

Dijital Çağda İş Yerinde Duygular

Teknoloji, Emek ve Duygusal Dinamikler



Editör:
Doç. Dr. Emine ŞENER

 ÖZGÜR
YAYINLARI

Dijital Çağda
İş Yerinde Duygular
*Teknoloji, Emek ve Duygusal
Dinamikler*

Editör:

Doç. Dr. Emine ŞENER



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.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Dijital Çağda İş Yerinde Duygular *Teknoloji, Emek ve Duygusal Dinamikler*

Editör: Doç. Dr. Emine ŞENER

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): 978-625-8998-21-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1241>



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:

Şener, E. (ed) (2026). *Dijital Çağda İş Yerinde Duygular Teknoloji, Emek ve Duygusal Dinamikler*. Özgür

Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1241>. 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.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Dijital dönüşüm, çalışma yaşamını yalnızca üretim süreçleri, iş akışları ve örgütsel yapılar bakımından değil, aynı zamanda çalışanların duygusal deneyimleri, etkileşim biçimleri ve psikolojik iyi oluşları açısından da derinden etkilemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, algoritmik yönetim sistemlerinin giderek daha fazla kullanılması ve sürekli bağlantılılık kültürünün iş yaşamının bir parçası hâline gelmesi, işyerindeki duygusal süreçlerin doğasını önemli ölçüde değiştirmiştir. Günümüzde çalışanlar, yalnızca insanlarla değil, aynı zamanda dijital platformlar, veri temelli performans sistemleri ve yapay zekâ destekli teknolojilerle de sürekli etkileşim içinde çalışmaktadır. Bu durum, çalışma deneyiminin duygusal boyutunu daha karmaşık bir hâle getirmektedir.

Örgüt ve yönetim literatüründe duyguların iş yaşamındaki rolüne yönelik ilgi son yıllarda giderek artmaktadır. Duygusal emek, teknostres, çalışan refahı, psikolojik güven, dijital yorgunluk ve duygusal dayanıklılık gibi kavramlar, çağdaş çalışma yaşamını anlamada önemli analitik araçlar hâline gelmiştir. Özellikle dijitalleşme süreci, çalışanların iş ile kurduğu ilişkiyi yeniden şekillendirirken, işin zaman ve mekân sınırlarının esnemesi, iletişimin büyük ölçüde ekran aracılığıyla gerçekleşmesi ve performansın veri temelli sistemlerle izlenmesi gibi gelişmeler, işyerindeki duygusal deneyimi hem görünür hem de daha kaotik hâle getirmiştir. Bu nedenle, dijital çağda işyerinde duygular, yalnızca bireysel psikolojiyle açıklanabilecek bir konu değil teknoloji, örgütsel yapı ve çalışma ilişkileri arasındaki etkileşim içinde şekillenen çok boyutlu bir araştırma alanı olarak ele alınmalıdır.

Bu kitap, dijital çağda işyerinde duyguların nasıl oluştuğunu, nasıl deneyimlendiğini ve nasıl yönetildiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Kitapta yer alan çalışmalar, dijitalleşmenin çalışanların duygusal deneyimleri üzerindeki etkilerini farklı kuramsal yaklaşımlar üzerinden ele alarak dijital çalışma yaşamının insan boyutunu görünür kılmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede kitap dijital okuryazarlık, kuşaklar arası duygusal dinamikler, dijital çalışma ortamlarında duygusal emek, teknostres, teknolojiye yönelik duygusal direnç, çalışan refahı ve duygusal sürdürülebilirlik gibi birbirini tamamlayan temalar etrafında yapılandırılmıştır. Böylece, dijitalleşmenin yalnızca teknik bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda çalışma yaşamının duygusal yapısını

yeniden şekillendiren kapsamlı bir toplumsal ve örgütsel değişim süreci olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

Kitapta ilk olarak dijital okuryazarlık ve çok kuşaklı iş gücü gibi dijital çalışma yaşamının yapısal özellikleri ele alınmaktadır. Ardından dijital çalışma ortamlarında ortaya çıkan duygusal emek, teknostres ve teknolojiye direnç gibi önemli duygusal süreçler incelenmektedir. Sonraki bölümlerde dijital teknolojilerin çalışan refahı üzerindeki etkileri tartışılmakta ve daha dengeli, sürdürülebilir ve insan merkezli dijital çalışma ortamlarının nasıl oluşturulabileceğine ilişkin öneriler sunulmaktadır. Ayrıca kitabın son bölümünde dijital teknolojilerin duyguların yönetimi üzerindeki etkileri daha geniş bir perspektiften ele alınarak yapay zekâ destekli duygusal yönetim tartışmalarına da değinilmektedir.

Bu yönüyle kitap, dijitalleşen çalışma yaşamının duygusal boyutunu anlamaya yönelik literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Kitap bir yandan dijital çağda işyerinde duyguların kavramsal çerçevesini ortaya koyarken diğer yandan dijitalleşmenin çalışanların duygusal deneyimleri üzerindeki etkilerini örgütsel davranış, çalışma sosyolojisi ve dijital emek literatürleri arasında köprü kurarak analiz etmektedir. Bunun yanında çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan refahını ve duygusal sürdürülebilirliği merkeze alan daha insan odaklı yönetim yaklaşımlarına yönelik kuramsal ve yönetsel çıkarımlar da sunmaktadır.

Sonuç olarak “Dijital Çağda İşyerinde Duygular: Teknoloji, Emek ve Duygusal Dinamikler” başlıklı bu kitap, dijital dönüşümün çalışma yaşamının duygusal boyutu üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde ele alarak hem akademik literatüre hem de uygulama alanına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, çalışma sosyolojisi ve dijital dönüşüm alanlarında çalışan araştırmacılar için teorik bir referans noktası sunarken aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerini yöneten uygulayıcılar için de analitik bir bakış açısı geliştirmektedir.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Dijital Okuryazarlık ve Örgütsel Yansımaları 1
Gökhan Kenek

Bölüm 2

Nesiller Arası Duygusal Dinamikler 23
Rabia Sultan Kurşuncu

Bölüm 3

Duygusal Emek 2.0: Ekran-Aracılı, Uzaktan ve Hibrit Çalışma 47
Gamze Özcan
Ergün Kara

Bölüm 4

Teknostres ve Duygu 69
Ethem Merdan

Bölüm 5

Teknolojiden Kaçınma ve Duygusal Direnç 83
Fatih Ferhat Çetinkaya
Mehmet Orkun Ünsever

Bölüm 6

Dijital Teknolojiler Çağında Çalışan Refahı 97
Mustafa İsmet Başboğa

Bölüm 7

Teknolojiyle Duygusal Sürdürülebilirlik 111

Tuğay Öney

Bölüm 8

Dijital Çağda Devletin Duygusal Yönetimi: Yapay Zekâ ile Siyasal Süreçlerin
Dönüşümü 139

Abdullah Turan

Dijital Okuryazarlık ve Örgütsel Yansımaları

Gökhan Kenek¹

Özet

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve internetin gündelik yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline gelmesi, bireylerin dijital ortamlarda etkili biçimde hareket edebilmesini önemli bir yetkinlik alanı hâline getirmiştir. Bu bağlamda dijital okuryazarlık, yalnızca teknolojik araçları kullanabilme becerisi olarak değil, bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme, içerik üretme, eleştirel düşünme ve dijital ortamlarda etik ve güvenli biçimde etkileşim kurma gibi çok boyutlu yeterlikleri kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu bölümün amacı, dijital okuryazarlık kavramını kavramsal temelleri, gelişim süreci ve literatürde önerilen beceri çerçeveleri bağlamında incelemek ve dijital okuryazarlığın örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki olası yansımalarını tartışmaktır. Çalışmada öncelikle dijital okuryazarlığın kuramsal gelişimi ve farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan tanımlar ele alınmış, ardından Ng, DigComp ve DQ Institute gibi modeller aracılığıyla dijital okuryazarlığın boyutları açıklanmıştır. Bu çerçevede dijital okuryazarlığın teknik, bilişsel ve sosyo-duygusal boyutları olan çok katmanlı bir yeterlik alanı olduğu vurgulanmaktadır. Bölümün devamında dijital okuryazarlığın örgütsel bağlamdaki yansımaları ele alınarak öz-yeterlik, teknostres, pozitif psikolojik sermaye, bilişsel öğrenme, teknoloji kabulü ve dijital örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle ilişkisi tartışılmıştır. Dijital okuryazarlığın, çalışanların dijital sistemlere uyum sağlamasını kolaylaştırarak teknoloji kullanımına yönelik algılarını ve psikolojik kaynaklarını güçlendirebileceği; aynı zamanda örgüt içinde iş birliği, öğrenme ve dijital vatandaşlık davranışlarını destekleyebileceği öngörülmektedir. Bu yönüyle dijital okuryazarlık, yalnızca bireysel bir beceri alanı değil, aynı zamanda örgütsel süreçleri ve çalışan davranışlarını etkileyebilecek stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, gokhankenek@gumushane.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-5019-4099

1. Giriş

Okuryazarlık kavramı, uzun zamandır yalnızca okuma ve yazma becerisi olarak değil, toplumsal bağlam içinde şekillenen bir pratik olarak ele alınmaktadır. Okuryazarlık, okuma ve yazmanın sosyal pratikleri ve kavramsallaştırmaları ile ilişkilidir. Bireylerin metinlerle kurduğu ilişki yalnızca teknik bir beceri değil, aynı zamanda sosyal güç, erişim ve anlam üretimi süreçleriyle bağlantılıdır (Koltay, 2011). Bu nedenle farklı dönemlerde ve farklı sosyal bağlamlarda çeşitli okuryazarlık türlerinin ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Dijital okuryazarlık da bu dönüşümün bir parçası olarak görülebilir, tamamen yeni bir okuryazarlık biçimi olmaktan ziyade, mevcut okuryazarlık anlayışının dijital ortamlarla genişlemiş bir versiyonudur (Chase ve Laufenberg, 2011).

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte bireylerin gündelik yaşamları, öğrenme süreçleri ve çalışma biçimleri önemli ölçüde değişmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, internetin günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline gelmesi ve dijital araçların eğitimden ekonomiye pek çok alanda merkezi bir rol üstlenmesi, bireylerin dijital ortamlarda etkili şekilde hareket edebilmesini zorunlu kılmaktadır (Lee, 2014; Martin, 2006). Bu nedenle dijital okuryazarlık, günümüzde yalnızca teknik bir beceri seti değil, bireylerin eğitim, çalışma ve toplumsal katılım süreçlerinde aktif rol almasını sağlayan temel bir yaşam becerisi olarak değerlendirilmektedir. Dijital araçların sunduğu fırsatlardan yararlanabilmek, bilgiye eleştirel şekilde yaklaşabilmek ve dijital dünyada etkin bir özne olabilmek için dijital okuryazarlık giderek bir “hayatta kalma becerisi” olarak görülmektedir (Lee, 2014). Bu bağlamda dijital okuryazarlık yalnızca teknolojiyi kullanabilme becerisi değil, dijital ortamlarda bilgiye erişme, bilgiyi anlamlandırma ve yeni koşullara uyum sağlayabilme kapasitesi olarak öne çıkmaktadır (Alkali ve Amichai-Hamburger, 2004).

Dünya, internetin ve dijital teknolojilerin insanların yaşamlarının neredeyse her alanını etkilediğini giderek daha fazla fark etmektedir. Bu gelişmeler, dijital teknolojilerin bireylerin nasıl yaşadıklarından nasıl çalıştıklarına kadar birçok faaliyetin “varsayılan” bir parçası hâline gelmesine yol açmıştır. Günümüzde neredeyse tüm meslekler yalnızca internetin yaygınlığına değil, aynı zamanda çeşitli dijital teknolojilerin varlığına da uyum sağlamak zorundadır. Bu uyum süreci, bireylerin yeni ve farklı roller üstlenebilmek için eğitim yoluyla becerilerini geliştirmelerini ya da yeniden beceri kazanmalarını gerekli kılmaktadır (OECD, 2021).

Örgütler açısından düşünüldüğünde, kullanılan sistemlerin bilgi üretimi, iletişim, karar alma ve iş süreçlerinin yürütülmesi açısından giderek daha fazla dijital unsurlara bağımlı hâle geldiğini söylemek mümkündür. Bu durum çalışanların yalnızca teknolojiyi kullanabilmesini değil, aynı zamanda

dijital ortamlarda bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme, iş birliği kurma ve dijital araçları etkin biçimde kullanarak örgütsel süreçlere katkı sağlayabilme kapasitesini de önemli hâle getirmektedir. Dolayısıyla dijital okuryazarlık, yalnızca bireysel bir yeterlik değil; aynı zamanda çalışanların teknolojiye uyum sağlama, dijital ortamlarda iş birliği geliştirme, değişime uyum gösterme ve örgütsel performansa katkıda bulunma biçimlerini etkileyebilecek önemli bir yetkinlik alanı olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bu bölümde dijital okuryazarlık kavramı, yalnızca kavramsal ve kuramsal temelleri açısından değil, aynı zamanda örgütsel tutum ve davranışlarla olan ilişkileri bağlamında ele alınarak incelenecektir.

2. Dijital Okuryazarlık

Dijital okuryazarlık kavramı, 1990'lı yıllarda literatüre girmiş olup teknolojik ilerlemeler ve yaygın kullanımı ile birlikte çeşitli bakış açıları ile incelenmiş, tanımı üzerinde durulmuş ve çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu bağlamda dijital okuryazarlığı tanımlarken tek bir bakış açısından yararlanılmayıp çeşitli tanımlara ve modellere yer verilmesi uygun görülmüştür.

Dijital okuryazarlık, literatürde ilk kez Paul Gilster (1997) tarafından kavramsal biçimde ifade edilmiştir. Gilster, dijital okuryazarlığı geniş bir tasvir ile çeşitli dijital kaynaklardan gelen bilgiyi anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Gilster'in bu kavramsallaştırması, internet temelli dijital ortamların yaygınlaşmaya başladığı 1990'lı yılların bağlamında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde dijital teknolojiler yalnızca bilgiye erişim araçları olmaktan çıkıp kullanıcıların etkileşim kurduğu ağ bağlantılı ortamlar hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, yeni bilişsel becerilere duyulan ihtiyacı belirginleştirmiştir (Bawden, 2008). Bu çerçevede Gilster, dijital okuryazarlık kavramını “internet acemilerine televizyon veya basılı medya gibi pasif ortamlardan temelde farklı olan, etkileşimli bir ortamda gelişebilmeleri için ihtiyaç duyacakları temel düşünme becerilerini ve çekirdek yetkinlikleri kazandırma” çerçevesinde değerlendirmiş ve basit bir söyleyişle “dijital çağda okuryazarlık” olarak ifade etmiştir (Bawden, 2008). Okuryazarlık kavramı, yalnızca okuyabilmenin ötesine geçerek her zaman anlamlı şekilde okuyabilme ve anlayabilme yeteneğini kapsadığından, dijital okuryazarlık tanımı da benzer biçimde genişlemiş, ağ bağlantılı ortam kullanımında “bilgisayar ekranında görülen her şeyin bilişsel olarak kavranması” (Baron, 2019) biçiminde genel kullanım alanı bulmuştur. Benzer şekilde, öğrenenlerin ağ bağlantılı bir ortam aracılığıyla elde ettikleri bilginin farkındalığı olarak da ifade edilmiştir (Park vd., 2020).

İlk tanımları izleyen süreçte dijital okuryazarlık kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından genişletilerek yeniden tanımlanmıştır. Martin'e (2006) göre dijital

okuryazarlık; bireylerin belirli yaşam durumları bağlamında yapıcı sosyal eylemler gerçekleştirebilmek amacıyla dijital araç ve olanakları uygun şekilde kullanarak dijital kaynakları belirleme, erişme, yönetme, bütünleştirme, değerlendirme, analiz etme ve sentezleme becerisidir. Ayrıca yeni bilgi oluşturma, medya içerikleri üretme, başkalarıyla iletişim kurma konusundaki farkındalık, tutum ve yeteneği ile bu süreçler üzerine düşünme eylemini de kapsar. Benzer biçimde, Buckingham (2015) dijital içerikleri eleştirel analiz etmeyi, üretim süreçlerini anlamayı ve kullanıcı konumunun farkında olmayı içeren kapsamlı bir çerçeve sunmakta, dijital okuryazarlığı temsil, dil, üretim ve izleyici boyutları üzerinden ele almaktadır. Dijital okuryazarlığın yalnızca bilgisayar ve klavye kullanmayı ya da çevrimiçi arama yapmayı öğrenmeye indirgenemeyeceği; teknik temellerin gerekli olmakla birlikte, dijital okuryazarlığı araçsal/işlevsel bir çerçeveye hapsedmenin kavramı daralttığı belirtilmiştir (Buckingham, 2015). Bu çerçevede dijital bir ortamda bilgi konusunda bilinçli olmanın, yalnızca teknolojiyi kullanarak bilgi bulabilmekten daha fazlasını ifade ettiği “internetin otoyollarını keşfederken karşılaşılan sorunlara ve tuzaklara karşı sağduyulu bir yaklaşımı ve farkındalığı” içerdiği vurgulanmaktadır (Fieldhouse ve Nicholas, 2008).

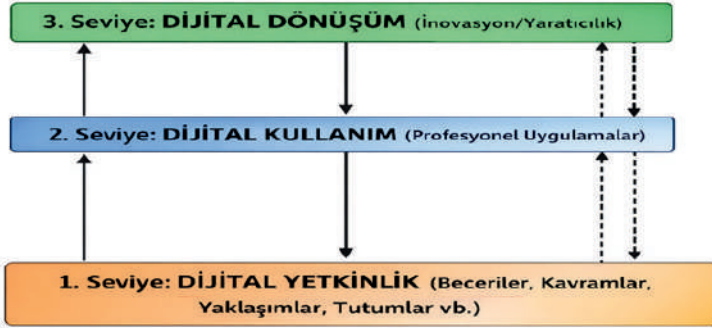
Bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, dijital okuryazarlığın yalnızca teknik araçları kullanma becerisinden ibaret olmadığı; bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme, içerik üretme, dijital ortamlarda iletişim kurma ve eleştirel düşünme gibi çok boyutlu yetkinlikleri kapsayan geniş bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir. Dijital okuryazarlık, bireyin dijital bilgi ortamlarında anlam üretme, bilgi akışını yönetme ve dijital teknolojileri bilinçli ve sorumlu biçimde kullanma kapasitesini içeren bütüncül bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle literatürde dijital okuryazarlık kavramı yalnızca kavramsal tanımlar üzerinden değil, aynı zamanda bu yetkinliği oluşturan beceri ve yeterliklerin sınıflandırılması yoluyla da incelenmektedir. Bu bağlamda dijital okuryazarlığın hangi bilişsel, teknik ve sosyal becerilerden oluştuğunu ortaya koyan çeşitli beceri çerçeveleri geliştirilmiştir.

2.1. Dijital Okuryazarlık Becerileri ve Modeller

Gilster öncü çalışmasında dijital okuryazarlıkla ilişkili beceri ve yetkinlikler için spesifik bir liste sunmamakla birlikte çalışmasından bir liste çıkarılabileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda; “bilgi derleme yoluyla çeşitli kaynaklardan güvenilir bir bilgi birikimi oluşturma, erişim becerileri ve elde edilen bilgi hakkında bilinçli yargılar geliştirmek için eleştirel düşünme, internet kaynaklarının geçerliliği ve bütünlüğü konusunda dikkatli olma, doğrusal olmayan ve dinamik materyalleri okuma ve anlama, ağ bağlantılı medya ile birlikte geleneksel araçların değerinin farkında olma, danışma ve yardım kaynakları olarak

insan ağlarının farkında olma, gelen bilgiyi yönetmek için filtreler ve araçlar kullanma, bilgiye erişmenin yanı sıra onu yayımlama ve iletme konusunda rahat olma” gibi unsurlar sıralanmıştır (Bawden, 2008).

Martin’e (2006) göre ise dijital okuryazarlık, bireylerin belirli yaşam durumları bağlamında yapıcı sosyal eylemleri mümkün kılmak amacıyla dijital araç ve olanakları uygun şekilde kullanarak dijital kaynakları belirleme, erişme, yönetme, bütünleştirme, değerlendirme, analiz etme ve sentezleme, yeni bilgi oluşturma, medya ifadeleri üretme ve başkalarıyla iletişim kurma konusundaki farkındalığı, tutumu ve yeteneğidir. Martin ve Grudziecki’ye (2006) göre dijital okuryazarlığın üç düzeyi vardır: dijital yetkinlik, dijital kullanım ve dijital dönüşüm. Dijital yetkinlik, temel becerilerden analitik becerilere kadar hem düşük hem de yüksek düzeyli düşünme becerilerini içerirken dijital kullanım, dijital yetkinliğin alanlara özgü uygulamalarını ifade eder. Dijital dönüşüm ise dijital kullanımın yaratıcılık yoluyla alanları dönüştürmesiyle ortaya çıkar. Bu süreç kapsamında dijital okuryazarlık, yeterliğin temel düzeyden başlayarak alan bağlamında uygulanması ve nihayetinde yenilik ve yaratıcılıkla dönüşüm üretmesi süreci olarak açıklanmıştır.



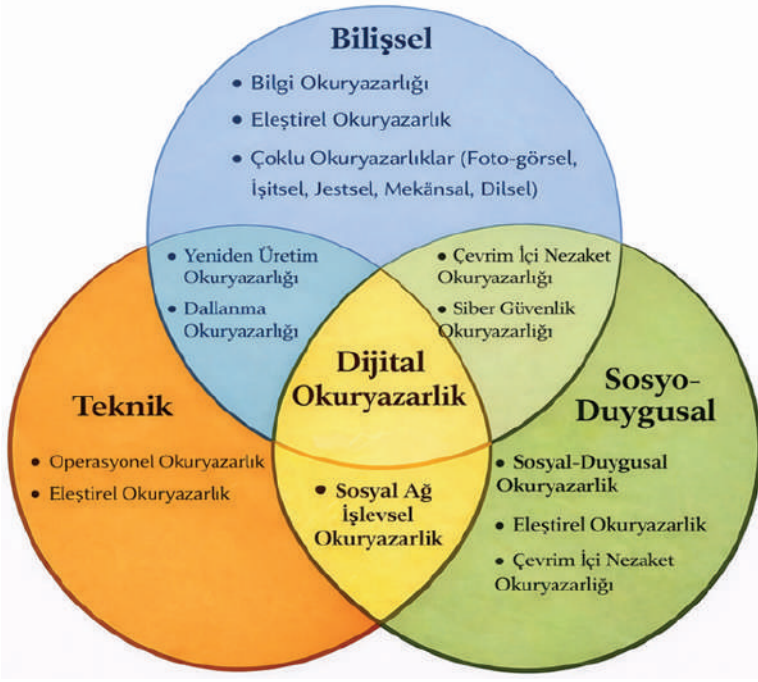
Şekil 1. Dijital Okuryazarlık Seviyeleri (Martin ve Grudziecki, 2006).

Ayrıca dijital okuryazarlık iddiasının her zaman geçici olduğu; dijital okuryazarlığın bir kez elde edildiğinde kalıcı hâkimiyet garantisi sunan bir eşik değil, mevcut ortam değişmediği sürece geçerli olan dinamik bir kazanım olduğu ifade edilmiştir (Martin, 2006). Bu nedenle dijital okuryazarlığın sürdürülmesi, öğrenme, iş veya boş zaman gibi yaşam durumlarında başarılı olmak için gerekli yeterliği kazanmak amacıyla dijital yeterlik kaynağına tekrar tekrar dönmeyi gerektiren süreklilik arz eden bir süreçtir.

Dijital okuryazarlığın boyutları, bireyin dijital dünyada etkin katılımını açıklayan bir çerçeve sunmaktadır. Dijital okuryazarlık, bireyin modern dijital

bilgi ekonomisine erişmek, gezinmek, anlamak ve katkıda bulunmak için gerekli beceriler bütünüdür. Modern internet aracılı dünyada aktif bir birey olmak için gerekli beceri seti olarak tanımlanır (Baron, 2019). Dijital okuryazar olarak kabul edilebilmek için modern dijital teknolojileri bilgiye erişmek için kullanma, karmaşık bilgi ağı içinde hareket etme, dijital medyadaki mesajları “okuma” ve dijital teknolojiyle dijital bilgi ekonomisine katkı sağlama boyutlarının anlaşılması gerektiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda Baron (2019) tarafından dijital okuryazarlığın dört temel boyutu; *dijital medyaya erişim, dijital ortamlarda gezinme, dijital medyayı okuma ve dijital medya oluşturma* olarak ifade edilmiştir.

Ng'nin (2012) modeli ise dijital okuryazarlığı üç temel boyutun (teknik, bilişsel ve sosyo-duygusal) kesişiminde konumlandırılan bütüncül bir çerçeveye sunmaktadır. Şekil 2'de bu yapı, birbirini kesen üç daire ile temsil edilmektedir. Teknik boyut, bireyin bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili biçimde kullanabilmesi için gerekli operasyonel becerileri kapsar. Donanım ve yazılım kullanımı, dijital araçlara uyum sağlama ve teknolojiyi günlük yaşam ile öğrenme süreçlerine entegre etme bu alanın temel unsurlarıdır. Bilişsel boyut, dijital ortamlarda bilgiye erişme, bilgiyi analiz etme, değerlendirme ve yeniden üretme süreçlerinde eleştirel düşünme becerilerini içerir. Bu boyut, yalnızca bilgiye ulaşmayı değil, aynı zamanda bilginin doğruluğunu, güvenilirliğini ve bağlamını sorgulamayı da gerektirir. Sosyo-duygusal boyut ise internetin etik, sorumlu ve güvenli kullanımına odaklanır. Çevrim içi etkileşimlerde empati geliştirme, dijital vatandaşlık bilinci, gizlilik ve güvenlik farkındalığı bu kapsamda değerlendirilir.



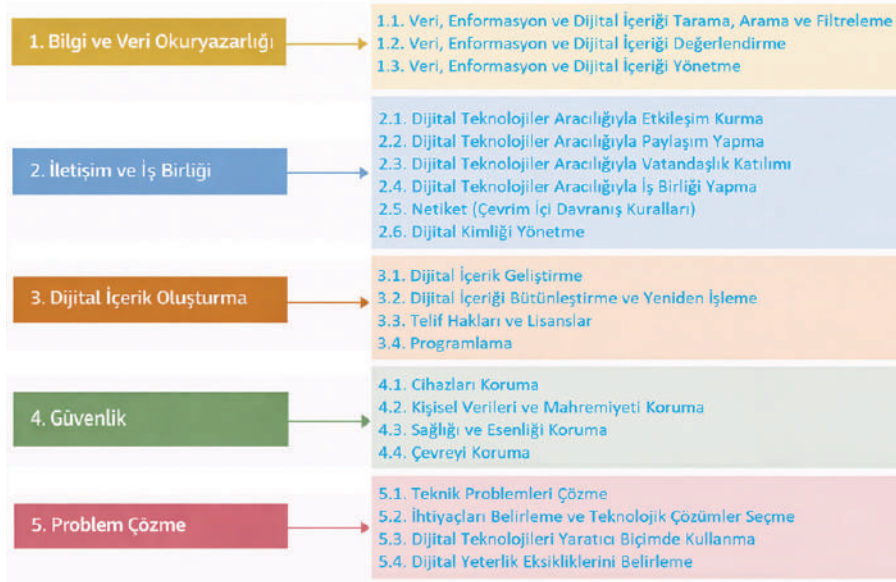
Şekil 2. Dijital Okuryazarlık Modeli (Ng, 2012)

Görselde bu üç boyutun kesişim alanı “dijital okuryazarlık” olarak merkezde yer almakta ve modelin bütüncül doğasını vurgulamaktadır. Yani bireyin dijital olarak yetkin sayılabilmesi için yalnızca teknik becerilere sahip olması yeterli değildir; aynı zamanda eleştirel düşünme kapasitesine ve etik-sorumlu kullanım bilincine de sahip olması gerekir. Modelde özellikle eleştirel okuryazarlık merkezi bir konuma yerleştirilmiştir. Eleştirel okuryazarlık, dijital bilginin arka planındaki ideolojik, politik veya ekonomik motivasyonları fark etmeyi; hangi görüşlerin görünür kılındığını, hangilerinin dışlandığını sorgulamayı ve bilgi üretim süreçlerini tarafsız biçimde değerlendirmeyi mümkün kılar. Bu yönüyle model, dijital okuryazarlığı yalnızca teknik yeterlilik olarak değil, bilinçli, sorgulayıcı ve etik bir dijital vatandaşlık pratiği olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen DigComp 2.2 (Digital Competence Framework for Citizens) çerçevesi, dijital yeterliği yalnızca bir beceri listesi olarak değil, aşamalı ve bütüncül bir gelişim modeli olarak yapılandırmaktadır (Vuorikari vd. 2022). Modelin birinci boyutu, dijital yeterliği beş temel alanda sınıflandırır: *bilgi ve veri okuryazarlığı, iletişim ve işbirliği, dijital içerik oluşturma, güvenlik ve problem çözme*. Bu alanlar rastlantısal değil, belirli bir gelişim mantığı içinde okunabilir. Süreç, dijital ortamlarda bilgiye erişme ve bilgiyi yönetme ile başlamakta, ardından bireyin dijital ortamlarda etkileşim

kurması ve işbirliği yapmasıyla sosyal boyuta genişlemektedir. Daha sonra içerik üretimi ile üretken bir katılım düzeyine ulaşmakta, güvenlik boyutuyla bilinçli ve sorumlu kullanım çerçevesine oturtulmaktadır. Sonunda problem çözme alanında yenilik üretme ve dijital dönüşüme aktif katılım kapasitesine evrilmektedir.

Modelin ikinci boyutu bu beş alanı toplam 21 somut yeterlik başlığı altında ayrıntılandırarak çerçeveyi operasyonel hâle getirir (Şekil 3). Özellikle problem çözme alanı içinde yer alan “kişinin kendi dijital yeterlik düzeyini değerlendirebilmesi, geliştirilmesi gereken alanları fark edebilmesi, başkalarının dijital yeterlik gelişimini destekleyebilmesi ve dijital evrimi takip ederek kendini sürekli güncelleyebilmesi” yeterlikleri, modelin en üst düzey ve dönüştürücü boyutunu temsil etmektedir. Bu aşama, dijital okuryazarlığı statik bir yetkinlik olmaktan çıkararak yaşam boyu süren, öz-düzenleyici ve sürekli gelişime açık bir süreç olarak konumlandırır. Böylece DigComp, dijital okuryazarlığı yalnızca mevcut teknolojileri kullanma becerisi değil; dijital dönüşümü anlayan, uyum sağlayan ve bu dönüşüm içinde aktif rol üstlenen birey profilini tanımlayan dinamik bir model olarak sunmaktadır.



Şekil 3. DigComp Kavramsal Referans Modeli (https://joint-research-centre.ec.europa.eu/oldpage-digcomp/digcomp-framework_en)

Meyers, Erickson ve Small (2013) ise dijital okuryazarlığın yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığını; bilişsel, sosyal ve kültürel boyutları olan

çok katmanlı bir yetkinlik alanı olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar dijital okuryazarlığı üç temel yaklaşım çerçevesinde ele alarak değerlendirmişlerdir:

1) Beceri Temelli Yaklaşım: Bu yaklaşım dijital okuryazarlığı bilgi çağının gerektirdiği teknik ve bilgi yönetimi becerileri olarak görür. Bilgi arama, değerlendirme, düzenleme ve kullanma gibi bilgi okuryazarlığı temelli davranışlar bu yaklaşımın merkezindedir.

2) Bilişsel Yaklaşım: Bu perspektif dijital okuryazarlığı bireyin dijital içerikleri analiz etme, yorumlama ve eleştirel düşünme süreçleriyle ilişkilendirir. Dijital medya mesajlarının temsil, dil, üretim ve hedef kitle gibi boyutlarını anlamaya yönelik zihinsel modeller önemlidir.

3) Sosyo-kültürel ve pratik temelli yaklaşım: Bu yaklaşım dijital okuryazarlığı belirli sosyal ve kültürel bağlamlarda ortaya çıkan uygulamalar ve katılım süreçleri üzerinden ele alır. Dijital okuryazarlık; bireylerin dijital kültür içinde üretme, paylaşma, işbirliği yapma ve topluluklara katılma pratikleriyle gelişen bir süreçtir.

Son olarak, DQ Institute dijital okuryazarlığı çağımızın bir gerekliliği olarak “dijital zekâ”nın bir parçası olarak konumlandırmış ve dijital zekâyı “evrensel ahlaki değerlere dayanan ve bireylerin dijital yaşamın sunduğu fırsatlardan yararlanmasını ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmasını sağlayan teknik, bilişsel, üst bilişsel ve sosyo-duygusal yetkinliklerin kapsamlı bir bütünü” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımla birlikte dijital okuryazarlık ve beceriler ile ilgili detaylı bir beceri sınıflaması yaparak kavrama geniş bir perspektif kazandırmıştır. DQ Institute dijital zekanın dijital çağda başarılı olmak için gerekli olan kritik becerileri temsil ettiğini belirterek dijital okuryazarlık, dijital beceriler ve dijital hazırlıklara yönelik global standartların çerçevesini çizmiştir. Buna göre Şekil 4’teki model, dijital okuryazarlık, dijital beceriler ve dijital hazırlık kavramları etrafında ortak bir kavramsal dil, yapı ve taksonomi sunarak farklı ülkeler ve sektörler arasında karşılaştırma yapılmasına ve referans alınmasına olanak tanımaktadır.



Şekil 4. Dijital Okuryazarlık, Dijital Beceriler ve Dijital Hazırlık Küresel Standartları (<https://www.dqinstitute.org/global-standards/>)

Bu model, bireylerin dijital dünyada etkili, güvenli ve sorumlu biçimde var olabilmeleri için gerekli olan temel yetkinlikleri bütüncül bir çerçeve içinde ele almaktadır. Model; dijital kimlik, dijital haklar, dijital okuryazarlık, dijital iletişim, dijital duygusal zekâ, dijital güvenlik, dijital emniyet ve dijital kullanım olmak üzere sekiz temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların her biri, bireylerin dijital teknolojileri yalnızca teknik olarak kullanmalarını değil; aynı zamanda dijital ortamlarda etik, bilinçli ve eleştirel bir şekilde hareket edebilmelerini sağlayan çeşitli alt becerileri kapsamaktadır.

3. Dijital Okuryazarlığın Örgütsel Yaşamda Yansımaları

Dijital okuryazarlık literatürde çoğunlukla bireysel bilişsel yeterlikler, medya pratikleri ve katılımcı kültür bağlamında ele alınmış olmakla birlikte, dijitalleşmenin örgütsel yapıları dönüştürdüğü çağdaş çalışma yaşamında bu

kavramın örgütsel düzeydeki yansımalarının tartışılması önemli bir gereklilik hâline gelmiştir. Günümüz örgütleri dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırılmakta; iş süreçleri, iletişim biçimleri, bilgi akışı ve karar alma mekanizmaları dijital sistemlerle bütünleşmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların yalnızca teknik araçları kullanabilmesini değil, aynı zamanda dijital ortamları anlamlandırma, değerlendirme ve bunlara uyum sağlama kapasitesini de belirleyici kılmaktadır. Bu bağlamda dijital okuryazarlık; çalışanların öz-yeterlik algıları, teknostres deneyimleri, teknoloji kabulleri, pozitif psikolojik sermayeleri, değişime yönelik tutumları ve örgütsel davranış kalıpları üzerinde dolaylı ya da doğrudan etkiler üretebilecek bir yeterlik alanı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla dijital okuryazarlığın örgütler için önemi yalnızca teknolojik adaptasyonla sınırlı olmayıp, örgütsel tutum ve davranışların şekillenmesinde potansiyel bir belirleyici olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

3.1. Dijital Okuryazarlık ve Öz-yeterlik

Öz-yeterlik, Sosyal Öğrenme Kuramı'nın temel bileşenlerinden biri olup Bandura (1977) tarafından "bireyin belirli durumlarda başarılı olma ya da bir görevi yerine getirme konusundaki kendi yeteneklerine ilişkin inancı" olarak tanımlanmaktadır ve eğitim, sağlık ile iş yaşamı gibi alanlarda motivasyon, davranış ve performansın önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Sherer ve arkadaşları (1982) ise öz-yeterliği "bireyin kendi yeteneklerine duyduğu güveni ifade eden bir kavram" olarak tanımlanmışlardır. Nitekim Waddington'a (2023) göre ise öz-yeterlik, bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerindeki kontrol inançlarını, motivasyonlarını ve eylem planlarını uygulama kapasitelerini ifade etmekte; ancak bu kavram doğrudan bilgi ve becerilerden ziyade bu becerilerin ne ölçüde etkili kullanılabileceğine ilişkin algıyla ilişkilidir. Öz-yeterlik inançları, hedefe yönelik niyetleri şekillendirerek davranışları dolaylı biçimde etkiler, bireylerin hangi zorluklarla yüzleşeceğini ve hedeflerinin zorluk düzeyini belirler (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005) ve bireylerin nasıl düşündüğünü, hissettiğini, motive olduğunu ve davrandığını etkileyerek kişisel başarının yalnızca becerilere değil, bu becerilerin etkili kullanımına ilişkin inançlara da bağlı olduğunu ortaya koyar (Bandura, 1993). Bandura, öz-yeterliğin bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri aracılığıyla işlediğini; bu süreçlerin bilgi işleme ve kullanma, hedeflere yönelme ve kararlılık, psikolojik tepkiler ve alternatifler arasından seçim yapma eğilimlerini belirlediğini ifade etmektedir.

Dijitalleşmenin yoğunlaştığı örgütsel bağlamda dijital okuryazarlık, çalışanların öz-yeterlik inançlarını güçlendirebilecek önemli bir yeterlik alanı olarak değerlendirilebilir. Daha önce ortaya konulduğu üzere dijital okuryazarlık; dijital araçlara erişme, bilgiye eleştirel biçimde yaklaşma, dijital ortamlarda

gezinme, içerik üretme ve güvenli etkileşim kurma gibi bilişsel, teknik ve sosyoduygusal olmak üzere birçok farklı becerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bu becerilere sahip bireyler, dijital sistemlerle çalışırken karşılaştıkları görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine dair daha güçlü bir inanç geliştirebilirler. Özellikle karmaşık dijital iş süreçleri, yeni yazılım uygulamaları ve çevrim içi işbirliği ortamlarında yeterli hissi, bireyin kontrol algısını ve problem çözme kapasitesine duyduğu güveni artırabilir. Bu bağlamda dijital okuryazarlık, örgüt içinde yalnızca teknolojik uyumu kolaylaştıran bir araç değil; çalışanların kendi yetkinliklerine ilişkin algılarını güçlendirerek öz-yeterlik düzeylerini destekleyen bir psikolojik kaynak olarak da değerlendirilebilir.

3.2. Dijital Okuryazarlık ve Teknostres

Teknolojinin hızlı gelişimi ve yeni cihaz, yazılım ve çevrim içi araçların sürekli ortaya çıkması, bireylerin önceki teknolojilere tam uyum sağlayamadan yeni sistemlerle karşılaşmasına ve çeşitli psikolojik etkiler yaşamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan “teknostres” kavramı bireyin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlayamaması ya da bu teknolojilerle başa çıkamaması sonucu yaşadığı bir uyum sorunu olarak tanımlanmaktadır (Tarafdar vd., 2007). Berger ve arkadaşları (2016) teknostresi bilgi teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan stres olarak tanımlarken, Brod (1984) bunu yeni bilgisayar teknolojileriyle sağlıklı biçimde başa çıkamamaya dayalı modern bir uyum bozukluğu olarak ifade etmektedir. Tarafdar ve arkadaşları (2007) ise teknostresin, bilgi teknolojilerinin getirdiği değişen fiziksel, sosyal ve bilişsel taleplerle başa çıkma çabalarından doğduğunu belirtmektedir. Özellikle “güncel kalma” baskısı, bireylerde bilinçli ya da bilinçsiz bir stres kaynağı oluşturabilmektedir.

Tarafdar ve arkadaşları (2007) teknostresi beş boyutta ele almaktadır: tekno-aşırı yük, tekno-istila, tekno-karmaşıklık, tekno-güvensizlik ve tekno-belirsizlik. Tekno-aşırı yük, artan teknolojik iş yükünün bireyleri daha yoğun çalışmaya zorlamasını; tekno-istila, sürekli bağlantıda olma baskısının iş-özel yaşam dengesini bozmasını; tekno-karmaşıklık, yeni sistemleri öğrenme güçlüğü; tekno-güvensizlik, teknoloji nedeniyle iş kaybı korkusunu; tekno-belirsizlik ise sürekli değişen ICT ortamının yarattığı yetersizlik ve belirsizlik algısını ifade etmektedir. Ayrıca, teknolojinin hareketliliği ve hızlı değişiminin aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği algılarını artırarak stres yaratabilecek unsurlar olarak ön plan çıkmaktadır (Tarafdar vd., 2011; Ayyagari vd., 2011).

Diğer taraftan, dijital okuryazarlığın eleştirel ve sosyoduygusal boyutları, teknolojinin iş-özel yaşam sınırlarını ihlal etmesiyle ortaya çıkan tekno-istila etkisini de sınırlandırabilir. Bunun yanında sahip olunan dijital araçları kullanma

becerisi de çalışanların başarısızlığa ve buna bağlı olarak iş güvencesizliğine dair kaygılarını azaltmada önemli bir rol oynayacaktır. Dijital okuryazarlığı yüksek çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonunun çok daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleşeceği öngörülmektedir. Nitekim, Çınar ve Kenek (2025) tarafından ortaya konan çalışma, öğretmenlerin sahip oldukları dijital okuryazarlık düzeylerinin teknostresi önemli derecede azalttığı yönünde bulgu sunmaktadır. Dijital ortamları bilinçli ve amaçlı kullanma, bağlantıda kalma baskısını yönetme ve dijital risklerin farkında olma gibi yeterlikler, bireyin teknolojiyle kurduğu ilişkiyi daha dengeli hâle getirebilir. Bu bağlamda dijital okuryazarlık yalnızca teknik bir yeterlik değil; bireyin teknolojik talepler ile kendi kapasitesi arasındaki uyumu güçlendiren, kontrol algısını artıran ve böylece teknostres düzeyini potansiyel olarak azaltan bir psikolojik ve davranışsal kaynak olarak değerlendirilebilir.

3.3. Dijital Okuryazarlık ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye, kökenini pozitif psikoloji yaklaşımından alan ve bireyin güçlü yönlerine odaklanan bir kavramdır. Seligman'ın başlattığı bu yaklaşım, psikolojinin yalnızca patolojilere değil, bireyin gelişimini ve potansiyelini destekleyen olumlu özelliklere yönelmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Seligman, 2002). Luthans ve arkadaşları (2007) pozitif psikolojik sermayeyi; öz-yeterlilik (bireyin belirli bir bağlamda bir görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranışları harekete geçirebileceğine dair inancını ifade eder), umut (bireyin hedeflerine ulaşmak için hem gerekli enerjiyi hem de bu hedeflere ulaşmaya yönelik alternatif yolları geliştirebileceğine dayanan olumlu bir motivasyonel durumdur), iyimserlik (bireyin olumlu ve olumsuz olayları süreklilik ve yaygınlık boyutlarında açıklama biçimine dayanır; iyimserler olumsuzlukları geçici ve durumsal, olumlu sonuçları ise kalıcı ve genellenebilir olarak yorumlar) ve dayanıklılık (bireyin olumsuzluklar, belirsizlikler ve değişimler karşısında yeniden toparlanabilme, uyum sağlayabilme ve hatta bu süreçten güçlenerek çıkabilme kapasitesini ifade eder) boyutlarından oluşan, geliştirilebilir nitelikte bir psikolojik durum olarak tanımlamıştır.

Bu yapı, bireyin zor görevler karşısında çaba göstermesi, hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar geliştirmesi, geleceğe ilişkin olumlu beklentiler taşıması ve olumsuzluklar karşısında yeniden toparlanabilmesi gibi özellikleri içermektedir (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde psikolojik sermaye; ölçülebilen, geliştirilebilen ve performansla ilişkili bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2009).

Dijital okuryazarlık ise daha önce ele alındığı üzere yalnızca teknik araçları kullanma becerisi değil; dijital kaynaklara erişme, bilgiyi analiz etme, değerlendirme, üretme, etik ve güvenli biçimde kullanma ve dijital ortamlarda bilinçli hareket etme kapasitesini içeren çok boyutlu bir yeterlik alanıdır (Martin, 2006). Dijital dönüşüm sürecinde bu yeterlikler, bireyin değişen teknolojik talepler karşısında kontrol algısını güçlendirebilir. Nitekim imalat sektöründe gerçekleştirilen araştırmada dijital okuryazarlığın psikolojik sermayeyi pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği ortaya konmuştur (Akyazı, 2022). Benzer şekilde öğretmenler üzerinde yürütülen çalışmada da dijital okuryazarlığın psikolojik sermaye ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve psikolojik sermayenin dijital yeterlik ile mesleki çıktı arasındaki süreçte önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir (Yan vd., 2025).

Bu çerçevede dijital okuryazarlığın pozitif psikolojik sermayeyi artırabileceği öngörüsü kuramsal olarak da temellendirilebilir. Dijital araçları etkin biçimde kullanabilen bireyler, teknolojik görevleri başarıyla yerine getirdikçe öz-yeterlilik algılarını güçlendirebilir; karmaşık dijital süreçlerde alternatif yollar geliştirebilme becerisi umut boyutunu besleyebilir; dijital dönüşümü tehdit değil fırsat olarak değerlendirme eğilimi iyimserliği artırabilir; hızlı değişim ve belirsizlik karşısında uyum sağlayabilme kapasitesi ise dayanıklılığı destekleyebilir. Dolayısıyla dijital okuryazarlık, bireyin yalnızca bilişsel ve teknik kapasitesini değil, aynı zamanda psikolojik kaynaklarını da zenginleştirerek pozitif psikolojik sermayenin gelişimine katkı sağlayan stratejik bir yeterlik alanı olarak değerlendirilebilir (Luthans vd., 2007).

3.4. Bilişsel Öğrenme

Dijital okuryazarlık ve bilişsel öğrenme arasındaki ilişki, özellikle dijital ortamlarda bilgi işleme süreçlerinin niteliği üzerinden açıklanabilir. Dijital araçları akıcı biçimde kullanabilme, bireyin bilişsel yükünü azaltarak dikkat ve zihinsel enerjisini teknik işlemler yerine anlam kurma ve problem çözme süreçlerine yönlendirmesine imkân tanır (Alexopoulou vd., 2020). Öğrenenlerin bilişsel kapasitesinin sınırlı olduğu göz önüne alındığında, dijital okuryazarlık bilişsel esnekliği destekleyerek karmaşık görevlerde öğrenme performansını artıran bir unsur hâline gelmektedir. Çünkü dijital okuryazarlık yalnızca teknik becerilerden ibaret değildir; bilgiye ulaşma, bilgiyi analiz etme, bütünleştirme ve iletme gibi bilişsel süreçleri de içeren çok katmanlı bir yeterlik alanıdır (Ng, 2012; Mohammadyari & Singh, 2015). Bu yönüyle dijital okuryazarlık, öğrenenin farklı okuryazarlık türlerini bütünleştirerek karmaşık dijital öğrenme ortamlarında anlam üretmesini sağlar (Caton vd., 2022).

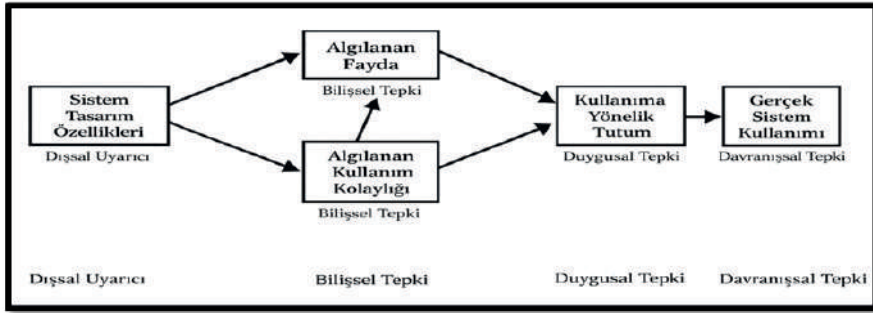
Bağlantıcılık (Connectivism) kuramı da bu ilişkiyi dijital çağ bağlamında temellendirmektedir. Siemens'e (2004) göre öğrenme, bireyin zihninin ötesine taşan, sosyal ağlar ve teknolojik araçlar içinde gerçekleşen dinamik bir süreçtir (Caton vd., 2022). Bu yaklaşım, öğrenmenin aktif olduğunu, dilin ve etkileşimin merkezi rol oynadığını ve öğrenme ortamlarının öğrenen merkezli olması gerektiğini savunur. Dijital okuryazarlık, öğrenenin farklı kültürel ve sosyal dijital platformlarda bilgi edinme ve iletişim kurma kapasitesini destekleyerek bağlantısal öğrenme süreçlerini güçlendirir. Bu durum, bireyin değişen koşullara uygun tepkiler verebilme ve davranışlarını uyarlayabilme kapasitesi olarak tanımlanan uyumlanabilirliği (adaptability) de destekler (VandenBos, 2007).

Bilişsel öğrenme açısından önemli bir diğer boyut ise epistemik biliş (epistemic cognition, EC) olarak karşımıza çıkmaktadır. EC, bireyin bilgi kaynaklarını değerlendirme, çelişkili bilgileri uzlaştırma ve bilginin doğasına ilişkin inançlarını yapılandırma süreçlerini kapsar (Greene vd., 2014). Dijital ortamlarda bilgi sunum stratejilerinin hızla çeşitlenmesi, öğrenenlerin daha gelişmiş değerlendirme ve bütünleştirme becerilerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Caton vd., 2022). Bilginin basit ve parçalı değil, karmaşık ve bağlantılı bir yapı olarak görülmesi öğrenmeyi derinleştirir (Greene vd., 2014). Bu bağlamda dijital okuryazarlık, öğrenenin yalnızca bilgiye erişmesini değil; bilgiyi eleştirel biçimde sorgulamasını, kaynakları karşılaştırmasını ve bütüncül anlam yapıları oluşturmasını sağlayarak daha yüksek kaliteli dijital öğrenme deneyimlerini mümkün kılar.

3.5. Teknoloji kabulü

Dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerin dijital teknolojilere yatırım yapması kaçınılmaz hâle gelmiş olsa da bu teknolojilerin örgütsel performansa katkısı önceden garanti edilememektedir. Bu noktada belirleyici olan unsur, teknolojinin kendisinden çok, kullanıcıların (yöneticiler, çalışanlar ve profesyoneller) bu teknolojilere yönelik algı ve tutumlarıdır. Araştırmalar, dijital teknolojilere yönelik direncin yaygın bir sorun olduğunu ve çalışanların iş süreçlerinde teknolojiyi kullanma konusunda isteksiz davranabildiklerini göstermektedir (Kabakus vd., 2025). Dolayısıyla dijital teknolojilerin örgüt içinde benimsenmesini açıklayabilmek için bireylerin teknolojiye yönelik kabul ve reddetme süreçlerinin anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda dijital okuryazarlık, çalışanların teknolojiyi anlama, değerlendirme ve etkin biçimde kullanma kapasitesi olarak teknoloji kabulünün önemli bir öncülü olarak değerlendirilmektedir (Kabakus vd., 2025).

Teknoloji Kabul Modeli (TAM), Davis (1989) tarafından geliştirilmiş ve bireylerin yeni teknolojileri kabul süreçlerini açıklamada yaygın biçimde kullanılan kuramsal bir çerçevedir. Model, algılanan fayda (Perceived Usefulness-PU) ve algılanan kullanım kolaylığı (Perceived Ease of Use-PEOU) olmak üzere iki temel algının, bireyin teknolojiye yönelik tutumunu ve davranışsal niyetini belirlediğini ileri sürmektedir (Desmaryani vd., 2024). PU, teknolojinin performansı artırma derecesine ilişkin inancı; PEOU ise teknolojinin öğrenilmesi ve kullanılmasının ne kadar kolay olduğuna ilişkin algıyı ifade eder. TAM, kökenini Akılcı Davranış Teorisi (TRA) ve Planlı Davranış Teorisi'nden (TPB) almakta ve davranışsal niyetin tutum, algılanan kontrol ve sosyal normlar tarafından şekillendiğini kabul etmektedir (Desmaryani vd., 2024). Şekil 5'teki bu model, internet kullanımı, e-devlet, çevrim içi alışveriş ve dijital ödeme sistemleri gibi birçok alanda teknoloji kabulünü açıklamak için kullanılmıştır.



