

Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Fuat Ferit YAZAR



ÖZGÜR
YAYINLARI

Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Fuat Ferit YAZAR



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış

Editor: Dr. Öğr. Üyesi Fuat Ferit YAZAR

Language: Turkish

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8998-28-3

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1239>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Yazar, F. F. (ed) (2026). *Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1239>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

İçinde bulunduğumuz çağ, çalışma yaşamını ve örgütsel yapıları derinden etkileyen çok katmanlı bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Dijitalleşme, sürdürülebilirlik, esnek çalışma modelleri, artan veri yoğunluğu ve insan odaklı yönetim anlayışının güç kazanması, örgütlerin işleyişini olduğu kadar çalışan davranışlarını, yönetsel süreçleri ve örgüt kültürünü de yeniden şekillendirmektedir. Bu değişim, örgütsel davranış alanının geleneksel kavramsal sınırlarını genişletmekte; alana daha güncel, bütüncül ve disiplinler arası bir bakışla yaklaşmayı gerekli kılmaktadır.

Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış başlıklı bu eser, söz konusu dönüşümü çok boyutlu ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alma gereğinin bir ürünü olarak hazırlanmıştır. Kitapta, değişen iş ekosistemi bağlamında yeşil örgütsel davranış, dijital çağda örgütsel davranışın yeniden düşünülmesi, uzaktan çalışma ile dönüşen dijital örgüt kültürü, dijital tükenmişlikten dijital gelişime uzanan pozitif teknoloji yaklaşımı, dijital organizasyonlarda aşırı bilgi yükü ve analiz felci ile insan odaklı karar verme süreçleri gibi güncel ve dikkat çekici temalar ele alınmaktadır. Bu yönüyle eser, hem çağın dinamiklerini yansıtan hem de örgütsel davranış literatürüne yeni açılımlar sunan bir içerik bütünlüğü ortaya koymaktadır.

Kitabın temel yaklaşımı, insanı örgütsel yaşamın merkezinde konumlandırırken, teknolojik gelişmeleri ve değişen iş dinamiklerini dışlayan değil, bunlarla etkileşim içinde değerlendiren bir anlayışa dayanmaktadır. Özellikle Endüstri 5.0 perspektifinin öne çıkardığı insan-teknoloji dengesi, çalışan refahı, kurumsal sürdürülebilirlik, karar verme sorumluluğu ve örgütsel dayanıklılık gibi kavramlar, bu eserin düşünsel çerçevesini güçlendiren başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bakımdan kitap, yalnızca mevcut gelişmeleri açıklamakla kalmamakta; aynı zamanda geleceğin örgütlerine ve yönetim anlayışına ilişkin kavramsal bir zemin de sunmaktadır.

Akademisyenler, araştırmacılar, lisansüstü öğrenciler ve profesyoneller için hazırlanan bu çalışmanın, örgütsel davranış alanında yürütülecek yeni tartışmalara katkı sağlaması ve ilgili literatüre değerli bir kaynak olarak katkıda bulunması temenni edilmektedir.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Değişen İş Ekosisteminde Yeşil Örgütsel Davranış 1
Oğuz Akar
Zümrüt Hatun Demirel

Bölüm 2

Dijital Çağda Örgütsel Davranış Üzerine Yeniden Düşünmek: Uzaktan Çalışma ve Dijital Örgüt Kültürü 25
Aytül Güneşer Demirci
Burcu Şefika Doğrul

Bölüm 3

Dijital Tükenmişlikten (Digital Burnout) Dijital Gelişime (Digital Flourishing): Endüstri 5.0 Bağlamında Pozitif Teknoloji Yaklaşımı 47
Güray Yılmaz

Bölüm 4

Dijital Organizasyonlarda İnsan Odaklı Yönetim: Aşırı Bilgi Yükünden Analiz Felcine 71
Şükrü Bozkurt

Bölüm 5

Örgütsel Davranış Perspektifinden Uçuş Operasyonlarında İnsan Odaklı Karar Verme: Sorumluluk ve İnisiyatif Dinamikleri 89
Özlem Munise Kaynak

Değişen İş Ekosisteminde Yeşil Örgütsel Davranış¹

Oğuz Akar²

Zümrüt Hatun Demirel³

Özet

Günümüzde iş ekosisteminde yaşanan hızlı dönüşümle birlikte küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların etkisiyle örgütlerin yönetim anlayışlarını ve çalışan davranışlarını önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde çevresel sorumluluk ve sürdürülebilirlik anlayışı, örgütler açısından yalnızca yasal bir zorunluluk olmaktan çıkarak stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışanların çevreye duyarlı tutum ve davranışlarını ifade eden yeşil örgütsel davranış kavramı, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol üstlenmektedir.

Bu bölümün amacı, değişen iş ekosistemi perspektifinden yeşil örgütsel davranış kavramını kavramsal bir çerçevede ele almak, bu davranışların ortaya çıkmasını etkileyen örgütsel faktörleri değerlendirmek ve örgütsel ile toplumsal sonuçlarını tartışmaktır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle iş ekosistemi kavramı ve küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik dinamiklerinin örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ardından yeşil örgütsel davranışın tanımı, kapsamı ve türleri ele alınmış; özellikle liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü, kurumsal değerler ve örgütsel destek mekanizmalarının yeşil davranışların gelişimi üzerindeki rolü değerlendirilmiştir. Ayrıca yeşil örgütsel davranışın geleneksel zorunluluk temelli uygulamalardan stratejik ve içselleştirilmiş bir örgütsel değere dönüşüm süreci açıklanmıştır.

- 1 Bu çalışma Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans ABD'nda Doç. Dr. Zümrüt H. DEMİREL danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine dayandırılarak hazırlanmıştır.
- 2 Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, oguzakar@aybu.edu.tr, ORCID: 0009-0000-0603-6694.
- 3 Doç. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Şereflikoçhisar Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, zhdemirel@aybu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0300-6988.

Çalışmada elde edilen bulgular, değişen iş ekosisteminde yeşil örgütsel davranışların örgütsel performans, rekabet avantajı ve kurumsal itibar üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte liderlik uygulamaları, destekleyici örgüt kültürü ve sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışının, yeşil örgütsel davranışların kurumsallaşmasında kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, yeşil örgütsel davranışların çağdaş örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında stratejik bir unsur olduğu ve değişen iş ekosisteminde örgütsel başarının önemli bir bileşeni haline geldiği değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, yeşil örgütsel davranış literatürüne kavramsal katkı sunarken, uygulayıcılara sürdürülebilir yönetim anlayışı geliştirmeleri konusunda yol gösterici çıkarımlar sağlamaktadır.

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümler, günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdiği iş ekosistemi köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşması, örgütlerin iş yapış biçimlerini, değer yaratma süreçlerini ve paydaşlarla kurdukları ilişkileri dönüştürdüğü görülmektedir. Sürdürülebilirlik ve çevresel, sosyal, yönetim odaklı yaklaşımlar ise işletmelerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, çevresel ve sosyal etkileriyle de değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda iş ekosistemi, yalnızca firmalar arası rekabetin yaşandığı bir alan olmaktan çıkmıştır. Birden fazla paydaşın karşılıklı etkileşim, iş birliği ve ortak değer yaratımı çerçevesinde bir araya geldiği dinamik bir yapı haline gelerek değişim göstermiştir (Nalbantoğlu, 2021). Bu değişim örgütlerin çevreyle kurdukları ilişkiyi ve toplumsal sorumluluk anlayışlarını da yeniden şekillendirmeye yönlendirmektedir. Bu çerçevede örgütlerden beklenen performanslar, geleneksel finansal sonuçların ötesine geçerek çevresel ve sosyal boyutları da kapsayan bütüncül bir yapı oluşturmaya sebep olmaktadır (Tüyen, 2020). Bu sebeple, çalışanların çevreye duyarlı tutum ve davranışlarını ifade eden yeşil örgütsel davranış, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Yeşil örgütsel davranış kavramı, kaynakların verimli kullanılması, çevresel sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi ve çevreye duyarlı uygulamaların benimsenmesi gibi davranışları içermektedir. Özellikle değişen iş ekosisteminde yeşil örgütsel davranışın yalnızca yasal zorunluluklar ile değil, örgütsel değerler ve bireysel içsel motivasyonlar doğrultusunda sergilenmesi giderek önem kazanmaktadır (Yüksel vd., 2022). Yeşil örgütsel davranış kavramı farklı boyutlarıyla ele alınan bir kavram olsa da değişen iş ekosistemi bağlamında nasıl şekillendiği ve hangi örgütsel dinamikler tarafından desteklendiği konusu günümüzde hala önemli bir tartışma konusu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü, liderlik uygulamaları ve örgütsel destek

mekanizmaları gibi unsurlar, çalışanların yeşil davranışları benimseme ve sürdürme süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Liderlerin çevreye duyarlı tutumları ve sergiledikleri örnek davranışlar, çalışanlar açısından güçlü bir referans noktası oluşturmaktadır (Eryeşil ve Öztürk, 2024). Bu durum yeşil davranışların örgüt genelinde yaygınlaşmasını kolaylaştırdığını göstermektedir

Bu araştırmanın amacı, değişen iş ekosistemi çerçevesinde yeşil örgütsel davranış kavramsal olarak ele almak ve bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan temel belirleyicileri değerlendirmektir. Bu doğrultuda araştırmada iş ekosistemindeki dönüşüm, yeşil örgütsel davranışın kuramsal temelleri, liderlik ve örgütsel faktörlerin rolü ile yeşil davranışların geçirdiği dönüşüm süreci ele alınmaktadır. Çalışmanın, yeşil örgütsel davranış literatürüne kavramsal katkı sağlaması beklenmekte ve yöneticilere değişen iş ekosisteminde sürdürülebilir, rekabetçi ve liderlik konusunda yol gösterici çıkarımlar sunması beklenmektedir.

1. Değişen İş Ekosistemi: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

1.1. İş Ekosistemi Kavramı

Ekosistem kavramı ilk olarak Tansley tarafından 1935 yılında “Journal of Ecology” dergisinde ortaya çıkmıştır. Bu dergide belirli bir zaman dilimi ve mekân çerçevesinde çeşitli organizmalar ve biyolojik topluluklar ile onların inorganik çevreleri arasındaki etkileşimi açıklamak amacıyla ortaya konmuştur (akt. Yiğit, 2018). Araştırmacıların ekosistem ve sosyal örgütlenme yapısına ilişkin anlayışlarının derinleşmesiyle birlikte ekosistem kavramı sosyal bilimlerin alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Gao, 2021).

İş ekosistemi, günümüzde birbirleriyle yoğun biçimde bağlantılı olan işletmeleri genel çerçevede açıklayan tanımlayıcı bir kavramdır ve ortak bir iş faaliyeti etrafında bir araya gelen kuruluşlar ağını ifade etmektedir. Lansiti ve Levien’e (2004) göre iş ekosistemleri üç temel ayırt edici özelliğe sahiptir: yenilik, üyeler arasındaki rekabet ve akıllı aktörler. Bir iş ekosistemine dâhil olan kuruluşlar, ekosistem genelinde büyümeyi desteklemek amacıyla yenilikçi faaliyetler yürütmektedir. Bununla birlikte ekosistemler, nitelikli ve cazip üyeleri bünyelerine katabilmek için diğer iş ekosistemleriyle sürekli bir rekabet içerisinde. Son olarak, iş ekosistemini oluşturan aktörler kendi kararlarını alma konusunda serbesttir (Shin vd., 2021).

Moore (1993), stratejiye daha sistematik bir bakış açısı kazandırmak amacıyla, bir şirketin yalnızca tek bir sektörün üyesi olarak değil, birden fazla sektörü kapsayan daha geniş bir iş ekosisteminin parçası olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bir iş ekosistemi içerisinde yer alan şirketler, yeni bir inovasyon etrafında yetkinliklerini birlikte geliştirir; yeni ürünlerin

desteklenmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve nihayetinde bir sonraki inovasyon döngüsünün ekosisteme dâhil edilmesi amacıyla hem iş birliği hem de rekabet içinde faaliyet gösterirler (Moore, 1993).

Bir iş ekosistemi, tedarik zincirinde yer alan tüm işletme ve kuruluşların yanı sıra, sektörle ilişkili dernekleri, rakip firmaları ve politika yapıcılar gibi farklı düzeylerdeki aktörleri de bünyesinde barındırmaktadır. İş ekosistemleri, doğum, genişleme, liderlik ve yenilenme olmak üzere birbirini izleyen dört temel aşamadan oluşan bir yaşam döngüsüne sahiptir (Yiğit, 2018). Ayrıca sektörel sınırların ötesine geçer ve tek bir aktör tarafından yönetilmez ya da kontrol edilmez (Mozheiko, 2025). Benzer şekilde Hakansson ve Snehota (1989) da iş ekosisteminin net bir sınırı olmadığını belirtmektedir.

Power ve Jerjian (2001) ise, doğrusal düşünme yaklaşımını eleştirmekte ve işletmelerin tekil yapılar olarak değil, daha geniş bir ekosistem bağlamında ele alınması gerektiğini savunmaktadır. *“Ekosistem: Ağ Tabanlı İşletmenin 12 İlkesini Yaşamak”* adlı çalışmalarında, bir işletmenin tek başına yönetilemeyeceğini, bunun yerine tüm iş ekosisteminin yönetilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşıma göre ekosistem, entegre elektronik işletmelerden oluşan bir yapı niteliğindedir. Bu çerçevede bir iş ekosistemini, dünya genelinde ağ üzerinde konumlanan web siteleri sisteminin bu sitelerin etkileşimde bulunduğu gerçek dünya unsurları ve çevrenin cansız faktörleriyle birlikte, tek bir bütün olarak ele alındığı fiziksel bir topluluk olarak tanımlamaktadırlar (Peltoniemi & Vuori, 2008).

1.2. Küreselleşme, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik Dinamikleri

İş dünyası, küresel ölçekte yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşümlerin etkisi altında değişim göstermektedir. Özellikle küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik kavramları, iş ekosisteminin yapısını ve işleyişini derinden etkileyen temel dinamikler olarak öne çıkmaktadır. Bu dinamikler yalnızca örgütlerin stratejik yönelimlerini değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını, örgüt kültürlerini ve çalışan davranışlarını da dönüştürmektedir. Aynı zamanda günümüzde dijitalleşme, iş süreçlerinde köklü ve kapsamlı bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Söz konusu dönüşüm, işletmelerin faaliyetlerini daha verimli, daha rekabetçi ve daha sürdürülebilir bir yapıda olmaları açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşme sürecinde işletmelerin karşılaştıkları fırsatlar kadar, karşı karşıya kaldıkları zorluklar da stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır (Koç, 2025).

Küreselleşmenin hız kazanması ve teknolojik gelişmelerin tüm alanlarda etkisini artmasıyla birlikte dijitalleşme süreci endüstrilerin tamamına yayılmıştır. Bu dönüşüm sürecinde fiziksel yapılara dayalı iş ekosistemlerinin sanal ortamlara

taşınmasıyla birlikte iş ekosistemi kavramı değişmeye başlamıştır ve kendi içinde iki temel boyutta ele alınmaya başlanmıştır (Guandalini, 2022). Bunlardan ilki, ekosistem bünyesindeki endüstrilerde yer alan iş ekosistemlerinin yönetim süreçlerinin dijital ortama aktarılmasıdır. Bu kapsamda iletişim, sözleşmeler, dağıtım, izleme, müşteri destek ve servis gibi faaliyetlerin dijital yapılar aracılığıyla yürütüldüğü sistemler oluşturulmaktadır. İkinci boyut ise dijitalleşen işletmelerin ve iş ekosistemlerinin ortak biçimde kullandığı, zaman, maliyet ve iş gücü tasarrufu sağlayarak mevcut kısıtların aşılmasına olanak tanıyan dijital platformlar etrafında şekillenen yapılardır (Balın, 2019).

Dijital çağda dijital iş ekosistemleri, dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin etkileşim kurma, iş birliği geliştirme ve değer üretme biçimlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu ekosistemlerin merkezinde ise iş birliği, inovasyon ve değer yaratma süreçlerini mümkün kılan dijital platformlar yer almaktadır (Aksoy, 2023). Bu çerçevede, iş ekosistemi perspektifi dikkate alındığında, dijitalleşmenin iş süreçlerinde köklü bir dönüşüm yarattığı ve işletmelere rekabet avantajı kazandırdığı görülmektedir. Del Rio Castro ve arkadaşları (2021) ile Brenner ve Hartl (2021) tarafından da vurgulandığı üzere, küreselleşme, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme; hem ekonomiyi hem de toplumsal yapıyı yeniden biçimlendiren ve kapsamlı dönüşümleri zorunlu kılan üç temel dinamik olarak öne çıkmaktadır.

Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik dinamikleri birbirinden bağımsız süreçler olmayıp, karşılıklı olarak birbirini besleyen ve güçlendiren dönüşüm alanlarıdır. Küreselleşme süreci, örgütleri uluslararası norm ve standartlara uyum sağlamaya yöneltmektedir. Bu dinamiklerin etkisiyle iş ekosistemi daha şeffaf, hesap verebilir ve çevresel duyarlılığı yüksek bir yapıya dönüşmektedir. Günümüzde örgütsel başarı yalnızca finansal performans göstergeleriyle değil; çevresel etki, toplumsal katkı ve paydaş memnuniyeti gibi çok boyutlu ölçütler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle, değişen iş ekosisteminde sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışı ile çevreye duyarlı örgütsel davranışların benimsenmesi stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Özkan Özen vd., 2025).

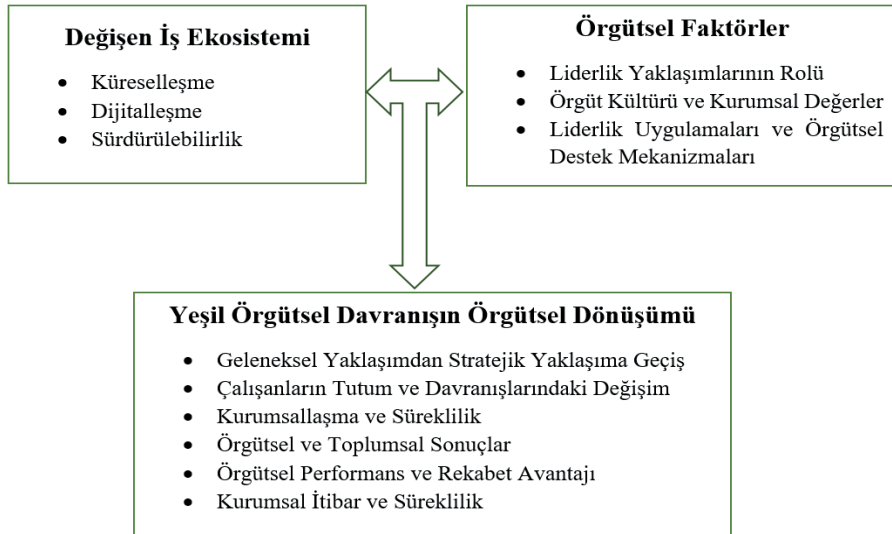
1.3. Değişen İş Ekosisteminin Örgütler Üzerindeki Etkileri

İş ekosisteminde meydana gelen dönüşüm, örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanların yanı sıra stratejik yönelimlerini, yönetim yaklaşımlarını, örgütsel yapılarını ve çalışan davranışlarını da etkilemektedir. Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik dinamiklerinin şekillendirdiği yeni iş ortamı, örgütleri daha esnek, yenilik odaklı ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bir yapıya yöneltmektedir. Sürekli değişim gösteren teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde çevreye uyum sağlama yönünde önemli bir baskı

oluşturmaktadır. Günümüz örgütleri hem ulusal hem de küresel pazarlarda rekabet edebilmek ve sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişime açık bir yapı sergilemek ve aynı zamanda çevrelerindeki dönüşüm sürecini etkileyebilecek kapasiteye sahip olmak durumundadır. Bu baskı ve zorunlulukların bir sonucu olarak, örgütlerin yapısal ve işlevsel süreçlerinde önemli değişimler meydana gelmektedir (Yeşil, 2018).

Şekil 1, değişen iş ekosisteminin temel dinamikleri ile yeşil örgütsel davranışın örgütsel dönüşümü ve sonuçları arasındaki ilişkileri bütüncül bir perspektifle ortaya koymaktadır. Modelin ilk aşamasında yer alan küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik unsurları, çağdaş iş ekosistemini şekillendiren temel çevresel dinamikler olarak öne çıkmaktadır. Bu dinamikler, örgütlerin yalnızca ekonomik performans odaklı değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumlulukları da içeren çok boyutlu bir yönetim anlayışına yönelmelerine neden olmaktadır.

Modelin ikinci aşaması, söz konusu dönüşümün yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu kapsamda yeşil örgütsel davranışın örgütsel dönüşümü; geleneksel yaklaşımdan stratejik yaklaşıma geçiş, çalışanların tutum ve davranışlarındaki değişim ile çevreye duyarlı uygulamaların kurumsallaşması ve süreklilik kazanması boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bu durum, çevresel davranışların yalnızca yasal zorunluluklara dayalı uygulamalar olmaktan çıkarak, örgütsel değerlerin ve stratejik yönetim anlayışının bir parçası haline geldiğini göstermektedir.



Şekil 1. Değişen İş Ekosisteminde Yeşil Örgütsel Davranış Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Modelin son aşaması ise yeşil örgütsel davranışın örgütsel ve toplumsal sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yeşil örgütsel davranışların örgütsel performans ve rekabet avantajını artırdığı, kurumsal itibarın güçlenmesine katkı sağladığı ve örgütsel sürdürülebilirliğin desteklenmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, çevresel duyarlılığın örgütler açısından yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet unsuru haline geldiğini ortaya koymaktadır.

İş ekosisteminde yaşanan dönüşümle birlikte, geleneksel, katı ve hiyerarşik piramit yapıları yerini esnek, yatay ve ağ tabanlı organizasyon modellerine bırakmaktadır. Bu yapısal değişim, örgütlerin hızlı karar alma ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini artırmaktadır. Söz konusu dönüşüm yönetim süreçlerine de yansımaktadır. Katılımcı liderlik anlayışı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik yönetim ilkeleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle çevresel ve sosyal unsurların karar alma mekanizmalarına entegre edilmesi, sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim yaklaşımının gelişimini desteklemektedir (Pekçoşkun, 2025).

Örgüt yapısı, geleneksel piramit modelinden uzaklaşarak ekosistem temelli bir biçimde yeniden şekillenmektedir. İş ekosistemindeki dijitalleşmenin en belirgin etkilerinden biri, örgütsel yapının köklü bir dönüşüm geçirmesidir. Geleneksel yapılarda bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir zincir şeklinde gerçekleşirken, karar alma mekanizmaları merkezi bir yapı içerisinde işlemektedir. Ancak dijitalleşme süreciyle birlikte örgütlerde bilgi, ağ temelli bir ekosistem içinde yatay olarak dolaşmaktadır (Kumru, 2025).

Yeşil ve sürdürülebilir değerlerin örgüt kültürüyle bütünleştirilmesi, çalışanların çevresel konulara ilişkin farkındalığını artırmakta ve çevre dostu davranışların yaygınlaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte çevresel duyarlılık, bireysel bir tercih olmaktan çıkarak kurumsal kimliğin temel unsurlarından biri haline gelmektedir. Örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda gerçekleştirdikleri uygulamalar, faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini ve dolayısıyla işletmenin ekolojik ayak izini kapsamaktadır (İrge, 2022).

Genel olarak model, değişen iş ekosisteminin örgütleri çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir dönüşüme yönlendirdiğini ve bu süreçte yeşil örgütsel davranışın hem örgütsel dönüşümün bir çıktısı hem de sürdürülebilir örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle model, yeşil örgütsel davranışın ortaya çıkış sürecini, dönüşümünü ve sonuçlarını açıklayan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

2. Yeşil Örgütsel Davranış: Kavramsal Temeller

Küresel ısınma, ozon tabakasının incilmesi, hayvan ve bitki türlerindeki biyolojik çeşitliliğin giderek azalması ile hava, su ve toprak kirliliğinin yaygınlaşması gibi çevresel sorunların olumsuz sonuçlarının gözlemlenmesi ve bu sorunların küresel ölçekte ciddi boyutlara ulaşması, tüm toplumlarda çözüm arayışlarını hızlandırmıştır. Günümüzde çevresel sorunların küresel ölçekte artış göstermesi, örgütlerin faaliyetlerini yalnızca ekonomik hedefler doğrultusunda sürdürmelerinin yeterli olmadığını ortaya koymuştur. İklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği ve ekolojik dengenin bozulması gibi sorunlar, örgütlerin çevresel sorumluluklarını yeniden tanımlamalarını zorunlu hale getirmiştir (Shrivastava, 1995).

Yeşil örgütsel davranış, çalışanların örgüt içinde çevresel konularda inisiyatif olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, çalışma ortamında çevresel zararların önlenmesine yönelik tutum ve davranışları kapsamaktadır. Yeşil örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde, sergilendiğinde herhangi bir ödüle tabi olmayan; sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımını bulunmayan ve tamamen gönüllülük esasına dayanan çevre dostu davranışlardır (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023). Yeşil örgütsel davranış, yalnızca görev tanımları kapsamında yerine getirilen zorunlu çevreci uygulamalarla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri çevreye duyarlı davranışları da içermektedir (Alsetoohy, vd., 2021).

Yeşil örgütsel davranış, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin sorumluluklarını yerine getirme yönündeki çabalarını ifade etmektedir. Bu davranış biçimi, çalışanların enerji ve kaynak tasarrufu yapmalarını, atık yönetimi uygulamalarını benimsemelerini, çevre dostu uygulamaları içselleştirmelerini ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerini destekleyen bir farkındalık ve motivasyon sağlamaktadır (Kargılı, 2024). Ones ve Dilchert (2012) ise yeşil örgütsel davranışı, işin ya da örgütsel vatandaşlık davranışının bir parçası olarak çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan ölçülebilir eylem ve davranışlarını kapsayan çalışan yeşil davranışı şeklinde tanımlamışlardır.

Bu açıklamalar doğrultusunda yeşil örgütsel davranış, işletme çalışanlarının sergiledikleri çevreye duyarlı davranışlar olarak tanımlanabilir. Özellikle çalışanların bu politikaları benimsemeleri ve uygulamaya aktif biçimde katılmaları, işletmenin bu alandaki başarısında önemli bir paya sahip olmalarını sağlayacaktır. Yeşil örgütsel davranışın önemi, örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanların üstlendikleri aktif rol ile yakından ilişkilidir. Çalışanların enerji ve kaynak tasarrufuna yönelik davranışlar sergilemeleri, çevre dostu uygulamalara gönüllü katılım göstermeleri çevreci

uygulamaların örgüt genelinde sürdürülebilir hale gelmesini desteklemektedir. Bu yönüyle çalışan davranışları, kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının başarısında belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, vd., 2022).

Yeşil örgütsel davranış kapsamında çevresel duyarlılık, çalışanların günlük yaşamlarında sergiledikleri çevreci davranışların örgüt ortamında da gösterilme olasılığını ifade etmektedir. Çevresel katılım ise çalışanların örgüt içinde gerçekleştirilen çevreci uygulamalara katılmalarını ve örgütteki çevre dostu kurallara uyum göstermelerini kapsamaktadır. Ekonomik duyarlılık, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ekonomik unsurları dikkate alarak sergilemelerini ifade ederken; yeşil satın alma, örgüt bünyesinde çevre dostu ürünlerin tercih edilmesi ve kullanılmasını içermektedir. Teknolojik duyarlılık ise çalışanların örgütte kullanılan teknolojik ekipmanların kullanımında tasarruf ve çevresel duyarlılığı gözetmeleri anlamına gelmektedir (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023).

2.1. Yeşil Örgütsel Davranış Türleri: Zorunlu ve Gönüllü Davranışlar

Yeşil örgütsel davranış, zorunlu yeşil örgütsel davranışlar ve gönüllü yeşil örgütsel davranışlar olmak üzere iki temel başlık altında sınıflandırılmaktadır (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023). Bu sınıflandırma çalışanların çevresel davranışlarının motivasyon kaynaklarını ve bu davranışların örgütsel bağlamdaki anlamını daha açık biçimde ortaya koymaktadır. Gönüllü yeşil örgütsel davranışlar, çalışanların çevresel değerlere olan duyarlılıkları ve içsel motivasyonları doğrultusunda, herhangi bir zorunluluk olmaksızın sergiledikleri çevreye duyarlı davranışları ifade etmektedir. Buna karşılık zorunlu yeşil örgütsel davranışlar, örgüt tarafından belirlenen politika ve prosedürler çerçevesinde yerine getirilen çevreci uygulamaları kapsamaktadır (Norton, vd., 2015). Bu ayrım, liderlik yaklaşımlarının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin analiz edilmesinde önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Gönüllü yeşil davranışların, örgütlerin çevresel performansını artırmada kritik bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır. Yeşil davranışı teşvik eden eğitim programlarının performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi, bir çevre dostu yönetim anlayışının desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Çevreye duyarlı davranışların çalışanlar tarafından gönüllü olarak benimsenmesi, çevreci uygulamaların örgüt kültürüne yerleşmesini ve süreklilik kazanmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların çevresel süreçlere aktif katılım göstermeleri ve çevreye yönelik sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri, örgütlerin çevresel hedeflerine daha etkin biçimde ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda gönüllü yeşil davranışlar, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve

örgütsel çevresel performansın geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Karakuş, 2025).

Zorunlu yeşil örgütsel davranış, çalışanların iş tanımları ve örgütsel sorumlulukları kapsamında yerine getirmekle yükümlü oldukları çevreye yönelik davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgütlerin belirlediği çevresel politika, kural ve prosedürler doğrultusunda şekillenmekte ve çoğunlukla örgütsel düzenlemeler, kontrol mekanizmaları ve denetim süreçleri aracılığıyla uygulanmaktadır (Kavaslar & Karavelioğlu, 2023). Bu kapsamda çalışanlar, çevresel uygulamalara gönüllü bir tercih sonucu değil, örgütsel beklenti ve yükümlülükler doğrultusunda uyum göstermektedir. Atık yönetimi prosedürlerine uyulması, enerji kullanımına ilişkin kuralların uygulanması, çevre dostu üretim ve hizmet standartlarının sürdürülmesi ve çevresel raporlama gerekliliklerinin yerine getirilmesi zorunlu yeşil davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Ones ve Dilchert, 2012). Bu çerçevede zorunlu yeşil örgütsel davranış, örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini sistematik biçimde hayata geçirmesine katkı sağlayan, rol temelli ve kurumsal düzenlemelerle yönlendirilen davranışlar olarak değerlendirilmektedir.

3. Değişen İş Ekosisteminde Yeşil Davranışların Belirleyicileri

İş ekosisteminde yaşanan dönüşüm, işletmelerin stratejik yönelimlerini, yönetim anlayışlarını, örgüt yapılarını ve çalışan davranışlarını da kapsamlı biçimde etkilemektedir. Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik dinamikleriyle şekillenen yeni iş ortamı, örgütleri daha esnek, yenilikçi ve sorumlu bir yapıya doğru yönlendirmektedir. Bu süreçte değişim, yalnızca dış çevreye uyum sağlama çabası olarak değil; örgüt içi sistemlerin yeniden yapılandırılması olarak da değerlendirilmektedir.

3.1. Liderlik Yaklaşımlarının Rolü

Günümüzde örgütler, ürünlerinden ziyade liderleri aracılığıyla rekabet etmektedir. Daha nitelikli liderler, daha yetkin işgörenlerin yetişmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum birlikte daha kaliteli ürünlerin ortaya konulmasını mümkün kılmaktadır. Bu nedenle bir örgütün, sermaye ve fiziksel olanaklar kadar ehliyetli liderlere de ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Günümüz örgütlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel ve belirleyici kavramlardan biri hâline gelmiştir. Değişimi etkili biçimde yönetebilecek liderlerin, klasik liderlik anlayışından farklı yaklaşımlar sergilemeleri ve bazı kişisel özelliklerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir (Tunçer, 2010).

Yapılan araştırmalar, liderliğin değişen iş ekosistemini iklimi şekillendirmede önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Brandon, 2013). Ayrıca

ahlaki değerlere önem veren liderlerin yani etik liderlerin, çalışanların yeşil örgütsel davranış sergileme eğilimlerini artırdığı belirlenmiştir (Saleem vd., 2020). Etik liderliğin örgüt içinde çalışanlar arasında yeşil örgütsel davranış üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yarattığı hatta sergilenme sıklığını artırdığı görülmektedir (Khan vd., 2019). Genel olarak değerlendirildiğinde, liderliğin yeşil örgütsel davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Son yıllarda liderliğin örgütsel davranış üzerindeki etkileri, çevresel sürdürülebilirlik perspektifi çerçevesinde de ele alınmaya başlanmıştır. Liderlerin çevreye duyarlı tutum ve davranışlar sergilemeleri, çalışanların çevresel konulara ilişkin tutumlarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle liderlerin çevresel sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve bu yönde rol model olmaları, örgüt içerisinde çevre dostu davranışların benimsenmesini ve yaygınlaşmasını kolaylaştırmaktadır (Robertson & Barling, 2017).

3.2. Örgüt Kültürü ve Kurumsal Değerler

Örgütsel davranış alanında en yoğun biçimde ele alınan kavramlardan biri olan örgüt kültürü, çalışan davranışlarını açıklamak, analiz etmek ve değerlendirmek açısından temel bir referans noktası hâline gelmiştir. Örgüt kültürü; bir örgütte yer alan bireylerin ortak biçimde benimsedikleri değerler, inançlar, semboller, normlar ve uygulamalar bütünüdür ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2005). Bu kültürel yapı, bir örgütü diğerlerinden ayıran temel unsurlardan biridir. Örgüt üyelerinin algılarını, düşünce biçimlerini ve davranış kalıplarını şekillendirirken; aynı zamanda örgüt içinde bütünleşmeyi ve dış çevreye uyum sağlamayı mümkün kılar. Kurucunun, liderin ve üst yönetimin benimsediği anlayış ve felsefeyi yansıtan örgüt kültürü; üyeler tarafından paylaşılan temel varsayımlar, değer yargıları ve sembolik anlamlar aracılığıyla süreklilik kazanmaktadır (Şimşek, 2014).

Kurumsal değerler, bir örgütün kimliğini şekillendiren ve uzun vadeli yönelimini belirleyen temel ilkeler bütünüdür (Kılıç, 2010). Değişen iş ekosisteminde sürdürülebilirlik, etik sorumluluk ve şeffaflık gibi değerler, örgütlerin stratejik vizyonunun merkezinde konumlanmaktadır. Bu değerlerin açık ve net biçimde tanımlanması, örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi, özellikle çevresel uygulamaların kurumsal düzeyde yerleşmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte kurumsal değerler, örgütlerin amaç ve hedeflerine göre farklılık gösterebilmektedir. Kamu kurumlarında bu değerler; etkin ve kaliteli hizmet sunumu, şikâyetlerin azaltılması ve süreçlerin sadeleştirilmesi gibi unsurlar etrafında şekillenebilirken; özel sektör işletmelerinde ise gelir ve kârlılığa katkı sağlama, rekabet gücünü artırma ve

sürdürülebilir büyümeyi destekleme gibi hedefler ön plana çıkabilmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011).

Örgüt kültürü ve kurumsal değerler, değişen iş ekosisteminde yeşil örgütsel davranışların ortaya çıkması ve sürekliliğinin sağlanmasında temel bir zemin oluşturmaktadır. Çevresel sorumluluğu içselleştirmiş bir kültür yapısı, çalışanların gönüllü ve sürdürülebilir biçimde çevreye duyarlı davranışlar sergilemesini desteklemektedir.

3.3. Liderlik Uygulamaları ve Örgütsel Destek Sistemleri

Değişen iş ekosisteminde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için günlük iş süreçlerine ve uygulamalara yansıtılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda liderlik uygulamaları ile örgütsel destek mekanizmaları, yeşil örgütsel davranışların ortaya çıkmasında, sürdürülmesinde ve kurumsallaşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Liderlerin çevresel vizyonu benimsemeleri yanı sıra bu vizyonu somut politika, uygulama ve davranış kalıplarına dönüştürmeleri büyük önem taşımaktadır (Tüyen, 2020).

Örgütsel süreç ve sistemlerin şekillenmesinde belirleyici unsurların başında, işletmelerde benimsenen liderlik uygulamaları gelmektedir. Liderlik yaklaşımları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini etkileyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar, örgütsel değerlerin somut davranışlara dönüşmesini sağlayan önemli bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu çerçevede liderler yalnızca yön belirleyen kişiler olmamakta aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla çalışanlara örnek teşkil eden, rol model niteliği taşıyan aktörlerdir (Dalgın ve Taslak, 2016).

Örgütsel destek kavramı, Yoshimura (2003) tarafından bireyin, çalıştığı kurum tarafından ne ölçüde desteklendiğini algılaması biçiminde ele alınmaktadır. Lynch ve arkadaşları (1999) ise örgütsel desteği; *“kurumun çalışanların katkılarını değerli görmesi ve takdir etmesi doğrultusunda geliştirdiği uygulama, prosedür ve kararlar sonucunda çalışanlarda oluşan farkındalık”* olarak tanımlamaktadır. Örgütsel destek mekanizmaları aynı zamanda psikolojik bir boyut taşımaktadır. Çalışanların örgüt tarafından değerli görüldüklerini ve desteklendiklerini algılamaları, gönüllü davranışların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Destekleyici bir örgütsel iklim, çevresel sorumluluk bilincinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini kolaylaştırmakta ve yeşil örgütsel davranışların sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Öztürk ve Uslu, 2022).

4. Yeşil Örgütsel Davranışın Dönüşümü

Örgütsel değişim, örgütlerin dış çevrede meydana gelen dönüşümlere uyum sağlayabilmek amacıyla geliştirdikleri tepki ve uyum süreçlerini ifade etmektedir. Günümüzde değişim, küresel ölçekte etkisini hissettiren bir olgu olarak bireyleri, toplumlari ve toplumların alt sistemleri niteliğindeki örgütleri derinden etkilemektedir. Değişimin kapsamı ve hızı her geçen gün artarken, örgütlerin bu dinamizme ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını sürdürülebilmeleri için kendi yapılarında gerekli dönüşümleri gerçekleştirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir (Gül, 2018).

Değişen iş ekosistemi, örgütlerin çevresel sorumluluk anlayışını ve çalışan davranışlarını önemli ölçüde yeniden şekillendirmektedir. Geçmişte çevreye duyarlı uygulamalar çoğunlukla yasal yükümlülükler ya da maliyet odaklı yaklaşımlar çerçevesinde gerçekleşmekteydi. Günümüzde ise sürdürülebilirlik, örgütsel stratejilerin önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu yapısal dönüşüm, yeşil örgütsel davranışların hem kapsamını hem de niteliğini genişletmiştir. Çevresel duyarlılığın gönüllülük, sorumluluk ve kurumsal değerler temelinde ele alınmasını beraberinde getirmiştir (Tüyen, 2020).

Yeşil örgütsel davranışı etkileyen ve dönüştüren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında geleneksel yaklaşımlardan stratejik yönetim anlayışına geçiş, çalışan tutum ve davranışlarında meydana gelen dönüşümler ile kurumsallaşma ve süreklilik gereksinimi öne çıkmaktadır.

