerinin deneyebilecekleri güvenli bir öğrenme ortamının yaratılmasına öncelik vererek böyle bir kültürü güçlendirmek ve dijital deneyleri, yeni dijital becerilerin uygulanmasını ve sağlam bir yaşam boyu öğrenme zihniyetinin oluşturulması<br>- Tüm kamu kurumlarının tüm kademelerindeki tüm kamu görevlilerine dijital hükümet kullanıcı becerileri konusunda temel bir eğitim sağlamak<br>- Dijital yeteneklerin motivasyonunu yüksek tutmak için mesleki ve kişisel gelişim paketleri sunmak.<br>- Sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmek için resmi olmayan eğitim uygulamalarını genişletmeleri amacıyla dijital yetenekleri teşvik etme ve güçlendirme<br>- Eğitime yatırım yapma |
| Türkiye Bankalar Birliği Dijital Yolculuk<br>( <a href="https://www.tbb.org.tr/faaliyetler/bireysel-musteri-hakem-heyeti/yillik-raporlar/pdf/3214">https://www.tbb.org.tr/faaliyetler/bireysel-musteri-hakem-heyeti/yillik-raporlar/pdf/3214</a> )                                                      | -Dijital bankacılık<br>- Mobil telefonlar<br>-finansal hizmetler<br>-debit kartlar<br>-bankamatikler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | - Ödemelerin kolaylaşması<br>- Güvenliğin sağlanması<br>- Sahteciliğin önüne geçilmesi<br>- Online ticaretin sağlanması<br>-Para transferlerinde kolaylık sağlanması<br>-Uzaktan müşteri kaydının kolaylaşması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dijital ödemeler (online ticaret)</li> <li>-internet bankacılığı</li> <li>- EFT sistemi</li> <li>-Fast sistemi</li> <li>-e-ortamların oluşturulması (tapu, ipotek vb.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ödemelerin kolaylaştırılması</li> <li>-Müşteri taleplerine daha hızlı dönüş sağlanabilmesi</li> <li>-Bilgi ve belge doğrulama sistemlerinin kurulması</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ILO: Giderek dijitalleşen finansal hizmetler sektöründe insana yakışır iş<br>( <a href="https://www.ilo.org/publications/decent-work-increasingly-digitalized-financial-services-sector">https://www.ilo.org/publications/decent-work-increasingly-digitalized-financial-services-sector</a> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Siber güvenlik</li> <li>-Yazılım geliştirme</li> <li>-Veri analitiği</li> </ul>                                                                                                   | - Dijital dönüşümün hayata geçirilmesi                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beceri edinme programları</li> <li>- Dijital beceri modülleri</li> <li>- Kurumdışı öğrenme platformları</li> <li>- İş başında eğitim</li> <li>- Dijital becerilere yönelik kapasite geliştirme programları</li> <li>- Kurum çapında öğrenme mimarisi</li> <li>- E-öğrenme platformu</li> <li>- Sosyal diyalog araçları</li> </ul> |

## EK 2. Görüşme soruları

### Banka Dijital Yeterlilik ve Eğitim Programları

(Giriş)

Sevgili Katılımcı,

Ben Zehra Kaya, Ankara Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde, bankacılık sektöründe çalışanlardan beklenen dijital yeterlilikleri ve buna yönelik eğitimleri incelemeyi amaçlıyorum.

Yanıtlarınız gizli ve anonim tutulacaktır. Cevaplarınızı tezimin dışında herhangi bir çalışmada kullanmayacağım. Üniversitemden etik onay almış bulunmaktayım.

Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Zehra Kaya

Prof. Dr. Hayriye Ozturk  
(Danışman)

**Banka adı:**

**Görev unvanı:**

1. Bankanız çalışanlarının hangi dijital yeterliklere sahip olması gerekmektedir?
2. Hizmet içi eğitimler hangi içerikte, ne sıklıkta verilmektedir?
3. Hangi dijital öğrenme ortamlarından yararlanılmaktadır? (Linkedin, Online Sertifika Programları vb)
4. Eğitimler ne şekilde düzenlenmektedir? (Düzenlenme sıklığı, yüz yüze, online)
5. Eğitimler kimlere verilmektedir?
6. Dijital yeterlilikler ve eğitimlere ilişkin başka görüşleriniz var mı?

### EK 3. Etik Kurul Raporu

#### ANKARA ÜNİVERSİTESİ ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 06.05.2024

Toplantı Sayısı : 14

Karar Sayısı : 148

**148-** Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerinden **Doç. Dr. Hayriye Tuğba ÖZTÜRK**'ün danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi **Zehra KOCABAŞ**'ın, "İş Yerinde Dijital Öğrenme Becerilerinin Dönüşümü Bankacılık Sektörü Örneği" yüksek lisans tezi ile ilgili 29/03/2024 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerinden **Doç. Dr. Hayriye Tuğba ÖZTÜRK**'ün danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi **Zehra KOCABAŞ**'ın, "İş Yerinde Dijital Öğrenme Becerilerinin Dönüşümü Bankacılık Sektörü Örneği" yüksek lisans tezi ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLININ AYNIDIR

06/05/2024



## BENZERLİK BİLDİRİMİ

“TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL YETERLİLİK EĞİTİMİNE YÖNELİK BİR İNCELEME” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihal Tespit Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan alıntılar” ve (4) “Lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum kendi yayınlarım ve yararlandığım mevzuat metinleri gibi kaynaklar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <b>Rapor Tarihi</b>      | : 05-May-2025 |
| <b>Gönderim Numarası</b> | : 2666128607  |
| <b>Sayfa Sayısı</b>      | : 103         |
| <b>Sözcük Sayısı</b>     | : 12901       |
| <b>Karakter Sayısı</b>   | : 95847       |
| <b>Benzerlik Oranı</b>   | : % 7         |
| <b>Savunma Tarihi</b>    | : 14.03.2025  |

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihal Tespit Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin, tek bir kaynakla eşleşme oranının ise %2’den fazla olduğunun belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Zehra KOCABAŞ

**Tarih:** 05.05.2025

**İmza:**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı ve Soyadı :** Zehra KOCABAŞ

**E-Posta Adresi:**

### İş Deneyimi

| UNVAN             | GÖREV YERİ                                            | YIL       |
|-------------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| Uzman Yardımcısı  | TRT – İnsan Kaynakları                                | 2022-...  |
| Stajyer           | TUBİTAK – ULAKBİM- İnsan Kaynakları                   | 2018-2018 |
| Stajyer           | Final Koleji                                          | 2017-2017 |
| Yönetici Asistanı | T. Vakıflar Bankası – Orta Anadolu Bölge<br>Müdürlüğü | 2016-2016 |

### Akademik Bilgiler

### Öğrenim Durumu:

| DERECE | BÖLÜM/PROGRAM                                   | ÜNİVERSİTE          | YIL         |
|--------|-------------------------------------------------|---------------------|-------------|
| Lisans | Siyasal Bilgiler Fakültesi<br>Çalışma Ekonomisi | Ankara Üniversitesi | 2015 - 2020 |