Şekil 5. Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989)

Bu çerçevede dijital okuryazarlık, TAM'in temel bileşenleri olan algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı üzerinde etkili olabilecek bir bireysel yeterlik olarak değerlendirilebilir. Dijital okuryazarlık; yazılım ve donanım bilgisi, dijital teknolojileri bilinçli kullanma, çevrim içi güvenlik farkındalığı, problem çözme ve teknik yeterlik gibi geniş bir yetkinlik alanını kapsamaktadır. Bu yeterlik düzeyi arttıkça bireylerin teknolojiyi daha kolay öğrendiği ve kullandığı algısı güçlenmekte; aynı zamanda teknolojinin iş süreçlerine sağlayacağı katkılar daha net biçimde fark edilmektedir. Nitekim literatürde dijital okuryazarlığın teknolojiye hazır oluş (TR), TAM ve TRAM ile ilişkili olduğu ve örgütsel koşullara uyum ile teknoloji kabulünü desteklediği belirtilmektedir (Desmaryani vd., 2024). Ayrıca dijital okuryazarlık düzeyi yüksek bireylerin PU ve PEOU algılarının daha güçlü olduğu yönünde bulgular sunulmuştur (Börekci ve Çelik, 2024). Kabakus ve arkadaşları (2025) tarafından gerçekleştirilen araştırma da dijital okuryazarlık düzeyinin teknoloji kabul sürecinde önemli bir rol oynadığını; özellikle dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin algılanan kullanım

kolaylığı beklentisini artırarak bireylerin teknolojiyi kullanma niyetini dolaylı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle dijital okuryazarlık, teknoloji kabul sürecinde bilişsel bir temel oluşturarak algılanan fayda ve kullanım kolaylığı üzerinden davranışsal niyeti dolaylı olarak etkileyen stratejik bir değişken olarak konumlandırılabilir.

3.6. Dijital Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Organ (1988) tarafından biçimsel ödül sistemine bağlı olmayan, gönüllü ve iş birliğine dayalı çalışan davranışları olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar örgütün etkinliğine katkı sağlamakla birlikte, yerine getirilmemeleri durumunda resmi bir yaptırıma tabi değildir. Podsakoff ve arkadaşları (2000), iş arkadaşlarına yardım etme, gönüllü olarak ekstra çaba gösterme ve örgütsel sorunların çözümünde aktif rol alma gibi davranışları ÖVD kapsamında değerlendirmiştir. Organ (1988) tarafından geliştirilen beş boyutlu sınıflandırmada ise özgecilik, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık temel bileşenler olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlar, çalışanın yalnızca görev tanımıyla sınırlı kalmayarak örgütün genel işleyişine katkı sağlayan gönüllü tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Organ ve arkadaşları (2005) ÖVD'nin yetenek, motivasyon ve fırsatların değerlendirilmesiyle ilişkili olduğunu vurgulamış; yönetsel destek ve örgütsel ortamın bu davranışları teşvik edebileceğini belirtmiştir (Organ vd., 2005; Piccolo ve Colquitt, 2006).

Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte ÖVD'nin dijital ortama taşındığı ve “dijital örgütsel vatandaşlık davranışı” biçiminde sanal ortamlarda da ortaya çıktığı görülmektedir. Dijital ÖVD; çevrim içi platformlarda bilgi paylaşma, meslektaşlara dijital kanallar üzerinden destek olma, sanal ortamlarda yapıcı ve olumlu iletişim sürdürme gibi gönüllü ve destekleyici davranışları kapsamaktadır (Putra vd., 2024). Bu çerçevede dijital vatandaşlık (Digital Citizenship) kavramı da önem kazanmaktadır. Dijital vatandaşlık; teknolojilerin etik, yasal ve toplumsal normlara uygun biçimde kullanılması, güvenli ve sorumlu dijital etkileşimlerin sürdürülmesi ve dijital ortamlarda hak ve sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi gibi davranış ve değerleri içermektedir (Saif vd., 2025). Özellikle kurumsal bağlamda dijital kültürün sürdürülebilir biçimde gelişmesi, bireylerin dijital ortamda güvenli, bilinçli ve katılımcı davranabilmelerine bağlıdır (Lomachinska vd., 2025).

Bu noktada dijital okuryazarlık, dijital vatandaşlık davranışının bilişsel ve davranışsal temelini oluşturan bir yeterlik alanı olarak değerlendirilebilir. Daha önce ele alındığı üzere, dijital okuryazarlık; bilgiye erişme, değerlendirme, üretme, güvenli ve etik biçimde kullanma ve dijital ortamlarda bilinçli hareket

etme becerilerini kapsamaktadır. Bu yeterlikler, bireyin dijital ortamlarda yalnızca teknik olarak var olmasını değil, aynı zamanda sorumlu, iş birliğine açık ve katılımcı bir dijital aktör olmasını mümkün kılar (Lomachinska vd., 2025). Dolayısıyla dijital vatandaşlık davranışı, dijital okuryazarlığın değer, tutum ve etik boyutlarının örgütsel ve toplumsal alandaki yansımaları olarak görülebilir; dijital okuryazarlık arttıkça bireylerin dijital ortamlarda gönüllü, destekleyici ve sorumlu davranışlar sergileme olasılığı da güçlenecektir (Putra vd., 2024).

4. Sonuç

Dijital teknolojilerin hızla geliştiği ve örgütsel süreçlerin giderek daha fazla dijital sistemlerle bütünleştiği günümüz çalışma yaşamında, dijital okuryazarlık bireylerin yalnızca teknik yeterliklerini değil, aynı zamanda bilişsel, sosyal ve davranışsal kapasitelerini de şekillendiren önemli bir yetkinlik alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde ele alınan kuramsal yaklaşımlar ve modeller, dijital okuryazarlığın bilgiye erişme, eleştirel değerlendirme, dijital içerik üretme, güvenli ve etik kullanım gibi çok boyutlu becerileri kapsadığını göstermektedir. Örgütsel bağlamda ise dijital okuryazarlığın çalışanların öz-yeterlik algılarını güçlendirme, teknostres düzeyini dengeleme, teknoloji kabulünü kolaylaştırma ve pozitif psikolojik sermaye gibi bireysel kaynakları destekleme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, dijital okuryazarlık, çalışanların dijital ortamlarda iş birliği kurma, bilgi paylaşma ve sorumlu dijital vatandaşlık davranışları sergileme kapasitesini artırarak örgütsel süreçlerin daha etkin işlenmesine katkı sağlayabilecek stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilebilir.

Literatür incelendiğinde dijital okuryazarlığın çoğunlukla bireysel beceriler, medya kullanımı ve eğitim bağlamında ele alındığı; örgütsel tutum ve davranışlarla olan ilişkisini inceleyen çalışmaların ise görece sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa dijitalleşmenin çalışma yaşamında yarattığı dönüşüm dikkate alındığında, dijital okuryazarlığın çalışan davranışları, örgütsel öğrenme süreçleri, teknoloji kabulü, psikolojik kaynaklar ve dijital vatandaşlık davranışları gibi alanlarla ilişkisini ortaya koyan çalışmaların önem kazandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle dijital okuryazarlığın örgütsel bağlamdaki rolünü ve etkilerini inceleyen kuramsal ve ampirik araştırmaların geliştirilmesi, dijital dönüşüm sürecindeki örgütleri ve çalışan davranışlarını daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akyazı, T. E. (2022). Maslow 2.0 dijital ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında dijital okuryazarlık ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: İmalat sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 345-363.
- Alexopoulou, A., Batsou, A., & Drigas, A. (2020). Mobiles and cognition: The associations between mobile technology and cognitive flexibility. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(3), 146-156.
- Alkali, Y. E., & Amichai-Hamburger, Y. (2004). Experiments in digital literacy. *CyberPsychology & Behavior*, 7(4), 421-429.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications I. *MIS quarterly*, 35(4), 831-A10.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Baron, R. J. (2019). Digital literacy. In R. Hobbs & P. Mihailidis (Eds.), *The international encyclopedia of media literacy* (vol 2, pp. 343-349). Wiley Blackwell.
- Bawden, D. (2008). Origins and concepts of digital literacy. In C. Lankshear & M. Knobel (Eds.), *Digital literacies: Concepts, policies and practices* (pp. 17-32). Peter Lang.
- Berger, R., Romeo, M., Gidion, G., & Poyato, L. (2016). Media use and technostress. In *INTED2016 Proceedings* (pp. 390-400). IATED.
- Börekci, C., & Çelik, Ö. (2024). Exploring the role of digital literacy in university students' engagement with AI through the technology acceptance model. *Sakarya University Journal of Education*, 14(Special Issue-AI in Education), 228-249.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley.
- Buckingham, D. (2015). Defining digital literacy: What do young people need to know about digital media? *Nordic Journal of Digital Literacy*, 4, 21-34.
- Caton, A., Bradshaw-Ward, D., Kinshuk, K., & Savenye, W. (2022). Future directions for digital literacy fluency using cognitive flexibility research: A review of selected digital literacy paradigms and theoretical frameworks. *Journal of Learning for Development*, 9(3), 381-393.
- Chase, Z., & Laufenberg, D. (2011). Embracing the squishiness of digital literacy. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 54(7), 535-537.
- Çınar, R., & Kenek, G. (2025). Self-efficacy as a mediator between digital literacy and technostress in teachers. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 727-742.

- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: *Information Seeking Behavior And Technology Adoption*, 205(219), 5.
- Desmaryani, S., Soleh, A., & Wiarta, I. (2024). Integration of technology acceptance models and government support to improve digital literacy. *Heliyon*, 10(14).
- DQ Institute (2026). *Global standard on digital literacy, digital skills, and digital readiness*. <https://www.dqinstitute.org/global-standards/#DQ-Global-Standards>
- Fieldhouse, M. & Nicholas, D. (2008) Digital literacy as information savvy: The road to information literacy. In C. Lankshear & M. Knobel (Eds.), *Digital literacies: Concepts, policies and practices* (pp. 43-72). Peter Lang.
- Gilster, P., & Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley Computer Publication.
- Greene, J. A., Seung, B. Y., & Copeland, D. Z. (2014). Measuring critical components of digital literacy and their relationships with learning. *Computers & Education*, 76, 55-69.
- Kabakus, A. K., Bahcekapili, E., & Ayaz, A. (2025). The effect of digital literacy on technology acceptance: An evaluation on administrative staff in higher education. *Journal of Information Science*, 51(4), 930-941.
- Koltay, T. (2011). The media and the literacies: Media literacy, information literacy, digital literacy. *Media, culture & society*, 33(2), 211-221.
- Lee, S. H. (2014). Digital literacy education for the development of digital literacy. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence (IJDLDC)*, 5(3), 29-43.
- Lomachinska, I., Dobrodum, O., Ishchuk, O., Patlaichuk, O., Stupak, O., Shnitser, M., & Salo, H. (2025). Digital citizenship and knowledge management in education: Strategic pathways to sustainable development. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 747.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Martin, A. (2006). A European framework for digital literacy. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 1(2), 151-161.

- Martin, A., & Grudziecki, J. (2006). DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5(4), 249-267.
- Meyers, E. M., Erickson, I., & Small, R. V. (2013). Digital literacy and informal learning environments: an introduction. *Learning, Media and Technology*, 38(4), 355-367.
- Mohammadyari, S., & Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers & Education*, 82(2015), 11-25.
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065-1078.
- OECD (2021), The OECD framework for digital talent and skills in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 45, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Park, H., Kim, H. S., & Park, H. W. (2020). A scientometric study of digital literacy, ICT literacy, information literacy, and media literacy. *Journal of Data and Information Science*, 6(2), 116-138.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Putra, R., Renaldo, N., Junaedi, A. T., Suhardjo, S., & Veronica, K. (2024). Digital Organizational Citizenship Behavior to Auditors' Satisfaction and Performance. *Nexus Synergy: A Business Perspective*, 1(4), 227-235.
- Saif, N., Ali, S., Shaheen, I., Goh, G. G. G., & Khan, S. U. (2025). Revolutionizing healthcare leadership the critical role of digital citizenship in knowledge sharing. *Scientific Reports*, 15(1), 8970.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.
- Siemens, G. (2004). *Elearnspace. Connectivism: A learning theory for the digital age*. Elearnspace.org
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.

- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of The ACM*, 54(9), 113-120.
- VandenBos, G. R. (2007). *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association.
- Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital competence framework for citizens - with new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union.
- Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77(2), 237-240.
- Yan, Z., Shen, Z., Yuan, H., Wu, Z., & Tang, X. (2025). The relationship between teachers' digital literacy and teaching competence: the chain mediating role of psychological capital and learning engagement. *Education and Information Technologies*, 30(17), 25059-25079.

Nesiller Arası Duygusal Dinamikler

Rabia Sultan Kurşuncu¹

Özet

Günümüz iş dünyasında farklı kuşakların birlikte çalışması, örgütlerde duygusal dinamikleri ve çalışma ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çok kuşaklı yapı, demografik çeşitliliğin ötesinde; çalışan bağlılığı, motivasyon, iletişim biçimleri ve örgütsel performans üzerinde belirleyici sonuçlar doğurmaktadır. Duyguların örgüt içindeki rolüne bakıldığında, kuşaklar arasında duygusal algı, ifade ve beklentiler bakımından ortaya çıkan farklılıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijitalleşme ve küreselleşmenin etkisiyle kuşaklar arası etkileşimler daha görünür hâle gelmekte; bu durum örgütsel uyum ve iş birliği süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Kuşaklar arası duygusal farkındalığın geliştirilmesinin, psikolojik güvenin güçlendirilmesi, çatışmaların azaltılması ve sürdürülebilir bir iş birliği kültürünün oluşturulmasına önemli katkılar sunduğu değerlendirilmektedir.

1. Giriş

Günümüz iş dünyası, yalnızca yaş, cinsiyet ya da eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerle değil, aynı zamanda farklı kuşakların bir arada çalışmasından doğan çok katmanlı bir yapı ile şekillenmektedir. Bu çok kuşaklı yapı, örgütlerde çeşitliliği artırmanın ötesinde; çalışanların örgüte bağlılığı, motivasyonu, iletişim biçimleri ve performansları üzerinde derin etkiler yaratmaktadır (Lyons ve Kuron, 2013). Bu nedenle, kuşaklar arasındaki farklılıkları ve her kuşağın kendine özgü duygusal özelliklerini anlamak, günümüz yönetim ve liderlik anlayışı açısından önemli bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu noktada, kuşaklar arasındaki farklılıkların yalnızca değerler ve davranışlarla sınırlı olmadığı, aynı zamanda çalışanların duygusal deneyimleri ve duygularını ifade etme biçimleri üzerinde de etkili olduğu görülmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi Rabia Sultan Kurşuncu, İstanbul Galata Üniversitesi rabia.kursuncu@galata.edu.tr , <https://orcid.org/0000-0002-9430-3381>

Duygular, örgütsel yaşamın çoğu zaman fark edilmeyen ancak belirleyici unsurlarından biridir. Çalışanların karar alma süreçleri, ekip içi ilişkileri, iş birliği düzeyleri, motivasyonları ve çatışmaları ele alış biçimleri büyük ölçüde duygusal deneyimlerden etkilenmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2005). İş yerindeki duygusal iklim; bireylerin kendilerini ifade edebilme özgürlüğü, birbirlerini anlama becerileri ve örgüt içinde hissedilen psikolojik güven duygusu ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, kuşaklar arasındaki farklılıklar yalnızca davranışsal düzeyde değil, aynı zamanda duyguların algılanışı, ifade edilişi ve beklentiler açısından da çeşitlilik yaratmakta; bu durum örgütsel iklimi hem zenginleştirmekte hem de daha karmaşık hâle getirmektedir (Smola ve Sutton, 2002).

Bu karmaşıklığın önemli nedenlerinden biri de günümüz iş gücünün farklı kuşakların bir arada çalıştığı çok kuşaklı bir yapıya sahip olmasıdır. Dijitalleşme ve küreselleşme ile birlikte iş gücünün yapısında yaşanan dönüşüm, kuşaklar arası etkileşimleri daha görünür ve daha belirleyici bir noktaya taşımıştır. Örneğin, Y ve Z kuşakları dijital iletişimi doğal bir araç olarak götürken, Baby Boomers ve X Kuşağı yüz yüze iletişimi daha güvenilir ve etkili bulabilmektedir (Ng vd., 2010; Özkan ve Solmaz, 2015). Bu farklılıklar, duygusal ifadelerin yorumlanmasında, iletişim tarzlarında ve iş birliği süreçlerinde zaman zaman uyumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu nedenle, nesiller arası duygusal farklılıkları anlamak, yalnızca bireyler arası ilişkiler açısından değil; örgütsel verimlilik, sürdürülebilir performans ve sağlıklı bir çalışma kültürü oluşturmak açısından da büyük önem taşımaktadır.

Son yıllarda örgütsel psikoloji ve yönetim alanında kuşaklar arası duygusal dinamiklere yönelik ilginin artması da bu durumla doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, kuşakların işten beklentileri, duygusal ihtiyaçları, motivasyon kaynakları ve stresle başa çıkma biçimlerinin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır (Costanza vd., 2012). Bu nedenle yöneticiler açısından, kuşaklar arası duygusal farkındalığı geliştirmek hem çalışan memnuniyetini artıran hem de örgütsel performansı destekleyen önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, iş yerinde farklı kuşakların bir arada var olması ve duygusal etkileşimleri, modern örgütlerin karşı karşıya olduğu temel yönetim alanlarından birini oluşturmaktadır. Nesiller arası duygusal dinamikleri anlamak; çatışmaları azaltmak, psikolojik güven ortamını güçlendirmek ve sürdürülebilir bir iş birliği kültürü oluşturmak için stratejik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölüm, farklı kuşakların iş yaşamında sergilediği duygusal özellikleri ve davranış örüntülerini inceleyerek hem kuramsal hem de uygulamaya dönük bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

2. Nesil Kavramının Sosyolojik Temelleri

Nesil kavramı, yalnızca belirli bir zaman diliminde doğmuş bireylerin oluşturduğu biyolojik bir grubu ifade etmez, aynı zamanda ortak tarihsel, kültürel ve toplumsal deneyimler üzerinden şekillenen kolektif bir kimlik alanını da kapsar. Mannheim'in (1952) yaklaşımı, nesilleri sadece yaş temelli kategoriler olarak değil, toplumsal değişim süreçleriyle etkileşim içinde oluşan dinamik yapılar olarak ele alır. Bu bakış açısına göre, aynı dönemde doğan bireyler benzer tarihsel olaylara tanıklık etseler bile, bu olayları algılama, anlamlandırma ve içselleştirme biçimleri birbirinden farklı olabilir. Mannheim'in ortaya koyduğu "nesil konumu" ve "nesil birimi" kavramları da kuşakların kendi içlerinde dahi homojen değil, farklılaşmış yapılara sahip olduğunu göstermektedir.

Toplumsal dönüşümler, ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler ve kültürel kırılmalar, bireylerin değer dünyalarını, duygusal eğilimlerini ve davranış biçimlerini derinden etkiler. Örneğin, savaş dönemleri güven ve aidiyet duygularını güçlendirebilirken; ekonomik belirsizlikler kaygı, temkin ve bireysel yönelimleri artırabilmektedir (Pilcher, 1994). Bu nedenle nesil kavramı, örgütsel davranışı anlamada yalnızca demografik bir sınıflandırma aracı olarak değil; aynı zamanda duygusal iklimi, motivasyon kaynaklarını ve iş yerindeki etkileşim biçimlerini açıklamaya yardımcı olan analitik bir çerçeve olarak da değerlendirilebilir.

Nesillerin duygusal ve davranışsal özellikleri, içinde yetiştikleri dönemin sosyoekonomik koşullarıyla yakından ilişkilidir. Teknolojik gelişmeler, eğitim sistemleri, aile yapıları ve toplumsal normlar, kuşakların dünyayı algılama biçimlerini ve iş yaşamına yönelik beklentilerini şekillendiren temel unsurlar arasında yer alır. Bu nedenle, iş yerindeki kuşak farklılıklarını anlamak yalnızca yaş farkına odaklanmayı değil; her kuşağın taşıdığı tarihsel hafızayı, duygusal eğilimleri ve değer yönelimlerini birlikte değerlendirmeyi gerektirir.

2.1. İş Yerinde Kuşaklar: Genel Bir Çerçeve

Modern örgütlerde bir arada çalışan farklı kuşaklar, yalnızca sayısal bir çeşitlilik oluşturan demografik gruplar değildir. Bu kuşaklar, iş yerindeki ilişkileri, iletişim biçimlerini, çalışma anlayışını ve duygusal atmosferi doğrudan etkileyen toplumsal ve kültürel bir çeşitliliği temsil eder. Her kuşağın iş yaşamına bakışı, neyle motive olduğu, nasıl iletişim kurduğu ve duygularını nasıl ifade ettiği, büyük ölçüde içinde yetiştiği dönemin sosyal ve ekonomik koşullarıyla bağlantılıdır (Lyons ve Kuron, 2013). Bu nedenle kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak, yalnızca kuramsal bir tartışma alanı değil;

örgüt içinde uyumun sağlanması ve birlikte üretmenin mümkün hâle gelmesi açısından da önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkar.

Bu çerçevede, günümüz iş dünyasında en sık karşılaşılan dört kuşağın temel özellikleri aşağıda ele alınmaktadır:

Baby Boomers (1946–1964)

Baby Boomers kuşağı, çalışma yaşamında sadakat, disiplin ve kurumsal bağlılık gibi değerlere güçlü bir anlam yükler (Smola ve Sutton, 2002). İş, bu kuşak için yalnızca geçim kaynağı değil; aynı zamanda kimliğin, toplumsal statünün ve aidiyet duygusunun önemli bir parçasıdır. Çalışma yaşamına ilişkin algıları, uzun süreli emek, istikrar ve kuruma bağlılık üzerinden şekillenir. Duygusal açıdan güven duygusu, süreklilik ve karşılıklı saygı beklentisi ön plandadır. Değişime karşı daha temkinli bir tutum sergilemeleri, onların uzun vadeli düşünme biçimleri ve istikrarlı çalışma alışkanlıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu yönleriyle Baby Boomers kuşağı, örgütlerde sürekliliği ve kurumsal hafızayı taşıyan temel kuşaklardan biri olarak öne çıkar.

X Kuşağı (1965–1980)

Ekonomik dalgalanmaların, kurumsal yeniden yapılanmaların ve toplumsal dönüşümlerin yoğun olarak yaşandığı bir dönemde yetişen X Kuşağı, pragmatik, bağımsız ve esnek bir çalışma anlayışıyla tanınır (Twenge, vd., 2010). Bu kuşak için iş–yaşam dengesi yalnızca bir tercih değil, sürdürülebilir bir yaşam biçiminin temel unsurlarından biridir. Çalışma yaşamında daha özerk olmayı, kendi alanlarını korumayı ve karar süreçlerinde söz sahibi olmayı önemserler. Duygusal ifadeleri genellikle daha kontrollü ve ölçülüdür; adalet duygusu, güven ilişkileri ve özerklik algısı ise iş yerindeki duygusal dengelerinin ve psikolojik istikrarlarının temel belirleyicileri arasında yer alır.

Y Kuşağı / Millennials (1981–1996)

Dijital çağın yükselişiyle birlikte şekillenen Y Kuşağı, işten yalnızca ekonomik bir karşılık değil, aynı zamanda anlam, kişisel gelişim ve değer uyumu da bekler (Ng, vd., 2010). Çalışma yaşamında kendilerini ifade edebilecekleri, fikirlerinin dikkate alındığı ve şeffaf iletişimin hâkim olduğu ortamları önemserler. Açık duygusal ifade, psikolojik güven ve karşılıklı anlayış bu kuşağın belirgin ihtiyaçları arasında yer alır. Geri bildirim ve takdir görme beklentilerinin yüksek olması, onları destekleyici, katılımcı ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımlarına daha duyarlı hâle getirmektedir.

Z Kuşağı (1997–2010)

Dijital yerliler olarak tanımlanan Z Kuşağı, hız, esneklik ve bireysel özgürlük kavramlarına büyük önem verir (Özkan ve Solmaz, 2015). Bu kuşak için

hızlı iletişim, erişilebilirlik ve anında geri bildirim, günlük yaşamın doğal bir parçasıdır. Duygusal açıdan bakıldığında, kendileriyle uyumlu olmayı, değer gördüklerini hissetmeyi ve samimi ilişkiler kurmayı önemserler. Dijital platformlarla kurdukları yoğun bağ, zaman zaman daha hızlı ve ani duygusal tepkiler vermelerine neden olabilmektedir. Aynı zamanda ekonomik belirsizlikler ve küresel kriz ortamları içinde büyümüş olmaları, bu kuşağın kaygı ve stres düzeylerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Alfa Kuşağı (2010 sonrası) Henüz iş yaşamına doğrudan katılmamış olsalar da, dijital teknolojilerle iç içe büyüyen Alfa Kuşağı'nın gelecekte çalışma yaşamındaki duygusal ve dijital dinamikleri önemli ölçüde dönüştürmesi beklenmektedir. 2010 yılı ve sonrasında doğan bu kuşak, akıllı teknolojiler, yapay zekâ destekli sistemler ve dijital platformlarla erken yaşlardan itibaren yoğun etkileşim içinde büyüyen ilk nesil olarak tanımlanmaktadır (McCrindle, 2014; McCrindle ve Fell, 2020). Bu durum, onların bilgiye erişim biçimlerini, iletişim alışkanlıklarını ve duygusal ifade tarzlarını önceki kuşaklardan farklı bir doğrultuda şekillendirmektedir. Araştırmalar, Alfa Kuşağı'nın teknoloji ile kurduğu güçlü ilişkinin gelecekteki öğrenme süreçleri, çalışma alışkanlıkları ve örgütsel beklentileri üzerinde belirleyici olacağını göstermektedir (Apaydin ve Kaya, 2020; McCrindle ve Fell, 2020). Bu bağlamda Alfa Kuşağı, geleceğin örgüt yapıları ve çalışma kültürleri açısından yalnızca yeni bir kuşak olarak değil, aynı zamanda iş yaşamında dijitalleşme ve duygusal etkileşim biçimlerini yeniden şekillendirecek önemli bir dönüşüm dalgasının temsilcisi olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Ortak Deneyimlerin Duygusal ve Örgütsel Etkileri

Kuşakların duygusal eğilimleri ve iş yerindeki davranış biçimleri, yalnızca bireysel özelliklerden değil; aynı zamanda içinde yetiştikleri tarihsel, kültürel ve ekonomik koşullardan beslenir. Toplumsal olaylar, teknolojik dönüşümler, ekonomik krizler ve kültürel kırılmalar, kuşakların dünyayı algılama biçimlerini ve iş yaşamına ilişkin beklentilerini derinden etkiler (Costanza vd., 2012). Bu nedenle kuşaklar arası farklılıkları anlamak, örgütlerde sadece demografik çeşitliliği yönetmekle sınırlı değildir; aynı zamanda duygusal atmosferi, motivasyon kaynaklarını ve olası çatışma alanlarını doğru biçimde okuyabilmeyi de gerektirir.

Ortak tarihsel deneyimler, kuşakların güven duygusu, aidiyet algısı, kaygı düzeyi, risk algısı ve değişime yaklaşımı gibi temel duygusal eğilimlerini belirler. Örneğin, ekonomik belirsizlik dönemlerinde yetişen kuşaklar daha temkinli ve güven odaklı tutumlar geliştirebilirken; teknolojik dönüşümlerin yoğun olduğu dönemlerde büyüyen kuşaklar yeniliğe daha açık, değişime daha

hızlı uyum sağlayan ve esnek çalışma biçimlerine daha yatkın olabilmektedir. Bu farklılıklar, iş yerinde motivasyon anlayışından iletişim tarzlarına, liderlik beklentilerinden çatışma çözme biçimlerine kadar pek çok alanda kendini göstermektedir (Gursoy, Maier & Chi, 2008; Twenge, 2010; McCrindle & Fell, 2020).

Literatürde de kuşaklar arasındaki bu farklılıkların örgütsel davranış ve yönetim uygulamaları üzerinde önemli sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Lyons ve Kuron, 2013; Twenge, 2010). Örgütler, kuşakların bu duygusal farklılıklarını dikkate almadan geliştirdikleri yönetim uygulamalarıyla farkında olmadan çatışmaları artıran, memnuniyetsizlik yaratan ve verimliliği zayıflatan bir ortam oluşturabilir. Buna karşılık, kuşaklar arası farkındalığı güçlendiren, duygusal ihtiyaçları gözetken ve iletişim biçimlerini çeşitlendiren yaklaşımlar hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı belirgin biçimde desteklemektedir. Bu nedenle ortak deneyimlerin kuşaklar üzerindeki duygusal etkilerini anlamak, modern örgütlerde sürdürülebilir bir uyum, güven ve iş birliği kültürü inşa etmenin temel koşullarından biri olarak değerlendirilebilir.

2.3. Nesillerin Duygusal Özellikleri ve İş Davranışları

İş yerinde kuşaklar arasındaki farklılıklar, yalnızca yaş ya da deneyim düzeyinden kaynaklanan yüzeysel ayrımlar değildir. Her kuşak, içinde yetiştiği sosyoekonomik koşulların, kültürel normların ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle şekillenen özgün bir duygusal profile ve iş davranış biçimine sahiptir (Lyons ve Kuron, 2013). Bu nedenle, kuşakların iş yerindeki tutumlarını anlamak, örgütsel iklimin yönetilmesi ve etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Tablo 1, kuşakların duygusal eğilimlerini, iş davranışlarını ve örgütsel etkilerini karşılaştırmalı bir biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Nesillerin Duygusal ve İş Davranışsal Profilleri

Kuşak	Doğum Yılları	Duygusal Özellikler	İş Davranışları ve Motivasyon	Örgütsel Etkiler	Kaynaklar
Baby Boomers	1946–1964	Sadakat, aidiyet, temkinli duygusal ifade	Kurumsal bağlılık, disiplin, uzun vadeli hedef odaklılık	Değişime karşı temkin; güven ve bağlılık sağlar	Smola & Sutton 2002; Lyons & Kuron, 2013
X Kuşağı	1965–1980	Kontrollü duygusal ifade, pragmatik yaklaşım	Bağımsızlık, iş–yaşam dengesi, sonuç odaklılık	Özerklik talebi; adalet algısı yüksek	Twenge, vd., 2010; Lyons & Kuron, 2013

Y Kuşağı / Millennials	1981–1996	Açık duygusal ifade, psikolojik güven ihtiyacı	Anlam arayışı, geri bildirim ve takdir beklentisi	Psikolojik güven ve inovatif katkı sağlar	Ng vd., 2010; Ashkanasy & Daus, 2005
Z Kuşağı	1997–2010	Otantiklik, hızlı duygusal tepki	Hız, esneklik, bireysel özgürlük	Dijital iletişim yoğunluğu; stres ve kaygı yönetimi kritik	Özkan & Solmaz 2015; Costanza vd., 2012

Tablo 1, kuşakların iş yerinde duyguları nasıl deneyimlediğini ve ifade ettiğini anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır:

- **Baby Boomers**, güven ve aidiyet duygusunu merkeze alırken, değişime daha temkinli yaklaşır.
- **X Kuşağı**, özerklik ve adalet beklentisiyle daha kontrollü bir duygusal ifade sergiler.
- **Y Kuşağı**, psikolojik güven ve anlam arayışıyla daha açık, şeffaf ve geri bildirim odaklıdır.
- **Z Kuşağı**, hızlı tepki veren, dijital iletişime yatkın ve otantik olmayı önemseyen bir duygusal profile sahiptir.

Bu farklılıklar, örgütlerde hem çatışma hem de öğrenme potansiyeli yaratır. Kuşakların duygusal ihtiyaçlarını ve iş davranışlarını doğru okumak, liderlerin daha kapsayıcı, esnek ve etkili stratejiler geliştirmesine olanak tanır.

2.4. Nesiller Arası Duygusal Farkındalık ve Örgütsel Sonuçlar

Kuşakların duygusal beklentileri, iletişim tarzları ve iş yaşamına dair değerleri arasındaki farklılıklar, örgütlerde hem zorluklar hem de fırsatlar yaratan çok katmanlı bir dinamik oluşturmaktadır. Bu nedenle nesiller arası duygusal farkındalık, modern örgütlerin sürdürülebilir performans ve uyum hedefleri açısından kritik bir yetkinlik hâline gelmiştir. Her kuşağın duygusal ihtiyaçlarını ve iş yapma biçimlerini anlamak, yalnızca çatışmaları azaltmakla kalmaz; aynı zamanda öğrenme, yenilik ve iş birliği potansiyelini de güçlendirir (Ashkanasy ve Daus, 2005; Costanza vd., 2012).

Baby Boomers'ın istikrar ve bağlılık odaklı yaklaşımı, X Kuşağı'nın pragmatik ve özerklik arayışına dayalı tutumu, Y Kuşağı'nın açık iletişim ve psikolojik güven talebi ile Z Kuşağı'nın hız, esneklik ve otantiklik beklentisi birlikte yönetildiğinde, örgüt içinde zengin bir etkileşim alanı ortaya çıkmaktadır. Bu çeşitlilik doğru yönetildiğinde yaratıcı çözümler, güçlü ekip sinerjisi ve yüksek motivasyon üretirken; yanlış yönetildiğinde yanlış anlamalar, duygusal

kopukluklar ve çatışma riskini artırmaktadır. Araştırmalar, kuşak farklılıklarının örgütsel etkileşim ve performans üzerinde hem fırsatlar hem de riskler yarattığını göstermektedir (Lyons ve Kuron, 2013; Smola ve Sutton, 2002).

Örgütlerin bu çeşitliliği etkin biçimde yönetebilmesi için kuşaklar arası duygusal farkındalığı artıran stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejiler arasında eğitim programları yoluyla farkındalık geliştirme, esnek liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, açık iletişim kültürünün desteklenmesi ve çeşitliliği avantaja dönüştüren ekip yapılarının oluşturulması yer almaktadır. Özellikle liderlik ve insan kaynakları literatürü, kuşaklar arası farkındalık ve uyum stratejilerinin örgütsel performansı ve çalışan memnuniyetini artırdığını vurgulamaktadır (Eisenberg, 2007; Costanza vd., 2012).

Sonuç olarak, nesiller arası duygusal farkındalık, örgütlerin yalnızca çatışma yönetimi açısından değil; sürdürülebilir performans, çalışan bağlılığı ve pozitif örgütsel iklimin inşası açısından da temel bir gerekliliktir. Kuşakların farklılıklarını anlamak ve bu farklılıkları stratejik bir avantaja dönüştürmek, modern liderliğin en önemli sorumluluk alanlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, kuşaklar arası duygusal farkındalığın hem çalışan bağlılığı hem de inovasyon kapasitesi üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir (Ng vd., 2010; Twenge, 2010).

3. Nesiller Arası Duygusal Çatışmalar

Farklı kuşakların bir arada çalıştığı modern iş yerlerinde, duygusal çatışmalar çoğu zaman kaçınılmazdır. Bu çatışmalar yalnızca çalışma alışkanlıklarındaki farklılıklardan değil; aynı zamanda kuşakların duyguları algılama, ifade etme ve yorumlama biçimlerindeki ayrışmalardan da beslenmektedir. Her kuşağın değerleri, iletişim tarzı ve beklentileri farklılaştıkça, yanlış anlamalar, duygusal uyumsuzluklar ve iletişim kopuklukları ortaya çıkabilmektedir (Ashkanasy ve Humphrey, 2011). Bu nedenle, nesiller arası duygusal çatışmaların anlaşılması ve yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kritik bir önem taşımaktadır.

3.1. Duygusal Algı Farklılıkları

Her kuşak, belirli kavramları ve iş yaşamındaki durumları kendi tarihsel deneyimleri ve değer dünyası üzerinden yorumlamaktadır. Bu nedenle aynı olay, farklı kuşaklar tarafından farklı duygusal çerçeveler içinde algılanabilmektedir.

Örneğin;

- **Baby Boomers** için “saygı”, hiyerarşi, deneyim ve kıdeme dayalı bir kavramdır.

- **Y ve Z Kuşakları** için ise saygı, daha çok eşitlikçi iletişim, açıklık ve karşılıklı anlayışla ilişkilidir.

Benzer şekilde “sorumluluk”, “özgürlük”, “başarı” ve “sadakat” gibi kavramlar da kuşaklar arasında farklı duygusal yükler taşımaktadır. Bu farklı algılar, motivasyon stratejilerinden performans değerlendirmelerine kadar pek çok alanda uyumsuzluk yaratabilmektedir. Lyons ve Kuron (2013), kuşakların iş değerleri ve deneyimlerinin örgütsel davranış ve çatışmalar üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla duygusal algı farklılıklarını anlamak, kuşaklar arası çatışmaların temel nedenlerini çözümlmek için kritik bir adım olarak değerlendirilebilir.

3.2. İletişim Tarzlarının Duygusal Sonuçları

İletişim, duygusal çatışmaların hem kaynağı hem de çözüm alanıdır. Araştırmalar, kuşaklar arasındaki iletişim tarzı farklılıklarının iş yerinde yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açabileceğini göstermektedir (Smola & Sutton, 2002).

- **Baby Boomers ve X Kuşağı**, yüz yüze, daha resmi ve yapılandırılmış iletişim biçimlerini tercih eder (Lyons & Kuron, 2013).

- **Y ve Z Kuşakları** ise hızlı, dijital ve doğrudan iletişim kanallarına yönelir

Bu farklılıklar özellikle geri bildirim süreçlerinde belirginleşmektedir. Örneğin;

- **Baby Boomers**, geri bildirim daha resmi, yapılandırılmış ve belirli aralıklarla verilmesini beklerken,

- **Y ve Z Kuşakları**, anlık, açık ve sürekli geri bildirim talep etmektedir (Ng, vd., 2010).

Bu uyumsuzluk, geri bildirimlerin yanlış yorumlanmasına, duygusal tepki farklılıklarına ve iş birliği süreçlerinde aksamalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, iletişim tarzlarının kuşaklara göre uyarlanması, duygusal çatışmaların azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

3.3. Güç, Otorite ve Duygusal Tepkiler

Kuşaklar arası çatışmaların önemli bir boyutu da güç, otorite ve liderlik algılarıdır. Her kuşak, otoriteye ve liderlik tarzlarına farklı duygusal tepkiler verir:

- **Baby Boomers ve X Kuşağı**, hiyerarşik yapıları ve yetki devrini doğal ve gerekli görür.

- **Y ve Z Kuşakları** ise daha katılımcı, esnek ve yatay liderlik modellerini tercih eder.

Bu farklılıklar literatürde de desteklenmekte olup, kuşakların liderlik algılarının örgütsel uyum ve çatışmalar üzerinde belirleyici etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Lyons & Kuron, 2013; Ng vd., 2010). Örneğin: Aşırı otoriter bir liderlik yaklaşımı, genç kuşaklarda baskı, kaygı ve motivasyon kaybına yol açabilirken, aşırı esnek bir liderlik tarzı ise Baby Boomers için belirsizlik ve kontrol kaybı hissi yaratabilir.

Bu nedenle, liderlerin kuşakların otorite algılarını anlaması ve duygusal tepkileri öngörebilmesi, çatışmaların yönetilmesinde kritik bir beceridir.

3.4. Yönetim ve Çözüm Stratejileri

Nesiller arası duygusal çatışmalar, doğru yönetildiğinde örgütler için bir öğrenme ve yenilik fırsatına dönüşebilir. Araştırmalar, duygusal farkındalık, empati ve geri bildirim kültürünün geliştirilmesinin çatışmaları azaltmada etkili olduğunu göstermektedir (Ashkanasy ve Daus, 2005; Costanza vd., 2012).

Etkili çözüm stratejileri şunları içerir:

- **Duygusal farkındalık geliştirme:** Çalışanların kendi duygusal eğilimlerini ve diğer kuşakların duygusal tepkilerini anlaması.
- **Empati temelli iletişim:** Kuşaklar arası anlayışı güçlendirir ve yanlış anlamaları azaltır.
- **Esnek iletişim stratejileri:** Her kuşağın iletişim tercihine uygun yöntemlerin kullanılması.
- **Geri bildirim kültürü:** Açık, yapıcı ve kuşaklara göre uyarlanmış geri bildirim süreçleri.
- **Liderlik desteği:** Duygusal zekâ temelli liderlik, çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Sonuç olarak, nesiller arası duygusal çatışmalar kaçınılmaz olsa da doğru stratejilerle bu çatışmalar örgütsel gelişim, yaratıcılık ve iş birliği için güçlü bir kaynağa dönüşebilir.

4 . Nesiller Arası Duygusal Uyum ve İş Birliği

Modern iş yerlerinde farklı kuşakların bir arada çalışması artık istisnai bir durum değil; örgütsel yapının doğal ve kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu çeşitlilik, yalnızca bilgi ve deneyim açısından değil, aynı zamanda duygusal ifade biçimleri, iletişim tarzları ve iş motivasyonları bakımından da zengin bir

etkileşim alanı yaratır. Ancak bu zenginlik, doğru yönetilmediğinde çatışma riskini artırabilir; doğru değerlendirildiğinde ise güçlü bir iş birliği kültürünün temelini oluşturur (Lyons ve Kuron, 2013).

Nesiller arası duygusal uyum, çalışanların birbirlerinin duygusal ihtiyaçlarını, beklentilerini ve iletişim tarzlarını anlayabilmesiyle başlar. Bu uyum, yalnızca bireysel ilişkileri değil; ekip performansını, örgütsel bağlılığı ve psikolojik güveni de doğrudan etkiler. Bu nedenle, kuşaklar arası etkileşimde duygusal zekâ, psikolojik güven ve mentorluk ilişkileri kritik bir rol oynar.

4.1. Duygusal Zekâ ve Kuşaklar Arası Etkileşim

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını tanıma, düzenleme ve başkalarının duygularını anlama kapasitesini ifade eder (Goleman, 1998). Çok kuşaklı ekiplerde duygusal zekâ, özellikle farklı kuşakların duygu ifade biçimlerini anlamak ve ortak bir iletişim dili geliştirmek açısından belirleyici bir yetkinliktir.

Aşağıdaki tablo, kuşakların duygusal zekâ bileşenleri açısından öne çıkan eğilimlerini karşılaştırmalı biçimde göstermektedir:

Tablo 2: Kuşakların Duygusal Zekâ Bileşenleri Açısından Karşılaştırılması

Duygusal Zekâ Becerisi	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Empati	Deneyime dayalı, mentor rolü güçlü	Analitik ve çözüm odaklı	Yüksek duyarlılık, geri bildirim talebi	Otantik yaklaşım, hızlı dijital tepki
Öz Farkındalık	Disiplinli ve kontrollü	Pragmatik ve bağımsız	Açık duygusal ifade	Hızlı ve yoğun duygusal tepki
Duygusal Düzenleme	Stres altında sabırlı	Esnek ve özerk	Geri bildirimle uyum sağlar	Dijital baskıya karşı hassas

Tablo 2, Goleman (1995) tarafından tanımlanan duygusal zekâ bileşenleri ile kuşak farklılıkları üzerine yapılan çalışmaların sentezinden derlenmiştir (Lyons & Kuron, 2013; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; Smola & Sutton, 2002).

Bu farklılıklar, ekip içi iletişimde hem tamamlayıcı hem de zorlayıcı dinamikler yaratabilir. Örneğin, Baby Boomers'ın deneyim temelli empatisi, Y Kuşağı'nın açık iletişim beklentisiyle birleştiğinde güçlü bir öğrenme ortamı oluşabilir. Ancak Z Kuşağı'nın hızlı duygusal tepkileri, daha kontrollü iletişim tarzına sahip X Kuşağı ile zaman zaman uyumsuzluk yaratabilir.

4.2. Psikolojik Güven ve Aidiyet

Psikolojik güven, bireylerin iş yerinde kendilerini ifade ederken risk almaktan çekinmemesi, hata yapma korkusu yaşamaması ve fikirlerini özgürce paylaşabilmesi anlamına gelir (Edmondson, 1999). Çok kuşaklı ekiplerde psikolojik güvenin sağlanması, duygusal uyumun en önemli bileşenlerinden biridir. Her kuşağın psikolojik güveni farklı unsurlarla ilişkilendirdiği görülmektedir. Bunlar:

- **Baby Boomers:** Saygı, deneyimin tanınması ve kurumsal bağlılık
- **X Kuşağı:** Adalet, özerklik ve net beklentiler
- **Y Kuşağı:** Açık iletişim, geri bildirim ve anlam duygusu
- **Z Kuşağı:** Otantiklik, hız ve dijital etkileşim

Bu farklılıkların yönetilmesi, ekip içinde güven duygusunu güçlendirir ve iş birliğini artırır. Psikolojik güvenin yüksek olduğu ekiplerde çalışanlar daha yaratıcı, daha cesur ve daha bağlıdır.

4.3. Öğrenme ve Mentorluk İlişkilerinin Duygusal Boyutu

Mentorluk ve tersine mentorluk uygulamaları, kuşaklar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını destekleyen etkili mekanizmalardır (Day, 2014). Bu tür ilişkiler yalnızca teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda kuşaklar arasında güvene dayalı ilişkilerin gelişmesine, duygusal bağların kurulmasına ve karşılıklı anlayışın güçlenmesine de katkı sağlar. Böylece mentorluk süreçleri, örgüt içinde sadece öğrenmeyi değil, aynı zamanda duygusal uyumu ve kuşaklar arası bütünleşmeyi destekleyen önemli bir sosyal bağlama dönüşür.

- **Baby Boomers ve X Kuşağı,** deneyimlerini paylaşırken duygusal doyum ve anlam hissi yaşar.
- **Y ve Z Kuşakları,** dijital yetkinliklerini aktarırken kendilerini değerli hisseder ve otorite algısını esnetir.

Bu karşılıklı öğrenme süreci, kuşaklar arası önyargıları azaltır, empatiyi artırır ve ekip içi uyumu güçlendirir.

Nesiller arası duygusal uyumun sağlanması için örgütlerin şu stratejilere odaklanması önemlidir:

- **Duygusal zekâ geliştirme:** Empati, öz farkındalık ve duygu düzenleme becerileri güçlendirilmelidir.
- **Psikolojik güven ortamı oluşturma:** Her kuşağın farklı duygusal beklentileri dikkate alınmalıdır.

- **Mentorluk uygulamalarını yaygınlaştırma:** Bilgi ve deneyim paylaşımı, duygusal bağları güçlendirir.
- **Esnek iletişim stratejileri:** Kuşakların iletişim tercihleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu yaklaşımlar, iş yerinde pozitif bir duygusal iklim yaratır, çatışma riskini azaltır ve sürdürülebilir bir iş birliği kültürünü destekler.

5. Liderlik Perspektifinden Nesiller Arası Duygular

Liderlik, yalnızca hedef belirlemek ve süreçleri yönetmekten ibaret değildir; aynı zamanda örgüt içinde var olan duygusal dinamikleri fark etmeyi, anlamayı ve bu dinamikleri uyumlu bir yapıya dönüştürmeyi gerektiren çok boyutlu bir sorumluluktur. Farklı kuşakların birlikte çalıştığı günümüz iş ortamlarında liderler, kuşakların duygusal ihtiyaçlarını, beklentilerini ve iletişim biçimlerini doğru okuyabildiklerinde, örgütsel iklim daha kapsayıcı, daha güvenli ve daha üretken bir yapıya dönüşmektedir (Ashkanasy ve Humphrey, 2011).

Kuşaklar arası duygusal farklılıklar, liderlerin hem çatışma yönetimi hem de motivasyon süreçlerinde daha esnek, daha duyarlı ve çok boyutlu bir yaklaşım benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Baby Boomers kuşağının bağlılık ve istikrar beklentisi, X Kuşağı'nın özerklik ve denge arayışı, Y Kuşağı'nın anlam, katılım ve geri bildirim ihtiyacı ile Z Kuşağı'nın hız, otantiklik ve duygusal kabul beklentisi birlikte düşünüldüğünde, tek tip bir liderlik anlayışının bu çeşitliliği yönetmede yetersiz kalacağı açıkça görülmektedir. Bu bağlamda liderlik, standart uygulamalarla değil; kuşakların duygusal dünyalarını gözeten, farklılıkları çatışma kaynağı değil uyum alanı olarak ele alan bütüncül bir anlayış üzerine inşa edilmelidir.

5.1. Liderlerin Duygusal Arabuluculuk Rolü

Nesiller arası duygusal çatışmaların yönetiminde liderler çoğu zaman birer arabulucu rolü üstlenmektedir. Ancak bu arabuluculuk, yalnızca ortaya çıkan çatışmaları çözmeye odaklanan teknik bir süreç değildir; aynı zamanda kuşakların duygusal algı dünyalarını anlamayı, adalet ve kapsayıcılık duygusunu gözetmeyi ve iletişim kanallarını sürekli açık tutmayı içeren bütüncül bir duygusal liderlik pratiğidir (Goleman vd., 2002). Bu yönüyle duygusal arabuluculuk, örgüt içinde yalnızca sorun giderici bir mekanizma değil, aynı zamanda güven inşa eden ve duygusal uyumu güçlendiren yapısal bir süreç olarak işlev görmektedir.

Örneğin:

- **Baby Boomers ile Y Kuşağı** arasındaki geri bildirim tarzı farkları, liderin doğru yönlendirmesiyle uyumlu bir iletişim modeline dönüştürülebilir.
- **X Kuşağı'nın özerklik ihtiyacı**, Y ve Z Kuşaklarının hızlı geri bildirim beklentileriyle dengelendiğinde ekip içinde daha akıcı bir iş birliği sağlanabilir.

Bu süreçte liderin empati, duygusal farkındalık ve iletişim becerileri belirleyici bir rol oynar. Lider, kuşaklar arası duygusal gerilimleri yalnızca çözmekle kalmaz; aynı zamanda bu gerilimleri öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürür.

5.2. Farklı Nesiller İçin Farklı Duygusal Yaklaşımlar

Her kuşağın duygusal beklentileri ve iş yaşamına dair öncelikleri farklıdır. Bu nedenle liderlerin, kuşaklara özgü duygusal ihtiyaçları dikkate alan esnek stratejiler geliştirmesi gerekir. Tablo 3, kuşakların duygusal beklentileri ile liderlik yaklaşımlarının nasıl uyumlandırılabileceğini göstermektedir:

Tablo 3: Kuşakların Duygusal Beklentileri ile Liderlik Yaklaşımlarının Uyumlandırılması

Kuşak	Duygusal Beklenti	Liderlik Yaklaşımı
Baby Boomers	Saygı, bağlılık, güven	Deneyime dayalı, hiyerarşik ama destekleyici liderlik; uzun vadeli hedef vurgusu
X Kuşağı	Özerklik, adalet	Pragmatik, esnek, sonuç odaklı ve güven veren liderlik
Y Kuşağı	Takdir, anlam, geri bildirim	Katılımcı, şeffaf ve teşvik edici liderlik; sık geri bildirim
Z Kuşağı	Otantiklik, hız, esneklik	Dijital iletişime açık, hızlı tepki veren, esnek yönetim

Bu farklılaşmış yaklaşımlar, liderlerin kuşaklar arası uyumu güçlendirmesine ve ekip içinde daha sağlıklı bir duygusal atmosfer oluşturmaya yardımcı olur.

5.3. Liderlik Stratejilerinin Örgütsel Etkisi

Liderlerin, farklı nesillerin duygusal farklılıklarını yönetme kapasitesi, doğrudan örgütsel performansı, çalışan bağlılığını ve olumlu bir iş iklimini etkiler (Edmondson, 1999). Bu nedenle etkili liderlik, yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda insanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmayı gerektirir. Bu bağlamda etkili liderlik stratejileri şunları içerir:

- **Duygusal farkındalık geliştirme:** Liderlerin kuşakların duygusal tepkilerini öngörebilmesi, çatışmaları önler.
- **Empati ve geri bildirim kültürü:** Çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlar.
- **Çatışma çözüm mekanizmaları:** Duygusal çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesini mümkün kılar.
- **Motivasyon ve ödüllendirme farklılaştırması:** Kuşakların motivasyon kaynaklarına göre özelleştirilmiş stratejiler geliştirir.

Bu yöntemler, çok kuşaklı ekiplerde uyumu artırır, bağlılığı güçlendirir ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratır.

6. Dijitalleşme ve Nesiller Arası Duygusal Deneyim

Dijital dönüşüm, modern iş yerlerinin yapısını yalnızca teknik açıdan değil; aynı zamanda duygusal, sosyal ve kültürel boyutlarıyla da köklü biçimde değiştirmiştir. Uzaktan çalışma modelleri, hibrit düzenler, sürekli çevrimiçi olma hâli ve dijital iletişim araçlarının yoğun kullanımı, farklı kuşakların iş deneyimini ve duygusal tepkilerini yeniden şekillendirmiştir (Sonnentag ve Fay, 2018). Bu değişim, kuşaklar arası etkileşimlerde hem yeni fırsatlar sunarken hem de yeni gerilim alanları yaratmaktadır.

Dijitalleşmenin duygusal etkileri, kuşakların teknolojiye yatkınlıkları, iletişim hızına verdikleri önem ve iş-yaşam dengesi algılarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle, dijital ortamlarda kuşaklar arası duygusal deneyimi anlamak, yalnızca çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı açısından değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir performansı ve sağlıklı iletişimi açısından da önemlidir. Dijital teknolojiler, iletişimi hızlandırmanın yanı sıra duygusal yoğunluğu da artırabilir. Sürekli çevrimiçi olma baskısı, anlık mesajlaşma uygulamaları, e-posta trafiği ve proje yönetim platformları, çalışanların duygusal yükünü yükselten unsurlar hâline gelebilir (Derks, vd., 2016). Bu durum, dijitalleşmenin sadece verimlilik ve hız kazandırmakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin duygusal deneyimlerini de etkileyen bir boyut taşıdığını göstermektedir. Kuşakların dijital araçlara verdiği tepkiler belirgin biçimde farklılaşır:

- **Baby Boomers:** Dijital iletişimde daha temkinlidir; yüz yüze etkileşimi daha güvenilir bulur.
- **X Kuşağı:** Dijital araçları işlevsel ve amaç odaklı kullanır; iş-yaşam dengesi önceliklidir.
- **Y Kuşağı:** Dijital iletişime doğal bir yatkınlık gösterir; hızlı geri bildirim ve anlık etkileşim bekler.