4.1. Geleneksel Yaklaşımdan Stratejik Yaklaşım Geçiş

İşletmelerde çalışanların doğayı korumaya yönelik davranışlar sergilemesi, örgütlerin dönüşüm süreçleri ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tutum ve davranışlar, organizasyonların çevre yararına başlattıkları girişimleri ve çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda yürüttükleri uygulamaları kapsamaktadır. Dolayısıyla bu davranışlar, işletmelerin çevre üzerindeki etkilerini ve bir başka ifadeyle ekolojik ayak izlerini azaltmaya yönelik kurumsal çabaların önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (İrge, 2022).

Yeşil örgütsel davranışların ilk ortaya çıktığı dönemde genellikle çevre mevzuatlarına uyum sağlama ve kurumsal riskleri azaltma amacı taşımaktaydı. Çalışanlar, belirlenen çevresel kuralları yerine getirerek rol içi sorumluluklarını yerine getirmekteydi. Ancak değişen iş ekosistemiyle birlikte çevresel performans, örgütlerin rekabet gücünü etkileyen, çalışanların aktif katılım gösterdiği ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan ya da çevresel zararı azaltmayı amaçlayan ve davranışlar ile stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu durum, çevreci davranışların yalnızca zorunlu görevler olarak yapılmasının dışına çıkmıştır, gönüllü ve yenilikçi uygulamalar şeklinde gerçekleşmesine

zemin hazırlamıştır. Günümüzde örgütler, sürdürülebilirliği uzun vadeli değer yaratmanın temel bileşeni olarak değerlendirmektedir. Bu anlayış, çalışanların çevresel konularda inisiyatif almasını ve rol dışı yeşil davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023).

4.2. Çalışan Tutum ve Davranışlarındaki Değişim

Bireysel değişim, bireyin yaşam yönünü ve hedeflerini bilinçli biçimde belirlemesi ve bu doğrultuda kendini geliştirmesini ifade etmektedir. Bu süreçte kişinin öncelikle kendini tanıması, temel değerlerini netleştirmesi ve kişisel misyon ile vizyonunu ortaya koyması gerekmektedir. Örgütsel dönüşümün temelinde ise yöneticilerin bireysel dönüşümü yer almaktadır. Liderler kendi düşünce ve davranış kalıplarında değişim gerçekleştirilmeden, örgütlerinde kalıcı bir dönüşüm sağlamaları mümkün değildir. Zira örgütsel değişim ve gelişim çoğunlukla üst yönetim düzeyinde başlayan bir süreçtir. Çalışanların çevresel konulara yönelik farkındalığının artması, örgüt içi motivasyon kaynaklarını da değiştirmektedir. Maddi ödüllerin yanı sıra anlamlı iş yapma ve toplumsal katkı sağlama isteği ön plana çıkmaktadır. Böylece yeşil örgütsel davranış, bireysel tatmin ve örgütsel bağlılıkla bütünleşen bir yapıya dönüşmektedir (Gül, 2018).

4.3. Kurumsallaşma ve Süreklilik

Örgütler, yeşil örgütsel davranışları teşvik edip kurumsal düzeyde yaygınlaştırdıkça, toplum nezdindeki itibarlarını güçlendirmektedir. Liderlerin sergilediği çevre odaklı ve etik davranışlar, çalışanlar tarafından gözlemlenmekte ve örnek alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar, söz konusu tutum ve davranışları içselleştirerek kendi iş süreçlerine yansıtma eğilimi göstermektedir. Bu etkileşim süreci sonucunda, örgüt içerisinde çevreye duyarlı davranış kalıpları gelişmekte ve zamanla kurumsallaşmaktadır (Özkan, 2025).

Süreklilik kavramı, günümüz işletme yönetimi anlayışında önemli bir yer edinmiştir. İşletmelerin bir bölümü süreklilik uygulamalarını yasal yükümlülükler doğrultusunda hayata geçirirken, bazıları mali gerekçelerle gerekli görmektedir. Bu bağlamda süreklilik perspektifi çerçevesinde gerçekleştirilen çevresel bütünleşme faaliyetleri, işletmelerde verimliliğin artmasına, performansın yükselmesine ve değişim ile yenilik süreçlerine uyumun kolaylaşmasına katkı sağlamaktadır (Köşker ve Gürer, 2020).

Sonuç olarak, yeşil örgütsel davranışların kurumsallaşması ve sürekliliği incelendiğinde stratejik planlama, insan kaynakları uygulamaları, liderlik desteği ve örgütsel kültürün uyumlu biçimde işlenmesini gerektirmektedir. Çevresel duyarlılığın sistematik olarak desteklendiği yapılarda, yeşil davranışlar

sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsuru olarak göze çarpmaktadır (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023).

5. Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel ve Toplumsal Sonuçları

Yeşil örgütsel davranışın toplumsal sonuçları incelendiğinde, örgütlerin çevresel sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirebilmeleri ve sürdürülebilirlik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu iki unsur arasındaki karşılıklı etkileşim, örgütsel performans üzerinde çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Çevre odaklı davranışların teşvik edilmesi, çalışanlarda çevresel farkındalığın gelişmesini ve duyarlı davranışların benimsenmesini sağlamaktadır. Günümüzde küreselleşmenin artmasıyla birlikte sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar, etkileşimin örgütlerin performansını güçlendirdiğini, sürdürülebilir iş uygulamalarının yaygınlaşmasına ve işletmeler için stratejik bir öncelik olarak öne çıkmaktadır (Tüyen, 2020).

5.1. Örgütsel Performans ve Rekabet Avantajı

Örgütlerde yeşil örgütsel davranışı merkeze alan bir kültürün geliştirilmesi, işletmelerin ekonomik ve sosyal performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çevre odaklı uygulamaların kurumsal düzeyde benimsenmesi, çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda örgütsel iklimin güçlenmesine ve çalışma kültürünün sürdürülebilirlik temelli bir anlayış doğrultusunda yeniden şekillenmesine katkı sağlamaktadır (Darıcan, 2025).

Örgütsel performans açısından sürdürülebilirlik odaklı uygulamalar yenilikçiliği teşvik etmektedir. Çevreci üretim süreçleri, yeşil ürün geliştirme ve sürdürülebilir iş modelleri, örgütlerin pazarda farklılaşmasını mümkün kılmaktadır. Özellikle çevre bilinci yüksek tüketici gruplarının artması, yeşil uygulamaları rekabet avantajına dönüştüren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, yeşil yönetim uygulamalarının etkinliğini artırmayı hedefleyen örgütler için, iş tanımlarının sürdürülebilirlik odaklı amaç ve hedeflerle uyumlu biçimde yeniden yapılandırılması büyük önem taşımaktadır (Karabat, 2025).

Yeşil örgütsel davranış, çalışanların çevresel duyarlılığı esas alan tutum ve davranışlar sergileyerek iş süreçlerinde sürdürülebilirliği desteklemeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların çevresel konularda inisiyatif alması, örgüt içinde yenilikçi fikirlerin gelişmesine ve problem çözme kapasitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, örgütün dinamik ve öğrenen bir yapı kazanmasına yardımcı olmaktadır (Darıcan, 2025). Sonuç olarak çevresel

farkındalığı kurumsallaştıran örgütler, yalnızca maliyet avantajı elde etmekle kalmamaktadır, aynı zamanda uzun vadeli rekabet gücünü artıran sürdürülebilir bir performans yapısı oluşturmaktadır.

5.2. Kurumsal İtibar ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, işletmeler açısından çoğunlukla yeşil işletmecilik anlayışı kapsamında ele alınmaktadır. Sürdürülebilir yeşil bir kültürün inşa edilmesi ise yeşil örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yeşil örgüt kültürünü benimseyen işletmeler, bir yandan doğal çevrenin korunmasına ve devamlılığına katkı sağlarken, diğer yandan çevresel rekabetin giderek yoğunlaştığı bir ortamda konumlarını güçlendirmektedir. Bu süreç, işletmelerin marka itibarını artırmalarına, paydaşlar nezdinde güven oluşturmalarına ve uzun vadede karlılıklarını sürdürerek kurumsal süreklilik sağlamalarına olanak tanımaktadır (Köşker ve Güner, 2020). Günümüzde müşteriler, yatırımcılar ve toplum, çevreye duyarlı ve sorumluluk bilinci yüksek örgütleri tercih etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumsal itibarın temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla birlikte ele alınarak işletmelerin stratejik yönetim anlayışının temel unsurlarından biri olmuştur (Karabat, 2025).

Çevresel sorumluluğu benimseyen ve bu doğrultuda somut adımlar atan örgütler, güvenilirlik ve şeffaflık açısından avantaj elde etmektedir. Örgütler, günümüzün yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürülebilmek amacıyla yeni yönetim anlayışlarını benimsemek durumunda kalmışlardır. Bu durum, paydaş ilişkilerinin güçlenmesini ve uzun vadeli iş birliklerinin kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlaması ve çevresel performansın kamuoyu ile paylaşılması, örgütün hesap verebilirliğini artırarak itibarını pekiştirmektedir. Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde, yeşil örgütsel davranışlar doğal kaynakların korunmasına ve çevresel sorunların azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Bu katkı, örgütün yalnızca ekonomik bir aktör değil; aynı zamanda toplumsal sorumluluk taşıyan bir yapı olarak konumlanmasını desteklemektedir. Böylece sürdürülebilirlik anlayışı, kurumsal kimliğin ayrılmaz bir unsuru haline gelmektedir (Kavaslar & Karavelioğlu, 2023).

6. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, değişen iş ekosistemi bağlamında yeşil örgütsel davranışın hangi yapısal ve kültürel dinamikler tarafından şekillendiği ve örgütsel ile toplumsal düzeyde ne tür çıktılar ürettiği kuramsal bir perspektifle ele alınmıştır. Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik eksenli dönüşümün hız kazandığı günümüz iş dünyasında örgütler yalnızca ekonomik performans göstergeleriyle değil; çevresel ve toplumsal sorumluluk performanslarıyla da

değerlendirilmektedir (Karabat, 2025). Bu bağlamda yeşil örgütsel davranış, kurumsal çevreye uyumun ötesinde, stratejik konumlanmanın ve değer temelli yönetim anlayışının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

Kuramsal değerlendirmeler, yeşil örgütsel davranışın yalnızca mevzuat uyumu veya kurumsal çevre politikaları ile sınırlı bir uygulama olmadığını göstermektedir. Değişen iş ekosisteminde liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek mekanizmaları aracılığıyla çalışanların çevresel tutum ve davranışlarında niteliksel bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu dönüşüm, zorunlu yeşil davranışlardan gönüllü ve proaktif yeşil davranışlara doğru bir evrime işaret etmektedir. Dolayısıyla yeşil örgütsel davranış, dışsal baskılara verilen reaktif bir tepki olmaktan ziyade, örgütsel kimliğin ve değer sisteminin içselleştirilmiş bir unsuru haline gelmektedir. Artan çevresel belirsizlikler, çeşitlenen paydaş beklentileri ve sürdürülebilirlik temelli rekabet dinamikleri, örgütleri bütüncül ve etik temelli yönetim anlayışlarına yöneltmektedir (Kuzgun ve Gözükar, 2023). Bu çerçevede yeşil örgütsel davranış, kurumsal strateji ile örgütsel kültür arasında köprü işlevi görmektedir; çevresel duyarlılığı operasyonel süreçlerin ve insan kaynakları uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

Çalışmanın önemli sonuçlarından biri, yeşil örgütsel davranışların örgütsel performans ve rekabet avantajı üzerindeki çok boyutlu etkisidir. Maliyet tasarrufu, kaynak verimliliği, süreç inovasyonu ve kurumsal itibar artışı gibi çıktılar, yeşil örgütsel davranışın yalnızca normatif bir sorumluluk alanı olmadığını; aynı zamanda stratejik bir değer üretim mekanizması olduğunu ortaya koymaktadır (Yüksel vd., 2022). Bu bağlamda doğal kaynak temelli görüş ve paydaş teorisi perspektiflerinden değerlendirildiğinde, yeşil davranışlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir bileşeni olarak konumlanmaktadır.

Tartışma kapsamında liderlik faktörünün dönüştürücü rolü özellikle dikkat çekmektedir. Çevresel vizyonu sahiplenen ve rol model olan liderlerin, çalışanların çevresel sorumluluk bilincini artırdığı, gönüllü yeşil davranışları teşvik ettiği ve çevresel değerlerin örgütsel normlara dönüşmesini kolaylaştırdığı görülmektedir. Ancak liderliğin etkisinin sürdürülebilir olması, bu yaklaşımın örgüt kültürü ve somut destek sistemleriyle kurumsallaştırılmasına bağlıdır (Eryeşil ve Öztürk, 2024). Aksi takdirde yeşil uygulamalar sembolik düzeyde kalma riski taşımaktadır.

Örgüt kültürü ve kurumsal değerler, yeşil örgütsel davranışların kurumsallaşmasında tamamlayıcı bir işlev üstlenmektedir (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023). Çevresel duyarlılığın örgütsel kimliğin bir parçası haline gelmesi, çalışanların yeşil davranışları dışsal bir zorunluluk olarak değil, örgütsel

aidiyetin doğal bir uzantısı olarak değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Destekleyici iklim, adalet algısı ve katılımcı yönetim anlayışı ise bu davranışların sürekliliğini güçlendiren yapısal faktörlerdir.

Sonuç olarak değişen iş ekosisteminde yeşil örgütsel davranış, sürdürülebilir kurumsal başarının merkezi bir bileşeni olarak konumlanmaktadır. Liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve destekleyici sistemlerle bütünleşen çevreye duyarlı davranışlar, yalnızca çevresel performansı değil; aynı zamanda örgütsel meşruiyeti, paydaş güvenini ve uzun vadeli rekabet avantajını güçlendirmektedir. Yeşil örgütsel davranış artık örgütler için tercihe bağlı bir uygulama değil; değişen iş ekosisteminin yapısal bir gerekliliğidir. Bu doğrultuda geliştirilecek kuramsal ve ampirik çalışmalar, sürdürülebilir yönetim literatürünün derinleşmesine ve uygulama alanının genişlemesine önemli katkılar sağlayacaktır.

7. İşletme Uygulamalarına ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışma kapsamında ortaya konulan kuramsal değerlendirmeler, yeşil örgütsel davranışın değişen iş ekosisteminde stratejik, kültürel ve liderlik temelli bir dönüşüm alanı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, kavramsal çıkarımların uygulama alanına aktarılması ve literatürün ampirik olarak derinleştirilmesi önem taşımaktadır. Aşağıda, sırasıyla işletme uygulamalarına ve gelecek akademik çalışmalara yönelik öneriler sistematik biçimde sunulmaktadır.

7.1. İşletme Uygulamalarına Yönelik Öneriler

- 1. Stratejik Düzeyde Entegrasyon:** Yeşil örgütsel davranış, kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının bir alt unsuru olarak değil; stratejik yönetim sürecinin merkezine yerleştirilmelidir. Kurumsal vizyon, misyon ve değer beyanlarında çevresel duyarlılığa açık referanslar verilmesi, davranışların sembolik düzeyde kalmasını engelleyerek kurumsallaşmasını kolaylaştıracaktır.
- 2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinin Kurulması:** İşe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerine çevresel kriterlerin entegre edilmesi gerekmektedir. Özellikle performans değerlendirme sistemlerinde çevresel katkı göstergelerine yer verilmesi, gönüllü yeşil davranışların teşvik edilmesinde etkili olacaktır.
- 3. Liderlik Gelişim Programlarının Yeniden Tasarlanması:** Liderlerin çevresel rol model olma işlevi dikkate alınarak, sürdürülebilirlik odaklı liderlik yetkinlikleri geliştirilmelidir. Çevresel etik, paydaş duyarlılığı ve sürdürülebilir değer yaratma konularını içeren liderlik eğitimleri, yeşil davranışların kurumsal normlara dönüşmesini destekleyecektir.

4. **Örgütsel Destek ve Katılım Mekanizmalarının Güçlendirilmesi:** Çalışanların çevresel iyileştirme önerilerini sunabilecekleri sistemler (yeşil öneri platformları, iç girişimcilik uygulamaları vb.) oluşturulmalıdır. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça gönüllü yeşil davranışların güçleneceği dikkate alınmalıdır.
5. **Dijital Dönüşüm ile Sürdürülebilirliğin Eşgüdümü:** Dijitalleşme süreçleri, yalnızca operasyonel verimlilik amacıyla değil; enerji tasarrufu, atık azaltımı ve karbon ayak izi takibi gibi çevresel performans göstergeleriyle entegre biçimde planlanmalıdır. Veri temelli çevresel performans izleme sistemleri, stratejik karar alma süreçlerini güçlendirecektir.
6. **Kurumsal Kültürün Dönüştürülmesi:** Çevresel değerlerin örgütsel kimliğe entegre edilmesi uzun vadeli kültürel dönüşümü gerektirir. Bu bağlamda üst yönetim kararlılığı, tutarlılık ve davranışsal örneklik kritik öneme sahiptir.

7.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

1. **Ampirik Model Testleri:** Bu çalışmada ortaya konulan kavramsal çerçevenin nicel araştırmalarla test edilmesi önerilmektedir. Özellikle liderlik, örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin yeşil örgütsel davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri yapısal eşitlik modellemesi ile incelenebilir.
2. **Sektörel Karşılaştırmalı Çalışmalar:** Üretim, hizmet ve kamu sektörlerinde yeşil örgütsel davranışın belirleyicilerinin farklılaşmış farklılaşmadığı analiz edilebilir. Bu durum, bağlamsal değişkenlerin etkisini ortaya koyacaktır.
3. **Kültürel ve Uluslararası Karşılaştırmalar:** Ulusal kültür boyutlarının (örneğin kolektivizm, belirsizlikten kaçınma) yeşil davranışlar üzerindeki düzenleyici rolü test edilebilir. Farklı ülkeleri kapsayan çalışmalar literatüre önemli katkılar sunacaktır.
4. **Zorunlu ve Gönüllü Yeşil Davranış Ayrımı:** Zorunlu yeşil davranış ile gönüllü (örgütsel vatandaşlık benzeri) yeşil davranışların örgütsel performans üzerindeki etkileri ayrıştırılarak incelenmelidir.
5. **Boylamsal ve Çok Düzeyli Araştırmalar:** Yeşil örgütsel davranışın zaman içerisindeki kurumsallaşma süreci boylamsal çalışmalarla analiz edilebilir. Ayrıca bireysel, örgütsel ve sektörel düzeyde çok katmanlı modeller geliştirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aksoy, C. (2023). Digital business ecosystems: An environment of collaboration, innovation, and value creation in the digital age. *Journal of Business and Trade (JOINBAT)*, 4(2), 156–180. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1358560>
- Alsetoohy, O., M. Al-Abyadh, E. Döngül, M. F. Agina & A. Elshaer (2021). How HumbleLeadership Affects Voluntary Green Behavior and Green Performance? The Roles of Job Autonomy and Green Supporting Climate in Hotels. *Problems Of Sustainable Development*, 17 (2), 230-242. <https://doi.org/10.35784/pe.2022.2.25>
- Balın, A. İ. (2019). Endüstri 4.0 ve dijital iş ekosistemleri. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 1–13.
- Brandon, D. (2013). Ethical Leadership and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Florida State.
- Brenner, B. & Hartl, B. (2021). The perceived relationship between digitalization and ecological, economic, and social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128128. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128128>
- Karabat, Ç. B. (2025). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Yeşil insan kaynakları yönetimi ilişkisi*. M. Arat (Ed.), *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Yeni çağın dinamikleri* (ss. 83–103). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub747.c3065>
- Dalgın, T. & Taslak, S. (2016). Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359–393. <https://doi.org/10.21547/jss.256719>
- Darıcan, Ş. (2025). Yeşil örgütsel davranış ve çevre bilincinin örgütsel performans etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(27), 588–607. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1687150>
- Del Rio Castro, G., González Fernández, M. C., Colsa Pérez, Á., & Uruburu Colsa, Á. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 122204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122204>
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2024). *Yeşil liderlik*. İçinde G. Durmuş (Ed.), *Liderlik dinamikleri üzerine araştırmalar II* (ss. 229–248). Özgür Yayınları.
- Gao, R. (2021). The theory and development of business ecosystems. In Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021) (*Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 203). Atlantis Press.
- Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456–471.

- Gül, İ. (2018). Örgütsel değişim sürecinde çalışan bağlılığının rolü: Kuramsal bir inceleme. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 4(20), 2524–2535.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1989). No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 187-200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- İrge, N. T. (2022). Çevresel duyarlılığın çalışanların yeşil örgütsel davranışlarına etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)*, 14(2), 1293–1315.
- Karakuş, G. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 373–389.
- Kargılı, B. (2024). Yeşil örgütsel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışının işe duyarlılık üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kavaslar, S. & Karavelioğlu, C. (2023). Yeşil örgütsel davranışın kavramsal çerçevesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 24-34.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S. & Usman, M. (2019). Interrelations Between Ethical Leadership, Green Psychological Climate and Organizational Environmental Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-12.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 2, 81-98.
- Koç, D. (2025). Dijital ekonomi çağında iş dünyası: Toplumsal eşitsizlik ve liderlik perspektifinden bir analiz. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 12(4), 1455–1464.
- Köşker, Z., & Güner, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 6(1), 88–109.
- Kumru, A. (2025). *Dijitalleşen Örgütler ve Yeni Örgütsel Yapılar: Kuramsal Bir İnceleme*. In: Öztürk, B. (ed.), *Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar*. Özgür Yayınları.
- Kuzgun, Ş. & Gözükar, E. (2023). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler: ISO 500 uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 399–432.
- Lansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>

- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–83.
- Mozheiko, S. (2025). Ecosystems as systems and business models as modules: A conceptualization. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-09-2024-2510>
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193–207.
- Norton, T. A., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). *Employee green behaviors*. In S. E. Jackson, D. S. Ones, S. Dilchert, & K. Kraiger (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (ss. 85–116). Wiley.
- Özkan Özen, Y. D., Soyuer, H., & Kazançoğlu, Y. (2025). Üretim sistemlerinde dijitalleşme ve sürdürülebilirlik üzerine bir araştırma. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 66–85. <https://doi.org/10.58620/fbujoss.1678388>
- Özkan, D. (2025). Prososyal davranış, yeşil örgütsel davranış ve yeşil dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Öztürk, S. & Uslu, O. (2022). Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 5(2), 144–164.
- Pekçoşkun, T. (2025). *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşümde örgütsel unsurlar*: G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm – II* (ss. 231–254). Özgür Yayınları.
- Peltoniemi, M. & Vuori, E. (2008). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Journal of Business Research*, 61(10), 1090–1098.
- Power, T. & Jerjian, G. (2001). *Ecosystem - Living The 12 Principles of Networked Business*. London: Pearson Education Limited.
- Robertson, J. L. & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A. & Han, H. (2020). Ethical Leadership and Employee Green Behavior: A Multilevel Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(8), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12083313>
- Shin, M. M., Jung, S. & Rha, J. S. (2021). Study on business ecosystem research trend using network text analysis. *Sustainability*, 13(19), 10727. <https://doi.org/10.3390/su131910727>

- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280026>
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14–22.
- Şişman M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. İçinde Y. Özden, (Ed.). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (ss. 99-146). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C-IASOS 2022 Özel Sayısı, 61–80.
- Tunçer, P. (2010). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57–80.
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91–117.
- Vurgun, L., & Öztıp, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217–230.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307–323.
- Yiğit, S. (2018). Türkiye'nin ulusal inovasyon ekosistemi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 125–144.
- Yoshimura, K. E. (2003). Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences (Master's thesis). North Carolina State University, Raleigh, NC, USA.
- Yüksel, A., Uçkun, S. & Uçkun, G. (2022). Çalışanların yeşil örgütsel davranışlarına ilişkin bir araştırma. *ASR Journal*, 7(43), 1380–1387.

Dijital Çağda Örgütsel Davranış Üzerine Yeniden Düşünmek: Uzaktan Çalışma ve Dijital Örgüt Kültürü

Aytül Güneşer Demirci¹

Burcu Şefika Doğrul²

Özet

Yeni teknolojik gelişmeler, doğrudan, esnek çalışmanın yeni bir formu olarak uzaktan çalışmanın artan önemi, bu kapsamda da örgüt kültürü ve örgütsel davranış kavramları, üzerine yeniden düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Özellikle uzaktan çalışmanın yeni ve yaygın bir çalışma biçimi olarak kurumsal yapılara entegre edilmesi, örgütlerin iş yapma biçimlerinde ve kültürel dinamiklerinde önemli dönüşümlere yol açmıştır. Başlangıçta maliyet azaltma ve esneklik sağlama amacıyla gündeme gelen uzaktan çalışma, günümüzde verimlilik artışı, iş-yaşam dengesi, çalışanların iş tatmini ve sürdürülebilir performans gibi çok boyutlu hedeflerle ilişkilendirilen stratejik bir yönetim modeli haline gelmiştir.

Çalışmada, örgütsel davranışın yalnızca fiziksel çalışma ortamıyla sınırlı bir olgu olmadığı; dijitalleşme ile birlikte yeniden tanımlanan bir çalışma ekosistemi içinde değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda uzaktan çalışma, liderlik anlayışından iletişim biçimlerine, performans değerlendirme süreçlerinden örgütsel bağlılık ve psikolojik güven algısına kadar pek çok değişkeni etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak ele alınmaktadır. Uzaktan çalışma, insan merkezli dijital dönüşümün örgütsel düzeydeki en somut yansımalarından biri olarak değerlendirilmekte; dijital örgüt kültürü çerçevesinde örgütsel davranışın yeniden kavramsallaştırılmasını gerektiren yapısal bir dönüşüme işaret etmektedir.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-mail: aytul.demirci@mersin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7882-4507

2 Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-mail: sburcudogrul@mersin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8285-6683

1. Giriş

Teknolojilerdeki hızlı değişim, dijitalleşme, esnek çalışma modelleri ve özellikle 2020 yılında tüm dünyayı etkileyen COVID 19 pandemisi, örgütlerin çalışma biçimlerini ve çalışma kültürünü önemli bir biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşümün, rekabet ortamında mevcut konumlarını korumak ya da güçlendirmek amacıyla arayışlar içerisinde olan örgütler açısından en belirgin yansımalarından biri uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ve yerleşik bir örgütsel uygulama haline gelmesidir. Ancak uzaktan çalışma genellikle dijitalleşme ve pandemi ile ilişkilendirilse de ilk sistematik tartışmaları 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmaktadır. 1970'li yıllarda maliyet azaltma amacıyla gündeme getirilen uzaktan çalışma bahsedilen dönüşüm sürecinde maliyet azaltmaya ek verimlilik, iş-yaşam dengesi gibi stratejik gerekçelerle ele alınan bir konu olmuştur. Çalışanların örgüt tarafından belirlenen fiziki mekanlar dışında bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işlerini yerine getirmeleri olarak tanımlanan uzaktan çalışma literatürde “esnek çalışma”, “tele çalışma”, “dijital çalışma”, “hibrit çalışma” gibi kavramlarla da ilişkilendirilen bir çalışma biçimidir. Esnek çalışma biçimleri içerisinde sayılan uzaktan çalışma sadece mekânsal farklılaşmayı değil, aynı zamanda iletişim biçimlerini, yöneticilik anlayışını, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarını da yeniden biçimlendiren çok boyutlu bir olgu olarak ele alınması gereken bir konudur.

Bu bağlamda, dijital örgüt kültürü tartışmaları çerçevesinde teknolojilerin insan odaklı olması ve insanların sorunlarını çözmeye yönelik işlev görmesi giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik ilerlemenin yalnızca teknik kapasiteyi artıran bir unsur olarak değil, aynı zamanda insan yaşamını ve çalışma deneyimini destekleyen bir araç olarak konumlandırılması gerektiği yönündeki yaklaşım, örgütsel davranış literatüründe de yeni tartışmaları beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşım, örgüt analizlerinin odağına insan onuru, psikolojik güven, iyi olma hali ve sürdürülebilir performans gibi unsurların yerleştirilmesini gerektirmektedir. Dijitalleşmenin örgüt kültürü üzerindeki dönüştürücü etkisinin uzaktan çalışma biçimleri aracılığıyla somut bir şekilde nasıl deneyimlendiğini ortaya koymak, yeni çalışma kültürünü anlamak açısından oldukça önemli bir konudur. Teknolojik gelişmelerin insan odaklı bir yaklaşımla bütünleştirildiği bu perspektif, örgütsel davranışın yalnızca örgüt içi süreçlerle sınırlı bir alan olmadığını; dijitalleşme ve esnek çalışma biçimleriyle birlikte örgüt sınırlarının giderek daha geçirgen hale geldiğini göstermektedir. Bu bölümde örgüt sınırlarının yeni çalışma biçimleri bağlamında nasıl yeniden şekillendiği ve örgütsel davranışın bu dönüşümü uzaktan çalışma pratikleri üzerinden nasıl deneyimlediği ele alınmaktadır.

2. Uzaktan Çalışma Kültürünün Arka Planı

Uzaktan çalışma, işin tamamlanmasının gerekliliği amacına odaklı, işi işyeri olarak tanımlanan mekanın dışında yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın ortaya çıkışında 1970’li yıllardaki petrol krizinin yarattığı ortamın belirleyici olduğu görülmektedir (Bailey & Kurland, 2002). Bu yıllarda “işe gidip gelen 7 kişiden sadece 1’i evden çalışsa, ABD’nin petrol ithal etmeye ihtiyacı olmayacak” savıyla (Dursun, 2021) uzaktan çalışmanın etkili bir çalışma biçimi olacağı vurgusu yapılmıştır. Ardından 1980’li yıllarda kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla iş süreçlerinin evden de yönetilebileceği inancı belirdi. Ancak internetin henüz mevcut olmaması, veri paylaşımı ve gerçek zamanlı iletişimde ciddi sınırlar oluşturduğu için, uzaktan çalışma potansiyeli tam anlamıyla gerçekleşmemiş ama fikir olarak akıllarda yerini almıştır (Johnson, 1997).

1990’lı yıllarda ise internet erişiminin yaygınlaşması ve e-posta kullanımının kitlesel düzeyde artması, uzaktan çalışma uygulamalarının popülerlik ve yaygınlık kazanmasında belirleyici bir rol oynamıştır (Erdayı, 2021). İnternet tabanlı iletişim araçları, bilgi alışverişini hızlandırarak coğrafi mesafelerden kaynaklanan iş birliği engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırmış ve bu gelişmelerin etkisiyle, büyük işletmeler uzaktan çalışma politikalarını deneysel olarak hayata geçirmeye başlamış ve önemli bir kısmı da bu modeli kalıcı iş yapısına entegre etmiştir. Yine bu dönemde gelişen video konferans teknolojileri ise, yüz yüze toplantıların sanal ortama taşınmasını sağlayarak ekip içi iletişimi ve koordinasyonu destekledi; böylece uzaktan çalışma, teknolojik altyapı ile desteklenmiş erişilebilir ve uygulanabilir bir iş modeli haline gelmiştir (Dambrin, 2004).

2000’li yılların başında mobil iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, uzaktan çalışma modelinin benimsenme oranını ve kitlesel ölçüğini belirgin biçimde genişletmiş, video konferans ve anlık mesajlaşma uygulamaları, coğrafi olarak dağılmış çalışanlar arasında gerçek zamanlı ve etkileşimli bir iletişim altyapısı kurarak, ofis dışındaki iş süreçlerinin kesintisiz yürütülmesine olanak tanımıştır. Bu teknolojik dönüşüm, örgütleri çalışanlarının uzaktan çalışma gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli yazılım, donanım ve dijital altyapıyı sistematik olarak sağlamaya yönelik politikaların geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. Yine bu dönemde sosyal medya platformlarının yükselmesi, uzaktan çalışmanın entegre bir iş yapma biçimi olarak kabul edilmesine neden oldu. Proje yönetim araçları ve çevrimiçi iş birliği platformları, ekiplerin dünya genelinde uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmasına imkan sağlamıştır. Ayrıca, esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma modelleri, iş ve yaşam dengesini sağlamada önemli bir rol oynamaya başladı. 2020 yılında dünyayı etkisi altına alan COVID-19

pandemisi ise uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasında ve kurumsal düzeyde meşruiyet kazanmasında kritik bir dönüm noktası olmuştur. Pandeminin zorunlu kıldığı sağlık tedbirleri nedeniyle küresel ölçekte işletmeler, fiziksel ofis ortamlarını hızla ev merkezli çalışma düzenine geçirmek durumunda kalmışlardır. Bu ani dönüşüm, aynı zamanda yarattığı imkanlarla uzaktan çalışmanın sadece geçici bir çözüm veya alternatif bir çalışma biçimi olmadığını, aynı zamanda modern iş örgütlenmesinin kalıcı ve ayrılmaz bir bileşeni olarak benimsenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu dönemden itibaren de, birçok örgüt tamamen uzaktan veya tamamen ofis tabanlı modellere geri dönmek yerine, ikisini birleştiren hibrit çalışma modelini de benimseyerek çalışma hayatına devam etmiştir.

3. Uzaktan Çalışma Türleri

Uzaktan çalışma modeli, örgüte ve yapılan işin türüne göre farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Uzaktan çalışma evde, belirli imkânlara sahip yerlerde ya da teknolojik olanaklardan yararlanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Uzaktan çalışma biçimleri literatürde farklılık göstermekle birlikte, evde büro, uydu büro, komşu büro ve mobil büro olarak sınıflandırılmaktadır (Öztürkoğlu, 2013): Zamansal ve mekânsal sınırları önemli ölçüde dönüştüren teknolojik gelişmeler geleneksel ofis, işyeri temelli çalışma anlayışının yerini daha esnek çalışma anlayışına bırakmaktadır. Bu esnekliğin en görünür ve en tartışılan türlerinden biri evde büro (home ofis) uygulamasıdır. Evde büro, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işin tamamının yada bir bölümünün çalışanın örgütsel görevlerini işveren tarafından sağlanan fiziksel mekanın dışında evde yürüttüğü en yaygın uzaktan çalışma biçimidir (Koçak & Kavi, 2011). Evde büro çalışma biçimi teknik bir çalışma düzenlemesi dışında bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar yaratan bir uygulama olmuştur. Bu kapsamda bireyin iş ve özel yaşam rolleri yeniden tanımlanmakta; zaman, mekan ve sosyal etkileşim ağları değişime uğramaktadır. İşverenlere maliyet anlamında kolaylık sunarken çalışanlar açısından rol çatışması, sosyal izolasyon ve sürekli denetimde olma gibi risk alanları yaratmaktadır. Bu çalışma biçiminin yaygınlaşması açısından Covid 19 pandemisi önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu süreçte birçok örgüt için evden çalışma zorunlu hale gelmiş hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sonuçlar daha görünür olmuş ve kalıcı bir çalışma biçimi olarak tartışılmıştır. Pandemi sürecinin ardından evde büro, hibrit çalışma kapsamında şekillenmiş ve uygulamada yerini almıştır.

Uydu büro ise; örgütün merkez ofisine bağlı olmakla birlikte, ayrı bir fiziksel ortamda yer alan ve yapılan iş kapsamında belirli bir çalışan grubunun kullandığı mekanda yapılan çalışma biçimidir (Öztürkoğlu, 2013): Uydu ofisler merkez işyeri ile teknoloji aracılığıyla bağlantılı ve iletişim halindedir.

Örgütün kurumsal altyapısına sahip bir ortamda işveren tarafından sağlanan teknoloji desteği iş yürütülmektedir. Fiziki olarak bir çalışma ortamı yaratılması çalışan açısından sosyal izolasyon ve iletişim kopukluğu gibi uzaktan çalışmanın yaratacağı riskleri çalışan açısından azaltan bir uygulama biçimidir. Alan yazında uydu bürolar mekânsal esneklik ve yüz yüze çalışmaya imkan sağlaması nedeniyle hibrit bir model olarak düşünülmektedir. Örgütsel bağlamda uydu bürolar, çalışanlara ve hizmet sunulan müşterilere uygun konumlarda işi yürütmesi nedeniyle işveren açısından maliyetlerin düşürülmesi, uygun bölgedeki işe uygun bireylerin istihdamı gibi stratejik faydalar sağladığı gerekçesi ile uygulama da yer almışlardır. Bu kapsamda da uzaktan çalışmanın mekanla ilişkisini tamamen koparmadan sürdürülebilirliğini arttıran bir çalışma biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Komşu büro çalışma biçiminin uydu büro çalışma biçiminden farkı birden fazla örgüt çalışanını bünyesinde barındırmasıdır (Öztürkoğlu, 2013): Bu modelde çalışanların farklı örgüt çalışanları ile birlikte çalışmasının örgütlere işgücü giderleri, genel giderlerden tasarruf gibi avantajlar sağlamasının yanında veri güvenliği, gizlilik konularında yönetsel sorumluluklar yüklenmektedir. Ancak esnek ve düşük maliyetli bir yapı ortaya koyması çalışanlar açısından uzaktan çalışmanın yaratacağı yalnızlık ve sosyal izolasyon sorunlarını ortadan kaldıracak gibi gerekçelerle benimsenen bir çalışma biçimidir.

Mobil (gezici) büro, çalışanın sabit bir mekana bağlı olmadan dijital teknolojiler aracılığıyla farklı ortamlarda- ev, kafe, müşteri ofisi, araç, otel- iş faaliyetlerini sürdürdüğü çalışma biçimidir (Öztürkoğlu, 2013): Uzaktan çalışma biçimleri arasında mekânsal esnekliği en üst düzeye çıkaran çalışma türüdür. Özellikle bilgi temelli, saha çalışmasının yaygın olduğu, proje bazlı işlerde ön plana çıkmaktadır. Satış temsilcileri, gazeteciler, serbest çalışanlar, tamir-bakım-servis işlerinde çalışanlar bu modelin en yaygın kullanıcı gruplarıdır. Örgütsel açıdan büro, ofis maliyetlerini azaltma, müşteri ile sahada etkileşime geçme gibi avantajları olduğu belirtilirken çalışanlar açısından zaman-mekan sıkışmasına neden olduğu gibi gerekçelerle eleştirilmektedir.

Uzaktan çalışma biçimlerinin çalışma hayatında yarattığı çalışma kültürü ve etkisi çalışma mekanının niteliği ve örgütle kurulan ilişki düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Ayrıca örgüt ve çalışan açısından karşılaştırmalı olarak ele alınması uzaktan çalışma biçimlerinin çalışma hayatında yarattığı etkileri daha görünür kılmaktadır. Tablo 1 örgüt açısından Tablo 2 ise çalışan açısından yarattığı durumun karşılaştırmalı özetini sunmaktadır.

Tablo 1: Uzaktan çalışma biçimlerinin örgüt açısından karşılaştırılması

Boyut	Evde Büro	Uydu Büro	Komşu Büro	Mobil (Gezici) Büro
Çalışma Mekanı	Çalışanın konutu	Merkez ofise bağlı, ayrı kurumsal ofis	Paylaşımlı ofis alanı	Değişken, sabit olmayan mekanlar
Fiziki koşullar	Değişken	Standart	Görece standart	Değişken
İşyeri Maliyeti	Çok düşük	Orta	Düşük	Çok düşük
Denetim Düzeyi	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük
Performans Değerlendirme	Zor	Kolay	Orta	Zor
Kurumsal Kültürün aktarımı	Zayıf	Güçlü	Orta	Zayıf
İletişim ve koordinasyon	Dijital ağırlıklı	Yüz yüze + Dijital	Yüz yüze + Dijital	Yüz yüze ağırlıklı + Dijital
Veri güvenliği riski	Orta	Düşük	Orta-yüksek	Yüksek
Esnekliğe Uyum	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
Uygun İş Türleri	Bilgi temelli bireysel işler	Ekip ve koordinasyon gerektiren işler	Odaklanma ve etkileşim gerektiren işler	Saha, proje ve müşteri odaklı işler

Kaynak: Yazarlar tarafından edinilen bilgilere göre hazırlanmıştır.