- **Z Kuşağı:** Dijital yerlilerdir; sürekli çevrimiçi olma hâli doğal kabul edilir ancak bu durum duygusal yorgunluğu artırabilir.

Dijitalleşme, iletişim hızını artırırken yanlış anlamaları da çoğaltabilir. Ton, mimik ve beden dilinin kaybolduğu dijital ortamlar, özellikle kuşaklar arası duygusal uyumsuzlukları görünür hâle getirir. Bu nedenle, dijital iletişimde netlik, açıklık ve duygusal farkındalık kritik önem taşır.

6.2 Uzaktan ve Hibrit Çalışmada Nesiller Arası Duygular

Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, kuşakların iş deneyimini ve duygusal tepkilerini yeniden tanımlamıştır (Choudhury, vd., 2020). Bu modeller, her kuşak için farklı duygusal avantajlar ve zorluklar yaratır:

- **Psikolojik güven:** Dijital kanallar üzerinden iletişim, özellikle Y ve Z kuşaklarında belirsizlik ve kaygı yaratabilir.
- **Bağlılık:** Baby Boomers ve X Kuşağı için yüz yüze temasın azalması, aidiyet duygusunu zayıflatabilir.
- **İş-yaşam dengesi:** Sürekli erişilebilirlik beklentisi, tüm kuşaklarda stres ve tükenmişlik riskini artırabilir.

Uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik, genç kuşaklar için özgürlük ve hız anlamına gelirken, deneyimli kuşaklar için kontrol kaybı ve iletişim kopukluğu hissi yaratabilir. Bu nedenle, hibrit modellerde duygusal uyumu sağlamak için açık iletişim, net beklentiler ve esnek liderlik yaklaşımları kritik öneme sahiptir.

Dijitalleşen iş yerlerinde kuşaklar arası duygusal uyumu güçlendirmek için örgütlerin şu stratejilere odaklanması önerilir:

- **Dijital iletişim protokolleri oluşturmak:** Hangi mesajların hangi kanallardan iletileceği netleştirilmelidir.
- **Psikolojik güveni dijital ortamda desteklemek:** Y ve Z kuşaklarının geri bildirim ve etkileşim beklentileri dikkate alınmalıdır.
- **Dijital yorgunluğu önlemek:** Molalar, çevrimdışı zamanlar ve iş-yaşam dengesi teşvik edilmelidir.
- **Liderlerin dijital rol model olması:** Liderlerin dijital iletişim davranışları, kuşaklar arası duygusal tepkileri doğrudan etkiler.

Bu stratejiler, dijitalleşmenin yarattığı duygusal yükü azaltır, kuşaklar arası uyumu güçlendirir ve örgütsel performansı destekler.

7. Örgütsel Duygusal İklim Açısından Değerlendirme

Örgütsel duygusal iklim, çalışanların iş yerinde hissettikleri genel atmosferi ve bunun davranışlar, ilişkiler ve performans üzerindeki etkilerini ifade eder (Ashkanasy, vd., 2002). Çok kuşaklı iş yerlerinde bu iklim, kuşakların farklı duygusal eğilimleri, iletişim tarzları ve beklentileriyle şekillenen oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Baby Boomers güven ve bağlılığa önem verirken, X Kuşağı pragmatik ve dengeli bir yaklaşımı benimser. Y Kuşağı, açık ifade ve anlam arayışını ön planda tutarken, Z Kuşağı hız ve otantik deneyimlere odaklanır. Tüm bu farklılıklar bir araya geldiğinde, örgüt içinde hem zengin bir duygusal çeşitlilik oluşur hem de zaman zaman gerilimli durumlara yol açabilecek potansiyel çatışmalar ortaya çıkar (Lyons ve Kuron, 2013). Bu çeşitlilik doğru yönetildiğinde, örgüt içinde yaratıcılığı, inovasyonu ve iş birliğini artıran güçlü bir sinerji ortaya çıkar. Ancak yanlış yönetildiğinde, duygusal kopukluk, çatışma, motivasyon kaybı ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, örgütlerin duygusal iklimi bilinçli bir şekilde şekillendirmesi, kuşaklar arası uyumu destekleyen stratejiler geliştirmesi ve liderlerin duygusal farkındalığını güçlendirmesi kritik bir gerekliliktir.

7.1. Pozitif Duygusal İklim ve Performans İlişkisi

Araştırmalar, pozitif bir duygusal iklimin çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve örgütsel performansı anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (George, 1990). Çok kuşaklı ekiplerde ise pozitif bir iklimin oluşması, her kuşağın farklı duygusal ihtiyaçlarının fark edilmesine ve bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Yani, sadece iyi niyetli bir ortam yaratmak yeterli değildir; kuşakların beklentilerini anlamak ve onların duygusal deneyimlerine duyarlı yaklaşımlar geliştirmek, sürdürülebilir bir performans ve bağlılık için kritik bir rol oynar.

Pozitif iklimin temel bileşenleri şunlardır:

- **Psikolojik güven:** Çalışanların fikirlerini ve duygularını ifade ederken risk almaktan çekinmemesi.
- **Duygusal zekâ ve liderlik desteği:** Liderlerin empati, farkındalık ve uyum becerileriyle kuşaklar arası iletişimi kolaylaştırması.
- **Mentorluk ve tersine mentorluk:** Kuşaklar arası bilgi ve deneyim paylaşımının duygusal bağları güçlendirmesi.
- **Dijital iletişim protokolleri:** Sürekli erişilebilirlikten kaynaklanan stresin azaltılması.

Pozitif duygusal iklim yalnızca bireysel performansı değil; ekip sinerjisini, yaratıcılığı ve örgütün inovasyon kapasitesini de güçlendirir.

7.2. Kurumsal Politikalar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerin duygusal iklimi yönetebilmesi için kurumsal politikaların kuşaklar arası farklılıkları dikkate alacak şekilde tasarlanması gerekir (McCrandle & Fell, 2020; Apaydin & Kaya, 2020). Bu kapsamda uygulanabilecek stratejiler şunlardır:

- **Çok kuşaklı eğitim programları:** Çalışanların kuşaklar arası farkındalığını artırır ve iletişim becerilerini güçlendirir.
- **Esnek ve kapsayıcı liderlik stratejileri:** Her kuşağın duygusal ihtiyaçlarına uygun yönetim yaklaşımları geliştirir.
- **Duygusal destek mekanizmaları:** Stres, iş yükü ve dijital yorgunlukla başa çıkmayı destekleyen psikolojik danışmanlık ve refah programları.
- **Geri bildirim ve takdir sistemleri:** Kuşakların motivasyon kaynaklarına göre özelleştirilmiş geri bildirim modelleri.

Bu politikalar, örgütsel kültürü güçlendirir, çalışan bağlılığını artırır ve duygusal uyumu destekler (McCrandle & Fell, 2020).

Nesiller arası farklılıklar ve dijitalleşmenin etkileri, örgütsel duygusal iklimin temel belirleyicilerindedir (McCrandle, 2014; Goleman, 1995). Pozitif bir duygusal iklim:

- Çalışan motivasyonunu artırır,
- Ekip içi iş birliğini güçlendirir,
- Çatışma riskini azaltır,
- İnovasyon kapasitesini yükseltir.

Örgütlerin bu iklimi sürdürülebilir kılabilmesi için duygusal farkındalık, kapsayıcı liderlik ve kuşaklar arası uyumu destekleyen politikalar geliştirmesi gereklidir. Böylece, çok kuşaklı iş yerleri yalnızca çeşitliliğin değil, aynı zamanda duygusal zenginliğin de kaynağı hâline gelir.

8. Uygulama Örnekleri ve Vaka Tartışmaları

Nesiller arası duygusal farklılıklar ve dijitalleşmenin iş yerindeki etkileri, teorik çerçeveler ve tablolar aracılığıyla anlaşılabilir olsa da bu dinamiklerin gerçek iş ortamlarında nasıl ortaya çıktığını görmek, konuyu daha iyi kavramayı sağlar. Bu nedenle, çok kuşaklı ekiplerden alınan örnekler, duygusal çatışma senaryoları ve başarılı uyum modelleri, kuramsal bilgiyi somutlaştıran değerli araçlar olarak öne çıkar. Aşağıdaki örnekler, kuşaklar arası etkileşimlerin örgüt içinde nasıl şekillendiğini ve hangi stratejilerin etkili olduğunu göstermektedir.

8.1 Çok Kuşaklı Ekiplerden Örnekler

Örnek 1: Uluslararası Danışmanlık Firması

Baby Boomers, X, Y ve Z kuşaklarından oluşan bir proje ekibi, teslim tarihleri konusunda sürekli çatışma yaşamaktadır.

- Baby Boomers, uzun vadeli planlama ve titiz çalışma alışkanlıklarıyla süreci ağırdan almakta,
- Y ve Z kuşakları ise hızlı teslimat, anlık geri bildirim ve çevik çalışma beklentisi taşımaktadır.

Ekip lideri, bu gerilimi azaltmak için tersine mentorluk uygulamasını devreye sokmuştur.

- Z Kuşağı çalışanları dijital araçlar ve hız odaklı yöntemler konusunda ekibe rehberlik ederken,
- Baby Boomers deneyimlerini aktararak stratejik düşünme ve risk yönetimi konularında katkı sağlamıştır.

Bu yaklaşım hem zaman yönetimini optimize etmiş hem de kuşaklar arası duygusal çatışmayı belirgin biçimde azaltmıştır (Day, 2014).

Örnek 2: Üretim Şirketi

Üretim hattında Baby Boomers ve X Kuşağı ağırlıklı bir ekipte motivasyon düşüşü gözlemlenmiştir.

- Genç kuşak çalışanlar daha fazla takdir, anlam ve gelişim fırsatı beklerken,
- Deneyimli kuşaklar güven, istikrar ve aidiyet duygusunu öncelikli görmektedir.

İnsan kaynakları departmanı, kuşaklara özel geri bildirim ve ödüllendirme sistemleri tasarlamıştır.

- Baby Boomers için uzun vadeli bağlılığı güçlendiren uygulamalar,
- Y ve Z Kuşakları için ise anlık takdir, gelişim fırsatları ve esnek çalışma modelleri devreye alınmıştır.

Bu farklılaştırılmış yaklaşım, ekip içi uyumu artırmış ve üretkenliği yükseltmiştir (Smola ve Sutton, 2002).

Örnek 3: Geri Bildirim Yoğunluğu ve Kuşaklar Arası Gerilim

Bir Millennial çalışan, X Kuşağı yöneticisine sürekli e-posta ve anlık mesaj göndererek proje ilerlemesi hakkında bilgi istemektedir.

- Y Kuşağı çalışanı, hızlı geri bildirim ve sürekli iletişim beklentisi taşımaktadır.
- X Kuşağı lider, bu yoğun iletişimi gereksiz ve rahatsız edici bulmakta, duygusal tepkisini sert bir şekilde göstermektedir.

Bu durumu çözebilmek amacıyla:

- **Empati geliştirme:** Lider, genç çalışanın neden hızlı geri bildirim istediğini anlamaya yönlendirilir.
- **İletişim protokolleri belirleme:** Hangi konuların e-posta, hangilerinin toplantı veya proje yönetim uygulaması üzerinden iletileceği netleştirilir.
- **Duygusal zekâ eğitimi:** Hem lider hem çalışan için duygu düzenleme ve çatışma yönetimi becerileri geliştirilir (Goleman, 1998).

Bu yaklaşım hem iletişim kalitesini artırmış hem de duygusal gerilimi azaltarak ekip uyumunu güçlendirmiştir.

Araştırmalar, çok kuşaklı ekiplerde duygusal uyumun artırılmasının birkaç temel stratejiyle mümkün olduğunu göstermektedir:

- **Duygusal farkındalık eğitimleri:** Çalışanların kendi kuşaklarının ve diğer kuşakların duygusal tepkilerini anlamasını sağlar (Lyons ve Kuron, 2013).
- **Mentorluk ve tersine mentorluk:** Bilgi ve deneyim paylaşımı, kuşaklar arası önyargıları azaltır ve duygusal bağları güçlendirir (Day, 2014).
- **Dijital araçların bilinçli kullanımı:** Dijital yorgunluk ve stres yönetimi, özellikle genç kuşaklarda duygusal dengeyi destekler (Derks, vd., 2016).
- **Kuşaklara göre uyarlanmış liderlik:** Geri bildirim, ödüllendirme ve esneklik stratejileri kuşakların motivasyon kaynaklarına göre farklılaştırılır.

Bu modeller hem çalışan bağlılığını hem de örgütsel performansı artıran uygulanabilir çözümler sunar.

Sonuç ve Geleceğe Yönelik Öngörüler

Nesiller arası duygusal dinamikler, modern örgütlerin hem en büyük zorluklarından hem de en güçlü potansiyel kaynaklarından biridir. Baby Boomers'ın istikrar ve bağlılık odaklı yaklaşımı, X Kuşağı'nın pragmatik ve özerk tutumu, Y Kuşağı'nın anlam ve geri bildirim arayışı, Z Kuşağı'nın hız ve otantiklik beklentisi bir araya geldiğinde, iş yerleri çok katmanlı ve duygusal olarak zengin bir ekosisteme dönüşür. Bu ekosistemin sağlıklı işlemesi,

örgütlerin duygusal farkındalığı, liderlik stratejileri ve dijitalleşme süreçlerini ne ölçüde etkin yönettiğine bağlıdır.

Günümüzün dijitalleşen iş ortamında, kuşaklar arası duygusal deneyimler daha da karmaşık bir hâl almaktadır. Sürekli çevrimiçi olma durumu, dijital yorgunluk, uzaktan çalışma modelleri ve hız odaklı iletişim biçimleri, farklı kuşaklarda çeşitli baskı ve motivasyon tepkilerine yol açabilmektedir. Deneyimli kuşaklarda aidiyet ve kontrol kaybı hissi öne çıkarken, genç kuşaklarda hız ve dijital etkileşim kaynaklı stres ve gerilimler görülebilmektedir.

Bu çerçevede, geleceğin örgütleri için kritik olan, kuşaklar arası duygusal uyumu stratejik bir öncelik olarak ele almak, dijital refahı sağlamak ve esnek çalışma modellerini benimsemektir. Böylece çok kuşaklı örgüt yapıları hem verimlilik hem de psikolojik güven açısından sürdürülebilir bir şekilde yönetilebilir.

Öneriler şu başlıklar altında öne çıkmaktadır:

- **Duygusal zekâ temelli liderlik kritik hâle gelecek:** Empati, duygu düzenleme ve etkili iletişim becerileri, çok kuşaklı ekiplerde başarının temel belirleyicisi olacak.
- **Dijital refah uygulamaları yaygınlaşacak:** Dijital yorgunluk ve sürekli erişilebilirlik baskısı, yeni psikolojik destek modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılacak.
- **Tersine mentorluk ve çok yönlü öğrenme modelleri güçlenecek:** Genç kuşakların dijital yetkinlikleri ile deneyimli kuşakların stratejik bilgeliği birleşerek daha dengeli ve etkili ekipler ortaya çıkaracak.
- **Kuşaklar arası farklılıklar rekabet avantajına dönüşecek:** Çeşitliliği yönetebilen örgütler, inovasyon, yaratıcılık ve adaptasyon kapasitesinde belirgin bir üstünlük elde edecek.

Sonuç olarak, nesiller arası duygusal dinamikleri anlamak ve yönetmek, modern örgütler için yalnızca bir insan kaynakları konusu değil; stratejik bir zorunluluktur. Duygusal farkındalık, kapsayıcı liderlik ve dijital uyum stratejileri, sürdürülebilir ve güçlü bir örgütsel iklimin temel taşları olacaktır.

Kaynakça

- Apaydin, C., & Kaya, F. (2020). An analysis of the preschool teachers' views on alpha generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), 124–141.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 41(3), 399–420. 10.2139/ssrn.3494473
- Costanza, D. P., Badger, L. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Day, D. V. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press. ISBN: 9780199755615
- Derks, D., Bakker, A. B., & Peters, P. (2016). Work-related smartphone use, work–family conflict and exhaustion: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 65(3), 416–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberg, N. (2007). Empathy-related responding and prosocial behaviour. *Novartis Foundation Symposium*, 278, 71–80; discussion 80–96, 216–221.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107–116. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.107>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Özkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees: Generation Z and their implications for the workplace. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 476–483. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)
- Pilcher, J. (1994). *Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy*. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481–495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnentag, S., & Fay, D. (2018). Self at work and engagement. In D. L. Ferris, R. E. Johnson, & C. Sedikides (Eds.), *The self at work: Fundamental theory and research* (pp. 319–340). Routledge/Taylor & Francis Group.. <https://doi.org/10.4324/9781315626543-14>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Duygusal Emek 2.0: Ekran-Aracılı, Uzaktan ve Hibrit Çalışma

Gamze Özcan¹

Ergün Kara²

Özet

Teknolojik ilerlemeler, işyerindeki duygusal deneyimi daha da karmaşık hâle getirmiştir. Özellikle COVID-19 pandemisiyle şekillenen uzaktan çalışma ortamı, çalışanlardan sürekli uyum sağlama ve duygusal dayanıklılık gerektirmektedir. Çalışanların sürekli profesyonel görünmeleri, hızlı yanıt vermeleri ve pozitiflik sergilemeleri beklenirken; yüz yüze etkileşime özgü bedensel ipuçları ve geri bildirimler olmaksızın, sanal ortamlarda empati, ilgi ve coşku sunmaları gerekmektedir. Bu bedensellikten yoksunluk, duygusal emeğin yerine getirilmesini zorlaştırmakta, işyerindeki duygusal süreçlere daha karmaşık bir boyut kazandırmaktadır. Dijital görünürlük ve sürekli katılım beklentisi, çalışanların sanal ortamlarda daha sık yüzeyel rol yapma stratejilerine başvurmalarına yol açarken; bazı durumlarda, ilişkilerin sürdürülebilmesi ve profesyonel kimliğin korunması amacıyla derinlemesine rol yapma da zorunlu hâle gelebilmektedir. Bu çalışma, duygusal emeğin dijitalleşen çalışma yaşamında geçirdiği dönüşümü ele alarak “**Duygusal Emek 2.0**” kavramını kavramsal bir çerçeve olarak önermekte; bu kavramın literatüre sunduğu katkıyı tartışmakta ve dijital bağlamda duygusal emeğin nasıl yeniden ele alınması gerektiğine ilişkin kuramsal ve yönetsel çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, gaanzcozcan22@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7005-4758

2 Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, ergunkara@osmaniye.edu.tr ORCID: 0000-0002-7815-1111

1. Giriş

Duygusal emek kavramı, çalışma yaşamında işin duygusal taleplerini karşılamak amacıyla duyguların nasıl düzenlendiğini ve yönetildiğini açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Hochschild'ın (1983) öncü çalışmalarıyla literatüre kazandırılan bu kavram, çalışanların örgütsel beklentileri doğrultusunda duygularını bastırma, dönüştürme ya da sergileme süreçlerine odaklanmıştır. Uzun süre boyunca duygusal emek, ağırlıklı olarak yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektörleri bağlamında ele alınmış; müşterilerle doğrudan temasın, çalışanların duygusal performanslarını nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Ancak son yıllarda çalışma hayatında yaşanan dijital dönüşüm, duygusal emeğin üretildiği ve deneyimlendiği bağlamı köklü biçimde değiştirmiştir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş etkileşimleri büyük ölçüde ekran-aracılı hale gelmiştir. Video konferanslar, çevrimiçi toplantılar, kurumsal mesajlaşma sistemleri ve dijital performans izleme araçları, çalışanların yalnızca iş yapma biçimlerini değil; aynı zamanda duygularını nasıl ifade etmeleri gerektiğini de yeniden tanımlamaktadır. Çalışanlar sanal işyerlerine uyum sağladıkça, duygusal yönetim sorumluluğu yalnızca devam etmekle kalmamakta; teknoloji aracılı iletişim, yalnız çalışma koşulları ve artan gözetim nedeniyle çoğu durumda daha da yoğunlaşmaktadır (Zoonen ve ark., 2021). Bu süreç, duygusal emeğin daha sürekli, daha görünmez ve daha bireyselleştirilmiş biçimlerde yeniden üretilmesine yol açmaktadır (Brook, 2009; Grandey & Gabriel, 2015). Fiziksel olarak işyerinde bulunmayan çalışanlardan bile profesyonel, uyumlu ve pozitif bir duygusal duruş sergilemeleri beklenmektedir. Üstelik bu beklenti, çoğu zaman açık kurallardan ziyade örtük normlar ve dijital denetim mekanizmaları aracılığıyla inşa edilmektedir (Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

Bu bölüm, söz konusu dönüşümü “*Duygusal Emek 2.0*” kavramı çerçevesinde ele almayı ve duygusal emek literatürüne özgün ve güncel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Öncelikle çalışma, duygusal emeği yalnızca hizmet sektörü ve yüz yüze etkileşim bağlamında ele alan klasik yaklaşımların ötesine geçerek, ekran-aracılı etkileşimlerin, uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini kuramsal açıdan incelemekte ve dijitalleşen çalışma ortamlarında duygusal emeğin nasıl yeniden yapılandığını tartışmaktadır. Bu bağlamda önerilen *Duygusal Emek 2.0* kavramı, dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin süreklilik kazanan, görünmezleşen ve bireyselleştirilen yapısını açıklamayı amaçlayan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan bu bölüm beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, çalışmanın girişini oluşturarak duygusal emeğin çalışma yaşamındaki önemini ve dijital dönüşüm bağlamında ele alınma gerekçesini ortaya koymaktadır. İkinci bölümde duygusal emek kavramının ortaya çıkışı, öncülleri ve kuramsal

temelleri ve boyutları ele alınmakta; üçüncü bölüm, dijitalleşme süreciyle birlikte çalışma ilişkilerinde yaşanan dönüşüme odaklanmakta; bu bağlamda ekran-aracılı çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma biçimlerinin duygusal emek üzerindeki etkileri alt başlıklar altında tartışılmaktadır. Dördüncü bölümde, duygusal emek ve dijital çalışma bağlamına ilişkin mevcut literatür sistematik biçimde gözden geçirilmekte ve ilgili çalışmaların bulguları değerlendirilmektedir. Beşinci ve son bölümde ise sonuçlar tartışılmakta ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

2. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı ilk kez Arlie Russell Hochschild'in 1983 yılında yayımladığı *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi) adlı kitabında sistematik biçimde ele alınmıştır. Hochschild'e göre duygusal emek, örgütlerin çalışanlardan beklediği yüz ifadeleri, ses tonu ve bedensel tepkilerin bir değişim değeri kazanarak ücret karşılığında dolaşıma sokulmasıyla ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983, s. 7). Bu bağlamda Hochschild, herkes tarafından gözlemlenebilir mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek amacıyla duyguların yönetilmesini "duygu yönetimi" olarak tanımlamakta; bu sürecin ücret karşılığında gerçekleştirilmesi durumunda ise "duygusal emek" kavramını kullanmaktadır.

Hochschild, duygusal emek sürecini bir tiyatro oyununa benzeterek, çalışanların çalışma yaşamında birer oyuncu gibi belirli rolleri sürekli olarak sergilediklerini ifade etmektedir. Ona göre özellikle hizmet sektörü çalışanları, hizmet sundukları kişilerle etkileşimleri sırasında sürekli bir duygusal performans hâlinindedir (Hochschild, 1983, s. 33). Bununla birlikte, çalışanlardan sergilenmesi beklenen duygular tüm hizmet işlerinde aynı olmamaktadır. Wharton ve Erickson (1993), bu duyguları bütünleştirici, ayrıştırıcı ve maskelenen duygular olmak üzere üç kategori altında sınıflandırmaktadır (s. 466). Bütünleştirici duygulara, ağırlama endüstrisinde müşteriyle yüz yüze etkileşim hâlinde olan ön büro çalışanlarının sürekli nazik, sıcak ve güler yüzlü olmaları örnek gösterilebilir. Ayrıştırıcı duygulara ise alacak tahsildarlarının kızgınlık ve sertlik gibi olumsuz duyguları bilinçli biçimde sergilemeleri örnek olarak verilebilir. Maskelenen duygular kapsamında ise yargıçlar veya terapistler gibi meslek gruplarının duygusal olarak tepkisiz ve tarafsız bir duruş sergilemeleri beklenmektedir. Diğer yandan, müşteriye memnun etmeye yönelik duygu gösterimleri, yapılan işin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, insanların eğlenme amacıyla hizmet aldığı tatil köylerinde çalışanlardan neşeli, sıcak ve pozitif bir tutum sergilemeleri beklenirken; cenaze hizmetleri gibi yas ve kayıpla ilişkili alanlarda çalışanlardan üzgün, şefkatli ve ölçülü bir duygu gösterimi talep edilmektedir. Hastane sektörü gibi karmaşık hizmet alanlarında

ise çalışanların durumun niteliğine göre farklı duygusal tepkiler sergilemeleri beklenmekte; olumlu sonuçlar (doğum, iyileşme gibi) karşısında neşeli ve umut verici, olumsuz sonuçlar karşısında ise üzgün ve empatik bir tutum benimsemeleri talep edilmektedir (Çelik & Turunç, 2011, s. 228).

Duygusal emek kavramı literatürde dört temel boyut üzerinden ele alınmaktadır: duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk (Güngör, 2009, s. 171). Duygusal gösterim sıklığı, çalışanların işlerini yerine getirirken örgüt tarafından talep edilen duyguları ne sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat ise, çalışanların bu duyguları doğru ve hatasız biçimde sergileyebilmek için harcadıkları bilişsel ve duygusal çabayla ilişkilidir. Özellikle küçük hataların ciddi sonuçlar doğurabileceği sektörlerde bu dikkat düzeyi daha yoğun bir duygusal emek gerektirmektedir. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği, duygusal emeğin yıpratıcı niteliğini artıran bir diğer boyut olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlardan talep edilen duygu repertuarı genişledikçe, duygusal yük ve tükenme riski de artmaktadır. Son olarak, duygusal uyumsuzluk, çalışanın hissettiği duygular ile sergilemek zorunda olduğu duygular arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk; iş doyumsuzluğu, işe yabancılaşma, yalnızca “günü kurtarmaya” yönelik çalışma davranışları ve süreklilik gösteren bir huzursuzluk hâliyle ilişkilendirilmektedir (Güngör, 2009, s. 171–174).

2.1. Duygusal Emeğin Kuramsal Temelleri

James Gross (1998) tarafından geliştirilen “*Duygu Düzenleme Kuramı*” (Emotion Regulation Theory), duygusal emeği psikolojik bir süreç olarak temellendirmektedir. Bu kurama göre bireyler duygularını iki temel aşamada düzenleyebilir. İlk aşamada, bireyler duygusal tepkileri ortaya çıkmadan önce durumu ya da durumun algılanış biçimini değiştirerek öncül odaklı duygu düzenleme stratejilerine başvurabilir. İkinci aşamada ise ortaya çıkan duygusal tepkilerin bastırılması ya da değiştirilmesini içeren tepki odaklı duygu düzenleme süreci devreye girer. Bu süreçte birey, duygusal bir tepki yaşamakla birlikte, fizyolojik, deneyimsel ya da davranışsal tepkileri doğrudan etkileyerek bu duygunun nasıl ifade edileceğini kontrol eder (Gross, 1998, s. 285).

Duygusal emeğin bir diğer kuramsal dayanağı, sosyal etkileşimlerin karşılıklılık ilkesine dayanan “*Sosyal Etkileşim Kuramı*”dır (Social Exchange Theory) (Blau, 1968). Bu kuram, örgütlerin çalışanlara sağladığı kaynaklar ve destek karşılığında çalışanlardan da belirli davranışsal ve duygusal katkılar beklediği karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Çalışanlar örgütsel destek

algıladıklarında, çabalarını artırarak bu desteği karşılıklılandırma eğilimi gösterirler. Bu bağlamda, işyerinde sergilenen duygular yalnızca bir görev gereği değil, aynı zamanda karşı taraftan olumlu bir tepki almak amacıyla yapılan stratejik bir yatırım olarak değerlendirilebilir (Côté, 2005). Çalışanlar etkileşim sürecinde, olumlu bir izlenim bırakmak ve sosyal ilişkileri sürdürmek adına duygularını bilinçli biçimde yönetirler. Bu yaklaşım, özellikle ekran-aracılı ve dijital etkileşimlerin fiziksel ipuçlarından yoksun olmasına rağmen neden hâlâ yoğun bir duygusal çaba gerektirdiğini açıklamak açısından önemlidir (Côté, 2005).

“*Duygusal Olaylar Kuramı*” (Affective Events Theory), işyerindeki belirli olayların belirli duyguları tetiklediğini ve kendiliğinden duygu odaklı davranışlara neden olduğunu açıklamaktadır. Rupp ve Spencer (2006), duygusal emeği duygu odaklı bir davranış biçimi olarak ele almışlardır. Grandey vd. (2002), duygusal emeğe yol açan duygusal işyeri olaylarına örnek olarak kişilerarası stres faktörlerini veya çatışmaları göstermektedirler. Rupp ve arkadaşları ise (2008), bireylerin duygusal emeğinin müşteri kişilerarası ve bilgi adaletsizliklerinden neden etkilendiğini açıklamak için duygusal olaylar kuramından yararlanmışlardır.

Genel olarak duygusal emek literatüründe, Hochschild’in (1983) yüzeysel ve derinlemesine rol yapma ayrımı, Ashforth ve Humphrey’nin (1993) rol temelli yaklaşımı ile Grandey’in duygu düzenleme modeli temel kuramsal çerçeveler olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Duygusal Emeğin Boyutları ve Sergilenme Biçimleri

Literatürde en yaygın kabul gören duygusal emek boyutları; yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların yansıtılması olarak ele alınmaktadır. Aşağıda her bir duygusal emek türü kuramsal çerçeve ve örnekler eşliğinde özetlenmektedir.

Yüzeysel Rol Yapma (Surface Acting): Yüzeysel rol yapma, bireyin gerçekte hissetmediği duyguları, işin gerekliliklerine uygun biçimde dışa vurması olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Austin vd., 2008). Bu süreçte çalışan, içsel duygu durumundan bağımsız olarak jest, mimik, ses tonu ve söylemlerini bilinçli biçimde düzenleyerek etkileşime girer. Ancak burada sergilenen duygular içselleştirilmez; yalnızca davranış düzeyinde ifade edilir, derinden bir rol yapma da yoktur (Austin vd., 2008, s. 680). Örneğin, stresli ya da gergin hisseden bir çalışanın çevrimiçi bir toplantıda gülümseyerek olumlu bir izlenim sunması yüzeysel rol yapmaya örnek teşkil etmektedir. Yüzeysel rol yapma yalnızca olumlu duyguların yansıtılmasını değil; bağlama uygun biçimde olumlu duyguların bastırılmasını, mutluluğun veya coşkunun

frenlenmesini de içerebilir (Özsoy, 2020). Brook'a göre (2009), yüzeysel rol yapma, yaşanan duygular ile sergilenen duygular arasındaki farkın artmasına, yani duygusal uyumsuzluğa yol açmakta; bu durum uzun vadede yabancılaşma ve psikolojik gerilimle sonuçlanabilmektedir.

Derinlemesine Rol Yapma (Deep Acting): Derinlemesine rol yapma, çalışanın örgütsel bağlamın gerektirdiği duyguları yalnızca sergilemekle kalmayıp, bu duyguları gerçekten hissetmeye çalışması sürecini ifade etmektedir. Bu stratejide çalışan, yoğun bir bilişsel ve duygusal çaba göstererek sergilenmesi beklenen duyguları içselleştirmeye çalışır (Lu vd., 2019, s.2). Amaç, yaşanan ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğu azaltmaktır. Özellikle tek seferlik olmayan, süreklilik arz eden müşteri-çalışan ilişkilerinde derinlemesine rol yapma daha sık başvurulan bir strateji hâline gelmektedir. Derinden rol yapmada sadece söylemlerle değil sözel olmayan iletişim kanallarında da samimiyetin hissettirilmesi gerekmektedir. Derinlemesine rol yapma yüzeysel rol yapmaya kıyasla daha samimi bir strateji olarak görülse de örgütsel destek olmaksızın sürekli uygulanması durumunda yoğun duygusal çaba gerektirmekte ve uzun vadede tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Brook, 2009).

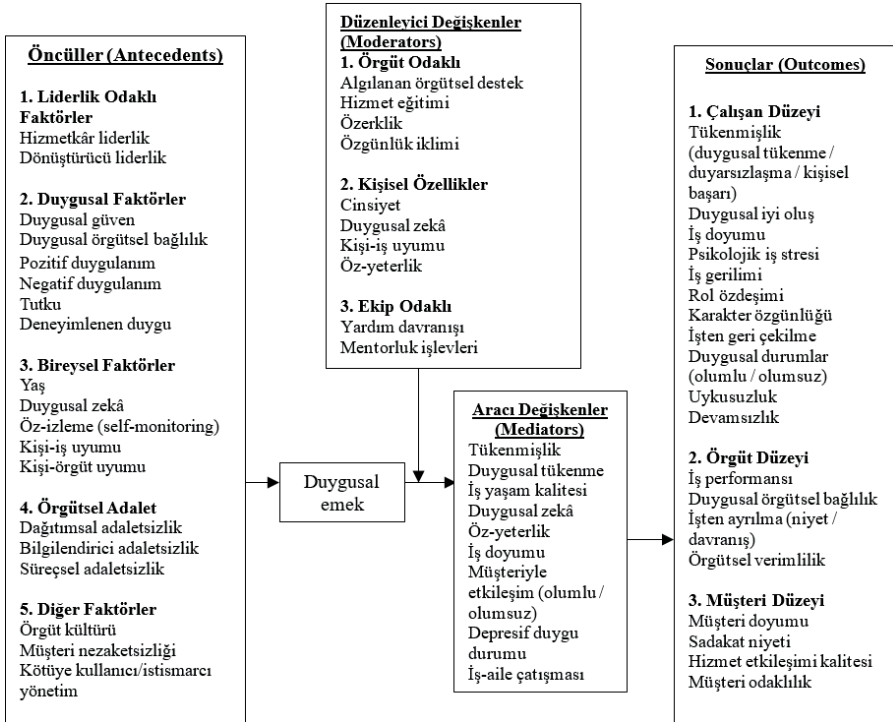
Doğal duyguların yansıtılması: Üçüncü bir duygusal emek biçimi olan, samimi davranış olarak da literatürde yer alan bu davranışta, kendiliğinden ve gerçek olan doğal duygular yansıtılmaktadır. Çalışan herhangi bir rol yapmadan bağlamın gerektirdiği duyguyu içsel olarak deneyimlemektedir (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 94). Bu yaklaşım, birçok hizmet bağlamında çalışanların doğal duygularının sosyal ve örgütsel beklentilerle örtüştüğünü ve dolayısıyla ek bir duygusal çaba gerektirmediğini ileri sürmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993, s. 33). Örneğin, yaralı bir çocuğa karşı bir hemşirenin içten gelen şefkat ve endişe göstermesi ya da son derece mutlu bir gününde olan bir çalışanın içinden gelerek müşterilerle etkileşimde bulunması ve samimi bir şekilde iş gereklerine uygun davranması bu duruma örnek verilebilir. Her ne kadar bu durumda bilinçli bir duygu düzenlemesi söz konusu olmasa da sergilenen duygular iş rolünün bir parçası olarak değerlendirildiği için doğal duyguların yansıtılması da duygusal emek sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993).

Duygusal emek sürecinde hangi kuralların esas alındığı, benimsenen kuramsal yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Örneğin Hochschild duygusal emek sürecini duygu kuralları üzerinden açıklarken, Ashforth ve Humphrey hissedilen duygulardan ziyade sergilenen duygulara ve gösterim kurallarına odaklanmıştır. Bu nedenle bireylerin ne hissettiklerinden çok, bu duyguların nasıl davranışlara dönüştüğü ve gözlenebilir biçimde nasıl sergilendiği önem kazanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993: 89-90). Bütüncül bir bakış

açısıyla değerlendirildiğinde ister yüzeysel ister derinlemesine rol yapma yoluyla isterse doğal duyguların yansıtılması biçiminde olsun, tüm duygusal emek türleri belirli bir çaba gerektirmekte ve örgütün belirlediği duygusal davranış normlarının yerine getirilmesini amaçlamaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013, s. 317).

2.3. Duygusal Emegın Öncülleri ve Sonuçları

Duygusal emegın öncülleri genel olarak iki temel düzeyde ele alınmaktadır: bireysel düzeyde çalışana özgü faktörler ve birey dışı bağlamsal faktörler. Bireysel faktörler; çalışanın kişisel özellikleri, duygusal yetkinlikleri ve algılarıyla ilişkiliyken, birey dışı faktörler müşteri etkileşimleri, örgütsel yapı ve kültürel bağlam gibi unsurları kapsamaktadır. Bu öncüller, çalışanın hangi durumlarda ve ne düzeyde duygusal çaba harcayacağını belirleyen temel parametrelerdir (Grandey, 2000). Literatürde bu öncüller daha ayrıntılı biçimde ele alındığında, duygusal emegi etkileyen unsurların çalışan, örgüt ve müşteri olmak üzere üç ana kaynaktan beslendiği görülmektedir. Duygusal emegın öncülleri ve sonuç değişkenleri Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Duygusal emek araştırmalarında nomolojik ağ

Kaynak: Yang & Chen, 2020, s. 485.

Duygusal emeğin temelinde, çalışanın bireysel kapasitesi ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Bireyin duygusal zekâ düzeyi, kendi duygularını tanıma ve düzenleme becerisi aracılığıyla, harcanan duygusal emeğin maliyetini belirleyen önemli bir faktördür. Yüksek öz-izleme (*self-monitoring*) yeteneğine sahip bireyler, sosyal ipuçlarını daha etkili biçimde analiz edebilmekte ve örgütsel sergileme kurallarına daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Diefendorff & Richard, 2003). Ayrıca bireyin kişilik özellikleri (özellikle nevrozizm ve dışadönüklük düzeyleri) hangi duygusal emek stratejisinin tercih edileceği üzerinde doğrudan etkilidir. Grandey (2000), bu kişilik özelliklerinin çalışanların yüzeysel rol yapma ya da derinlemesine rol yapma stratejilerinden hangisine yöneleceğini belirlediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda bireysel farklılıkların duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, çoğunlukla müşteriyle doğrudan etkileşim hâlinde olan ön saflarda çalışan meslek gruplarına odaklanmıştır. Polis memurları, hemşireler, otel çalışanları ve havayolu personeli gibi gruplar, farklı ve belirgin duygu gösterme kurallarına sahip olmaları nedeniyle bu araştırmalarda sıklıkla örneklem olarak seçilmiştir. Literatürde, yaş, duygusal zekâ, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu gibi bireysel değişkenler ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bulgular, yüksek duygusal zekaya, kişi-iş uyumuna ve daha ileri yaşa sahip çalışanların derinlemesine rol yapma stratejisini kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; buna karşılık, düşük duygusal zekâya ve uyum düzeyine sahip, daha genç çalışanların yüzeysel rol yapmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, bireysel duygusal faktörlerin duygusal emek davranışını doğrudan etkileyen temel öncüller arasında yer aldığını ortaya koymaktadır (Yang & Chen, 2021, s. 486).

İşin yapısı gibi işle ilgili ve ilişkisel öncüller ise, duygusal emeğin sıklığını ve süresini belirleyen en kritik faktörler arasında yer almaktadır. Etkileşimin yoğunluğu, sıklığı ve süresi arttıkça, çalışanın harcaması gereken duygusal enerji de doğru orantılı biçimde artmaktadır (Brotheridge & Lee, 2003). Özellikle etkileşim çeşitliliği, çalışanın farklı müşteri ya da paydaş gruplarına yönelik olarak sürekli değişen duygusal sergileme biçimleri benimsemesini gerektirdiğinden, bilişsel ve duygusal yükü önemli ölçüde artırmaktadır. Dijitalleşen çalışma ortamlarında ise ekran aracılı iletişimde sosyal ipuçlarının azalması, iletişimi “insanileştirme” çabasını işin ayrılmaz bir parçası hâline getirmiş ve bu durum duygusal emeğin önemli bir işle ilgili öncülü olarak öne çıkmıştır (Derks & arkadaşları, 2015).

Örgütsel öncüller açısından bakıldığında, örgütsel yapı ve kültür, çalışanın uyması beklenen “duygusal sergileme kurallarını” kurumsal düzeyde inşa etmektedir. Örgütün hizmet anlayışı, denetim biçimleri ve sunduğu örgütsel destek düzeyi, duygusal emeğin yönünü belirleyerek çalışanın işyerinde

sergilediği profesyonel tavrın ne ölçüde samimi ya da ne ölçüde zorlayıcı olacağını etkilemektedir (Grandey, 2000). Örgütsel destek algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, duygusal taleplerle daha sağlıklı biçimde başa çıkabilirken; katı, hiyerarşik ve yoğun denetime dayalı yapılarda “profesyonel görünme” baskısı artmakta ve bu durum duygusal emeğin maliyetini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükü ve teknolojik altyapıdaki aksaklıklar, çalışanın stres eşiğini düşürerek harcanan duygusal emeğin psikolojik maliyetini artıran önemli dışsal öncüller arasında yer almaktadır (Wang vd., 2021).

Duygusal emeğin sonuçları incelendiğinde, bu sonuçların çalışanın sergilediği duygusal emek biçimine göre farklılaştığı görülmektedir. Duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalar, özellikle yüksek düzeyde yüzeysel rol yapma sergileyen ve buna bağlı olarak duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlarda stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin daha yüksek; iş tatmininin ise daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık, derinlemesine rol yapma gibi duygusal çaba gerektiren duygusal emek stratejilerinin, olumsuz sonuçlarının yanı sıra bazı olumlu çıktılarla da ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar (Grandey, 2000; Hülsheger & Schewe, 2011), derinlemesine rol yapmanın çalışanlarda kişisel başarı algısını ve iş tatminini artırabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarının hangi biçimde sergilenirse sergilenirse, çalışanlar açısından kaçınılmaz biçimde olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde eleştirel bir yaklaşım da bulunmaktadır. Bu bakış açısına göre, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, kapitalist üretim ilişkilerinin doğasından kaynaklanmakta; duyguların metalaştırılması süreci, her durumda emek gücünün sömürsünü yeniden üretmektedir (Kaya & Serçeoğlu, 2013, s. 317).

Duygusal emeğin örgütler üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde ise, çalışanların sergileyeceği duygusal emeğin müşteriyle kurulan olumlu etkileşimler aracılığıyla örgüte fayda sağlayabileceği söylenebilir. Ancak sergilenen duyguların müşteriler tarafından samimi olarak algılanmaması ya da duygusal emeğin çalışanlarda yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle bireyin örgütsel işlevselliğinin azalması durumunda, duygusal emeğin örgüt açısından olumsuz çıktılar üretmesi de olasıdır (Güngör, 2009, s. 178–179). İfade edilen duygular ile hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluk, zamanla doyumsuzluk, tükenmişlik ve psikolojik uzaklaşma gibi sonuçlara yol açabilmektedir. İş doyumunu içsel ve dışsal faktörlerle ilişkilendiren Gruenberg (1980) gibi geleneksel modeller, günümüzde yeni dijital ve duygusal talepler ışığında yeniden değerlendirilmek durumundadır.

3. Dijitalleşme ve Çalışma İlişkilerinin Dönüşümü: Yeni Biçimler ve Artan Talepler

COVID-19 pandemisi sonrasında tele-çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, duygusal emek azalmamış; aksine biçim değiştirerek devam etmiştir. Çevrimiçi platformlara geçiş, duyguların ifade edilme ve algılanma biçimlerini dönüştürmüş, çalışanlardan ekran üzerinden sürekli olarak ilgili, empatik ve tepkisel kalmaları beklenir hâle gelmiştir. Van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışanların fiziksel olarak orada olmamaya duygusal olarak uyum sağlama süreçleriyle nasıl mücadele ettiklerini ortaya koyarak, duygusal emeğin artık sanal mekânlarda gerçekleştirildiğini göstermiştir.

Bu çalışmada kullanılan “Duygusal Emek 2.0” kavramı, literatürde doğrudan tanımlanmış yerleşik bir terim olmaktan ziyade, duygusal emek kuramının dijitalleşen, uzaktan ve ekran-aracılı çalışma bağlamlarında geçirdiği yapısal dönüşümü kavramsallaştırmak amacıyla önerilmektedir. Mevcut çalışmalar duygusal emeğin dijital ortamlarda artan görünmezliğini, sürekliliğini ve teknolojik olarak düzenlenen doğasını tartışmakla birlikte, bu dönüşümü bütüncül bir kavram altında ele almamaktadır. Bu nedenle “Duygusal Emek 2.0”, klasik duygusal emek literatürüne dayanan ancak dijital çağın ekran-aracılı etkileşimler, sürekli erişilebilirlik gibi kendine özgü dinamiklerini açıklamayı amaçlayan analitik bir çerçeve olarak sunulmaktadır.

3.1. Ekran Aracılı Çalışma ve Duygusal Emek

Ekran aracılı çalışma (*computer-mediated work*), etkileşimin fiziksel mekândan dijital arayüzlere (bilgisayar, tablet ve telefon ekranları gibi) kaydığı bir çalışma biçimini ifade etmektedir. Bu bağlamda duygusal emek, yüz yüze iletişimde belirleyici olan gülümseme, beden dili ve jestler gibi sözel olmayan ipuçlarından büyük ölçüde arınarak; metin tabanlı ya da sınırlı görsel geri bildirim içeren bir yapıya bürünmektedir. Sözel olmayan ipuçlarının kısıtlılığı, çalışanların iletişimde oluşabilecek belirsizlikleri telafi etmek amacıyla daha fazla açıklayıcı, nezaket vurgulu ve duygusal tonlamaya dikkat eden mesajlar üretmelerine yol açmaktadır. Bu süreçte çalışanlar, dijital platformlar üzerinden profesyonel bir imaj sergilemek, yanıt hızını ayarlamak ve yazılı ya da görsel göstergeler aracılığıyla duygusal tonlama yapmak için yoğun bir bilişsel ve duygusal çaba harcamaktadır. Bu durum, bireyin ekranın diğer tarafındaki paydaşların beklentilerini yönetebilmek adına kendi duygularını bastırmasını ya da yeniden düzenlemesini gerektirdiği için, “dijital duygusal emek” olarak değerlendirilebilir. Video görüşmeler sürekli görünürlük sağladıkları için yüzeysel rol yapmayı pekiştirebilirken; eşzamansız iletişim araçları (örneğin e-postalar) daha fazla duygusal düzenleme olanağı sunabilmektedir. Dijital

araçlardaki resmiyet düzeyi, eşzamanlılık ve görünürlük, uzaktan çalışan profesyonellerin duygusal deneyimine katkıda bulunan temel unsurlardır. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde işin dijital ve sanal biçimlere evrilmesiyle birlikte, duygusal emek uzaktan çalışan profesyonellerin işleriyle ilgili hislerini ve doyum deneyimlerini doğrudan etkileyen yeni boyutlar kazanmıştır (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4526).

Video konferanslar, çevrimiçi toplantılar ve yazılı dijital iletişim ortamları, çalışanların duygusal ifadelerini sürekli olarak bilinçli biçimde düzenlemelerini gerektirmektedir. Sözel olmayan ipuçlarının (Mimik, beden dili ve jest gibi) sınırlılığı, duyguların doğru aktarımını zorlaştırmakta; bu durum, mesaj tonu ve zamanlamasının sürekli denetlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu görünmez ancak süreklilik arz eden duygusal emek biçimi, uzun vadede duygusal yorgunluk ve iş doyumunda azalma riski yaratabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025).

Bilgisayar aracılı iletişime dayalı etkileşimler, destek verme ve destek alma süreçlerinde de önemli zorluklar yaratabilmekte ve özellikle uzaktan çalışma bağlamlarında işyeri ilişkilerinin daha zayıf gelişmesine yol açabilmektedir. Çalışanların bilgisayar aracılı iletişim yoluyla yaşadıkları destekleyici iletişim deneyimleri çoğu zaman tutarsız olmaktadır. Bu deneyimlerin olumsuz yönleri arasında, çalışanların kendilerini izole hissetmeleri, belirsizlik durumlarında ya da iş kesintileri sırasında gerekli desteğin ne zaman ve nasıl sağlanacağını öngörememeleri yer almaktadır (Shin vd. 2025, s. 29).

3.2. Uzaktan Çalışma ve Duygusal Emek

Uzaktan çalışma tarihsel olarak çalışma zamanında ve mekânında esneklik anlayışının bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır. İş ve özel yaşam arasındaki sınırların giderek silikleşmesi, örgütleri iş-özel yaşam dengesini gözetemeyen uygulamalar geliştirmeye yöneltmiş; bunun bir sonucu olarak uzaktan çalışma giderek yaygınlaşmıştır. Tarihsel süreçte uzaktan çalışma, doğrudan ortaya çıkmış bir kavram olmayıp; *tele-çalışma*, *ev-ofis çalışması* ve *evden çalışma* gibi kavramların devamı niteliğindedir. Bu kavramların ortak noktası, işin fiziksel olarak işyeri dışında yürütülmesidir. İş, ofis dışında genellikle evden yürütülmektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022, s. 246). Dolayısıyla uzaktan çalışmanın odak noktasının “mekân” ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Uluslararası Çalışma Örgütü’ne (ILO, 2020) göre uzaktan çalışma, işverenin işyeri dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve/veya masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu yönüyle uzaktan çalışma, çalışanın asıl işyerine gitmeden, işini işveren tarafından sağlanan dijital iletişim

araçları üzerinden sürdürmesini esas alması bakımından, diğer esnek çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır (Başol & Çömlekçi, 2022, s. 247).

Van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışmaya geçişle birlikte çalışanların iş doyumlarını etkileyen hem zorluklar hem de fırsatlar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bazı çalışanlar için özerklik ve esneklik artarken, diğerleri duygusal kopukluk, geri bildirim eksikliği ve kişilerarası ilişkileri sürdürme güçlüğüyle karşı karşıya kalmıştır. Bu çoğu zaman örtük ve fark edilmeyen duygusal talepler çalışanlar tarafından yoğun bir duygusal düzenleme gerektirmekte ve sanal işyerlerinde iş doyumunun önemli bir belirleyicisi ya da gerilemesinin temel nedeni olabilmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi döneminde çalışanlar, yüz yüze etkileşimlerin aniden bilgi teknolojileri ile yer değiştirmesine tanık olmuş; bu durum mevcut uygulamaların bozulmasına ve iş yükünün artmasına neden olmuştur (Shin vd. 2025, s. 4).

Uzaktan çalışma modelinde, iş ve özel yaşam arasındaki fiziksel sınırların ortadan kalkması, çalışanların yoğun bir rol çatışması ve sınır yönetimi (boundary management) emeği harcamalarına neden olmaktadır (Ashforth vd., 2000). Uzaktan çalışmada duygusal emek, yalnızca ekran başındaki etkileşimlerle sınırlı kalmamakta; evdeki aile rolleri ile iş rolleri arasındaki sınırın korunmasına yönelik çabaları da kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı duygusal rollerin eş zamanlı olarak yönetilmesi söz konusudur. Kamera açık toplantılar, ekip işbirliği platformları ve gerçek zamanlı mesajlaşma araçları, dijital duygusal beklentileri artırarak iş ile özel yaşam arasındaki sınırları daha da bulanıklaştırabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4527).

Mann ve Holdsworth (2003, s. 196), uzaktan çalışanların, yalnızlık, sinirlilik, endişe ve suçluluk gibi olumsuz duyguların ofis çalışanlarına göre daha yüksek olması nedeniyle, uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde önemli bir duygusal etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Uzaktan çalışırken aşırı teknolojik araç kullanımı, bilgi aşırı yüklenmesi, iş kesintileri ve bireylerin teknoloji uyarlamalarıyla ilgili psikolojik sıkıntı yaşadığı teknostres yoluyla çalışanların tükenmişlik düzeyleri artabilmektedir (Shin vd., 2025, s. 2). Aşırı eşzamansız iletişim, biriken görevlere ve yönetilmesi gereken bilgi yığınına katkıda bulunarak bireyleri bunaltma potansiyeline sahiptir. Çalışma arkadaşlarına anında yanıt verme baskısı, yüz yüze etkileşimin eksikliği ve sorunları çözmek için yanıt gönderip alma süreçlerindeki gecikmelerle birleştiğinde iş yükünü daha da ağırlaştırabilmektedir (Ayoko, Konrad & Boyle, 2012). Uzaktan çalışanlar, sürekli dijital görünürlük ve üretkenlik ile katılım göstermeleri gerekliliği nedeniyle yüzeysel rol yapmaya daha sık başvurabilmektedir. Bu durum, özellikle çalışanların uzun süre boyunca gerçek duygusal durumlarını bastırmak zorunda kaldıkları koşullarda, duygusal tükenmişlik ve zorlanmayı

artırabilmektedir (Wagh & Packirisamy, 2025, s. 4527). Bu noktada; uzaktan çalışmada çalışanın işinden memnun olmasının, duygusal emeğin örgütsel uygulamalar ve teknolojik sistemler aracılığıyla nasıl yönetildiği, deneyimlendiği ve desteklendiğine güçlü biçimde bağlı olduğu önem arz eden bir konudur.

3.3. Hibrit Çalışma ve Duygusal Emek

Hibrit çalışma, çalışanların işlerini fiziksel ofis ortamı ile uzaktan (ev, uydu ofis, ortak çalışma alanı vb.) bir arada sürdürdüğü esnek çalışma düzenidir (Martinez & Nguyen, 2021). Bu karma modelde, belirli günlerde ofise gelme ve diğer günlerde çevrimiçi olarak çalışma gibi farklı kombinasyonlar uygulanmaktadır. Hibrit çalışma, yüz yüze ve dijital etkileşimleri birleştiren bir işleyiş biçimi olarak, çalışanların mekânsal bağlılığını azaltırken iletişim ve işbirliği süreçlerinin büyük ölçüde dijital araçlar üzerinden sürdürmelerini gerektirmektedir (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021).

Hibrit çalışma modeli, iş-özel yaşam sınırlarının esnemesi ve yeniden tanımlanması, sürekli dijital iletişim gerekliliği ile birlikte çalışanlardan hem örgütsel hem de çevrimiçi duygusal ifade yönetimi talep etmektedir. Dolayısıyla hibrit çalışma, çalışanların yalnızca teknik görevleri yerine getirmelerini değil, aynı zamanda çoklu çalışma ortamlarında etkili duygusal düzenleme stratejileri uygulamalarını da gerektiren karmaşık bir çalışma biçimi haline gelmiştir (Bailey & Kurland, 2020). Hibrit çalışma modelinde duygusal emek, bir bağlam değiştirme sorunsalına dönüşmektedir. Çalışan, ofiste olduğu günlerde geleneksel yüz yüze duygusal emek beklentilerini karşılarken, uzaktan çalıştığı günlerde dijital prezentizm ve çevrimiçi etkileşim yoğunluğuyla başa çıkmak zorundadır (van Zoonen vd., 2021). Bu iki farklı çalışma disiplini arasındaki sürekli geçiş, duygusal uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirerek bilişsel ve duygusal yükü artırmaktadır (Choudhury vd., 2021). Hibrit modelde başarılı bir performans sergilemek, bireyin her iki çalışma ortamının gerektirdiği farklı duygusal sergileme kurallarına aynı anda hakim olmasını ve farklı bağlamlara hızla uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Profesyonel duygusal performans ile kişisel yaşam talepleri arasında gerilim oluşması durumunda, duygusal tükenmişlik riski ortaya çıkmakta, duygusal düzenleme sorumluluğu giderek bireyselleşmektedir (Grandey & Gabriel, 2015).

En kısa şekilde özetlemek gerekirse; ekran aracılı çalışma etkileşiminin *nasıl* yapıldığıyla; uzaktan çalışma etkileşiminin *nereden* yapıldığıyla (mekanla); hibrit çalışma ise bu ikisinin *zamanlaması ve entegrasyonu*yla ilgili olmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Emek 1.0 ve Duygusal Emek 2.0'ın Karşılaştırılması

Boyut	Duygusal Emek 1.0	Duygusal Emek 2.0
<i>Çalışma Başlamı</i>	Fiziksel işyeri	Dijital, uzaktan ve hibrit çalışma ortamları
<i>Etkileşim Biçimi</i>	Yüz yüze, anlık etkileşim	Ekran-aracılı, eşzamanlı ve eşzamansız etkileşim
<i>Mekansal Sınırlar</i>	Belirli ve tanımlı	Belirsiz ve geçirgen
<i>Zamansal Yapı</i>	Çalışma saatleriyle sınırlı	Sürekli erişilebilirlik beklentisi
<i>Duygusal Performansın Görünürlüğü</i>	Görece görünür	Büyük ölçüde görünmez
<i>Duygusal Emek Türleri</i>	Yüzeysel ve derinlemesine rol yapma	Sürekli duygu düzenleme ve dijital öz-denetim
<i>Denetim Mekanizması</i>	Yönetici ve müşteri temelli	Algoritmik izleme ve performans metrikleri
<i>Duygusal Emegın Tanınması</i>	Kısmen tanınan	Çoğunlukla tanınmayan
<i>Sorumluluk Atfı</i>	Örgütsel beklenti	Bireysel baş etme yükümlülüğü
<i>İş-Özel Yaşam Sınırı</i>	Görece net	Bulanık ve iç içe geçmiş
<i>Psikolojik Etkiler</i>	Duygusal uyumsuzluk, stres	Tükenmişlik, sürekli yorgunluk, kimlik aşınması
<i>Kuramsal Varsayım</i>	Duygusal emek işyerinde gerçekleşir	Duygusal emek her an yeniden üretilir

Kaynak: Yazar tarafından Hochschild (1983), Grandey (2000), Ashforth & Humphrey (1993), Derks ve ark. (2015), van Zoonen ve ark. (2021) ve ilgili literatürden derlenmiştir.

Tablo 1’de sunulan karşılaştırma, duygusal emegın dijitalleşen çalışma yaşamında niceliksel bir artıştan ziyade niteliksel bir dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. “Duygusal Emek 2.0”, klasik duygusal emek yaklaşımlarının ötesine geçerek, ekran-aracılı etkileşimler, algoritmik denetim ve sürekli erişilebilirlik bağlamında yeniden üretilen duygusal düzenleme süreçlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle 2.0 kavramsallaştırması, yalnızca mevcut literatürü genişletmekle kalmamakta; dijital çalışma ortamlarında duygusal emegın yapısal ve bağlamsal boyutlarını daha anlaşılır hale getirmektedir.

4. Duygusal Emegın Örgütsel Sonuçları ve Dijital Çalışma Bağlamında Dönüşümü

Duygusal emegın çalışanların işyeri tutumları, refahı ve performansı üzerindeki etkileri, farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak kapsamlı biçimde

incelenmiştir. Bono ve Vey (2005), duygusal emeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı algısı, fiziksel şikâyetler, rol içselleştirme, özsaygı ve iş memnuniyeti gibi çok boyutlu işyeri çıktılarıyla olan ilişkisini korelasyonel düzeyde ele almış ve duygusal emeğin çalışan tutumları ve davranışlarıyla yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Hülsheger ve Schewe (2011), duygu-kural uyumsuzluğu, yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma gibi duygusal emek stratejilerinin refah ve performans sonuçlarıyla ilişkisini nicel olarak incelemiş; özellikle yüzeysel rol yapmanın olumsuz refah çıktılarıyla daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, Mesmer-Magnus ve arkadaşlarının (2012) meta-analitik çalışmasıyla daha geniş bir bağlamda desteklenmiş; hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğun sağlık, tutum ve performansla ilişkili çok sayıda olumsuz sonuçla sistematik biçimde bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. Duygusal emeğin çalışan sağlığı üzerindeki etkileri, özellikle yüzeysel rol yapma bağlamında daha da belirginleşmektedir. De Castro, Agnew ve Fitzgerald (2004), sık ve sürekli yüzeysel rol yapmanın duygusal iyi oluşu aşındırdığını ve depresyon ile anksiyete gibi kronik ruh sağlığı sorunlarına yol açabileceğini göstermiştir. Bu bulgular, duygusal emek kuramının, duygusal emeğin hizmet ve bilgi temelli mesleklerde merkezi bir unsur hâline geldiği post-endüstriyel toplumlarda iş sağlığı uygulamalarına entegre edilmesi gerektiğini desteklemektedir. Ancak bu çalışmaların büyük bölümü, duygusal emeği ağırlıklı olarak yüz yüze etkileşimlerin hâkim olduğu çalışma bağlamlarında ele almıştır.

Bu klasik literatür üzerine inşa edilen araştırmalar, son yıllarda dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte yeni bir bağlama taşınmıştır. van Zoonen ve arkadaşları (2021), uzaktan çalışanların ekran-aracılı etkileşimlerde duygusal uyum sağlama çabalarının arttığını ve bu durumun iş doyumunu ile psikolojik iyi oluş üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, dijital ortamlarda duygusal emeğin daha görünmez ancak yoğun bir biçimde yeniden üretildiğini göstermektedir. Walther'ın (1996) hiper-kişisel iletişim modeli de, ekran-aracılı etkileşimlerin duygusal sunumu daha stratejik ve yoğun hâle getirdiğini ileri sürerek, dijital bağlamda duygusal emeğin neden daha ypratıcı olabileceğini açıklamak için önemli bir teorik zemin sunmaktadır.

Grandey & Gabriel (2015), duygusal emeği; (a) yapı geliştirme ve ölçüm, (b) kronik ve anlık belirleyiciler, (c) çalışan refahının öngörülmesi ve (d) örgütsel performans üzerindeki etkiler olmak üzere çok boyutlu bir çerçevede ele almış ve duygusal emeği duygusal gereksinimler, duygu düzenleme ve duygu performansından oluşan dinamik bir entegrasyon olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu yaklaşım, duygusal emeğin statik bir davranıştan ziyade bağlama duyarlı ve süreklilik gösteren bir süreç olduğunu vurgulaması açısından önemli olmakla birlikte aynı zamanda dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin neden daha

yoğun, sürekli ve görünmez hâle geldiğini anlamak için de açıklayıcıdır. Bu dönüşüm, yalnızca iletişim biçimlerinin değişmesiyle sınırlı kalmamış; yapay zekâ ve duygu tanıma teknolojilerinin işyerlerine entegrasyonu ile daha da karmaşık hâle gelmiştir. Bromuri ve arkadaşları (2020) ile Henkel ve arkadaşları (2020), hizmet bağlamında, uzaktan çalışma dâhil, stresi tanıma ve duygu düzenlemeyi destekleme potansiyeline sahip yapay zekâ sistemlerini ele almıştır. Ancak Boyd ve Andalibi (2023), bu tür sistemlerin işyerinde artan gözetim ve duygusal standartlaşma riskleri yaratarak çalışan özerkliği ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceğine dikkat çekmektedir. Nitekim Wagh ve Packirisamy (2025), dijital işyerlerinde duygusal emeğin uzaktan çalışan profesyonellerin iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, duygusal emeğin dijital bağlamda yalnızca bireysel bir duygu düzenleme süreci olmaktan çıkarak, teknolojik, örgütsel ve etik boyutları olan çok katmanlı bir olgu hâline geldiği görülmektedir.

Literatürde yer alan ampirik, nicel ve meta-analitik çalışmalar, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını güçlü biçimde belgelemekle birlikte, bu sürecin dijitalleşen iş ortamlarında nasıl yeniden yapılandığını sınırlı ölçüde ele almaktadır. Bu nedenle seçilen çalışmalar, bir yandan duygusal emeğin kuramsal temellerini ve sağlık, tutum ile performans çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koyarken; diğer yandan ekran-aracılı etkileşimler, uzaktan çalışma ve yapay zekâ destekli sistemler bağlamında duygusal emeğin geçirdiği dönüşümü bütüncül bir bakış açısıyla görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Daha dijitalleşmiş ve uzaktan bir çalışma düzeniyle birlikte, işin kendisi de köklü biçimde değişmiş; bu dönüşüm yalnızca çalışanların nasıl ve nerede çalıştığını değil, aynı zamanda işin doğasında yer alan duygusal dinamikleri de etkilemiştir. Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, duygusal emek fiziksel mekânlardan bağımsızlaşmış; ekran-aracılı etkileşimler (Zoom, Teams vb. platformlar) üzerinden süreklilik kazanan bir yapıya bürünmüştür. Bu durum, çalışanların duygusal düzenleme yükünü artırırken, söz konusu emeğin örgütsel düzeyde tanınmasını ve fark edilmesini ise zorlaştırmıştır. Daha önce ağırlıklı olarak müşteri hizmetleri ve sağlık sektörü bağlamında incelenen duygusal emek, artık uzaktan veya hibrit şekilde çalışanların rolünün ayrılmaz bir bileşeni hâline gelmiştir. Bu çalışma, dijitalleşen çalışma yaşamında duygusal emeğin niteliğinde yaşanan dönüşümü ele alarak, klasik duygusal emek yaklaşımlarının sınırlarını görünür kılmayı amaçlamıştır. Çalışmada kullanılan “Duygusal Emek 2.0” kavramı, dijital çalışma ortamlarında duygusal emeğin yalnızca müşteri ilişkileriyle sınırlı

olmadığını; aynı zamanda yöneticiler, ekip üyeleri ve algoritmik sistemlerle kurulan etkileşimlerde de merkezi bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Teknolojik aracılığın artması, sınırlı yüz yüze etkileşim ve iş/özel yaşam sınırlarının aşınması, yeni çalışma biçimlerinde duygusal talepleri önemli ölçüde artırmakta; çalışanlardan sürekli uyum ve duygusal düzenleme çabası talep etmektedir. Uzaktan çalışmada sınır yönetimi, duygusal emeğin temel kaynaklarından biri hâline gelmiştir. Ev ortamının kişisel sorumlulukları ile mesleki roller arasındaki çatışma, çalışanların profesyonel duruşlarını sürdürmesini daha maliyetli kılmakta; özellikle video konferanslar sırasında mahremiyetin korunması ile kurumsal kimliğe uygun davranma zorunluluğu psikolojik kaynakları zorlayabilmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışmada duygusal emek, yalnızca kişilerarası etkileşimleri değil, aynı zamanda iş ve özel yaşam rolleri arasındaki geçişlerin yönetilmesini de kapsayan çok boyutlu bir yük hâline gelmiştir. Ekran-aracılı çalışmada ise temel zorluk, sosyal ipuçlarının sınırlılığı ve teknik süreçlerin (zoom yorgunluğu gibi) yarattığı bilişsel yüküdür. Sürekli çevrimiçi görünme beklentisi, dijital presentizm olgusunu beraberinde getirerek duygusal emeği daha yoğun ve yıpratıcı hâle getirmektedir. Hibrit çalışma düzenlerinde ise çalışanlar, farklı bağlamlar arasında sürekli geçiş yapmak zorunda kalmakta; ofis ve ev ortamlarının farklı normları arasında denge kurma çabası, duygusal uyum sağlama maliyetini artırmaktadır. Her ne kadar yeni çalışma biçimleri esneklik ve özerklik sunarak iş doyumunu artırma potansiyeline sahip olsa da yeterli sosyal etkileşim ve örgütsel destek sağlanmadığında bu yapıların duygusal tükenmişlik riskini artırdığı görülmektedir. Bu nedenle dijital ve uzaktan çalışma bağlamlarında duygusal emeğin tanınması ve desteklenmesi, tatmin olmuş ve dayanıklı bir işgücünün sürdürülebilmesi açısından kritik önemdedir.

Çalışanların sürekli erişilebilir, uyumlu ve duygusal olarak dengeli görünme beklentisi, duygusal emeği bireysel bir sorumluluk haline getirmiş olarak görünse de dijital çalışma yaşamında duygusal emeğin yalnızca bireysel baş etme stratejileriyle ele alınması yetersiz kalacaktır. Dijital altyapılara giderek daha fazla bağımlı hâle geldiğimiz günümüzde, örgütlerin, yöneticilerin ve politika yapıcılarının, duygusal emeğin dijital bağlamda aldığı yeni biçimleri tanınması ve bu emeğin çalışanların ruh halleri üzerindeki etkilerini dikkate almaları gerekmektedir. Yalnızca verimliliğe değil; aynı zamanda uzaktan çalışan profesyonellerin duygusal yaşamlarına da duyarlı, duygusal zekâyâ sahip çalışma ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Duygusal emeği görünür kılan, destekleyen ve etik sınırlar içinde yöneten örgütsel uygulamalar, dijital işyerinde uzun vadeli iş doyumunu, iyi oluş ve bağlılığın temelini oluşturacaktır. Aksi halde, görünmezleşen duygusal emeğin, uzun vadede tükenmişlik, yabancılaşma ve kimlik aşınması gibi riskleri beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Diğer

yandan örgütler, çalışanlara yeterli özerklik vererek ve olumlu ifade kurallarına odaklanarak etkili duygusal emeği teşvik etmede üzerlerine düşeni yapmalıdır. Özellikle liderlerin sergilediği duygusal ifadelerin çalışanlar üzerinde bulaşıcı bir etki yarattığı göz önüne alındığında, duygusal olarak destekleyici ve güvenli çalışma iklimlerinin oluşturulması, iş doyumunu ve iyi oluş açısından belirleyici olacaktır. Doğru şekilde uygulandığında ve yönetildiğinde, duygusal emek çalışanların refahını, müşteri memnuniyetini ve genel olarak örgütün verimliliğini artırabilen bir unsurdur.

Ekran aracılı çalışmada, geleneksel açıdan bağlılık veya yakınlık göstermeye yönelik davranışlar ortadan kalktığı ya da teknoloji aracılığı ile iletildiği için (örneğin, ofis ortamında iş arkadaşının omzuna dokunma, bir gülümseme veya nasılsın sorusu gibi bağlılığı artıran insani belirtiler dijital ortamda ya yok olur ya da ekran üzerinden soğuk bir şekilde iletilir) sıcaklık ve samimiyet eksikliği örgütün sunacağı destek mekanizmalarının (takdir edilme, dinlenme hakkı, anlaşılma gibi) teknolojiyle uyumlu hale getirilmesi ile giderilmelidir. Çalışan ekran başında olduğu zamanlarda yöneticisinin ne kadar yorulduğunu gördüğünü ve kendisine destek olduğunu düşünebiliyorsa, işine olan bağlılığı ve mutluluğu da önemli düzeyde artacaktır. Dolayısıyla duygusal emeğinin değer gördüğünü ve desteklendiğini düşünen çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş doyumunu sergileyeceklerdir. Hibrit çalışma düzeninde ise çalışanlar, farklı ortamlarda farklı duygusal roller üstlenmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum, duygusal emeğin bağlama göre çeşitlenmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmaktadır. Özellikle örgütlerin bu geçişleri destekleyici politikalarla yönetmemesi durumunda, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşama olasılığı artmaktadır.

Son olarak, gelecek araştırmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Duygusal emeğin olumsuz etkilerini dengeleyebilecek örgütsel süreçlerin ve liderlik tarzlarının incelenmesine yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda, çevrimiçi iletişim kültürünün rolü, duygusal destek ağlarının işleyişi, sanal ekip dinamikleri ve duygusal dayanıklılığı geliştirmeye yönelik eğitim programları önemli araştırma alanları olabilecektir. Bu tür çalışmalar, uzaktan çalışma ortamlarını daha sağlıklı ve tatmin edici hâle getirmek isteyen örgütler için yol gösterici bilgiler sunabilir.
- Duygusal emek 2.0'ın farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve örgütsel yapılarda nasıl deneyimlendiğini inceleyen ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu tür çalışmalar, dijital çalışma ortamlarında daha sürdürülebilir ve insan odaklı örgütsel uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

- Uzaktan çalışmaya uzun süreli maruz kalmanın duygusal emek üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla boylamsal araştırmalar yürütülmesi gerektiği düşünölmektedir.
- Teknoloji, sağlık, eğitim ve müşteri hizmetleri gibi uzaktan çalışmanın yaygın olduğu sektörlerde, duygusal emeğin sektöre özgü etkilerinin araştırılması önerilmektedir. Sektör temelli karşılaştırmalar, farklı duygusal talepleri görünür kılarak destek stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca bu çalışmalar, tamamen uzaktan, yüz yüze ve hibrit çalışma biçimleri arasındaki farkları ortaya koyarak fiziksel mesafenin duygusal düzenleme ve iyi oluş üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilecektir.

Kaynakça

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679–688.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30(2), 156–174.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2020). Interpersonal dynamics and hybrid work: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 509–525. <https://doi.org/10.1002/job.2416>
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan çalışma tutumu ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 243–261. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.862439>
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (Vol. 7, pp. 452–457). Macmillan.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213–234). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyd, R. L., & Andalibi, N. (2023). Algorithmic management and emotional labor: The hidden costs of affective computing. *Human-Computer Interaction*, 38(4), 475–514.
- Bromuri, S., Zufferey, D., Haller, S., & Schumacher, M. (2020). Towards cognitive stress management using physiological sensors. *AI & Society*, 35(2), 493–508.
- Brook, P. (2009). In critical defence of 'emotional labor': Refuting Bolton's critique of Hochschild's concept. *Work, Employment and Society*, 23(3), 531–548. <https://doi.org/10.1177/0950017009337071>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotional labor on employee well-being. *Academy of Management Review*, 30(3), 509–530.

- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve tükenmişlik: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 223–236.
- De Castro, A. B., Agnew, J., & Fitzgerald, S. T. (2004). Emotional labor: Relevant theory for occupational health practice. *AAOHN Journal*, 52(3), 109–115.
- Derks, D., Fischer, A. H., & Bos, A. E. (2015). The role of emotion in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 54, 345–357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284–294.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31–55.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational differences in determinants of job satisfaction. *American Journal of Sociology*, 86(2), 247–271.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167–184.
- Henkel, A. P., Seidler, A., & Voigt, K. I. (2020). Digital nudging: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 106, 106251.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.
- International Labour Organization. (2020). *In the face of a pandemic: Ensuring safety and health at work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—safework/documents/publication/wcms_742463.pdf adresinden 1 Şubat 2026 tarihinde alınmıştır.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311–345.
- Lu, Y., Wu, W., Mei, G., Zhao, S., Zhou, H., Li, D., & Pan, D. (2019). Surface acting or deep acting? *Frontiers in Human Neuroscience*, 13, 151.

- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Martinez, L., & Nguyen, T. (2021). Híbrido: Understanding hybrid work models in the post-pandemic era. *Journal of Workplace Studies*, 13(2), 98–117.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53.
- Özsoy, E. (2020). Duygusal emek. In C. Aksoy (Ed.), *Çalışma hayatında duygular* (ss. 57–73). Detay Yayıncılık.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971–978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903–924. <https://doi.org/10.1177/0149206307309261>
- Shin, I., Riforgiate, S. E., Godager, E. A., & Coker, M. C. (2025). Remote worker communication technology use related to role clarity, coworker support, and work overload. *Sustainability*, 17(7), 2830. <https://doi.org/10.3390/su17072830>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966.
- Wagh, P., & Packirisamy, P. (2025). Emotional labor in the digital workplace. *Journal of Organizational Psychology*. Advance online publication.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035147>
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479–501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>

Teknostres ve Duygu

Ethem Merdan¹

Özet

Çalışanlar bilgi ve iletişim teknolojilerini kullandıklarında iş yoğunluğu, belirsizlik, uyumsuzluk, güvensizlik, karmaşa ve anlamakta güçlük yaşayabilirler. Çünkü her birey aynı anlama yeteneğine, kişiliğe, duygu ve düşünceye sahip değildir. Bu yüzden yeni teknolojik gelişmeleri anlamada, araç ve gereçleri kullanmada alışamayabilirler ve bu durum strese neden olabilir. Teknoloji kullanımına bağlı olarak bireylerde ortaya çıkan ve bireyin teknolojiyi kullanmakta zorlanması sonucu oluşan bu stres türüne teknostres denilmektedir ve teknostresin mücadele edilmediğinde bireyler ve örgütler açısından etkinlik ve verimlilik noktasında büyük sorunlara yol açacağı söylenebilir. Diğer taraftan, yaşanacak teknostres ile bireylerde duygusal açıdan olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin ve bireylerin teknostresin nedenlerini tespit etmesi ve buna yönelik mücadele stratejileri geliştirmesi önemlidir. Bu noktada öncelikle teknostresin bireysel ve örgütsel nedenleri belirlenmeli, sonrasında olumsuz sonuçlar ortaya çıkmadan nedene uygun stratejiler geliştirilmelidir. Teknostresin sonuçlarına bakıldığında özellikle endişe, korku, heyecan, sinirlilik, tatminsizlik gibi duygusal sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yüzden özellikle teknoloji kullanımının getirdiği olumsuz duyguları azaltmaya yönelik mücadele stratejileri geliştirmeye ağırlık verilmesi bireyler ve örgütler açısından faydalı olabilir. Bu bölümde, teknostres kavramı başlığı altında teknostres teorilerine ve boyutlarına, teknostresin belirtileri, nedenleri ve sonuçlarına, teknostresle mücadele stratejilerine, teknostres ile duygu ilişkisine ve buna yönelik yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

1 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2528-2326

Giriş

İnsanlar iş ve sosyal hayatlarında hem çevrelerinden etkilenmekte hem de çevrelerini duygusal olarak etkilemektedirler. Bu süreçte bazen mutlu, sevinçli, tatmin olmuş, bazen de endişeli, hüznü, stresli olabilmektedirler. Bu durumun üzerinde içinde buldukları teknolojik çevrenin de etkisi vardır. Özellikle yeni teknolojik gelişmeler gelişime açık olmayan, değişimi kabul etmeyen, öğrenme isteğinden yoksun bireyler tarafından alışamama, uyum sağlayamama, kaçınma gibi olumsuz davranışlara yol açabilir. Bu durum bireylerin zorlanmasına, endişelenmesine ve kendini baskı altında hissetmesine yol açabilir ve böylece bireyler, iş süreçlerinde stres yaşamaya başlarlar. Oluşan bu stres bireyin iş süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Günümüzde dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle internet ve mobil araçların kullanımı yaygınlaşmakta ve buna bağlı olarak birey zaman ve mekândan bağımsız olarak bilgiye daha rahat ulaşılmakta ve bu durum bireylerin hayatını kolaylaştırmaktadır (Bulun vd., 2004: 165). Teknolojik gelişmeler bir yandan bireyler için kolay ve rahat bir hayat sunarken bir yandan da bazı sorunları beraberinde getirmektedir (Sayiner, 2022: 16). Bilgiye ulaşımında kolaylıklar sağlayan teknolojinin stres, endişe, bağımlılık gibi olumsuz etkileri olan karanlık bir yüzü de bulunmaktadır (Salanova vd., 2013: 423). Bireylerin teknoloji kullanımında yaşadıkları sorunlar nedeniyle bilinen teknostres de teknolojinin karanlık yüzü olarak ifade edilmektedir (Eyiler, 2025: 224).

Teknostres, bireyin teknolojide yaşanan değişime uyum sağlayamaması (Alam, 2016: 63), yaşanan belirsizlik, istila, karmaşıklık, güvensizlik ve değişimle başa çıkamaması (Ranjna, 2015: 533), bireye aşırı bilgi ve yapabileceğinden daha fazla teknolojik iş yüklenmesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi gibi durumlar sonucunda oluşmaktadır (Taraftar vd., 2007: 304). Teknolojide yaşanan hızlı değişimlerden dolayı bireyler karmaşık sistemlere ve yüksek beklentilere maruz kalmakta ve buna bağlı olarak teknoloji konusundaki becerilerini geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda teknostresin bir yönetim problemi olduğu söylenebilir. Örgütler bu yüzden teknostresi azaltmaya ve motivasyonunu artırmaya yönelik önlemler almalı ve stratejiler geliştirmelidir.

1. Teknostres Kavramı

Teknolojiye karşı oluşan olumsuz duyguların teknostresi ortaya çıkardığını ifade eden ve ilk olarak dile getiren Brod (1984), çalışanların teknolojide yaşanan yeniliklere, değişimlere, yoğunluğa uyum sağlayamamaları sebebiyle yaşanan bir uyum yani adaptasyon sorunu olarak ifade etmiştir (Ayyagari vd.,

2011: 832; Ahmad vd., 2014: 53). Tacy (2015: 6) teknostresi, teknolojiye doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kalmanın sonucunda bireyin duygu, düşünce, ruh halinde, tutum ve davranışlarında ortaya çıkan negatif durum olarak tanımlamıştır. Sriwidharmanely (2022: 2202) ise teknostresi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin istekleriyle bunları kullananlar arasında uyum yeteneklerinin örtüşmediğinden dolayı oluşan, istenmeyen ve hoş olmayan bir durum olarak ifade etmiştir. Wang vd. (2008: 3004) ise teknostresi, bireyin bilgisayar teknolojisini öğrenme ve kullanma esnasında yaşadığı duygusal ve psikolojik tiksintiyle sonuçlanan, endişe, korku, gerginlik ve rahatsızlık durumu olarak tanımlamışlardır.

Teknostres teorik olarak, işlemsel teori ve kişi-çevre uyum teorisi ile açıklanabilir (Kim ve Park, 2018: 8302; Ragu-Nathan vd., 2008: 419). İşlemsel teori, ilk olarak Lazarus ve Folkman (1984) tarafından ileri sürülmüştür, teknostres faktörlerinin bireyleri nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Chandra, 2015: 4). İşlemsel teori, teknoloji kullanımında bireyin yaşadığı adaptasyon sorunları nedeniyle yaşadığı stresin birey tarafından değerlendirilmesidir (Kumari, 2018: 674). Kişi-çevre uyum teorisi ise, stresin kişi ve çevre arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını ifade etmektedir (Edwards, 1998: 29). Bu teori, kişi-çevre arasındaki uyumun veya uyumsuzluğun birey tarafından nasıl algılandığını açıklar (Ayyagari vd., 2011: 833).

Tarafdar vd. (2011: 115; 2007: 315) teknostresi, tekno aşırı yük, tekno karmaşıklık, tekno belirsizlik, tekno istila ve tekno güvensizlik şeklinde beş boyuta ayırmışlardır. *Tekno Aşırı Yük*, çalışanların teknolojiyi kullanmaları esnasında daha hızlı ve uzun süre çalışmaları, üzerlerinde baskı hissetmeleri sonucu yaşadıkları stresi ifade etmektedir (Longinus vd., 2013: 103; Park ve Cho, 2016: 67). *Tekno Karmaşıklık*, sürekli gelişen ve değişen teknolojiyi öğrenmede, anlamada ve kullanmada çalışanın kendini yetersiz hissetmesinden dolayı daha fazla çaba göstermesi ve zaman harcaması sonucu oluşan stres halidir (Ahmad vd., 2009: 106; Wang, 2005: 755). *Tekno Belirsizlik*, bilgi ve iletişim sistemlerindeki gelişmeler nedeniyle çalışanın uzmanlaşmamasından, gelişmemesinden ve tecrübe kazanmamasından dolayı kendisini kaygılı ve kararsız hissetmesi sonucu yaşadığı stres durumudur (Longinus vd., 2013: 103; Tarafdar vd., 2011: 117). *Tekno İstila*, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bireylerin tatillerinde, iş saatlerinde, sosyal hayatlarında kişisel hayatlarının her alanını işgal etmesinden dolayı iş ve aile hayatı arasındaki dengenin bozulması sonucu oluşan stresi ifade etmektedir (Chen, 2015: 68; Wang, 2005: 755). *Tekno Güvensizlik*, bireylerin yeni teknolojik gelişmeler sebebiyle işlerini kendilerinden daha iyi bilen bireylere bırakmak durumunda kalmaları veya işlerini kaybetme korkusu yaşamaları sonucu oluşan strestir (Chen, 2015: 68-69; Park ve Cho, 2016: 67).

2. Teknostresin Belirtileri Nedenleri ve Sonuçları

Chiappetta'ya (2017: 359) göre bireylerde teknostresin var olduğunu gösteren işaretler vardır. Bunlar, toplantılarda akıllı telefonların sürekli kullanılması, telefonun kapatılmayıp sürekli açık tutulması, sosyal medyaya bağlanmak için sık sık geceleri uyanmak, sinema ve kütüphane gibi özel yerlerde arama içgüdüsünün uyarılması, hareket esnasında mesaj yazmaya çalışılması, televizyonu tablet ve cep telefonunda kullanmak şeklinde sıralanabilir. Ansay (2016: 4) ise teknostres belirtilerini, endişelenme, panik yapma, direnç gösterme, teknofobi, bedensel ve zihinsel olarak yorgun hissetme, fiziksel olarak rahatsızlık yaşama, hoşgörüsüz davranma, mükemmelliyetçi olma, kas, eklem ve baş ağrıları yaşama, uykusuzluk ve halsizlik olarak ifade etmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı sonucu oluşan aşırı iş yükü, sistemlerin sık sık güncellenmesi, sürekli yeniden öğrenme, teknolojik karmaşıklık ve teknik problemlere çalışanın maruz kalması (Tarafdar vd., 2010: 304), yüksek endişeye, düşük özyeterliliğe ve şüphecilığe sahip olma (Salanova vd., 2013: 427), iş hayatında yaşanan hızlı değişim, değişen teknolojiye uyum sağlayamama, eğitim eksikliği, değişen iş rolleri, yönetimin baskısı, tecrübe ve örgütsel çevre teknostres oluşmasına neden olan faktörler olarak sıralanabilir (Şahin ve Çoklar, 2009: 1438; Türen vd., 2015: 4). Bunların yanı sıra bireysel farklılıklar (eğitim seviyesinin düşük olması, yeterli düzeyde bilgisayar kullanmayı bilmeme vb.); örgütsel unsurlar (örgütün teknolojiye olan bağımlılığı, merkezileşme derecesi, yenilik ve yaratıcılığa olan yaklaşımı, teknik sorunlara müdahale şekli vb.); teknolojinin nasıl algılandığı (teknoloji kullanımına bağlı gelişen çıkar çatışmaları, oluşan rol belirsizlikleri veya değişiklikleri, teknolojiye erişim kolaylığının sağlanamaması vb.) da teknostrese sebep olabilmektedir (Şen, 2022: 179).

Teknostres sonucunda bireyde stres, kaygı, yeni teknolojik gelişmelere karşı hoşnutsuzluk, zihinsel olarak kendini yorgun hissetme, fiziksel rahatsızlıklar, işini kaybetme korkusu, örgütsel bağlılık, iş verimliliği ve iş tatmininde azalma (Çetin ve Bülbül, 2017: 1243), iş ortamına zarar verme, kendisine duyduğu saygıda azalma ve çeşitli hastalıklar görülebilir (Longinus vd., 2013: 102). Ayrıca teknostres sonucunda, bireyler teknolojinin bilgi seviyesindeki artış nedeniyle mahremiyete uğramakta, diğer bireylere kurdukları iletişimi azaltmakta, sürekli öğrenmeye maruz kalmakta, yeterli düzeyde bilgiye sahip olamamakta, işinde terfi edememekte ve kaygılanmaktadır (Ken vd., 2016: 2). Diğer taraftan teknostres yaşayan bireyler sürekli bilgisayar karşısında olduklarından olaylara normal tepki göstermemekte, duygu olmadan ve hızlı şekilde tepki vermekte, telefondaki görüşmelerinde agresif davranmakta,

bilgisayara verdikleri komut geciktiği için sinirlenmektedirler (Kalay, 2009: 94-95).

3. Teknostres ile Mücadele Stratejileri

Teknostresin olumsuz sonuçları nedeniyle, etkili biçimde yönetilmesi bireysel ve örgütsel verimliliğin sürdürülmesinde artık zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla teknostresin yönetilmesi, bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan çok yönlü müdahaleleri içermektedir (Hanaylı ve Tozkoparan, 2025: 24) ve müdahale edilmediğinde geri dönülemez olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir çalışanın teknostres düzeyi yüksek olması durumunda, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyebilmekte ve belirlenen standartların altında hizmet verebilmektedir. Bu durum örgütlerde teknostresin önemli bir risk faktörü olduğunu göstermektedir ve bu sebepten dolayı teknostrese neden olan faktörlerin araştırılması, ortaya çıkabilecek etkilerinin bilinmesi ve teknostresi önlemeye ya da azaltmaya ilişkin gerekenlerin yapılması örgütler ve çalışanlar için önem arz etmektedir (Kızılcan vd., 2023: 22).

Teknoloji kullanımında etkinliği artıran stratejilerin geliştirilmesiyle, teknostresin olumsuz etkileri azalmakta ve bireylerin teknolojiye uyum süreçleri kısalıp kolaylaşabilmektedir (Çolak ve Metin, 2025: 590). Bu yüzden teknostresle mücadelede çalışanların teknolojiye uyum süreçleri takip edilmeli, bu süreçte ortaya çıkan güçlükler sistematik şekilde ele alınmalı, teknolojik araçların etkin, verimli ve güvenli kullanılabilmesi için ihtiyaca yönelik ve uygulamalı eğitimler hayata geçirilmelidir (Eyiler, 2025: 224). Ayrıca teknostresle mücadelede, teknolojik bilgiyi geliştirmek için bilgisayar kurslarına katılma, e-dergi ve e-kitap tarzında elektronik kaynakları takip etme, çalışma arkadaşlarıyla iyi yönde iletişim kurma, işleri planlama ve organize etme, bireysel ve grupsal hedefler tespit etme, teknostresin varlığını kabullenme ve azaltmak için adımlar atma (Hoda vd., 2019: 327-328), teknolojiye dayalı eğitimler alma, zamanı planlama ve yönetme, düzenli egzersizler yapma, molalar verme, çalışma arkadaşları ile paylaşımda bulunma, ergonomik şartları iyileştirme, kaliteli donanım ve yazılımlar edinme, yeni teknolojik araçlar hakkında bilgi sahibi olma, sağlıklı beslenme ve dinlenmede faydalı olabilir (Tagurum vd., 2017: 31)

Teknostresle mücadelede stratejiler, duygu ve problem odaklı stratejiler olarak ikiye ayrılmaktadır. *Duygu odaklı mücadele stratejisi*, bireyin stresli duruma ilişkin hissetme ve düşünme şeklini değiştirmeyi ifade etmektedir. Birey stresin duygusal etkisini azaltmak için yeniden değerlendirir, eylem ve düşünceleri etkileyerek stresi azaltır. Bir sorun var ise bunu düşünmekten

kaçınmak buna örnek verilebilir. *Problem odaklı mücadele stratejisi* ise, stresin kaynağına doğrudan inerek stresli durumu değiştirip yönetmeyi içermektedir ve stresi bu şekilde azaltabilir. Sorun oluşturan birey, araç, ortam ve çevreden uzaklaşmak örnek gösterilebilir (Wang vd., 2008: 3004; Tarafdar vd., 2019: 100).

4. Teknostres ve Duygu İlişkisi

Duygu, bireyin yaşantısına yön veren dinamik bir enerji olarak yaşam kalitesi üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Korku, endişe, keder, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duygular ise bireyde mutsuzluk ve özgüven yetersizliği oluşturabilen; kişinin hem kendisini hem de çevresini olumsuz bir çerçevede değerlendirmesine yol açan hislerdir (Çeşitcioğlu, 2003: 135-136). Duyguların bireyler tarafından algılanma şekli sosyal hayatta bireyin hayata bakış açısını, motivasyonunu, kurduğu ilişkileri; iş hayatında ise üretkenliğini, etkinlik ve verimliliğini, performansını etkilemektedir (Cansız vd., 2023: 769).

Teknoloji iş hayatında strese yol açabilmekte, stres de bireyin işinde tatminsizlik, motivasyon kaybı ve tükenmişlik gibi sorunlar yaşamasına sebep olabilmektedir (Özyılmaz, 2021: 169). Çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik hata yapmaktan korkmalarından, endişe ve tedirginlik gibi duygular yaşamalarından dolayı bilgisayarlar karşı rahatsız edici bir önyargı geliştirmesiyle teknostres oluşmaya başlamaktadır (Ragu-Nathan vd., 2008: 419; Altıntaş, 2020: 3). Ayrıca bu süreçte negatif duygulara sahip çalışanların teknostrese maruz kalmaları diğerlerine göre daha kolay olabilmektedir (Gökaslan, 2022: 358). Dolayısıyla teknostrese sebep olan duygusal faktörlerin belirlenip buna yönelik mücadele edilmesi önemlidir.

Çalışanların psikolojik ve fiziksel yapılarını olumsuz etkileyen teknostres, motivasyon kaybına, mutsuzluğa, tükenmişliğe (Çelik ve Gökbulut, 2023: 749), iş tatmininde, verimde ve örgütsel bağlılıkta düşüşe, kişisel yaşamda istilaya (Ayyagari vd., 2011: 832), değişime direnç ve değişim yorgunluğunun oluşmasına yol açabilmektedir (Çiftçi Kıraç ve Uyar, 2023: 474). Bunların yanı sıra teknostres ile çalışanlar anksiyete, korku, endişe, teknofobi, yeniliklere karşı direnme gibi duygular yaşayabilmektedir (Çetin ve Bülbül, 2017: 1243).

Literatür incelendiğinde, Popoola ve Olalude (2013) çalışmalarında iş değerleri ve başarı motivasyonu ile teknostresin pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Kumar vd. (2013) çalışmalarında teknostresin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir. Khan vd. (2013) çalışmalarında teknostresin alt boyutları olan tekno aşırı yük, tekno istila ve tekno belirsizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiler saptamışlardır. Jena (2015) çalışmasında teknostresin iş

tatminini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Yener (2018) çalışmasında teknostresin tükenmişliği pozitif yönde, performansı ise negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Ayrıca çalışmasında teknostresin performans üzerine etkisinde tükenmişliğin aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmiştir. Efilte ve Çoklar (2019) çalışmalarında teknostresin psikolojik sermayeyi negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Akgün (2019) ise araştırmasında teknoloji kullanımı nedeniyle kaygı, stres, endişe gibi olumsuz duygular yaşayabildiklerini ifade etmiştir. Akman ve Durgun (2022) çalışmalarında mesleki motivasyon ve teknostres düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki saptamışlardır. Kırmanoğlu ve Öztürk (2022) çalışmalarında teknostresin motivasyonu etkilemediğini; ancak verimliliği olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Çelik ve Gökbulut (2023) çalışmalarında teknostresin içsel ve dışsal motivasyonu etkilemediğini, fakat mutluluğu negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Öztezcan ve Çetinkaya (2025) çalışmalarında teknostresin sosyal medya yorgunluğu ile pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Özen ve Güney (2025) çalışmalarında teknostresin alt boyutları olan tekno-belirsizlik, tekno-iş yükü ve tekno-karmaşıklığın yaşamda anlamın aracılık rolü ile psikolojik iyi oluşu olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Öztürk ve Baran (2025) çalışmalarında teknostres ile ekip çalışması tutumlarının alt boyutları (ekip yapısı, liderlik, durum izlemi ve iletişim) arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz çalışma yaşamında bilgi ve iletişim teknolojileri, bireylerin iş yapma biçimlerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm bir yandan hız, verimlilik ve erişilebilirlik gibi önemli avantajlar sağlarken; diğer yandan bireylerin psikolojik ve duygusal dünyasında çeşitli baskılar oluşturmaktadır. Bu bağlamda teknostres, teknolojik değişim ve yoğunluk karşısında bireyin uyum sağlamakta zorlanması sonucu ortaya çıkan, bilişsel, davranışsal ve özellikle duygusal sonuçları olan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Bu bölümde ele alındığı üzere teknostres; tekno aşırı yük, tekno karmaşıklık, tekno belirsizlik, tekno istila ve tekno güvensizlik boyutlarıyla çalışanların hem iş yaşamını hem de özel yaşamını etkileyebilmektedir. Sürekli güncellenen sistemler, artan iş yükü, zaman ve mekân sınırlarının belirsizleşmesi ve iş güvencesine yönelik kaygılar, bireylerde stres, endişe, korku, öfke, tükenmişlik ve tatminsizlik gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle teknoloji kullanımına ilişkin düşük öz yeterlilik algısı ve değişime direnç, teknostresin daha yoğun yaşanmasına neden olabilmektedir.

Teknostres ile duygu arasındaki ilişki karşılıklıdır. Teknoloji kaynaklı stres, bireylerin duygusal iyi oluşunu olumsuz etkileyerek iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde düşüşe yol açabilmektedir. Bununla birlikte, bireyin mevcut duygusal yapısı da teknostres düzeyini belirleyebilmektedir. Negatif duygulara yatkın bireylerin teknostresi daha tehdit edici algıladığı; duygusal farkındalığı ve psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin ise bu süreci daha etkili yönetebildiği söylenebilir. Bu durum, teknostresin yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda duygusal ve psikososyal bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalar genel olarak teknostresin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz; tükenmişlik ve kaygı üzerinde ise artırıcı etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalar, uygun örgütsel destek ve bireysel başa çıkma stratejileri varlığında teknostresin tamamen yıkıcı sonuçlar doğurmadığını da ortaya koymaktadır. Dolayısıyla teknostres, doğru yönetildiğinde kontrol altına alınabilecek; hatta bireyin gelişim motivasyonunu destekleyebilecek bir süreç olarak da ele alınabilir.

Bu noktada hem bireylere hem de örgütlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerin teknolojiye geçiş süreçlerini planlı biçimde yürütmeleri, çalışanlara uygulamalı ve sürekli eğitimler sunmaları, iş-yaşam dengesini gözetmeleri ve açık iletişim ortamı oluşturmaları teknostresin azaltılmasında kritik öneme sahiptir ve fayda sağlayacaktır. Bireysel düzeyde ise zaman yönetimi, mola verme, sosyal destek arama, duyguları yeniden değerlendirme ve problem odaklı başa çıkma stratejilerinin kullanılması teknostresin olumsuz etkilerini hafifletebilir.

Sonuç olarak teknostres, dijital çağın kaçınılmaz bir çıktısı olmakla birlikte, ihmal edildiğinde bireylerin duygusal iyi oluşunu ve örgütsel verimliliği tehdit edebilecek önemli bir risk faktörüdür. Bu nedenle teknostresin yalnızca teknik bir uyum sorunu olarak değil, duygu boyutu güçlü olan bir insan ve yönetim meselesi olarak ele alınması gerekmektedir. Dijital dönüşümün sürdürülebilirliği, teknolojik yatırımlar kadar, bu teknolojileri kullanan bireylerin duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarının dikkate alınmasına bağlıdır.

Kaynakça

- Ahmad, U.N.U., Amin, S.M. & İsmail, W. K. W. (2009). The impact of technostress on organisational commitment among malaysian academic librarians. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 38, 103-123.
- Ahmad, U. N. U., Amin, S. M. & Ismail, W. K. W. (2014). Moderating effect of technostress inhibitors on the relationship between technostress creators and organisational commitment. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 67(1), 51-62.
- Akgün, F. (2019). Öğretim elemanlarının bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri ve teknostres algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 40-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ebader/article/558622>
- Akman, E. & Durgun, B. (2022). Öğretmenlerin meslekî motivasyon ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 487-500. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1025152>
- Alam, M. A. (2016). Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.10.003>
- Altıntaş, M. (2020). The relationship between technostress and resistance to change: A research in the aviation sector. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(2), 1-27. <https://doi.org/10.46291/ISPECIJSSHvol4iss2pp1-27>
- Ansah, S. O., Azasoo, J. Q. & Adu, I. N. (2016). Understanding the effects of techno-stress on the performance of banking staff. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 6(3), 222-237. <https://doi.org/10.1504/IJBCRM.2016.079010>
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Baş, M., Balaman, F. & Balcı, S. (2021). Üniversite öğrencilerinin teknoloji destekli öğrenme ortamında teknostres düzeyleri ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik - güvenirlik çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 25(87), 451-470. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/article/1151400>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bulun, M., Gülnar, B. & Güran, M. S. (2004). *Eğitimde mobil teknolojiler: The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 3(2), 165-169.
- Cansız, M., Karanfil, M. & Üstün, F. (2023). Yaratıcı sınıfın (AR-GE çalışanlarının) çalışma hayatlarına ilişkin duyguları: Stres, korku/kaygı. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 768-796. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nevsosbilen/article/1257150>

- Chandra, S., Srivastava, S. C. & Shirish, A. (2015). Do Technostress Creators Influence Employee Innovation?. PACIS 2015, Proceedings, 93, 1-9, <http://aisel.aisnet.org/pacis2015/93>
- Chen, L. (2015). Validating the technostress instrument using a sample of chinese knowledge workers, *Journal of International Technology and Information Management*, 24(1), 65-82. <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1036>
- Chiappetta, M. (2017). The technostress: Definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4(1), 358-361. <https://doi.org/10.14616/sands-2017-1-358361>
- Çelik, B. N. & Gökbulut, B. (2023). The relationship between teachers' technostress perceptions and their teaching motivation and happiness levels. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 24(2), 745-770. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1223908>
- Çeşitcioglu, M. (2003). *Kaliteli insan*. Alfa Yayınları.
- Çetin, D. & Bülbül, T. (2017). Okul yöneticilerinin teknostres algıları ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1241-1264. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2017.17.31178-338821>
- Çiftçi Kırac, F. & Uyar, S. (2023). Teknostres, değişim yorgunluğu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi. *Sağlık Bilimlerinde Değer*, 13(3), 473-480. <https://dx.doi.org/10.33631/sabd.1351735>
- Çolak Yakar, C. & Metin, Ö. (2025). Öğretmen adaylarının çevrimiçi bilgi arama stratejileri ile teknostres düzeyleri arasındaki ilişki. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(46), 585-606. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1589570>
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Harrison, V. R. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. in ed. C. L. Cooper, *Theories of Organizational Stress*, Oxford: Oxford University Press, 28-67.
- Efiliti, E. & Çoklar, A. N. (2019). Teachers' technostress levels as an indicator of their psychological capital levels. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 413-421. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070214>
- Eyiler, E. (2025). Hemşirelik bakımında teknolojinin farmakon etkisi. *Türk Hemşireler Derneği Dergisi*, 6(3), 217-227. <https://doi.org/10.70479/thdd.1653902>
- Gökaslan, M. O. (2022). Akademisyenlerin teknostres kaynaklarının ve teknostres seviyelerinin belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 6(2), 354-383. <https://doi.org/10.31200/makuubd.1149198>
- Hanaylı, B. & Tozkoparan, G. (2025). Çağrı merkezi çalışanlarının teknostres düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyoekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 19-52.

- Hoda, C. T., Bhateja, R. & Sareen, P. (2019). Techno stress and coping strategies-consistency and reliability analysis in relation to teaching and non teaching staff. *International Journal of Engineering, Applied and Management Sciences Paradigms (IJEAM)*, 54(1), 324-338. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2025.108619>
- Jena, R. K. (2015). Impact of technostress on job satisfaction: An empirical study among indian academicians. *The International Technology Management Review*, 5(3), 117-124. <https://doi.org/10.2991/itmr.2015.5.3.1>
- Kalay, F. (2009). *Bilişim teknolojilerinin iş stresi ve iş doyumunu üzerindeki etkileri: Kuram ve Türk bankacılık sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ken, S. T. T., Habaradas, R., Ting, I. W. K. & Kweh, Q. L. (2016). Technostress in a call center in Philippines. *International Journal of Business Management (IJBM)*, 1(2), 1-22.
- Khan, A., Rehman, H. & Rehman, S. (2013). An empirical analysis of correlation between technostress and job satisfaction: A case of KPK, Pakistan. *Pakistan Journal of Library and Information Science*, 14, 9-15. <https://pjiml.pu.edu.pk/jo/index.php/pjiml/article/view/120>
- Kırmanoğlu, F. & Öztürk, D. (2022). Teknostresin çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerindeki etkisi. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 21-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uiibfd/article/1577216>
- Kızılcan, S., Hoşgör, H. & Güngördü, H. (2023). Havalimanı yer hizmetleri çalışanlarında teknostres ve iş performansı ilişkisi. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 21-30.
- Kim, K. & Park, H. (2018). The effects of technostress on information technology acceptance. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(24), 8300-8312.
- Kumar, R., Lal, R., Bansal, Y. & Sharma, S. K. (2013). Technostress in relation to job satisfaction and organisational commitment among it professionals. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(12), 1-3.
- Kumari, S. S., Raja, B. W. D. & Sundaravalli, S. R. (2018). *Understanding techno stress: Where now and where to be?*. International Journal of Recent Research Aspects, ISSN: 2349-7688, Special Issue: Conscientious Computing Technologies, April 2018, 673-676.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer Publishing.
- Longinus, O., Odigbo, B. & Onwumere, J. U. J. (2013). Effect of techno-stress on the performance of accountants and other managers in Nigerian banking and brewery industries. *European Journal of Business and Management*, 5(14), 100-108.