Görüldüğü üzere örgütler açısından evde ve mobil büro modelleri maliyet ve esneklik avantajı sağlarken, denetim, performans ölçümü ve kurumsal kültürün aktarımı gibi boyutlarda önemli yönetsel zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Uydu büro çalışma biçimi örgütsel denetim ve etkileşimi sağlama açısından daha avantajlı görülmektedir. Komşu büro ise, geleneksel ofis çalışmasının sağladığı mekânsal ayrışma ve sosyal etkileşimi dengeleyen ara bir çalışma biçimi olarak belirginlik kazanmaktadır. Veri güvenliği, kurumsal aidiyet, denetim süreci açısından dikkatli yönetilmesi gereken bir çalışma biçimidir. Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini arttıran dengeleyici ve tamamlayıcı bir çalışma biçimi olarak gerekçelendirilerek uygulamaya konulmuştur.

Çalışma biçimlerinin uygulanma sürecinde ortaya çıkan sorunlar ise denetim ve performans yönetimi, kurumsal kültür ve aidiyetin zayıflaması, iletişim ve koordinasyon, veri güvenliği, sınırların belirsizliği, çalışma saatleri, fazla mesai ve sorumluluk paylaşımı alanlarında belirginlik kazanmakta ve sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2: Uzaktan çalışma biçimlerinin çalışan açısından karşılaştırılması

Boyut	Evde Büro	Uydu Büro	Komşu Büro	Mobil (gezici) Büro
Zaman ve Mekan Esnekliği	Yüksek	Orta	Orta-yüksek	Çok yüksek
İş-Yaşam Dengesi	Zayıf	Orta	Orta	Zayıf
Sosyal Etkileşim	Çok düşük	Orta	Orta	Düşük
Psikolojik İyilik Hali	Değişken	Orta	Orta	Değişken
Tükenmişlik Riski	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek
Katlanılan maliyet	Çok yüksek	Orta	Orta	Değişken
Fiziki koşullar	Değişken	Standart	Standart	Değişken
Kariyer görünürlüğü	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük

Kaynak: Yazarlar tarafından edinilen bilgilere göre hazırlanmıştır.

Çalışan açısından uzaktan çalışma biçimlerinin yarattığı sonuçlar güvencesizlik eksenine oturmaktadır. Çalışma mekanının örgütsel denetimden ve fiziki görünürlükten uzaklaşması çalışanların iş güvencesine ilişkin algılarını da etkilemektedir. Uzaktan çalışma biçimlerinde çalışma sürelerinin sınırlarının belirsizleşmesi, fazla mesailerin görünmez hale gelmesi, özellikle evde büro çalışma biçiminde işverenin çalışan adına katlandığı maliyetlerin çalışana devredilmesi gibi sorunlar uzaktan çalışmayı, çalışan açısından daha bireyselleşmiş ve kırılğan bir deneyime dönüştürmektedir. Çalışan açısından Tablo 2 okunduğunda uzaktan çalışmanın sadece mekânsal bir dönüşüm değil, yapısal bir değişim olduğu görülmektedir.

Çalışanlar açısından uzaktan çalışma biçimlerinin uygulamada yerleşmesi sonucu beliren sorunlar ise; iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, psikolojik yıpranma ve tükenmişlik, sosyal izolasyon, kariyer görünürlüğü, fiziksel sorunlar, maddi yük, güvencesizlik biçimlerinde ortaya çıkmaktadır.

4. Uzaktan Çalışma ve Örgütsel Davranış: Kuramsal Temeller ve Davranışsal Etkiler

Uzaktan çalışma, çalışma kültürünü dönüştüren çok boyutlu bir olgu olarak, birey ve örgüt düzeyinde davranışları anlamak için kuramsal çerçevelere ihtiyaç duymaktadır. Uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamak için en sık kullanılan temel kuramlar: Sosyal bilişsel öğrenme kuramı, iş özellikleri kuramı, öz belirleme kuramı, medya zenginliği kuramı, teknoloji kabul kuramı.

4.1. Kuramsal Temeller

Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı, öğrenmenin bireysel bir eylemden öte, sosyal çevre içinde gerçekleşen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Kurama göre insanlar, başkalarıyla etkileşim kurarak, onların davranışlarını gözlemleyerek ve bu davranışları taklit ederek öğrenirler (Bandura, 1977). Bandura'ya göre gözlem yoluyla öğrenme, bireyin doğrudan deneyimine gerek kalmadan bilgi ve beceri edinmesini sağlayan temel bir mekanizmadır (Bandura, 2007). Kuram, sosyal öğrenmenin genellikle iki ana süreç aracılığıyla işlediğini belirtir: Edimsel Koşullanma: Bu süreçte, olumlu bir sonuçla veya ödülle sonuçlanan davranışların tekrarlanma olasılığı artar. Yani, davranışın sonuçları öğrenmeyi şekillendirir. Model Alma ve Taklit: Bireyler, çevrelerindeki kişileri (modelleri) gözlemleyerek yeni davranışlar öğrenir ve bunları taklit ederler. Bandura, bu sürecin basit bir kopyalamadan ibaret olmadığını, modelin sosyal statüsü, prestiji ve gözlemciyle benzerliği gibi faktörlerin öğrenmenin niteliği ve olasılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, bireyler kendilerine benzeyen veya beğendikleri, yüksek statüdeki kişileri model alma eğilimindedir (Bandura, 2007). Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı'na göre, iş yerinde yeni beceriler edinmek veya kurum kültürüne uyum sağlamak, çoğunlukla iş arkadaşlarını gözlemlemek, deneyimli çalışanları model almak ve taklit etmek yoluyla gerçekleşir; özellikle ödüllendirilen ve takdir edilen davranışlar, diğer çalışanlar tarafından daha hızlı benimsenir.

İş Özellikleri Kuramı; işin anlamlılığının çalışanların psikolojik iyi oluşu ve motivasyonu açısından kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işe yüklenen anlam, bireyin yaptığı işi değerli, amaçlı ve verilen çabaya değer bir uğraş olarak deneyimlemesiyle ilişkilendirilmiştir (Hackman & Oldman, 1975). Anlamlılık kavramı, çalışma hayatında işe bağlılık, motivasyon ve psikolojik iyi oluşun temel belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Öz Belirleme Kuramı; bireylerin, grupların ve toplumların sağlıklı gelişimini destekleyen koşulları ve bu gelişim sürecinde etkili olan faktörleri tanımlamayı amaçlamaktadır (Ryan & Deci, 2000). Kurama göre insanlar, doğaları gereği psikolojik gelişim eğilimine sahip, deneyimlerini bütünleştirmeye çalışan, engelleri aşma çabası gösteren ve kendi içinde tutarlı bir benlik oluşturmaya yönelik aktif varlıklardır (Ryan & Deci, 2000). Davranışların şekillenmesinde, bireylerin doğuştan getirdiği bu gelişimsel eğilimler kadar içinde buldukları sosyal çevrenin niteliği de belirleyicidir. Bireyin içinde bulunduğu ortamın özerkliği desteklemesi, onun seçim yapma özgürlüğünü hissetmesine ve temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik, ilişkili olma) karşılamasına olanak tanımaktadır (Ryan & Deci, 2001).

Öz-belirleme kuramına göre, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma) destekleyen bir iş ortamı, onların motivasyonunu, işe bağlılığını ve genel psikolojik iyi oluşlarını artırarak hem bireysel gelişimi hem de örgütsel verimliliği güçlendirir.

Medya Zenginliği Kuramı, iletişimlerde öğrenen-öğreten ile öğrenen-öğrenen arasındaki anlam ve kavram kargaşasının azaltılması üzerinde durulan bir yaklaşımdır (Daft vd., 1987). Medya zenginliği, herhangi bir ortamda veya medya aracılığıyla bilgi aktarma kapasitesini ifade eder. Bu zenginliğin taşınması gereken başlıca özellikler şunlardır: hızlı geri bildirim imkânı, doğal dil kullanımı, kişiselleştirilmiş iletişim, çoklu ortam desteği ve sözsüz ipuçlarının (vücut dili gibi) iletme dahil edilmesi (Topa Çiftçi, 2011). Bilgi ve iletişim teknolojileri bağlamında ise bu özelliklere ek olarak internet hızı, bant genişliği, veri taşıma kapasitesi ve kullanılan çoklu ortam altyapılarının niteliği de dikkate alınmalıdır.

Araştırmalar, bireylerin iletişimde belirsizliği en aza indirmek ve etkileşimi en üst düzeye çıkarmak için mümkün olduğunca zengin iletişim kanallarını tercih ettiklerini göstermektedir (Topa Çiftçi, 2011). Kullanılan ortam ne kadar karmaşıkta, sağlanan iletişimin de o derece zengin olacağı öngörülmektedir. Medya zenginliği kuramı, temelde iletişim sürecindeki belirsizlikleri azaltma amacına dayanır. Bu kuramda, iletişim kanalları, yüz yüze iletişim –ki bu en zengin yöntem olarak kabul edilir– referans alınarak sınıflandırılır. Kanalın taşıyabileceği mesaj miktarı, sözlü ve sözsüz geri bildirim olanakları, dilin kullanım esnekliği ve kişisellik derecesi gibi faktörler, medya araçlarını “zengin” ya da “zayıf” olarak değerlendirmede kullanılan başlıca kriterlerdir.

Medya zenginliği kuramı, çalışma hayatında etkili iletişim, ekip koordinasyonu ve uzaktan işbirliği süreçlerinin verimliliğini belirleyen temel bir faktördür.

Teknoloji Kabul Kuramı, bireylerin iş yaşamında belirli bir teknolojiyi kullanma niyetini ve davranışını açıklamayı hedefleyen bir teoridir (Davis, 1989). Modelin temel varsayımına göre, bu kabul sürecini şekillendiren iki ana algı vardır: algılanan fayda (teknolojinin iş performansını artıracığı inancı) ve algılanan kullanım kolaylığı (teknolojinin çaba gerektirmeden kullanılabilmesi inancı). Davis’in bu modeli, teknolojinin kendisinden ziyade, bireylerin ona yüklediği öznel anlam ve inançlara odaklanır. Dolayısıyla, bir teknolojinin benimsenmesinde gerçek niteliklerinden çok, kullanıcıların onu nasıl algıladığı belirleyici olmaktadır. çalışma hayatında yeni bir yazılım, sistem veya dijital aracın çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmeyeceğini anlamak için kilit bir çerçeve sunar.

Bu bilgiler doğrultusunda uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri Tablo 3'de özetlenmiştir:

Tablo 3: Kuramsal temeller ışığında uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki

Kuram	Temel Varsayım	Uzaktan Çalışma Bağlamı	Örgütsel Davranış Üzerindeki Olası Etkiler
Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı (Bandura)	Öğrenme gözlem, model alma ve pekiştirme yoluyla gerçekleşir	Çalışanların birbirlerini gözleme ve model alma imkanları sınırlanabilir; dijital platformlar farklı gözlemsel öğrenme alanları yaratır	İnformel öğrenme süreçleri zayıflayabilir; dijital ortamdaki rol modeller daha belirleyici hale gelebilir; ödül ve takdir gören davranışların çevrim içi ortamda görünür olması öğrenmeyi hızlandırabilir; buna karşılık örgüt kültürüne uyum süreci daha yavaş ilerleyebilir.
İş Özellikleri Kuramı (Hackman & Oldham)	İşin anlamlı algılanması motivasyon ve psikolojik iyi oluşu artırır.	İşin amacının ve örgüte katkısının net biçimde iletilmesi kritik hale gelir	İşe bağlılık iletişimin niteliğine bağlı olarak artabilir veya azalabilir; anlamlı geri bildirim motivasyonu güçlendirir; izolasyon hissi işin anlam algısını zayıflatabilir.
Öz Belirleme Kuramı (Ryan & Deci)	Özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma temel psikolojik ihtiyaçlardır.	Özerkliği artırabilir; ancak ilişkili olma ihtiyacının karşılanmasını zorlaştırabilir.	Özerklik artışı içsel motivasyonu yükseltebilir; yeterlilik algısı dijital yetkinliklere bağlıdır; sosyal bağların zayıflaması tükenmişliği artırabilir; psikolojik iyi oluş destekleyici liderliğe bağlıdır.
Medya Zenginliği Kuramı (Daft & Lengel & Trevino)	İletişim kanalları zenginlik derecesine göre belirsizliği azaltır.	İletişim dijital kanallar aracılığıyla yürütülür; uygun kanal seçimi kritik önem taşır.	Yanlış iletişim kanallarının seçimi iletişim hatalarına yol açabilir; yüz yüze etkileşim eksikliği ekip uyumunu olumsuz etkileyebilir; video konferans gibi zengin medya araçları belirsizliği azaltabilir; ekip koordinasyonu medya zenginliğine bağlıdır.
Teknoloji Kabul Kuramı (Davis)	Teknoloji kullanımı algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığına bağlıdır.	Uzaktan çalışma dijital araçların yoğun ve etkin kullanımını gerektirir.	Algılanan fayda yüksek olduğunda teknoloji benimseme artar; karmaşık sistemler direnç oluşturabilir; dijital dönüşümün başarısı kullanıcı algısına bağlıdır; eğitim ve teknik destek teknolojiye uyumu artırır.

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Bu bağlamda uzaktan çalışma ortamında; öğrenme süreçleri daha planlı ve dijital araçlara bağımlı hale gelmekte, motivasyon ve bağıllık ise özellikle özerklik ve anlam algısına bağılı olarak değışkenlik göstermektedir. İletişim kalitesi ise örgütsel performansın belirleyici unsuru haline gelirken teknolojiye yönelik tutum, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2. Davranışsal Etkiler

Örgütsel davranış, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını anlamayı ve bu davranışları etkileyen unsurları analiz etmeyi amaçlayan bir disiplin olarak, uzaktan çalışma modelinin ortaya çıkaracağı sonuçları değerlendirmede önemli bir çerçeve sunmaktadır. Mekansal ve zamansal bulanıklaşma, ayrışma, dijital iletişim araçlarına bağımlılık örgüt kültürü açısından çalışan davranışını yeniden şekillendirirken, yönetsel yaklaşımların bu kapsamda nasıl olması gerektiğı yönünde de bir dönüşüm yaratmaktadır.

Uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, örgütlerin işleyiş biçimlerinde yapısal ve davranışsal değışimler ortaya çıkarmaktadır. Çalışma mekanının özellikle fiziksel ofis ortamından dijital platformlara taşınması, sadece iş süreçlerini değil; çalışanların tutum, algı ve davranışlarını da önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu kapsamda uzaktan çalışma, örgütsel davranışın konusu olan iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağıllık, iletişim, performans ve örgüt kültürü gibi temel boyutları etkilemektedir.

4.2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin çalışma yaşamı süresince edindiğı deneyimlerin ve geliştirdiğı duygusal değerlendirmelerin bir yansıması olarak, çalışan ile işi ve iş çevresi arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır (Bayrak, Kök; 2010). İş tatmini yalnızca işin teknik özelliklerine ilişkin bir memnuniyet düzeyini değil; aynı zamanda örgütsel ortam, sosyal ilişkiler, yönetim anlayışı ve bireysel beklentilerle şekillenen çok katmanlı bir değerlendirme sürecidir (Faragher vd., 2005).

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, bu deneyim ve değerlendirme sürecinin içeriğini ve bağlamını önemli ölçüde dönüştürmüştür. Fiziksel ofis ortamından dijital platformlara geçiş, çalışanın iş çevresiyle kurduğı etkileşimin biçimini değıştirmiş; dolayısıyla iş tatminini etkileyen unsurlar da yeniden şekillenmiştir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, mekânsal bağımsızlık ve işe gidiş-geliş süresinin ortadan kalkması gibi faktörler, bireyin iş-yaşam dengesi algısını dönüştürerek iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

Bununla birlikte uzaktan çalışma, sosyal etkileşim düzeyinin azalması ve örgütsel bağların dijital ortamla sınırlı kalması nedeniyle farklı deneyim alanları da üretmektedir. Yüz yüze iletişimin yerini çoğunlukla yazılı ve çevrimiçi etkileşimlerin alması, çalışanların sosyal destek algısını ve aidiyet duygusunu etkileyebilmektedir. Bu durum, özellikle kolektif etkileşimin yoğun olduğu örgüt kültürlerinde, iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Dolayısıyla uzaktan çalışma bağlamında iş tatmini, çalışanın yalnızca görev içeriğine ilişkin değerlendirmeleriyle değil; dijital iletişim deneyimi, örgütsel destek algısı, iş-yaşam sınırlarının yönetimi ve sosyal bağlılık düzeyi ile birlikte ele alınmalıdır. Bu çerçevede iş tatmini, uzaktan çalışma koşullarında daha karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya bürünmekte; bireysel özellikler ile örgütsel uygulamaların etkileşimi doğrultusunda farklılaşmaktadır.

Sonuç olarak uzaktan çalışma modeli, iş tatmininin belirleyicilerini yeniden tanımlamakta; çalışan ile iş çevresi arasındaki ilişkinin mekânsal boyutunu dönüştürerek, tatmin düzeyini etkileyen deneyim alanlarını çeşitlendirmektedir. Bu nedenle örgütlerin, uzaktan çalışma koşullarında çalışan deneyimini bütüncül bir yaklaşımla ele alması ve dijital ortamda da destekleyici, kapsayıcı ve güven temelli uygulamalar geliştirmesi önem taşımaktadır.

4.2.2. Motivasyon

İş hayatında motivasyon, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak şekilde belirli bir davranışı ortaya koymaya yönlendirilmesi ve bu doğrultuda eyleme geçmeye istekli hale getirilmesi sürecini ifade etmektedir (Başaran, 2008). Uzaktan çalışma modelinde örgütsel denetim ve gözetim mekanizmalarının görece zayıflaması, çalışanların öz-düzenleme ve öz-motivasyon kapasitelerini merkezi bir öneme taşımaktadır. Geleneksel ofis ortamlarında yönetsel kontrol, fiziksel gözetim ve anlık geri bildirim yoluyla sağlanan dışsal düzenleme unsurları, uzaktan çalışma biçiminde büyük ölçüde bireysel sorumluluğa devredilmektedir. Bu bağlamda zaman yönetimi, görevlerin önceliklendirilmesi, dikkat kontrolü ve performansın sürdürülebilirliği gibi süreçler, çalışanların öz-yönetim becerilerine dayalı olarak şekillenmektedir.

İç motivasyonu yüksek, öz-disiplini güçlü ve bağımsız çalışmaya yatkın bireyler için uzaktan çalışma modeli, performans ve iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Otonomi algısının artması, bireyin yaptığı işe karşı sahiplik duygusunu ve sorumluluk bilincini güçlendirerek verimliliği destekleyebilmektedir (Kuloğlu & Temel Eğinli, 2024). Buna karşılık, daha fazla yönlendirmeye, düzenli geri bildirim ve dışsal denetime ihtiyaç duyan çalışanlar açısından uzaktan çalışma ortamı belirsizlik hissi yaratabilmekte;

bu durum da motivasyon kaybı riskini artırabilmektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın etkileri, bireysel farklılıklar ve öz-yeterlik düzeyi gibi kişisel özelliklere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Ayrıca uzaktan çalışma ortamlarının doğası gereği ortaya çıkan “sürekli erişilebilir olma” beklentisi, çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturabilmektedir. Çevrimiçi iletişim araçlarının kesintisiz kullanımı ve anlık yanıt verme kültürü, iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşmasına yol açmaktadır. Bu sınırların belirsizleşmesi, çalışanların zihinsel olarak işten kopmasını güçleştirmekte ve dinlenme sürelerinin niteliksel olarak azalmasına neden olmaktadır. Sürekli çevrimiçi olma, ulaşılabilir olma baskısı, zamanla duygusal tükenme, bilişsel yorgunluk ve motivasyon düşüşü gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle dijital tükenmişlik (digital burnout) riski, uzaktan çalışma biçimleri açısından kritik bir mesele olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma biçimlerinin sadece etkinlik, verimlilik ve maliyet avantajları açısından değil, çalışanların psikolojik iyi oluşu ve bu iyi hali devam boyutları çerçevesinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanın belirli bir mekânda diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal açıdan değerli hissetmeyi sağlayan ilişki ihtiyacı (Keser & Kümbül, Güler, 2016) dijitalleşmiş ve fiziksel etkileşimin sınırlı olduğu çalışma ortamlarında yeterince karşılanamadığında, aidiyet duygusunun zayıflamasına ve buna bağlı olarak dijital tükenmişlik riskinin artmasına yol açabilmektedir.

4.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte, çalışanların sadece yetkinlikleri ve işlerini yerine getirirken gösterdikleri çaba, örgütün sürekliliği açısından tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması, zamanla kendini geliştirmesi, güç kazanabilmesi, çalışanlarının örgüte karşı güçlü ve olumlu duygular beslemesine bağlıdır. Bu bağlamda, işin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin yanı sıra, yaptıkları işe ve çalışma ortamına yönelik olumlu tutumların da varlığı önem taşımaktadır. Çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum düzeyi arttıkça, örgütün güçlenme ve büyüme potansiyeli de artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütler açısından stratejik öneme sahip temel bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Bolat & Bolat, 2008).

Bu konuda yapılan öncül çalışmalarda bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgütün bir parçası olma yönünde çaba gösterme ve kendini örgütün güçlü bir üyesi olarak hissetme biçiminde tanımlanmıştır (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014). İlerleyen dönemlerde ise kavram, bireyin örgütle kurduğu

ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Meyer ve Allen tarafından 1990 ve 1991 yıllarında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık üç boyutlu bir yapı olarak açıklanmıştır: Duygusal, devam ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı kendi isteğiyle tercih etmesini; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini dikkate alarak örgütte kalma gereksinimini; normatif bağlılık ise örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak algılamasını ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen 1991).

Uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte bahsedilen bu üç boyutun yeniden değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Fiziksel etkileşimin azalması ve yüz yüze iletişimin sınırlanması, özellikle duygusal bağlılığın oluşumunu zorlaştırabilmekte; çalışanların örgütle kurduğu aidiyet ve özdeşleşme düzeyini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik ve iş-yaşam dengesi, bazı durumlarda duygusal bağlılığı güçlendirebilirken; iş güvencesi ve alternatif istihdam olanakları devam bağlılığı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Normatif bağlılık ise örgütün uzaktan çalışma sürecinde sergilediği destekleyici ve adil uygulamalar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma modellerinin sürdürülebilirliği, yalnızca performans çıktılarıyla değil, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinden de değerlendirilmelidir.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kurduğu duygusal ve normatif bağın düzeyini ifade etmektedir. Uzaktan çalışma biçimleri, ortak fiziksel mekânın sunduğu paylaşılan deneyim alanını sınırlandırdığı için aidiyet duygusunun yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Geleneksel ofis ortamında kendiliğinden gelişen gayri resmi etkileşimler ve gündelik sosyal ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendiren ve örgütsel kimliği pekiştiren önemli unsurlar olarak işlev görmektedir. Buna karşılık uzaktan çalışma ortamlarında bu tür etkileşimler daha planlı, sınırlı ve çoğu zaman görev odaklı bir çerçevede gerçekleşmektedir.

Bu nedenle uzaktan çalışma bağlamında örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi, bilinçli ve yapılandırılmış uygulamaları gerektirmektedir. Çevrimiçi toplantılar, sosyal etkinlikler ve şeffaf iletişim pratikleri, çalışanların örgütle kurduğu bağı destekleyen araçlar arasında yer almaktadır. Uzaktan çalışma kültürünün belirgin olduğu işyerlerinde bu tür uygulamaların yetersiz kalması durumunda ise çalışanların aidiyet algısı zayıflayabilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş gözlemlenebilmektedir.

4.2.4. İletişim

İletişim, örgütlerde yönetim süreçlerinin etkin ve sağlıklı biçimde işleminin temel unsurlarından biri olmanın yanı sıra, örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Günbayı, 2007).

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkileri yönlendiren bir mekanizma olarak örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel başarı için gerekli olan iletişim sürecinin unsurlarının etkin ve verimli biçimde yapılandırılması, çalışanların kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları doğru biçimde anlamalarını sağlamaktadır (Ada, 2007). Bunun yanı sıra etkili bir iletişim sistemi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma konusunda motive olmalarına da katkı sunmaktadır.

Çalışanlar, iletişimin sunduğu çeşitli araçlar sayesinde kendilerinden ne beklediğini, görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini ve diğer çalışanların iş süreçlerine ilişkin değerlendirmelerini öğrenmektedirler. Bu nedenle örgütsel iletişim sisteminin, çalışanların hem iç hem de dış çevreden elde edecekleri bilgiye erişimini kolaylaştıracak biçimde yapılandırılması ve aynı zamanda yeni bilgi üretimini teşvik edecek bir nitelik taşıması gerekmektedir (Tucker vd., 1996). Böyle bir iletişim yapısı, örgüt içinde paylaşılan değerlerin oluşmasını destekleyerek çalışanların bu değerlere sahip çıkma bilincini güçlendirmektedir (Tüzün & Çağlar, 2008).

İletişim, örgütlerde yönetim süreçlerinin sağlıklı ve etkin biçimde yürütülmesinin temel koşullarından biri olmasının yanı sıra, örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte iletişimin niteliği ve sürekliliği daha da önem kazanmıştır. Fiziksel etkileşimin sınırlı olduğu çalışma düzenlerinde açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; çalışanların örgütle bağlarını güçlendirmekte, aidiyet duygusunu desteklemekte ve örgütsel bağlılığın sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık iletişim eksikliği, çalışanların kendilerini örgütten uzak ve değersiz hissetmelerine yol açarak bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Uzaktan çalışmanın davranışsal yansımalarından biri iletişim süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Dijital iletişim araçları aracılığıyla yürütölen etkileşimler, yazılı iletişimi ve senkron/asenkron mesajlaşma biçimlerini daha görünür ve merkezi hale getirmektedir. Bu yapı, iletilerin daha planlı biçimde oluşturulmasına ve kayıt altına alınabilmesine olanak tanımakla birlikte, sözsüz

iletişim unsurlarının (jest, mimik, tonlama gibi) sınırlı kalması nedeniyle yanlış anlamalara ve yorum farklılıklarına neden olmaktadır.

Dijital platformlarda güvenin inşası da yüz yüze çalışma ortamlarına kıyasla daha bilinçli ve sistematik bir çaba gerektirmektedir. Güvenin yeterince oluşturulamaması durumunda ekip içi iş birliği, bilgi paylaşımı ve kolektif problem çözme kapasitesi zayıflayabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin açık ve tutarlı iletişim kurması, düzenli geri bildirim sağlaması ve rol ile sorumlulukları net biçimde tanımlaması, belirsizliği azaltarak ekip içi koordinasyon ve güven ortamının güçlendirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

4.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanın işteki başarı düzeyini nesnel bir şekilde belirlemek ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracı olarak tanımlanmaktadır (Dicle, 1982). Son yıllarda performans değerlendirme sistemi işletmeler açısından yalnızca bir insan kaynakları uygulaması olmaktan çıkmış, özellikle uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Fiziksel olarak aynı ortamda bulunmayan çalışanların performansının adil, şeffaf ve objektif kriterlerle değerlendirilmesi; güven, bağlılık ve algılanan örgütsel adalet gibi örgütsel davranış unsurlarını doğrudan etkilemektedir. Uzaktan çalışma düzeninde etkili bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlara düzenli ve yapıcı geribildirim sunarak motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmakta; aynı zamanda örgütsel bağlılık ve öz disiplin gibi olumlu tutum ve davranışların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte performans çıktıları; terfi, transfer, ücretlendirme, işgücü planlaması ve kariyer yönetimi gibi kararlarda veri temelli bir yaklaşım sunarak hem bireysel gelişimi hem de örgütsel verimliliği desteklemektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme sistemi, uzaktan çalışma koşullarında örgütsel davranış dinamiklerini düzenleyen ve sürdürülebilir başarıyı güçlendiren temel bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır. Diğer taraftan bu konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda da tam tersi bir noktaya işaret edilerek uzaktan çalışanların verimliliğinin ofis ortamında çalışanlara göre daha düşük olduğu tespitinde bulunulmuştur (Dursun, 2021).

Uzaktan çalışma, performansın değerlendirilme biçiminde önemli bir dönüşüme yol açmıştır. Geleneksel yüz yüze denetim anlayışı, yerini giderek çıktı ve sonuç odaklı performans ölçütlerine bırakmaktadır. Bu değişim, çalışanların görev ve sorumluluklarının daha açık biçimde tanımlanmasını gerekli kılmakta; aynı zamanda hedef temelli yönetim uygulamalarının önemini

artırmaktadır. Böylece performans, harcanan zamandan ziyade üretilen değer ve ulaşılan hedefler üzerinden değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte performansın dijital platformlar aracılığıyla izlenmesi, çalışanlar açısından gözetim algısının güçlenmesine neden olabilmektedir. Özellikle yoğun ve sürekli dijital denetim uygulamaları, örgüt içi güven ilişkisini zayıflatabilmekte; bu durum motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çerçevede performans yönetim sistemlerinin şeffaflık, adalet ve karşılıklı güven ilkeleri temelinde yapılandırılması; değerlendirme kriterlerinin açık biçimde belirlenmesi ve çalışanlarla paylaşılması önem taşımaktadır.

Tüm bu kapsamda görüldüğü üzere performans değerlendirme sistemi; çalışan, yönetici ve örgüt açısından çok boyutlu amaçlara hizmet eden stratejik bir yönetim aracıdır (Riggio, 2003). Çalışan açısından sistem; ya başarıların övgü, prim ve ücret artışı gibi araçlarla pekiştirilmesini sağlayan yada tam tersi belirtilen araçların önüne geçen bir destek mekanizmasıdır. Performans değerlendirme aynı zamanda terfi, sorumluluk artırımı ve kariyer ilerlemesine ilişkin fırsatlar sunarak bireysel gelişimi teşvik ederken; adaletsiz, yetersiz ya da hatalı uygulandığında çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilmekte, iş tatminsizliğine ve performans düşüşüne yol açabilmektedir. Örgütlerde performans değerlendirme çalışanın belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını görmesine imkân tanınması ve güçlü ya da gelişime açık yönleri hakkında geri bildirim sağlamasına katkıda bulunurken, özellikle uzaktan çalışma uygulamalarında yüz yüze etkileşimin sınırlı olması nedeniyle düzenli ve yapılandırılmış geri bildirim süreçleri; çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından daha da kritik hale gelmektedir. Yönetici açısından performans değerlendirme; terfi, görev değişikliği, ücretlendirme ya da işten çıkarma gibi personel kararlarında nesnel ve sistematik bir veri kaynağı sunmaktadır. Çalışanların hedeflere ulaşma düzeyini ölçme ve performanslarını izleme imkânı sağlayarak yönetim sürecini rasyonelleştirir. Örgüt açısından performans değerlendirme sistemi; bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini analiz etmeye, personel seçme ve yerleştirme yöntemlerinin etkinliğini test etmeye ve çalışanların takdir edilmesi yoluyla motivasyonu artırmaya hizmet edeceği anlayışı ile benimsenmektedir. Bunun yanında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması ve eğitim programları ya da sistem değişiklikleri gibi organizasyonel müdahalelerin etkilerinin değerlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağıdır. Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüzde performans değerlendirme sistemleri, yalnızca sonuçları ölçen bir araç değil; aynı zamanda örgütsel güveni, bağlılığı ve kurumsal başarıyı ölçümleyen temel bir yönetim mekanizması niteliği taşımaktadır.

4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü genel olarak, bir örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve davranış kalıpları sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1991). Bu yönüyle örgüt kültürü, çalışanların neyin doğru ya da kabul edilebilir olduğuna ilişkin algılarını şekillendirerek örgütsel davranışın temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir. Aynı zamanda “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak ifade edilen örgüt kültürü; örgütlerin çalışma tarzından ücretlendirme sistemine, çalışanlara yönelik tutum ve uygulamalara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (Özkalp, 1995). Bu çerçevede kültür, örgütte sergilenen liderlik tarzını, iletişim biçimini ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyerek çalışan davranışlarını biçimlendirmektedir.

Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgüt kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkisi daha görünür hale gelmiştir. Fiziksel etkileşimin azalması, kültürel değerlerin yüz yüze ortamlardaki gibi doğal yollarla aktarılmasını zorlaştırmakta; bu nedenle paylaşılan normların dijital iletişim araçları, sanal toplantılar ve çevrim içi geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla bilinçli şekilde yeniden üretilmesini gerekli kılmaktadır. Güvene dayalı yönetim anlayışı, sonuç odaklı performans değerlendirme ve açık iletişim gibi kültürel unsurlar, uzaktan çalışan bireylerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, yalnızca geleneksel çalışma düzeninde değil; uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinde de örgütsel davranış şekillendiren, kurumsal uyumu ve sürdürülebilir başarıyı belirleyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Uzaktan çalışma, örgüt kültürünün aktarımı ve sürekliliği üzerinde de dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Geleneksel çalışma düzeninde fiziksel mekân; kurumsal semboller, mekânsal düzenlemeler, ritüeller, törenler ve gündelik etkileşimler aracılığıyla kültürün görünür ve deneyimlenebilir olmasını sağlamaktadır. Ofis ortamında gerçekleşen resmi toplantıların yanı sıra gayri resmi sohbetler, ortak molalar ve doğal etkileşimler, örgütsel değerlerin içselleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ile birlikte bu doğal ve kendiliğinden kültür aktarım kanalları zayıflamakta; kültürün görünürlüğü ve deneyimlenme biçimi farklılaşmaktadır. Bu durum, örgütsel değerlerin, normların ve davranış beklentilerinin daha bilinçli, sistematik ve açık biçimde ifade edilmesini gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, uzaktan çalışma bağlamında örgüt kültürü örtük süreçlerden ziyade daha çok bilinçli iletişim ve yapılandırılmış uygulamalar yoluyla sürdürülebilmektedir.

Bu süreçte örgüt kültürü açısından önemli bir diğer boyut olan liderlik anlayışının da dönüşüm geçirdiği gözlemlenebilmektedir. Fiziksel gözetim ve

kontrol temelli yaklaşımlar yerini güvene dayalı, yetkilendirmeyi teşvik eden ve sonuç odaklı liderlik modellerine bırakmaktadır.

Uzaktan çalışma, örgütsel davranış açısından hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır. İşletmeler açısından esneklik, özerklik ve performans artışı gibi sonuçlar ortaya çıkarırken; aynı zamanda sosyal izolasyon, tükenmişlik ve aidiyet kaybı, iş-yaşam sınırlarının belirsizliği, liderlik ve denetim sorunları gibi olumsuz etkilerle birlikte ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkisi uygulama biçimine, örgüt kültürüne ve liderlik yaklaşımına bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle mekânsal ayrışma ile birlikte ortaya çıkan davranışsal değişimleri anlayabilmek sadece teknolojik altyapıya değil, örgütlerde benimsenen insan yönetimi anlayışına da önemli ölçüde bağlıdır.

5. Sonuç

Teknolojilerdeki hızlı değişim, dijitalleşme, esnek çalışma modellerinin gelişimi, örgütlerin çalışma biçimlerini ve kültürel yapısını köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşümün en görünür çıktılarında biri uzaktan çalışmanın Covid 19 Pandemisi döneminde yaygınlaştığı biçimleriyle geçici bir kriz uygulaması olmaktan çıkarak kalıcı ve stratejik bir örgütsel modele dönüşmesidir. Her ne kadar uzaktan çalışma kavramı tarihsel olarak 1970'li yıllara uzansa da son yıllarda sadece maliyet azaltma aracı değil; verimlilik, iş-yaşam dengesi, çalışan deneyimi ve örgütler açısından sürdürülebilir performans gibi çok boyutlu hedeflerle ilişkilendirilen bütüncül bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Uzaktan çalışma, sadece mekânsal bir değişimi değil; iletişim biçimlerini, liderlik anlayışını, performans değerlendirme sistemlerini, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarını yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşümü ifade etmektedir. Dolayısıyla günümüzde örgütsel davranış, artık yalnızca fiziksel örgüt sınırları içinde gerçekleşen tutum ve davranışları açıklamakla sınırlı değildir. Dijitalleşme ile birlikte örgüt sınırları esnemiş, çalışma mekânı sanal ortamlara taşınmış ve örgüt kültürü dijital platformlar üzerinden yeniden üretilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda uzaktan çalışma biçimleri, dijital örgüt kültürünün ve insan odaklı teknolojik dönüşümün somutlaştığı alanlar olarak değerlendirilmelidir. Yeni çalışma kültürünü anlamak, ancak teknolojik ilerlemeyi insan merkezli bir perspektifle ele alan ve örgütsel davranışı bu genişleyen sınırlar içinde yeniden yorumlayan bir yaklaşım ile mümkün görünmektedir.