- Özen, Ş. & Güney, S. (2025). Çalışanların tekno-stres ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkide yaşamda anlamın aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 12(2), 145-164. <https://doi.org/10.18394/iid.1630048>
- Öztezcan, B. & Çetinkaya, A. (2025). Teknostres ile sosyal medya yorgunluğu ve süreksiz kullanım niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 11(1), 114-139.
- Öztürk, E. & Baran, H. (2025). Teknostresin ekip çalışması tutumları üzerindeki etkisinde çalışan öz yeterliliğinin rolü. *KOCATEPEİİBFD*, 27(2), 310-327. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1640382>
- Özyılmaz, A. F. (2021). Bilgi çağında madalyonun diğer yüzü: Dijital stres. *ME-YAD Akademi*, 2(2), 163-171.
- Park, H. & Cho, J. (2016). The influence of information security technostress on the job satisfaction of employees. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11(1), 66-75.
- Popoola, S. O. & Olalude, F. O. (2013). Work values, achievement motivation and technostress as determinants of job burnout among library personnel in Automated Federal University Libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Winter 3-15-2013, 1-31.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Qiang, T. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ranjna (2015). Techno-stress among library professionals at the workplace in ICT era: An overview. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(4), 532-536.
- 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>
- Sayiner, B. (2022). Problemlı akıllı telefon kullanımı ve tekno-stres. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 10-25.
- Sriwidharmanely, S., Sumiyana, S., Mustakini, J. H. & Nahartyo, E. (2021). Encouraging positive emotions to cope with technostress's adverse effects: Insights into the broaden and build theory. *Behaviour & Information Technology*, 41(10), 2201-2214. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1955008>
- Şahin, Y. & Çoklar, A.N. (2009). Social networking users' views on technology and the determination of technostress levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1437-1442. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.253>
- Şen, C. (2022) *Dijitalleşmenin karanlık yüzü: Teknostres (dark side of digitalization: technostress)*. Editörler: Ceyhan S. ve Ada S. (Ed.) *Dijital Çağda Yönetim*

- Üzerine Güncel Konular ve Araştırmalar içinde (ss.175-194) Ankara: Nobel Yayınları.
- Tacy, J. W. (2015). *Technostress effects on technology acceptance by nurse faculty*. Doctorate Dissertation, The University of Texas at Tyler.
- Tagurum, Y. O., Okonoda, K. M., Miner, C. A., Bello, D. A. & Tagurum, D. J. (2017). Effect of technostress on job performance and coping strategies among academic staff of a tertiary institution in North-Central Nigeria. *International Journal of Biomedical Research*, 8(6), 312-319.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tarafdar, M., Tu, Q. & Nathan, T.R. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303-334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270311>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Tarafdar, M., Maier, C., Laumer, S. & Weitzel, T. (2019). Explaining the link between technostress and technology addiction for social networking sites: A study of distraction as a coping behavior. *Info Systems J.*, 30(1), 96-124. <https://doi.org/10.1111/isj.12253>
- Türen, U., Erdem, H. & Kalkın, G. (2015). İş yerinde tekno-stres ölçeği: Havacılık ve bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Wang, K., Shu, Q. & Tu, Q. (2005). Empirical study of coping strategies for computer-related technostress of Chinese employees. *Tsinghua Science and Technology*, 10(1), 753-760.
- Wang, K., Shu, Q. & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.007>
- Yener, S. (2018). Teknostresin iş performansı üzerindeki etkisi; tükenmişliğin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.403114>

Teknolojiden Kaçınma ve Duygusal Direnç

Fatih Ferhat Çetinkaya¹

Mehmet Orkun Ünsever²

Özet

Bu bölümde, teknolojiden kaçınmaya sebep olabilecek durumlardan biri olan direnç kavramı duygusal bağlamda irdelenmiştir. Bireyin farklı durumlara gösterdiği tepkiler ve tutumlar karmaşık bir düzeyde kişiliğe bağlı olarak gerçekleşirken her bireyin durumuna göre hareket edilerek çözüm yollarının bulunabileceği düşünülerek duruma kesin bir açıklık getirilmekten çok, durumun sebepleri, bireylerin başka durumlara karşı gösterdiği direnç durumlarıyla olan benzerlikler vurgulanarak psikolojik açıdan bireyin teknoloji karşısındaki durumuna odaklanılmaya çalışılmıştır. Bireyin, örgütlerin daha geniş etki alanı düşünüldüğünde, toplumun teknoloji karşısındaki durumu, özelden genele veya genelden özele doğru birey ve toplumu bir şekilde etkilemektedir. Kötümser olan bakış açısının daha popüler görünmesi teknoloji tarihi açısından da bakıldığında benzerdir. Doğru olanın birey için diğer şeylerden elde edilecek yarar gibi teknolojiyi de yararına kullanmasının sağlanabilmesinin önemli olduğu açıktır.

1. Giriş

Özellikle günümüzde yapay zekânın da birçok alanda etkisinin hissedilmesiyle birlikte teknolojinin getirdikleri bireysel ve toplumsal düzeyde birçok tartışmayı da olumlu veya olumsuz anlamda ortaya çıkarmaktadır. En sık gözlemlenebilecek olan durum, iki bakış açısının orta yolu bulamaması olarak gösterilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, ya aşırı olumlu bakış açılarının varlığı ile distopik kurguların varlığının daha çok dikkat çekici olduğu yönündedir. Özellikle kötümser bakış açılarının daha popüler hale geldikleri gözlemlenebilmektedir. Her durumda olduğu gibi teknolojinin gelişimi süreci de olumlu tarafları barındırdığı gibi

1 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, ORCID ID: 0000-0003-2263-0479. ffcetinkaya@ahievran.edu.tr

2 Doktora Programı Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, ORCID ID: 0000-0003-3978-9056. orkununsever@yahoo.com

olumsuz durumları da kapsadığı bir gerçektir. Bireyin duygu ve düşüncelerini, hatta yorumlama yeteneğini dahi teknolojiye emanet etmeye çalışması, kötümser bir manzaranın ve gelecek için olumsuz bir resim çizmeyi kolaylaştırmakta iken, bu tablonun ve hissiyatın ancak teknolojiyi daha basit ve emek gücü yoğun işlerin basitleştirilmesi ve otomasyonunda kullanılması anlamında yararlanmak daha makul görülebilecektir. Teknolojiden kaçınma ve duygusal direncin bazı sebeplerinin de bu karmaşık tablodan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Teknoloji doğru tanımlanmadığı ve doğru kullanılmadığı sürece duygusal direncin oluşması da kaçınılmazdır. Aslında birçok şeye karşı insan psikolojisinde olan kaçınma davranışı burada da ortaya çıkıyor gibi gözükmektedir. Bu yüzden direnci anlamak, yönetmek mümkün olabilecek bir durum olduğundan önemli bir konu haline gelmektedir. Özellikle belirsizlik durumlarında ortaya çıkan kaçınma davranışı, belirsizliğin özellikle iyi yönetilmesi, eğitimler ile azaltılması konusunda örgütlerde yöneticilere büyük bir görev olarak belirlemektedir. Günümüzde insan kaynaklarının örgütlerin en önemli kaynağı olduğu düşünüldüğünde ve günümüzün teknolojik değişim hızı oldukça yüksek nitelendirilebilecek ortamında bu süreçleri yönetmek zorunlu hale gelmiştir.

2. Teknolojiden Kaçınma

Bilgi ve iletişim teknolojileri, internet ve dijital araçların kullanımının yaygınlaşması ile ve bu araçların sağladıkları birçok kolaylık açısından bakıldığında gündelik hayatın bir parçası haline geldikleri görülmektedir (Balci ve Güler, 2023, s. 2). Yeni teknolojiler hakkındaki endişelerin iniş çıkışları, toplum üzerindeki etkilerini anlama ve açıklama isteğinden kaynaklanmaktadır ve toplumsal tartışmanın kadim bir bileşenidir. Özellikle genç nesillere odaklanan bu endişeler yüzyıllardır mevcuttur. Antik Yunan'da filozoflar yazının topluma verebileceği zararlar hakkında görüş bildirmiş ve gençlerin artan saygısızlığı hakkındaki görüşlerini kaydetmişlerdir. Bir başka örneğe bakıldığında ise, romanlar 18. Yüzyılda giderek daha popüler hale gelmiş ve kısa süre sonra okuma bağımlılığı ve okuma çılgınlığının aşırı risk alma ve ahlaksız davranışlarla ilişkilendirildiği endişeleri ortaya çıkmıştır. 1940'lardaki radyo bağımlılığıyla ilgili benzer korkuları da bu belirtilenlere ekleyebiliriz. Bu nedenle yeni teknolojiler hakkındaki endişeler çok yaygındır ve döngüsel bir niteliğe sahiptir (Orben, 2020, s. 1144).

Duygular birçok durumda bilgi işleme süreçlerinde rol oynamaktadır ve bu süreçleri başlatabilmekte, sonlandırabilmekte ve engelleyebilmektedir. Teknolojiyle birey arasındaki bu etkileşimin bir sonucu olarak da duygular bireyin teknoloji deneyimiyle birlikte belirleyici etkiler yaratmaktadır. Seeger (2014) tarafından da belirtildiği şekliyle duygular; insan, anlam ve teknoloji gibi insan yapıtı olan yapay varlıklar arasındaki ilişkide merkezi bir role

bürünmektedir. Örneğin, karmaşık teknolojilerin yer aldığı işyeri veya okul gibi ortamlarda teknolojiyle kurulan ilişki ve yaşanan etkileşimin bir sonucu olarak meydana gelen kaotik durumlar, güçlü duyguların ortaya çıkmasına sebep olabilmekte, bu durumda duyguların ortaya çıkmasına neden olan kaosla başa çıkabilmek için duyguların anlaşılmasını, gözlemlenmesini ve yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Atabek, 2021, s. 115-116). Bilgi ve iletişim teknolojileri avantajlarının yanında birçok problemi ve dezavantajı da beraberinde ortaya çıkarmış ve çalışma ortamlarında birtakım bilişsel ve fizyolojik sorunlara neden olmuştur. Teknolojik ekipmanı kullanabilme kaygısı ya da teknoloji ile aşırı şekilde özdeşleşmeyi ifade eden psikosomatik bir rahatsızlık olarak teknostres “kişinin bilgisayar teknolojisini doğrudan bir şekilde veya dolaylı olarak öğrenme aşamasında veya kullanırken, ilerideki süreçte psikolojik ya da duygusal tiksinti ile karşılaşılacak ve bireyi bu süre sonunda öğrenmekten ve teknoloji kullanımından alıkoyan huzursuzluk, kaygı, korku ve gerginlik” olarak tanımlanabilmektedir. Teknoloji karşısında birçok birey zaman zaman yenilgiye uğrasa da ve rahatsızlık hissetse de teknostres daha çok her zaman yüksek bilişsel taleplerin meydana geldiği işlerde bir diğer ifadeyle teknolojiyle sağlıklı ilişkilerle ilgili bir kavramdır (Kanık, 2023, s. 501). Akıllı telefon, çevrim içi oyun ve internet bağımlılığı gibi farklı türleri içinde barındıran dijital bağımlılıklar depresyon, uyku bozukluğu, akademik erteleme, sosyal ilişkilerin bozulması ve yaşantısal kaçınma gibi değişkenlerle ilişkileri mevcuttur. Yaşantısal kaçınma, stres barındıran ve zor koşullar içeren durumlarda başa çıkma stratejisi olarak bireye yardımcı olsalar da görmezden gelinmiş ve çözülemeyen problemler var olan sorunların daha da derinleşmesine sebep olmaktadır. Yaşantısal kaçınma davranışları kısa süreli bir rahatlama sağlasa da üzeri örtülen sorunlar ilerideki süreçlerde tekrar ortaya çıkmakta ve kişiye psikolojik anlamda sorunlarla geri dönmektedir (Balcı ve Güler, 2023, s. 5). İlk olarak 1982 yılında Polakoff tarafından yapılan bir çalışmada işyerlerinin otomasyonu ile ilişkilendirilen teknostres kavramı daha sonra bilgi iletişim teknolojisi kullanımından kaynaklı sorunlara evrilmiştir. Brod’a göre (1984) teknostres birbiriyle ilişkili iki farklı şekilde oluşabilmektedir. Bunlardan ilki bilgisayar teknolojisini kabul etmekte zorluk hissetmek, ikincisi ise bilgisayar teknolojisi ile fazlaca özdeşleşme durumudur. Clark ve Kalin (1996) teknostresi tanımladıklarında “değişime karşı direnç” olgusu ile ilişkiye dikkat çekmişler, teknolojinin masum olduğu, çünkü bilgisayarların sadece araç oldukları ve stresin doğal bir tepki olduğunu iddia etmişler ve bu yüzden de teknostresi yönetme konusunda yönetilmesi gerekli olan şeyin teknoloji değil “değişim” olduğunu belirtmişlerdir. Arnetz ve Wiholm (1997) teknostresi, işlerini teknoloji yoğun olarak sürdüren bireylerde ortaya çıktığını belirtmişler ve insanların teşvik edici buldukları ancak yeterli beceriye sahip olmadıklarını

hissettikleri zaman teknostresin ortaya çıktığını ve bu durumun da zihinsel ve fizyolojik uyarılma durumu olduğunu kaydetmişlerdir (Kanık, 2023, s. 502).

2.1. Teknolojiden Kaçınma Türleri

Dijital teknolojilerdeki baş döndürücü hız ve onun toplumsal etkileri, teknoloji/medya reddi gibi uzun süredir devam eden kavramları yeniden canlandırmıştır. Dijital teknolojilerle etkileşimde bulunmamak, teknolojinin maliyeti, karmaşıklığı, esnek olmaması veya teknolojik ürünlerin neden olduğu seçim yorgunluğundan kaynaklanan ve düzeltilmesi gereken bir sorun olarak algılanmıştır. Bu direniş, bir tür panik, teknofobi, korku, histeri veya sosyal marjinalleştirmeden kaynaklanan irrasyonel bir tepki olarak nitelendirilmektedir. Bir görüşe göre de teknolojiye karşı direnç insani bağların zayıflamasına bir tepki olarak değerlendirilmelidir. Bu varsayımdan hareketle, teknolojiye direnç gösteren kişiler; ahlakçılar (irrasyonel ahlaki panikle hareket edenler), Ludditler (teknoloji ve ilerlemeye karşı olanlar), geç benimseyenler veya kültürel kötümserler (popüler kültüre şüpheyle yaklaşanlar) olarak etiketlenmiş ve dijital teknolojilerle etkileşim eksikliği düzeltilmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Swedian ve Ejercito'ya (2022) göre bu durum, teknoloji kullanmama davranışının olumlu bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Ancak bazı hümanist araştırmacılar, teknoloji belirleyici varsayımları reddetmiş ve teknoloji kullanmamayı tercih edenleri bilinçli bir tercihte bulunan kişiler olarak yeniden çerçevelendirmiştir. Bu araştırmacılar, kullanımdan vazgeçmeyi ilgisizlik, tembellik ya da bir patoloji belirtisi olarak görmek yerine bilinçli bir direniş eylemi olarak tanımlamaya başlamışlardır (Palabıyık ve Bayramoğlu, 2024: s. 283). Teknoloji panikleri, özellikle teknoloji kullanımı ve çocuklar incelendiğinde, toplumsal manzaranın tekrar eden bir özelliğidir, ancak bu paniklerin oluşmasına ilk etapta ne sebep olur? Toplumsal endişenin birikimi karmaşık bir süreç olsa da teknoloji paniklerini büyük ölçüde destekleyen belirli etkenler ve teknolojilere karşı tepkiler vardır. Yeni teknolojilere verilen ilk tepkilerde çok önemli bir rol oynayan teknolojik determinizm (teknolojik yeniliklere yönelik baskın yaklaşım) ve toplumsal paniklerin nasıl ortaya çıkıp gelişebileceğini belirleyen bir çerçeve olan ahlaki paniklere odaklanmak gerekmektedir. Bir toplum tarafından kullanılan teknolojilerin varoluşun tüm alanlarını etkileyen temel ve esaslı koşullar oluşturduğu ve bu tür teknolojiler yenilediğinde, bu gelişmelerin söz konusu toplumdaki değişimlerin en önemli itici gücü olduğu fikridir. Bu nedenle teknoloji değişimin temeli ve aracı olarak görülürken, toplumun kendisinin teknolojileri etkileme gücünün az olduğu varsayılır (Orben, 2020, s. 1145). Teknolojiyle ilgili kaygı, 1970'lerden beri (Powers vd., 1973) ele alınan bir konu olmuştur. Teknoloji kaygısı olarak kabul edilebilecek şeyi tam olarak anlamak için hem kaygı hem de teknoloji

için işlevsel bir tanım ve psikolojik yapının ilişkisel bir konumu gereklidir. Duygular hem bir kişinin tutumlarını etkiler hem de tutumlardan etkilenir. Teknoloji odaklı tutumlar geniş bir yelpazeye dayanır; tutum araştırmaları duygusal ve tutumsal durumları bir araya getirir. Tutumlar hem olumlu hem de olumsuz yüklü olabilir. İki farklı duygusal durum teknofobi ve teknofilidir (olumlu bir duygu olarak teknolojinin benimsenmesine neden olur). Davis vd. (1989) algılanan faydayı, bir kullanıcının bir teknolojiyi kullanmanın bir fayda sağlayacağına dair öznel değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Değerlendirme süreci bilişsel de olsa, duygular sürecin doğasında büyük bir rol oynar (Wilson vd., 2022, s. 185). Yaşantısal kaçınma, olumsuz olarak görülen duygu, düşünce, anı ve davranışsal yatkınlıkları deneyimlemekten uzak durmak için gerçekleştirilmeye çabalanan eylemleri tanımlayan bir kavramdır. Duygusal kaçınma, düşünce baskılama, dikkat dağıtma, erteleme, bastırma ve inkâr etme yaşantısal kaçma yollarındandır. Bahsedilen bu yaşantısal kaçınma metotları, kısa vadeli düşünüldüğünde, bireye kötü olan yaşam deneyimlerini unuttursa da bu durum zamanla psikolojik sorunlara neden olabilecektir (Balcı ve Güler, 2023, s. 4). Değişime direnç kavramı genellikle değişime konu olan çalışmalarda, teknolojideki değişikliklerin üretim modelleri, yönetim uygulamaları, telafi yöntemlerinin yetersiz hale geldiği veya çöktüğü zamanlarda kullanılmaktadır. Değişim işletmeler için önemli bir yaşam şeklidir. Değişime direnç, işletmenin içinde gerçekleştirilmesi için çaba harcanan duruma, engelleme, güvensizlik, geciktirme için gayret sarf etme gibi çalışanların hal ve hareketlerini içermektedir (Çalışkan vd., 2021, s. 131).

3. Duygusal Direnç

Günlük yaşamımızın da dahil olduğu değişim olgusu ve özellikle de bilgi ve teknoloji alanlarındaki yenilikler kaçınılmaz olarak bireyin yaşamının bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda ise öne çıkan kavram, kişinin bu değişimi nasıl algıladığı ve değişime karşı tepkisi; arzu duyması veya direnç göstermesi olarak psikolojik anlamdaki yönü belirginleşmektedir. Değişimin içerdiği stres durumu, kaygı ve belirsizlik doğal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır ve bireyde meydana gelen kontrolünü kaybetme korkusu ile daha ileri seviyede düşünüldüğünde, bireyin kendi yaşamı üzerindeki kontrolü kaybetme korkusu olası değişimin kabullenilmesine engel olmaktadır (Sezen, 2015, s. 9-10). Değişim sürecinin gerçekleşebilmesinin önündeki en büyük engel olarak değişime karşı gösterilen direnç oluşturmaktadır. Pederitt'e (2000) göre değişime karşı direncin anlaşılabilmesi için çalışanların penceresinden duruma bakılması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı değişime karşı direnç bilişsel, duygusal ve davranışsal yapıları göz önünde bulunduran çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmalıdır. Bilişsel unsurda bir davranışın (tutum) inanç

ya da düşünceleri resmedilir. Değişime karşı direncin bilişsel boyutu hakkında bilgi edinebilmek için çalışanların değişim ile ilgili olan inançları üzerinde tartışılmalı ve sorgulanmalıdır. Duygusal unsur ise, bir tutumun hislerle ya da duygularla ilgili olan kısmıdır. Değişim çabaları genel olarak tahrip edici olabileceklerinden, değişimin içerisinde yer alan bireylerde bedensel ve zihinsel çöküntüye neden olabilir. Duygusal reaksiyon, çalışanların değişimin meydana getirdiği stres ve sancılı duruma olan duygularını içerir. Davranışsal boyut açısından bakıldığında, bu boyut bireyin geçmişteki tutumlarını ve gelecek niyetlerini kapsar. Yapılan çalışmalarda davranış boyutunun, örgütsel değişime karşı tutumlar ekseninde değerlendirildiği ve bu çabaların, değişimi engellemek, grevler düzenlemek, protesto etmek gibi biçimlerde gerçekleşmektedir (Çalışkan vd., 2021: s. 132). Freud unutulmuş olan anıların anımsanmasını ya da istenmeyen tasarımların bilinç düzeyine ulaşmasını engelleyen güce direnç ismini vermiştir. Freud'a göre dirençler çok tutucu ve inatçıdır. Freud'un bu tanımlaması zaman içinde sınırlarını genişletmiştir fakat geçerliliğini kaybetmemiştir, bugün terapöte kavramı, egonun olumlu taraflarına karşı çıkan, tedavinin yürümesini, ilerlemesini ve amaca ulaşmasına set çeken her türlü güce direnç adı verilmektedir (Odağ & Kerimoğlu, 1978: s. 26). Farklı terapi yaklaşımlarında tanımları farklılaşan bir terim olan direnç kavramı, kısaca psikoterapide değişime yönelik olarak bir karşı çıkma eylemi olarak tanımlanabilir. Teorik olarak farklılıklara rağmen, çoğumuz direnç kavramı ile ne anlatılmak istendiğini biliriz. Basitçe direnç, değişime karşı koymaktır. Direnci olumsuz olarak gören görüşlerin aksine, günümüz bakış açısında, aslında direnç olarak tabir edilen davranışların (işlevsiz gibi görünseler de) bireyler adına bazı işlevleri gerçekleştiriyor olabileceği düşünülebilir. Tarihsel olarak öyle çağrıştırıyor olsa da direnç olumsuz ve istenmeyen bir durum olmak zorunda değildir. Gerçekte direnç önemli bir bilgi kaynağıdır ve birey için uyumsal bir strateji olabilir (Tuna, 2016, s. 12).

3.1. Duygusal Direncin Kapsamı

Farklı kuramsal perspektiflerden direnç kavramına bakılacak olursa; psikoanalitik yaklaşıma göre, bir psikanalistin penceresinden bakıldığında id ve ego savaşının psikanaliz esnasındaki yansıması olduğunu anlamak zor değildir. Bireylerin bilinç altında yer alan dürtü, duygu ve düşüncelerin bilinç düzeyine ulaşması durumunda egonun bundan ötürü duyacağı duygusal ve düşünsel acıyı engellemek adına ortaya konulan bir savunma biçimidir. Bireyin bir tür savunucu tutum içerisinde oluşu direnci işaret eder. Bilişsel-davranışçı yaklaşımda ise direnç kavramını olağan bir olgu olarak görseler de sebebini bilinçdışı güçlerden daha çok değişimin bireyler üzerindeki etkisine bağlayarak psikanalistlerden ayrılırlar. Nitekim Ellis (1985), çok az insanın

değişimi basit ve kolay bulduğunu vurgularken, çoğu direnç durumunda -meli, -malı şeklinde düşünceler, gerçekçi olmayan beklentiler ve akıl dışı inançların yattığını dile getirmiştir. Varoluşçu-birey merkezli yaklaşım direnci, bireyin kendisini savunmak ve koruma maksadıyla tehdit altında hissettiği durumlarda ortaya çıkan mekanizma olarak tanımlanır (Özer, 2017, s. 222). Psikoloji bilimi içinde birtakım kuramsal yaklaşımlar bireyin bir duruma karşı direnç ortaya koymasının alt etmenlerini açıklamaktadır. Analitik yaklaşımlarda direnç göstermenin ana nedeni olarak bireyin varlığını oluşturan parçaların bir arada kalması, yani bireyin parçalanma ve dağılma riskinden olduğu kabul edilir. Gestalt yaklaşımında ise direnç kavramının bir tür savunma olduğu görüşü vardır. Bireyin yüzleşmek istemediği durumlara karşı geliştirdiği bir savunma biçimi olduğu kabul edilmektedir. “Paradoks değişim” kuramını savunan Gestalt yaklaşımında, birey değişim için ne kadar zorlanırsa, değişime karşı birey tarafından ortaya konulacak direnç de o kadar fazla olacaktır. Hümanistik yaklaşım ile ortak paydaları olan varoluşçu psikoterapide direnç, bireyin var olmanın getirileriyle yüz yüze gelmekten kaçınmasını sağlayan bir tür savunma olarak kabul edilir. Varoluşçu yaklaşım en temel kaygılar olarak kabul edilen ölüm, yalnızlık, özgürlük ve anlamsızlık gerçekleriyle, bu gerçeklerle yüzleşmek istemeyen bireyin yaşadığı anksiyeteye tüm yaşamını bir savunma, direnç üstüne kurmuş olabileceğini ifade eder (Sezen, 2015, s. 13). Değişimle baş edebilmek için öncelikli şart bireyde psikolojik esnekliğin bulunmasıdır. Eğer ki birey değişimin kendisine sağlayacağı faydaların yeni koşullarla birlikte oluşabileceğinden emin ise veya içinde bulunduğu durumun kendisi için tehlike arz ettiğini düşünüyorsa, değişim olayını daha kolay kabullenebilecektir. Bireylerin içinde yer aldıkları kültürel yapının durumu da önemlilik arz etmektedir. Toplum eğer değişim ve gelişim anlayışını destekleyen yapıdaysa, bireysel değişim kolay gerçekleşebilecektir. Değişime karşı tepki durumu psikolojik doğası gereği kişinin direnç göstermesine sebep olabilecek ve kişiyi direnç göstermesini sağlayacak gerekçeleri zihnin yapıları tarafından üretilen ve otomatik bir tepki olarak bireyde ortaya çıkacaktır (Sezen, 2015, s. 11). Direncin tanımı ve analizi konusunda ilk kuramcının Sigmund Freud olarak belirtilmektedir, direnç kavramı ona göre “analiz sürecine ve uygulamalarına karşı gelen bütün güçler” olarak tanımlanmıştır, bir diğer ifadeyle psikoanalitik kurama göre direnç serbest çağrışımı gizleyen, bireyin veya hastanın hatırlama ve içgörü kazanabilme çabalarını olumsuz yönde etkileyen, değişim isteğinin ve akılcı egosuna karşı duran ve karşı yönde işleyen ve tüm bunların yer almasıyla birlikte analitik çalışma sürecini engelleyen her şeydir. Nevrotik yaşam tarzını sürdüren her türlü içsel durum ve etken dirençtir (Yaycı, 2017, s. 992).

4. Teknolojik Kaçınma ile Duygusal Direnç Arasındaki İlişki

Özellikle modern ve yeni teknolojiler insanlara konfor alanı sağlarken aynı zamanda sıkıntı oluşturmaları nedeniyle kişinin psikolojik ikirciklilik yaşamasına neden olmaktadır. Teknoloji kaynaklı olumsuz duyguların başında korku ve kaygı gelmektedir. Teknoloji korkusu “teknolojiye karşı gelişen, yersiz, mantıkla açıklanabilecek bir gerekçesi olmayabilen, kaygı duygusuyla birlikte gözlemlenen, algılanan risk etkenine göre ölçüsüz korku” olarak tanımlanabilir. Uzun süreli çalışmalar teknolojinin yer aldığı ortamlarda teknolojiye karşı oluşan korkunun öğrenme durumunu da olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin, öğretmenlerin bilgisayar kullanımı konusundaki en büyük engel ve direnç teknoloji korkusudur. Teknoloji korkusu gibi belirli görüngülere yönelik korkular, bireylerin geçmişteki öğrenme konusundaki deneyimleriyle ilgili olabilmekte ve yine aynı şekilde başarılı öğrenme deneyimleriyle üstesinden gelinebilmektedir. Teknolojilerin, teknoloji korkusunun dikkate alınarak dizayn edilmesi de önemlidir (Atabek, 2021, s. 120).

4.1. Teknoloji Bağlamında Duygusal Direnç

Korku ve kaygı aşırı düzeyleri insanların duygu ve davranışlarını etkileyerek yüksek düzeyde uydumculuğa yol açan duygulardır. Duygular, insanın kültür yaratma ve kültürü yaşama sığasının kökünde yer almaktadır. Korku ve kaygı gibi olumsuz duygu durumları, teknolojinin kullanımı ile anlaşılması güç ve karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Korku daha çok savaşıma ya da kaçış için gerekli özerk uyarılma, gecikmesiz ve dolaysız yakın tehlike düşünceleri ve kaçış davranışları ile bağlantılıyken kaygı, daha çok gelecekteki tehlike için hazırlığa yönelik kas gerginliği ve tetikte oluş durumu ile sakıngan ve kaçıngan davranışlarla bağlantılıdır. Teknoloji korkusu doğrudan doğruya fobi türünden bir kaygı bozukluğu olmasa da teknoloji korkusunun söz edilen biçimi -teknofobiyi- tam olarak klinik anlamıyla bir bozukluk olarak değerlendiren araştırmalar rapor edilmiştir. “Teknolojinin tarihi, aynı zamanda korkunun tarihidir.” (Atabek, 2021, s. 116). Güçlü teorik ve ampirik kanıtlar, benimsenme ve kaçınma davranışları arasında temel farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bilgi teknolojisinin güvenliği önlemlerinin benimsenmesinin incelenmesi bazı yararlı bulgular sağlasa da bu yaklaşım bilgi teknolojisi tehditlerinden kaçınma olgusunun eksik bir resmini çizme eğilimindedir. Bu nedenle, olguyu tam olarak anlamak için kaçınmaya odaklanan daha geniş bir yaklaşım benimsenmelidir. Örneğin hedonizm, insanların motivasyonel temelini zevk aramak ve acıdan kaçınmak olduğunu öne sürer. Klasik koşullanma üzerine çıkır açan çalışmasında Pavlov (1927), iki tür refleksif tepkiyi tanımlar: Uyarana doğru yönelimli bir tepki ve uyarandan uzaklaşan savunmacı bir tepki. Pekiştirme kuramcıları (Skinner 1953; Thorndike 1911) ödüllerin sonraki davranış

olasılığını artırdığını, cezaların ise sonraki davranış olasılığını azalttığını savunur. Evrimsel tarihlerinde canlılar yaklaşma veya uzaklaşma kararları olarak sürekli olarak ortamlara uyum sağlamak zorundadırlar (Liang & Xue, 2009, s. 72). Yeni teknoloji, beraberinde değişim olasılığını getirdiği için topluma kolayca bir tehdit olarak görünebilir. Değerleri, toplumun işleyiş biçimini, içindeki kişilerarası ve kültürel yapıları değiştirebilir ve işleri ve geçim kaynaklarını etkileyebilir. Teknoloji araştırmalarının (ve muhtemelen daha geniş anlamda psikolojik araştırmaların da) büyük bir kısmının, akademisyenlerin tek bir olumsuz davranışa, duyguya veya tutuma odaklanması nedeniyle “kavramın özensizce aşırı kullanımı” alanına girdiği savunulmaktadır. Psikoloji mevcut konumunu değerlendirmekte başarısız olursa, bir paradoks devam edecektir. Psikoloji bilimi, teknolojinin gruplara ve insanlara nasıl ve neden yardımcı olabileceğini veya zarar verebileceğini anlamak için oldukça donanımlıdır. Ancak, teknolojinin kendisinin etkisi söz konusu olduğunda, psikoloji bilimi şu anda yaygın ahlaki panikleri körüklemenin ötesinde nispeten az katkıda bulunmaktadır. Önyargılarla yönetilen araştırmalar, toplumu etkileyen diğer önemli sorunlardan dikkatleri dağıtmaktadır. Alan, her yeni kitlesel olarak benimsenen teknolojinin doğası gereği zararlı olduğuna başkalarını ikna etmeye çalışmadan önce kendisini nasıl yeniden konumlandırabileceğini düşünmelidir (Davidson vd., 2019, s. 3). Alanyazında daha önce de ifade edildiği gibi bu konuya olan ilgi artmasına rağmen, duygunun ne olduğu ya da ne olmadığı ne zaman başladığı ve bittiği veya nelere sebep olduğu, nelerle sonuçlandığına dair ortak bir görüş olmadığı dile getirilmektedir. Duyguya yönelik çeşitli tanımlar yapıldığı ve duygunun çeşitli kuramlar altında açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Duyguya yönelik tanımlardan yola çıkarak ortak bir duygu tanımına ulaşılmaya çalışılabilecektir. a- Uyarılma/zevk/hosnutsuzluk hisleri gibi duygulanımsal deneyimlere yol açmak, b- Duygusal açıdan anlamlı algısal etkiler, değerlendirme, etiketleme süreçleri gibi bilişsel süreçler üretmek, c- Uyandırma koşullarında yaygın fizyolojik ayarlamaları aktive etmek ve d- Genellikle, ancak her zaman değil, ifade edici, hedef odaklı, ve uyarlanabilir davranışlara yol açmak gibi sinirsel hormonal sistemlerin aracılık ettiği öznel ve nesnel faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşimler kümesi olarak ifade edilebilecektir. Buna ek olarak duyguların, öznel deneyim, davranış ve fizyolojik alanda değişiklikler içerdiği söylenebilecektir. Duyguların öğrenme süreci üzerindeki etkileri henüz tam olarak anlaşılmamış iken, teknolojinin de öğrenme sürecinde kullanımıyla birlikte duygu, öğrenme ve teknoloji etkileşiminin nasıl gerçekleştiği ve bu etkileşimin sonuçlarının merak konusu olduğu söylenebilir (Öztüre vd., 2021, s. 21).

Bireylerin yenilikleri nasıl ve neden benimsediklerini birçok araştırma motive etmektedir. Bireylerin bilişim teknolojisi süreçlerini üç farklı benimseme

teorisi perspektifinden değerlendirmek mümkündür: Rogers'ın yenilik yayılımı teorisi, kaygı temelli benimseme teorisi modeli, teknoloji kabul modeli ve birleşik teknoloji kabul ve kullanım teorisi. Teknoloji benimsemenin karmaşık, doğası gereği sosyal, gelişimsel bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Bireyler benimseme kararlarını etkileyen benzersiz ancak esnek teknoloji algıları oluşturmaktadırlar. Teknolojiyi benimsemeyi başarıyla kolaylaştırmak için, bilişsel, duygusal ve bağlamsal kaygılar ele alınmalıdır. Bazı modellerde, benimseme sadece bir yeniliği kabul etme seçimi değil, aynı zamanda bu yeniliğin uygun bağlama ne ölçüde entegre edildiğidir. Dolayısıyla benimseme teorisi, değişime mikro bir bakış açısıyla yaklaşır ve bütüne değil, bütünü oluşturan parçalara odaklanır. Buna karşılık, yayılım teorisi bir yeniliğin bir popülasyon içinde nasıl yayıldığını açıklar. Bir popülasyonun belirli bir yeniliği nasıl benimsediğini, uyum sağladığını veya reddettiğini açıklamak için zaman ve sosyal baskılar gibi faktörleri dikkate alabilir. Yayılım teorisi, bir yeniliğin zaman içindeki yayılımına makro bir bakış açısıyla yaklaşır. Zaman içindeki yayılımın, benimseme kararları veren bireylerden nasıl oluştuğunu göstermektedir (Rogers, 1995, s. 5).

Rogers'ın (1995) teorisinin gücü, bir bireyin bir yenilik hakkında yaptığı seçimleri etkileyen faktörleri anlamak için sağladığı geniş temelde yatmaktadır. Bu teori, benimsemenin anlaşılmasının temelini oluşturmaktadır. Bu teorinin büyüklüğü nedeniyle, bu bölüm çeşitli bileşenlere ancak kısmen değinebilir, ancak yenilik yayılımı teorisi (IDT) hakkında temel bir anlayış sunmaktadır. IDT'de benimseme süreci, yayılma sürecinden ayrılamaz. Yayılma bireysel benimsemelerden oluşur. Yayılma, benimseme sürecini zaman içinde bir popülasyon genelinde tanımlar. Bu nedenle, bu makalede benimseme, yayılma teorisi içindeki rolü açısından ele alınmaktadır. Benimseme karar süreci, bireylerin bir yeniliği değerlendirirken geçirdikleri beş aşamayı tanımlar. Birinci aşama, bireyin bir yeniliğin farkına varmasıdır. Bir yeniliğin farkındalığı, kişisel özelliklerden (bireylerde değişim arayışını teşvik eden bir kişilik özelliği olduğu varsayılmaktadır), sosyoekonomik faktörlerden ve kitle iletişim araçları gibi değişim araçlarına erişimden etkilenir. İkinci aşama olan ikna, bireyin yeniliğin belirgin özellikleri hakkında yeterli bilgi edinmesidir ve kişisel bir yargıda bulunmasıdır; bunun sonucu, yeniliğe ilişkin olumlu veya olumsuz bir görüştür. Üçüncü aşama olan karar aşamasında, bireyin bir yeniliği benimseme veya reddetme kararı vermesi söz konusudur. Dördüncü aşama olan uygulama aşamasında ise birey kararını uygulamaya koyar. Son olarak, beşinci aşama olan onaylama aşamasında birey kararını ve uygulama sürecini gözden geçirir ve yeniliğin benimsenmesine devam edip etmeyeceğine yeniden karar verir (Straub, 2009, s. 626).

Sonuç ve Değerlendirme

Bireylerin teknoloji konusunda yardım, eğitim almalarının kolaylaştırılması teknolojiye karşı olan direncin azalmasını sağlayabilir. Teknoloji kullanımı konusunda ekipmanların dizaynı ve kullanımı açısından kolay tanımlamaların oluşturulması öğrenmeyi kolaylaştırarak kaygı seviyesinin normal düzeylere çekilmesini sağlayabilir. Diğer kaygı durumlarında olduğu gibi bu durum da normal karşılanabilir, çünkü belirsizlik durumlarında her zaman bir kaygı durumuyla karşılaşılabilir. Diğer kaygı durumlarının çok aşırı olması durumları da dahil, tedavisi veya normale indirilmesi konusunda uygulanan yöntemler hem bireylerin kendileri tarafından hem de yöneticiler tarafından sağlanacak eğitim ve yönlendirmelerle aşılabılır. Teknolojinin gelişimiyle verilen tepkilerin genellikle olumsuz tarafı daha çok dikkat çektiği ve bu tarih boyunca genellikle teknolojiye karşı duyulan kaygı ve korkunun bir tekrürü şeklinde gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda normal karşılanması da gerektiği vurgulanabilir.

Kaynakça

- Atabek, O. (2021). Teknoloji korkusu. *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar VII*. 115-138.
- Balcı, Ş. & Güler, E. K. (2023). Yaşantısal kaçınma ile dijital bağımlılık ilişkisinde dijital araç kullanımının aracılık rolü. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 44, 1-22. doi: 10.17829/turcom.1194744.
- Çalışkan, A., Arslan, Z. & Arıkan, Ö. U. (2021). Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisi: Mersin ili örneği. *Antalya Bilim Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 127-142. doi: 10.54969/abuijss.1033051.
- Davidson, B. I., Ellis, D. A., Bowman, N. D., Liveley, G., Shaw, H., Przybylski, A. K. & Levine, M. (2019). The manifestation and impacts of technophobia in psychological science. *PsyArXiv*, 1-20.
- Kanık, L. (2023). Kütüphanelerde teknostresin nedenleri, etkileri ve çözüm önerileri. *Külliye (Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılı Özel Sayısı)*, 499-526. <https://doi.org/10.48139/aybukulliye.1351388>.
- Liang, H. & Xue, Y. (2009). Avoidance of information technology threats: A theoretical perspective. *MIS Quarterly*, 33 (1), 71-90.
- Odağ, C., & Kerimoğlu, E. (1978). Psikoterapide dirençlerin işlenmesi. *Psikoloji Dergisi*, 1 (4), 26-29.
- Orben, A. (2020). The Sisyphean cycle of technology panics. *Perspectives on Psychological Science*. 15 (5), 1143-1157. doi: 10.1177/1745691620919372.
- Özer, İ. Ö. (2017). A bump in therapeutic journey: Resistance. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*. 18 (3), 217-228. doi: 1017679/inuefd.295994.
- Öztüre, G., Fidan, A., Bakır, E., Uslu, N. A. & Usluel, Y. K. (2021). Eğitsel bağlamda teknoloji ve duygu çalışmaları üzerine bir sistematik haritalama çalışması: Tanımlar, kuramlar ve gelecekteki yönelimler. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 11 (1), 20-44.
- Palabıyık, N., Uysal, E. & Bayramoğlu, G. (2024). Teknoloji devlerinin tetiklediği kaygı, endişe ve tepki: Bir kimlik mücadelesi olarak Teknoket (Teclash) hareketi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9 (SI), 282-307.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Sezen, A. (2015). Değişime direnç psikolojisi bağlamında belirsizlik duygusu ve dinsel yönelimlerin etkisi. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 9 (17), 9-23.
- Straub, E. T. (2009). Understanding technology adaption: Theory and future directions for informal learning. *Review of Educational Research*, 79 (2), 625-649. doi: 10.3102/0034654308325896.
- Tuna, E. (2016). Psikoterapide direnci anlamak ve dirençle çalışmak. *ATNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 3 (3), 10-25.

- Wilson, M. L., Manley, A. C. H., Ritzhaupt, A. D. & Ruggles, K. (2022). Development of abbreviated technology anxiety scale (ATAS). *Behavior Research Methods*, 55, 185-199. <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01820-9>.
- Yaycı, L. (2017). Grupla psikolojik danışmada direnç: Önleme ve müdahale yolları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7 (13), 991-1016. doi: 1026466/opus.332817.

Dijital Teknolojiler Çağında Çalışan Refahı

Mustafa İsmet Başboğa¹

Özet

Yaşadığımız dijitalleşme çağı ve dönüşüm süreci, iş akış süreçlerini kökten değiştirmiş ve çalışan refahı kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu bölüm, dijital teknolojiler çağında çalışan refahını etkileyen dinamikleri, olumlu ve olumsuz etkileri incelemeyi ve öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Dijital teknolojilerin iş akış süreçlerine entegrasyonu ve oryantasyonu, esnek çalışma, performans artışı gibi olumlu çıktılar sağlarken diğer taraftan bakıldığında, dijital yorgunluk, kaygı ve yabancılaşma gibi olumsuz çıktıları da beraberinde getirmektedir. Dijital teknolojiler çağında çalışan refahı, dijitalleşme ve dijital teknolojilerin salt bir teknik altyapı değişiminin yanı sıra “insan odaklı dijitalleşme” kavramını içermektedir. Günümüzün modern iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolu teknolojiyi dışlamak veya klasik teknoloji kullanımı değil, dijital teknolojileri ve kullanımını çalışanın refahını merkeze alarak insan odaklı olarak şekillendirmekten geçmektedir.

1. Giriş

İnsanlığın var olmasından bugüne kadar yaşanan her türlü devrim, değişim ve dönüşüm beraberinde yeni toplumsal yapıları ve iş akış süreçleri doğurmuştur. Tarım Devrimi'nden Sanayi Devrimi'ne kadar süregelen bu değişim ve dönüşüm günümüz postmodern çağda “dijitalleşme” olarak adlandırılan bir yere evrilmiştir. Sosyal ve iş yaşamı tarihsel süreç üzerinden değerlendirildiğinde, dijitalleşme ilk zamanlarında verimlilik ve depolama üzerine kuruluyken, bugüne gelindiğinde kurumları da beraberinde dönüştüren ve liderlik süreçlerine bile etki eden önemli bir kavram halini almıştır. Söz konusu bu süreç sadece teknolojik gelişim ve değişimler değil aynı zamanda iş yaşamındaki değer sürecinin yeniden kurgulandığı bir süreç haline gelmiştir (Vial, 2019, s.118). Dolayısıyla denebilir ki; teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşme süreçleri işletmenin temel amaçlarından biri olan “varlığını devam ettirme ve büyüme ilkesi”ne yeni bir boyut kazandırmış ve örgüt içerisinde

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, ismetbasoga6@gmail.com, 000-0003-4050-9074

uygulanan liderlik tarzının yanında aynı zamanda “dijital liderlik” özelliklerini de barındırması gerekliliğini ortaya koymuştur (Telli, 2022, s. 307).

Dijitalleşen çağ içerisinde iş yaşamında yaşanan radikal değişimler iş akış süreçlerini, iş tanımlarını ve çalışma ortamı gibi durumları radikal bir değişime uğratmış ve “çevrimiçi” olmayı ve “erişilebilirlik” ilkesini örgütsel yaşamın temeline oturtmuştur. Söz konusu dijitalleşme olgusu, çalışma yaşamını yeniden düzenlemiş ve yeni çalışma biçimlerinin (esnek çalışma, evden çalışma, çevrimiçi çalışma vb.) hem fırsat hem de baskı unsuru olacağı varsayılmaktadır (Yankın, 2019, s. 5). İş yaşamında var olan bu değişim ve dönüşüm sadece iş akış süreci içerisinde değil, çalışanın psikolojik sürecini, iyi oluş hallerini ve refahı üzerinde de radikal değişimlere sebep olmaktadır. Klasik örgüt ortamlarında, çalışanların iyi oluşu ve refahları salt ergonomi ve fiziksel çıktılar üzerinden değerlendirilirken dijital çağ düzleminde, fizikselin yanı sıra psikolojik bir boyutu da olduğunu göstermiştir. Çünkü günümüz dijital çağında örgütlerin dijitalleşme süreçlerinin en önemli sermaye olan insan kaynağı üzerinde doğrudan etki ettiği görülmektedir (Yalırsu vd., 2024, s.626).

Dijital çağın çalışana sunduğu hız, esneklik ve çevrimiçi olma hali beraberinde sosyal yaşamını da içerisine alacak bir şekilde hızlanmasına ve bireyin zaman baskısı altında ezilmesine de sebep olmaktadır (Wajcman, 2020, s. 42). Dijitalleşme olgusunun getirdiği yeni çalışma sistemleri aslında beraberinde “mekânsız ve zamansız” çalışma süreçlerini doğurmuştur. Yeni çalışma sistemlerine ilk bakıldığında avantajlı tarafları (fiziksel olarak işte olmama zorunluluğu, özgürleştirme) olduğu görülse de dezavantajları da doğurmuştur. Dijitalleşme, ileri teknolojiler, yapay zekâ vb. tekno-mobil araçların bireye sunduğu kolaylıkların aslında onu iş yaşamında sürekli “erişilebilir” ve mesai kavramını ortadan kaldıran bir sürece itmektedir. Dijital çağın çalışana sunduğu hız, esneklik ve çevrimiçi olma hali beraberinde sosyal yaşamını da içerisine alacak bir şekilde hızlanmasına ve bireyin zaman baskısı altında ezilmesine de sebep olmaktadır (Wajcman, 2020, s. 42). Dijitalleşme olgusunun getirdiği yeni çalışma sistemleri aslında beraberinde “mekânsız ve zamansız” çalışma süreçlerini doğurmuştur. Yeni çalışma sistemlerine ilk bakıldığında avantajlı tarafları (fiziksel olarak işte olmama zorunluluğu, özgürleştirme) olduğu görülse de dezavantajları da doğurmuştur. Dijitalleşme, ileri teknolojiler, yapay zekâ vb. tekno-mobil araçların bireye sunduğu kolaylıkların aslında onu iş yaşamında sürekli “erişilebilir” ve mesai kavramını ortadan kaldıran bir sürece itmektedir.

Bahsedilen bu durumlardan hareketle, ileri teknolojiler ve dijitalleşmenin karanlık yüzü olarak ifade edilebilen negatif süreçler başlamaktadır (Uzunbacak ve Karagöz, 2025, s. 166). Dijitalleşme determinizminin oluşturduğu bu

sorunlar ve baskılar, bireyi fiziksel olarak bağlamasa da bilişsel ve psikolojik olarak da işe bağımlı kılmaktadır. Bu bölümün temel sorusu tam da bu noktada karşı çıkmaktadır:

- Dijitalleşme bireye zaman ve mekân bağımsızlığı sağlayarak onu gerçekten refaha ulaştırıyor mu?
- Aksi olarak çevrimiçi ve erişilebilir olan birey işine daha sıkı mı sarılıyor?

Bu bölüm, dijital değişim, dönüşüm ve ilerlemenin tarihsel süreçten başlayarak, dijital çağda çalışan refahını incelemektedir.

2. Dijitalleşme ve Dijital Teknolojilerin İki Yüzü

Günümüzün modern sosyal ve iş yaşamında dijitalleşme olgusu salt teknoloji kullanımı değil aynı zamanda sosyal ve iş yaşamımızı dönüştüren ve yeniden konumlandıran bir kavram olmuştur. Literatürde dijitalleşmeyi teknolojik dönüşüm ve değişim olarak nitelendirirken aynı zamanda bu sürecin ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve örgütsel yapılar üzerinde ciddi etkileri olduğu görülmektedir (Baloğlu, 2023, s.1192). Yaşanılan her değişim ve dönüşüm sürecinde olduğu gibi bu süreç içerisinde de olumlu ve olumsuz etkileri görmek mümkündür. Dijitalleşme bireyin üzerinde performans, verimlilik, esneklik vb. olumlu çıktıları artırırken bazı durumlarda ise stres, teknostres, tükenmişlik vb. olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. Sosyal ve iş yaşamında var olan bu olumlu ve olumsuz etkiler, dijitalleşen çağda sosyal bir varlık olan bireyin sosyo-kültürel yaşam standartlarını değiştirmiştir. Özellikle son yıllarda birey yapageldiği işleri dijital araç ve gereçlerle yapmaktadır. Buradan hareketle, sosyal bir varlık olan bireyin iş akış süreçleri değişikliğe uğramış ve dijitalleşme bireyin örgütsel refahını doğrudan etkilemeye başlamıştır (Küçükvardar ve Aslan, 2021, s. 30).

2.1. Olumlu Etkiler

Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin çalışan bireyler üzerinde en temel etkisi eski, sert, tavizsiz ve rijit örgüt yapılarının ve çalışma sistemlerinin esnek hâle getirmesidir. Çünkü dijitalleşmenin ve dijital teknolojilerin iş hayatımıza girmesi ile bilgiye ulaşma kolaylaşmış ve iş akış süreçlerinde hızlanmalar olmuştur. Dolayısıyla birey, iş akış süreçlerini sağlarken işi üzerinde tam otonomi sağlamaya başlamış ve işe dair tatmin ve mutluluk seviyeleri de artmıştır (İpek, 2023, s, 155). Temel olarak dijitalleşmenin ve dijital teknolojilerin olumlu çıktıları hız, verimlilik, ulaşılabilirlik, esneklik, yenilikçilik gibi temel kavramları içerse de çalışan refahı kısmında iş performansı, örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi, mutluluk, iyi oluş, esnek çalışma vb. çıktılar üzerinden değerlendirilmektedir.

2.1.1. İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin sosyal ve iş yaşamının her yerine entegre olmasıyla beraber sosyal yaşamımızda ve iş yaşamında çalışma biçimleri değişmiş ve kolaylaşmıştır. Dijitalleşme, dijital teknolojiler, yapay zekâ ve ileri teknolojilerin kullanılması üretim ve hizmet süreçlerinde kaliteyi artırarak iş verimliliği ve performansa doğrudan etki etmiştir. Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin örgüt tarafından doğru yönetilmesi iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsur haline gelmiştir. Çünkü dijital teknolojileri daha iyi kullanan ve yetkinlik sahibi olan çalışanlar iş süreçlerini daha etkin şekilde kullanabilmektedir (Uzkurt vd., 2022, 1688). Literatürde, dijitalleşme ile iş performansı arasında (Ratna ve Kaur, 2016; Avirutha, 2018; Vural, 2024), iş tatmini ile arasında (Bolli ve Pusterla, 2022; Uzkurt vd., 2022; Aydınli vd., 2024; Özcan, 2025; Çakmak, 2025), örgütsel ve çalışan bağlılığı ile arasında (Kılıç ve Pürbudak, 2022; Al, 2024) ve dijital teknoloji kullanımının duygusal bağlılık ile arasında (Turasay ve Özgeldi, 2022) pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

2.1.2. Esnek Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi

Dijitalleşme çağının hayatımıza iyice girmesi ile birlikte dijital teknolojilerin iş yaşamında sıkça kullanılması zaman ve mekân olgusunu ortadan kaldırmış ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve dijitalleşmenin artmasıyla esnek çalışma sistemleri modern iş yaşamının öncülerinden biri olmuştur. Uzaktan ve esnek çalışma modellerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri literatürde (Grant vd., 2013; Erol, 2021; Gökbayrak ve Çalışır, 2024; Höke ve Karaalp Orhan, 2025) ve dijitalleşme ve dijital teknolojilerin iş-yaşam dengesi üzerinde (Aydınli vd., 2024; Özay Acar ve Mollavelioğlu, 2024) görülmüştür.

2.1.3. İyi Oluş

Dijitalleşme çağında dijital teknolojilerin sıkça kullanımı bireyin iyi oluş düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Dijital teknolojiler üzerinden iş akış süreçlerine bakıldığında, esnek ve uzaktan çalışma sistemleri çalışanın verimliliği ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Wang vd., 2021, s. 22). Bilgi iletişim teknolojileri, yapay zekâ, ileri teknolojiler vb. dijital araçların kullanımı çalışana çoğu zaman esneklik sağlar ve psikolojik iyi oluş süreçlerini destekler (Ninaus vd., 2015). Yalrsu vd. (2024, s. 638) tarafından yapılan araştırma sonuçları, dijitalleşen insan kaynakları uygulamalarının çalışanların dijital bağlamda yetkinliklerini artırırken aynı zamanda “iyi oluş” hallerini desteklediğini de belirtmişlerdir.

2.2. Olumsuz Etkiler

Dijitalleşme ve dijital teknolojiler sosyal ve iş yaşamımız üzerinde ciddi olumlu etkilerinin yanı sıra beraberinde getirdiği “konfor” olgusu da olumsuz çözümlere de sebep olmaktadır. Ortaya çıkan bu teknolojik ve dijitalleşme determinizmi bireyin refahında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dijitalleşme çağının söz konusu bu karanlık yönü sosyal ve iş yaşamında tahribata da yol açabilmektedir (Uzunbacak ve Karagöz, 2025, s. 172).