Kaynakça

- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 543-551.
- Bailey, D.E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Finding, new directions and lessons fort he study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 383-400. DOI:10.1002/job.144
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A. (2007). A history of psychology in autobiography *American Psychological Association*. 9, 43-75. <https://doi.org/10.1037/11571-002>
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayrak Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317. <https://izlik.org/JA62DY26FW>
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94. <https://izlik.org/JA38CL63ZR>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, 355-356. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager–employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dicle, Ü. (1982), *Yönetel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*. Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Timaş Yayınevi, İstanbulL.
- Dursun, S. (2021). Emek piyasalarındaki dönüşümün uzaktan çalışma bağlamında değerlendirmesi. *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri-Çalışma Yaşamının Dönüşümü, Aktörleri ve Geleceği* içinde (Ed: H. Sevgi), NotaBene Yayınları, 119-146.
- Erdayı, A.U. (2021). İşyeri dışında bir esnek çalışma modeli olarak ev eksenli tele çalışma: beklentiler ve sorunlu alanlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (41), 1211-1246. DOI: 10.21550/sosbilder.844684
- Faragher, E.B. & Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). “The relationship between job satisfaction and health: A meta analysis. *Occupational Environment Medicine*, 62 (2), 105-112. DOI: 10.1136/oem.2002.006734

- Günbayı, İ. (2007). "The organizational communication process in schools". *Educational Sciences Theory&Practice*, 7 (2), 787-798.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Johnson, M. (1997). *Teleworking in brief*. Butterworth-Heinemann.
- Keser, A. & Güler, Kümbül, B. (2016). *Çalışma psikolojisi*. Umuttepe Yayınları.
- Koçak, O. & Kavi, E. (2011). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 59, 69-88. <http://izlik.org/JA74TK33NP>
- Kuloğlu, E. & Temel Eğinli, A. (2024). Uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerine etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 9 (2), 189-224. <https://doi.org/10.37991/sosdus.1486117>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325>.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Örücü, E. & Kışlahoğlu, R. S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.459>
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler". *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 59-85.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1). 109-129. <http://izlik.org/JA88RC78SB>
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial /organizational psychology*. Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self – determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well- being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well – being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141-167. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Topa Çiftçi, G. (2011). *Uzaktan eğitimde IPTV'nin kullanılabilirliğine ilişkin bir delphi çalışması*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Tucker, M.L. & Meyer, G. D. V & Westwrman, J. W. (1996). Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. *Journal of Business Communication* 33(1), 51-69. DOI:10.1177/002194369603300106

Tüzün, D. K. & Çağlar, D. D. İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(9), 1011-1027. <https://doi.org/10.19168/jyu.32776>

Dijital Tükenmişlikten (Digital Burnout) Dijital Gelişime (Digital Flourishing): Endüstri 5.0 Bağlamında Pozitif Teknoloji Yaklaşımı

Güray Yılmaz¹

Özet

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, bireylerin günlük yaşamlarını, çalışma biçimlerini ve sosyal etkileşimlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. İnternet altyapısının yaygınlaşması, mobil cihazların sürekli erişilebilir hale gelmesi ve çevrimiçi platformların gündelik yaşamın merkezine yerleşmesi, bireylerin dijital ortamlarda geçirdiği süreyi belirgin biçimde artırmıştır. Bu dönüşüm bir yandan bilgiye erişimi kolaylaştırarak üretkenlik ve iletişim süreçlerinde önemli avantajlar sağlarken, diğer yandan sürekli bağlantıda kalma baskısı ve yoğun dijital etkileşim gibi faktörler bireylerde yeni stres kaynaklarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda dijital tükenmişlik kavramı, dijital teknolojilere yoğun maruz kalma sonucunda ortaya çıkan zihinsel, duygusal ve davranışsal yıpranma sürecini açıklayan önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, dijital tükenmişlik (digital burnout) olgusunu Endüstri 5.0'in insan merkezli yaklaşımı, dijital gelişim (digital flourishing) kavramı ve pozitif teknoloji perspektifi çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmada dijital teknolojilerin bireyler üzerinde oluşturabileceği tükenmişlik riskleri ile bu teknolojilerin bireysel gelişimi destekleyebilecek potansiyeli birlikte değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada iki temel yaklaşım üzerinde durulmuştur: dijital tükenmişliği azaltmaya yönelik önleyici yaklaşım ve teknolojinin bireyin psikolojik iyi oluşunu, üretkenliğini ve sosyal bağlılığını desteklemesini amaçlayan destekleyici yaklaşım. Sonuç olarak dijital çağda teknolojinin birey üzerindeki etkilerinin yalnızca risk ve stres boyutlarıyla ele alınmasının yetersiz olduğu; teknolojinin insan merkezli tasarım ilkeleri doğrultusunda kullanılması halinde bireyin gelişimini ve iyi oluşunu destekleyen bir araç haline gelebileceği değerlendirilmiştir.

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, gurayyilmaz23@hotmail.de, <https://orcid.org/0000-0003-3760-4150>

1. Giriş

Son yıllarda dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, bireylerin günlük yaşamlarını, çalışma biçimlerini ve sosyal ilişkilerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. İnternet altyapısının yaygınlaşması, mobil cihazların sürekli erişilebilir hale gelmesi ve çevrimiçi platformların gündelik yaşamın ayrılmaz bir parçasına dönüşmesi, bireylerin dijital ortamlarda geçirdikleri zamanı belirgin biçimde artırmıştır. Günümüzde insanlar yalnızca bilgiye erişmek için değil; iletişim kurmak, çalışmak, öğrenmek ve sosyal ilişkilerini sürdürmek amacıyla da yoğun biçimde dijital teknolojilerden yararlanmaktadır. Bu dönüşüm, dijitalleşmenin yaşamın neredeyse tüm alanlarına nüfuz ettiğini göstermektedir. Dijital teknolojiler bir yandan bilgiye erişimi hızlandırmış, iletişim süreçlerini kolaylaştırmış ve üretim sistemlerinde verimlilik artışı sağlamıştır. Ancak diğer yandan bireylerin sürekli bağlantıda kalma zorunluluğu, kesintisiz bilgi akışı ve yoğun dijital etkileşim gibi yeni psikolojik baskı kaynaklarıyla karşılaşmasına da neden olmuştur. Dijital ortamlarda geçirilen sürenin artması, bireylerin zihinsel kaynaklarının sürekli uyarılmasına yol açmakta ve bu durum zamanla zihinsel yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve motivasyon kaybı gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu bağlamda literatürde giderek daha fazla tartışılan kavramlardan biri dijital tükenmişliktir. Dijital tükenmişlik, bireylerin dijital teknolojilere yoğun biçimde maruz kalmaları sonucunda ortaya çıkan zihinsel ve duygusal yıpranma durumunu ifade etmektedir (Özdemir & Erten, 2025). Özellikle çevrimiçi toplantılar, sosyal medya etkileşimleri ve dijital iletişim araçlarının sürekli kullanımı bireylerin zihinsel yükünü artırabilmekte ve uzun vadede psikolojik tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle dijital teknolojilerin birey üzerindeki etkilerini yalnızca teknik ya da ekonomik boyutlarla sınırlı biçimde değerlendirmek yeterli değildir; teknolojinin bireyin psikolojik iyi oluşu ve yaşam kalitesi üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır.

Teknolojinin birey üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektiften ele alan yaklaşımlardan biri Endüstri 5.0 paradigmasıdır. Endüstri 5.0, üretim sistemlerinde yalnızca otomasyon ve verimlilik artışını değil, aynı zamanda insan refahını merkeze alan bir dönüşüm anlayışını temsil etmektedir (European Commission, 2021). Bu yaklaşımda teknoloji, insanın yerini alan bir unsur olarak değil; insanın yaratıcılığını, becerilerini ve potansiyelini destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir. Endüstri 5.0 perspektifi, teknolojinin yalnızca ekonomik performans üretmekle sınırlı kalmaması gerektiğini, aynı zamanda bireylerin yaşam kalitesini ve psikolojik iyi oluşunu destekleyen bir rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Endüstri 5.0'ın temel özelliklerinden biri insan odaklı teknoloji anlayışıdır. Bu yaklaşım, teknolojinin tasarım ve kullanım

süreçlerinde insan ihtiyaçlarının, psikolojik sınırlarının ve sosyal deneyimlerinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Böyle bir perspektif, dijital sistemlerin bireylerde stres ve tükenmişlik yaratan unsurlar yerine bireyin üretkenliğini ve yaşam doyumunu destekleyen özelliklere sahip olacak biçimde tasarlanmasını gerektirmektedir. İnsan merkezli tasarım ilkeleri doğrultusunda geliştirilen teknolojiler, bireylerin dijital ortamlarda daha dengeli ve sürdürülebilir bir deneyim yaşamalarına katkı sağlayabilmektedir. Bu noktada literatürde giderek önem kazanan yaklaşımlardan biri pozitif teknoloji perspektifidir. Pozitif teknoloji yaklaşımı, teknolojinin yalnızca stres ve tükenmişlik üreten bir unsur olarak görülmemesi gerektiğini; uygun tasarım ilkeleri doğrultusunda bireyin psikolojik iyi oluşunu, kişisel gelişimini ve sosyal ilişkilerini destekleyebilecek bir araç haline gelebileceğini ileri sürmektedir (Riva vd., 2012). Bu yaklaşım, teknolojinin bireyin duygusal deneyimini iyileştirme, anlamlı faaliyetlere katılımını destekleme ve sosyal etkileşimlerini güçlendirme potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Bununla birlikte mevcut literatür incelendiğinde dijital teknolojilerin birey üzerindeki etkilerinin çoğunlukla stres, teknostres veya dijital tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar üzerinden ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalar teknolojinin bireyler üzerinde oluşturabileceği riskleri ortaya koymak açısından önemli olmakla birlikte, teknolojinin bireyin gelişimini destekleyebilecek yönlerini ele alan çalışmaların daha sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Özellikle Endüstri 5.0'ın insan merkezli yaklaşımı ile dijital tükenmişlik literatürünün birlikte değerlendirildiği araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa dijital çağda bireylerin teknolojiden tamamen uzaklaşması gerçekçi bir seçenek değildir. Bunun yerine teknolojinin bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate alacak biçimde tasarlanması ve kullanılması daha sürdürülebilir bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijital tükenmişlik ve dijital gelişim kavramlarının birlikte ele alınması, teknolojinin birey üzerindeki etkilerini daha dengeli biçimde anlamaya yardımcı olabilir. Teknolojinin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltırken aynı zamanda bireyin gelişimini destekleyen yönlerini ortaya koymak, dijital toplumlarda giderek daha önemli bir araştırma alanı haline gelmektedir.

Bu çalışmada dijital teknolojilerin bireylerde ortaya çıkarabileceği tükenmişlik riskleri Endüstri 5.0'ın insan merkezli yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı, teknolojinin birey üzerinde oluşturabileceği stres ve tükenmişlik riskini azaltabilecek yaklaşımları tartışmak ve dijital teknolojilerin bireyin gelişimini destekleyen bir araca nasıl dönüştürülebileceğini kuramsal bir çerçevede değerlendirmektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijital Çağın Sorunu: Dijital Tükenmişlik (Digital Burnout)

Dijital teknolojilerdeki hızlı ilerleme ve internet erişiminin küresel düzeyde yayılması, bireylerin dijital odaklı yaşam biçimlerine daha fazla yönelmesine ve dijital araçların gündelik hayatın temel unsurlarından biri hâline gelmesine neden olmuştur (Chang, 2016; Erten & Özdemir, 2020). Dijitalleşmenin sağladığı bu dönüşüm, iletişim ve iş süreçlerinde kolaylık sağlarken aynı zamanda sürekli bağlantılı olma, kesintisiz bilgi akışı ve artan ekran süresi gibi faktörler nedeniyle bireylerde stres, yorgunluk ve psikolojik baskı oluşturabilmektedir (Kalip & Çöl, 2020). Bu süreçte klasik tükenmişlik kavramı dijital ortama taşınmış ve teknolojinin aşırı kullanımına bağlı yeni bir tükenmişlik türü olan dijital tükenmişlik kavramı ortaya çıkmıştır (Erten & Özdemir, 2020).

Tükenmişlik kavramı ilk olarak bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve hayal kırıklığı durumu olarak tanımlanmış, daha sonra duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarından oluşan bir sendrom şeklinde ele alınmıştır (Maslach & Jackson, 1981). Bu yaklaşım doğrultusunda dijital tükenmişlik, bireyin dijital cihaz ve çevrimiçi ortamlara aşırı maruz kalması sonucunda ortaya çıkan zihinsel, duygusal ve fiziksel yıpranma hali olarak açıklanmaktadır (Reinecke vd., 2017). Dijital ortamlarda geçirilen sürenin artmasıyla birlikte bireylerin aynı anda çok sayıda bilgiye ve uyarana maruz kalması, bilişsel aşırı yük oluşturarak stres ve kaygı düzeylerinin yükselmesine neden olabilmektedir (Reitz vd., 2021).

Dijital araçların sürekli ve kontrolsüz biçimde kullanılması, bireylerin iş saatleri dışında da erişilebilir olmasına yol açmakta ve bu durum psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Erten & Özdemir, 2020). Bu koşullar altında bireylerde düşük verimlilik, dikkat dağınıklığı, sürekli yorgunluk ve duygularını kontrol etmekte zorlanma gibi belirtiler ortaya çıkabilmektedir (Chang, 2016). Sürekli çevrimiçi kalma hali ve yoğun bilgi akışı, bireyin dijital yaşamdan tamamen kopmamasına neden olmakta ve bu durum dijital tükenmişliğin derinleşmesine zemin hazırlamaktadır (Grant-Marshall, 2014). COVID-19 pandemisi dijital tükenmişliğin görünürlüğünü artıran önemli bir dönüm noktası olmuştur. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma, çevrimiçi eğitim ve sanal toplantıların yaygınlaşması dijital araçlarla geçirilen süreyi ciddi biçimde artırmış ve bu durum dijital yorgunluk, stres ve psikolojik sorunların artmasıyla ilişkilendirilmiştir (Cao vd., 2020). Aynı süreçte sosyal medya, webinar ve sanal toplantıların yoğun kullanımı dijital ortamda aşırı yük oluşturmuş ve bu durum yeni bir bağımlılık ve tükenmişlik türü olarak dijital

tükenmişlik kavramının daha fazla tartışılmasına neden olmuştur (Sharma, 2022).

Dijital tükenmişlik, bireyin yalnızca öznel iyi oluşunu değil, aynı zamanda iş performansı ve motivasyon düzeyini de etkileyen kapsamlı bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Dijital teknolojilerin yoğun biçimde kullanılması, bireyin görevlerine odaklanmasını zorlaştırabilmekte; eş zamanlı olarak birden fazla işle meşgul olma gerekliliği ise üretkenlikte gerilemeye yol açabilmektedir (Savaş vd., 2025; Riva vd., 2012). Buna ek olarak, sürekli erişilebilir olma ve çevrimiçi kalma yönündeki beklenti, bireylerde algılanan stres ve kaygıyı artırarak işe yönelik ilginin azalmasına ve duygusal yıpranmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Quill, 2017). Dijital ortamlarda geçirilen sürenin artışıyla birlikte bağımlılık eğilimi, depresif belirtiler ve kaygı düzeyinde yükselme olasılığının da arttığı ifade edilmektedir (Ballarotto vd., 2021).

Literatürde dijital tükenmişliğin; üretkenlikte düşüş, günlük görevleri yerine getirmede zorlanma, dikkat dağınıklığı, sürekli yorgunluk hissi, uyku sorunları ve sosyal ilişkilerde zayıflama gibi hem psikolojik hem de fiziksel yansımalarla kendini gösterebildiği belirtilmektedir (Spalding, 2015). Ayrıca dijital ortamlara ayrılan zamanın artması, bireyin motivasyonunda azalmaya ve görevlerini olumsuz duygularla ilişkilendirmesine yol açabilmekte; bu durum dijital tükenmişliğin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Ruddy, 2017).

Dijital tükenmişliğin tek boyutlu bir yapıdan ziyade birden fazla bileşenin etkileşimiyle ortaya çıkan çok boyutlu bir sendrom olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda ölçek geliştirme çalışmalarında kavramın sıklıkla dijital yıpranma, dijital yoksunluk ve duygusal tükenme olmak üzere üç temel boyut altında ele alındığı görülmektedir (Erten & Özdemir, 2020). Söz konusu sınıflandırma, dijital ortamların birey üzerindeki etkilerini hem psikolojik hem de davranışsal yönleriyle bütüncül biçimde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Dijital yıpranma, kişinin uzun süre boyunca dijital cihazlara maruz kalmasıyla beraber etki halinde bulunmasıyla oluşan fiziksel ve zihinsel yorgunluk durumunu ifade etmektedir. Kesintisiz bir biçimde çevrimiçi olma hali, çoklu görev yapma sorumluluğu ve sürekli bir şekilde bilgi akışı bireyin bilişsel anlamda olan kaynaklarını tüketerek üretkenliğinin azalmasına, odaklanma problemlerine ve dikkat dağınıklığına yol açabilmektedir (Reinecke vd., 2017). Benzer şekilde dijital cihazların yoğun kullanımı sonucunda ortaya çıkan bilgi aşırı yükü ve uyarıcı yoğunluğu, stres ve anksiyete düzeylerinin artmasına neden olmakta ve bu durum dijital yıpranmanın temel göstergeleri arasında yer almaktadır (Reitz vd., 2021).

Dijital yoksunluk boyutu ise bireyin yaşamış olduğu dijital ortamlardan uzak kaldığı zamanlarda huzursuzluk, bağlantı kopması veya eksiklik hissiyatlarını yaşaması olarak ifade edilmektedir. Sürekli biçimde erişilir olma beklentisi durumu ve dijital bağımlılık, bireylerin dijital ortamların uzağında kalarak gerginlik ve kaygı yaşamalarına yol açabilmekte; bu durum dijital hayatın bireyin günlük yaşayışına ne ölçüde kendini adapte ettiğini göstermektedir (Quill, 2017). Özellikle sürekli bildirim kontrol etme, mesaj kaçırma korkusu ve çevrimiçi varlığını sürdürme ihtiyacı gibi davranışlar, dijital yoksunluk boyutunun davranışsal yansımaları olarak değerlendirilmektedir (Choi & Kim, 2024).

Dijital ortamlarda yoğun biçimde sürdürülen etkileşimler, zamanla bireyin içsel motivasyonunu zayıflatabilmekte ve duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açabilmektedir; bu durum *duygusal tükenme* boyutu kapsamında değerlendirilmektedir. Bireyin dijital ortamlarda uzun süreler boyunca vakit geçirmesi sonucunda, sürekli yorgun bir his içinde olması, sahip olduğu görev ve sorumluluklarına karşı ilgisiz olması ve duygularını kontrol altına alma konusunda zorlanması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Chang, 2016). Dijital teknolojilerin yoğun biçimde kullanılması, bireylerin rutin sorumluluklarını sürdürmelerini güçleştirebilmekte; buna bağlı olarak üretkenlik düzeyinde gerileme ve sosyal etkileşimlerde zayıflama görülebilmektedir. Söz konusu sonuçlar, duygusal tükenmenin dijital tükenmişlik sürecinde belirleyici bir konumda bulunduğuna işaret etmektedir (Spalding, 2015).

Bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde dijital tükenmişliğin yalnızca fiziksel yorgunlukla sınırlı olmadığı; bilişsel yüklenme, duygusal enerji kaybı ve dijital ortamlara bağımlı hale gelme gibi süreçlerin birleşimiyle ortaya çıkan bütüncül bir sendrom olduğu anlaşılmaktadır (Sharma, 2022). Ayrıca dijital ortamların yoğun kullanımıyla artan stres, bireyin motivasyonunu azaltarak yaşam kalitesini ve performansını olumsuz etkileyebilmekte; bu durum dijital tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Ballarotto vd., 2021).

Bu çerçevede dijital tükenmişlik, dijital çağın hız ve kesintisiz etkileşim üreten yapısı içinde bireyin duygusal sosyal ve bilişsel kaynakları üzerinde baskı oluşturan çok boyutlu bir risk alanı olarak ele alınmaktadır (Chang, 2016). Dijital teknolojilerin günlük yaşamın farklı alanlarına yayılması, bireylerin çevrim içi bağlantı ile bağlantısızlık arasında sağlıklı bir denge kurmalarını gerekli kılmıştır (Vanden Abeele, 2021).

2.2. Yeni Hedef: Dijital Gelişim (Digital Flourishing)

Dijital teknolojilerin bireylerin günlük yaşamına derinlemesine entegre olması, dijital ortamların yalnızca risk ve stres kaynağı olarak değil, aynı zamanda bireysel gelişimi destekleyen bir alan olarak da ele alınmasını gerekli kılmıştır. Böylece dijital gelişim (dijital gelişme), bireylerin dijital teknolojilerinin kullanımının yanı sıra bu teknolojiler aracılığıyla üretkenliğini, sosyal bağlarını ve psikolojik iyi oluşumunu ileri bir seviyeye taşımaya ifade eden bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Meier ve Reinecke, 2021). Dijital gelişim yaklaşımı, dijital ortamların etkisinin kullanım biçimine bağlı olması; özellikle sosyal etkileşimi içeren, hedef odaklı ilerleyen ve aktiflik barındıran kullanımın bireysel olarak gelişmesini güçlendirebilir (Bayer vd., 2020).

Dijital gelişim psikolojisi, pozitif psikoloji perspektifiyle bağlantılıdır. Pozitif psikoloji, bireyin yalnızca sorunlardan arınmış olması değil, aynı zamanda psikolojik olarak güçlenmesi ve kazanımlarını hedeflerken; dijital gelişim bu yaklaşımı dijital ortam bağlamına taşımaktadır (Dienlin ve Johannes, 2020). Bu birlikteliğin dijital gelişimi, bireyin dijital ortamları kendini geliştirme, öğrenme, iletişim kurma ve sosyal destek sağlamak amacıyla ortaya çıkan olumlu deneyimler bütünü olarak sınıflandırılmıştır (Verduyn vd., 2017). Dijital ortamların bireysel gelişimi destekleyebilmesi, kullanımın niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, dijital iletişim araçlarının aktif kullanımının sosyal bağlılığı artırabildiğini ve bireyin kendini ifade etme olanaklarını genişleterek psikolojik iyi oluşu destekleyebildiğini göstermektedir (Meier & Reinecke, 2021). Buna karşılık pasif kullanım biçimlerinin, özellikle yalnızca içerik tüketimine dayalı izinlerin, bireyin iyi varlığı üzerinde sınırlı veya olumsuz etkiler oluşturabileceği ifade edilmektedir (Verduyn vd., 2017). Bu nedenle dijital gelişim, dijital ortamların niceliksel kullanımından çok, nitelikli ve bilinçli kullanımına dayalı bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bayer vd., 2020). Dijital gelişimin ortaya çıkmasında bireyin dijital yeterlilikleri ve öz-düzenleme becerileri de belirleyici rol oynamaktadır. Dijital becerilerin yüksek olması, bireyin dijital araçları amaçlarına uygun biçimde kullanmasını kolaylaştırmakta ve bu durum dijital ortamların stres kaynağı olmaktan ziyade gelişim fırsatı haline gelmesine katkı sağlamaktadır (Dienlin & Johannes, 2020). Aynı şekilde bireyin dijital kullanımını kontrol edebilmesi, zaman yönetimi yapabilmesi ve çevrimiçi etkileşimlerini bilinçli biçimde yönlendirebilmesi, dijital gelişim sürecinin sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Meier & Reinecke, 2021).

Dijital gelişim yalnızca bireysel düzeyde değil, sosyal düzeyde de yani yaşam deneyimleri açısından önemli sonuçlar içeren bir süreçtir. Dijital ortamlarla birlikte kurulan sosyal ilişkiler kapsamında, bireyin sosyal destek algısı desteklenebilmekte ve bölümlere ayrılmanın rahatlığı sağlanmaktadır

(Meier & Reinecke, 2021; Bayer vd., 2020). Psikolojik iyi oluş üzerinde dijital medya kullanımının etkilerini inceleyen çalışmalar, dijital teknolojilerin sosyal etkileşim kurma, bilgi edinme ve bireysel ifade için kullanılması durumunda öznel iyi oluşun artırabildiğini göstermektedir (Valkenburg vd., 2022). Buna paralel olarak dijitalleşme süreci, bireyin yalnızca kişisel bilgi ve becerilerini geliştirmesine olanak tanımakla kalmayıp, aynı zamanda sosyal sermayesini de olumlu yönde dönüştüren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Dienlin ve Johannes, 2020). Özellikle dijital medyanın psikolojik iyi oluşla ilişkisini inceleyen araştırmalar, dijital teknolojilerin kendini ifade etme, öğrenme ve sosyal iletişim amacıyla kullanıldığında bireylerin öznel iyi oluşunu artırabildiğini göstermektedir (Valkenburg vd., 2022). Benzer şekilde dijital ortamların bireylerin kimlik gelişimi, sosyal bağlılık duygusu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, yoğun çevrimiçi etkileşimin sosyal bağların oluşmasını destekleyebildiğini ve bunun bireysel doyum üzerinde olumlu sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir (Nesi, 2020). Dijital teknolojilerin öğrenme ve üretkenlik süreçleri üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalar, dijital araçların doğru ve amaçlı kullanıldığında bireylerin üretkenliğini artırabildiğini ve problem çözme becerilerini geliştirebildiğini vurgulamaktadır (Hollis, Livingstone, & Sonck, 2020). Bu bağlamda dijital gelişim, dijital teknolojilerin yalnızca sosyal iletişim aracı değil, aynı zamanda bireysel öğrenme, üretme ve kendini gerçekleştirme süreçlerini destekleyen çok yönlü bir gelişim alanı olduğunu göstermektedir (Stoll, Michaelis ve Mirbabaie, 2020). Dijital gelişimin literatürde çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu şeklinde çıkarımlar yer almaktadır. Literatürde dijital gelişim, psikolojik, sosyal ve işlevsel olmak üzere üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır. *Psikolojik boyut* dijital deneyimlerin bireyin kendine ilişkin yeterli algısını, motivasyon düzeyini ve yaşam doyumunu olumlu yönde beslemesiyle tanımlanmaktadır (Meier ve Reinecke, 2021). *Sosyal gelişim* boyutu, bireyin içinde bulunduğu dijital ortamların, iletişim kanallarını ve sosyal destek kaynaklarını fazlalaştırması, sosyal ilişkilerini güçlendirmesiyle bağlantılıdır (Bayer vd., 2020). *İşlevsel gelişim* boyutu ise bireyin dijital teknolojileri öğrenme, bilgiye erişme, üretkenliğini artırma ve problemlerin üstesinden gelme gibi amaçlarla kullanılmasını içermektedir (Dienlin & Johannes, 2020).

Bu boyutlar birlikte değerlendirildiğinde dijital gelişimin, bireyin dijital ortamlarla kurduğu ilişkinin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkan bütüncül bir iyi oluş süreci olduğu anlaşılmaktadır. Dijital teknolojilerin bilinçli ve amaç odaklı kullanımı, bireyin kendini geliştirmesine, sosyal bağlarını güçlendirmesine ve yaşam kalitesini artırmasına katkı sağlayabilmektedir (Verduyn vd., 2017). Bu nedenle dijital gelişim, dijital çağda yalnızca teknolojinin olumsuz etkilerine

odaklanmak yerine, teknolojinin bireyin gelişimini nasıl destekleyebileceğini açıklayan önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Meier & Reinecke, 2021).

Sonuç olarak dijital gelişim kavramı, dijital teknolojik kullanımların dengeli, bilinçli ve belli amaçlar doğrultusunda kullanımı sayesinde birey, işlevsel kapasite, sosyal ve psikolojik olarak güçlendiği bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bireyin dijital ortamlardan etkilenme durumunun kullanım biçimine bağlı olmasıyla beraber, dijital anlamda sürekliliği sağlamak için bilinçli kullanım, öz düzenleme ve dijital okuryazarlık stratejilerinin önemi ortaya koyulmaktadır (Dienlin & Johannes, 2020). Böylece dijital gelişim, sadece dijital çağda yer alan risklerden koruyan bir yaklaşımın olmanın yanı sıra bireyin performansını artırmayı amaç edinen gelişim merkezli bir bakış açısı sunmaktadır (Bayer vd., 2020).

2.3. Teorik Zemin: Pozitif Teknoloji Yaklaşımı

Dijital teknolojilerin günlük yaşamın merkezine yerleşmesi, teknolojinin yalnızca işlevsel araçlar olarak değil, bireyin psikolojik iyi oluşunu destekleyen sistemler olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda Pozitif Teknoloji yaklaşımı, teknolojinin insan deneyiminin kalitesini artırmak amacıyla tasarlanmasını savunan bir paradigma olarak ortaya çıkmıştır (Riva vd., 2012). Pozitif psikoloji perspektifiyle uyumlu olan bu yaklaşım, teknolojinin bireyin gelişimini ve yaşam kalitesini destekleyen bir araç olarak kullanılabilirliğini ileri sürmektedir (Seligman, 2002; Grossi vd., 2020).

Pozitif Teknoloji yaklaşımı, insan teknoloji etkileşimini yalnızca verimlilik ve performans üzerinden değil, kullanıcı deneyiminin psikolojik niteliği üzerinden değerlendirmektedir. Bu perspektife göre teknolojik sistemlerin başarısı, kullanıcıya sağladığı deneyimin kalitesi ve bireyin iyi oluşuna katkısıyla ölçülmelidir (Riva vd., 2012). Benzer biçimde deneyim tasarımı literatürü de teknolojik ürünlerin kullanıcı merkezli tasarlanmasının bilişsel yükü azaltarak olumlu deneyimler oluşturabileceğini göstermektedir (Hassenzahl, 2010; Norman, 2013).

Riva ve arkadaşları tarafından pozitif teknoloji yaklaşımını, insan deneyimini geliştiren üç temel düzey üzerinden açıklamaktadır: hedonik, eudaimonik ve sosyal/kişilerarası seviyeler (Riva vd., 2012). Bu sınıflandırma, teknolojinin bireyin duygusal deneyimi, kişisel gelişimi ve sosyal bağları üzerindeki etkilerini bütüncül biçimde analiz etmeye olanak tanımaktadır (Riva, Mantovani, & Wiederhold, 2020).

- Pozitif teknolojinin *hedonik seviyesi*, teknolojinin bireyde olumlu duygular üretme ve hoş deneyimler oluşturma kapasitesiyle ilişkilidir. Bu düzeyde tasarlanan teknolojilerin amacı, kullanıcıda mutluluk, rahatlama ve

psikolojik konfor gibi olumlu duygusal durumları desteklemektir (Riva vd., 2012). Pozitif duyguların bireyin bilişsel esnekliğini ve psikolojik dayanıklılığını artırabileceği yönündeki bulgular, bu tasarım yaklaşımının önemini desteklemektedir (Fredrickson, 2001; Brivio vd., 2018). Özellikle sanal gerçeklik uygulamaları, dijital sağlık platformları ve deneyim odaklı arayüzler kullanıcıların stres düzeyini azaltarak olumlu duygusal durumları güçlendirebilmektedir (Riva vd., 2020). Bu nedenle hedonik düzey, teknolojinin bireyin anlık duygusal deneyimini iyileştiren temel boyutu olarak değerlendirilmektedir.

- Pozitif Teknolojinin ikinci boyutu olan *eudaimonik* seviye, bireyin kişisel gelişimini, anlam arayışını ve kendini gerçekleştirme süreçlerini destekleyen teknolojileri kapsamaktadır. Bu yaklaşımda teknoloji yalnızca keyif üretmek için değil, bireyin potansiyelini geliştirmesine yardımcı olacak biçimde tasarlanmalıdır (Riva vd., 2012). Pozitif psikoloji literatüründe bireyin optimal işlevselliğini açıklayan “flourishing” kavramı, bireyin güçlü yönlerini kullanarak gelişmesini ifade etmektedir (Seligman, 2002). Aynı zamanda akış kuramı, bireyin becerileri ile karşılaştığı zorluklar arasındaki dengenin yüksek motivasyon ve öğrenme performansı yarattığını ortaya koymaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Teknolojik sistemler bu dengeyi destekleyecek biçimde tasarlandığında bireyin gelişim süreçlerine katkı sağlayabilmektedir (Riva vd., 2020). Bu nedenle eudaimonik seviye, teknolojinin bireyin yalnızca duygusal durumunu değil, uzun vadeli gelişim, üretkenlik ve yaşam doyumu süreçlerini destekleyen yönünü temsil etmektedir.
- Pozitif teknolojinin üçüncü boyutu *sosyal ya da kişilerarası seviyedir*. Bu düzey, teknolojinin bireyler arasındaki bağları güçlendirme ve sosyal etkileşimi artırma kapasitesine odaklanmaktadır (Riva vd., 2012). Sosyal teknolojiler ve çevrimiçi platformlar, bireylerin iletişim kurmasını kolaylaştırarak sosyal destek algısını güçlendirebilmektedir (Grossi vd., 2020). Araştırmalar, teknolojinin doğru tasarlanması durumunda ortak deneyimler aracılığıyla topluluk bilincinin güçlenebileceğini ve bireylerin sosyal entegrasyonunun artabileceğini göstermektedir (Riva vd., 2020). Ayrıca öz-belirleme kuramı, sosyal bağlılık ve ilişkilene ihtiyacının psikolojik iyi oluş için temel olduğunu ortaya koymakta; dijital teknolojilerin bu ihtiyacı destekleyebileceği belirtilmektedir (Ryan & Deci, 2000). Bu yönüyle sosyal seviye, pozitif teknoloji yaklaşımının toplumsal boyutunu temsil etmekte ve teknolojinin kişilerarası ilişkiler üzerindeki dönüştürücü etkisini ortaya koymaktadır.

Pozitif Teknoloji yaklaşımı, teknolojinin insan deneyimini yalnızca işlevsel açıdan değil, psikolojik, bilişsel ve sosyal boyutlarda geliştirme potansiyeline odaklanmaktadır (Riva vd., 2012). Bu yaklaşım, teknolojinin bireyin duygusal durumunu desteklemesi, kişisel gelişimini güçlendirmesi ve sosyal etkileşimlerini artırması halinde insan yaşam kalitesini yükseltebileceğini savunmaktadır (Grossi vd., 2020). Bu doğrultuda Pozitif teknoloji açısından, teknolojinin hedonik, eudaimonik ve sosyal düzeylerde insan deneyimini dönüştürme kapasitesine sahip olduğunu ileri sürmektedir (Riva vd., 2020).

Hedonik düzeyde teknoloji, kullanıcıda olumlu duygular oluşturmayı ve psikolojik rahatlama sağlamayı hedeflemektedir (Riva vd., 2012). Kullanıcı dostu ve deneyim odaklı sistemlerin stres düzeyini azaltarak bireyin psikolojik dayanıklılığını artırabileceği belirtilmektedir (Brivio vd., 2018). Bu tür teknolojiler, dijital ortamlarda geçirilen sürenin olumsuz etkilerini azaltarak bireyin teknolojiyle kurduğu ilişkinin daha sağlıklı ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlayabilmektedir (Riva vd., 2020).

Eudaimonik düzeyde ise teknoloji, bireyin potansiyelini geliştirmesine ve anlamlı hedeflere yönelmesine yardımcı olan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Riva vd., 2012). Dijital sistemlerin öğrenme süreçlerini desteklemesi, üretkenliği artırması ve bireyin aktif katılımını teşvik etmesi, teknolojinin yalnızca eğlence değil gelişim aracı olarak kullanılabilirliğini göstermektedir (Grossi vd., 2020). Bu bağlamda teknoloji, bireyin yetkinliklerini geliştiren ve uzun vadeli yaşam doyumuna katkı sağlayan bir unsur haline gelebilmektedir (Riva vd., 2020).

Sosyal düzeyde ise teknoloji, bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak sosyal bağları güçlendirme potansiyeline sahiptir (Riva vd., 2012). Dijital platformların sosyal destek algısını artırabildiği ve ortak deneyimler yoluyla topluluk duygusunu güçlendirebildiği ifade edilmektedir (Grossi vd., 2020). Aynı zamanda teknolojinin doğru tasarlanmadığı durumlarda sosyal izolasyon veya dijital stres gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceği; bu nedenle insan odaklı tasarımın kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Brivio vd., 2018).

Pozitif Teknoloji yaklaşımının ortaya koyduğu bu üç düzeyli model, günümüzde giderek önem kazanan insan merkezli dijital dönüşüm anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle yeni nesil üretim ve teknoloji paradigması olarak öne çıkan Endüstri 5.0, teknolojinin yalnızca otomasyon ve verimlilik aracı olarak değil, insan refahını destekleyen sistemler olarak geliştirilmesini öngörmektedir. Bu bağlamda Pozitif Teknoloji'nin hedonik düzeyi, çalışanların iş ortamındaki psikolojik deneyimini iyileştiren dijital çözümlerle ilişkilendirilebilir (Riva vd., 2020). Benzer şekilde eudaimonik düzey, bireyin yetkinlik gelişimini ve anlamlı üretim süreçlerine katılımını destekleyen insan odaklı teknoloji tasarımlarıyla

uyum göstermektedir (Grossi vd., 2020). Sosyal düzey ise işbirliği, kolektif öğrenme ve insan–teknoloji etkileşimini güçlendiren dijital sistemlerin önemini vurgulayarak Endüstri 5.0'ın insan merkezli üretim anlayışına teorik bir temel sunmaktadır (Riva vd., 2012). Bu açıdan bakıldığında Pozitif teknoloji yaklaşımı, bireysel düzeyde insan deneyimini geliştirmeye odaklanan mikro bir çerçeve sunarken, Endüstri 5.0 bu anlayışı üretim sistemleri ve toplumsal yapı düzeyine taşıyan büyük bir dönüşümü temsil etmektedir. Teknolojinin insanın psikolojisini destekleyecek biçimde tasarlanması, yalnızca bireysel yaşam kalitesini iyileştirmek değil; aynı zamanda sürdürülebilir, dayanıklı ve insan merkezli dijital sistemlerin geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Brivio vd., 2018).

Sonuç olarak Pozitif Teknoloji yaklaşımı, dijital çağda teknolojinin insan deneyimini iyileştirme potansiyelini açıklayan önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, Endüstri 5.0'ın insan refahını merkeze alan dönüşüm vizyonuyla birlikte değerlendirildiğinde, teknolojinin yalnızca teknik bir araç değil, bireyin gelişim durumunu, mutluluk seviyesini ve sosyal anlamda bütünleşmesini destekleyen stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Riva vd., 2012; Riva vd., 2020).

3. Dönüşüm Süreci

3.1. Önleyici Yaklaşım: Dijital Tükenmişlik ve Pozitif Teknoloji İlişkisi

Dijital cihazların ve çevrimiçi platformların hayatın merkezine yerleşmesi, işleri hızlandırırsa da kişiden daima açık bir dikkat ve tepki hali tetiklediği için, uzun vadede zihinsel enerjiyi sessizce aşındıran bir yıpranma çizgisini daha görünür kılmıştır (Tayiz vd., 2025). Dijital tükenmişlik bu çizgide, dijital ortamlarla kurulan temasın uzamasıyla akıştan kopamama ve her an erişilebilir olma baskısının gerilim üretmesi; gerilimin de zaman içinde bedensel ve zihinsel belirtilere dönüşmesi şeklinde açıklanmaktadır (Özdemir & Erten, 2025). Bu olgunun ölçülebilir biçimde ele alınması için geliştirilen Dijital Tükenmişlik Ölçeği, dijital tükenmişliğin tek bir semptom değil; farklı bileşenlerin birlikte çalıştığı bir süreç olduğunu göstererek tartışmayı daha somut bir zemine taşımaktadır (Erten & Özdemir, 2020). Üniversite öğrencileri üzerinde yürütülen bulguların dijital tükenmişliği yaşam doyumu ve yorgunlukla birlikte ele alması ve akademik erteleme ile ilişkilendirmesi, konunun yalnızca daha çok ekran değil, iyi oluşun ritmini bozan bir yapı olduğunu düşündürmektedir (Savaş vd., 2025).

Önleyici yaklaşım açısından asıl mesele, dijital tükenmişlik derinleşip normalleşmiş yorgunluğa dönüştükten sonra müdahale etmek yerine, kişiyi

yıpratan dijital kullanım düzenini daha en baştan yönetilebilir bir yapıya kavuşturacaktır (Meriç vd., 2025). Çünkü dijital tükenmişlik çoğu zaman yüksek sesle gelmez; düşük verimlilik, rutini sürdürmemeye, duyarsızlaşma, ilginin azalması, dinlenmiş uyanamama ve duygu düzenlemede zorlanma gibi gündelik ama ısrarcı işaretlerle kendini belli eder (Özdemir & Erten, 2025). Ölçek temelli bulguların dijital tükenmişliği dijital yıpranma, dijital yoksunluk ve duygusal tükenme bileşenleriyle ele alması, önlemenin neyi hedeflediği sorusunu netleştirerek müdahale stratejisini kolaylaştırır (Erten & Özdemir, 2020). Aynı ilişkisel modellemelerde yaşam doyumu ve yorgunluğun ara mekanizmalar olarak öne çıkması, önleyici hattın yalnızca kullanım süresine değil, kişinin iyi oluş kaynaklarını güçlendirmeye de odaklanması gerektiğini düşündürür (Savaş vd., 2025).

Dijital yıpranmanın nasıl biriktiğine dair iyi bir örnek, çevrimiçi toplantıların yoğunlaştığı dönemlerde ortaya çıkan “Zoom yorgunluğu” literatürüdür; çünkü bu çalışmalar, zihinsel iş yükü arttıkça yaşam kalitesinin düşebildiğini ve tükenmişlik göstergelerinin güçlenebildiğini raporlamaktadır (Meriç vd., 2025). Dijital iyi oluş yaklaşımı ise bu tür birikimli yorgunluklara karşı dengeli ve bilinçli kullanım ilkesini, soyut bir temenni olarak değil, aşırı kullanımın olumsuz sonuçlarını baştan sınırlayan koruyucu bir çizgi olarak ele almaktadır (Tayiz vd., 2025). Burada koruyucu olan, dijital yaşamı tümünden kısmak değil; bağlantı biçimini yeniden düzenlemek, yani kişinin dijital temasını seçilebilir, kesilebilir ve ritmi yönetilebilir bir hale getirmektir (Özdemir & Erten, 2025). Bu bakış, önleyici yaklaşımın davranışsal ayağını kurarken, tasarım ayağını da gözden kaçırmamak gerekir; çünkü dijital yorgunluğun bir bölümü, platformların çalışma mantığı ve etkileşim modeli üzerinden de yakından ilişkilidir (Brivio vd., 2018).

Pozitif teknoloji yaklaşımı, önleyici hattı tam bu noktadan güçlendirir; çünkü teknolojiyi yalnızca araç değil, insan deneyimini biçimlendiren bir çevre olarak ele alır ve tasarımı deneyim kalitesi üzerinden tartışır (Riva vd., 2012). Pozitif teknolojinin deneyimi duygusal nitelik, katılım/gerçekleştirim ve bağlılık eksenlerinde geliştirme hedefi, dijital tükenmişliği besleyen yıpranma döngülerini azaltmak için somut tasarım hedefleri üretebilecek bir dil sağlar (Botella vd., 2012). Bu noktada önleyici yaklaşım, teknolojiyi stresi azaltan pasif bir kalkan gibi görmekten ziyade, kişiyi destekleyen kaynakları tasarıma gömen bir düzen kurmayı gerektirir (Brivio vd., 2018). Diefenbach’ın tartışması da bu sorumluluğu daha gerçekçi bir çerçeveye taşır; çünkü iyi oluşu artırmayı hedefleyen dijital müdahalelerin, değişimin yalnızca “tatlı” yanını değil, çaba, öz değer tehdidi ve mevcut durumla yüzleşme gibi “acı” bileşenlerini de hesaba katması gerektiğini vurgular (Diefenbach, 2018).

Önleyici düzlemde dijital tükenmişliğin stres yükü boyutunu anlamak için teknostres literatürünün sunduğu kavramlar sınırlı ama işlevsel bir arka plan sağlar; çünkü bu literatür, teknoloji kullanımının kaygı, yorgunluk, şüphecilik ve yetersizlik gibi deneyimler üzerinden gerilim üretebileceğini göstermektedir (Salanova vd., 2013). Ancak dijital tükenmişlik odağında kalmak için mesele, bu gerilimin uzun süreli maruziyetle nasıl kalıcı yorgunluk ve duygusal tükenme yönüne evrildiğini görmek ve önleme stratejilerini buna göre kurmaktır (Özdemir & Erten, 2025). Bu evrimi açıklamada METUX modeli (Motivation, Engagement and Thriving in User Experience) ayrıca işe yarar; çünkü model, teknoloji deneyimi boyunca temel psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlik, ilişkisellik) desteklenmesinin motivasyon, katılım ve iyi oluş üzerinde belirleyici olduğunu savunur (Peters vd., 2018). Bu çerçeve dijital tükenmişliğe uyarlandığında, kopamama ve sürekli erişilebilirlik gibi örutülerin özerklik ve kontrol duygusunu aşındırarak yorgunluğu büyütebileceği ve duyguyu düzenleme yükünü artırabileceği daha anlaşılır hale gelir (Erten & Özdemir, 2020).

Önleyici yaklaşımın sahadaki karşılığı, kişiyi yalnızca az kullan diye uyararak değil; dijital temasın gündelik yapısını daha uygulanabilir bir düzene sokacak pratik çerçeveler kurmaktır (Tayız vd., 2025). Özdemir ve Erten'in önerdiği dijital detoks, kontrollü dijital tüketim ve fiziksel/gerçek yaşam deneyimlerine yönelme gibi adımlar, dijital tükenmişliği besleyen birikimli yorgunluk döngüsünü kırmaya dönük bir başlangıç seti olarak görülebilir (Özdemir & Erten, 2025). Bu başlangıç setinin güçlü yanı, dijital tükenmişliği yalnızca zaman yönetimi değil, aynı zamanda yaşamın enerji dengesi ve duyguyu düzenleme kapasitesi üzerinden ele almasıdır (Savaş vd., 2025). Benzer şekilde, çevrimiçi toplantıların yoğunlaştığı çalışma bağlamlarında video konferans kullanımının artması zihinsel iş yükünün yükselmesine ve çalışanların yaşam kalitesinin azalmasına yol açabilmektedir. (Meriç vd., 2025).

Buradan bakınca dijital tükenmişliğe yönelik önleme, tek bir müdahale hamlesi değil; dijital iyi oluşun bilinçli kullanım ilkeleri ile pozitif teknolojinin deneyim kalitesi odaklı tasarım ilkelerinin birlikte işletilmesidir (Brivio vd., 2018). Pozitif teknoloji, stres üreten yanları azaltırken kişiyi destekleyen kaynakları (olumlu duygu, anlamlı katılım, sosyal bağlılık) güçlendirmeyi amaçlayarak dijital yorgunluk döngüsünü zayıflatmayı hedefler (Riva vd., 2012). METUX modeli, bu iki hattın neden etkili olabileceğini psikolojik ihtiyaç doyumu üzerinden açıklayarak, tasarımın ihtiyaçları desteklediği ölçüde katılımın sürdürülebilir ve iyi oluşla uyumlu olacağını savunur (Peters vd., 2018). Bu nedenle önleyici yaklaşım, dijital tükenmişliği azaltma söyleminden çıkarıp, dijital deneyimi daha seçilebilir, daha yönetilebilir ve daha insana

uyumlu hale getiren bir düzenleme çabası olarak düşünmelidir (Özdemir & Erten, 2025).

3.2. Destekleyici Yaklaşım: Dijital Gelişim ve Pozitif Teknoloji İlişkisi

Dijital dönüşümün “destekleyici” hattı, teknolojiyi yalnızca riskleri azaltan bir araç olarak değil, bireyin gelişimini, üretkenliğini ve iyi oluşunu büyüten bir imkân alanı olarak ele alır (Riva vd., 2012). Bu hattın kavramsal karşılığı, pozitif psikolojide optimal işlevsellik ve gelişme temalarını bir araya getiren gelişim (flourishing) yaklaşımıdır (Seligman, 2002).

Riva vd. (2012), pozitif işlevselliğin kişisel deneyimde üç özellik üzerinden güçlendiğini ve teknolojinin bu üç özelliği hedefleyen tasarımlarla iyi oluşu destekleyebileceğini savunur (Riva vd., 2012). Dijital iyi oluş yaklaşımı da, dijital araçların “etkili kullanımının” fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı iyileştirme hedefiyle birlikte düşünülmesi gerektiğini vurgular (Tayiz vd., 2025). Pozitif Teknoloji, destekleyici yaklaşım açısından üç düzeyde çalışır: hedonik düzeyde olumlu duygulanım, eudaimonik düzeyde katılım/özgerçekleştirim, sosyal düzeyde bağlılık ve sosyal bütünleşme (Riva vd., 2012). Bu üçlü yapı, Seligman’ın PERMA iyi oluş modeli (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning Accomplishment) ile tutarlı biçimde, teknolojinin olumlu duygu (P), katılım/akış (E), ilişkiler/bağlılık (R) ve anlam (M) boyutlarını destekleyebileceğine işaret eder (Seligman, 2002). Dolayısıyla destekleyici yaklaşım, teknolojiyi iyi oluşu doğuran deneyim bileşenlerini” üretmek üzere yapılandırmayı hedefler (Riva vd., 2012). Pandemi bağlamında m-health, akıllı telefon uygulamaları, sanal gerçeklik ve sosyal teknolojilerin; duygulanımsal nitelik, katılım/özgerçekleştirim ve bağlılık gibi özellikleri güçlendirerek psikolojik iyi oluş stratejilerini destekleyebileceği tartışılmıştır (Riva, Mantovani, & Wiederhold, 2020).

Akış, kişinin yaşamındaki en iyi anlara eşlik eden, çabasız eylem hissiyle birlikte yoğun odaklanma yaşadığı bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Akış deneyiminde kişinin işine yoğun biçimde odaklandığı ve bu durumun motivasyonu artırdığı belirtilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Akışın bileşenleri olarak absorpsiyon, haz (enjoyment) ve içsel motivasyon boyutları vurgulanmakta; bu bileşenlerin örgütsel bağlamda beceri gelişimi ve iş yaşam kalitesiyle ilişkilendirildiği gösterilmektedir (Bakker, 2008). İçsel motivasyonun iş doyumunu, bağlılık, üretkenlik ve performansla ilişkili olduğu, ayrıca çalışanın işle sürekli ilgisini besleyebildiği belirtilmektedir (Ryan & Deci, 2000).

Pozitif teknolojinin eudaimonik düzeyi, tam da bu akış mantığını “engagement/actualization” başlığı altında teknolojik tasarıma taşır (Riva vd., 2012). Riva vd. (2020), sanal gerçekliğin hem akış hem de “awe” gibi dönüşüm üretme potansiyeline sahip deneyimleri destekleyebildiğini ve bunun düşünce ve eylem repertuarını genişleterek öz saygı ve öz yeterliği güçlendirebileceğini tartışmaktadır (Riva vd., 2020). Bu tarz deneyimlerin, özellikle belirsizlik ve stresin arttığı dönemlerde, kişinin katılım ve kendini düzenleme kapasitesini yeniden kurmasına yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir (Riva vd., 2020). Buna paralel olarak Motivation, Engagement and Thriving in User Experience (METUX) modeli, motivasyon ve iyi oluşun temel psikolojik ihtiyaç doyumuna bağlı olduğunu ve tasarımın bu ihtiyaçları desteklediği ölçüde sürdürülebilir katılım üretebileceğini savunmaktadır (Peters, Calvo, & Ryan, 2018).

Pozitif teknoloji literatüründe “meaningful life” vurgusu, yalnızca olumlu duygu üretmekten daha ileri bir hedef olarak ele alınmakta ve anlamın kişinin daha büyük bir amaçla ilişki kurması üzerinden düşünülmesi önerilmektedir (Seligman, 2002). Bu noktada eudaimonik tasarım, kişinin değerleriyle uyumlu hedefler belirlemesini ve teknoloji aracılığıyla bu hedeflerle temasını sürdürebilmesini kolaylaştırabilir (Riva vd., 2012). Riva vd. (2020), örneğin COVID Feel Good gibi VR tabanlı protokollerde, günlük hedefler aracılığıyla benlik anlatısını, hedefleri ve topluluk duygusunu güçlendirmeyi amaçlayan alıştırmaların planlandığını raporlamaktadır (Riva vd., 2020). Bu örnek, teknolojinin “anlam” boyutunu yalnızca bilişsel bir çerçeve olarak değil, gündelik pratiklerle beslenen bir deneyim alanı olarak kurgulayabileceğini göstermesi bakımından önemlidir (Riva vd., 2020).

Pozitif teknolojinin sosyal/kişilerarası düzeyi, teknolojinin bireyler, gruplar ve örgütler arasında bağlılığı ve sosyal bütünleşmeyi güçlendirmesine odaklanır (Riva vd., 2012). Brivio vd. (2018), bu düzeyde tasarımın sosyal varlık (social presence) ve ortak anlam üretimi (intersubjectivity) gibi mekanizmaları desteklemesi gerektiğini, bunun da iletişim kurallarının belirlenmesiyle güvenlik kültürüne bağlanabileceğini belirtir. Bu yaklaşım, bağlılığı yalnızca daha çok iletişim olarak değil; iletişimin zamanını, içeriğini ve yükünü yöneterek psikolojik sürdürülebilirlik üretmek olarak görür (Brivio vd., 2018). Pandemi sürecinde çevrimiçi etkileşimin yoğunlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan zoom yorgunluğunun sosyal yorgunluk üzerinden yalnızlaşma eğilimini artırabileceği ve bunun uzun vadede kaygı ve duygusal çöküş zemin hazırlayabileceği bulgusu, bağlılık boyutunun korunması gereken bir kaynak olduğunu düşündürmektedir (DeFreese & Mihalik, 2016).

Sonuç olarak destekleyici yaklaşım, teknolojiyi hem akış/katılım üreten, hem anlam taşıyan, hem de bağlılık kuran deneyimler üretecek biçimde

tasarlamayı gerektirir (Riva vd., 2012). Bu hedef, dijital iyi oluşun dengeli ve bilinçli kullanım vurgusuyla birleştiğinde, teknolojinin gelişim üretme kapasitesinin ancak kullanım biçimi ve tasarım ilkeleri birlikte ele alındığında ortaya çıkacağını gösterir (Tayiz vd., 2025). Aynı zamanda METUX, ihtiyaç doyumunu merkeze alarak, motivasyon, katılım ve iyi oluş hattını tasarımın somut bir analiz çerçevesi haline getirir (Peters vd., 2018). Dolayısıyla Pozitif Teknoloji, yalnızca olumsuzluğu azaltan değil; aynı anda olumluyu inşa eden bir tasarım ve müdahale mantığıyla dijital gelişim hedefini destekleyen bir çerçeve sunar (Brivio vd., 2018).

4. Sonuç

Dijital teknolojilerin gündelik yaşamın ve çalışma hayatının merkezine yerleşmesi, bireylerin bilgiye erişme, iletişim kurma ve üretim süreçlerine katılma biçimlerini köklü biçimde değiştirmiştir. Bu dönüşüm bir yandan iş süreçlerini hızlandırmış, esnek çalışma modellerini mümkün kılmış ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Ancak diğer yandan bireylerin sürekli bağlantıda kalma baskısı, kesintisiz bilgi akışı ve yoğun dijital etkileşim gibi yeni stres kaynaklarıyla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda dijital çağın önemli psikolojik sorunlarından biri olarak dijital tükenmişlik kavramı öne çıkmaktadır. Dijital tükenmişlik, bireyin dijital araçlara ve çevrimiçi ortamlara uzun süre maruz kalması sonucunda ortaya çıkan zihinsel, duygusal ve davranışsal yıpranma sürecini ifade etmektedir (Erten & Özdemir, 2020).

Bu çalışmada dijital teknolojilerin birey üzerinde oluşturabileceği tükenmişlik riskleri, pozitif teknoloji yaklaşımı ve dijital gelişim perspektifi ile birlikte ele alınmıştır. Bu bütüncül bakış açısı, teknolojinin yalnızca birey üzerinde stres yaratan bir unsur olmadığını; aynı zamanda uygun kullanım ve tasarım ilkeleri doğrultusunda bireyin gelişimini destekleyen bir araç haline gelebileceğini ortaya koymaktadır. Nitekim pozitif teknoloji literatürü, teknolojik sistemlerin insan deneyimini iyileştirecek biçimde tasarlanması halinde bireyin duygusal, bilişsel ve sosyal iyi oluşunu destekleyebileceğini vurgulamaktadır (Riva vd., 2012).

Çalışmanın kuramsal çerçevesi, dijital çağda bireyin teknolojiyle kurduğu ilişkinin tek boyutlu olmadığını göstermektedir. Dijital tükenmişlik, bireyin dijital ortamlara aşırı maruz kalmasıyla ortaya çıkan yıpranma sürecini ifade ederken; dijital gelişim ise teknolojinin bireyin öğrenme, üretme ve sosyal bağlarını güçlendirme potansiyeline odaklanmaktadır (Meier & Reinecke, 2021). Bu iki kavram birlikte değerlendirildiğinde teknolojinin birey üzerindeki etkilerinin kullanım biçimine ve tasarım özelliklerine bağlı olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla dijital çağın temel sorunu teknolojinin varlığı

değil, teknolojinin bireyle nasıl etkileşime girdiği ve nasıl tasarlandığıdır. Bu noktada pozitif teknoloji yaklaşımı, dijital tükenmişlik sorununu yalnızca bireysel davranış değişikliği ile değil, aynı zamanda teknolojik sistemlerin tasarımını yeniden düşünerek ele almayı önermektedir. Riva ve arkadaşları (2012), teknolojinin insan deneyimini üç temel düzeyde geliştirebileceğini ileri sürmektedir: hedonik düzey (olumlu duygular), eudaimonik düzey (kişisel gelişim ve anlam) ve sosyal düzey (bağlılık ve sosyal etkileşim). Bu üç düzey, teknolojinin birey üzerindeki etkilerinin yalnızca performans veya verimlilik üzerinden değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluş üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda Endüstri 5.0 ve Örgütsel Davranış 5.0 perspektifiyle de yakından ilişkilidir. Endüstri 5.0 paradigması, teknolojinin yalnızca otomasyon ve üretkenlik artışı için değil, insan refahını ve sürdürülebilirliği destekleyen sistemler olarak tasarlanmasını öngörmektedir (European Commission, 2021). Bu perspektifte teknoloji insanın yerini alan bir unsur olarak değil, insanın yaratıcılığını ve potansiyelini destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijital tükenmişlik sorunu yalnızca bireysel bir problem olarak değil, aynı zamanda teknolojinin tasarım ve kullanım biçimleriyle ilişkili örgütsel bir mesele olarak ele alınmalıdır.

Bu çalışma doğrultusunda elde edilen kuramsal değerlendirmeler, dijital tükenmişliğin azaltılmasında iki temel yaklaşımın önemli olduğunu göstermektedir. İlk olarak önleyici yaklaşım, dijital tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan aşırı kullanım, sürekli bağlantı baskısı ve bilgi aşırı yükü gibi faktörlerin kontrol altına alınmasını gerektirmektedir. İkinci olarak destekleyici yaklaşım ise teknolojinin bireyin gelişimini, öğrenmesini ve sosyal etkileşimini destekleyen bir araç olarak yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir. Bu iki yaklaşım birlikte ele alındığında dijital teknolojilerin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak ve aynı zamanda teknolojinin gelişim potansiyelini artırmak mümkün hale gelmektedir.

Dijital dönüşümün çalışma hayatında yarattığı değişimler, yöneticilerin çalışanların dijital deneyimini daha bilinçli biçimde yönetmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda Örgütsel Davranış 5.0 perspektifi, teknolojinin çalışan refahını destekleyen biçimde kullanılmasını temel bir ilke olarak görmektedir. Öncelikle örgütlerin dijital iletişim ve çalışma süreçlerinde sürekli erişilebilirlik kültürünü sınırlayan politikalar geliştirmesi önemlidir. Çalışanların iş saatleri dışında sürekli çevrimiçi olmasının beklenmesi, uzun vadede dijital tükenmişliğin önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle kurumların dijital iletişim sınırlarını belirleyen kurallar geliştirmesi ve çalışanların dinlenme zamanlarını koruyan uygulamaları desteklemesi gerekmektedir. İkinci olarak örgütlerin dijital iyi oluş ve dijital farkındalık eğitimleri düzenlemesi önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir. Çalışanların

dijital araçları bilinçli biçimde kullanmaları, zaman yönetimi becerilerini geliştirmeleri ve dijital kullanım alışkanlıklarını dengeleyebilmeleri, dijital tükenmişliğin önlenmesinde etkili olabilir. Üçüncü olarak örgütlerin kullandıkları dijital platformların insan merkezli tasarım ilkelerine uygun olması büyük önem taşımaktadır. Kullanıcı dostu arayüzler, bildirim yönetimi seçenekleri ve esnek çalışma araçları çalışanların dijital ortamlardaki bilişsel yükünü azaltabilir. Bu tür tasarım yaklaşımları pozitif teknoloji literatüründe vurgulanan deneyim kalitesini artırarak çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyebilmektedir (Brivio vd., 2018). Buna ek olarak yöneticilerin çalışanların sosyal etkileşim ve destek mekanizmalarını güçlendiren örgütsel kültürler oluşturması da dijital tükenmişliğin azaltılmasında önemli bir rol oynayabilir. Çevrimiçi çalışma ortamlarında sosyal bağlılığın zayıflaması çalışanların yalnızlık ve yabancılaşma hislerini artırabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin ekip içi iletişimi güçlendiren uygulamalar geliştirmesi, çalışanların psikolojik dayanıklılığını destekleyebilir. Son olarak örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde teknoloji kullanımını yalnızca verimlilik artışıyla ilişkilendirmemesi, aynı zamanda çalışan refahını destekleyen bir strateji olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, Endüstri 5.0'in insan merkezli üretim anlayışıyla da uyum göstermektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma kavramsal bir değerlendirme niteliği taşımaktadır ve ampirik veri içermemektedir. Bu nedenle elde edilen bulgular literatür incelemesine dayalı teorik çıkarımlarla sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda dijital tükenmişlik ve dijital gelişim kavramlarının ampirik verilerle test edilmesi, bu alandaki kuramsal çerçevenin güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. İkinci olarak çalışma dijital tükenmişlik ve pozitif teknoloji literatürüne odaklanmakta olup farklı kültürel ve sektörel bağlamlardaki uygulamaları ayrıntılı biçimde incelememektedir. Dijital teknolojilerin birey üzerindeki etkilerinin örgüt kültürü, sektör özellikleri ve bireysel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Üçüncü olarak çalışmada dijital gelişim kavramı pozitif psikoloji ve pozitif teknoloji perspektifiyle ele alınmış olup, farklı teorik yaklaşımlar kapsam dışında bırakılmıştır. Bu durum çalışmanın kuramsal kapsamını belirli bir perspektifle sınırlamaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmaların dijital tükenmişlik ve dijital gelişim arasındaki ilişkiyi nicel ve nitel yöntemler kullanarak incelemesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Özellikle çalışanlar, öğrenciler ve farklı yaş grupları üzerinde gerçekleştirilecek ampirik çalışmalar dijital teknolojilerin birey üzerindeki etkilerini daha kapsamlı biçimde ortaya koyabilir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlamda dijital iyi oluş programlarının çalışan performansı, iş doyumunu ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesi de önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilebilir. Bu tür çalışmalar örgütlerin

dijital dönüşüm süreçlerini daha insan merkezli biçimde yönetmelerine katkı sağlayabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmaların yapay zekâ, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik gibi yeni teknolojilerin bireyin psikolojik deneyimi üzerindeki etkilerini incelemesi de önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu teknolojilerin uygun tasarım ilkeleri doğrultusunda kullanılması, dijital gelişim süreçlerini destekleyen yeni fırsatlar yaratabilir.

Sonuç olarak dijital çağda teknolojinin birey üzerindeki etkilerini yalnızca risk ve tükenmişlik perspektifinden değerlendirmek yeterli değildir. Teknolojinin bireyin gelişimini destekleyen yönlerini ortaya koymak, dijital toplumların sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda pozitif teknoloji yaklaşımı ve Endüstri 5.0 perspektifi, teknolojinin insan refahını destekleyen biçimde yeniden düşünülmesi için önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla dijital tükenmişlik sorununa yönelik çözüm arayışları, teknolojiyi tamamen sınırlamak yerine teknolojinin insan merkezli tasarım ilkeleri doğrultusunda geliştirilmesi ve bilinçli biçimde kullanılması üzerine odaklanmalıdır. Bu yaklaşım, teknolojinin yalnızca üretkenlik artırıcı bir araç değil; aynı zamanda bireyin gelişimini, iyi oluşunu ve sosyal bağlılığını destekleyen bir unsur haline gelebileceğini göstermektedir.

Kaynakça

- Ballarotto, G., Marzilli, E., Cerniglia, L., Cimino, S., & Tambelli, R. (2021). How does psychological distress due to the COVID-19 pandemic impact on internet addiction and Instagram addiction in emerging adults?. *International journal of environmental research and public health*, 18(21), 11382.
- Bayer, J. B., Ellison, N. B., Schoenebeck, S. Y., & Falk, E. B. (2020). Sharing the small moments: Ephemeral social interaction on Snapchat. *Information, Communication & Society*, 23(4), 513–530.
- Botella, C., Riva, G., Gaggioli, A., Wiederhold, B. K., & Baños, R. M. (2012). The present and future of positive technologies. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(2), 78–84.
- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A., & Galimberti, C. (2018). Preventing technostress through positive technology. *Frontiers in Psychology*, 9, 2569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Cao, W., Fang, Z., Hou, G., Han, M., Xu, X., Dong, J., & Zheng, J. (2020). The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry research*, 287, 112934.
- Chang, D. (2016). *Digital burnout: The new, invisible threat to businesses*. Flux Trends. Retrieved February 23, 2026, from <https://www.fluxtrends.com/digital-burnout-the-new-invisible-threat-to-businesses/>
- Choi, S. Y., & Kim, J. H. (2024). Validity and reliability of the Korean version of the Digital Burnout Scale. *Frontiers in Public Health*, 12, 1386394.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. HarperCollins.
- DeFreese, J. D., & Mihalik, J. P. (2016). Work-based social interactions, perceived stress, and workload incongruence as antecedents of athletic trainer burnout. *Journal of athletic training*, 51(1), 28-34.
- Diefenbach, S. (2018). The potential and challenges of digital well-being interventions: Positive technology research and design in light of the bitter-sweet ambivalence of change. *Frontiers in Psychology*, 9, 331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00331>
- Dienlin, T., & Johannes, N. (2020). The impact of digital technology use on adolescent well-being. *Dialogues in Clinical Neuro-science*, 22(2), 135–142.
- European Commission. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

- Grant-Marshall, S. (2014). *Surviving digital burnout*. Business Day Live. Retrieved February 23, 2026, from <http://www.bdlive.co.za/life/gadgets/2014/10/06/surviving-digital-burnout>
- Grossi, G., Lanzarotti, R., & Napoletano, P. (2020). Positive technology for elderly well-being: A review of computer vision and machine learning methods. *Pattern Recognition Letters*, 137, 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2019.03.016>
- Hassenzahl, M. (2010). *Experience design: Technology for all the right reasons* (Vol. 8). Morgan & Claypool Publishers.
- Hollis, C., Livingstone, S., & Sonck, N. (2020). The role of digital technology in children and young people's mental health. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 4(2), 121–128.
- Kalıp, K., & Çöl, M. (2020). Teknolojiyle bağlantılı yeni davranışsal bozukluklar / Recent behavioral disorders due to technology. *Eskişehir Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*, 5(2), 318–333.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
- Meier, A., & Reinecke, L. (2021). Computer-mediated communication, social media, and well-being: Toward a theoretical framework of digital flourishing. *Journal of Communication*, 71(3), 1–24.
- Meriç, M., Varol, B., & Belen, H. M. (2025). Zoom fatigue and its impact on academicians: The case of universities in Ankara. *Akademik Hassasiyetler (The Academic Elegance)*, 12(27), 135–147.
- Nesi, J. (2020). The impact of social media on youth mental health: Challenges and opportunities. *North Carolina Medical Journal*, 81(2), 116–121.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic books.
- Ö, P., & Özdemir, O. (2020). The digital burnout scale development study. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 668–683. <https://doi.org/10.17679/inuefd.597890>
- Özdemir, O., & Erten, P. (2025). Ergenler, gençler ve genç yetişkinlerde dijital tükenmişlik durumunun incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2915–2941. <https://doi.org/10.51460/baebd.1613501>
- Peters, D., Calvo, R. A., & Ryan, R. M. (2018). Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience: The METUX model. *Frontiers in Psychology*, 9, 797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Quill, M. (2017). *The harmful effects of digital burnout on organisational effectiveness*. TMS Consulting. Retrieved February 23, 2026, from <http://www.tmsconsulting.com.au/harmful-effects-digital-burnout-organisational-effectiveness/>

- Reinecke, L., Aufenanger, S., Beutel, M. E., Dreier, M., Quiring, O., Stark, B., ... & Müller, K. W. (2017). Digital stress over the life span: The effects of communication load and internet multitasking on perceived stress and psychological health impairments in a German probability sample. *Media psychology, 20*(1), 90-115.
- Reitz, K. M., Terhorst, L., Smith, C. N., Campwala, I. K., Owoc, M. S., Downs-Canner, S. M., ... & Myers, S. P. (2021). Healthcare providers' perceived support from their organization is associated with lower burnout and anxiety amid the COVID-19 pandemic. *PLoS one, 16*(11), e0259858.
- Riva, G., Baños, R. M., Botella, C., Wiederhold, B. K., & Gaggioli, A. (2012). Positive technology: using interactive technologies to promote positive functioning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 15*(2), 69-77.
- Riva, G., Mantovani, F., & Wiederhold, B. K. (2020). Positive technology and COVID-19. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 23*(9), 581-587.
- Ruddy, N. (2017). *The impact of work engagement and work addiction on digital burnout among highly educated employees within the research industry* (Magister Artium thesis, University of Pretoria, Department of Psychology). Retrieved February 23, 2026, from <http://hdl.handle.net/2263/65601>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Salanova, M., Llorens, S., & Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology, 48*(3), 422-436. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.680460>
- Savaş, B. Ç., Turan, M., & Asan, S. (2025). The relationship between digital burnout and academic procrastination and the mediating roles of life satisfaction and fatigue in this relationship. *BMC Psychology, 13*, 1223. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03510-5>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Sharma, M. K., Anand, N., Roopesh, B. N., & Sunil, S. (2022). Digital resilience mediates healthy use of technology. *Medico-Legal Journal, 90*(4), 195-199.
- Spalding, C. (2015). *Are you suffering from digital burnout?* Tuesday Consulting Articles. Retrieved February 23, 2026, from <http://tuesday.co.za/tackling-digital-burnout-in-the-workplace/>
- Stoll, A., Michaelis, T. L., & Mirbabaie, M. (2020). Digital well-being and social media use: A conceptual perspective. *Business & Information Systems Engineering, 62*(6), 1-8.
- Tayiz, V., Vangölü, M. S., Özok, H. İ., & Tanhan, F. (2025). Concept of digital well-being / Dijital iyi oluş kavramı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Cur-*

rent Approaches in Psychiatry, 17(4), 673–686. <https://doi.org/10.18863/pgy.1544897>

- Valkenburg, P. M., Beyens, I., Pouwels, J. L., van Driel, I. I., & Keijsers, L. (2022). Social media use and adolescents' well-being: Toward a differential susceptibility model. *Current Directions in Psychological Science*, 31(5), 438–445.
- Vanden Abeele, M. M. (2021). Digital wellbeing as a dynamic construct. *Communication Theory*, 31(4), 932–955.
- Verduyn, P., Ybarra, O., Résibois, M., Jonides, J., & Kross, E. (2017). Do social network sites enhance or undermine well-being? A critical review. *Social Issues and Policy Review*, 11(1), 274–302.

Dijital Organizasyonlarda İnsan Odaklı Yönetim: Aşırı Bilgi Yükünden Analiz Felcine

Şükrü Bozkurt¹

Özet

Dijital dönüşümün etkisiyle organizasyonlarda veri üretimi ve bilgi akışı hızlı artmış, bu durum karar alma aşamalarında yeni bilişsel ve yönetsel problemleri göz önüne çıkarmıştır. Bilgi hacmindeki artış, çalışanların bilişsel kapasitesi ile işlenen bilgi hacmi arasında bir dengesizlik yaratarak “aşırı bilgi yükü” fenomenini ortaya çıkarmaktadır. Aşırı bilgi yükü, iş görenlerin dikkat, hafıza ve karar verme süreçlerini zorlayan, stres seviyesini artırarak iş performansını negatif etkileyen önemli bir örgütsel sorundur. Bu durumun önemli sonuçlarından biri “analiz felci” kavramıdır. Analiz felci, karar alıcıların fazla bilgi ve alternatif seçenek karşısında karar vermekte zorlanmaları veya karar sürecini ertelemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bölüm, dijital organizasyonlarda insan odaklı yönetim anlayışının aşırı bilgi yükü ve analiz felci arasındaki korelasyonu algılamada kritik bir çerçeve sunduğunu tartışmaktadır. İnsan odaklı yönetim anlayışı, örgüt üyelerinin bilişsel kapasitesini ve psikolojik iyi oluşunu odağa alarak dijitalleşme sürecinde ortaya çıkan bilgi hacmini daha etkin şekilde idare etmeyi hedeflemektedir.

1. Giriş

Yaşanılan teknolojik gelişmelerle birlikte dinamik bir dijital çağ ile karşı karşıya kalan örgütler, süratle günden güne artan veri üretimi ve teknolojik dönüşüm baskısı altında yaşamlarına devam etmeye gayret ederken, stratejik karar mekanizmalarını ve yapılarını yeniden kurgulamak durumunda kalmaktadır (Vial, 2019). Dijitalleşmenin etkisiyle örgütlerde ortaya çıkan veri miktarındaki artış, karar vericilerin sahip oldukları kısıtlı bilişsel kapasitesi ile mevcut bilgi arasında bir dengesizlik yaratmakta dolayısıyla bu durum karar süreçlerinde belirsizlik, yavaşlama ve karışıklık seviyesinin artmasına

1 Arş. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, sukrubozkurt@osmaniye.edu.tr, 0000-0001-5149-0028

neden olmaktadır (Roetzel, 2019). Bu bağlamda, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik etkinlik ve entegrasyon olarak değil; insan-teknoloji etkileşimini dengeleyen ve sürdürülebilir değer yaratımını amaçlayan insan merkezli bir açıdan yapılandırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Zaharia vd., 2025; Morais ve Sehnem, 2025).

Dijital organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, örgütsel işlerin, süreçlerin ve ilişkilerin zamanla daha fazla artan dijital sistemler ve veri odaklı etkileşimler aracılığıyla yürütülmesidir. Dolayısıyla dijital çağda, tüm aksiyonlar ve işlemler dijital iz bırakarak bu etkileşim içinde yer alan tüm aktörler/ nesnelere dijital olarak ulaşılabilir hale gelerek hiyerarşik aşamaların yerine belirli koşullarda kendiliğinden örgütlenmeyi mümkün hale getiren yeni yapıları ortaya çıkarır (Snow vd., 2017). Gerçekleşen bu dönüşüm, karar almayı “daha fazla veri = daha iyi karar” anlayışının ötesine götürerek, kararın kim tarafından, hangi araçlarla, hangi yetki ve süreçte alındığını belirleyen örgütsel yapının tekrar kurgulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Ancak dijitalleşmenin karar alma kapasitesini kendiliğinden artırdığı varsayım, bu periyotta ortaya çıkan temel örgütsel ve bilişsel gerilimleri göz ardı etmektedir. Dijital teknolojiler bir taraftan karar süreçlerini destekleyerek yöneticilerin bilişsel kapasitesini genişletebilir ve analitik derinliği artırabilir (Raisch ve Krakowski, 2021), diğer yonden ise artan veri akışı karar karmaşıklığını artırarak yeni bilişsel ve organizasyonel riskler de yaratabilmektedir (Roetzel, P. G. 2019).

Bu koşullarda ortaya çıkan aşırı bilgi yükü (information overload), sadece kişisel bir bilişsel sorun olmaktan çıkan, örgüt-iş gören etkileşiminin kalitesini, alınan kararların zamanlamasını ve kararların iş görenler tarafından meşru görülme seviyesini belirleyen bir davranışsal süreçtir (Shahrzadi vd., 2024; Phillips-Wren ve Adya, 2020). Arnold vd. (2023), aşırı bilgi yükünü kişinin bilişsel kapasitesini aşan bilgi hacmi ve karmaşıklığı olarak ifade etmekte; bu durumun dikkat dağınıklığı, karar alma kalitesinde düşüş ve bireysel performans kaybı gibi neticelere yol açabileceğini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, aşırı bilgi yükünün sadece kişisel bir sorun olmadığını, aynı zamanda iş tasarımı, çift yönlü bilgi akışı ve örgütsel faaliyetlerle ilişkili yapısal bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Kısaca aşırı bilgi yükü, dijitalleşen örgüt ortamında yalnızca bilgi miktarının niceliksel fazlalığı değil; karar kalitesini, çalışan dikkatini ve zaman yönetimini direkt etkileyen organizasyonel bir sorundur. Bu çerçevede, “aşırı bilgi yükü” olgusunu yalnızca bilgi niceliğindeki artışla değil; bilginin karmaşıklığı, fazlalığı ve zaman baskısı gibi değişen boyutlarla birlikte ele alınmasını gerektirmektedir.

Bu bağlamda “analiz felci” (analysis paralysis), aşırı bilgi yükünün karar süreçlerinde yarattığı bilişsel baskının davranışa ve verilen kararın zamanlamasına etkisini açıklamak açısından önemli bir ara yüz olarak değerlendirilebilir. Sahip olunan bilgi hacminin ve karar alma noktasında seçenek sayısının artması, karar verici yöneticilerin bilişsel işleme yeteneklerini zorlayarak karar alma sürecinde gecikme, belirsizlik ve eyleme geçememe gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Eppler ve Mengis, 2004). Alternatif fazlalığının karar alma motivasyonunu negatif etkileyebileceği ve karar verme davranışını ertelemeye sevk edebileceği deneysel olarak sunulmuştur (Iyengar ve Lepper, 2000). Karar alma süreçlerinde karşılaşılan bu durum, daha fazla bilginin her daim daha iyi karar anlamına gelmediğini; aksine karar sürecinin hızını negatif yönde etkilemesine ve alınan kararın nitelik olarak kalitesinin düşmesine neden olabildiğini gün yüzüne çıkarabilmektedir (Eppler ve Mengis, 2004; Roetzl, 2019).

Neticesinde analiz felci, aşırı bilgi yükünün neden olduğu bilişsel baskının davranışsal tepkilere ve kararların zamanlamasına nasıl etki ettiğini ifade eden kavramsal bir araç olarak nitelendirilebilir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Dijital Organizasyonlarda İnsan Odaklı Yönetim

Dijital dönüşümün hızla devam ettiği çağda örgütler, klasik hiyerarşik organizasyon yapılarından daha esnek ve veri temelli bir yapıya evrilmektedirler. Değişime uğrayan bu yapı, teknolojiyi insan emeğinin yerine geçen bir faktör olarak görmemekte; doğru kurumsal ve yönetsel yapılar aracılığıyla emek gücünü tamamlayan ve artıran bir faktör olarak örgütlere konumlandırmayı gerekli kılmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2015). Bu bağlamda dijitalleşme; dijital teknolojilerin ve dijitalleştirilmiş verinin toplumsal yaşamın, ekonomik unsurların ve örgütsel süreçlerin yapılanma şekillerini dönüştürmesi sürecidir (Brennen ve Kreiss, 2016). Alan yazında bir başka çalışmada dijitalleşme, yeni kuşak teknolojilerin yaşamın farklı alanlarına dağılmasıyla gelişim gösteren ve etkilerini çok seçenekli biçimde ortaya çıkaran bir süreçtir (Atanır, 2022).

Bu tanımlar birlikte ele alındığında, dijitalleşmenin sadece teknik bir yenilik olmadığı; örgütlerin iş yapma şekillerini, karar alma süreçlerini ve örgüt içi-dışı paydaşlar arasındaki etkileşim örüntülerini yeniden inşa eden çok aşamalı bir dönüşüm olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim dijitalleşme, organizasyonların stratejik eğilimlerini, yönetsel anlayışlarını ve insan kaynağına ilişkin yaklaşımlarını tekrar tekrar gözden geçirmesini zaruri kılan yapısal bir değişim aşamasını ifade etmektedir.

Bu bağlamda yönetim, sadece iş aşamalarını koordine eden teknik bir süreç olmaktan çıkarak, iş görenlerin motivasyonunu ve gelişimini destekleyen, nihai amaç ekseninde örgütsel öğrenmeyi ve nitelik gelişimini yönlendiren stratejik bir unsur haline gelmiştir (Vial, 2021).