2.2.1. Teknostres ve Çevresel Belirsizlik

Dijitalleşme ve dijital teknoloji kullanımının yarattığı en büyük risklerin başında “teknostres” kavramı gelmektedir (Taraftar vd., 2007, s. 307; Küçükçivil vd., 2024, s.109; Er, 2026, s. 618). Sürekli olarak yeni ve ileri teknolojilere maruz kalan bireyin iş stresi artmakta ve çevresel stres yaşamaktadır (Güler ve Sönmez, 2023, s.242). Ek olarak dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin yarattığı baskının bireyin iş ortamında iş stresine yol açtığı da bilinmektedir (Ersöz ve Özmen, 2020, s. 177).

2.2.2. Dijital Yorgunluk

Kavram günümüzde hayatımızın her alanında var olan dijitalleşme ve dijital teknolojilerin beraberinde getirdiği bir yorgunluk halidir. Yeni teknolojilerin yaygın kullanımı, sürekli ulaşılabilir olma hali insanı dijital bağlamda yormaktadır. Doğru yönetilemeyen teknoloji kullanımı bireysel sağlığı ve bireyin refahını bozmaktadır. Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin sosyal ve iş yaşamımızda sağladığı rahatlık ve kolaylığın yanı sıra dijital bağımlılık ve yorgunluğa da sebep olmaktadır (Tutar ve Mutlu, 2024, s.57). Dijital süreçler her ne kadar verimliliği ve iletişimi güçlendirse de doğru yönetilmediği takdirde iş stresi ve yükünü de beraberinde getirmekte ve dolayısıyla dijital yorgunluğa yol açmaktadır. Dijital yorgunluk hali ise beraberinde duygusal ve zihinsel tükenmeyi doğurmaktadır (Durak, 2026, s.195).

2.2.3. Dijital Gözetim

Dijitalleşme çağı ve dijital teknolojilerin genelde olumlu etkileri ele alınsa da karanlık yönlerinden birisi de “dijital gözetim” kavramıdır. Kavram dijital teknolojilerin hayatımızın her alanında yer edinmesiyle birlikte her an ulaşılabilir olmamızı beraberinde de kişisel ve sosyal mahremiyet sınırlarımızda aşınmalara sebep olmuştur (Coşkun, 2023, s. 54). Dijital gözetim olgusu, dijitalleşme çağında yaşayan bireyin mahrem alanını daraltan onu sadece “veri” ve “nesne” olarak ele alan bir süreçtir. Güvenlik vaadi ile korunacağı iddia edilen bu

gözetim hali kısa vade de çözüm gibi görünse de uzun vade içerisinde bireyin özgürlüğünü ve değerlerini zedelemektedir (Zuboff, 2024).

2.2.4. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, temel olarak çalışanların iş akış süreçlerinde ve ortamlarında rolünü belirleyemediği, çaresiz hissettikleri, iletişim sorunu yaşadıklarında ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşme çağıyla birlikte ileri teknolojilerin hayatımıza girmesiyle birlikte çalışanın iş süreçleri rutinleşmiş ve makineleşme hâlini almıştır. Sosyal ve iş yaşamında meydana gelen bu ve benzeri dönüşümler karşısında çalışan mutsuz olmakta ve çoğu zaman değişime direnç göstererek zaman içerisinde işine dair yabancılaşma hissine kapılmaktadır. Doğru yönetilemeyen dijitalleşme süreçleri çalışanın refahını işine yabancılaşacak kadar kötü etkilemektedir (Canbuldu ve Semerci, 2025, s. 285).

Sonuç olarak, dijitalleşme ve dijital teknolojilerin kullanımı çalışan refahı üzerinde iki yönlü olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde genel olarak dijitalleşme çağının getirdiği kolaylıklar (verimlilik, esneklik, performans) ele alınsa da başka yönden bakıldığında, çalışanın refahını bozan etkenlerin (teknostres, gözetim, yabancılaşma, yorgunluk vb.) varlığı da görülmektedir. Söz konusu bu durumların en etkin ve doğru biçimde yönetilmesi, dijital dönüşüm süreçlerinin merkezine “insan” odağının yerleştirilmesi gerekmektedir.

3. Dijital Refah Yönetimi ve Kurumsal Stratejiler

Dijitalleşme ve dijitalleşen teknolojilerin hayatımıza bu denli girmesi sosyal yaşamda ve iş yaşamında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. İç içe var olan bu süreç, bireyin teknoloji ve dijitalleşme süreçleri ile olan ilişkisini yeniden tanımlaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda dijital iyi oluş (dijital refah) kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital refah en basit tanımıyla bireyin sosyal ve iş yaşamı içerisinde kaliteyi artıracak doğru, dengeli ve bilinçli kullanımı ifade etmektedir (Büchi, 2024, s. 175). Dijital refah (iyi oluş) sanıldığı kadar aksine teknolojiden uzaklaşarak “detoks” sürecine girmek değil, teknoloji ve dijital teknolojilerin en etkin, verimli, fiziksel ve zihinsel sağlığı destekleyecek bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde dijital refah kavramı, bireyin dijital araçları ve teknolojiyi kullanırken sağlığını, dijital tatmini, dijital etik değerleri ve dijital güvenliğini kapsayan sürecin tamamını ifade etmektedir (Kayan, 2025, s. 4). Son olarak, dijital refah bağlanabilirlik döneminde sürekli ulaşılabilir olmanın birey üzerinde yarattığı baskı haliyle başa çıkabilme yeteneğini ifade etmektedir (Vanden Abeele ve Nguyen, 2022, s. 178).

Dijital refah (iyi oluş) kavramının etik değerleri, teknoloji ve dijital teknolojilerin bireyin kişisel özelliklerine, saygınlığına, onuruna ve özerkliğine hizmet etmesini içermekte, dijital minnettarlığı ve “ortak refah” kavramının önemini ortaya koymaktadır (Küçük, 2021, s. 655-656). Özellikle bu durum marjinal, dezavantajlı ve sosyal ağlar etrafında toplanan yaş bakımından ilerlemiş bireyler için sosyal iyi oluş ve mutluluk için desteklenmesi toplumsal refah açısından da önem arz etmektedir (Sen vd., 2022, s. 2).

Dijitalleşme çağı sosyal yaşamdaki değişikliklerine ek olarak örgüt yaşamında da ciddi değişiklikleri doğurmuştur. Günümüzün modern örgüt yapıları en önemli kaynağını “insan sermayesi” olarak görmekte ve insan kaynakları uygulamalarını da buna göre şekillendirmektedir (Yalırso vd., 2024, s. 628). Çünkü örgüt içerisinde iş akış süreçlerini gerçekleştiren bireyin dijital teknolojileri yetkinlik içerisinde kullanabilme yetisi iş yükünü hafifleten, iş tatmini sağlayan ve hatta yapay zekâya dair kaygıyı azaltan önemli bir unsur olduğu ve dijital iyi oluşu destekleyen bir araç olduğu bilinmektedir (Uludağ vd., 2024, s. 1176). Fakat bunun aksine dijital teknolojilerin ve araçların sınırsız ve kötü kullanılması ise beraberinde dijital yorgunluk gibi süreçleri getirmektedir. Dijital yorgunluğun ise kurumsal başarıyı, performansı, verimliliği azalttığı ve fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk ve tükenmişliğe yol açtığı bilinmektedir (Tutar ve Mutlu, 2024, s. 59). Dolayısıyla dijital refahın sağlanması için dijital teknolojilerin ve araçların doğru, etkin ve destekleyici biçimde kullanılması ve çalışanın teknoloji ile olan ilişkisini sistematik olarak iyileştirme süreci gerekmektedir (Smits vd., 2022, s. 2).

Günümüzün dijitalleşen dünyasında en önemli kaynağını insan olarak gören örgüt yapıları, çalışanlarının refahını korumak ve iyi oluşlarını sağlamak adına dijital refah olgusunu sürdürülebilir stratejik bir hedef olarak belirlemeleri gerekmektedir. Bu hedeflerin ilki dijital teknolojik araçların kabulünü içermektedir. Teknoloji kabul modeli (Davis, 1989) çerçevesinde gerçekleşecek olan bu sürecin ilk adımı ise teknoloji kabulü ve kullanım yetkinliği ve kalitesidir. Çünkü teknolojinin kabulü ve kullanım kolaylığı ve yetkinliği çalışanın refahına, iyi oluşuna ve yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir (Bong vd., 2019, s.2). Buradan hareketle, dijital çağda çalışan refahını sağlamak için örgüt içerisinde kültürel ve politik düzenlemeler, e-posta protokolleri, bildirim yönetimi eğitimleri, tek platform uygulaması, dijital detoks günleri, ergonomi ve farkındalık eğitimleri verilmesi gerekmektedir. Fakat bu durumlara ek olarak yapılması gereken temel örgütsel stratejiler aşağıda verilmiştir:

- *Dijital Okuryazarlık ve Etik Eğitimleri:* Çalışanların iş ortamındaki dijital haklarını, dijital dünya üzerindeki haklarını, etik ihlallerini, güvenlik

uygulamalarını bilmesi adına eğitimler verilmelidir. Dijital dünyadaki etik sorumlulukların kurumsal dijital refah kültürünü oluşturan unsurlardan biri (Küçük, 2021) olduğu göz önünde bulundurulmalı ve çalışanlara da bu durumun kabul ettirilmesi gerekmektedir.

- *Dijital Yorgunluğun Azaltılması:* Bireylerin maruz kaldığı teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme araçları zaman içerisinde dijital bağımlılık, psikolojik yorgunluk, zihinsel yorgunluk ve fiziksel yorgunluk oluşturmaktadır. Bu bileşenlerin tamamı ise birey üzerinde dijitalleşme sürecinde “dijital yorgunluk” yaşamasına sebep olmaktadır. Dijital yorgunluk genel olarak kendisini vücutta ağrılar, uyku problemleri, fiziksel belirtilerle göstermesine ek olarak anksiyete, depresyon vb. psikolojik belirtilerle de gösterebilmektedir. Bu nokta örgütlerin karar alıcıları, üst yönetimi ve uygulayıcıları tarafından mesai saatleri dışında dijital araç-gereçleri ve iletişimi kısıtlayıcı uygulamalar yapılmasını gerektirmektedir. Bu durumun çalışanların yorgunluk yaşamaması ve zihinsel yenilenme adına çok önemlidir (Tutar ve Mutlu, 2024, s. 58).
- *Yapay Zekâ Entegrasyonu ve Kaygı Yönetimi:* Dijitalleşme çağının getirdiği en yeni teknolojik araçlardan biri olan yapay zekâ iş akış süreçlerinde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. İş süreçleri içerisinde çalışanın yapay zekâyâ yönelik genel tutumunun bir tehdit olarak değil, süreç içerisinde destekleyici bir yardımcı olarak görülmesi için örgüt tarafından bu entegrasyon ve oryantasyon sürecinin tamamlanması gerekmektedir. Uludağ vd. (2024) bu kaygının doğru yönetilerek iş tatmini için önemli bir çıktı olduğunu vurgulamaktadır.
- *Demografik – Kuşak Temelli Yaklaşımlar:* Teknoloji ve dijitalleşme kuşaklar bağlamında değerlendirildiğinde farklılıklar gösterebilmektedir. Kayan (2025) yaptığı çalışmada dijital kuşakların farklılıklarını ortaya koymuş ve X kuşağına göre teknoloji çağında dünyaya gelmiş kuşağın dijital teknolojilere daha hızlı uyum gösterdiğini saptamıştır. Dolayısıyla denebilir ki dijital refah algısı kuşaklar arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Örgüt yöneticileri; görev paylaşımı yaparken çalışanın dünyaya geldiği ortam ve içerisinde bulunduğu yaş kuşağına göre de refah algılarının değişiklik göstereceğini bilmeli ve buna göre değerlendirme yapmalıdır.

4. Sonuç ve Öneriler

Dijitalleşme çağında en önemli kaynağı insan olan örgütler için çalışan refahı salt fiziksel çıktılarla değil aynı zamanda dijital süreçler içerisinde iyi olan bütünsel bir süreç haline gelmiştir. Örgüt yöneticileri ve İKY uygulayıcıları

dijitalleşmenin çalışan üzerinde ortaya çıkarttığı yorgunluk gibi olumsuz halleri, doğru ve sürdürülebilir uygulamalar, doğru teknoloji kullanımı ve yönetim stratejileriyle en aza düşürebilmektedir (Yalırso vd., 2024). Dijital teknolojiler çağında çalışanlarının dijital refahını merkezine alan örgüt yapıları sürdürülebilir performans, verimlilik ve başarıyı yakalamaktadır.

Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin iş yaşamının merkezine geldiği bu çağda postmodern çalışma ve iş akış süreçlerinde beraberinde ciddi bir dönüşüm sürecini başlatmıştır. Bu kitap bölümü kapsamında incelenen çalışmalar ve kurumsal stratejiler göstermektedir ki; dijitalleşme, dijital teknolojiler, ileri teknolojiler ve yapay zekâ entegrasyonu salt bir tekniksel altyapı dönüşümü değil, aynı zamanda emeğin yeni ölçütünü belirleyen, iş akış proseslerini değiştirici, çalışanın mutluluk, tatmin ve refahını düzenleyen sosyo-teknik bir çıktı haline gelmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde dijitalleşme ve dijital teknolojilerin kullanımının ekonomik, toplumsal, kültürel, örgütsel ve etik değişikliklere sebep olduğu, verimlilik, başarı, performans gibi çıktıları artırırken bazı durumlarda ise dijital bağımlılık, yorgunluk, teknostres, çevresel belirsizlik ve işe yabancılaşma gibi riskleri de tetiklediği görülmektedir (Küçükvardar ve Aslan, 2021). Dolayısıyla dijitalleşmenin ve dijital teknolojilerin olumlu ve olumsuz tarafları göz önünde bulundurularak “iki yüzlü” bir tarafı olduğu söylenebilmektedir (Baloğlu, 2023).

Günümüzün iş ve örgüt yapısı sürdürülebilir performans, verimlilik ve en önemlisi başarı için dijital teknolojileri “insan odaklı dijitalleşme” olgusu çerçevesinde düzenlemeli ve bu durumu bir örgüt kültürü ve kurumsal stratejik hedef haline getirmelidir. Bahsedilen bu insan odaklı yaklaşım, çalışmanı sürekli olarak denetim altında tutan ve baskılayan bir unsur değil, aksine onu destekleyici uygulamaları içeren, refahını artıran bir itici güç unsuru olmalıdır.

Sonuç olarak, örgüt yöneticileri, karar vericiler ve uygulayıcılar için çalışanın refahı günümüzün iş akış süreçlerinde bir tercihin yanı sıra stratejik sürdürülebilir hedefleri gerçekleştirmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel düzeyde dijitalleşme çağında çalışanın refahı için mesai saatleri dışında dijital okuryazarlık eğitimleri, dijital yorgunluğun en aza indirgenmesi, yapay zekâ entegrasyonu ve oryantasyon uygulamaları, kaygı yönetiminin doğru yapılması, mesai saatleri dışında erişilemez olma hakkı vb. durumların örgüt yönetimi tarafından hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ek olarak dijitalleşme çağında, çalışanın dinlenme hakkı göz önünde bulundurulmalı, iş dışı zamanlarda “dijital detoks” hakkının gözetilmesi gerekmektedir. Çalışanların dijital bilgi düzeyleri artırılırken bunu destekleyici yeni “dijital liderlik” türlerinin uygulanması ve dijital aşırı maruz bırakılacak uygulama ve tedbirlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Özetle, dijitalleşme çağında çalışanın refahını ve iyi oluşunu tehdit edici unsurların en aza indirgenerek örgüt “insan odaklı dijitalleşme” kültürünü aşılmalıdır.

Kaynakça

- Acar, B. Ö. & Mollavelioglu, M. Ş. (2024). Dijital çağın çalışma hayatına yansımaları; Emegın dijitalleşmesi, yeni iş modeli olarak Türkiye’de ve dünyada uzaktan çalışma. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 144-163.
- Al, B. (2024). Dijitalleşme ve çalışan bağıllığı: Beyaz eşya sektöründe bir vaka analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Akademi Dergisi*, 59(4), 3175-3202.
- Aydınlı, A., Erkasap, A., & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin iş tatmine etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 375-399.
- Atatamır, H. (2022). Dijitalleşme: İş yaşamında ve sosyal güvenlikte. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, *Dijitalleşme Özel Sayısı*, 77-92.
- Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in Thailand 4.0 Era. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 11(5), 295-307.
- Baloğlu, Ö. Ö. (2023). Teknolojik bir dönüşüm olarak dijitalleşme kavramı ve etkileri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1189-1210.
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers’ job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263-300.
- Bong, W. K., Bergland, A., & Chen, W. (2019). Technology acceptance and quality of life among older people using a TUI application. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4706. 1-21. doi:10.3390/ijerph16234706
- Büchi, M. (2024). Digital well-being theory and research. *New Media & Society*, 26(1), 172-189.
- Canbuldu, N. K., Semerci, A. B. (2025). Dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılaşma davranışı arasındaki ilişkide dijital liderliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(1), 277-302.
- Coşkun, A. (2023). Dijital gözetim kavramının literatürdeki gelişimi: Bibliyometrik bir inceleme. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, (11), 51-75.
- Çakmak, Ö. (2025). Dijital dönüşümlerin, çalışanların iş tatminine etkileri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 12(116), 308-318.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*. Vol. 13(3), 319-340.
- Durak, H. S. (2026). Dijital yorgunluk ve örgütsel yalnızlığın çalışan performansı üzerine etkisinde bilgi paylaşımının rolü. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 191-210.
- Erol, A. (2021). Dijitalleşme çağında işyerinin değişimi: Sebepleri ve sonuçları. *İnsan ve İnsan*, 8(30), 97-113.

- Er, F. (2026). Dijitalleşme ve teknostres: Psikososyal etkiler ve yapay zekâ destekli müdahale olanakları. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 18(2):616-627.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 11(42), 170-179.
- Höke, N., Karaalp Orhan, H. S. (2025). Teknolojik değişim, dijitalleşme ve uzaktan çalışma: genel bir değerlendirme. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 21(2), 215-256.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Gökbayrak, Ş., & Çalısır, Y. C. (2024). Çalışma yaşamında dijital dönüşüm ve sosyal güvenlik. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 26(2). 57-72.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee relations*, 35(5), 527-546.
- Güler, Ü., & Sönmez, R. (2023). Dijitalleşmenin çevresel belirsizlik ortamında çevikliğe etkisi. *Journal of Life Economics*, 10(4), 233-245.
- İpek, H. B. (2023). *Dijitalleşmenin Avantaj ve Dezavantajları*. Örgütlerde Dijitalleşme (Ed. Gül Ekşi, G. ve Apaydın, N.), 151-160.
- Kahraman, G., İncesu, A. C., & Küçükergin, F. N. (2024). Turizmde dijitalleşmenin olumlu-olumsuz etkileri üzerine bir değerlendirme. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(1), 735-754.
- Kayan, F. (2025). X kuşağı tüketicilerinin dijital davranışları: Demografik faktörlerin dijital iyi oluş, dijital tatmin, güvenli davranış ve dijital refah üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (69), 1-17.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 366-410.
- Kılıç, S., & Pürbudak, A. (2022). Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarında dijital okuryazarlık düzeyinin ve örgütsel destek algısının rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 133-147.
- Küçük, E. E. (2021). Dijital refahın etiği: Multidisipliner bir perspektif. *TRT Akademi*, 6(12), 652-659.
- Küçükcivil, B., Gargalık, E., & Koçyiğit, M. (2024). Üniversitelerde dijital eğitim-öğretim faaliyetleri ve teknostres: İletişim akademisyenleri üzerine bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 11(1), 105-134.

- Küçükvardar, M., & Aslan, A. (2021). Dijitalleşmenin ekonomik, teknolojik, toplumsal ve etik etkilerinin uluslararası raporlar üzerinden analizi. *Inter-media International e-Journal*, 8(14), 21-38.
- Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K., & Huang, A. (2015). Benefits and stressors–Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 10(1), 28838.
- Özcan, A. (2025). Dijitalleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektörü örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 586-600.
- Ratna, R., & Kaur, T. (2016). The impact of information technology on job related factors like health and safety, job satisfaction, performance, productivity and work life balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1), 2-9.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin Dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.
- Turasay, K., & Özgeldi, M. (2022). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının duygusal bağlılık ve performans üzerindeki etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 129, 353-367. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.62262>
- Tutar, H., & Mutlu, H. T. (2024). Dijital yorgunluk ölçeği (DIYÖ): Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (67), 56-74.
- Uludağ, D., Soyer, M., & Ceyhan, S. (2024). Dijital iyi oluşun yapay zekâ kaygısı ve iş tatmini üzerindeki etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(44), 1165-1180.
- Uzkurt, B. K., Atan, M., & Develi, A. (2022). Dijitalleşmenin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1682-1700.
- Uzunbacak, H. H., & Karagöz, Ş. (2025). Dijitalleşmenin karanlık yönü: Bireysel, toplumsal ve örgütsel etkileri. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 166-186.
- Vanden Abeele, M. M., & Nguyen, M. H. (2022). Digital well-being in an age of mobile connectivity: An introduction to the Special Issue. *Mobile Media & Communication*, 10(2), 174-189.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

- Vural, S. (2024). Dijitalleşmenin iş performansı üzerindeki belirleyiciliği: Hava taşımacılığı sektörü örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22 (Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1367-1391.
- Sen, K., Prybutok, G., & Prybutok, V. (2022). The use of digital technology for social wellbeing reduces social isolation in older adults: A systematic review. *SSM-population health*, 17, 1-9.
- Smits, M., Kim, C. M., Van Goor, H., & Ludden, G. D. (2022). From digital health to digital well-being: systematic scoping review. *Journal of medical Internet research*, 24(4), e33787.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yalırso, H. Y., Ulukaya, H., Gök, S. & Başaran, A. (2024). Dijitalleşmenin etkisinde insan kaynakları uygulamaları, çalışanların yetkinlikleri ve iyi oluş halleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42). 624-646.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wajcman, J. (2020). *Pressed for time: The acceleration of life in digital capitalism*. University of Chicago Press.
- Zuboff, S. (2024). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. *Journal of Information Ethics*, 33(1), 84-85.

Teknolojiyle Duygusal Sürdürülebilirlik

Tugay Öney¹

Özet

Sürdürülebilirlik, ürün tasarımının öğretim ve uygulama süreçlerinde yalnızca çevresel ve ekonomik boyutlarıyla değil, aynı zamanda öznel ve duygusal yönleriyle de ele alınmalıdır. Bu bölüm, sürdürülebilirlik kavramını duygu, tasarım ve teknoloji ekseninde inceleyerek duygusal sürdürülebilirlik yaklaşımını araştırmaktadır. Geleneksel sürdürülebilirlik anlayışı çoğunlukla malzeme seçimi ve ürün ömrü gibi fiziksel unsurlara odaklanırken, kullanıcıların duygusal, sosyal ve kültürel ihtiyaçları çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Oysa tasarım sürecinde hem işlevsel hem de işlev ötesi ihtiyaçların dengelenmesi, ürünün kullanıcıyla kurduğu bağı güçlendirmekte ve ürün yaşam döngüsünü uzatmaktadır. Duygusal sürdürülebilirlik, kullanıcıya yalnızca verimli bir deneyim sunmakla kalmayıp, anlam ve aidiyet duygusu yaratarak tüketim alışkanlıklarını dönüştürme potansiyeline sahiptir. Özellikle dijital teknolojilerin yoğunlaştığı günümüzde, daha sağlıklı ve sürdürülebilir dijital yaşam tarzlarının teşvik edilmesi için duygusal sürdürülebilirliğin tasarım süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bu bölüm, bireylere ve işletmelere teknolojiyle duygusal sürdürülebilirlik konusunda çeşitli öneriler sunarak literatüre ve sektöre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1. Giriş

Günümüzde bilgi bolluğu ve çeşitliliği, bireylerin hızlı sonuç arayışını artırmakta ve bu durum ürün tercihlerinin istikrarsızlaşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin geliştirdikleri ürünlerde daha tasarım aşamasında sürdürülebilirlik ilkelerini gözetmeleri gerekmektedir. Tüketim bilincinin artırılması, insani değerlerin takdir edilmesi, iş birliğinin teşvik edilmesi ve ürünlere atfedilen anlamın bütüncül biçimde ele alınması, üretim ve tüketim süreçlerinde önemli paradigma değişimlerini beraberinde getirmektedir.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Tarsus Üniversitesi, tugayoney@tarsus.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2883-5889

Günümüz yaşam tarzlarının yeniden değerlendirilmesi; sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin benimsenmesi, atık oluşumunun azaltılması ve tüketici ile ürün arasındaki duygusal bağın anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır. Özellikle duyguların ve olumlu anların ürün deneyimindeki rolünü kavramak, sürdürülebilir tasarım anlayışına yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Nitekim “herhangi bir nesnenin yaşam döngüsünün ilk kullanımından ve hatta atılmasından çok daha öteye uzandığını fark etmek” (Cardoso, 2012, s. 88; Torres, 2021), sürdürülebilirliğe yönelik projelerde farkındalığın artırılmasına katkı sağlayabilecek önemli bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, insan davranışının sürdürülebilirlik geçişi çalışmalarında önemli ancak yeterince geliştirilmemiş bir alan olduğunu ortaya koymaktadır (Kaufman vd., 2021). Sürdürülebilirlik geçişi literatürü sosyal psikolojiden çeşitli kavram ve teorileri benimsemiş olsa da (Gazheli vd., 2015), bu yaklaşım çoğunlukla tüketicilerin yeni teknolojileri benimseme süreçlerini anlamaya odaklanmıştır (Bogel ve Upham, 2018). Oysa sürdürülebilirlik geçişleri yalnızca tüketici davranışıyla sınırlı değildir. Bu değişim süreçlerine dâhil olan çeşitli kurum ve kuruluşlardaki bireylerin davranışlarını da kapsamaktadır. Bu nedenle, insan odaklı analizlerin daha geniş ihtiyaçlara yanıt verebilmesi için sürdürülebilirlik geçişleri sırasında bu dönüşüm sürecini yaşayan örgütlerde görev alan bireylerin davranışlarının incelenmesi gerekmektedir (Bogel ve Upham, 2018).

Özellikle duyguların karar alma ve davranış yönlendirme süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığı dikkate alındığında (Brosch vd., 2014), sürdürülebilirlik geçiş literatüründe duygusal boyutun yeterince ele alınmadığı görülmektedir (Feola ve Jaworska, 2019; Martiskainen ve Sovacool, 2021). Oysa sürdürülebilirlik geçişlerinin duygusal dinamiklerini incelemek motivasyon, ilham ve değişimin kişisel boyutuna ilişkin yeni içgörüler sağlayabilmektedir (Feola ve Jaworska, 2019). Bununla birlikte, sürdürülebilirlik geçişlerinde kilit rol oynayan kuruluşlardaki bireylerin deneyimlediği duyguları merkeze alan çalışmaların sınırlı olması, insan perspektifinin mevcut yazında yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Daha spesifik olarak, duyguların sürdürülebilirlik geçişlerine ilişkin çok aktörlü yapıyı nasıl etkilediği henüz kapsamlı biçimde araştırılmamıştır (Martiskainen ve Sovacool, 2021). Bu çerçevede, bu çalışma teknoloji temelinde bireylerin duygusal sürdürülebilirliğine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Duygusal sürdürülebilirlik kavramının incelenmesi, özellikle Endüstri 4.0'ın ortaya çıkışıyla birlikte daha da önem kazanmıştır. Endüstri 4.0 bağlamında dijital teknolojilerin kurumsal ortamlarda kullanımına yönelik giderek yaygınlaşan dijitalleşme, çalışanların daha zorlu ve karmaşık çalışma

koşullarıyla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Yüksek otomasyon düzeyine sahip sistemler giderek yaygınlaşmaktadır. Bu durum çalışanlar için teknik karmaşıklığın artmasına ve daha talepkâr iş ortamlarının oluşmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar, geniş ölçekli insan–makine arayüzleriyle sürekli etkileşim hâlinde bulunmakta ve iş süreçlerinin dijital dönüşümüne doğrudan maruz kalmaktadır.

Dijital teknolojilerin günlük yaşama nüfuz etmesi, bireylerin mesleki ve kişisel yaşamları arasındaki sınırları belirsizleştirmiştir ve bu durum stres düzeylerinde kayda değer artışlara neden olmuştur (Madero-Gómez vd., 2020). Sürekli dijital maruziyet, öfke, stres, can sıkıntısı, aşırı uyarılma ve duyarlılık artışı gibi çeşitli duygusal tepkilere yol açabilmektedir (Oztemel ve Gursev, 2020). Bu gelişmeler, çalışanların duygusal sağlıklarının iş ortamlarında ölçülmesi, izlenmesi ve yönetilmesinin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bu çalışma, söz konusu dönüşüm sürecini derinlemesine ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmayı ve teknoloji bağlamında duygusal sürdürülebilirlik kavramına teorik bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak, teknoloji ile birlikte şekillenen çalışma ve yaşam koşulları içerisinde duygusal sürdürülebilirlik, bireysel refah ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmada, teknoloji ile ilişkili duygusal sürdürülebilirlik kavramını oluşturan temel bileşenler ele alınmış; kavramın işletmeler ve bireyler açısından taşıdığı önem tartışılmıştır. Çalışmanın, mevcut yazına katkı sağlayacağı ve işletmeler ile çalışanlar için uygulamaya dönük öneriler sunacağı düşünülmektedir.

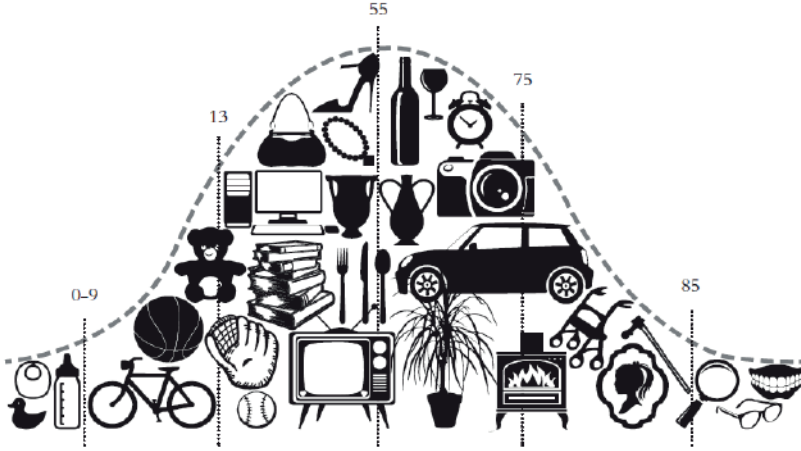
2. Duygu Kavramı

Duygular insan doğasının merkezinde yer alır ve tetiklendiğinde bilişsel süreçlerle etkileşime girerek algı, dikkat, hedef belirleme, karar verme, öğrenme ve hafıza sistemlerini harekete geçirir. Bununla birlikte duygular fizyolojik tepkileri düzenler ve bireyin duygusal durumunu çevresine iletmesine aracılık eder (Watson ve Lightfoot, 2003). Günlük yaşamda duygular sürekli olarak deneyimlenmektedir. Gerçek zamanlı izleme yöntemleri kullanılan bir çalışmada, bireylerin yaklaşık %90'ının her gün en az bir duygu deneyimlediğini tespit etmeleri önemli bir bulgudur (Cosmides ve Tooby, 2000).

Duygu kavramının kökeni eski çağlara kadar uzanmakta ve herkes tarafından sezgisel olarak bilinse de, tanımlanması güç bir olgudur. Çünkü duygu araştırmalarındaki önemli paradokslardan biri, duyguların deneyim düzeyinde açıkça hissedilip tanımlanabilmesine rağmen, kavramsal düzeyde net bir tanıma kavuşmasının güçlüğüdür. Nitekim Fehr ve Russell'ın (1984), “herkes bir duygunun ne olduğunu bilir, ta ki bir tanım yapması istenene

kadar” şeklinde ifade etmektedir. Literatürde bu tanımsal belirsizlik sıkça vurgulanmakta; pek çok çalışma belirli bir duygu kuramına dayanmamakta ve daha çok multidisipliner yaklaşımları benimsemektedir. Birçok çalışma ise farklı kuramsal perspektifleri bütünleştirme çabasında olup literatürde 27 farklı duygu tanımı bulunduğunu belirtmektedir (Plutchik, 1982). Buna karşın duyguların hem biyolojik temellere dayandığını hem de kültürel olarak şekillendiğini savunan bütüncü bir yaklaşımın da benimsendiği görülmektedir (Kuppens vd., 2006). Genel olarak duygular, doğuştan gelen temel duygusal sistemlere dayanan, yaşam boyu öğrenme süreçlerinden etkilenen ve bilişsel ile üstbilişsel süreçler tarafından biçimlendirilen çok düzeyli ve karmaşık yapılar olarak ele alınmaktadır (Kappas, 2002; Panksepp, 2007).

Kuramsal yaklaşımlar arasında farklılıklar bulunsa da, insan duygusunun bazı temel özellikleri konusunda geniş bir uzlaşma vardır. Öncelikle duygular, içsel ya da dışsal olaylar tarafından tetiklenir (Scherer, 2005). Bireyler olaylara, bu olayların ihtiyaçları, hedefleri ve değerleri açısından taşıdığı anlam ve sonuçlara göre tepki verir (Scherer ve Moors, 2019). Bu kapsamda bir bireyin 4 yaşam evresi ve duygularının özellikleri Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. 4 Yaşam Evresi ve Duygu

Kaynak: (McDonagh, 2017: 276)

Şekil 1 incelendiğinde, bireyin yaşam döngüsü boyunca değişen değerler, roller ve duygusal önceliklerin semboller aracılığıyla temsil edildiği görülmektedir. Buna göre çocukluk döneminde biberon ve oyuncak gibi unsurlar, mutluluk, güven ve bağlanma duygularının yoğun olduğu bir evreyi ifade etmektedir. 9-13 yaş aralığında, bilgisayar ve bisiklet gibi semboller aracılığıyla akran

ilişkilerinin güçlendiği, motor becerilerin geliştiği, kimlik arayışının ve bireysel özelliklerin keşfinin ön plana çıktığı bir dönem betimlenmektedir. 13-55 yaş aralığı kitap, televizyon, giyim ve yemek ekipmanları gibi unsurlar üzerinden kişisel gelişim, üretkenlik ve başarı odaklı bir yaşam evresini temsil etmektedir. 55-75 yaş aralığında araç, kamera, çiçek ve şarap gibi semboller; üretkenlik, statü ve mülkiyetle ilişkilendirilen gurur ve başarı bağlılığını yansıtmaktadır. 75-85 yaş aralığında tekerlekli sandalye ve baston gibi ekipmanlar, artan güven ihtiyacını ve yalnızlık hissinin belirginleşebildiği bir dönemi işaret etmektedir. 85 yaş ve sonrasında ise bakım gereksinimlerinin arttığı ve hatırlanma ile aidiyet duygularının ön plana çıktığı bir yaşam evresi söz konusudur. Sonuç olarak bir bireyin yaşam döngüsü boyunca maddi ve sosyal roller değişse de, duygusal ihtiyaçlarının çocukluktaki bağlanma ve neşeden, yetişkinlikte başarı ve statüye, ileri yaşta ise güven, aidiyet ve hatırlanma arayışına doğru evrildiğini göstermektedir.

Duygunun temel özelliklerindeki genel uzlaşma ile birlikte duygusal tepki, çok bileşenli bir yapıya sahiptir. Hızlı bir bilişsel değerlendirme (appraisal) süreci sonucunda organizmanın farklı alt sistemlerinde eş zamanlı değişimler meydana gelir. Bu değişimler, öznel duygu deneyimi, düşünsel süreçler, fizyolojik uyarılma, motor ifadeler ve eylem eğilimlerindeki değişimleri kapsamaktadır (Sander, 2013; Scherer, 2005). Benzer şekilde Reeve (2018) duyguları, duyuşal girdilerle tetiklenen ve “duygusal, amaçlı, ifade edici ve bedensel” bileşenlerden oluşan öznel zihinsel durumlar olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, duyguların dört boyutlu yapısını vurgularken öznel deneyim, fizyolojik aktivasyon, bilişsel süreçler ve davranışsal çıktılar arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır. Bu çerçevede duygular, bireyin deneyimini ve davranışlarını yönlendiren, olaylara atfedilen değeri ortaya koyan bütüncül süreçler olarak atfedilmektedir (Dolan, 2002).

Duygu ile ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak iki temel yaklaşım benimsendiği görülmektedir. Bu kapsamda ilk yaklaşım, duyguları boyutsal bir yapı içinde ele almaktadır. Bu perspektife göre duygular, pozitif ve negatif duyguları içeren değer ve düşük ve yüksek seviyelerde görülen uyarılma şeklinde değişkenlik göstermektedir (Scherer, 2005). Örneğin, iklim değişikliği karşısında yaşanan duygu, öznel olarak olumsuz ve yüksek uyarılma düzeyine sahip bir durum olarak değerlendirilebilir. İkinci yaklaşım ise duyguları ayrık kategoriler olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre öfke, korku, üzüntü ve sevinç gibi temel duygular temelinde bu temel duyguların öznel deneyim, bilişsel süreç, fizyolojik uyarılma ve davranış eğilimleri bakımından kendine özgü bir tepki örüntüsü sergilenmektedir (Tracy ve Randles, 2011). Örneğin, iklim kaygısı, artan kalp atış hızı gibi fizyolojik tepkilerle ve savaş veya kaçış davranış kalıplarıyla ilişkili temel korku duygusunun bir ifadesi olarak yorumlanabilir.

2.1. Teknoloji Benimsenmesi ve Dönüşüm Sürecindeki Duygular

Dünya, gelişim çerçevesinde sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içindedir. Bu genel dönüşüm bağlamında teknoloji, en belirleyici değişim dinamiklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu süreç, biyolojik dönüşümlere benzer biçimde, zaman içinde kademeli olarak ilerleme odaklı ancak geçmişe dönüşün zor olduğu bir süreçtir. Buna karşın biyolojik dönüşümlere benzer şekilde teknolojik dönüşüm de maliyet etkinliği, hız ve verimlilik gibi pozitif geri bildirim döngüleri aracılığıyla zaman içinde ivme kazanan ve hızlı büyüme oranlarına sahip bir sürece de aittir. Bu dönüşüm, yerleşik sosyo-teknik düzenlemelerde, ekonomik yapılarda, ilişkilerde ve günlük yaşam pratiklerinde değişen bu süreçte yeniden yapılanmasına olanak tanımaktadır (Kurzweil, 2005).

Günümüz piyasa yapısı, seri üretimi geliştiren, yüksek düzeyde otomasyona yol açan ve gündelik hayata teknolojik çözümler sunan önceki nesillerin ilerlemeleri üzerine kuruludur. Bilginin yayılımıyla birlikte milyarlarca dijital cihaz aracılığıyla sürekli ve dinamik bir etkileşim ağı oluşmuş, teknoloji toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Ancak teknolojik dönüşüm herkes için eşit biçimde deneyimlenmemektedir. Teknolojiye erişim, kullanım ve benimseme süreçleri bireyler arasında farklılaşmaktadır. Daha genç ve teknolojiye yatkın nesiller, dijital hizmetlerden daha kolay yararlanmakta ve teknoloji kullanımının prosedürel yönlerinden daha fazla fayda sağlamaktadır (Kesharwani, 2020). Teknolojik okuryazarlık, bireylerin sosyal, akademik ve profesyonel etkileşimlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Wilson, 2016). Ebeveynler ve ergen çocukların teknolojiye yönelik tutumlarını inceleyen bir çalışmada, genç katılımcıların %51'inin interneti sosyal ilişkiler ve sosyal destek kaynağı olarak gördüğü, %64'ünün ise teknoloji kullanımı sırasında olumsuz bir deneyim yaşamadığı belirlenmiştir. Buna karşılık ebeveynlerin teknolojinin yaşamları üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin daha düşük düzeyde güven duydukları tespit edilmiştir (TalkTalk for Everyone, 2019).

Teknolojinin gelişimi, bireyler üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu kadar olumsuz etkiler de yaratmaktadır. Bu durum, teknolojinin ve yeni düzenin beraberinde getirdiği bilinmezliklerden biridir. Çünkü eski düzenin geçerliliğini yitirdiği ancak yeninin henüz tam olarak oluşmadığı ve “eşik geçişi” olarak ifade edilen bu ara dönem olanın bilgisi ile olacak olanın bilinmezliği arasındaki belirsizlik alanını temsil etmektedir (Baigorrotegui, 2019, s. 199). Bu belirsizlik ortamı, dönüşümlerin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda duygusal boyutlar da içerdiğini göstermektedir (Martiskainen ve Sovacool, 2021, s. 611; Haaja ve Harikkala-Laihinen, 2025).

Teknolojiyi benimseyen bireyler için dijital alan mutluluk, güven ve başarı gibi olumlu duygularla ilişkilidir. Bu dijital alanlardan olan dijital okuryazarlık,

çevrimiçi bilgi ve hizmetlere erişim güven oluşumuna ve bireylerin kendilerini yetkin hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Buna karşın teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan bireyler, yeni dijital çözümlerle karşılaştıklarında mutluluk yerine güvensizlik ve direnç geliştirebilmektedir. Buna ilaveten deneyim eksikliği, güvenlik kaygıları ve gizlilik endişeleri gibi duygusal tepkileri daha da güçlendirmektedir. Venkatesh (2000) teknolojiyi kullanmaya yönelik davranışsal niyetin algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan fayda tarafından belirlendiğini tespit etmiştir. Hatta özellikle yaşlı bireyler için yeni teknolojilerle karşılaşmanın rahatsız edici ve korkutucu olabileceğini ve teknoloji kabulüne yönelik tutumsal engelleri artırabileceğini belirtmektedir (Thompson ve Mayhorn, 2012). Bu durum yaşlı bireylerde stres ve kaygı yaratırken, teknoloji kullanımına yönelik olumsuz duygusal tepkiler, tutumlar ve çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır (McDonald ve Siegal, 1992). Ayrıca sürekli güncelleme ve bildirimlere maruz kalma baskısının dikkat dağınıklığına, verimlilik kaybına ve uyku bozukluklarına yol açtığı da ortaya konulmuştur (Padma vd., 2015).

Teknolojik dönüşümün çalışanlar üzerindeki etkileri, özellikle Covid-19 pandemisi sürecinde daha görünür hâle gelmiştir. Teknoloji tabanlı iş yerlerinin yaygınlığı göz önüne alındığında pandemi, iş ortamlarındaki teknolojik dönüşümü proaktif olmaktan ziyade reaktif bir sürece dönüştürmüştür. Günümüzde birçok dijital iş yeri, ev ortamına entegre edilmiş platformlar, araçlar ve sistemlerden oluşan bütünsel yapılara dönüşmüştür (Schmidt vd., 2018; Williams ve Schubert, 2018). Bu durum teknolojiyi bir tercih olmaktan çıkararak zorunluluk hâline getirmiştir. Singapur'da yapılan bir araştırma, uzaktan çalışmanın yüksek stres düzeyleriyle ilişkili olduğunu ve evden çalışan bireylerin daha yüksek stres yaşadığını ortaya koymuştur (Teo, 2020). Birleşik Krallık bağlamında gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise katılımcıların %44'ünün baskı hissettiği ve %44'ünün gergin ve stresli olduğunu ifade ettiği belirlenmiştir (Chung vd., 2020). Bu bulgular, teknolojik dönüşümün çalışanlar üzerindeki etkisinin büyük ölçüde duygusal boyutta ortaya çıktığını göstermektedir.

Pandemi döneminde teknoloji ve sosyal medya kullanımındaki artışın, daha yüksek kaygı düzeyleriyle anlamlı biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır (Boursier vd., 2020). Bununla birlikte dijital teknoloji, umut, empati, şefkat ve kıskançlık gibi farklı duyguların deneyimlenmesine olanak tanıyan özgün bir karşılaşma alanı da sunmaktadır (Serrano-Puche, 2016). Hochschild (2012), çağdaş toplumlarda işlerin yaklaşık %40'ının önemli ölçüde duygu yönetimi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Her ne kadar bazı çalışmalar teknoloji ve ev temelli çalışmanın olumlu sonuçlar doğurduğunu ileri sürse de (Bekalu vd., 2019; Kazekami, 2020). daha güncel araştırmalar (Schmidt vd., 2018;

Teo, 2020) yeni çalışma biçimleri ve sağlıkla ilgili tehditlerin duygusal uyumsuzluklara yol açabildiğini göstermektedir. Sosyal medya kullanımı ile sağlık sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen Bekalu ve arkadaşları (2019), duygusal bağlantıların daha düşük zihinsel sağlık ve sosyal refahla ilişkili olduğunu, buna karşın sosyal iletişimin rutin ve dengeli kullanımında bu etkinin doğrulanmadığını ortaya koymuştur.

2.2. Sürdürülebilirlik Dönüşümünde Duygular

Duygu kavramı ile ilgili yapılan tanımlar göz önüne alındığında duyguların genel olarak algılanan tetikleyicilere verilen kısa süreli öznel tepkiler olarak ifade edilmediği görülmekte ve önceki deneyimlerin arka planında ortaya çıkan bilişsel değerlendirme bakış açısı benimsemektedir (Arnold, 1960; Scherer ve Moors, 2019). Bu kapsamda duygular, çoğunlukla yakın çevredeki olaylar veya durumlar tarafından tetiklenir ve bu nedenle doğası gereği kişiseldir (Lazarus, 1991). Bununla birlikte, duygular her zaman nesnel birtakım unsurlarla yakından ilişkisi bulunmaktadır (Nussbaum, 2004) ve tetikleyicinin kişisel refahı için yararlı mı yoksa zararlı mı olduğuna dair bireysel değerlendirmeye dayanarak ortaya çıkmaktadır (Lazarus, 1991). Öfke, korku, sevgi veya umut gibi duygular, bu değerlendirme sürecinin öznel sonuçlarını yansıtır ve duyguları ayrı durumlara sınıflandırır (Lazarus, 1991).

Duygusal değer, deneyimin algılanan haz verici niteliğine bağlı olarak genellikle pozitif ve negatif olarak ortaya çıkmaktadır (Gordon ve Gordon, 1987). Bu nedenle, duyguların öznel doğası, onları nesnel olarak sınıflandırmayı zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda Lazarus (1991, 1993) duyguların karışık bir değer taşıdığını tanımlarken, duyguların aynı anda birçok duygunun yaşanması açısından da karışık olabileceğini değerlendirmektedir (Oceja ve Carrera, 2009). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik geçişi bağlamında duygulardan bahsederken, kişi-çevre ilişkisini değiştiren, durumun değerlendirilmesini tetikleyen, motivasyonu etkileyen ve “duygu” adı verilen çok yönlü deneyimi üreten dış veya iç koşullardan kaynaklanan duyguların süreçsel doğasını bilinmelidir. Sonuç olarak duygunun uyandırılma süreci Şekil 2’de belirtilmektedir (Lazarus, 1991).

TETİKLEYİCİ OLAY	BİLİŞSEL DEĞERLENDİRME	ETİKETLENMİŞ DUYGU
Çevre ile benlik arasındaki ilişkiyi olumlu veya olumsuz yönde değiştiren bir olayın (örneğin duygu tetikleyicisinin) algılanması.	Anlık duygusal tepkinin ortaya çıkarılması, Anlık duygusal tepkiden kaynaklanan motivasyonel ve başa çıkma süreçleri, Duygu nesnesinin tanınması (yani bu duygunun ne/kişiyle ilgili olduğu).	Ortaya çıkan etiketli duygu, Olumlu duygular: mutluluk, gurur, rahatlama, sevgi Olumsuz duygular: öfke, kaygı, korku, suçluluk, utanç, üzüntü, kıskançlık, haset, iğrenme Karmaşık duygular: umut, şefkat
PROVAKASYON	AÇILIŞ	SONUÇ

Şekil 2. Duygu Uyandırma Süreci

Kaynak: (Lazarus, 1991)

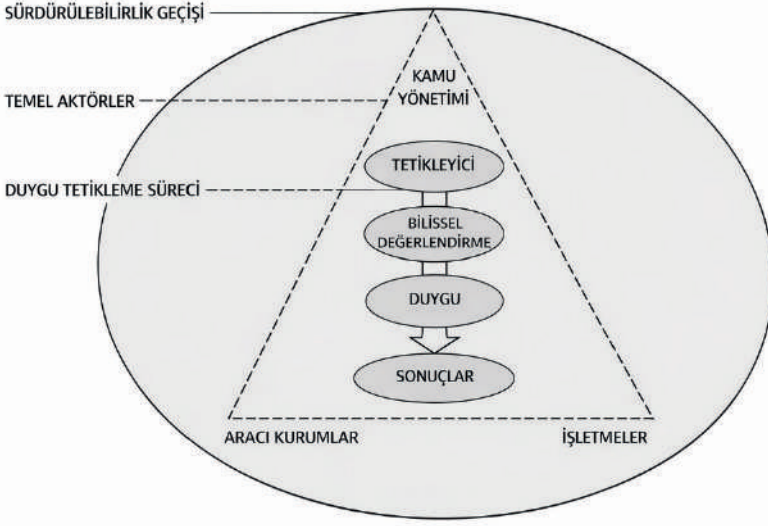
Lazarus'un (1991) bilişsel değerlendirme kuramına göre duygu, doğrudan olayların sonucu değil, bireyin bu olayları nasıl değerlendirdiğinin sonucudur. Süreç, öncelikle içsel ya da dışsal bir tetikleyici olayın algılanmasıyla başlamaktadır. Bu olay, bireyin çevresi ile benliği arasındaki ilişkiyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bir anlam taşımaktadır. Sürdürülebilirliğin önemli olduğu günümüzde, bireylerin karşılaştıkları olayları değerlendirme algısı, sonucu baştan etkileyen önemli bir aşamadır. Ardından birey, olayı hızlı ve çoğu zaman bilinçdışı bir bilişsel değerlendirme sürecinden geçirir. Bu aşamada olayın kişisel hedefler, ihtiyaçlar ve değerler açısından önemi, tehdit ya da fırsat niteliği ve kontrol edilebilirliği analiz edilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda anlık bir duygusal tepki ortaya çıkmaktadır. Bu tepkide motivasyonel ve başa çıkma süreçleri devreye girer ve duygu belirli bir nesneye yönelir. Sürecin sonunda duygu etiketlenir. Bu etki ise mutluluk, gurur gibi pozitif yönlü olabileceği gibi öfke, kaygı gibi negatif yönlü ya da umut, şefkat gibi karma bir duygu biçimlerinde oluşabilir. Böylece Lazarus duyguyu, bir olayın değerlendirmesi ve sonunda tepki zinciri içinde gelişen, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları olan dinamik bir süreç olarak ifade etmektedir (Lazarus, 1991).

Bireylerin duygularının ortaya çıkma süreci ve buna bağlı olarak değişen duygusal durumları, yaşamsal faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı biçimde etkilemektedir. Gensler Research Institute'un (2023) araştırmasına göre, bireyler günlük yaşamlarının yaklaşık yarısını çalışarak geçirmektedir. Ayrıca dünya genelindeki çalışanların zamanlarının ortalama %42'sini diğer çalışanlarla sanal ya da yüz yüze etkileşim içinde geçirdikleri belirtilmektedir. Dünya Bankası (2025) ve OECD (2026) raporları incelendiğinde, teknolojiyle birlikte dönüşüm sürecinde dijital teknolojilerin ve verinin hem mevcut hem de yeni faaliyetler üzerindeki etkisinin hızla arttığı vurgulanmakta olup bu durumun tüm sektörlerde hızlı adaptasyon ve yeniden yapılanma gerektirdiği ifade

edilmektedir. Örgütlerin bu dönüşüm süreci ve çalışanların iş ortamında geçirdikleri zaman dikkate alındığında, bireylerin duygusal durumlarının incelenmesi daha da önem kazanmaktadır. Zira değişim, örgütsel ortamlarda yaygın bir duygu tetikleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Petrović, 2023).

Benzer şekilde Kiefer (2005), ortaya çıkan duyguların işle ilgili davranışlarda motivasyonel bir rol oynadığını ve değişim dönemlerinde anlam oluşturma sürecine katkı sağladığını ifade etmektedir. Genel olarak, sürdürülebilirlik oldukça duygusal bir konudur (Fichter vd., 2023). Sürdürülebilirlik geçişi bağlamındaki duygular, nesne özellikleriyle, gelecekteki senaryolarla, olaylarla, öz değerlendirmeye ve sosyal eylemlerle ilgili değişikliklerden veya başkalarının gözlemlenmesinden kaynaklanabilir (Martiskainen ve Sovacool, 2021). Özellikle sürdürülebilirlik geçişleri sırasında, korku ve umut gibi duygular beklentilerle ilişkilendirilebilir ve böylece davranışı etkileyebilir (Upham vd., 2019). Duygular, doğuştan gelen bir insan deneyimi olduğundan, daha geniş sürdürülebilirlik geçişlerini desteklemek için genellikle içsel geçişler gereklidir (Ehnert, 2023) ve duygusallığın sürdürülebilirlik etki değerlendirmeleri için açık sonuçları bulunmaktadır (Fichter vd., 2023). Bu nedenle, farklı aktörler duygusal çağrılar yoluyla birbirlerinin davranışlarını etkilemeye çalışabilirler (Ehnert, 2023; Kaufman vd., 2021).