Örgütlerin, değişken ve belirsiz çevresel koşullar altında sürdürülebilir performans elde edebilmeleri karşılaşılan fırsatları algılamak, değerlendirme ve sahip oldukları kaynakları yeniden yapılandırılmalarıyla mümkün olacaktır. Bu anlayış, rekabet avantajı sağlanmasının statik kaynaklardan ziyade, eldeki kaynakların tekrar tekrar dönüştürülmesi ve güncellenmesine bağlı olduğunu vurgular (Tece, 2007). Bu bağlamda organizasyonda karar alıcıların sadece geleneksel planlama ve kontrol odaklı hareket etmelerinin yetersiz kaldığı görülmekte; yaşanan değişime hızlı cevap verebilen ve belirsizliği yönetebilen alışılmışın dışında yönetsel becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Kara ve Bozkurt, 2021).

Son yıllarda küreselleşme ve rekabet unsurlarında yaşanan değişimler yöneticileri, geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçirerek daha modern insan odaklı yönetim anlayışlarına zorlamaktadır (Tikici ve Türk, 2003). İnsan odaklı yönetim anlayışı, örgütlerde iş göreni odak noktasına alan ve onların yetkinliklerini geliştirmeyi, psikolojik iyi oluşlarını sağlamayı ve bütünleştirici bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlayan bir anlayışı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda karar alıcıların, çalışanların temel psikolojik gereksinimlerini temin etmeye yönelik davranışlar göstermesi, çalışanların iş ortamında iyi olma hallerini ve bununla beraber örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Liu vd., 2024). Bu anlayışın temel hareket noktalarından biri, veriye dayalı karar aşamalarında dahi insan faktörünün rolünü güçlendirmektir. Siemens'in dijital dönüşüm aşamasında, yalnızca teknolojik gelişmelerle yetinilmemiş liderlik anlayışı da yeniden tasarlanmıştır. Böylelikle dijital niteliklerin yanında liderlerin çalışanlara dokunan yönetsel becerilerinin önemi de vurgulanmıştır (Bostan, 2025).

İnsan odaklı yönetim anlayışı, sadece örgütlerin ekonomik verimliliğine odaklanmak yerine iş gören memnuniyeti, yenilik ve esnek öğrenmek ortamları kurmayı da hedefleyen bütüncül bir yaklaşımı içerir. Bu noktada çalışan deneyimi, kişinin işe başlangıcından itibaren örgütte bulunduğu tüm etkileşimleri ve yaşadığı süreçlerin toplamı olarak ifade edilmekte (Figueriedo vd., 2025; Panneerselvam ve Balaraman, 2022; Batat, 2022; Plaskoff, 2017) ve bu deneyimin pozitif şekilde planlanması, çalışan bağlılığı ve iş gören performansı arasındaki ilişkide önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Banerjee ve Sinha, 2025; Lee ve Kim, 2023; Harlianto ve Rudi, 2023; Mohanraj vd., 2024).

Ek olarak alan yazında, çalışan iyi oluşunun ve esnek çalışma düzenlemelerinin organizasyonlarda yenilikçi iş davranışlarını tetiklediğini, böylelikle hem kişisel hem de örgütsel seviyede sürdürülebilir performans çıktılarının arttığını göstermektedir (Huo ve Jiang, 2023; Böhnlein ve Baum, 2022; De Neve vd., 2023; Ahsan ve Khawaja, 2024; Aubouin-Bonnaventure vd., 2024; Wang ve Xie, 2023; Onyekwelu vd., 2022). Bu nedenle insan odaklı olarak planlanan çalışan deneyimi, dijital dönüşüm aşamalarında sadece örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş görenlerin motivasyonunu, örgüte katılımını ve yenilik becerilerini de olumlu yönde etkilemektedir (Layek ve Koodamara, 2024; Mohanty ve Kulkarni, 2023; Maulana ve Cahyono, 2024).

Özetle, dijital organizasyonlarda insan odaklı yönetim, iş göreni bir maliyet unsuru değil stratejik avantaj olarak algılayan bir anlayışı içerir. İnsan gücünün örgütlerin sahip oldukları en önemli sermaye olduğunu göz ardı etmezler. Bu anlayış; teknolojik yeniliklerle insan faktörünü birbirine entegre eden, çalışma deneyimini günden güne iyileştiren ve sürdürülebilir performansa odaklanan bir yaklaşımdır.

Bu bağlamda insan odaklı yönetim anlayışı, iş görenlerin bilişsel kapasitesini, motivasyonunu ve psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde destekleyen yönetsel anlayışların geliştirilmesini sağlamaktadır. Özellikle dijitalleşmenin günden güne hız kazandığı iş ortamlarında, çalışanların artan bilgi akışı ve teknolojik değişim karşısında desteklenmesi örgütlerin uzun dönemli ve sürdürülebilir başarısı bağlamında hayati bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanların sadece görev yerine getiren örgüt unsurları olarak değil, bilgi üreten ve örgüte değer katan aktörler olarak kabul edilmesi sürdürülebilir başarı için en kritik unsur olarak değerlendirilebilir.

2.2. Aşırı Bilgi Yüğü

Dijital teknolojilerin yaygın hale gelmesiyle ve organizasyonlara entegre olmasının ardından, aşırı bilgi yüğü (information overload) iş görenler açısından yaygın bir problem haline gelmiştir (Arnold vd., 2023). Aşırı bilgi yüğü, bilgi işleme talepleri ile kişinin bilişsel ve zihinsel bilgi işleme kapasitesi arasındaki tutarsızlık sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak ifade edilmektedir (Dabbish & Kraut, 2006). Aşırı bilgi net bir ifadeyle, kişilerin işlerinin gerçekleştirmek için gereksinim duydukları hacmin üzerinde bilgiye maruz kalması durumudur.

Alan yazın incelendiğinde Arnold vd. (2023) bu fenomeni, bilgi miktarı ile faaliyet gösteren bellek arasındaki uyumsuzluğun sebep olduğu gerilim durumu olarak ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada aşırı bilgi yüğü, kişinin kendisini bilgi tarafından kuşatılmış hissettiği ve bilgiye ilişkin beklentilerin kendi bilgi

işleme potansiyelini aştığını algıladığı bir koşul olarak tanımlanmaktadır (Antoni ve Ellwart, 2017). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, aşırı bilgiye maruz kaldığımızda ve eldeki verileri daha fazla işleyemeyeceğimizi anladığımızda, aşırı bilgi yükü fenomenini deneyimlememiz söz konusu olacaktır. Bu durum, iş görenin bilişsel kapasitesi ile etki altında kaldığı bilgi yoğunluğu arasındaki dengenin bozulduğunu ve bilgi işleme aşamalarının etkinliğinin negatif yönde azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla aşırı bilgi yükü, sadece niceliksel anlamda bilgi fazlalığını göstermez aynı zamanda kişinin karar verme ve analiz etme süreçlerinde bilişsel bir baskı oluşmasını da içermektedir.

Alan yazın incelendiğinde aşırı bilgi yükü kavramının yalnızca dijital çağ ile sınırlı olmadığını, matbaanın insan hayatına etki etmesiyle başlayan bir süreç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Fakat dijitalleşme ile bilginin hacmi, hızı ve erişilebilirliği günden güne arttıkça bu problemin daha hissedilir hale geldiği vurgulanır (Bawden ve Robinson, 2009).

Bilginin hızlı ve çok sayıda üretimi sonucunda ortaya çıkan fenomen, çalışanların bilişsel yükünü artırarak bireyin dikkat ve bellek kapasitesini zorlar (Arnold vd., 2023). Bu bağlamda aşırı bilgi yükü, sadece teknolojik yansımaların bir yan ürünü olarak değerlendirilmez aynı zamanda modern bilgi toplumunun yapısal bir aktarımı olarak da ele alınmaktadır. Nitekim dijital iletişim kanallarının seçenek olarak artması ve veri aktarımının devamlı hale gelmesi, çalışanların bilgiyi seçme, eleme ve değerlendirme aşamalarını daha karmaşık bir şekle sokmaktadır.

2.2.1. Aşırı Bilgi Yükünün Öncülleri

Bilgi yüküne neden olan başlıca kaynaklar arasında şunlar sayılabilir (Shahrzadi vd., 2024):

- **Bilgi hacmi ve net olmaması:** Bilgi hacmi, internet, sosyal medya ve kurumsal veri sistemleri aracılığıyla sürekli artar. Birçok veri tabanında yaşanan akış nedeniyle bilgiler birbirine karışabilir. Yaşanan bu durum, çalışanların doğru ve ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmasını engelleyerek bilgi filtreleme süreçlerini daha karışık bir hale getirebilir. Farklı kaynaklardan akan bilgilerin eş zamanlı olarak analiz edilmesi gerektiğinde, iş görenlerin hangi bilginin öncelikli olduğunu tespit etmesi zorlaşabilmektedir.
- **Zaman Baskısı:** İş beklentileri ve örgüt içi iletişim etkileşimleri arttığında çalışanlar daha fazla bilgiyle yüz yüze gelmek zorunda kalırlar. Nitekim kısa sürede çok iş faaliyeti gerçekleştirme zorunluluğu, bilgi yükünü ağırlaştırır.

- **Bireysel Farklılıklar:** İş görenlerin dijital okuryazarlıkları, deneyimleri ve stres sınırları farklılık gösterir. Özellikle dijital okuryazarlığı kısıtlı çalışanlar, bilgi hacmindeki artış karşısında daha çabuk yorulabilir.
- **Teknoloji Kullanımı:** Örgüt içi iletişim kanallarının karmaşıklığı ile teknoloji entegrasyonunun yetersiz planlanması da aşırı bilgi yükü oluşturur. Teknoloji kullanımının plansız yapılandırılmasından kaynaklanan sorunlar çalışanların etkin ve verimli olmalarına engel olan bir durum olarak dikkat çekmektedir.

2.2.2. Bilgi Yükünün Sonuçları

Aşırı bilgi yükünün gerek bireysel gerekse de örgütsel birçok olumsuz etkisi vardır:

- **İş Tatmini ve Stres:** Aşırı bilgi, çalışanlarda kaygı ve tükenmişlik seviyesini artırır. Uzun dönemde yaşanan bu sıkıntılar bireylerin yüksek stres yaşamalarına neden olur ve işten ayrılma niyetlerini tetikler (Bawden ve Robinson, 2009; Eliyana vd., 2020; Hakro, 2022; Yin ve Hwang, 2025).
- **İş Performansı:** Çalışanların örgüt içerisindeki bilgi akışına pozitif anlamda karşılık verememeleri bireysel performans seviyelerine etki edecektir. Bireysel performans eksikliği yaşanması ise örgütsel başarıya engel olacaktır. Bilgi yükünün tetiklenmesi sonucunda iş gören performansı düşer (Kock, 2000; Eliyana vd., 2020).
- **İletişim Sorunları:** İhtiyaç duyulandan daha fazla veri elde edilmesi, örgüt içi iletişimi ve bilgi transferini de etkiler. Çok sayıda e-posta trafiği içerisinde örgüt için önem arz eden bilgiler kaybolabilir ve dolayısıyla bilgi akışında teknik sorunlar yaşanabilir (Hemp, 2009; Arnold, 2023).
- **Karar Kalitesi ve Verimlilik:** Çok fazla bilgiyi yönetmeye çalışan örgüt üyesi, önemli bilgilere odaklanmakta güçlük yaşayabilir. Bu durum da hatalı ya da gecikmeli kararlara yol açabilir. (Dryburgh 2026).

Söz edilen bu sonuçlar, örgütlerin en nihai amaçlarından biri olan sürdürülebilirlik ilkesine negatif yönlü etkide bulunabilir. Bu etkiler örgütlerin performanslarını düşürerek rekabet gücünü zayıflatır. Bu bağlamda organizasyonların istenilen hedeflerine ulaşmaları için gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan maruz kalınan aşırı bilgi yükünün azaltılması yönetsel stratejiler arasında önceliklenmelidir. İş yükü ve iletişim kanalları dikkate alınarak planlanan sistemler, iş görenlerin işleyen belleklerine destek çıkarak hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği artırır. Bununla birlikte bilgi akışının istenilen şekilde yönetilmesi, iş görenlerin bilişsel yükünü azaltarak

daha etkin ve verimli karar alma süreçlerinin oluşmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle örgütlerin bilgi değerlendirme stratejilerini iş görenlerin bilişsel potansiyellerine uygun bir şekilde bütüncül bir anlayışla ele almaları önem taşımaktadır.

2.3. Analiz Felci

Analiz felci, kişilerin ya da grupların karşı karşıya kaldıkları bilgi miktarı ile bilginin karmaşıklık düzeyinin artması neticesinde karar verme aşamalarında zorlanmaları veya karar almayı geciktirmeleri şeklinde ortaya çıkan bir olgu olarak psikoloji, davranışsal ekonomi ve örgüt teorisi başta olmak üzere çeşitli disiplinlerde ele alınmaktadır (Opoku-Agyemang, 2025). Alan yazında bu kavram, özellikle bilgi yoğunluğu ve bilişsel sınırlıklar bağlamında karar verme davranışını açıklamaya yönelik önemli bir analitik çerçeve sunmakta ve hem bireysel hem de örgütsel aşamada karar süreçlerinin etkinliğini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde bu olgunun örgütsel davranış literatüründe tek başına ortaya çıkan bir fenomen olarak değerlendirilmemektedir. Birçok örgütsel davranış ve karar verme teorisi analiz felci ile doğrudan ya da dolaylı yollardan benzerlik göstermektedir. Bu teoriler genellikle bilgi fazlalığı, bilişsel sınırlılıklar, karar belirsizliği ve örgütsel süreçlerin karmaşıklığı gibi faktörleri açıklamaya çalışır.

Simon (2013) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınırlı rasyonalite teorisi, bireylerin karar alma süreçlerinde sınırsız bilgi işleme kapasitesine sahip olmadıklarını ve bilişsel sınırlılıkların karar süreçlerini etkilediğini ortaya atmaktadır.

Aşırı bilgi yükü teorisi ise, modern örgütlerde hızla artan veri üretimi ve bilgi akışının bireylerin bilgi işleme kapasitesini aşabildiğini ve bunun karar kalitesini etkilediğini ortaya koymaktadır (Eppler ve Mengis, 2004). Son dönemlerde örgütlerde dijitalleşme süreçlerinin artmasıyla birlikte çalışanlar çok sayıda veri, rapor ve seçenekler arasında değerlendirme yapmak durumunda kalmakta ve bu durum bilişsel yük seviyesini artırarak karar verme süreçlerinin yavaşlamasına veya ertelenmesine yol açabilmektedir. Nitekim analiz felci, aşırı bilgi yükünün karar verme üzerindeki davranışsal sonuçlarından biri olarak ele alınabilir.

Bir başka teori olan “karar verme çatışma teorisi”, önemli kararlar karşısında kişilerin yaşadığı stres, risk algısı ve olumsuz sonuçlardan kaçınma eğiliminin karar aşamalarını etkilediğini ortaya atmaktadır (Janis ve Mann, 1977). Bu teoriye göre kişiler belirsizlik seviyesini yüksek olduğu ve risk taşıyan durumlarda karar almayı erteleme ya da kaçınma davranışı gösterme eğiliminde

olabilirler. Analiz felci de benzer şekilde karar vericilerin yüksek bilgi yoğunluğu ve alternatif çeşitliliği durumunda psikolojik bir etki hissederek karar alma sürecini geciktirmeleri ile açıklanmaktadır.

Bu bağlamda söz konusu üç teorik anlayış birlikte ele alındığında, analiz felcinin hem bilişsel sınırlılıklar hem de bilgi yoğunluğu ve psikolojik karar çatışması gibi çok boyutlu unsurların etkileşimi neticesinde meydana geldiği örgütsel bir karar verme sorunu olduğu ifade edilebilir.

Analiz felci (analysis paralysis) birçok seçenek durumunda aşırı düşünme neticesinde karar verememe durumunu tanımlar (Manolică vd., 2021). Alan yazında bu kavram genel olarak “aşırı seçenek” fenomeni ile ilişkilendirilir (Misuraca vd., 2024). Çok fazla seçeneğin olması, bilinçli inceleme noktasında bilişsel kaynakları aşarak alınacak kararları erteleme, pasif davranış sergileme, tatminsizlik ve pişmanlık gibi durumların artışına neden olabilir (Kurien vd., 2014; Misuraca vd., 2024; Adriatico vd., 2022).

Analiz felci, bir bireyin bir durumu fazla analiz ya da fazla düşünme sebebiyle karar alamama ve eyleme geçememe durumudur (Zuckerberg, 2008; Manolică vd., 2021). Bu durum karar alıcıların çok sayıda seçenek, yüksek belirsizlik ve yoğun bilgi aktarımı ile yüzleştikleri çalışma ortamlarında daha keskin hale gelmektedir. Karar verme sürecinde seçeneklerin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi akılcı bir davranış modeli olarak düşünülse de analiz aşamasının uzaması kişilerin karar alma sürecini devam etme noktasında sekteye uğratabilir. Bu bağlamda analiz felci, kişilerin karar verme süreçlerinde bilişsel yükte meydana gelen artışla göz önüne çıkan bir karar gecikmesi davranışı olarak düşünülmektedir.

En iyi seçeneği arama iç güdüsü analiz felcini tetikleyebilir; kararlarını maksimize etmeye çalışan çalışanlar seçenek fazlalığında tatminsizlik yaşama eğilimindedir (Manolică vd., 2021; Misuraca vd., 2024). Özellikle çok sayıda seçeneğin olduğu çalışma ortamlarında kişiler tüm alternatifleri ayrıntılı şekilde karşılaştırma eğiliminde bulunabilmekte, bu durum ise karar alma aşamasının aksamasına ve karar vericilerin seçim yapma konusunda zorluklar yaşamasına neden olabilmektedir.

2.3.1 Bilişsel Mekanizmalar

Analiz felcinin ortaya çıkmasında bilişsel süreçler kritik bir rol üstlenmekte olup, bireylerin karar verme davranışlarını biçimlendiren çeşitli psikolojik mekanizmalar bu fenomenin algılanmasında belirleyici olmaktadır. Özellikle belirsizlik, seçenek fazlalığı ve olası sonuçların değerlendirilmesi gibi faktörler, karar vericilerin bilişsel yükünü artırarak karar süreçlerinin karmaşık bir hale gelmesine neden olabilmektedir.

Analiz felcinin temelinde yatan başlıca unsurlar arasında beklenen pişmanlık, aşırı düşünme ve kararsızlık yer almaktadır. Bu bağlamda alan yazında yapılan çalışmalar, kişilerin karar verme sürecinde sade var olan seçenekleri değil aynı zamanda olası sonuçların psikolojik etkilerini de değerlendirmeye aldıklarını ortaya koymaktadır. Manolică vd. (2021) yaptıkları çalışma ile alternatif sayısının çok olduğu durumlarda tüketicilerin “potansiyel pişmanlık” hissini tespit edici olduğunu ifade etmişlerdir. Karar aşamasında alternatif sayısının artması, kişilerin yanlış karar verme olasılıklarına yönelik kaygılarını artırarak karar sürecinin zaman almasına neden olabilmektedir. Ayrıca bireyler mükemmel çözümler arayışında olabilir ve hata yapmaktan korktukları için karar vermeyi erteleyebilir ya da asla tamamlayamayabilirler (Manolică vd. 2021).

Karar verme aşamasında bilişsel gayretin minimize edilmesine yönelik eğilimler de analiz felcinin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Kool vd. (2010) çalışanların daha az bilişsel gayret gerektiren seçenekleri tercih ettiklerini ifade ederek “bilinçli bilgi işleme hacmini minimize etme” arzusunu kanıtlamıştır. Bu koşul, kişilerin net olmayan karar ortamlarında yoğun analiz gerektiren alternatiflerden uzak durarak daha yalın ve hızlı karar alma stratejilerine eğilim gösterme gayretinde olduklarını işaret etmektedir. Bu noktada, aşırı bilgi yükü altında çalışanların basit stratejiler kullanma istekleri artar.

Aşırı bilgi yükü psikolojik bir perspektiften bakıldığında; dikkat, hafıza ve düşünme gibi temel bilişsel süreçleri bozan stres durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu durum yalnızca duygusal sıkıntılara yol açmaz, aynı zamanda mesleki verimliliği de olumsuz etkileyebilir, çalışanlar üzerine ciddi bir psikolojik etki yaratabilir (Eppler ve Mengis, 2004).

Günümüz internet çağının sağladığı kesintisiz ve anlık bilgi akışı sayesinde bilgiye ulaşmak çok daha kolay hale gelmiş olsa da bu durum, bireylerin başa çıkamayacağı çok daha fazla bilgiye maruz kalmasına yol açmaktadır. Aşırı bilgi yüküne maruz kalmak, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik sorunlara yol açarken aynı zamanda bireylerin karar verme kalitesini ve iş verimliliğini de belirgin bir şekilde düşürebilmektedir (Ji, 2023). Nitekim aşırı bilgi yükü, sadece çalışanların bireysel psikolojik iyi oluşunu değil, aynı zamanda örgütsel performans ve karar aşamalarının verimli ve etkin bir şekilde ilerlemesini de olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

2.3.2 Analiz Felcinden Kaçınma ve Karar Alma Stratejileri

Analiz felcini aşmak ve karar süreçlerini hızlandırmak için başvurulan stratejilerden biri zaman sınırlaması (deadline strategy) stratejisidir. Ancak bu stratejinin dikkatli yönetilmesi gerekmektedir. Literatürdeki çalışmalar, geniş

bir seçenek havuzuyla birlikte sunulan zaman baskısının bireyler üzerinde ciddi baskılar nedeniyle zorlanma yarattığı belirtilmektedir. Bireyler, sınırlı sürede alınan kararların olumsuz sonuçlar doğuracağı bilincinde oldukları için çok daha yüksek düzeyde bir pişmanlık hissedebilmektedir. Ayrıca zaman sınırlaması karar verme kalitesini doğrudan olumsuz etkilemekte ve kişilerin geniş seçenek kümelerinde seçim yapma olanaklarını azaltarak süreci erteleme eğilimlerini arttırmaktadır. Özellikle alınacak kararların önemi yüksek olduğunda, seçeneklerin aşırı yüklenmesi ve zaman sınırlaması arasındaki bu etkileşimler bireyi eyleme geçirmek yerine kararı tamamen ertelemeye (choice deferral) itmektedir (Jacob vd., 2024).

Karar verme aşamalarında ortaya çıkan analiz felci çoğu zaman sade zaman baskısından değil, aynı zamanda karar alıcıların yüzleşmek zorunda kaldığı alternatif ve bilgi yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle karar ortamının sadeleştirilmesi ve alternatiflerin sistematik bir şekilde önceliklendirilmesi, karar sürecinin devam etmesi açısından kritik bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, analiz felcini kırmak için yalnızca zaman sınırlaması tek başına yeterli olmayabilir, eş zamanlı olarak seçenek havuzunun optimize edilmesi kritik bir hamledir. Karar vericilerin çok sayıda seçenek arasından en yüksek etkiye sahip olanları tespit edebilmesi için çeşitli analitik araçlardan yararlanılmaktadır.

Bu noktada önceliklendirme yapabilmek adına sıklıkla başvurulan yöntemlerden biri de Pareto analizidir. Pareto analizi (80/20 kuralı), bir kararın sağlayacağı toplam faydanın %80'inin aslında yapılan işin %20'lik kısmından kaynaklandığı ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım; yöneticilerin hangi kararların genel hedefler üzerinde en büyük etkiye sahip olacağını belirlemesine yardımcı olarak, enerjilerini en yüksek etkiye sahip olan kritik seçeneklerin seçilmesinde etkili olmaktadır (Brooks, 2014).

3. Sonuç

Dijital dönüşüm süreci, örgütlerde veri üretimi ve bilgi aktarımını önemli miktarda artırarak karar alma süreçlerini net olmayan karmaşık bir duruma getirmiştir. Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla beraber organizasyonlar çok sayıda veri kaynağından aynı an da bilgi üretebilmekte ve bu bilgiler karar süreçlerine hızlı bir şekilde entegre edilebilmektedir.

Örgüt içerisinde istenilen nihai amaçlara ulaşmak için uğraş veren iş görenler perspektifinden, bilgi aktarım hızının artması ve veri hacminin genişlemesi her zaman daha net ve etkin kararların alınmasını garanti etmemekte, aksine karar ortamlarının daha belirsiz duruma gelmesine sebebiyet vermektedir. Bu

durum, iş görenlerin bilişsel kapasitesi ile işlenen bilgi miktarı arasında bir tutarsızlık yaratarak aşırı bilgi yükü kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Aşırı bilgi yükü, iş görenlerin dikkat, hafıza ve karar verme süreçlerini zorlayarak stres seviyesini artırmakta ve bireysel performans üzerinde negatif etkiler yaratabilmektedir. Bu bağlamda aşırı bilgi yükü yalnızca bireysel bir bilişsel sorun değil, aynı zamanda örgütsel iletişim yapıları, teknoloji kullanımı ve iş tasarımı ile ilişkili yapısal bir yönetim problemi olarak değerlendirilmektedir.

Özellikle dijital iş ortamlarında devamlı veri akışı, çoklu iletişim kanalları ve yoğun raporlama süreçleri iş görenlerin bilgi işleme kapasitesini zorlayarak karar alma aşamalarında belirsizlik ve kargaşanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle organizasyonların dijitalleşme süreçlerinde sadece teknolojik altyapıyı geliştirmeleri yeterli olmayacak aynı zamanda bilgi yönetimi ve karar şeması gibi konularda da dengeli anlayışlar geliştirmeleri de önemli olacaktır.

Bu bölümde ayrıca aşırı bilgi yükünün önemli sonuçlarından biri olan analiz felci anlatılmıştır. Analiz felci, organizasyonlarda karar vericilerin fazla bilgi ve seçenek karşısında karar verme süreçlerini ertelemeleri veya geciktirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle seçenek sayısında artış yaşanması ve karar sürecinde değerlendirilecek veri hacminin artması, karar alıcıların tüm alternatifleri ayrıntılı bir şekilde analiz etme eğilimini artırabilmektedir. Bu durum zamanla karar aşamalarının ilerlemesini engelleyebilmektedir.

Bu bağlamda insan odaklı yönetim yaklaşımı, çalışanların bilişsel kapasitesini ve psikolojik iyi oluşunu merkeze alarak dijital iş ortamlarında artan bilgi yoğunluğunu daha etkin yönetmeye yardımcı olan önemli bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmaktadır. İnsan odaklı yönetim bakış açısı, iş görenlerin bilişsel yükünü minimize edecek iş tasarımları geliştirilmesini, bilgi akışının daha dengeli şekilde tasarlanmasını ve karar süreçlerini destekleyen organizasyonel mekanizmaların yaratılmasını teşvik etmektedir. Dolayısıyla dijital organizasyonlarda sürdürülebilir performans ve etkili karar alma süreçleri için insan odaklı yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi organizasyonlar için önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda organizasyonları dijital dönüşüm stratejilerini sadece teknolojik yeniliklerle sınırlı düşünmemeleri, aynı zamanda iş görenlerin bilişsel kapasitesini geliştiren yönetsel uygulamaları da sistemli bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu aşamada dijital örgüt ortamlarında karar alma süreçlerinin verimli şekilde organize edilebilmesi için örgütlerin bilgi akışını şekillendiren, gereksiz veri yoğunluğunu minimum hale getiren

ve yöneticilerin odağını önemli bilgilere çeken yönetim mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Dijitalleşmenin etkisinde kalan organizasyonlarda veri hacminde yaşanan artışları sadece teknolojik araçlarla değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve yönetsel anlayışlarla da dengelemek gerekmektedir. Bilgi paylaşım süreçlerinin daha sistemli bir şekilde tasarlanması, görev ve sorumlulukların net bir şekilde çalışanlara ifade edilmesi ve kişilerin karar süreçlerinde daha etkin rol oynamalarını destekleyen yönetsel uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, bilgi akışının bazı önceliklendirme ve filtreleme sistemleriyle idare edilmesi, iş görenlerin hangi bilginin önemli olduğu konusunda daha farkında hareket etmelerine olanak sağlayacaktır. Bu şekilde gerek bireysel seviyede bilişsel yükün azaltılması gerekse de örgütsel düzeyde daha verimli ve hızlı karar alma aşamalarının şekillendirilmesi olanaklı hale gelecektir.

Sonuç olarak dijital örgütlerde sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için aşırı bilgi yükü ve analiz felci gibi bilişsel ve yönetsel problemlerin kapsamlı bir anlayışla değerlendirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının güçlendirilmesi, bilgi aktarımının dengeli şekilde koordine edilmesi ve iş görenlerin bilişsel kapasitesini destekleyen yönetsel stratejilerin geliştirilmesi, dijitalleşme aşamasında örgütlerin karar etkinliğini pozitif etkileyen ana faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda iş görenlerin sadece bilgiye erişim seviyelerinin artırılması yeterli olmayıp, aynı zamanda ifade edilen bilgili anlamlandırma, önceliklendirme ve etkin bir şekilde değerlendirme kapasitelerinin geliştirilmesi önemli olmaktadır.

Organizasyon yapısında açık ve sistemli iletişim kanallarının oluşturulması, görev ve yükümlülüklerin net bir şekilde ifade edilmesi ve iş görenlerin karar süreçlerine daha aktif katılımının sağlanması, bilgi akışının daha sistemli ve etkin yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu tarz yönetsel anlayışlar neticesinde ortaya çıkan sistematik düzenlemeler aracılığıyla gerek bireysel açıdan ortaya çıkması muhtemel bilişsel yükün minimize edilmesi gerekse de organizasyon açısından daha etkin, rasyonel, hızlı ve veriye odaklı karar alma stratejilerinin güçlendirilmesi mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Adriatico, J. M., Cruz, A., Tiong, R. C., & Racho-Sabugo, C. R. (2022). An analysis on the impact of choice overload to consumer decision paralysis. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 4(1), 55-75.
- Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5(1), 317.
- Antoni, C. H., & Ellwart, T. (2017). Informationsüberlastung bei digitaler Zusammenarbeit–Ursachen, Folgen und Interventionsmöglichkeiten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 305-315.
- Arnold, M., Goldschmitt, M., & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: a comprehensive review. *Frontiers in psychology*, 14, 1122200.
- Atatanır, H. (2022). Dijitalleşme: İş Yaşamında ve Sosyal Güvenlikte. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 77-92.
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2024). Well-being and performance at work: a new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608-623.
- Banerjee, A., & Sinha, N. (2025). Linking Employee Experience To Organizational Commitment In Higher Education Institutions: An Empirical Assessment. *TPM–Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 32(S9 (2025): Posted 15 December), 1557-1564.
- Batav, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of information science*, 35(2), 180-191.
- Bostan, A. (2025). Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Psikoloji.
- Böhnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647-685.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
- Brooks, C. (2014). What is a pareto analysis. *Business News Daily Senior*, 29(1), 1-5.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.

- Dabbish, L. A., & Kraut, R. E. (2006, November). Email overload at work: An analysis of factors associated with email strain. In *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work* (pp. 431-440).
- De Morais, C. E., & Sehnem, S. (2025). The digital transformation for innovative business models in the financial industry: the perspective of engaging strategic stakeholders. *Revista de Gestão*, 32(1), 51-65.
- De Neve, J. E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). Workplace wellbeing and firm performance.
- Dryburgh, L. (2026). Drowning in data: How information overload is impacting our decision-making. *Preprint*.
- Eliyana, A., Ajija, S. R., Sridadi, A. R., Setyawati, A., & Emur, A. P. (2020). Information Overload and Communication Overload on Social Media Exhaustion and Job Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8).
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The information society*, 20(5), 325-344.
- Figueiredo, P. C., Martins, E., da Fonseca, C. N., Sousa, V., & Viterbo, S. (2025). Employee experience management in the digital age: Challenges and opportunities. *Approaching employee experience management with data science*, 1-22.
- Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). Exploring the influence of work overload and job stress on employees turnover intentions. *Gomal University Journal of Research*, 38(2), 193-204.
- Harlianto, J., & Rudi, R. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(3), 4.
- Hemp, P. (2009). Death by information overload. *Harvard business review*, 87(9), 82-121.
- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2023). Work–life conflict and job performance: The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 112109.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 995.
- Jacob, B. M., Thomas, S., & Joseph, J. (2024). Over two decades of research on choice overload: An overview and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), e13029.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free press.

- Ji, X. (2023). The Negative Psychological Effects of Information Overload. *BCP Education & Psychology*, 9, 250-255. <https://doi.org/10.54691/bcpep.v9i.4692>
- Kara, E., & Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (87), 143-160.
- Keating-Elske, L. M., Glasier, J. R., Burns, L. D., Dupuis, J. R., Haines, L., Hébert, L., ... & Sissons, R. A. (2026). Using constructed value of information to identify key uncertainties for a decision tree analysis in iterative structured decision making. *Conservation Science and Practice*, e70228.
- Kock, N. (2000). Information overload and worker performance: a process-centered view. *Knowledge and process management*, 7(4), 256-264.
- Kool, W., McGuire, J. T., Rosen, Z. B., & Botvinick, M. M. (2010). Decision making and the avoidance of cognitive demand. *Journal of experimental psychology: general*, 139(4), 665.
- Kurien, R., Paila, A. R., & Nagendra, A. (2014). Application of paralysis analysis syndrome in customer decision making. *Procedia Economics and Finance*, 11, 323-334.
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta psychologica*, 245, 104217.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology*, 12(1), 540.
- Manolică, A., Guță, A. S., Roman, T., & Dragăn, L. M. (2021). Is consumer overchoice a reason for decision paralysis? *Sustainability*, 13(11), 5920.
- Maulana, I., & Cahyono, B. (2024). The Influence Of Professional Capability And Employee Experience On Improving Innovative Behavior And Employee Performance. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 7(1), 82-101.
- Misuraca, R., Nixon, A. E., Miceli, S., Di Stefano, G., & Scaffidi Abbate, C. (2024). On the advantages and disadvantages of choice: future research directions in choice overload and its moderators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290359.
- Mohanraj, G., Kamalaveni, M. S., Jothibasu, L., Surya, M., & Sowndarya, S. (2024, November). The impact of employee experience on organizational performance. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Optimization Techniques in the Field of Engineering (ICOFE-2024)*.
- Mohanty, V., & Kulkarni, M. B. (2023). Employee experience-disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195-210.

- Onyekwelu, N. P., Monyei, E. F., & Muogbo, U. S. (2022). Flexible work arrangements and workplace productivity: Examining the nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 303-314.
- Opoku-Agyemang, K. A. (2025). The Economics of Analysis Paralysis: A Framework for Organizational Decision-Making.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Phillips-Wren, G., & Adya, M. (2020). Decision making under stress: The role of information overload, time pressure, complexity, and uncertainty. *Journal of decision systems*, 29(sup1), 213-225.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR review*, 16(3), 136-141.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Roetzel, P. G. (2019). Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business research*, 12(2), 479-522.
- Shahrzadi, L., Mansouri, A., Alavi, M., & Shabani, A. (2024). Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100261.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*, 6(1), 7.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance: From the demands–resources–individual effects perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159.
- Yin, J., & Hwang, Y. H. (2025). Information overload and tourists' booking discontinuance intention: an application of transactional theory of stress and coping. *Current Issues in Tourism*, 1-17.
- Zaharia, R. M., Gheorghiu, G., & Georgescu, C. E. (2025). Digital Transformation in Hospitality Services: Conceptual Framework and Managerial Implications. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 25(1).

Zuckerberg, B. (2008). Overcoming “analysis paralysis”. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 6(9), 505-506.

Örgütsel Davranış Perspektifinden Uçuş Operasyonlarında İnsan Odaklı Karar Verme: Sorumluluk ve İnisiyatif Dinamikleri

Özlem Munise Kaynak¹

Özet

Sivil havacılık, yüksek risk, karmaşık operasyonlar, ileri teknoloji ve yoğun insan etkileşiminin bir arada bulunduğu sosyo-teknik bir sistemdir. Bu sistemde emniyetin sağlanması yalnızca teknik yeterliliklerle değil, insan faktörlerine ilişkin süreçlerin etkin yönetimiyle mümkündür. Emniyetin her şeyden önemli olduğu ve hata payının yok denecek kadar az olduğu karmaşık uçuş operasyonları ekosisteminde, sorumluluk ve inisiyatif iki insan özelliği vazgeçilmez olarak öne çıkar. Bu ikisi çoğu zaman birbirine karıştırılan iki temel kavramdır. Literatürde sıklıkla birlikte ele alınmalarına, operasyonel düzlemde yan yana kullanılmalarına rağmen aralarındaki sınırlar, farklar açık biçimde tanımlanmamıştır.

İnisiyatif ve sorumluluk birbirini destekleyen kavramlar olsa da aralarında kritik bir fark vardır. Sorumluluk, alınan kararların sonuçlarını üstlenme, hesap verebilirlik gösterme ve düzeltici eylemleri yerine getirme yükümlülüğünü ifade eder; mevzuat ve görev tanımları çerçevesinde belirlenmiş, daha yapısal ve reaktif bir nitelik taşır. İnisiyatif ise belirsizlik ve zaman baskısı altında, prosedürler ve durumsal farkındalık doğrultusunda emniyeti korumak için zamanında ve uygun karar alabilme yetkinliğidir; proaktif bir davranışı temsil eder. Bu nedenle inisiyatif karar anına ve eylem öncesine, sorumluluk ise eylem sonrası süreç ve profesyonel hesap verebilirliğe odaklanır.

Diğer taraftan, sivil havacılıktaki Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) ve Safety Management System (SMS) gibi düzenleyici çerçeveler sorumluluğu hukuki ve örgütsel düzeyde tanımlarken, inisiyatifi sınırları net çizilmiş değildir. İnisiyatifin çoğu zaman prosedürlerin öngöremediği durumlarda

1 Dr. Öğr. Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü, Gaziantep, Türkiye omunise.kaynak@hku.edu.tr <https://orcid.org/0000-0001-9022-3467>

ortaya çıkan ve bağlama göre şekillenen “gri bir alan” içinde kaldığı görülür. Bu belirsizlik özellikle kriz, acil ve olağandışı durumlarda daha görünür hâle gelir.

Bu bölüm, uçuş operasyonları bağlamında insan odaklı karar verme süreçlerini örgütsel davranış perspektifiyle ele alarak, sorumluluk ve inisiyatif kavramları arasındaki ilişkiyi ele alarak, uluslararası düzenlemeler güncel bilimsel çalışmalar ışığında operasyonel karar alma süreçlerinde bu iki kavramın nasıl şekillendiği, birbirleriyle olan benzerlikleri, ayrıştıkları noktalar, operasyonel uygulamalardaki yansımaları irdelenmiştir.

1. Giriş

Ticari havacılıkta uçuş operasyonları, yolcuların ve kargonun emniyetli ve verimli bir şekilde taşınmasını sağlayan karmaşık, çok katmanlı bir prosedürler, düzenlemeler ve insan-makine etkileşimleri sistemini oluşturur. Uçuş operasyonları mürettebat görevlendirmesi, rota ve yakıt planlaması, uçuş içi izleme ve uçuş sonrası raporlama dahil olmak üzere ticari hava taşımacılığı uçuşlarının planlanması, sevk edilmesi, yürütülmesi, izlenmesi ve kurtarılmasıyla ilgili tüm faaliyetleri ifade eder (Wandelt vd., 2024; Wen vd., 2025). Bu anlamda uçuş operasyonları, ticari uçuşların planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsayan sivil havacılık hava yollarının temel işlevsel alanını oluşturan faaliyetler dizisidir. Uçuş operasyonları insan faktörü, çevresel koşullar, teknolojik sistemler ve meteorolojik değişkenlerin bir arada etkileşim içinde bulunduğu, dinamik ve üç boyutlu bir operasyonel ortamda gerçekleştirilir. Modern uçuş operasyonları, son derece yapılandırılmış bir düzenleyici çerçeve, gelişmiş teknolojik sistemler, standartlaştırılmış prosedürler ve insan performansı hususları tarafından, ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri tarafından belirlenen standartlar, kurallar ve mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülür. Temel öncelik her aşamada, her zaman uçuş emniyetinin en üst düzeyde sağlanmasıdır (Dinçer, 2023).

Havacılık mesleğinde, gerek hava aracında görev icra eden uçuş ekipleri gerekse yer operasyonlarında görev alan personel, bireysel performans sınırlarının farkında olarak, insan faktörlerinden kaynaklanabilecek riskleri en düşük düzeye indirme çabası içerisinde. İnsan, diğer canlılara kıyasla gelişmiş bilişsel kapasiteye, duyuşsal özelliklere, anlamlandırma, kavrama ve edindiği bilgiyi uygulamaya aktarabilme yeteneğine sahip bir varlıktır, ancak, psikolojik ve fizyolojik sınırlılıkları nedeniyle söz konusu yetkinliklerini, performansı her koşulda en üst düzeyde sergileyemeyebilir. Bu durumun temel nedeni, insan performansının görev yapılan çevresel ve örgütsel koşullardaki değişikliklere karşı hassas ve kırılğan bir yapı göstermesidir (Başdemir, 2020a). Özellikle uçucu personelin sahip olduğu bilgi birikimi, mesleki deneyim, toplam uçuş

süresi ve motivasyon düzeyi gibi değişkenler, insan faktörlerinin niteliğini ve etkisini doğrudan belirler. Bu bağlamda yetersiz muhakeme, eksik ya da hatalı uçuş planlaması, karar verme süreçlerindeki aksaklıklar ile deneyim veya beceri yetersizlikleri gibi unsurlar, söz konusu olumsuzlukların farklı düzeylerde ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir (Başdemir, 2020b). Bu çerçevede insan performansının sınırlılıkları, uçuş operasyonlarında sorumluluk ve inisiyatif kavramlarını daha da kritik hâle getirir. Zira, uçuş emniyetinin sürdürülebilirliği, yalnızca teknik yeterliliklere değil; aynı zamanda görev bilinci yüksek, sorumluluk alan ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilen personelin varlığına bağlıdır. Özellikle dinamik ve belirsizlik içeren operasyonel ortamlarda, standart prosedürlerin ötesinde hızlı ve isabetli değerlendirme yapabilme becerisi, bireysel sorumluluk anlayışı ile ilişkilidir.

Sivil havacılık alanında gerçekleştirilen uçuş operasyonlarında sorumluluk, yasal yükümlülük, bir kuruluş içindeki resmi hesap verebilirlik ve riski gerçek zamanlı olarak yönetmek için pratik/profesyonel yükümlülükleri birleştiren çok katmanlı bir kavramdır. Sorumluluk tek bir kişiye veya role atıfta bulunmaz; aksine, operatör (kuruluş), kilit görevliler ve yöneticiler, uçuş ekibi (özellikle kaptan pilot), operasyonel kontrol fonksiyonları (örneğin, sevk) ve sistemi düzenleyen ve denetleyen kamu kurum ve kuruluşları (sivil havacılık otoritesi) arasında kasıtlı olarak dağıtılır. Modern emniyet yönetimi yaklaşımları, sorumluluğu emniyet açısından kritik kararların gerekli yetki ve kaynaklara sahip yetkin kişiler tarafından alınmasını sağlarken, aynı zamanda açık hesap verebilirlik hatlarını korumayı amaçlayan Emniyet Yönetim Sistemleri (SMS), adil kültür ve resmi yetki devri yapıları aracılığıyla ele alır (FAA, 2024; IATA, 2026).

Diğer yandan sivil havacılığın yüksek riskli alanında, saniyelik kararların rutin operasyonlar ile felaket arasındaki farkı belirleyebildiği durumlarda, mürettebat üyeleri, pilotlar ve diğer personelin taşıdığı sorumlulukların dışında “inisiyatif” alması, emniyetli uçuş operasyonlarının temel taşlarından biridir. İnisiyatif, ekip üyelerinin normal parametrelerden sapmaları belirlemek, gerektiğinde otoriteye meydan okumak ve açık talimatları beklemeden düzeltici eylemler gerçekleştirmek için proaktif olarak karar verme yeteneğini kullanmasını ifade eder. Bunların hepsi Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management-CRM) çerçevesinde gerçekleşir. Bu davranış, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Federal Havacılık İdaresi (FAA) gibi kuruluşlar tarafından desteklenen modern havacılık emniyeti doktrinlerine derinden yerleşmiştir. Bu doktrinler, insan faktörü risklerini azaltmak için ortak zihinsel modelleri, iddialı iletişimi, kararlı ısrarcılığı ve uyarlanabilir liderliği, yani esasında gerekli hallerde uygun bir inisiyatif almanın önemini vurgular (FAA, 2025; ICAO, 2026).

Özellikle uçuşun rutin dışı ve kritik aşamalarında, belirsizlik, zaman baskısı veya sistem arızaları hızlı adaptasyon gerektirdiğinde, inisiyatif vazgeçilmezdir.

Sivil havacılıkta uçuş operasyonları bağlamında sorumluluk ve inisiyatif aynı kavram değildir. Sorumluluk yetki ve hesap verebilirlik sınırları belirlenmiş yasal ve kurumsal bir yükümlülük alanıdır. Devlet ve uluslararası kuruluşlar standartları belirler, sivil havacılık otoriteleri uyumu denetler, operatörler ve uçuş ekipleri ise bu çerçevede operasyonları icra eder. Modern SMS ve prosedürler, bu çok katmanlı yapıda yetki ile hesap verebilirliği dengeler. Buna karşılık inisiyatif, özellikle zaman baskısı ve belirsizlik altında, emniyeti korumak amacıyla görev tanımlarının ötesinde proaktif ve bilinçli karar alabilme yetkinliğini ifade eder. Sorumluluk “kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu” belirlerken, inisiyatif “o anda emniyet için ne yapılması gerektiğini” insan faktörleri ve CRM perspektifinden ele alır.

Sivil havacılığın yüksek emniyet başarısı, inisiyatif ile sorumluluk arasındaki hassas dengeye dayanır. Uçuş operasyonlarında emniyet, bu iki kavramın doğru ayrıştırılıp birbirini tamamlayacak şekilde uygulanmasıyla sürdürülebilir. İnisiyatif sorumlulukla dengelenmezse kaos, sorumluluk inisiyatif olmadan uygulanırsa kırılganlık ortaya çıkar; gerçek emniyet her ikisinin birlikte varlığıyla sağlanır. Emniyetli uçuş operasyonları, bu iki kavramın doğru ayrıştırılması ve birbirini tamamlayacak şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Bu bölüm, sorumluluk ve inisiyatif kavramlarının sivil havacılıkta, uçuş operasyonları bağlamında tam olarak ne anlama geldiği, nasıl ayrıştığını, kimin bunları taşıdığı, neleri içerdiği, nasıl kullanıldığı hem bireylerin hem otoritelerin hem de kuruluşların bunu nasıl ele aldığı gibi temel soruları irdelemek için uluslararası anlaşmalardan, ulusal düzenleyici çerçevelerden ve çağdaş bilimsel çalışmalardan yararlanarak bu boyutların kapsamlı bir incelemesini sunmayı amaçlamıştır.

2. Sivil Havacılıkta Uçuş Operasyonları

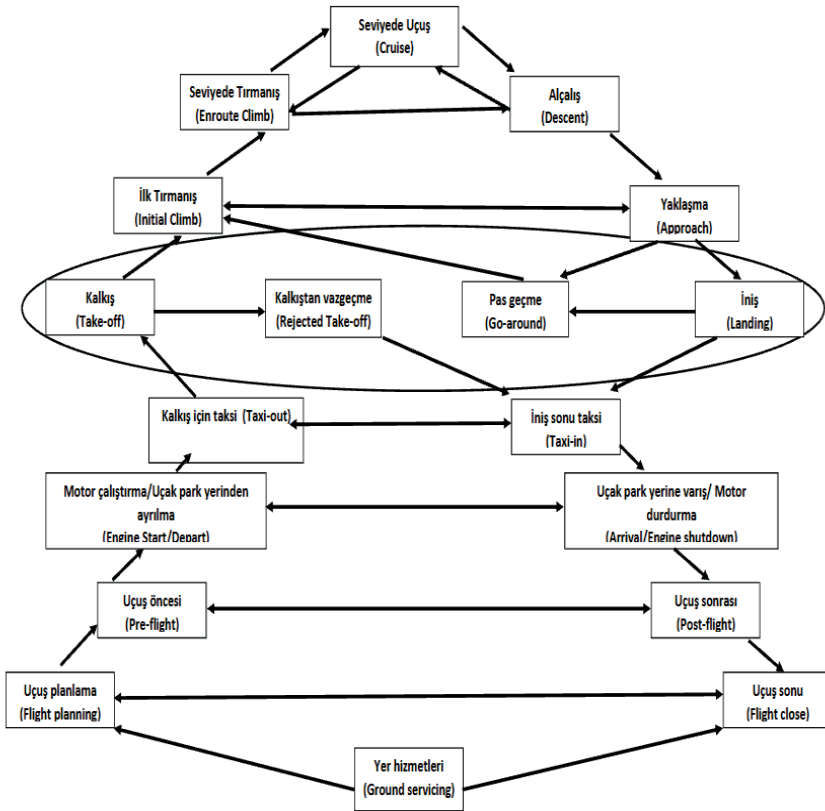
Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren hava yollarındaki uçuş operasyonları, uçuş öncesi planlamadan uçuş sonrası analize kadar uçakların emniyetli, verimli ve düzenlemelere uygun şekilde işletilmesini sağlayan tüm faaliyetleri kapsar. Bu bakımdan hava yolu bağlamında “uçuş operasyonları”, bir operatörün emniyeti, mevzuata uyumu ve operasyonel performansı (program, maliyet, müşteri hizmetleri) sağlamak için uçuşları planladığı, yetkilendirdiği, yürüttüğü, izlediği ve sürekli olarak iyileştirdiği entegre sistem olarak ele alınabilir. Diğer bir ifade ile hava yolu şirketlerinin uçuş operasyonları, öncelikli hedefleri olan karmaşık ve yüksek düzeyde düzenlenmiş bir sistemi temsil eder; bu hedefler başlıca emniyet, müşteri hizmetleri (zamanında performans) ve işletme

ekonomisidir. Hava yolları, emniyeti maliyet verimliliği, program güvenilirliği ve rekabet baskılarıyla dengelemek zorundadır. Yakıt politikası, rota seçimi ve dönüş süreleri gibi operasyonel kararlar ekonomik hususlardan etkilenir. Ancak, uluslararası düzenleyici çerçeveler, emniyetin ticari baskı nedeniyle tehlikeye atılmaması gerektiğini katı bir biçimde vurgular (ICAO, 2018). Bu bakımdan hava yolları, emniyet ve verimliliği sağlamak için, doğaçlama ihtiyacını en aza indiren ve normal, anormal ve acil durumların ele alınması için bir temel oluşturan katı bir Standart İşletme Prosedürleri (SOP) ve Uluslararası Standartlar ve Tavsiye Edilen Uygulamaları (SARP) çerçevesi altında faaliyet gösterir (Midkiff vd., 2004; Coast Flight, 2021).

Uçuş operasyonları çok katmanlı bir yasal yapı tarafından yönetilir. Küresel düzeyde, hava yolu uçuş operasyonları ICAO'nun bağlayıcı Chicago Sözleşmesi (Uluslararası Sivil Havacılık Konvansiyonu) kapsamındaki SARP'leri tarafından düzenlenmiştir. Temel operasyonel referanslar ticari hava taşımacılığında lisanslama, eğitim, kontroller ve uçuşa elverişlilik gereksinimlerini tanımlayan Ek 1 (Personel Lisanslaması) ile emniyetli işletme uygulamaları için kriterler sağlayan ve uluslararası hava seyrüseferinde emniyet, verimlilik ve düzenliliği desteklemeyi amaçlayan ICAO Ek 6 /Operation of Aircraft) talimatlarıdır (ICAO, 2018; FFAC 2020). Bu ekte özellikle uçakların işletimi ele alınır ve ticari hava taşımacılığı operasyonları için uluslararası gereklilikler belirlenir. Buna paralel olarak, hava yolu operasyonlarının emniyetli yönetimi, emniyet verilerinin toplanması, analizi, değişimi ve korunması da dahil olmak üzere Devlet Emniyet Programının (SSP) ve SMS için genel gereksinimleri içeren ICAO Ek 19'daki (Emniyet Yönetimi) hükümler aracılığıyla yürütülür (SHGM, 2019). ICAO, Ek 19'un en güncel baskısını Kasım 2025'te yayınlamıştır (ICAO, 2025). ICAO düzeyindeki SARP'ler, operatörlerin ekiplere sağlaması gerekenleri (prosedürler, eğitim, yorgunluk kontrolleri, operasyonel kontrol yapıları) ve ekiplerin uyması gerekenleri (işletme prosedürleri, raporlama görevleri) şekillendirirken, devletlerin bunları ulusal düzenlemeler yoluyla uygulamasına ve yürürlüğe koymasına olanak tanır. Ulusal ve bölgesel düzeylerde FAA ve Avrupa Birliği Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) gibi havacılık otoriteleri bağlayıcı düzenlemeler, denetim prosedürleri ve operasyonel kılavuzlar yayınlamaktadır. Bu düzenlemeler, hava Operatör Sertifikaları (AOC), uçuş ekibi lisanslama ve eğitimi, operasyonel kontrol ve sevk sistemleri, uçuş ve görev süresi sınırlamaları gibi hususları tanımlar (EASA, 2022; Code of Federal Regulation, 2026). Hava yolları, sertifikalarını almak ve sürdürmek için bu çerçevelere uyumu göstermelidir.

Her uçuş, koreografik olarak planlanmış bir olaylar dizisidir (Midkiff vd., 2004). Sivil havacılığın yüksek risk içeren yapısı nedeniyle operasyonların tüm safhaları belirli prosedürlere bağlanmış ve sistematik bir disiplin içerisinde

tanımlanmıştır. Bu anlamda bir uçuş süreci yalnızca havada geçirilen zamanı değil, yerde başlayan ve yerde sona eren bütüncül bir operasyonu kapsar. Bu çerçevede uçuş; uçuş öncesi taksi (uçanın yerde tekerlekleri üzerinde hareketi-taksi), kalkış (take-off), tırmanma (climb), seyir ya da düz uçuş (cruise), alçalma (descent), son yaklaşma (final approach), iniş (landing) ve iniş sonrası taksi safhalarından oluşan kompleks bir yapıdadır. Genel olarak bu safhalar uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası olarak da tasnif edilebilir (Dinçer, 2023). Bu her bir safha, kendine özgü operasyonel riskler, karar alma süreçleri ve teknik gereklilikler barındırmakta olup, pilotaj performansı ile sistem koordinasyonunun eşgüdüm içinde yürütülmesini gerektirir. Uçuşun söz konusu safhaları ayrıntılı biçimde Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Uçuş Operasyonlarının Evreleri

Kaynak: Seamster ve Kanki (2017) kaynağından uyarlayan Dinçer (2023)

Hava yollarında, uçuş operasyonları tipik olarak birkaç temel fonksiyon etrafında organize edilir. Bunlar içerisinde temel rolü oynayan uçuş ekibi,

katı eğitim ve sertifikasyon standartlarını karşılamış olan, kapsamlı teorik bilgi sınavları, uçuş deneyimi ve yeterlilik kontrolleri gerektiren bir lisans sahibi kokpit ekibinden (pilotlar) ve kabin ekibinden (uçuş görevlileri) oluşur. Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA), uçuş ekibini, uçuş görevi süresi boyunca bir uçağın işletimi için gerekli görevlerden sorumlu lisanslı üyeler olarak tanımlar (EASA, 2017).

Uçuş ekiplerinin bakış açısından, uçuş operasyonları etkileşimli operasyonel süreçler kümesi olarak ele alınabilir. Uçuş operasyonlarında uçuş ekibi temelde yolcu ve kargonun senkronize ve emniyetli hareketinden, kalkış noktasından varış noktasında taşınmasından sorumludur. Bu alandaki başarı, uçuş ekipleri ve elbette buna ek olarak sevk görevlileri, bakım personeli ve yer hizmetleri ekipleri de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların titiz koordinasyonuna bağlıdır. Ancak uçağın emniyetli işletimi konusunda nihai yetki ve sorumluluk, kaptan pilota aittir (Alias-Zhaw, 2023).

Uçuş ekiplerinin merkezde olduğu operasyonel yapı, kaçınılmaz olarak insan faktörleri perspektifini gündeme getirir. Havacılıkta teknik sistemlerin güvenilirliği son derece yüksek düzeylere ulaşmış olsa da emniyet performansının belirleyici unsurlarından biri hâlâ insan performansıdır (ICAO, 2018). Gelişmiş teknolojilere, teknik bakımdan mükemmelle yakın uçak sistemlerine ve kapsamlı düzenleyici denetime rağmen, belirli operasyonel senaryoların uçuş ekibinin yeteneklerini zorlamaya devam ettiğini söylemek mümkündür. Uçuş operasyonlarının ardışık aşamaları, farklı bilgi, beceri ve tutumlar gerektirir. Ancak özellikle yaklaşma ve iniş aşaması, minimum emniyet marjları ve maksimum zaman baskısı ile karakterize edilen en dinamik uçuş segmenti olarak kabul edilir. Ani hava değişimleri, kuş çarpması, trafik çatışmaları veya otomasyon anormallikleri gibi beklenmedik dış olaylar, hızlı mürettebat değerlendirmesi ve kararlı müdahale gerektirir (Shen vd., 2026).

Modern kokpit ortamında hataların çoğunun teknik yetersizlikten ziyade iletişim, karar verme, liderlik ve durumsal farkındalık eksikliklerinden kaynaklandığını kabul edilen bir durumdur (Helmreich, 1999). Dolayısıyla havacılıkta temel paradoks şudur: Uçuş operasyonları uçuş ekiplerine dayanır; ancak uçuş ekipleri insan olmanın doğası gereği hata yapabilir. Literatürde bu durum, “İnsan Faktörleri” (Human Factors) disiplini altında incelenir. Uçuş ekipleri, insan olmanın doğası gereği bilişsel kaynakları sınırlı canlılardır; hata kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalar, insan hatalarının genel olarak uçuş kazalarının %60'ından fazlasına kaynaklık ettiğini göstermiştir (Helmreich, 2000; Shappell vd., 2006). Bu oran, insanın sistemin “en zayıf halkası” olarak görülmesine neden olsa da çağdaş insan faktörleri yaklaşımı bu paradigmayı bir miktar da olsa değiştirmiştir. Günümüzde insan, sistemin hataya neden olan

pasif unsuru değil; beklenmedik durumları yöneten, belirsizlik altında karar veren ve otomasyonun sınırlarını aşan aktif çözüm ortağı olarak kabul görür hale gelmiştir. Nitekim 4 Kasım 2010'da Qantas'ın 32 sefer sayılı uçağında meydana gelen uncontained engine failure (motor gövdesi dışına parça fırlatan arıza) sonrasında Kaptan Richard de Crespigny ve ekibinin gösterdiği performans, insanın kriz anındaki eşsiz yeteneğini ortaya koymuştur. Kaosun ortasında, mürettebat uçağı stabilize etmiş ve Singapur'a emniyetli bir iniş gerçekleştirmiştir. Elliden fazla alarmin eşzamanlı çaldığı, uçağın hidrolik, yakıt ve elektrik sistemlerinin ciddi hasar gördüğü bu durumda ekip, yapılandırılmış karar alma modelleri ve dağıtık biliş sayesinde 469 kişinin hayatını kurtarmıştır. Yakıt boşaltma, tur atma veya acil iniş gibi her bir seçeneğin denge, hidrolik sistem ve yolcu emniyet açısından sonuçlar doğurduğu bu ortamda muhakeme, karar verme, kolektif akıl yürütme, sorumluluk ve inisiyatif önem kazanmıştır (Sridharan, 2025).

Her ne kadar SOP'ler, diğer düzenleyici talimatlar, eğitimler ve simülasyonlar uçuş operasyonlarının temelini oluştursa da tüm olası senaryoların prosedürleştirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla uçuş operasyonlarında bilhassa acil hallerde sorumluluk ve operasyonel inisiyatif birbirini tamamlayan iki mekanizma olarak ortaya çıkar. Sorumluluk ve inisiyatif arasındaki denge, havacılık emniyetinin temel taşı oluşturan unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Bu açıdan uçuş operasyonlarında emniyetin tesisi; yetkinin doğru delegasyonu, sorumluluğun bilinçli şekilde üstlenilmesi ve hesap verebilirliğin adil kültür ilkeleri çerçevesinde işletilmesi ile mümkündür. Ancak havacılık emniyeti açısından asıl mesele, bu iki kavram arasındaki sınırların netleştirilmesi ve örtüşme alanlarının sistematik biçimde yönetilmesidir. Bu nedenle takip eden bölümde, uçuş operasyonlarında sorumluluk kavramının ile inisiyatif kavramının kapsamı ve sınırları ayrıntılı olarak incelenerek; daha sonra bu iki kavramın kesişim alanları havacılık emniyeti perspektifinden değerlendirilmiştir.

3. Uçuş Operasyonlarında Sorumluluk ve Operasyonel İnişiyatif Mekanizmaları

Uçuş operasyonları, yüksek emniyet standartları ve kuralları çerçevesinde yürütülen ve çok paydaşlı bir organizasyon yapısına dayanan faaliyetler olduğundan, bu süreçte görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesi, operasyonel emniyetin sağlanması açısından temel bir gerekliliktir. Bununla birlikte, dinamik operasyonel koşullar karşısında personelin belirli ölçüde inisiyatif kullanabilmesi de kaçınılmazdır. Bu başlık altında uçuş operasyonlarında sorumluluk kavramı hukuki ve örgütsel boyutlarıyla ele alınmış; ardından operasyonel süreçlerde inisiyatif kullanımının kapsamı ve sınırları değerlendirilmiştir.

3.1. Uçuş Operasyonlarında Sorumluluk Kavramının Hukuki ve Örgütsel Boyutu

Sivil havacılık kuruluşlarında uçuş operasyonlarında sorumluluk kavramı, yasal, örgütsel, operasyonel ve etik boyutları kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bireylerin ve kuruluşların havacılık faaliyetlerinin güvenli, emniyetli, verimli, geçerli olan yasalara, düzenlemelere ve meslek standartlarına uygun olarak yürütülmesini sağlamak için yasal ve ahlaki temellere dayanan yükümlülüğünü ifade eder. Bu da verilen görevi başarıyla sonuçlandırma yükümlülüğü, görev başarısını gösterme ve mutabık kalınan beklentilere uygun olarak emniyet performansından sorumlu olma yükümlülüğünü içerir. Sorumluluk, bir eylemden dolayı hesap verme yükümlülüğünü de içeren bir kavramdır. Kararlar ve eylemler için hesap verebilirliği, sonuçlardan sorumlu olmayı ve yolculara, mürettebat üyelerine, üçüncü taraflara ve daha geniş kamuoyuna karşı özen yükümlülüğünü ima eder (ICAO, 2025; SKY Brary, 2026).

Emniyet ile ilgili sorumlulukların net ve doğru bir şekilde belirlenmesi, kuruluşun emniyet hedeflerine ulaşması ve etkili bir emniyet yönetimi sürecinin uygulanması için ön bir koşuldur. Bu sorumluluklar kuruluşun SMS organizasyon yapısına uygun olarak tahsis edilir. ICAO'nun SMS uygulanmasına ilişkin 19. Ekinde belirtilen şartlara göre, havacılık hizmet sağlayıcıları, diğer görevlerinden bağımsız olarak, kuruluş adına SMS'in uygulanması ve sürdürülmesinden nihai sorumluluğu ve hesap verebilirliği olan sorumlu yöneticiyi belirlemelidir. Hizmet sağlayıcıların ayrıca, etkili bir SMS'in uygulanması ve sürdürülmesinden sorumlu bir emniyet sorumlusu atamaları gereklidir. Operatörler ayrıca, diğer görevlerinden bağımsız olarak, tüm üyelerinin emniyet sorumluluklarını da belirlemelidir. Bu anlamda ICAO 9859 numaralı belge (Emniyet Yönetimi El Kitabı), uçak işletmecilerine ve havacılık hizmet sağlayıcılarına, faaliyet kapsamlarından bağımsız olarak, resmi bir emniyet sorumlulukları ve hesap verebilirlik beyanı bulundurmalarını tavsiye etmiştir. Bu beyan, organizasyon yapısının resmi ve gayri resmi raporlama hatlarını netleştirmeli ve belirli faaliyetlere ilişkin hesap verebilirlikleri belirtmelidir. Emniyetle ilgili görevlerde yer alan tüm personelin gerekli emniyet bilincine ve bağlılığına sahip olmasını sağlamak amacıyla, emniyet sorumlulukları kuruluş genelinde açık ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmalı, belgelenmeli ve iletilmelidir (SHGM, 2018; ICAO, 2026; SKY Brary, 2026).

Uluslararası düzeyde, devletler, kendi yetki alanlarındaki havacılık faaliyetlerinin Chicago Sözleşmesi (ICAO, 2024) ile belirlenen ICAO SARP'lerine uygun olmasını sağlamaktan birincil derecede sorumludur. Bu, düzenleyici bir çerçeve oluşturma, yetkili bir sivil havacılık otoritesi atama ve operatörler, bakım kuruluşları ve personel üzerinde denetim sağlama görevini

içerir. Dolayısıyla, sorumluluğun ilk katmanı, lisanslama, sertifikasyon, gözetim ve uygulama dahil olmak üzere emniyet gözetimi işlevlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamakla yükümlü olan devlete aittir (ICAO, 2018). Devlet yapısı içinde, sivil havacılık otoritesi, düzenleyici geliştirme, operatörlerin sertifikasyonu, sürekli gözetim, uyumluluğun uygulanması ve birçok yetki alanında kaza soruşturmalarının soruşturulması veya koordinasyonu için devredilen sorumluluğu üstlenir. Yetkili otorite sorumluluğu operasyonel nitelikte değil, denetleyici ve düzenleyici niteliktedir. Chicago Sözleşmesi'nin 6. Ekinde, operatörün operasyonların emniyetli bir şekilde yürütülmesinden ve uçakların uçuşa elverişli olmasının ve onaylanmış prosedürlere uygun olarak işletilmesinin sağlanmasından sorumlu olduğu açıkça belirtilmiştir (ICAO, 2024). Bu sorumluluk, tamamen bireysel olmaktan ziyade kurumsaldır. Yönetim yapılarının, operasyonel kontrol sistemlerinin, eğitim programlarının, bakım düzenlemelerinin ve emniyet yönetim süreçlerinin oluşturulmasını kapsar. Operatör, tüm operasyon ve bakım faaliyetlerinin finanse edilebilmesini ve düzenleyici gerekliliklere uygun olarak yürütülebilmesini sağlamak için kurumsal yetkiye sahip sorumlu yönetici gibi kilit pozisyon sahiplerini atmalıdır (EASA, 2025).

Organizasyonel düzeyde sorumluluk kavramı, yalnızca uyumluluğu değil, proaktif risk yönetimini de içerir. Ek 19 uyarınca, operatörlerin tehlike tanımlama, risk değerlendirme, emniyet güvencesi ve emniyet geliştirme içeren bir SMS uygulamaları gerekir. Bu nedenle, organizasyonel sorumluluk, operasyonel risklerin sürekli olarak tanımlanmasını ve azaltılmasını, olayların sistematik olarak raporlanmasını ve analizini ve bir emniyet kültürünün geliştirilmesini içerir. ICAO'ya göre, SMS, kuruluş genelinde emniyet sorumluluğunun net hatlarını tanımlamalı ve üst yönetimin emniyetten doğrudan sorumlu olmasını içermelidir. Bu netlik, hangi emniyet sonuçlarından kimin sorumlu olduğu konusunda belirsizliği önler (ICAO, 2024, ICAO, 2025). Havacılık kuruluşlarının yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi, kuruluş içinde düzenleyici uyumluluğu ve etkili emniyet denetimini sağlamak için mali ve yönetsel sorumluluklara da sahiptir. Ayrıca, kuruluşların sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için iç raporlama sistemleri, emniyet inceleme kurulları ve denetim fonksiyonları oluşturmaları gerekir. Bu noktada, Türkiye'deki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) gibi ulusal otoriteler düzenleyici ve denetleyici bir role sahiptir.

Bireysel düzeyde, uçuş operasyonlarındaki sorumluluk hem mesleki hem de hukuki niteliktedir. Uçuşun tüm aşamalarında uçağın liderliğini üstlenen kaptan pilot (Pilot-in-Command), merkezi bir konumdadır. Uçuş süresi boyunca uçağın işletiminden ve emniyetinden sorumludur. Bu genel sorumluluk operasyonel prosedürlere uyulmasını sağlama, kalkıştan önce uçağın uçuşa

elverişlilik durumunu doğrulama, meteorolojik koşulların değerlendirilmesi, kalkış kararlarının alınması ve acil durumlarda nihai yetkinin kullanılması gibi daha küçük sorumlulukları içerir. Ancak, pilotun tek başına sorumlu değildir. Yardımcı pilotlar, kabin ekibi, uçuş görevlileri, bakım personeli ve hava trafik kontrolörleri de belirli görevlere sahiptir. Tüm mürettebat üyeleri, SOP'lere uymak, CRM'e katılmak, emniyet ile ilgili hususları gözlemlemek, farkındalığı korumak, endişelerini bildirmek ve profesyonel yargıda bulunmakla sorumludur. Bakım mühendisleri, bakım görevlerinin onaylanmış verilere uygun olarak tamamlandığını ve uçakların yalnızca uçuşa elverişli olduğunda hizmete alındığını onaylamakla sorumludur. Hava trafik kontrolörleri, standartlar ve prosedürlere uygun olarak hava trafiğinin emniyetli ve düzenli akışını sağlamakla sorumludur (FFAC, 2016). Elbette bunlar birbirinden bağımsız olmakla beraber, aynı zamanda da birbirine zincirleme bağlı olan fonksiyonlardır. Dolayısıyla bu türden sorumluluklar operasyonlarda görevli herkes için müteselsil bir mahiyet taşır. Uçuş operasyonlarının emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi, bu ağ genelinde sorumlulukların koordineli bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu bakımdan uçuş operasyonlarında, her aktörün görevleri, etkileşimli bir dizi "sorumluluk paketi" olarak düşünülebilir (ICAO, 2018).

Pilotlar, bakım teknisyenleri, uçuş görevlileri ve hava trafik kontrolörlerinin her biri, yetkinlik ve düzenleyici standartlara bağlılık göstermeyi gerektiren lisanslara sahiptir. Bu mesleki lisanslama, istihdam ilişkilerinden sonra da devam eden kişisel sorumluluk tesis eder. Bilinçli olarak uçuşa elverişsiz bir uçağı kullanan, prosedür gerekliliklerini göz ardı eden hatta kişisel yaşamında emniyeti riske atacak ve uçuş operasyonuna sirayet edecek bir yaşam tarzı yaşayan veya örneğin yeterli dinlenme sağlamadan uçuş görevini üstlenen, yorgun halde uçan bir pilot, herhangi bir olumsuz olaydan bağımsız olarak bireysel sorumluluk taşır. Dolayısıyla katkıda bulunan faktörlerin varlığı, bireysel sorumluluğu ortadan kaldırmayacak; sadece bağlamlandıracaktır. Bu bağlamda, bir olayın ortaya çıkmasında etkili olan çevresel, örgütsel ya da sistemsel faktörlerin varlığı, bireysel sorumluluğu tamamen ortadan kaldırmaz; yalnızca söz konusu sorumluluğun hangi koşullar altında ve ne ölçüde şekillendiğini anlamaya imkân tanır. Başka bir ifadeyle, burada vurgulanmak istenen husus şudur: Havacılıkta emniyet çok katmanlı ve sistem temelli bir yapı arz etse de bu durum bireyin kendi yetkinliği, kararları ve davranışları üzerindeki hesap verebilirliğini ortadan kaldırmaz. Bilinçli ihmal, özen yükümlülüğünün ihlali veya mesleki standartlardan sapma gibi durumlarda kişisel sorumluluk her zaman devam eder. Böyle bir düzlemde, kavramsal açıdan ele alındığında sorumluluk dört boyuta ayrılabilir (ICAO, 2018):

- **Rol sorumluluğu:** Yönetmelik, sertifika/onay koşulları ve prosedürler gereği bir pozisyona (Kaptan pilot, sevk memuru, sorumlu yönetici, bakım şefi) atfedilen görevleri içerir.
- **Nedensel sorumluluk:** Bir aktörün eylemleri/ihmalleri ile bir sonuç (örneğin, sapma, olay veya kaza) arasındaki bağlantıdır.
- **Yasal sorumluluk (yükümlülük/suçluluk):** Yaptırıma, hukuki sorumluluğa ve bazı bağlamlarda cezai süreçlere maruz kalma sorumluluğudur.
- **Ahlaki/mesleki sorumluluk:** Kanunlar, kurallar olmasa veya belirsiz olsa bile, gereken özen, yetkinlik ve dürüstlikle hareket etme etik görevini içerir.

Havacılık gibi karmaşık sosyo-tekniik sistemlerde, kazalar ve ciddi olaylar genellikle tek bir aktörden değil, gizli örgütsel koşulların (kaynaklar, eğitim, politikalar, denetim, tasarım) ve ön saflardaki eylemlerin etkileşiminden kaynaklanır; bu nedenle sorumluluk, farklı öğrenme ve suçlama mekanizmalarıyla hem bireysel hem de örgütsel olarak anlaşılmalıdır (ICAO, 2018). Kesin yasal sınırlar, yetki alanı ve operasyon türüne göre farklılık gösterir (ticari hava taşımacılığı vs. genel havacılık; çok mürettebatlı vs. tek pilotlu; iç hat vs. uluslararası), ancak genel tahsis mantığı sabittir: yetki sorumlulukla eşleştirilmeli ve sorumluluk yetkinlik, kaynaklar ve açık prosedürlerle eşleştirilmelidir (LII, 2026).

Sorumluluk devri de bir diğer kritik konudur. Havacılık kuruluşlarında sorumluluklar, operasyon kılavuzlarında, organizasyon şemalarında, iş tanımlarında ve yönetim sistemi belgelerinde resmi olarak belgenir. Emniyet ile ilgili sorumluluk, tanımlanmış iş sorumlulukları kapsamında, belgelendirilmesi koşuluyla devredilebilir, yani alt kademelere aktarılabilir. Görevler devredilebilse de nihai sorumluluk tamamen devredilemez; hesap verebilirlik devredilemez. Sorumlu kişinin emniyet sorumluluklarını tatmin edici bir şekilde yerine getirdiğini gösterme yükümlülüğü her daim geçerlidir (SKY Brary, 2026). Örneğin, belirli operasyonel işlevler uçuş operasyonları direktörü veya bakım sorumlusu gibi görevlilere devredilebilse de sorumlu yönetici, yönetim sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için genel sorumluluğu halen elinde üstlenmekle yükümlüdür. Benzer şekilde, bir pilot belirli görevleri yardımcı pilota devredebilse de pilot uçuş için nihai yetki ve sorumluluğu elinde tutar (EASA, 2025). Bu ilke, işlev devrinin nihai sorumluluğu ortadan kaldırmadığına dair genel bir hukuk doktrinini yansıtır.

Kaptan pilot ve uçak sevk görevlisi, uçuş öncesi planlama, gecikme ve kalkış izni verme konusunda ortaklaşa sorumludur. Sevk görevlisi uçuş ilerlemesini

izlemeli, gerekli emniyet bilgilerini sağlamalı ve uçuş planlandığı veya izin verildiği gibi emniyetli bir şekilde gerçekleştirilemezse iptal etmeli/yeniden sevk etmelidir. Kaptan pilot, uçuş süresi boyunca uçağın ve mürettebatın komutasında kalmalıdır ve yolcuların, mürettebat üyelerinin, kargonun ve uçağın emniyetin sağlanmasından birincil derecede sorumludur. Uçuş süresi boyunca mürettebat üyelerinin görevleri üzerinde tam kontrol ve yetkiye sahiptir. Kuruluşlar elbette görevleri (planlama, izleme, bilgi sağlama) dağıtabilir, ancak yine de her aşamada kimin karar verme yetkisine sahip olduğunu ve anlaşmazlıkların nasıl çözüldüğünü (örneğin, sevk görevlisi ile kaptan pilot arasında) tanımlamalı ve kaptan pilotun havadayken acil emniyet durumlarındaki tartışılmaz yetkisini korumalıdır (LII, 2026).

Bireylerin bu sorumlulukları nasıl üstlenmesi gerektiği bilgisi, mesleki yeterlilik, standartlara bağlılık, etik davranış ve sürekli eğitimle daima olarak aktarılır. Resmî niteliklerin ve süreçlerin ötesinde, bireylerin emniyetin tesis edilmesi ve uçuş operasyonlarının başarıyla sürdürülmesi noktasında gerekli özeni göstermeleri ve havacılık becerisi ve yetkinliğinin sürdürülebilir şekilde daimî kılması beklenir. Elbette etik sorumluluk da burada rol oynar. Zira havacılık profesyonelleri kamu güvenliğinden ve emniyetinden sorumludur ve bunu tehlikeye atabilecek ticari veya operasyonel baskılara karşı koyarak dürüstlikle hareket etmelidir.

3.2. Uçuş Operasyonlarında İnisiyatif Kullanımı

İnisiyatif kavramı, çalışanların yalnızca görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları yerine getirmekle yetinmeyip, kendi belirledikleri hedefler doğrultusunda harekete geçmelerini ifade eder. Bu yaklaşımda bireyler, rol beklentilerinin ötesine geçerek gönüllü biçimde sorumluluk üstlenir, yeni fikirler üretir ve sorunlara proaktif çözümler geliştirirler. İnisiyatif alan çalışanlar, örgütsel süreçleri iyileştirmeye katkıda bulunur, ortaya çıkabilecek problemleri önceden fark ederek müdahale ederler. Böylece hem kendi bireysel performanslarını geliştirir hem de kurumun genel verimliliği ve etkililiği üzerinde olumlu bir etki sağlarlar (Akın, 2014).

Örgütsel süreçlerde inisiyatif alma ile ilişkili olarak bir çalışanın, işle ilgili hususlarda sorumluluk üstlenme, gerekli olduğunda bilgilendirme ve yönlendirme yapma, yenilikçi ve yaratıcı davranma, düşüncelerini açıkça ifade etme gibi proaktif davranışlar sergileme, işini, mesleğini anlamlı ve önemli göyerek sahip çıkması ve yüksek düzeyde motivasyon duyması gibi içsel süreçler söz konusudur (Kanten ve Yeşiltaş, 2013).