Sürdürülebilirlik geçişi ve duygu literatürünün, sistemik olarak nasıl deneyimlendiği ve sürdürülebilirlik geçişi bağlamında duyguların nasıl ortaya çıktığı Şekil 3'te analitik çerçevede ifade edilmektedir (Haaja ve Harikkala-Laihinen, 2025). Sürdürülebilirlik geçişleri, çeşitli düzeylerde hem teknolojik sistemlerde hem de toplumsal alanlarda değişiklikler gerektirir ve birden fazla aktörü içerir. Her bir unsur, farklı aktörlerin temsilcileri için bir duygu tetikleyicisi veya duygu nesnesi haline gelebilir. Bu duyguların sonuçları, hedonik niteliklerine bağlı olarak, diğer aktörlerle işbirliği yapma isteğini ve doğrudan motivasyonu etkileyebilir. Duygular böylece odak noktası olan sürdürülebilirlik geçişini etkileyecektir.



Şekil 3. Analitik Çerçeve

Kaynak: (Haaaja ve Harikkala-Laihinen, 2025)

Şekil 3 incelendiğinde sürdürülebilirlik geçişi, yalnızca teknik ve yapısal dönüşümlerden ibaret olmayan çok aktörlü ve duygusal dinamikler içeren karmaşık bir yönetim süreci olarak görülmektedir. Analitik çerçeve incelendiğinde, bu dönüşümün kamu yönetimi, işletmeler ve aracı kurumlar gibi temel aktörler arasındaki etkileşim içinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Oluşturulan bu model, sürdürülebilirlik bağlamında ortaya çıkan bir tetikleyici olayın aktörler tarafından bilişsel değerlendirmeye tabi tutulduğunu ve bu değerlendirme sürecinin belirli duygusal tepkiler ürettiğini varsaymaktadır. Bu duygular ise nihai olarak stratejik ve davranışsal sonuçlara dönüşmektedir. Böylece sürdürülebilirlik geçişi, rasyonel karar süreçlerinin ötesinde, aktörlerin olayları nasıl yorumladıklarına ve hangi duygusal çerçeveler üzerinden anlamlandırdıklarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik dönüşümünü normatif veya teknik bir süreç olarak değil bilişsel ve duygusal boyutları olan çok katmanlı bir sosyal dönüşüm olarak ele almaktadır.

Sürdürülebilirlik geçişinde etkin rol oynayan tüm unsurlar ile birlikte sürdürülebilirlik dönüşümleri, işletmeleri farklı konumlara yerleştirir ve bu durum farklı tepkilere yol açabilir. Özellikle değişime karşı temkinli ya da dirençli tutumlar sergileyen kırsal bölgedeki işletmeler (Puupponen vd., 2022; Lempinen ve Vainio, 2023), dönüşüm süreçlerine dair adaletsizlik algılamaları işletmelerin refahını, başa çıkma stratejilerini ve uyum biçimlerini

olumsuz etkileyebilir (Banerjee ve Schuitema, 2022; Brosch vd., 2013). Bu noktada duygular, algı ve eylemleri yönlendiren temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü duygular, nesnelere hakkında bilgi sağlayan ve işletmelerin tepkilerine yön veren motive edici güçlerdir (Turner ve Stets, 2005, s. 11).

Bu duygusal dinamikler yerel, kurumsal ve bilgi üretimi düzeyi gibi çoklu düzeylerde gerçekleşmektedir. Yerel düzey, işletmelerin kimlik, bağlılık ve aidiyet geliştirdiği günlük etkileşimler ve deneyimlerden oluşmaktadır (Farid, 2021). Ancak sürdürülebilirlik dönüşümleri, rutin uygulamaları ve doğal kabul edilen yaşam biçimlerini bozabilir. Bu nedenle kaynak mevcudiyeti ile talepler arasındaki algılanan eşitsizlik bu süreci daha da yoğunlaştırabilir (Snow vd., 1998).

Yerel ve kurumsal düzeyler arasındaki etkileşim, duygusal deneyimlerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Dönüşüm süreçleri işletmelerin siyasi organlar, kamu kurumları, kuruluşlar ve firmalarla olan ilişkilerini yeniden şekillendirebilmektedir (Lehtonen ve de Carlo, 2019, s. 3). İşletmeler, kurumsal yapıların performansında bir bozulma algıladıklarında duygusal dinamikler değişebilmektedir (Hegewald, 2024). Bu durum kimi zaman güçlenme duygusuna, kimi zaman da kurumların rol ve meşruiyetini sorgulamaya yol açabilmektedir (Kestilä-Kekkonen ve Söderlund, 2016, s. 140; Lempinen ve Vainio, 2023). Örneğin, Puupponen ve arkadaşları (2022), Finlandiyalı süt üreticilerinin geçim kaynaklarının kârlılığın ilişkinde kaygıları, medya söyleminde haksız yere suçlanma hissi ve karbon nötr tarıma geçişte öngörülemeyen planlama süreçleri nedeniyle adaletsizlik algısı geliştirdiğini göstermektedir.

Bilgi üretimi düzeyinde ise dönüşümler, medya ve bilimsel kurumlar tarafından üretilen ve yayılan bilgiye yönelik tepkileri etkiler (Islam vd., 2013; Pelikán ve Batista, 2025). Bu düzeyde duygular, iklim değişikliği gibi daha soyut kavramlar, ideolojiler ve değerlerle ilişkilidir. Kırsal işletmeler bu tür küresel olguları çoğu zaman kendi deneyimsel bilgileri üzerinden yorumlar (Pelikán ve Batista, 2025; Waldenström, 2022). Böylece bilgi üretimi, uzman bilgisi ile yerel ya da halk bilgisi arasında ayrımın ortaya çıktığı sosyal ve bağlamsal bir süreç olarak şekillenir (Waldenström, 2022, s. 752–753).

2.3. Sürdürülebilirlik Geçişlerindeki Aktörler

Sürdürülebilirlik geçişleri, “yerleşik sosyoteknik sistemlerin daha sürdürülebilir üretim ve tüketim biçimlerine geçişini sağlayan uzun vadeli, çok boyutlu ve temel dönüşüm süreçlerdir” (Markard vd., 2012, s. 956). Dolayısıyla, geçişler yalnızca teknolojik sistemlerde değil, aynı zamanda yaşam, çalışma, üretim, ticaret ve politika oluşturma alanları da dahil olmak üzere toplumsal alanlarda da değişiklikler gerektirmektedir. Bu dönüşüm

süreci iki temel boyut içermektedir. İlk olarak, sürdürülebilirlik geçişleri farklı aktör türleri arasındaki etkileşimler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Geçiş araştırmaları, niş, rejim ve manzara düzeylerine atıfta bulunan çok düzeyli bir perspektife dayanmakta (Markard vd., 2012) ve sürece dâhil olan aktörlerin çeşitliliğini kabul etmektedir. Niş düzeyi, yenilikçi girişimler, start-up'lar, pilot projeleri, rejim, mevcut endüstri yapıları, düzenlemeler, baskın uygulamaları ve manzara ise küresel krizler, savaşlar, iklim değişimi, jeopolitik gelişmeleri temsil etmektedir. Tüm bu süreçlerde aktörler olarak kamu yönetimi (politika yapıcılar), özel sektör (işletmeler), sivil toplum aktörleri ve günümüzde giderek daha fazla önem kazanan aracı aktörler (Fischer ve Newig, 2016) yer almaktadır. Söz konusu aktörlerin her biri, geçiş sürecinin ilerlemesine olumlu ya da olumsuz katkılarda bulunabilmektedir. Temel bir dönüşümün gerçekleşebilmesi için ise bu farklı aktörlerin tercihen koordineli bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir (Markard vd., 2012).

Bir diğer boyut ise dönüşümün, aktörlerin kendi süreçlerini de değiştirmesidir. Sürdürülebilirlik dönüşümüne dâhil olan farklı aktör türleri, yerel belediye düzeyinden uluslararası yönetim düzeyine kadar çeşitli karar alma seviyelerinde faaliyet gösterebilmektedir (Hooghe ve Marks, 2003). Bu aktörlerden beklenen değişimlerin kapsamı ve niteliği önemli ölçüde farklılık gösterebilmekte ve söz konusu değişimler aktörler tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik dönüşümleri her ne kadar sistemik bir değişimi ifade etse de, bu dönüşümün nasıl gerçekleştiğini anlayabilmek için farklı aktörlerin rollerini ve bakış açılarını analiz etmek büyük önem taşımaktadır (Fischer ve Newig, 2016).

Hükümetlerin inovasyonun ortaya çıkmasını desteklemesi gerekmektedir (Weaver ve Jordan, 2008) ancak, hükümetler büyük ölçüde işletme sektörünün ürettiği ekonomik büyüme ve vergi gelirine bağımlıdır ve yeniden seçilme baskısı nedeniyle kamuoyunu değiştirmeye çalışmak yerine kamuoyunun görüşünü takip etme eğilimindedir (Geels, 2012). Piyasa işletmeleri ise yeni ürünlerin, hizmetlerin ve standartların somut gelişiminde, ilgili söylemleri ve beklentileri şekillendirmede ve politika yapıcılarını etkilemede kilit rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler bir geçişe öncülük edebilir ve rekabet avantajı geliştirebilir (Kohler vd., 2019). Ancak bu avantajlara rağmen, yeniliklerin mevcut pazarlar ve altyapılarla olan uyumsuzluğu, önemli bir mücadele alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Smith vd., 2005). Geniş ve heterojen sivil toplum, diğer işletmelerin özel yetkinliğine sahip olmasa da, değişim için potansiyel kritik kitleyi oluşturarak (Seyfang vd., 2010) geçiş uygulayıcılarıdır. Dördüncü grup olan aracı aktörlerin (STK'lar, ajanslar ve dernekler gibi) yetkinliği ve önemi, son dönem literatürde giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Hatta, farklı işletmeleri birbirine bağlarlar, aralarında bilgi dağıtırlar, eylemlerine aracılık

ederler ve geçiş vizyonunun oluşturulmasına katkıda bulunurlar (Ehnert, 2023). Genel olarak, bu aktör tipleri geçiş ajanları olarak güçlü bir şekilde bağlantılı ve birbirine bağımlıdır (Fischer ve Newig, 2016).

Geçiş araştırmaları, geleneksel olarak bölgesel, eyalet veya ulusüstü düzeydeki makro gelişmeleri inceleyerek sistemik değişimi anlamaya odaklanmıştır (Kohler vd., 2019). Bununla birlikte, son yıllarda insan davranışını merkeze alan mikro düzey çalışmalara yönelik ilgi artmaktadır (Farla vd., 2012; Kaufman vd., 2021). Özellikle duygular kavramı, sürdürülebilirlik geçişlerinin anlaşılmasında yeni ve verimli bir araştırma alanı sunmaktadır (Feola ve Jaworska, 2019; Martiskainen ve Sovacool, 2021).

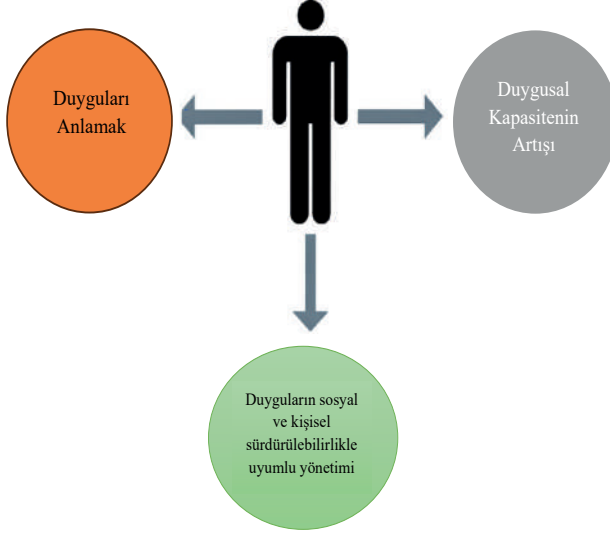
Bu bağlamda, sürdürülebilirlik geçişlerinde rol alan aktörler çoğunlukla makro düzeyde ele alınmış olsa da, güncel çalışmalar insanı analizin merkezine yerleştirerek duygu temelli yaklaşımlara yönelmektedir. Zira teknolojik gelişmelerin ve işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında belirleyici unsurun yalnızca yapısal ve kurumsal düzenlemeler değil, aynı zamanda aktörlerin duygusal değerlendirmeleri ve motivasyonları olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik bağlamında duyguların rolünü daha derinlemesine ele almak amacıyla “duygusal sürdürülebilirlik” kavramı bir sonraki başlık altında incelenecektir.

2.4. Teknolojiyle Duygusal Sürdürülebilirlik

Duygusal sürdürülebilirlik, topluma entegre edilmesi gereken güncel bir kavramdır. Değişen gerçekliğin boş zaman tüketimine dönüştüğü göz önünde bulundurulduğunda, dijital süreçlerin bireylerde gerekli olan rasyonelleştirme kapasitesini doğrudan tehdit etmesi nedeniyle bu durum giderek büyüyen bir sorun haline gelmektedir. Bu dönüşümün küresel, toplumsal ve bireysel düzeyde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar; bağımlılık, otomatik davranışların gelişmesi, günlük yaşam süreçlerinde rasyonelliğin azalması ve bazı durumlarda insan teması ile etkileşimin zayıflamasına bağlı olarak ortaya çıkan sosyal izolasyon şeklinde görülebilmektedir. Kuruluşlar, işletmeler ve sivil toplum örgütleri tarafından kullanımın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli girişimler yürütülse de, yetkili kurumların etkili stratejiler geliştirebilmesi için kullanımın sonuçlarını kapsamlı biçimde analiz etmeleri ve kontrol mekanizmaları konusunda ortak bir yaklaşım benimsemeleri kaçınılmazdır (Marquès-Donoso vd., 2025).

İnsanların ihtiyaçları, ilerleyen yaş ve farklı yaşam koşulları gibi nedenler ve fiziksel sınırlamalarla karşılaştıkça değişim göstermektedir. Bu değişim, yalnızca fiziksel gereksinimleri değil, aynı zamanda duygusal beklentileri ve

anlam arayışını da etkilemektedir. Duygusal sürdürülebilirliğe ilişkin süreç Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Duygusal Sürdürülebilirlik

Şekil 4 incelendiğinde, duygusal sürdürülebilirliğin bireyin artan duygusal uyarımlar karşısında kendi duygularını anlayabilmesi ve bu duyguları sosyal ve kişisel dengeyi koruyacak biçimde yönetebilmesi süreci olduğu görülmektedir. Bu çerçevede duygusal sürdürülebilirlik, bireyin yaşam evresi boyunca değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilme kapasitesiyle doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

McDonagh (2017) ise, bireyin farklı yaşam evrelerinde ürünlere farklı anlamlar taşıdığını vurgulamaktadır. Örneğin, erken yetişkinlik döneminde daha fazla ve çeşitlilik içeren eşyalara sahip olma eğilimi görülürken, ileri yetişkinlik döneminde bireyler sayıca daha az ancak daha derin değere ve anlam yükledikleri eşyalara yönelmektedir. Bu durum, duygusal bağın nicelikten ziyade nitelik üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir ve anlamlı ürünlerin statik değil, dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu ürünler, yaşamın farklı aşamalarındaki tüketicilerin değişen duygusal ihtiyaçlarına cevap verebilecek biçimde özelleştirilebilir ya da güncellenebilir özellik taşımaktadır (McDonagh, 2017). Böylece duygusal sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda bireyin yaşam süreciyle bütünleşen bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Duygusal sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan başka bir tanımlamada, bireyin dijital eğlence tüketiminin yol açtığı iç ve dış baskılarla başa çıkabilme kapasitesi olduğu belirtilmektedir. Bireyin karşılaştığı birtakım baskılar, çevre algısını ve benlik kavramını doğrudan etkilerken aşırı dijital eğlence tüketimi ise, insanların fiziksel ve duygusal olarak nasıl algılandığına, şehirlerin veya doğal çevrenin nasıl değerlendirildiğine ve hatta belirli ürünlere atfedilen kalite algısına kadar gerçeklik algısında değişimlere yol açabilmektedir (McDonagh, 2017).

Artan dijital tüketim ile birlikte dijital eğlence bağımlılığının karmaşık sonuçları kaçınılmazdır. Bunlar; insanlıktan uzaklaşma eğilimi, sınırsız dijital tüketim karşısında rasyonel kapasitenin zayıflaması ve kaygı ile duygusal bağımlılığın gelişmesi gibi süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede Marquès-Donoso ve arkadaşları (2025), duygusal sürdürülebilirliğin kaygı düzeyinin artması ve mobil cihazlara yönelik bağımlılık duygusunun gelişmesiyle zayıfladığını belirtmekte olup özellikle kadınların bu süreçten daha ciddi biçimde etkilendiğini vurgulamaktadır.

Duygusal sürdürülebilirliğin bireyler üzerinde etkisi olduğu kadar McDonagh (2017), sürdürülebilirliğin pratik boyutlarına dikkat çekerek malzeme kalitesinin her zaman ürünün uzun ömürlü olmasına dönüşmediğini ve geri dönüştürülmüş malzeme kullanımının çevresel açıdan her durumda kabul edilebilir sonuçlar doğurmayabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda “duygusal sürdürülebilirlik”, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımının ürünün kullanım ömrünü otomatik olarak uzatmadığını ve sürdürülebilirliği yalnızca fiziksel dayanıklılık üzerinden değil, tüketici ile nesne arasındaki ilişkinin niteliği üzerinden değerlendirmektedir. Modern BİT ürünlerinin potansiyel olarak uzun bir ömre sahip olabilmesi için, hem duygusal bağlılığa hem de teknolojik uyarlanabilirliğe olanak sağlayacak şekilde tasarlanmaları gerekir.

Tüketici/nesne ilişkisinde duygusal bağların yapılandırılmasına katkı sağlayabilecek tasarım kriterleri sistematik biçimde geliştirilebilmektedir. Duygusal bağ; eserlerin dayanıklılığı ve uzun ömürlülüğü (Chapman, 2005), zaman, gelenek veya estetik aracılığıyla kurulan duygusal katılım (Borjesson, 2006), eserlerin teşvik ettiği sevgi deneyimi (Russo, 2010), insanî anlamların iletilmesi (Walker, 2014) ve üretken deneyim ile zenginleştirici anların oluşumu (McDonagh, 2017) gibi unsurlarla ilişkilendirilmektedir.

Sürdürülebilirlik için ürün tasarım geliştirme konusunda değerlendirmeler, öznel yönleri vurguladığı gibi nesnel yönleri de göz ardı etmemektedir. Son otuz yılda, tüketicilerin ürünlerle olan duygusal deneyimleri konusunda giderek daha bilinçli hale geldikleri, bu yönüyle duygusal tasarım alanındaki çalışmaların arttığı görülmektedir. Çünkü tasarımcıların tüketicilerde sürdürülebilir davranışa elverişli olarak tanımladığı yenilikçi bir araç duygusal tasarımdır.

Bu strateji, biçim ve işlevin ötesine geçen, kullanıcılar ve ürünler arasında güçlü bağlantılar kurulmasını sağlarken ürünlerin sunduğu keyifli deneyim sayesinde daha uzun ürün ömrünü teşvik etmektedir (Van Nes ve Cramer, 2003).

Bu kapsamda, mühendislik teknolojisini kullanarak insanların ürünlere karşı duyuşsal tepkilerinin psikolojisinin nitel ve nicel çalışmalarla incelendiği ve böylece kullanıcıların duygularını oldukça doğru bir şekilde yansıtabilen ürünler tasarlanması amaçlanan Kansei mühendisliği ön plana çıkmaktadır (Nagamachi, 1995). Jordan'ın ürün zevki modeli de ürünle etkileşim sürecine odaklanmaktadır (Jordan, 2000). Duygusal olarak da sürdürülebilir ürünler, bilinçli ve çevresel kararlardan bağımsız olarak, tüketicileri ürünleri daha uzun süre kullanmaya motive edici özellik taşımaktadır. Estetik deneyim, kullanıcıların bir ürünle ilgili duygusal deneyimini güçlü bir şekilde etkilemekte ve genel olarak olumlu bir kullanıcı deneyimine katkıda bulunmaktadır (McDonagh, 2017; McDonagh, 2016).

Duygusal sürdürülebilirlik kapsamında ürünlerin tasarımı, ideal olarak uzun bir süre boyunca tüketicide yankı uyandıran bir deneyim yaratmakla ilişkilidir. Çünkü tüketicinin deneyimini, tasarım sürecini bilgilendirecek şekilde anlamlandırmak genellikle karmaşık bir süreçtir. Önemli olan tüketicilerin söyledikleri değil, aslında ne demek istedikleridir (Rapaille, 2006). Eylemleri, duyguları ve istekleri yorumlamak, tasarım araştırmasını, tasarım düşüncesini ve tasarım sürecini bu kadar ilgi çekici kılan şeydir. En başarılı ürünler, hizmetler ve ortamlar tüketiciee olumlu bir deneyim sunmaktadır.

Günümüzde teknolojinin gelişimi ile paralel olarak bireylerin ihtiyaçları sürekli değişmekte ve tasarımcıların mevcut ihtiyaçların, ortaya çıkan ihtiyaçların farkında olmaları ve bir dereceye kadar öngörülemeyen ihtiyaçları öngörmeleri gerekmektedir (McDonagh, 2015). Çünkü, sürdürülebilir bir tüketici deneyiminin gerçekleşmesi için duygusal bağlantılar olmazsa olmazdır. Asıl önemli olan şey “Mesajda olmaktan ziyade duyguda olmaktır” (Hill, 2010, s. 47).

Duygusal tasarım olarak ilişkiler, anlatılar, kimlik, hayal gücü, konuşmalar, bilinç, bütünlük, maddiyat ve evrimleşebilirlik, kullanıcıların tasarlanmış bir ürün/nesneyle duygusal bir bağ kurma olasılığını artıran ve ürünün ömrünü uzatan (kullanıcı tarafından atılmasının aksine) stratejilerdir (Haines-Gadd vd., 2018). Teknolojiyle duygusal olarak kalıcı bir ilişki ise, mutlaka yoğun bir ilişki olmak zorunda değildir. Aksine, olumlu sosyal gelişmeyi teşvik eden ve kullanıcının değerlerini onun aracılığıyla hayata geçirmesini sağlayan bir ilişki olmalıdır (Caudwell ve Sandoval, 2019).

Tasarımcıların tüketicileri (ürünlerinin alıcıları ve tüketicileri) daha iyi anlamaları için, insanların geniş kapsamlı işlevsel ve duygusal ihtiyaçlarını dikkate almaları çok önemlidir. Bunlar, somut (tüketicilerin antropometrik verileri, fiyat noktaları, malzemeler vb.) ve daha az somut (kullanıcının beklentileri, kültürel ihtiyaçları, kullanılan rengin etkisi vb.) unsurları kapsar. Tasarımcıların araç setlerinin, son 20 yılda kullanıcı araştırmalarını da içerecek şekilde geliştiği görülmektedir (McDonagh, 2015). Tüketicilere duyarlılık olmadan, tasarım sonucu olumlu ve potansiyel olarak dönüştürücü kullanıcı deneyimleri yaratmaktan ziyade daha çok bir stil egzersizi olma eğilimindedir. Yeni teknolojiler geliştirildikçe, kişinin bu teknolojiyle etkileşim kurma biçimi, keşfedilmemiş zorluklar ve yeni fırsatlar sunmaktadır. Örneğin, giyilebilir teknolojinin (FitBit, Nike+ vb.) artmasıyla, tüketici bağlamını ve bu yeni ürünlerin mevcut maddi malların yanında nasıl yer aldığını tam olarak anlamak için kişinin başka neler giydiğini (örneğin, kıyafet, saat, mücevher) de dikkate alınması gerekmektedir. Hatta, kış aylarında kat kat giyinme nedeniyle giyilebilir teknolojiye erişim yaz aylarına göre daha zor olabilirken, yaz aylarındaki ışık yoğunluğu arayüzün okunmasını zorlaştırabilir.

3. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde duygusal sürdürülebilirlik kavramı hem kuruluşlar hem de hizmet sundukları bireyler açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte bireyler ve işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetler tasarım aşamasından üretim sürecindeki tüm aktörlere ve nihai tüketicilere kadar sürekli değişen ve dönüşen bir yapı sergilemektedir. Yapay zekâ uygulamalarının da yaşamın ve iş süreçlerinin içine entegre edilmesi, sürdürülebilirlik bağlamında duygusal emeğin ve duygusal süreçlerin daha görünür ve yönetilmesi gereken bir unsur hâline gelmesine neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşümlere rağmen kuruluşların hem hizmet kalitesini artırma hem de ürün geliştirme süreçlerinde bireyler üzerinde duygusal açıdan zorlayıcı olabilecek unsurları daha fazla dikkate almaya başladıkları görülmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı teknolojik ilerlemeler çerçevesinde duygusal sürdürülebilirlik kavramına ilişkin literatürü genişletmektir.

Sürdürülebilirlik, kesin problem tanımlarının ve net çözüm çerçevelerinin bulunmadığı, karmaşık ve çok boyutlu sorunları içeren bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Duygusal sürdürülebilirlik ise malzeme seçimi, üretim süreci gibi somut tasarım unsurlarının ötesine geçerek, tüketicinin bir ürüne birden fazla anlam katmanı yüklemesini mümkün kılan bir zihniyet olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bir ürünün özelleştirilebilmesi, güncellenebilmesi ve/veya yenilenebilmesi, yalnızca satın alındığı ilk dönemi değil, kullanıcının yaşamındaki aşamayı da yansıtmaya olanak tanır.

Duygusal sürdürülebilirlik, tasarımın insan merkezli bir yaklaşımla ele alınmasını savunan ve kullanıcı ile ürün arasındaki ilişkiyi dönüştürmeyi amaçlayan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, tasarımı yalnızca işlevsel sorunları çözme aracı olarak değil, kullanıcıların ürünle kurduğu duygusal bağı güçlendiren bir süreç olarak görür. Ürünün duygusal sürdürülebilirliği, kullanıcının kullanım deneyimi, alışkanlıkları ve bağlamsal ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir. Bu nedenle tasarım sürecinde kullanım bağlamını derinlemesine anlamak kritik önem taşımaktadır. Wu ve arkadaşları (2021), çaydanlık ürününü yalnızca işlevsel ömrünü uzatmayı hedefleyen bir tasarım nesnesi olarak değil aynı zamanda kullanıcıyla kurduğu duygusal bağı güçlendirerek kullanım süresini artıran bir örnek olarak ele almaktadır. Daha estetik bir görünüm ve kullanım kolaylığı gibi farklı tasarım stratejilerinin bir arada uygulanması, söz konusu çalışmayı duygusal sürdürülebilirliğin somut bir örneği olarak söylenebilir. Altuntaş Vural ve arkadaşlarının (2021) konteyner taşımacılığı şirketlerinin sosyal medya iletişimleri üzerinden sürdürülebilirlik bağlamındaki marka konumlandırma stratejilerini inceledikleri çalışmada, duygusal sürdürülebilirliğin; çalışanları, müşterileri ve genel olarak insanları anlama ve onlara değer verme yeteneğiyle ilişkili bir fayda sunduğunun belirtilmesi, bu kavramın yaşamın sosyal boyutunu yansıtan bir özellik taşıdığını göstermektedir.

Kullanıcı ile ürün arasında bilişsel ve duygusal bir etkileşim kurulması, ürünün benimsenmesini, kullanım sıklığını ve uzun ömürlülüğünü artırarak kaynakların daha verimli ve geri dönüştürülebilir kullanımına katkı sağlamaktadır. Büyük veri ve kişiselleştirilmiş özelleştirme imkânları sayesinde kullanıcı geri bildirimleri yeni ürün geliştirme süreçlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, duygusal olarak sürdürülebilir tasarım, insan yaşamını kolaylaştırmanın ötesine geçerek kullanıcı mutluluğunu artırmayı hedefleyen bütüncül bir tasarım anlayışını temsil etmektedir (Chun ve Liwei, 2025). Lobos ve Babbitt (2013) sürdürülebilir ürünlerin yalnızca çevresel açıdan verimli üretilen ürünler olmadığını aynı zamanda kullanıcıyla güçlü bir duygusal bağ kurabilen, onarılabilir, yükseltilebilir ve uzun süre kullanılabilir ürünler olduklarını belirtmektedir. Bu bağlamda Fender Telecaster gitar ve Maglite el feneri gibi örneklerle zamana karşı dayanıklılıkları, tamir edilebilirlikleri ve kullanıcıyla kurdukları anlamlı ilişki sayesinde uzun ömürlü ürünler olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte modüler telefonlar ve kolay sökülebilir dizüstü bilgisayarlar ise teknik güncellenebilirlik ve geri dönüşüm kolaylığıyla sürdürülebilirliği destekleyen öğrenci projeleri olarak verilmektedir. Bu kapsamda bir ürünün yaşam döngüsünü uzatmak ancak kullanıcı deneyimini güçlendiren duygusal tasarım ile teknolojik adaptasyonu birleştiren bütüncül bir yaklaşımla mümkündür.

Teknoloji bağlamından yola çıkarak işletmelerin ürettikleri ürünler ve bireylerin duygusal açıdan sürdürülebilir olmaları kapsamında sunulan birtakım öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Bireyler yalnızca işlev değil, aynı zamanda anlam satın aldıkları için, tüketici taleplerindeki ve ihtiyaçlarındaki dönüşümler yakından takip edilmelidir.
- Hem işlevsel hem de duygusal ihtiyaçlara dengeli bir yaklaşım sunan tasarım çıktıları daha sezgisel kullanım özellikleri taşımalı; bu sayede yalnızca işlevselliğin ötesinde değer üretmeli ve bireyin maddi çevresine anlamlı katkı sağlamalıdır.
- İşletmeler, güçlü bir insan kaynağı ve etkin üretim yönetimi anlayışıyla ürünlerin kullanıcılarla kurduğu etkileşimi bütüncül biçimde ele almalıdır.
- İşletmeler, bireyler açısından anlam taşıyan ürünlerin geliştirilmesinin finansal performanslarını da önemli ölçüde etkileyebileceğini göz ardı etmemelidir.
- Her ürünün bireylerin yaşam döngüsünün farklı evrelerinde farklı anlamlar yüklenebileceği dikkate alınarak, yaş gruplarına özgü tasarım stratejileri geliştirilmelidir.
- Bireyleri daha uzun süreli ve daha derin kullanıcı-ürün ilişkilerine teşvik edecek stratejiler oluşturulmalıdır.
- Bireyin yaşam döngüsüne özgü ürün geliştirme önerilmekle birlikte, sürdürülebilirlik açısından tüm kullanıcılar için işlevselliği artıracak evrensel tasarım unsurları da ihmal edilmemelidir.
- Lobos ve Babbitt'in (2013) de vurguladığı üzere, yükseköğretim kurumları; tasarım ve mühendislik öğrencilerinin iş birliği içinde çalışabilecekleri, bir ürünün yaşam döngüsünün tüm aşamalarını dikkate alan ve çevresel sorunlara bütüncül çözümler üreten modeller geliştirebilecekleri yaratıcı ortamları daha fazla desteklemelidir. Çünkü bu rol, disiplinlerarası öğrenme ve sürdürülebilir tasarım anlayışının gelişmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

- Altuntaş Vural, C., Baştuğ, S., & Gülmez, S. (2021). Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102938>
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and personality*. Columbia University Press.
- Baigorrotegui, G. B. (2019). Destabilization of energy regimes and liminal transition through collective action in Chile. *Energy Research & Social Science*, 55, 198-207. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.05.010>
- Banerjee, A., & Schuitema, G. (2022). How just are just transition plans? Perceptions of decarbonisation and low-carbon energy transitions among peat workers in Ireland. *Energy Research & Social Science*, 88, 102616. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102616>
- Bekalu, M. A., McCloud, R. F., & Viswanath, K. (2019). Association of social media use with social well-being, positive mental health, and self-rated health: Disentangling routine use from emotional connection to use. *Health Education & Behavior*, 46(2_suppl), 69-80. <https://doi.org/10.1177/1090198119863768>
- Boursier, V., Gioia, F., Musetti, A., & Schimmenti, A. (2020). Facing loneliness and anxiety during the COVID-19 isolation: The role of excessive social media use in a sample of Italian adults. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.586222>
- Brosch, T., Scherer, K., Grandjean, D., & Sander, D. (2013). The impact of emotion on perception, attention, memory, and decision-making. *Swiss medical weekly*, 143(1920), w13786-w13786.
- Caudwell, C., & Sandoval, E. B. (2019, December). The (Ir)relevance of Robot Cuteness An Exploratory Study of Emotionally Durable Robot Design. *31st Australian Conference on Human-Computer Interaction (OZCHI '19)*. <https://doi.org/10.1145/3369457.3369463>
- Chun, S., & Liwei, Z. (2025). A Study of Emotional Sustainability Between Industrial Products and Users. *Journal of International Education and Development*, 9(10), 122-125. <https://doi.org/10.47297/wspiedwsp2516-250028.20250910>
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. University of Birmingham & University of Kent. UK.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (2000). Evolutionary psychology and the emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 91–115). Guilford Press.
- Dolan, R. J. (2002). Emotion, cognition, and behavior. *Science*, 298(5596), 1191-1194. <https://doi.org/10.1126/science.1076358>

- Ehnert, F. (2023). Bridging the old and the new in sustainability transitions: The role of transition intermediaries in facilitating urban experimentation. *Journal of Cleaner Production*, 417, 138084. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138084>
- Farid, P. (2021). Sifting interactional trust through institutions to manage trust in project teams: An organizational change project. *Project Management Journal*, 52(5), 504-520.
- Farla, J. C. M., Markard, J., Raven, R., & Coenen, L. E. (2012). Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 991-998.
- Fehr, B., & Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), 464-486. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0096-3445.113.3.464>
- Feola, G., & Jaworska, S. (2019). One transition, many transitions? A corpus-based study of societal sustainability transition discourses in four civil society's proposals. *Sustainability Science*, 14, 1643-1656.
- Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S., & Schillebeeckx, S. J. D. (2023). *Sustainability impact assessment of new ventures: An emerging field of research*. *Journal of Cleaner Production*, 384, 135452. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135452>
- Fischer, L.-B., & Newig, J. (2016). Importance of Actors and Agency in Sustainability Transitions: A Systematic Exploration of the Literature. *Sustainability*, 8(5), 476. <https://doi.org/10.3390/su8050476>
- Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: Introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography*, 24, 471-482.
- Gensler Research Institute. (2023). *Global workplace survey 2023: The workplace experience*. Gensler. <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-2023> (Erişim Tarihi: 08 Şubat 2026).
- Gordon, R. M., & Gordon, R. M. (1987). *The structure of emotions: Investigations in cognitive philosophy*. Cambridge University Press.
- Haaja, E., and R. Harikkala-Laihinen. 2025. "Emotions in Sustainability Advancement: Multiactor Experiences of the Ongoing Green Transition." *Journal of Cleaner Production* 486: 130855. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144532>.
- Haines-Gadd, M., Chapman, J., Lloyd, P., Mason, J., & Aliakseyeu, D. (2018). Emotional Durability Design Nine-A Tool for Product Longevity. *Sustainability*, 10(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su10061948>
- Hegewald, S. (2024). Locality as a safe haven: Place-based resentment and political trust in local and national institutions. *Journal of European Public Policy*, 31(6), 1749-1774. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2291132>

- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (3rd ed., updated with a new preface). University of California Press.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, *97*(2), 233-243.
- Islam, M. M., Barnes, A., & Toma, L. (2013). An investigation into climate change scepticism among farmers. *Journal of Environmental Psychology*, *34*, 137-150. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.02.002>
- Jordan, P. W. (2000). *Designing pleasurable products: An introduction to the new human factors*. CRC Press.
- Kappas, A. (2002). The science of emotion as a multidisciplinary research paradigm. *Behavioural Processes*, *60*(2), 85-98. [https://doi.org/10.1016/s0376-6357\(02\)00084-0](https://doi.org/10.1016/s0376-6357(02)00084-0)
- Kaufman, S., Saeri, A., Raven, R., Malekpour, S., & Smith, L. (2021). Behaviour in sustainability transitions: A mixed methods literature review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *40*, 586-608. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.010>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, *44*(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kesharwani, A. (2020). Do digital natives adopt a new technology differently than digital immigrants? A longitudinal study. *Information & Management*, *57*(3), 103170. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103170>
- Kestilä-Kekkonen, E., & Söderlund, P. (2016). Political trust, individual-level characteristics and institutional performance: Evidence from Finland, 2004-2013. *Scandinavian Political Studies*, *39*(2), 138-160. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12052>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(8), 949-968. <https://doi.org/10.1002/job.339>
- Kohler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wiczorek, A., Alkemade, F., Avelino, E., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *31*, 1-32.
- Kuppens, P., Ceulemans, E., Timmerman, M. E., Diener, E., & Kim-Prieto, C. (2006). Universal intracultural and intercultural dimensions of the recalled frequency of emotional experience. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *37*(5), 491-515. <https://doi.org/10.1177/0022022106290474>
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near: When humans transcend biology*. Viking. London.

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-22. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245>
- Lehtonen, M., & de Carlo, L. (2019). Community energy and virtues of trust and distrust: Lessons from Brighton and Hove energy cooperatives. *Ecological Economics*, 164, 106367. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106367>
- Lempinen, H., & Vainio, A. (2023). Lost in transition: Peat workers' experiences of Finland's low carbon transition policies. *Extractive Industries and Society*, 15, 101312. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101312>
- Lobos, A., & Babbitt, C. (2013). Integrating Emotional Attachment and Sustainability in Electronic Product Design. *Challenges*, 4(1), 19-33. <https://doi.org/10.3390/challe4010019>
- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Marquès-Donoso, A., Martínez-Hernández, A., & Revuelta, P. (2025). University students' perceptions of sustainability and ecological footprint in the use of digital leisure. *Education Sciences*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.3390/educsci15010021>
- Martiskainen, M., and B. Sovacool. 2021. "Mixed Feelings: A Review and Research Agenda for Emotions in Sustainability Transitions." *Environmental Innovation and Societal Transitions* 40: 609-624. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.023>.
- McDonagh, D. (2016). "How Products Satisfy Needs Beyond the Functional: Empathy Supporting Consumer-Product Relationships." In Penny Sparke and Fiona Fisher, *The Routledge Companion to Design Studies*, 282-290. Abingdon, UK: Routledge.
- McDonald, T., & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 126(5), 465-475. <https://doi.org/10.1080/00223980.1992.10543380>
- Nagamachi, M. (1995). Kansei engineering: A new ergonomic consumer-oriented technology for product development. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15, 3-11. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(94\)00052-5](https://doi.org/10.1016/0169-8141(94)00052-5)

- Nussbaum, M. (2004). Emotions as judgments of value and importance. In R. C. Solomon (Ed.), *Thinking about feeling: Contemporary philosophers on emotions*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195153170.003.0013>
- Oceja, L., & Carrera, P. (2009). Beyond a single pattern of mixed emotional experience: Sequential, prevalence, inverse, and simultaneous. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(1), 58-67. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.25.1.58>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *Digital transformation*. <https://goingdigital.oecd.org/> (Erişim Tarihi: 08 Şubat 2026).
- Oztemel, E., Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31, 127-182. <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>
- Padma, V., Anand, N. N., Gurukul, S. M. G. S., Javid, S. M. A. S. M., Prasad, A., & Arun, S. (2015). Health problems and stress in information technology and business process outsourcing employees. *Journal of Pharmacy & Bioallied Sciences*, 7(Suppl 1), 9-13. <https://doi.org/10.4103/0975-7406.155764>
- Panksepp, J. (2007). Neurologizing the psychology of affects: How appraisal-based constructivism and basic emotion theory can coexist. *Perspectives on Psychological Science*, 2(3), 281-296. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00045.x>
- Pelikán, V., & Batista, L. G. (2025). ‘This year, the weather is like it used to be in our times’: Experiencing climate change in the context of rural ageing in the Czech Republic. *Journal of Rural Studies*, 116, 103633. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103633>
- Petrović, E. K. (2024). Sustainability Transition Framework: An Integrated Conceptualisation of Sustainability Change. *Sustainability*, 16(1), 217. <https://doi.org/10.3390/su16010217>
- Plutchik, R. (1982). A psychoevolutionary theory of emotions. *Social Science Information*, 21(4-5), 529-553. <https://doi.org/10.1177/053901882021004003>
- Puupponen, A., Lonkila, A., Savikurki, A., Karttunen, K., Huttunen, S., & Ott, A. (2022). Finnish dairy farmers’ perceptions of justice in the transition to carbon-neutral farming. *Journal of Rural Studies*, 90, 104-112. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.014>
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sander, D. (2013). Models of emotion: The affective neuroscience approach. In P. Vuilleumier & J. Armony (Eds.), *The Cambridge handbook of human affective neuroscience* (pp. 5-54). Cambridge University Press.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695-729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>

- Scherer, K. R., & Moors, A. (2019). The emotion process: Event appraisal and component differentiation. *Annual Review of Psychology*, 70, 719-745. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011854>
- Schmidt, C., Praeg, C. P., & Günther, J. (2018). Designing digital workplace environments. In *Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) 17-20 June 2018*.
- Serrano-Puche, J. (2016). Internet y emociones: Nuevas tendencias en un campo de investigación emergente. *Comunicar*, 24(46), 19-26. <https://doi.org/10.3916/C46-2016-02>
- Seyfang, G., Haxeltine, A., Hargreaves, T., & Longhurst, N. (2010). *Energy and communities in transition: Towards a new research agenda on agency and civil society in sustainability transitions* (CSERGE Working Paper EDM 10–13). Centre for Social and Economic Research on the Global Environment (CSERGE), University of East Anglia.
- Smith, A., Stirling, A., & Berkhout, F. (2005). The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research Policy*, 34(10), 1491-1510.
- Snow, D., Cress, D., Downey, L., & Jones, A. (1998). Disrupting the” quotidian”: Reconceptualizing the relationship between breakdown and the emergence of collective action. *Mobilization: An International Quarterly*, 3(1), 1-22.
- TalkTalk for Everyone. (2019). Teenage Loneliness Technology. Available online: https://www.talktalkgroup.com/talking-loneliness/assets/pdf/TalkTalk_Teenage_Loneliness_Technology_Report.pdf (Erişim Tarihi: 08 Şubat 2026).
- Teo, J. (2020). More working from home feel stressed than those on COVID-19 front line: Survey. *The Straits Times*. <https://www.straitstimes.com/singapore/health/more-work-from-homers-feel-stressed-than-front-line-workers-singapore-survey-on> (Erişim Tarihi: 08 Şubat 2026).
- Thompson, L. F., & Mayhorn, C. B. (2012). Aging workers and technology. In W. C. Borman & J. W. Hedge (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging*. Oxford University Press.
- Tracy, J. L., & Randles, D. (2011). Four models of basic emotions: A review of Ekman and Cordaro, Izard, Levenson, and Panksepp and Watt. *Emotion Review*, 3(4), 397-405. <https://doi.org/10.1177/1754073911410747>
- Turner, J. H., & Stets, J. E. (2005). *The sociology of emotions*. Cambridge University Press.
- Upham, P., Bögel, P., & Johansen, K. (2019). *Energy transitions and social psychology: A sociotechnical perspective*. Routledge.
- Van Nes, N., & Cramer, J. (2003). Design strategies for the lifetime optimisation of products. *Journal of Sustainable Product Design*, 3, 101-107.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model.

- Information Systems Research*, 11(4), 342–365. <https://doi.org/10.1287/isre.11.4.342.11872>
- Waldenström, C. (2022). Institutional erosion and new strategies: Changing contexts for learning in agriculture in Northern Sweden. *Sociologia Ruralis*, 63(3), 751-770. <https://doi.org/10.1111/soru.12409>
- Watson, I., & Lightfoot, D. J. (2003). Mobile working with Connexions. *Facilities*, 21(13-14), 347-352. <https://doi.org/10.1108/02632770310508006>
- Weaver, P. M., & Jordan, A. (2008). What roles are there for sustainability assessment in the policy process? *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 3(1–2), 9–32.
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478–485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.066>
- Wilson, S. (2016). Digital technologies, children and young people’s relationships and self-care. *Children’s Geographies*, 14(3), 282-294.
- World Bank. (2025). *Digital development overview*. <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview> (Erişim Tarihi: 08 Şubat 2026).
- Wu, J., Jin, C., Zhang, L., Zhang, L., Li, M., & Dong, X. (2021). Emotionally sustainable design toolbox: A card-based design tool for designing products with an extended life based on the user’s emotional needs. *Sustainability*, 13, 10152. <https://doi.org/10.3390/su131810152>

Dijital Çağda Devletin Duygusal Yönetimi: Yapay Zekâ ile Siyasal Süreçlerin Dönüşümü

Abdullah Turan¹

Özet

Dijital çağda siyasal alan, duyguların kendiliğinden oluştuğu bir kamusal tartışma zemini olmaktan çıkarak; algoritmik olarak ölçülen, sınıflandırılan ve yönlendirilen bir yönetsel alana dönüşmektedir. Bu çalışma, yapay zekânın duyguları etkileme ve yönlendirme kapasitesinin siyasal alanda nasıl bir güç aracına dönüştüğünü ve bu dönüşümün demokratik rekabet ile devletin rolü üzerinde nasıl bir yeniden değerlendirme ihtiyacı doğurduğunu tartışmaktadır. Dijital çağda yapay zekâ, seçim kampanyalarında seçmen davranışlarını analiz eden, kişiselleştirilmiş siyasal mesajlar üreten ve kampanya stratejilerini optimize eden bir araç olmanın ötesine geçerek, siyasal iletişim ve kamu yönetimi süreçlerinde duygusal yönlendirme kapasitesi yüksek bir teknolojiye dönüşmüştür. Bu durum bir yandan siyasal karar alma süreçlerinde veri temelli etkinliği artırırken; diğer yandan manipülasyon, spekülasyon içerik üretimi ve asimetric rekabet avantajları yoluyla demokratik eşitlik ve siyasal adalet açısından riskler üretmektedir. Çalışma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde literatür taraması ve güncel siyasal pratiklere ilişkin örnek olay analizlerine dayanmaktadır. Bulgular, yapay zekâ temelli duygusal yönlendirme mekanizmalarının siyasal iletişimde ikna kapasitesini güçlendirdiğini; ancak aynı zamanda demokratik rekabetin yapısını dönüştürerek hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik sorumluluk sorunlarını derinleştirdiğini göstermektedir. Sonuç olarak yapay zekâ, siyasal alanda yalnızca stratejik bir araç olarak değil; sınırlandırılması, denetlenmesi ve kamusal politika çerçevesinde düzenlenmesi gereken bir yönetim alanı olarak ele alınmalıdır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, aturan40@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2743-6798

1. Giriş

Dijitalleşme süreci, çalışma hayatından siyasal alana kadar uzanan geniş bir etki alanı yaratarak duyguların üretimi, dolaşımı ve yönlendirilme biçimlerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Özellikle yapay zekâ temelli teknolojiler, bireylerin duygusal tepkilerini analiz edebilme, öngörebilme ve bu tepkiler üzerinden siyasal tercihleri etkileme kapasitesiyle siyasal iletişim ve devlet yönetimi süreçlerinde giderek daha merkezi bir rol üstlenmektedir. Günümüzde siyasal aktörler, seçim kampanyalarından kamu yönetimine kadar birçok alanda yapay zekâyı seçmen davranışlarını öngörme, ikna süreçlerini optimize etme ve yönetsel kararları destekleme amacıyla kullanmaktadır.

Ancak bu gelişmeler, yalnızca teknik bir yenilik olarak değerlendirilemez. Yapay zekânın duygusal yönlendirme kapasitesi, siyasal alanın işleyişine doğrudan etki etmekte; demokratik rekabetin eşitlikçi yapısı, siyasal temsil ilişkileri ve kamusal güven açısından yeni tartışmalar doğurmaktadır. Duyguların veri temelli analizlere konu edilmesi ve kişiselleştirilmiş mesaj stratejileriyle hedeflenmesi, siyasal iletişimin niteliğini değiştirmekte ve kamusal tartışma alanını yeniden yapılandırmaktadır. Bu dönüşüm, demokratik rekabetin doğasını yeniden şekillendirirken, “bir çalışma organizasyonu olan” devletin teknoloji karşısındaki konumunun ve politika yapım süreçlerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Literatürde yapay zekâ, siyasal iletişim ve dijital propaganda üzerine yapılan çalışmalar giderek artmakla birlikte, yapay zekânın duyguları etkileme ve yönlendirme işlevi üzerinden siyasal güç ilişkilerini, demokratik rekabeti ve devletin dönüşen rolünü birlikte ele alan bütüncül yaklaşımlar sınırlı kalmaktadır (Abdalla, 2022; Demirci, 2025; Gençay, 2025a; Green, 2021; Jungherr vd., 2025; Kuziemski ve Misuraca, 2020; Parinandi vd., 2024). Mevcut çalışmalar çoğunlukla teknik kapasitelere, veri analitiğine veya seçim kampanyalarındaki etkilerine odaklanmakta; yapay zekânın demokratik rekabetin eşitlikçi yapısını nasıl dönüştürdüğü, siyasal aktörler arasında asimetric avantajlar üretip üretmediği ve devletin bu süreçte düzenleyici mi yoksa kullanıcı mı olduğu yeterince tartışılmamaktadır. Bu durum, yapay zekânın yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda siyasal alanı yeniden yapılandırma kapasitesine sahip bir yönetsel güç olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yapay zekânın duyguları analiz etme ve yönlendirme kapasitesinin siyasal alanda nasıl bir güç mekanizmasına dönüştüğünü ortaya koymak; bu dönüşümün demokratik rekabet, devletin dönüşen rolü ve politika yapım süreçleri üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Çalışma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde literatür taraması ve güncel siyasal pratiklere ilişkin örnek olay analizlerine dayanmaktadır. Araştırmanın temel kısıtı, yapay zekâ

uygulamalarının hızla değişen ve büyük ölçüde kapalı sistemler üzerinden ilerleyen bir yapıya sahip olması nedeniyle ampirik veriye erişimin sınırlı olmasıdır. Ayrıca, çalışmada yer verilen örnekler belirli ülke ve uygulamalarla sınırlı olup genelleme iddiası taşımamaktadır.

Bu doğrultuda çalışma, ilk olarak yapay zekânın siyasal süreçlerdeki kullanımını kavramsal bir çerçevede ele almakta; ardından yapay zekânın duyguları analiz etme ve yönlendirme kapasitesinin siyasal iletişim, seçim süreçleri ve kamu yönetimi üzerindeki etkilerini tartışmaktadır. Sonraki bölümde demokratik rekabetin duygusal erozyonu ve etik sorunlar ele alınmaktadır. Son bölümde ise devletin düzenleyici ve kullanıcı rolü bağlamındaki sorumlulukları ve politika yapımı açısından doğurduğu riskler temelinde öneriler sunulmaktadır.

2. Dijital Çağda Devletin ve Siyasal Kurumların Dönüşümü

1980'lerden itibaren internetin yaygınlaşması ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, toplumsal yapının sosyal, ekonomik ve siyasal boyutlarında köklü dönüşümlere yol açmıştır. Sosyal medya platformlarının yaygınlaşmasıyla birlikte “dijital toplum” ve “dijital siyaset” kavramları literatürde belirginleşmiş; siyasal iletişim, katılım ve mobilizasyon süreçleri dijital ağlar üzerinden yeniden örgütlenmiştir. Özellikle 2010'lu yıllarda Facebook, Twitter, YouTube ve Google gibi platformların geniş kitlelere ulaşması, siyasal aktörlerin bu mecraları stratejik araçlar olarak kullanmasına zemin hazırlamıştır. Büyük veri analitiği, otomatik algoritmalar ve yapay zekâ temelli sistemler aracılığıyla siyasal algıların şekillendirilmesi, kamuoyunun yönlendirilmesi ve politika süreçlerinin optimize edilmesi mümkün hâle gelmiştir. Bu gelişmeler, dijital platformların yalnızca iletişim kanalı değil, siyasal rekabetin altyapısı hâline geldiğini ortaya koymaktadır (Gençay, 2025b: 575-576).

Kamu politikalarının oluşturulması, seçim kampanyalarının planlanması ve kamu yönetiminde karar destek mekanizmalarının işletilmesi süreçlerinde algoritmik sistemlerin artan rolü, devletin klasik bürokratik yapısından veri merkezli ve performans odaklı bir organizasyona doğru evrildiğini göstermektedir. Dolayısıyla dijital çağda dönüşüm, yalnızca siyasal iletişimin dijitalleşmesi değil; devletin işleyiş mantığının, karar süreçlerinin ve siyasal rekabet biçimlerinin veri temelli teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki alt başlıklarda öncelikle yapay zekânın temel kavramsal çerçevesi ele alınacak; ardından siyasal süreçlerde ve seçim kampanyalarında yapay zeka kullanımı, kamu yönetiminde algoritmik karar destek sistemleri ve nihayet devletin “politik aktör”den “veri işleyen organizasyon”a dönüşümü tartışılacaktır.