Gelişmiş otomasyonun insan yargısıyla bir arada bulunduğu karmaşık sosyo-teknik sivil havacılık sisteminde, “inisiyatif alma” kavramı merkezi ancak

çoğu zaman yeterince incelenmemiş bir role sahiptir. Uçuş operasyonlarında inisiyatif, mürettebat üyeleri (pilotlar, kabin ekibi, sevk görevlileri, hava trafik kontrolörleri ve bakım personeli) tarafından, emniyet verimlilik ve operasyonel bütünlüğü korumak amacıyla, SOP'lere uymanın ötesinde, proaktif, zamanında ve sorumlu bir şekilde gerçekleştirilen eylemi ifade eder. Yalnızca bir talimat, kontrol listesi maddesi veya amirin uyarısına reaktif bir uyumdan ibaret olmayan, emniyet marjlarını sağlamaya ve korumaya yönelik aktif bir katkı anlamına gelir.

Bir pilotun, kabin ekibi üyesinin, sevk görevlisinin, bakım kontrolörünün veya diğer emniyet açısından kritik personelin bir tehdidi belirlemesi, gelecekteki bir kısıtlamayı öngörmesi veya belirsizliği fark etmesi ve ardından rolünde mevcut yetkiyi kullanarak ve risk bu yetkiyi aştığında durumu üst kademeye ileterek proaktif bir şekilde iletişim kurması, koordinasyon sağlaması, karar vermesi veya müdahale etmesiyle ifade edilir. Bu, doğaçlama veya kural esnetme ile eş anlamlı değildir. Olgun operasyonel sistemlerde, inisiyatif ideal olarak “disiplinli inisiyatif” olarak kabul edilir. Net sınırlar (yönetmelikler, SOP'ler, performans sınırlamaları, operasyonel kontrol gereksinimleri) içinde gerçekleşir ve karar verme, iletişim ve hata yönetimi eğitimleriyle yönlendirilirken, acil durumlarda, emniyet gerektirdiğinde zaman açısından kritik esnekliğe de izin verir. Düzenleyici çerçeveler, mürettebat üyelerine acil durumlarda derhal harekete geçmeyi gerektiren kurallardan sapma yetkisini açık bir biçimde vermiştir. Örneğin, 14 CFR 91.3(b) uyarınca, komuta pilotu, bir acil durumu karşılamak için gerekli olduğu ölçüde herhangi bir kuraldan sapabilir (FAA, 2026). Bu hüküm, katı uyumluluğun her olası durumu öngöremeyeceğini kabul eder; inisiyatif alma, bu tür bir durumda kuralcı düzenleme ile dinamik gerçeklik arasındaki boşluğu kapatır.

İnisiyatif temelde mesleki yeterlilik, durumsal farkındalık ve organizasyon kültürüne dayanan, bilgiye dayalı, bağlama duyarlı bir eylemdir. Sivil havacılığın özünde inisiyatif almak, ortaya çıkabilecek riskleri veya fırsatları tanımayı ve zaman, belirsizlik veya sistem karmaşıklığı gerektirdiğinde açık talimat beklemeden kararlı bir şekilde hareket etmeyi içerir. Havacılık psikolojisi ve insan faktörleri literatüründe bu kavram, proaktif davranış, uyarlanabilir uzmanlık, psikolojik dayanıklılık ve tehdit ve hata yönetimi (TEM) gibi yapılarla yakından ilişkilidir (Helmreich vd., 1999; ICAO, 2018). Ayrıca, mürettebat üyeleri arasında iddialığı, kararlı ısrarcılığı, liderliği ve ortak sorumluluğu teşvik eden CRM felsefesine de yerleşmiştir (Kaynak, 2016; FAA, 2024).

İnisiyatif uçuş operasyonlarında örneğin bir kaptan pilotun devam etme baskısına rağmen kötüleşen hava koşulları nedeniyle önleyici olarak rotayı değiştirmeyi seçmesi, bir uçuş görevlisinin yakın bir tehdit altında açık kokpit

komutu olmadan tahliyeyi başlatması veya bir bakım mühendisinin küçük ama şüpheli göstergelere dayanarak bir uçağı yere indirmesi gibi durumlarda kendini gösterir. Özellikle zaman baskısı, belirsizlik, aksaklığa uğramış otomasyon veya arıza kombinasyonlarıyla karakterize edilen durumlarda belirgin hale gelir. Havacılık kazası soruşturmaları, plan devamlılığına katı bir şekilde bağlı kalmanın, yetki kademelerinin veya pasif uyumun felaket sonuçlara katkıda bulunabileceğini tekrar tekrar göstermiştir. En sık alıntılanan örneklerden biri, 1977'deki Tenerife felaketidir; burada, iletişim eksikliği ve yüksek iş yükü koşulları altında bir kaptan tarafından başlatılan erken kalkış sonucu 583 kişi hayatını kaybetmiştir (Dutch Safety Board, 1978).

Bunun aksine, 2009'daki "Hudson Mucizesi" (US Airways 1549 Seferi), deneyime ve hızlı durum değerlendirmesine dayalı etkili bir girişimin kitlesel ölümleri önlediği bir örnek olarak sıklıkla gösterilir. Kaptan Chesley Sullenberger'in LaGuardia'ya geri dönmeyi veya Teterboro'ya yönlendirmeyi denemek yerine Hudson Nehri'ne iniş yapma kararı, aşırı zaman baskısı altında kararlı bir girişim örneğidir. Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu (The National Transportation Safety Board) mürettebatın CRM anlayışının, pilot liderliğinin, doğru bir inisiyatif ve karar verme yeteneğinin başarılı sonuç için kritik önem taşıdığı sonucuna varmıştır (NTSB, 2010).

Havacılıkta inisiyatif çok önemlidir çünkü uçuş operasyonları dinamik risklerle karakterize edilir. Hava koşulları planlama döngülerinden daha hızlı değişir, trafik ve hava trafik kontrol kısıtlamaları anlık gelişir, otomasyon kötüleşen durumları gizleyebilir ve organizasyonel baskılar (program, yakıt, yolcu bağlantıları) söz konusudur. Dolayısıyla inisiyatif, emniyet nedeniyle sapma gerektiğinde (hava durumu, trafik, arazi, uçak performansı), belirsizlik veya muğlaklık olduğunda (belirsiz talimatlar, belirsiz otomasyon durumu, eksik bilgi), acil durum/ivedilik durumunu erken bildirme gerektiğinde (yakıt durumu, duman/gaz, tıbbi olaylar, sistem arızaları) ve kişilerarası veya hiyerarşik dinamikler aksi takdirde bir endişeyi susturabileceği durumlarda (otorite kademesi, saygı, çatışma korkusu) özellikle önemlidir. (FAA, 2026). Ayrıca standart prosedürlerin yeni veya karmaşık durumları tam olarak ele almadığı durumlar da söz konusudur. Modern uçaklar yüksek oranda otomatiktir, ancak otomasyon tasarım varsayımlarıyla sınırlıdır. Koşullar bu varsayımları aştığında (örneğin, aynı anda birden fazla sistem arızası olduğunda) inisiyatif alma son savunma hattı haline gelir (Reason, 1997).

İnisiyatif yalnızca açık acil durumlarda değil, rutin operasyonlarda da önemlidir. CRM başarısızlıkları (örneğin iletişim kopuklukları, etkisiz izleme ve geri bildirim eksikliği, düşük durumsal farkındalık, zayıf kararlılık ve liderlik eksikliği) özellikle yüksek riskli operasyonel ortamlarda yalnızca "insani hatalar"

olarak değerlendirilemez; bunlar doğrudan birer emniyet zaafı niteliği taşır. Bu tür ortamlarda küçük bir koordinasyon eksikliği ya da zamanında yapılmayan bir müdahale, zincirleme etkiler yaratarak ciddi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle inisiyatif, sadece bireysel bir tercih değil, emniyet kültürünün temel bir unsuru olarak görülmelidir. İnisiyatif; ekip üyelerinin gerekli gördüklerinde hiyerarşik sınırları aşarak durumu netleştirmesi, riskleri açıkça dile getirmesi, süreci sorgulaması ve zamanında koordinasyon sağlaması anlamına gelir. Bu yaklaşım, hataların erken aşamada fark edilmesini, ekip içi senkronizasyonun korunmasını ve operasyonel emniyetin sürdürülebilir biçimde sağlanmasını mümkün kılar.

Örneğin, kalkış öncesi brifing sırasında yardımcı pilotun (FO) hava durumundaki küçük ama anlamlı bir değişikliği fark edip bunu kaptanla yeniden değerlendirmesi, resmi bir problem henüz oluşmamış olsa bile inisiyatif davranıştır. Bu müdahale, ileride karşılaşılabilecek türbülans, rüzgâr kayması veya yaklaşma zorluğu gibi risklerin erken safhada ele alınmasını sağlar. Benzer şekilde, yaklaşma sırasında pilot izleme görevini (PM) yürüten ekip üyesinin hız trendinde küçük bir sapma fark edip bunu açık ve net biçimde dile getirmesi de kritik bir inisiyatif örneğidir. Bu durum henüz limit ihlali seviyesine ulaşmamış olabilir; ancak zamanında yapılan bir çağrı (callout), stabil olmayan yaklaşmanın önüne geçebilir. Aksi durumda “nasıl olsa düzeler” varsayımı, CRM başarısızlığına dönüşebilir. Rutin bir kabin operasyonunda dahi benzer örnekler görülebilir. Kabin amirinin, yolcu davranışlarındaki olağandışı bir gerilimi henüz olay büyümeden kokpite bildirmesi; ya da yer hizmetleri personelinin yük dağılımındaki küçük bir tutarsızlığı zaman baskısına rağmen yeniden kontrol ettirmesi, açık bir kriz yokken gösterilen emniyet odaklı inisiyatiftir. Bu örnekler, inisiyatifin yalnızca motor arızası, yangın ya da acil iniş gibi dramatik senaryolarda değil; checklist uygulamalarında, brifinglerde, yakıt planlamasında, yaklaşma kararlarında ve ekip içi iletişimin her aşamasında belirleyici olduğunu gösterir. Çoğu büyük kaza, tek bir büyük hatadan ziyade küçük sapmaların birikimiyle oluşur. Girişimde bulunulmadığında, tehditler sessizce birikerek yalnızca yüksek riskli seçenekler kalana kadar büyüyebilir. İnisiyatif ise bu sapmaları erken aşamada yakalayan ve zincirleme etkiyi kıran bir emniyet bariyeri işlevi görür.

İNisiyatif almayı etkileyen bazı faktörler söz konusudur. Yeterlilik ve deneyim bilişsel temeli sağlar. Kurumsal kültür de belirleyici bir rol oynar. Kabul edilebilir insan hatası ile pervasız davranış arasında ayırım yapan adil bir kültür, raporlamayı ve proaktif eylemi teşvik eder (Reason, 1997). Personel, iyi niyetli sapmalar için cezalandırıcı sonuçlardan korkarsa, inisiyatif bastırılabilir. Eğitim programları inisiyatifi daha da kurumsallaştırır. Modern CRM müfredatları, liderlik, takipçilik, kararlı ısrarcılık, inisiyatif karar verme ve TEM konularında

modüller içerir. Bu eğitimler genellikle uçuş ekibi, kabin memurları, uçuş harekât uzmanları ve hava trafik kontrolü gibi uçuş operasyonlarında görevli personellere yönelik düzenlenir ve belirli periyodiklerde tekrarlanır (Kaynak, 2024).

İnisiyatif almayı etkileyen faktörler teorik düzeyde bilişsel yeterlilik, deneyim, eğitim ve kurumsal kültür çerçevesinde açıklanabilse de bu unsurların gerçek operasyonel ortamlarda nasıl tezahür ettiği ayrı bir değerlendirme gerektirir. İnisiyatif kullanımı yalnızca bireysel bir kişilik özelliği değildir; kurumsal kültür, eğitim ve liderlik tarafından derinden şekillendirilir. Özellikle örgütsel yapı, yetki devri mekanizmaları ve karar alma süreçlerinin tasarımı, bireysel yetkinliğin fiilen inisiyatife dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen kritik değişkenlerdir. Başka bir ifadeyle, personelin bilgi ve eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, kurumsal yapı inisiyatifi desteklemiyorsa bu potansiyel pratikte sınırlı kalabilir. Cezalandırıcı bir kültürde, disiplin cezası korkusuyla, açıkça en uygunsuz olsa bile, yasanın harfiyen uygulanması içgüdüdür (Singh, 2025). Bu nedenle inisiyatif konusunun yalnızca bireysel özellikler üzerinden değil, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel bağlam üzerinden de ele alınması gerekir.

Örneğin Türkiye’de Yılan ve Erbay (2025) tarafından yapılan araştırmada yürütülen nitel görüşmelerde sivil havacılık örgütlerinde farklı çalışanların görüşlerine göre operasyonel birimlerde görev yapan çalışanlar, özellikle uçuş planlamasında meydana gelen ani değişiklikler karşısında yerel düzeyde inisiyatif kullanımının süreç etkinliğini artırdığını belirtmiştir. Bu görüşe göre, ekip liderlerinin hızlı karar alabilmesi; zaman baskısı, hava koşulları, teknik aksaklıklar veya slot değişiklikleri gibi değişkenlerin yönetiminde önemli avantaj sağladığı görüşü hakimdir. Alt kademelerde görev yapan personel ise mevcut kurumsal yapının aşırı merkezîyetçi ve çok katmanlı olduğunu ifade etmiştir. Bu durumun, karar alma süreçlerinde gecikmeye neden olduğunu ve inisiyatif almayı engellediğini belirtilmiştir. Acil durumlarda inisiyatif kullanamama sorunu, çalışanlar tarafından kritik bir risk faktörü olarak değerlendirilmiştir. Çok katmanlı organizasyon yapısının temel gerekçesi genellikle standartizasyon, kontrol ve regülasyonlara uyum ihtiyacıdır. Özellikle ulusal otoriteler ve düzenleyici kurumlar (örneğin SHGM) tarafından belirlenen mevzuat gereklilikleri, karar süreçlerinin üst düzeyde toplanmasına yol açabilir. Ancak çalışan görüşleri, aşırı merkezîyetçiliğin operasyonel esnekliği azalttığını ve kriz anlarında sistemin yavaşladığını göstermiştir. Bu durum, merkezi kontrol ile yerel özerklik arasında denge kurulması gerektiğine dikkat çeker nitelikte olduğu gibi, inisiyatif almanın önemini vurgular.

Başka bir çalışmada Altıntaş ve Uslu'nun (2024) çalışmasında dikkat çektiği üzere, inisiyatif almama ek maliyetler de getirebilir. Türkiye hava trafik kontrolörleri, özlük haklarına dikkat çekmek amacıyla 9 hafta süren ve "İnisiyatif Almadan Çalışma (İAÇ)" olarak adlandırılan bir uygulama gerçekleştirmiştir. Bu süreçte kontrolörler, haftanın belirli günlerinde tüm kural ve prosedürleri harfiyen uygulayarak, herhangi bir esneklik ya da mesleki inisiyatif kullanmadan görev yapmıştır. Türkiye hava sahasında eş zamanlı yürütülen bu uygulama, sistemin yalnızca yazılı kurallarla değil, aynı zamanda uzmanlık ve anlık karar alma yetkinliğiyle de işlediğini somut biçimde ortaya koymuştur. İAÇ sürecinde, trafik başına ortalama gecikme süresi giden uçuşlarda 5,6 dakika, gelen uçuşlarda ise 6,39 dakika artmıştır. Bu süreler, EUROCONTROL tarafından belirlenen standart gecikme maliyetleri esas alınarak hesaplandığında, uçuş başına ortalama 265,8 € (giden) ve 492 € (gelen) ek maliyet oluştuğu görülmüştür. Sadece üç günlük bir dönemde gerçekleşen yaklaşık 10.000'den fazla kalkış ve iniş dikkate alındığında, toplam maliyet artışının yaklaşık 1,9 milyon € düzeyine ulaşabileceği hesaplanmıştır. Bu açıdan, yazılı kuralların eksiksiz uygulanması dahi sistemin işlemesi için yeterli değildir; havacılık gibi dinamik ve yüksek riskli bir sektörde etkinlik, büyük ölçüde uzman personelin mesleki deneyimi ve yerinde inisiyatif kullanabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla inisiyatif, yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, sistem performansını doğrudan etkileyen stratejik bir unsurdur.

İnisiyatif almanın olumlu sonuçları arasında artırılmış emniyet, iyileştirilmiş ekip koordinasyonu, güçlendirilmiş kurumsal öğrenme, düşürülmüş maliyetler ve artırılmış operasyonel verimlilik yer alır. Proaktif tutum ve davranışlar, erken yönlendirmeler ve zamanında bakım müdahaleleri, emniyeti önceleyen ve koruyan bir operasyon tesis eder. Ancak, inisiyatif gerçeğe ve rasyonaliteye dayalı, bilgilendirilmiş ve disiplinli olmalıdır. İletişimsiz tek taraflı sapma gibi koordinasyonsuz veya yanlış değerlendirilmiş inisiyatif yeni tehlikeler yaratabilir. Bu açıdan sorumluluk olmadan inisiyatif tutarsızlığa veya hatta prosedürel sapmaya dönüşebilir. Bu nedenle, sivil havacılık inisiyatifi prosedürel disiplinle dengeler. İnisiyatif bu anlamda özgürce hareket etme esnekliği değil, bir çerçeve içinde akılcıca hareket etme sorumluluğunu taşıma ile ilgilidir. Ancak buna karşılık, inisiyatif almamak da tehlikelere, sorgulanmayan hatalara ve kaçırılan kurtarma fırsatlarına yol açabilir. Kokpitte sessizlik, otoriteye saygı, güç mesafesi ve pasif izleme, kaza anlatılarında tekrar eden temalardır. Bu bağlamda inisiyatifin, yasal ve prosedürel sınırları olan operasyonel bir emniyet davranışı olduğu, ancak aynı zamanda güvene dayalı bir sosyal davranış olduğunun altını çizmek gerekir.

Sonuç olarak, sivil havacılıkta inisiyatif bireysel bir eylem değil, kültürel olarak yerleşmiş faydalı bir uygulamadır. Eğitimle yerleştirilir, liderlikle

pekiştirilir, düzenlemelerle meşrulaştırılır ve güvenle sürdürülür. Disiplin ve esnekliğin kesişim noktasında yer alır. Elbette nihai amaç her daim emniyetin maksimize edilmesidir.

4. Kavramlar Arasındaki Ayrıma İlişkin Sivil Havacılık Emniyeti Açısından Bir Değerlendirme

Sivil havacılıkta uçuş operasyonları bağlamında “sorumluluk” ile “inisiyatif alma” kavramları düzenleyici belgelerde, emniyet kılavuzlarında ve prosedürel süreçlerde sıklıkla birlikte yer alır. Bu iki olgu sıklıkla birbiriyle ilişkilendirilse de yakından bağlantılı olsa da aynı anlamı taşımaz ve esasında farklı işlevlere hizmet eder. Her ikisi de havacılık sisteminin belirsizlik altında emniyet ile ilgili eylemlerin doğru ve etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlama yollarıdır. Ancak bunlar eşdeğer kavramlar değildir.

Havacılık literatüründe ve düzenlemelerinde sorumluluk genellikle emniyetli uçuş operasyonlarının sağlanması konusunda belirli işlevleri yerine getirme yükümlülüğünü veya görevini ifade eder; hesap verebilirlik, bu işlevlerin sonuçlarından sorumlu olma yükümlülüğünü ifade eder; yükümlülük, başarısızlık sonrasında yaptırım veya tazminata maruz kalma yasal riskini temsil eder (NASA, 2025). Sivil havacılık kuruluşlarında uçuş operasyonlarındaki sorumluluk kavramı kapsamlı ve katmanlıdır. Sorumluluklar bağlamında uçuş operasyonları açısından her bir aktörün sorumluluk ve görevleri üç düzeyde kavramsallaştırılabilir. Bunlar normatif (kural koyma), denetleyici (gözetim ve uygulama) ve operasyonel (uygulama) olarak ele alınabilir. Burada devlet ve ICAO, standartları ve yükümlülükleri tanımlayarak normatif düzeyde faaliyet gösterir. Sivil havacılık otoriteleri, uyumluluğu belgelendirerek ve denetleyerek denetleyici düzeyde faaliyet gösterir. Operatörler ve personeli, bu standartlara uygun olarak uçuş operasyonlarını uygulayarak operasyonel düzeyde emniyetin tesis edilmesi noktasında sorumlulukla hareket eder. Bu anlamda sorumluluk kavramı yasal, kurumsal ve operasyonel çerçevede tanımlanmış, yetki ve hesap verebilirlik sınırları belirlenmiş bir yükümlülük alanıdır. Bu yükümlülük; operatör kuruluşun tüzel sorumluluğundan kaptan pilotun nihai karar otoritesine, operasyonel kontrol birimlerinden düzenleyici otoritelerin gözetim rolüne kadar çok katmanlı bir yapıda dağıtılmıştır. Modern SMS’ler, SOP’ler ve diğer düzenleyici çerçeveler, bu sorumluluk alanlarını açık biçimde tanımlayarak karar alma süreçlerinde yetki ile hesap verebilirliği dengeler.

Buna karşılık inisiyatif, önceden tanımlanmış görev tanımlarının ötesinde, mevcut koşulların gerektirdiği anda proaktif ve emniyet odaklı karar verebilme yetkinliğini ifade eder. İnişiyatif, bir role atanmış resmi sorumluluğun

kendisi değil; o rolü icra eden kişinin, özellikle zaman baskısı, belirsizlik veya beklenmedik sistem sapmaları altında, emniyeti korumak amacıyla aktif ve bilinçli müdahalede bulunma kapasitesidir. Bu yönüyle inisiyatif, normdan sapmayı fark etmeyi, gerektiğinde hiyerarşik sınırlar içinde iddialı iletişim kurmayı ve açık talimat beklemeksizin düzeltici eylem başlatmayı içerir. Kısacası sorumluluk yapısal ve hukuki çerçeveyi; inisiyatif ise o çerçeve içinde emniyet odaklı insan faktörü katkısını temsil eder. Tablo 1’de uçuş operasyonları bağlamında sorumluluk ve inisiyatif kavramlarının operasyonel düzeyde nasıl ayrıştığını ve birbirini nasıl tamamladığını somut örnekler üzerinden görülebilir.

Tablo 1. Uçuş Operasyonlarında Sorumluluk ve İnisiyatif Ayrımı

Operasyonel Alan	Tanımlı Sorumluluk (Yapısal/Yasal Çerçeve)	Kullanılan İnisiyatif (Proaktif Emniyet Kararı)	Karar Ortamı	Emniyete Katkı Şekli
Meteoroloji ve Uçuş Planlama	Operasyon birimi meteorolojik brifingi sağlamak ve ekibi bilgilendirmekle yükümlüdür.	Uçuş sırasında radar görüntüsünde beklenenden güçlü hücreler görülünce kaptanın rotayı erken değiştirmesi.	Zaman baskısı + dinamik hava koşulları	Türbülans ve yapısal riski önleyici erken risk azaltma
Yük ve Denge / Performans	Yer hizmetleri yük ve denge hesaplarını limitler içinde yapmakla sorumludur.	Limit içinde olsa bile kaptanın pist, sıcaklık ve performans marjını birlikte değerlendirerek kalkış ağırlığını düşürmesi.	Operasyonel performans marjı değerlendirilmesi	Kalkış emniyet payını artırma
Pist Emniyeti	ATC talimatlarına uygun kalkış icrası prosedürel yükümlülüktür.	Pist ihlali riski algılandığında kaptanın rejected takeoff kararı vermesi.	Saniyeler içinde karar gerektiren yüksek stres	Çarpışma riskini anlık bertaraf etme
Bakım ve Teknik Kontrol	Bakım kuruluşu planlı bakımı zamanında ve uygun şekilde yapmakla sorumludur.	Teknisyenin küçük ama olağandışı aşınmayı prosedür zorunlu kılmasa da ileri incelemeye sevk etmesi.	Belirsizlik + teknik sezgi	Olası arızayı erken safhada yakalama
Yakıt Yönetimi	Planlanan asgari yakıtı taşımak mevzuat gereğidir.	Yoğun trafik nedeniyle minimum seviyeye yaklaşmadan alternatif meydana yönelme kararı.	Belirsiz bekleme süresi	Yakıt kritikliğine düşmeden risk yönetimi

CRM ve Kokpit İletişimi	PF/PM görev dağılımı prosedürle belirlenmiştir.	Yardımcı pilotun kaptanın fark etmediği konfigürasyon hatasını açıkça dile getirmesi.	Hiyerarşik ortam + zaman baskısı	İnsan hatasını erken aşamada düzeltme
Kabin Emniyeti ve Raporlama	Kabin ekibi kalkış öncesi kabini emniyete almakla sorumludur.	Küçük ama potansiyel risk içeren olayın gönüllü raporlanması.	Düşük aciliyet ama potansiyel risk	SMS'e veri sağlayarak sistemsel öğrenme
Trafik Ayırma ve Durumsal Farkındalık	ATC belirlenen ayırma standartlarını sağlamakla sorumludur.	Pilotun TCAS uyarısı gelmeden önce yaklaşma sezerek dikkat seviyesini artırması ve erken reaksiyon hazırlığı.	Dinamik trafik ortamı	Reaktif değil proaktif çarpışma önleme
De-icing / Anti-icing	Yer hizmetleri ve kaptan, buzlanma koşullarında uçağın temiz yüzeyle kalkmasını sağlamakla sorumludur.	Kaptanın holdover süresi dolmaya yaklaşmadan yeniden de-icing talep etmesi.	Dinamik hava koşulları+ teknik sezgi	Kalkışta performans kaybı ve kontrol zorluğunu önleme

Kaynak: Literatürdeki kavramsal çerçevelerin ve sivil havacılık otoritelerinin resmi dokümanlarının operasyonel senaryolara dönüştürülerek sentezlenmesi yoluyla yazar tarafından oluşturulmuştur (Reason, 1997; Helmreich vd, 1999; ICAO, 2018; ICAO, 2024; ICAO, 2025; EASA, 2025; FAA, 2026)

Tablo 1’de görüldüğü üzere sorumluluk, görev tanımları, mevzuat ve kurumsal çerçeve içinde belirlenmiş yükümlülük alanını temsil ederken, inisiyatif, belirsizlik, zaman baskısı ve dinamik operasyonel koşullar altında emniyet marjını korumaya yönelik bilinçli ve proaktif karar alma davranışını içerir. Sorumluluk, öncelikle yasalara, onaylara ve organizasyonel tasarıma dayanan, yapılandırılmış bir görev ve hesap verebilirlik atamasıdır; inisiyatif alma ise davranışsal bir yetenektir. Başka bir deyişle, sorumluluk, bir şeyin kimin ve hangi sınırlar içinde yapılmasını sağlaması gerektiğini tanımlar; inisiyatif ise, zaman, belirsizlik veya yenilik pasif uyumu yetersiz kıldığında, insanların bu sınırlar içinde (ve bazen de sınırlarında) emniyeti nasıl aktif olarak sağladığını açıklar.

Sonuç olarak sorumluluk, “kimin neyi yapmaktan yükümlü olduğu” sorusuna kurumsal ve hukuki bir yanıt verirken; inisiyatif, “belirsizlik anında emniyet için ne yapılması gerektiğini” insan faktörleri perspektifinden ele

alır. Sorumluluk yapısal ve tanımlanmış bir çerçeve sunar; inisiyatif ise bu çerçevenin içinde, emniyet kültürü ve CRM ilkeleri doğrultusunda dinamik bir davranış biçimi olarak ortaya çıkar.

Organizasyonel düzeyde, sorumluluk ve inisiyatifin geliştirilme ve değerlendirilme biçimleri de farklılık gösterir. Sorumluluk öncelikle resmi tasarım yoluyla geliştirilir: kılavuzlar, eğitim standartları, iş tanımları, yetkinlik sistemleri, uyumluluk izleme ve net risk kabul yetkileri burada önem kazanır. Örneğin EASA, temel süreçlerin belgelendirilmesini ve personelin sorumluluklarının farkında olmasını sağlayacak bir süreci açıkça şart koşmuştur; bu da sorumluluğun sadece üstlenilmekle kalmayıp, iletilmesi ve yerleştirilmesi gerektiğinin bir göstergesidir. İnisiyatif, liderlik davranışı, CRM/TEM eğitimine verilen önem (özellikle iletişim ve meydan okuma) ve erken müdahalenin ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğini belirleyen kültürel kontroller yoluyla geliştirilir. Burada, yönetim sistemi/SMS gereksinimleri bir köprü görevi görür. Tehlike tanımlama, risk yönetimi ve geri bildirim döngüleri gerektirerek, inisiyatifin güvenle kullanılabilmesi resmi alan oluştururlar. Böylece personel emniyetle ilgili durumlarda endişelerini dile getirebilir ve proaktif davranabilirler çünkü bu bilgileri almak, analiz etmek ve bunlara göre hareket etmek için tanımlanmış süreçler vardır (EUR-Lex, 2025).

Özetle, sorumluluk ve inisiyatif alma arasındaki çizgi katı değildir. Emniyetli uçuş operasyonlarının tamamlayıcı sütunları olarak, birbirini destekleyen, ancak farklı kavramlar olarak ele alınmalıdır. Benzerlik, her ikisinin de nihayetinde emniyeti, havacılık sisteminin bütünlüğü korumayı ve riski yönetmeyi amaçlamasıdır. Her ikisi de yetkinlik, etik bağlılık ve durumsal farkındalık gerektirir. Her ikisi de CRM ve yetkinlik tabanlı eğitim programları gibi eğitim sistemleri tarafından desteklenir (Jauria, 2025). Temel fark ise sorumluluğun yapı yoluyla eylemi istikrara kavuşturması, inisiyatifin ise belirsizlik altında uyarlanabilir, proaktif davranış yoluyla eylemi istikrara kavuşturmasıdır.

Özünde, sorumluluk “Ne yapmalıyım?” sorusuna cevap verirken, inisiyatif ise “Emniyeti artırmak için daha ne yapabilirim?” sorusuna cevap verir. Sorumluluk, düzenleme, hiyerarşi ve hesap verebilirlik üzerine kuruludur. İnisiyatif ise profesyonellik, öngörü ve ahlaki eylem üzerine kuruludur. Sorumluluk, durumlar ortaya çıktığında uygun davranışı sağlamak anlamında reaktiftir; girişimcilik ise riskler gerçekleşmeden önce koşulları şekillendirmeye çalışan proaktif bir yaklaşımdır. Ancak ikisi de tek başına etkili bir şekilde çalışmaz. Sadece sorumlulukla yönetilen bir sistem durgunluk ve eksik raporlama riski taşır; sadece inisiyatifle yönlendirilen bir sistem ise tutarsızlık ve standardizasyonun aşılması riski taşır.

Sivil havacılığın, yılda milyarlarca yolcu bağlamında elde ettiği olağanüstü emniyet performansı, bu iki güç arasındaki hassas dengeye dayanır. Uçuş operasyonlarının yüksek riskli doğası gereği, emniyet ancak bu iki kavramın doğru ayrıştırılması ve birbirini tamamlayacak şekilde uygulanmasıyla sürdürülebilir hale gelir. Emniyet kültürü, bu iki alanın çatışmadan, birbirini güçlendirecek şekilde işlemesiyle sürdürülebilir olabilir. Bir uçuş operasyonu, her ikisi de mevcut olduğunda emniyet altındadır: inisiyatif olmadan sorumluluk kırılgan hale gelebilir ve sorumluluk olmadan inisiyatif kaotik hale gelebilir.

Kaynaklar

- Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 125-149.
- Alias-Zhaw (2023). *Flight Ops Summary*. https://alias-zhaw.ch/wp-content/uploads/2023/07/2022_FLOPS-Summary_naulireb.pdf
- Altıntaş, O. A., ve Uslu, S. (2024). Hava trafik kontrolörlerinin inisiyatif almadan çalışmasının trafiklerin uçuş süresine etkisi ve maliyeti. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 617-628.
- Başdemir, M. (2020a). Hava yolu işletmelerinde uçuş güvenliği uygulamaları ve iyileştirme önerileri. *Journal of Aviation*, 4(1), 126-146.
- Başdemir, M. (2020b). Uçuş operasyonlarında insan faktörünün rolü ve pilot performansını arttıracak öneriler. *Journal of Aviation*, 4(2), 55-70.
- Code of Federal Regulation (2026). *Part 121: Operating Requirements: Domestic, Flag, And Supplemental Operations*. <https://www.ecfr.gov/current/title-14/chapter-I/subchapter-G/part-121>
- Dutch Safety Board. (1978). *Aircraft accident report: Collision of KLM and Pan American Boeing 747 aircraft at Tenerife*. Government of the Netherlands.
- ICAO (2018). *Annex 6- Operation of Aircraft*. https://www.icao.int/sites/default/files/postalhistory/annex_6_operation_of_aircraft.htm
- Coast Flight (2021). *Flight Operations Manual (FOM): Standard Operating Procedures and Policies for Coast Flight Training Students and Instructors*. <https://iflycoast.com/wp-content/uploads/2021/11/Flight-Operations-Manual-FOM.pdf>
- Dinçer, M. S. (2023). Sivil havacılıktaki uçuş operasyonlarında pilotların bilgiye dayalı karar alma süreci. *Bilgi Yönetimi*, 6(1), 75-90.
- EASA (2017). *ANNEX I*. <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Annexes%20to%20the%20draft%20Commission%20Regulation%20.pdf>
- EASA (2022). *Air Operations Regulation (EU) No 965/2012 and Related AMC/GM*. <https://www.easa.europa.eu/en/light>
- EASA (2025). *Easy Access Rules for Air Operations (Regulation (EU) No 965/2012)*. <https://www.easa.europa.eu/en/document-library/easy-access-rules/easy-access-rules-air-operations-regulation-eu-no-9652012>
- EUR-Lex (2025). *Document 02012R0965-20250501*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/965/2025-05-01/eng?utm_source=openai
- FAA (2024). *Safety Management System (SMS)*. <https://www.faa.gov/about/initiatives/sms>
- FAA (2025). *Safety Management*. <https://www.faa.gov/about/initiatives/sms/international>
- FAA (2026). *Chapter 6. Emergency Procedures Section 1. General*. https://www.faa.gov/Air_traffic/publications/atpubs/aim_html/chap6_section_1.html

- FFAC (2016). Annex 13 to the Convention on international civil aviation, Eleventh Edition, July 2016, <https://ffac.ch/wp-content/uploads/2020/10/ICAO-Annex-13-Aircraft-Accident-and-Incident-Investigation.pdf>
- FFAC (2020a). *Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation Operation of Aircraft Part I: International Commercial Air Transport-Aeroplanes Eleventh Edition*. ICAO & Foundation for Aviation Competence, <https://ffac.ch/wp-content/uploads/2020/09/ICAO-Annex-6-Operation-of-Aircraft-Part-I-International-commercial-air-transport.pdf>
- Helmreich, R. L. (1999). Building safety on the three cultures of aviation. In *Proceedings of the LATA Human Factors Seminar* (pp. 39-43). Bangkok, Thailand.
- Helmreich, R. L. (2000). On error management: Lessons from aviation. *Bmj*, 320(7237), 781-785.
- Helmreich, R. L., Klinect, J. R., & Wilhelm, J. A. (1999). Models of threat, error, and CRM in flight operations. In *Proceedings of the tenth international symposium on aviation psychology* (Vol. 10, pp. 677-682). Columbus, OH: The Ohio State University.
- IATA (2026). *Safety Management System*. <https://www.iata.org/en/programs/safety/safety-management-system/>
- ICAO (2018). *Safety Management Manual (Doc 9859) (4th ed.)*. ICAO.
- ICAO (2024). *Convention on International Civil Aviation*. https://www.icao.int/sites/default/files/2024-12/7300_9ed.pdf
- ICAO (2025). *Annex 19-Safety Management 3rd Edition, November 2025*. <https://store.icao.int/en/annex-19-safety-management>
- ICAO (2026). *Safety Management*. <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/14/121.533> <https://www.icao.int/safety-management>
- Jauria, J. (2025). *Developing competency-based training and assessment of cabin crew in an airline*. Master's Thesis. Kajaani University of Applied Sciences, Finland.
- Kanten, P., ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kaynak, Ö. M. (2016). *Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) faktörü, etkin iletişimin insan performansına olan etkisi ve ısrarcılık tutumunun önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kaynak, Ö. M. (2024). Hava yollarında Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) eğitimleri ve örgütsel emniyet ikliminin kabin ekibinin emniyet tutumu ve davranışına etkisi. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 1(2), 119-147.
- LII (2026). 14 CFR § 121.533 - Responsibility for operational control: Domestic operations. Cornell Law School, Legal Information Institute,
- Midkiff, A. H., Hansman Jr, R. J., & Reynolds, T. G. (2004). *Airline flight operations*. Cambridge MA: MIT International Center for Air Transportation

Department of Aeronautics & Astronautics, Massachusetts Institute of Technology.

- NASA (2025). *The Viability of Digital Flight, Part 1: Establishing Accountability for Automated Self-Separation*. <https://ntrs.nasa.gov/citations/20250007128>
- NTSB (2010). *Aircraft accident report: US Airways Flight 1549, Airbus A320-214, N106US, Hudson River, January 15, 2009*. National Transportation Safety Board.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.
- Seamster, T. L., & Kanki, B. G. (2017). *Aviation information management: From documents to data*. Routledge.
- Shappell, S. A., Detwiler, C. A., Holcomb, K. A., Hackworth, C. A., Boquet, A. J., & Wiegmann, D. A. (2006). *Human error and commercial aviation accidents: A comprehensive, fine-grained analysis using HEACS*. Washington, DC: Federal Aviation Administration.
- Shen, Y., Bateer, He, Q., Cheng, L., & Fu, Q. (2026). Evaluating civil aircraft crew go-around performance oriented towards airworthiness verification. *Scientific Reports*, 16(1), 4510.
- SHGM (2018). *Doc 9859: Emniyet Yönetimi El Kitabı, Dördüncü Baskı, 2018*. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/yayinlar/sded/2019/Emniyet_Yonetimi_El_Kitabi.pdf
- SHGM (2019). *Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi Ek 19: Emniyet Yönetimi*. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/yayinlar/sded/2019/Emniyet_Yonetimi.pdf
- Singh, M. (2025). *Enhancing safety measures in aviation: Challenges, innovations, and future directions*. Master's Thesis. Debreceni Egyetem, Hungary.
- SKY Brary (2026). *Safety Accountabilities and Responsibilities*. <https://skybrary.aero/articles/safety-accountabilities-and-responsibilities>
- Sridharan, M. A. (2025). *FORDEC: Turning Stress And Chaos Into Structure*. <https://www.linkedin.com/pulse/fordec-turning-stress-chaos-structure-mithun-a-sridharan-z3b7e/>
- Wandelt, S., Antoniou, C., Birolini, S., Delahaye, D., Dresner, M., Fu, X., ... & Sun, X. (2024). Status quo and challenges in air transport management research. *Journal of the Air Transport Research Society*, 2, 100014.
- Wen, X., Choi, T. M., Ma, H. L., & Sun, X. (2025). Advances of operations research in air transportation in the intelligence age. *Journal of Air Transport Management*, 122, 102691.
- Yılan, Y., ve Erbay, O. (2025). Sivil havacılık sektöründe örgütsel çevikliğinin inşası. *Nitel Sosyal Bilimler*, 7(2), 128-151.

Örgütsel Davranış 5.0: İnsan Odaklı Yönetimin Geleceği ve Değişen İş Ekosisteminde Örgütsel Davranış

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Fuat Ferit YAZAR