2.1. Yapay Zekâ ile İlgili Temel Kavramlar

Yapay zekânın (YZ) bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkışı genellikle 1956 yılında Dartmouth Koleji'nde düzenlenen konferansa dayandırılmaktadır. Bu toplantıda öğrenme, problem çözme ve zekâ gibi bilişsel süreçlerin makineler tarafından taklit edilip edilemeyeceği tartışılmıştır. İzleyen yıllarda yapay zekâ çalışmaları teknolojik gelişmelere paralel biçimde ilerlemiş; 1960'larda satranç oynama gibi sınırlı görevlerle test edilen sistemler, 1997 yılında IBM'in Deep Blue adlı sisteminin dünya satranç şampiyonunu yenmesiyle önemli bir eşik noktasına ulaşmıştır (Gençay, 2025b: 574). Bu gelişme, hesaplama gücü ile algoritmik tasarımın birleşiminin insan bilişsel performansını belirli alanlarda aşabileceğini göstermesi bakımından sembolik bir kırılma noktası olmuştur.

Literatürde yapay zekâyâ ilişkin çok sayıda tanım bulunmakla birlikte kavramın kapsamı ve sınırları konusunda tam bir uzlaşıdan söz etmek güçtür. Tanımlar genellikle YZ'nin teknik kapasitesine, işlevsel özelliklerine ya da toplumsal etkilerine vurgu yapmaktadır. Örneğin Avrupa Komisyonu, yapay zekâyı Avrupa Birliği'nin veri ekonomisinde küresel ölçekte yenilikçi bir aktör olmasını mümkün kılan; veri, algoritmalar ve hesaplama gücünün bütünleşik biçimde kullanımına dayanan teknolojiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Reis vd., 2020: 2). Bu yaklaşım, YZ'yi yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda stratejik ve ekonomik bir kapasite olarak konumlandırmaktadır.

Genel bir çerçevede yapay zekâ; normal koşullarda insan zekâsı gerektirdiği kabul edilen algılama, öğrenme, sınıflandırma, tahmin üretme, karar verme ve öneri sunma gibi bilişsel faaliyetleri yerine getirebilen bilgisayar sistemlerini ifade etmektedir (Gençay, 2025b: 573). Bu sistemler, açık biçimde kodlanmış talimatların ötesine geçerek büyük veri setleri üzerinden öğrenme kapasitesine sahip olup, deneyim yoluyla performanslarını iyileştirebilecek şekilde tasarlanmaktadır (Shikhar ve Teckchandani, 2024: 810).

Bu bağlamda iki temel kavram özellikle önem taşımaktadır: "algoritma ve büyük veri". *Algoritma*, belirli bir problemi çözmek ya da bir karara ulaşmak amacıyla tanımlanmış adımlar bütünüdür. Yapay zekâ sistemlerinde algoritmalar, veriyi işleyerek örüntüleri tespit etmekte, sınıflandırma yapmakta, sıralama gerçekleştirmekte ve tahmin üretmektedir (Oosterwijk vd., 2022:89). *Büyük veri* ise yüksek hacim, hız ve çeşitlilik özellikleri taşıyan veri kümelerini ifade etmektedir. YZ sistemleri, bu büyük veri setleri üzerinden öğrenerek karar önerileri üretmekte ve belirli ölçüde karar otomasyonu sağlamaktadır (Abdalla, 2022:1-2). Böylece sistemler yalnızca analiz yapmakla kalmamakta; belirli koşullar altında insan müdahalesi olmaksızın ya da insan kararını yönlendirecek biçimde çıktılar üretebilmektedir.

Yapay zekânın başlıca alt alanları arasında makine öğrenimi, yapay sinir ağları, derin öğrenme, doğal dil işleme ve robotik yer almaktadır. *Makine öğrenimi*, verilerden öğrenebilen ve bu verilere dayanarak tahmin veya sınıflandırma yapabilen algoritmalar bütünüdür. *Yapay sinir ağları*, biyolojik sinir sisteminden esinlenen katmanlı yapılardır ve karmaşık problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. *Derin öğrenme* ise bu ağların çok katmanlı yapısını kullanarak büyük veri ortamlarında daha yüksek performanslı modeller geliştirmeye imkân tanımaktadır. *Doğal dil işleme (NLP)*, bilgisayarların insan dilini anlama ve üretmesini sağlayan teknikleri kapsarken; *robotik*, fiziksel çevreyle etkileşime girebilen otonom ya da yarı otonom sistemlerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Atabekov, 2023: 1; Gençay, 2025b: 574–575; Shikhar ve Teckchandani, 2024: 811). Bu alanların tümü, geleneksel olarak insanın bilişsel ve algısal yetileriyle ilişkilendirilen faaliyetlerin teknolojik sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Öte yandan yapay zekânın tarafsız ve objektif olduğu yönündeki yaygın kanaat eleştirel literatürde sorgulanmaktadır. Etike (2023), küresel şirketlerin algoritma temelli işleyişlerindeki eşitsizlik ve ayrımcılıkları görünmez kılmak amacıyla YZ'ya dair tarafsızlık miti ürettiklerini ileri sürmektedir. Oysa algoritmalar, belirli veri setleri üzerinden öğrenmekte ve bu veri setleri toplumsal güç ilişkilerini, önyargıları ve eşitsizlikleri yansıtabilmektedir (Etike, 2023: 224–225). Bu durum, yapay zekânın teknik bir araç olmanın ötesinde, toplumsal gerçekliği yeniden üreten bir mekanizma olarak işlev görebileceğini göstermektedir.

YZ teknolojileri sağlık, finans, ulaşım, eğitim ve eğlence gibi birçok sektörde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Sağlık alanında erken teşhis ve risk analizi; finans sektöründe algoritmik ticaret ve kredi skorlama; ulaşımında otonom araç sistemleri; eğitimde bireyselleştirilmiş öğrenme modelleri; eğlence endüstrisinde ise öneri sistemleri YZ uygulamalarının başlıca örnekleridir (Shikhar ve Teckchandani, 2024: 811). Ayrıca çevresel sorunların çözümü, trafik akışının düzenlenmesi ve güvenliğin sağlanması gibi alanlarda da önemli olanaklar sunmaktadır (Etike, 2023: 224). Bu geniş uygulama alanı, yapay zekânın yalnızca teknik bir yenilik değil; ekonomik, toplumsal ve yönetsel yapıları dönüştüren çok boyutlu bir teknoloji olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede yapay zekâ; veri işleme, örüntü tespiti, tahmin üretme ve karar destek mekanizmaları aracılığıyla yalnızca özel sektörün değil, kamusal ve siyasal alanın da yeniden yapılandırılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla YZ, devletin işleyişini bürokratik hiyerarşi temelli klasik modelden, veri merkezli ve performans odaklı bir yönetsel organizasyona doğru dönüştüren temel teknolojik altyapılardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu dönüşüm,

siyasal süreçlerin dijitalleşmesi ve algoritmik karar destek sistemlerinin kamusal alana nüfuz etmesi bağlamında önemsenmektedir.

2.2. Siyasal Süreçlerde Yapay Zekâ Kullanımı

YZ, siyasal süreçlerde yalnızca teknik bir araç değil; kampanya stratejisinden seçim güvenliğine, siyasal iletişimden kamuoyu oluşumuna kadar çok katmanlı bir dönüşümün belirleyici unsuru hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, siyasal alanın veri temelli, öngörü odaklı ve algoritmik olarak optimize edilen bir yapıya evrilmesini beraberinde getirmektedir.

Siyasal iletişim düzeyinde YZ'nin en görünür araçlarından biri *chatbotlardır*². *Doğal Dil İşleme (NLP)*³ teknolojileriyle çalışan bu sistemler, kullanıcılarla insan benzeri etkileşim kurarak kamusal konulara ilişkin soruları yanıtlayabilmektedir. Siyasal aktörlerin resmî internet sitelerine ya da sosyal medya hesaplarına entegre edilen chatbotlar, seçmen sorularına anlık ve ölçeklenebilir yanıtlar sunarak iletişim süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, siyasal aktörler ile vatandaşlar arasındaki temasın sürekliliğini artırmakta ve demokratik katılımın etkileşimsel boyutunu güçlendirme potansiyeli taşımaktadır (Gençay ve Katılmış, 2025: 656). Bu bağlamda, YZ tabanlı sohbet robotları ve sosyal medya algoritmaları aracılığıyla kurulan sürekli iletişim kanalları, özellikle genç seçmenlerin mobilizasyonunda etkili olabilmektedir (Gençay, 2025b: 576-578; Battista ve Mangone, 2025: 6).

Seçim kampanyaları bağlamında YZ'nin temel işlevi, büyük veri setlerini analiz ederek seçmen davranışlarını öngörmek ve kampanya mesajlarını kişiselleştirmektir. Demografik özellikler, çevrimiçi davranış kalıpları, sosyal medya etkileşimleri ve geçmiş oy verme eğilimleri gibi veriler algoritmik sistemler tarafından işlenerek seçmen profilleri oluşturulmaktadır. Bu analizler sayesinde kampanya içerikleri bireysel düzeyde özelleştirilmekte; böylece seçim kampanyaları daha hedef odaklı ve stratejik bir yapıya kavuşmaktadır (Syafhendry vd., 2025: 3; Gençay, 2025b: 581). Bu süreçte *mikro-hedefleme*⁴ ve *otomatik içerik optimizasyonu*, seçmenlerin hassasiyetlerine göre sürekli güncellenen bir iletişim pratiği üretmektedir (Gençay, 2025b: 576-578).

YZ'nin öngörü kapasitesi, yalnızca kampanya stratejisiyle sınırlı değildir. Sosyal medya platformları, haber içerikleri ve kamuoyu araştırmalarından

2 Kullanıcılarla yazılı ya da sözlü biçimde doğal dil üzerinden iletişim kurabilen otomatik yazılım sistemi.

3 İnsan dilinin bilgisayarlar tarafından anlaşılması, yorumlanması ve üretilmesini sağlayan yapay zekâ alt alanı.

4 Seçmenlerin demografik ve davranışsal verilerine dayanarak kişiselleştirilmiş siyasal mesajların belirli alt gruplara yöneltilmesi.

elde edilen büyük veri setleri, *makine öğrenmesi* teknikleriyle işlenerek oy verme eğilimleri tahmin edilebilmektedir. Geleneksel istatistiksel yöntemlere kıyasla daha karmaşık örüntülerin tespit edilebilmesi, YZ'yı seçim sonuçlarını öngörmeye güçlü bir analitik araç hâline getirmektedir (Shikhar ve Teckchandani, 2024: 811). Bu bağlamda YZ, siyasal rekabeti öngörülebilirlik ve veri hassasiyeti üzerinden yeniden tanımlamaktadır.

Seçim yönetimi süreçlerinde ise YZ, idari verimlilik ve güvenlik amacıyla kullanılmaktadır. Güneydoğu Asya örneklerinde, seçmen kayıtlarının güncellenmesi, kimlik doğrulama ve oy kullanımının izlenmesi gibi işlemler YZ destekli sistemlerle yürütülmekte; bu uygulamalar usulsüzlüklerin tespiti ve seçim güvenliğinin artırılması açısından operasyonel avantajlar sunmaktadır. Ancak Filipinler, Myanmar ve Tayland örnekleri, yeterli düzenleyici çerçeve ve şeffaflık sağlanmadığında YZ'nin önyargıları pekiştirebileceğini ve veri güvenliği risklerini artırabileceğini göstermektedir. Bölgesel düzeyde ortak standartların bulunmaması da uyumsuzluk ve kırılabilirlik yaratmaktadır (Syafhendry vd., 2025: 9-11).

Bu noktada YZ'nin seçim süreçlerinde iki farklı konumlanma biçimi ortaya çıkmaktadır: “karar verici sistemler ve karar destekleyici sistemler”. Demokratik meşruiyet açısından ikinci model daha sürdürülebilir görünmektedir. Örneğin Estonya’da çevrimiçi oylama sürecinde YZ, usulsüzlük ihtimallerini belirlemek amacıyla kullanılmakta; ancak nihai karar yetkisi seçim komisyonuna ait olmaya devam etmektedir (Amedios, 2025). Bu yaklaşım, algoritmaların yönlendirici değil destekleyici araçlar olarak konumlandırılmasının önemini göstermektedir.

Öte yandan YZ'nin siyasal süreçlerdeki kullanımı ciddi riskler de barındırmaktadır. 2016 ABD başkanlık seçimlerinde YZ destekli sosyal medya botları, yanlış ve sansasyonel içeriklerin yayılmasında etkili olmuş; bu durum seçim bütünlüğü açısından önemli tartışmalara yol açmıştır. Diğer yandan Brezilya'nın 2018 başkanlık seçimlerinde WhatsApp üzerinden yayılan yapay zekâ destekli sahte içerikler, seçmen algısını etkileyen önemli bir unsur hâline gelmiştir. Benzer biçimde 2019 Hindistan genel seçimlerinde WhatsApp ve Facebook üzerinden dolaşıma giren sahte içerikler, seçmen güvenini zedeleyen bir bilgi ortamı üretmiştir. Seçim sürecinde iki milyondan fazla sahte haber içeriğinin dolaşıma girdiği ve bunların bir bölümünün yabancı kaynaklı (önemli bir kısmı Çin ve Pakistan'daki IP adresleri de dâhil olmak üzere yabancı kaynaklardan) olduğu belirtilmektedir (Çelik, 2025: 125-127). Slovakya'daki seçimler sırasında yayılan *deepfake*⁵ ses kayıtları ise doğrulama mekanizmalarını zorlayarak seçim güvenliği açısından ciddi bir kriz yaratmıştır (Meaker, 2023).

5 YZ kullanılarak üretilen veya manipüle edilen, gerçeğe oldukça benzer sahte ses ya da görüntü içerikleri.

YZ sistemleri, saniyeler içinde binlerce metin, görsel veya video üretebilmekte; sosyal bot ağları bu içerikleri güçlendirerek yapay gündemler oluşturabilmektedir. Bu durum, seçmenlerin yanlış bilgilere dayalı kararlar almasına yol açabileceği gibi, yanlış içerikler çürütüldükten sonra dahi kalıcı güvensizlik yaratabilmektedir. Nitekim 2019 yılında ABD Demokrat siyasetçi Nancy Pelosi'nin sarhoş gibi gösterildiği manipüle edilmiş videosu gibi örnekler, bu teknolojilerin seçim kampanyalarında yaratabileceği algı etkisini somut biçimde göstermektedir (Amedios, 2025).

Bununla birlikte, kamuoyu araştırmaları YZ'nın seçim kampanyalarında aldatici biçimde kullanılmasına yönelik toplumsal tepkinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Jungherr ve arkadaşlarının (2025:1) 7.600'den fazla Amerikalı ile yürüttüğü deneysel çalışmalar, vatandaşların YZ destekli aldatma uygulamalarına karşı çıktığını göstermektedir; ancak bu tepki oy tercihlerinde anlamlı bir değişime yol açmamaktadır. Ayrıca seçimlerde YZ kullanımına ilişkin kamu tahayyülünün yalnızca manipülasyon ekseninde şekillenmesi, hem demokratik güveni hem de teknolojik yeniliklere duyulan toplumsal güveni zedeleyebilecektir (Jungherr vd., 2025: 17).

Sonuç olarak YZ, siyasal süreçlerde hem verimlilik artırıcı hem de manipülasyona açık çift yönlü bir araçtır. Seçmen katılımını kolaylaştırma, seçim güvenliğini güçlendirme ve politika geliştirme süreçlerini destekleme potansiyeline sahip olmakla birlikte; dezenformasyon, veri mahremiyeti ihlalleri ve algoritmik önyargı risklerini de beraberinde getirmektedir (Gençay, 2025b: 580-582; Lincoln Institute, 2023). Dolayısıyla siyasal süreçlerde YZ'nın etkisi, teknik kapasitesinden ziyade hangi normatif ve kurumsal çerçeve içinde kullanıldığına bağlı olarak şekillenmektedir.

Bu çerçevede YZ, siyasal alanı yalnızca hızlandıran bir teknoloji değil; veri işleyen, öngören, optimize eden ve zaman zaman yönlendiren bir altyapı olarak yeniden kurmaktadır. Bu dönüşüm, devletin klasik bürokratik yapısından performans ve veri merkezli bir siyasal organizasyona evrildiği tezini destekleyen önemli bir göstergedir.

2.3. Siyasal Kampanyalarda Yapay Zekâ

Son on yılda YZ, siyasal kampanya süreçlerinin merkezî araçlarından biri hâline gelmiştir. Siyasal partiler ve hükümetler, seçmen davranışlarını ve kamuoyu eğilimlerini analiz etmek amacıyla büyük veri analitiği ve algoritmik modellerden yararlanmaktadır. Bu analizler sayesinde kararsız seçmen grupları tespit edilmekte, farklı seçmen segmentlerinin öncelikleri belirlenmekte ve kampanya kaynakları hedef kitlelere daha etkin biçimde yönlendirilmektedir. YZ algoritmaları, anket verileri ile sosyal medya etkileşimlerini işleyerek seçim

sonuçlarına ilişkin öngörüler üretmekte ve böylece kampanya stratejilerinin veri temelli biçimde optimize edilmesine imkân tanımaktadır (Shikhar ve Teckchandani, 2024: 810).

YZ temelli kampanyalar, özellikle mikro-hedefleme ve kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri üzerinden şekillenmektedir. Seçmenlerin bireysel ilgi alanları, tüketim alışkanlıkları ve çevrimiçi davranış kalıpları analiz edilerek özelleştirilmiş mesaj içerikleri oluşturulmaktadır. Bu durum kampanya süreçlerini kitlesel propaganda modelinden çıkararak mikro-ölçekli, veri odaklı ve segmentasyon temelli bir yapıya dönüştürmektedir. Örneğin, Barack Obama'nın seçim kampanyasında sosyal medya ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen bilgiler algoritmik analizden geçirilmiş; desteklenme olasılığı yüksek seçmenler belirlenerek bu gruplara ilgi alanlarına uygun kişiselleştirilmiş mesajlar iletilmiştir. Bu örnek, veri analizi ve mikro-hedefleme tekniklerinin siyasal kampanya süreçlerinde nasıl kurumsallaştığını göstermektedir (Lincoln Institute, 2023).

Güney Asya bağlamında da benzer bir dönüşüm gözlemlenmektedir. Özellikle Hindistan'da siyasal partiler, seçmen verilerini algoritmik analiz teknikleriyle işleyerek kararsız seçmenleri belirlemekte ve hedefli mesaj stratejileri geliştirmektedir. Böylece kampanya süreçleri daha veri temelli ve stratejik bir nitelik kazanmaktadır. Bunun yanı sıra bazı hükümetler, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla YZ destekli uygulamaları devreye sokmaktadır. Vatandaşlarla etkileşim kuran sohbet botları bilgilendirme süreçlerini hızlandırırken, büyük veri analitiği hizmet sunumundaki aksaklıkları tespit edebilmektedir. Öngörücü polislik sistemleri, YZ destekli gözetim teknolojileri ve afet yönetiminde gerçek zamanlı veri analizi gibi uygulamalar, YZ'nin yalnızca kampanya süreçlerinde değil, yönetim alanında da dönüştürücü bir rol üstlendiğini göstermektedir (Shikhar ve Teckchandani, 2024: 813).

Bu bağlamda, Çin'in sosyal kredi sistemi, kişisel verilerin ve dijital teknolojilerin sosyal kontrol amacıyla kullanımına dair çarpıcı bir örnek sunmaktadır. Sistem, vatandaşların çevrimiçi aktiviteleri, alışveriş alışkanlıkları ve sosyal medya kullanımları gibi verileri analiz ederek bireysel sosyal kredi puanları üretmekte; bu puanlar krediye erişim, seyahat izinleri ve iş fırsatları gibi alanları etkilemektedir. Uygulama, karar süreçlerinin şeffaf olmaması ve bireysel hakların ihlali gibi etik sorunları gündeme getirirken; savunucuları sistemin sosyal güveni ve hesap verebilirliği artırabileceğini ileri sürmektedir (Çelik, 2025: 122-123). Bu örnek, veri temelli dijital yönetim araçlarının siyasal ve toplumsal alan üzerindeki düzenleyici kapasitesini ortaya koymaktadır.

Siyasal kampanyalarda otomasyonun bir diğer boyutu ise bot teknolojileridir. "Robot" kavramının kısaltması olan botlar, belirli görevleri otomatikleştiren

yazılımlar olarak tanımlanmakta; fiziksel robotlardan farklı olarak sanal ortamda faaliyet göstermektedir. YZ öncesi algoritmik süreçlerin temelini oluşturan bu yazılımlar, kullanıcı davranışlarını izleyebilmekte ve dijital etkileşimleri yönlendirebilmektedir. Bu özellikleri sayesinde botlar, siyasal iletişimde ve özellikle popülist propaganda süreçlerinde otomatik içerik üretimi ve yayılımı amacıyla kullanılabilir hâle gelmiştir (Gençay ve Katılmış, 2025: 655-656).

Sonuç olarak YZ, siyasal kampanyaları kitlesel propaganda modelinden çıkararak veri temelli, kişiselleştirilmiş ve algoritmik olarak optimize edilmiş bir yapıya dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, siyasal rekabetin niteliğini değiştirirken; aynı zamanda demokratik şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından yeni tartışma alanları yaratmaktadır. Bu durum, devletin ve siyasal aktörlerin dijital çağda giderek daha fazla “veri işleyen organizasyonlar” hâline geldiğini göstermektedir.

2.4. Kamu Yönetiminde Algoritmik Karar Destek Sistemleri

YZ, kamu yönetiminde karar alma süreçlerini hızlandıran, büyük veri setlerini analiz eden ve yönetsel kapasiteyi artıran algoritmik karar destek sistemleri aracılığıyla kurumsal işleyişi dönüştürmektedir. Demokratik sistemlerde kamu yönetiminin temel amacı insan haklarının korunması, hukukun üstünlüğünün sağlanması ve vatandaş katılımının güvence altına alınmasıdır. Bu bağlamda YZ, insan hakları ihlallerinin tespiti ve raporlanması gibi alanlarda veri temelli analiz kapasitesi sunmaktadır. Darfur’da uydu görüntülerinin makine öğrenimi algoritmalarıyla analiz edilmesi, ihlallerin belgelenmesini hızlandırmış; benzer biçimde Amnesty International’ın gönüllü destekli açık kaynak analizleri milyonlarca görselin sınıflandırılmasını mümkün kılmıştır (Zidouemba, 2025:5-6). Bu örnekler, YZ’nin iyi yönetim ilkeleriyle uyumlu biçimde şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirebilecek bir araç olduğunu göstermektedir.

Kamu yönetiminde algoritmik karar destek sistemlerinin en yaygın kullanım alanı, iç süreçlerin otomatikleştirilmesi ve hizmet sunumunun optimize edilmesidir. OECD verilerine göre hükümetlerde YZ uygulamaları en çok kamu hizmeti sunumu, adalet işlevleri ve vatandaş katılımı alanlarında yoğunlaşmakta; politika değerlendirmesi ve yapısal reform alanlarında ise daha sınırlı kalmaktadır. İç operasyonların otomasyonu, süreçlerin kolaylaştırılması ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi birinci öncelik olarak öne çıkmaktadır (OECD, 2025:9).

Birleşik Krallık’ta kamu hizmetlerindeki tekrarlayan işlemlerin önemli bir kısmının otomatikleştirilebileceği ve bunun ciddi personel tasarrufu sağlayabileceği öngörülmektedir (OECD, 2025:9). Benzer biçimde kamuoyu

görüşlerini analiz eden “Humphrey” adlı YZ aracı, yüzlerce başvurunun otomatik işlenmesi yoluyla maliyet avantajı sağlamaktadır (Keskin, 2025). 2024 yılı itibarıyla ABD federal kurumlarının 1.700’ün üzerinde farklı kullanım alanında YZ uygulaması bildirmesi ve ABD İdari İşler Konferansı (ACUS) bünyesinde tutulan veri tabanında binlerce örneğin takip edilmesi, bu dönüşümün kurumsallaştığını göstermektedir (Pillay, 2025).

Karar destek sistemleri yalnızca idari otomasyonla sınırlı değildir. Merkez bankaları gibi üst düzey politika kurumları da YZ’yi analitik araç olarak kullanmaktadır. ABD Merkez Bankası (FED), Federal Açık Piyasa Komitesi (FOMC) toplantı tutanaklarının analizinde üretken modellerden yararlanırken; Avrupa Merkez Bankası ve Japonya Merkez Bankası enflasyon tahmini ve ekonomik veri analizinde makine öğrenimi tekniklerini devreye almıştır (Kihara, 2025). Ancak bu kurumlar YZ’nin nihai karar verici değil, insan kararını destekleyen bir araç olduğunu özellikle vurgulamaktadır. Bu durum, algoritmik rasyonalitenin artmasına rağmen siyasal sorumluluğun insan aktörlerde tutulduğunu göstermektedir.

Kamu politikası tasarımında YZ; simülasyon, senaryo modelleme ve öngörücü analiz yoluyla müdahalelerin olası etkilerini hesaplama kapasitesi sunmaktadır. Vergi düzenlemeleri, sübvansiyon programları veya salgın yönetimi gibi alanlarda büyük veri analizi ve modelleme teknikleri karar vericilere sistematik bir kanıt zemini sağlamaktadır (Battista ve Mangone, 2025:6; Gençay, 2025b:578). COVID-19 sürecinde enfeksiyon projeksiyonlarının yapılması ve kriz stratejilerinin planlanması bu kapasitenin somut örnekleri arasında yer almaktadır (Amedios, 2025).

Algoritmik yönetim aynı zamanda kamu harcamalarının denetimi ve usulsüzlüklerin tespiti alanında da kullanılmaktadır. Anormallik tespiti ve ağ analizleri, şüpheli harcama kalıplarını belirleyebilmekte; pandemi döneminde Brezilya’da kamu harcamalarının algoritmik analizle incelenmesi çeşitli soruşturmaları tetiklemiştir (Amedios, 2025). Sosyal yardımlar alanında sahte başvuruların tespiti ve risk puanlaması gibi uygulamalar kaynak tahsisinin optimize edilmesine katkı sunmaktadır (Hoyos ve Marin, 2025:8).

Bununla birlikte kamu yönetiminde YZ uygulamaları ciddi etik ve yönetim sorunlarını beraberinde getirmektedir. Avustralya’daki Robodebt ve Hollanda’daki SyRI vakaları, algoritmik sistemlerin hatalı veri ve önyargılı modelleme nedeniyle geniş çaplı mağduriyetler yaratabileceğini göstermiştir (Wirtschaftler, 2025). Otomasyon yanlılığı, tescilli algoritmaların şeffaf olmaması ve itiraz mekanizmalarının yetersizliği, hukuki güvenceyi zayıflatabilmektedir (Amedios, 2025). Deneysel bulgular, YZ’nin verimlilik algısını artırmasına

rağmen vatandaşların kontrol duygusunu azaltabildiğini ortaya koymaktadır (Wuttke vd., 2025:16).

Seçim yönetimi ve dijital kamu altyapıları bağlamında ise siber güvenlik riskleri öne çıkmaktadır. Güneydoğu Asya’da dijital seçim altyapılarına yönelik müdahale iddiaları ve çeşitli ülkelerde algoritmik seçim sistemlerine ilişkin tartışmalar, teknik kapasitenin güvenlik ve demokratik meşruiyetle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Öte yandan Estonya, dijital kimlik ve çevrimiçi oy verme altyapısıyla algoritmik doğrulama sistemlerini yönetsel verimlilikle birleştiren öncü örneklerden biri olarak gösterilmektedir (Syafhendry vd., 2025:2-7).

Sonuç olarak algoritmik karar destek sistemleri, kamu yönetimini yalnızca daha hızlı ve maliyet etkin hâle getiren teknik araçlar değil; aynı zamanda yönetsel rasyonalitenin yeniden tanımlandığı bir yapısal dönüşümün parçasıdır. YZ, karar vericilerin bilişsel kapasitesini genişleten bir analitik altyapı sunmakta; ancak nihai siyasal sorumluluğun ve etik muhakemenin insan aktörlerde kalması demokratik düzen açısından temel bir gereklilik olmaya devam etmektedir.

2.5. Devletin “Politik Aktör”den “Veri İşleyen Organizasyon”a Dönüşümü

YZ ve büyük veri teknolojileri, devletin yalnızca araç setini değil, kurumsal kimliğini ve işleyiş mantığını dönüştürmektedir. Artan veri hacmi, karar süreçlerinin dijitalleşmesi ve algoritmik analiz kapasitesinin genişlemesi; demokrasi, temsil, siyasal katılım ve kurumsal işleyiş gibi temel unsurların yeniden düşünülmesini zorunlu kılmaktadır. Seçimler, parlamentolar ve parti örgütlenmeleri gibi geleneksel siyasal yapılar, veri temelli karar alma pratiklerinin yükselişi karşısında işlevsel dönüşüm baskısıyla karşı karşıyadır (Gençay, 2025b:569; 571; 576).

Bu dönüşüm, YZ’nın yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda küresel ekonomi-politik yapıyı etkileyen stratejik bir alan hâline gelmesiyle hız kazanmıştır. 2030 yılına kadar küresel ekonomiye yaklaşık 15 trilyon dolarlık katkı sağlayacağı öngörülen YZ, devletleri rekabetçi kalabilmek adına dijital kapasite yatırımlarına yöneltmektedir. Ancak verimlilik artışı ve maliyet düşüşü beklentilerine rağmen, iş gücü piyasalarında beceri dönüşümü ve istihdam daralması gibi riskler de gündeme gelmektedir (Parinandi vd., 2024:242).

Devletin dönüşen rolü, YZ’nın yönetsel süreçlere entegrasyonunda somutlaşmaktadır. Bu entegrasyon yalnızca idari verimliliği artıran teknik bir yenilik değil; karar alma ve meşruiyet üretme biçimlerini etkileyen kurumsal bir yeniden yapılanmadır. Arnavutluk’ta kamu alımlarında kullanılmak üzere geliştirilen ve “Sanal Bakan” olarak kabineye entegre edilen “Diella” adlı

sistem, ihale süreçlerinde karar destek mekanizması olarak tasarlanmıştır. Nihai karar yetkisi insan uzmanlarda kalmakla birlikte, YZ'ya sembolik bir bakanlık statüsü atfedilmesi, teknolojinin siyasal meşruiyet söylemine entegre edildiğini göstermektedir (Pillay, 2025; Akcan, 2025). Bu örnek, devletin YZ'yı yalnızca teknik bir araç değil, kurumsal kimliğini yeniden tanımlayan bir unsur olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde, kamu yönetiminde güvenlik, altyapı ve hizmet sunumu alanlarında veri temelli sistemler yaygınlaşmaktadır. Birleşik Arap Emirlikleri'nde akıllı gözetim sistemleri ve öngörücü altyapı yönetimi uygulamaları, devletin hizmet sağlayıcı rolünden çıkarak veri işleyen ve öngörü üreten bir organizasyona evrildiğini göstermektedir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:813). ABD federal kurumlarında 2023'te 710 olan YZ kullanım örneğinin 2024'te 1.757'ye yükselmesi; patent sınıflandırmasından diplomatik yazışmalara ve havaalanı güvenliğine kadar geniş bir uygulama alanının oluştuğunu göstermektedir (Wirtschafter, 2025). Bu gelişmeler, devletin iç işleyişinin giderek veri akışları, algoritmik analiz ve otomatik raporlama süreçleri etrafında yeniden örgütlendiğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası düzlemde ise YZ, devletin güç projeksiyonu kapasitesini yeniden tanımlamaktadır. Büyük veri analizi ve otomatik çeviri sistemleri diplomatik müzakere süreçlerini hızlandırmakta; çatışma tahmini, kriz analizi ve iklim risk modellemesi gibi alanlarda karar destek işlevi görmektedir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812; 814).

Dijital diplomasi, YZ ve blok zinciri teknolojilerinin entegrasyonu ile daha hızlı, çok katmanlı ve veri temelli bir yapıya kavuşmaktadır. Bununla birlikte teknolojik kapasitenin asimetrik dağılımı, gelişmiş ülkeler lehine yeni güç avantajları üretmekte ve küresel eşitsizlikleri derinleştirme riski taşımaktadır. Bu bağlamda YZ'nın askerî ve stratejik kullanımı da devletin rol dönüşümünü hızlandırmaktadır. ABD'nin "Üçüncü Ofset Stratejisi" ve Çin'in YZ destekli askerî modernizasyon girişimleri, bu teknolojinin jeopolitik rekabetin merkezine yerleştiğini göstermektedir (Gençay, 2025b:584-585, 578).

Bu dönüşümün bir diğer boyutu "dijital egemenlik" tartışmalarıdır. Temel YZ altyapılarının büyük ölçüde ABD merkezli şirketler tarafından geliştirilmesi ve Çin'in hızla artan kapasitesi, devletlerin veri ve hesaplama altyapıları üzerindeki kontrolünü stratejik bir mesele hâline getirmiştir. Karar alma süreçlerini özel teknoloji sağlayıcılarının altyapılarına dayandıran devletler, demokratik denetime tabi olmayan aktörlere bağımlı hâle gelme riskiyle karşı karşıyadır (Amedios, 2025). Bu bağlamda, YZ modellerinin eğitim verilerini yöneten kamu veri fonlarının oluşturulması, üretilen ekonomik değerinin olumsuz dışsallıklarını dengelemeye ve yeniden dağıtımına imkân tanıyabilir.

Böyle bir yaklaşım, veri kullanımının kolektif karar alma mekanizmaları aracılığıyla düzenlenmesini ve devletin veri yönetimindeki rolünün yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir (Costa vd., 2024:2; 12).

Öte yandan YZ'nın benimsenmemesi de stratejik bir dezavantaj yaratabilir. Kurumsal kapasitenin geliştirilmemesi, kamu ile özel sektör arasındaki teknolojik farkı büyütebilir ve devleti pasif bir teknoloji alıcısına dönüştürebilir. Bu nedenle hükümetlerin insan kaynağını ikame etmek yerine yetkinliklerini artıran, kurumsal öğrenmeyi güçlendiren ve etik denetimi kurumsallaştıran bir dönüşüm stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (OECD, 2025:9-10).

Sonuç olarak devlet, klasik anlamda yalnızca politik kararlar alan bir aktör olmaktan çıkarak; veri toplayan, işleyen, analiz eden ve bu analizler üzerinden yönetsel müdahalelerde bulunan bir “veri işleyen organizasyon”a evrilmektedir. Bu dönüşüm, karar alma süreçlerini daha hızlı ve ölçülebilir hâle getirirken; şeffaflık, hesap verebilirlik, dijital egemenlik ve demokratik meşruiyet konularını siyasal teorinin merkezine taşımaktadır (Gençay, 2025b:578; 583). Devletin dönüşen rolü, artık siyasal iradenin yalnızca normatif tercihlerle değil, algoritmik rasyonaliteyle de şekillendiği yeni bir yönetim paradigmasına işaret etmektedir.

3. Siyasal Alanda Duyguların Yönetimi: Yapay Zekâ ve Algoritmik Etki

Duygular, birey ve toplulukların algı, değerlendirme ve davranışlarını yönlendiren çok boyutlu psikososyal süreçler olarak tanımlanabilir. Hem bireysel deneyim hem de toplumsal iletişim içinde ortaya çıkan bu duygular, siyasal yaşamda tutum, tercih ve eylemleri belirlemede önemli rol oynamaktadır. Duyguları harekete geçirmek, ikna için kritik öneme sahiptir; çünkü tutumların hem bilişsel hem de duygusal bileşenleri vardır ve mesajları daha etkili, davranış üzerinde daha öngörülebilir kılmaktadır (Dennison, 2023:1-2).

Duygular, kamusal alanda dolaşan ve kolektif yönelimler üreten siyasal güçlerdir (Ahmed, 2014:1-19). Duygular, siyasal süreçlerde mobilizasyon, kutuplaşma ve kimlik inşasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Dijital çağda bu duygular, büyük veri ve YZ altyapıları sayesinde ölçülebilir ve öngörülebilir değişkenlere dönüşmektedir. Bu bağlamda, *duygusal yönetim*, kamusal alanın duygusal ikliminin algoritmik olarak izlenmesi ve siyasal stratejilerin bu iklime göre optimize edilmesi sürecini kapsamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada “*duygusal yönetim*” kavramı, siyasal aktörlerin toplumsal duyguları yalnızca yansıtmakla kalmayıp, veri temelli analiz ve algoritmik araçlar aracılığıyla ölçen, sınıflandıran ve yönlendiren stratejik müdahale kapasitesini ifade etmektedir.

Dijital çağda siyasal alan, yalnızca bilgi üretimi ve dolaşımı üzerinden değil, aynı zamanda duyguların izlenmesi, analiz edilmesi ve yönlendirilmesi üzerinden yeniden yapılandırılmaktadır. YZ temelli algoritmik sistemler; seçmen davranışlarını öngörme, duygusal eğilimleri tespit etme ve siyasal mesajları kişiselleştirme kapasitesi sayesinde siyasetin rasyonel tercih modellerine dayalı klasik çerçevesini dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, siyasal karar süreçlerinde teknik rasyonalite ile normatif değerler, demokratik özerklik ile algoritmik ikna, katılım ile manipülasyon arasındaki gerilimi görünür kılmaktadır. Dolayısıyla YZ, siyasal alanda yalnızca bir analiz aracı değil; duygusal mobilizasyon, algı yönetimi, mikro-hedefleme ve katılımın yeniden tanımlanması süreçlerinde belirleyici bir güç unsuru hâline gelmektedir. Bu bölümde, duyguların siyasetteki rolü, algoritmik ikna ve mikro-hedefleme, algı yönetimi ve katılım algısı bağlamında yapay zekânın siyasal alan üzerindeki dönüştürücü ve tartışmalı etkileri ele alınacaktır.

3.1. Duyguların Siyasetteki Rolü

Siyasal karar alma süreçleri uzun süre rasyonel tercih teorileri çerçevesinde açıklanmış; seçmenlerin çıkar maksimizasyonu temelinde hareket ettiği varsayılmıştır. Ancak çağdaş siyaset literatürü, oy verme davranışının yalnızca maliyet-fayda hesaplarına dayanmadığını; korku, umut, öfke, aidiyet ve mağduriyet gibi duyguların siyasal tercihleri belirleyici ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte bu duygusal boyut, algoritmik analiz ve veri temelli müdahale kapasitesi sayesinde yeni bir evreye taşınmıştır.

Siyasette yapay zekâya ilişkin çalışmalar, algoritmik sistemlerin karar alma süreçlerinde araçsal ve stratejik rasyonaliteyi güçlendirebileceğini göstermektedir. Literatürde bu durum, Machiavelli tarzı bir kullanım riskine atıfla tartışılmaktadır: YZ destekli karar mekanizmaları, insan ihtiyaçları ve etik hassasiyetler yerine hesaplanabilir fayda ve verimliliği önceleyebilir. Siyasal süreçlerde duyguların yönetimi söz konusu olduğunda, algoritmik sistemlerin insani ve normatif değerlendirmeleri ikincilleştirme ihtimali demokratik siyaset açısından ciddi bir tartışma alanı yaratmaktadır. Bu nedenle YZ'nın insan karar vericilerin yerini alması değil, etik sınırlar içinde destekleyici bir araç olarak konumlandırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Hoyos ve Marin, 2025:4).

Dijital çağda siyasal süreçler yalnızca rasyonel tercihlerin değil, bireylerin duygusal eğilimlerinin de veri temelli analizine dayanmaktadır. Algoritmik sistemler, internet kullanım alışkanlıkları ve çevrim içi etkileşimler üzerinden bireylerin korku, kaygı, öfke veya aidiyet gibi duygusal yönelimlerine ilişkin çıkarımlar üretebilmektedir. Bu kapasite, siyasal aktörlerin mesajlarını belirli psikolojik hassasiyetlere göre uyarlamasına olanak tanımaktadır. Algoritmaların

örüntü tanıma gücü, bireylerin henüz kendilerinin farkında olmadığı kişisel durumları dahi açığa çıkarabilmektedir. Bir perakende şirketinin alışveriş verileri üzerinden bir müşterinin hamileliğini tespit edebilmesi örneği, dijital verilerin bireysel hassasiyetleri öngörebilme kapasitesini göstermektedir (Hoyos ve Marin, 2025:12). Bu tür çıkarımların siyasal alanda kullanılması, seçmenlerin duygusal kırılğanlıklarının hedeflenmesi ve mesajların bu doğrultuda şekillendirilmesi riskini beraberinde getirmektedir.

Bununla birlikte siyaset, yalnızca teknik optimizasyon problemi değildir. Siyasal kararlar istatistiksel rasyonaliteye indirgenemez; ideolojik konumlanmalar, değer tercihleri ve çok katmanlı toplumsal dinamikler tarafından şekillenir. Siyasal alanın normatif boyutu, teknik hesaplamayla ikame edilemez (Akcan, 2025). Dolayısıyla YZ'nın sunduğu analitik kapasite, siyasal tercihlerin değer temelli doğasını ortadan kaldırmamaktadır; aksine teknik rasyonalite ile duygusal ve normatif unsurlar arasındaki gerilimi görünür kılmaktadır.

Yapay zekânın uluslararası siyasetteki dikkat çekici uygulamalarından biri duygu analizi kapasitesidir. Sosyal medya verilerinin algoritmik olarak incelenmesi, kamuoyunun belirli olaylara veya aktörlere yönelik duygusal tepkilerinin ölçülmesini mümkün kılmaktadır. Artan öfke, korku ya da düşmanlık söylemlerinin erken tespiti, diplomatik aktörlere önleyici müdahale imkânı sunabilir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812). Bu durum YZ'yı yalnızca rasyonel veri işleme aracı olmaktan çıkararak, siyasal süreçlerde duyguların izlenmesi ve yönetilmesinde stratejik bir enstrümana dönüştürmektedir.

Ancak aynı kapasite, popülist hareketler tarafından manipülasyon amacıyla da kullanılabilir. YZ teknolojilerinin gelişimi, popülist propaganda stratejilerini dönüştürmüş; chatbotlar, sosyal botlar, mikro-hedefleme ve deepfake içerikler aracılığıyla kitlelerin duygularını hedef alan yeni araçlar ortaya çıkarmıştır. Sosyal botlar basit, kutuplaştırıcı ve duygusal mesajları geniş kitlelere yayarak sahte çoğunluk algısı yaratabilmekte; kişiselleştirilmiş propaganda içerikleri üretebilmektedir (Gençay ve Katılmış, 2025:655, 658).

Mikro-hedefleme özellikle ekonomik kaygılar, göçmen karşıtı tutumlar veya kültürel hassasiyetler gibi duygusal tetikleyicileri hedef almaktadır. Algoritmalar aracılığıyla belirlenen seçmen segmentlerine özel içerikler iletilmekte; “biz ve onlar” ayrımı güçlendirilerek kutuplaşma derinleştirilmektedir. Yankı odaları⁶ ve filtre balonları⁷ ise kullanıcıları yalnızca kendi görüşleriyle uyumlu içeriklere

6 Bireylerin yalnızca kendi görüşleriyle uyumlu fikir ve bilgilerin tekrarlandığı iletişim ortamları.

7 Algoritmaların kullanıcıya geçmiş tercih ve davranışlarına göre seçilmiş içerikler sunması sonucu farklı görüşlere maruz kalmanın sınırlanması durumu.

maruz bırakarak mevcut inançları ve duygusal eğilimleri pekiştirmektedir. Bu bağlamda 2016 ABD Başkanlık Seçimi'nde kişiselleştirilmiş haber akışlarının ve öneri algoritmalarının seçmenleri homojen bilgi ortamlarına yönlendirmesi, algoritmik izolasyon stratejisinin somut bir örneğini oluşturmuştur. Bunun yanında deepfake teknolojileri, görsel ve işitsel manipülasyon yoluyla güven ve korku gibi güçlü duygusal tepkileri tetikleyebilmekte; 2022 Brezilya seçimlerinde sahte videoların yarattığı etki bu riski açık biçimde göstermektedir. Ayrıca büyük dil modelleriyle desteklenen chatbotlar, bireylerin kişilik özelliklerine göre özelleştirilmiş politik mesajlar üretebilmekte ve siyasal mikro-hedefleme süreçlerini otomatikleştirebilmektedir. Gerçek zamanlı diyaloglar aracılığıyla sahte anlatılar inandırıcı biçimde sunulabilmekte; bu durum demokratik süreçler açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Gençay ve Katılmış, 2025: 657-664). Böylece manipülasyon kapasitesi ölçeklenebilir ve sürekli bir hâl almaktadır.

YZ'nın kamu yönetiminde kullanımı vatandaşların duygusal algılarını doğrudan etkilemektedir. Katılımcılar, YZ'nın rutin hizmetlerde verimliliği artıracığı bilgisine sahip olduklarında kurumsal güvenlerinde artış gözlemlenmiştir; ancak görev devrinin bağımlılık ve kontrol kaybı yaratabileceği fark edildiğinde güven ve kontrol duygusu belirgin biçimde azalmaktadır (Wuttke vd., 2025:16).

Benzer biçimde, küresel ölçekte hatalı uygulamalar YZ'ya yönelik şüphe, endişe ve yabancılaşma duygularını beslemektedir. Bu duygusal iklim yalnızca teknolojinin benimsenmesini zorlaştırmamakta, aynı zamanda kamu otoritesine duyulan güveni de aşındırabilmektedir (Wirtschaftler, 2025). Jungherr ve arkadaşlarının bulguları da, kamuoyunun siyasette YZ'nın aldatıcı kullanımına karşı güçlü bir normatif karşıtlık geliştirdiğini; ancak bu karşıtlığın her zaman seçim davranışına doğrudan yansımadağını göstermektedir. Bunun yerine düzenleme talebinin artması ve bireysel güçsüzlük hissini yükselmesi gibi dolaylı etkiler ortaya çıkmaktadır (Jungherr vd., 2025:15).

Algoritmik ayrımcılık ise yalnızca hukuki değil, duygusal sonuçlar doğurmaktadır. Belirli grupların sistematik biçimde dezavantajlı konumda kalması, mağduriyet ve dışlanmışlık duygularını tetikleyebilmekte; bu durum popülist mobilizasyon için uygun bir zemin oluşturabilmektedir (Keskin, 2025).

YZ destekli gözetim ve içerik denetim mekanizmaları, "halkın korunması" veya "dezenformasyonla mücadele" söylemleriyle meşrulaştırılabilmektedir. Ancak hangi içeriğin zararlı sayılacağına ilişkin karar süreçleri siyasal bağlamdan bağımsız değildir. Sürekli veri toplama ve algoritmik izleme pratikleri, muhalif

aktörlerin görünürlüğü azaltma veya içerikleri seçici biçimde filtreleme potansiyeli taşımaktadır (Hoyos ve Marin, 2025:12).

Arama örüntülerinin ve dijital etkileşimlerin analizi, potansiyel muhalif aktörlerin sınıflandırılmasını mümkün kılmakta; yüz tanıma ve gerçek zamanlı izleme sistemleri fiziksel hareketliliği takip edebilmektedir. Bu kapasite, “ulusal güvenlik” söylemi altında kamusal alanın yeniden yapılandırılmasına imkân tanyabilir (Hoyos ve Marin, 2025:12).

Algoritmaların kamu bütçesi tahsisi veya yasama önceliklendirmesinde rol üstlenmesi gibi yapısal entegrasyon örnekleri, siyasal meşruiyetin sınırlarını tartışmaya açmaktadır (Amedios, 2025). YZ'nın resmî roller üstlenmesi yönündeki girişimler, teknolojinin siyasal temsil tartışmalarının parçası hâline geldiğini göstermektedir.

YZ, siyasal kampanyaları daha hedef odaklı hâle getirmekte; seçmen davranışlarının analizi üzerinden kişiselleştirilmiş mesajlar üretmektedir. Bu kapasite, katılımı artırma potansiyeli taşırken, aynı zamanda kutuplaşmayı ve güven erozyonunu derinleştirebilir (Gençay, 2025b: 582-583, 585-587).

YZ destekli dijital araçlar, toplumsal kutuplaşmayı hızlandırma ve kamusal alanı parçalama potansiyeline sahiptir (Gençay, 2025b:578). Popülist liderlerin kampanyalarında sahte içeriklerin yaygın kullanımı bu eğilimi güçlendirmiştir. ABD’de Donald Trump, Brezilya’da Jair Bolsonaro ve İtalya’da Matteo Salvini’nin kampanyaları, bu tür dijital stratejilerle karakterize edilmiştir. (Battista ve Mangone, 2025:4). Post-truth ortamda duygular, nesnel gerçeklerin önüne geçmekte; siyasal tercihler inanç ve kimlik temelli çerçeveler üzerinden şekillenmektedir (Gençay ve Katılmış, 2025:666-668).

Sonuç olarak rasyonel oy verme varsayımı, algoritmik duygu analizi ve kişiselleştirilmiş propaganda teknikleri karşısında aşınmaktadır. YZ sistemleri teknik olarak daha hızlı ve kapsamlı analiz yapabilirse de, adalet, meşruiyet ve siyasal tercih gibi normatif meseleler yalnızca veri temelli hesaplamaya indirgenemez (Amedios, 2025).

Bu bağlamda YZ, siyasal alanda duyguların hem izlenmesini hem de yönlendirilmesini mümkün kılan çift yönlü bir araç konumundadır. Demokratik rejimler açısından temel mesele, bu kapasitenin şeffaflık, hesap verebilirlik ve insan sorumluluğu ilkeleriyle sınırlandırılıp sınırlandırılmayacağıdır. Aksi hâlde algoritmik ikna teknikleri, seçmen özerkliğini zayıflatarak demokratik iradenin duygusal manipülasyon yoluyla yeniden şekillendirilmesine zemin hazırlayabilir.

3.2. Algoritmik İkna ve Mikro-Hedefleme

Dijitalleşen siyasal alan, ikna süreçlerini giderek daha fazla algoritmik sistemlere ve veri temelli stratejilere dayandırmaktadır. YZ destekli mikro-hedefleme, seçmenlerin yalnızca demografik özelliklerini değil; aynı zamanda psikolojik eğilimlerini, duygusal hassasiyetlerini ve davranış kalıplarını analiz ederek kişiselleştirilmiş siyasal mesajlar üretmeyi mümkün kılmaktadır. Bu dönüşüm, siyasal iletişimi kitlesel ve homojen bir kamusal tartışma alanı olmaktan çıkararak, bireysel düzeyde özelleştirilmiş ve çoğu zaman görünmez ikna mekanizmalarına dayalı bir yapıya dönüştürmektedir.

Bu sürecin en çarpıcı örneklerinden biri, 2016 ABD Başkanlık Seçimi sırasında ortaya çıkan Cambridge Analytica skandalıdır. Şirketin, Facebook kullanıcılarından izinsiz biçimde elde edilen verileri analiz ederek seçmenleri psikometrik profiller doğrultusunda sınıflandırdığı ve her bireye özel siyasal içerikler sunduğu ortaya çıkmıştır. Bu vaka, algoritmik veri işleme tekniklerinin seçmen davranışlarını yönlendirme potansiyelini somut biçimde ortaya koymuş; bireysel verilerin siyasal ikna süreçlerinde kullanımının demokratik rekabet, gizlilik ve rıza ilkeleri açısından ciddi etik sorunlar doğurduğunu göstermiştir (Syafhendry vd., 2025:3).

YZ'nın seçim süreçlerindeki bir diğer işlevi, belirli demografik gruplara yönelik hedefli kampanya stratejilerinin geliştirilmesidir. Siyasal aktörler, seçmenlerin yaş, gelir düzeyi, coğrafi konum ve dijital etkileşim geçmişi gibi verilerini analiz ederek özelleştirilmiş mesajlar üretebilmektedir. Örneğin, genç seçmenlerin öncelik verdiği konular sosyal medya analizleri yoluyla belirlenmekte ve kampanya içerikleri bu doğrultuda şekillendirilmektedir. Ancak bu uygulamalar, demokratik eşitlik ve kamusal tartışma açısından çeşitli riskler barındırmaktadır. Algoritmik sistemlerin önyargılı veri setlerine dayanması veya seçmen davranışını yönlendirmeye yönelik manipülatif içerikler üretmesi, siyasal rekabetin adilliğini zedeleyebilir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812).

YZ, yalnızca seçim güvenliği ve denetim amacıyla değil, aynı zamanda seçmen davranışlarını tahmin etmek ve kampanya stratejilerini optimize etmek için de kullanılmaktadır. Büyük veri analitiği, geçmiş oy verme davranışları, demografik göstergeler ve sosyal medya etkileşimleri üzerinden seçim sonuçlarına ilişkin öngörüler üretmektedir. Özellikle Filipinler'de kampanya aktörleri, YZ temelli analizler aracılığıyla seçmen katılım oranlarını ve aday performansını tahmin etmekte; bu tahminler kampanya stratejilerine veri temelli bir zemin sağlamaktadır. Ancak bu öngörülerin mikro-hedefli mesaj üretimiyle birleşmesi, seçmen tercihlerini yönlendirme potansiyelini artırmakta

ve öngörü teknolojileri ile siyasal ikna arasındaki sınırın bulanıklaşmasına yol açmaktadır (Syafhendry vd., 2025:5).

Sosyal medya platformlarında kullanılan YZ algoritmaları, kullanıcı etkileşimini maksimize etmeye yönelik tasarlandıkları için çoğu zaman doğruluk ölçütlerinden ziyade güçlü duygusal tepki üreten içerikleri öne çıkarmaktadır. Bu durum, sansasyonel ve yanıltıcı bilgilerin daha görünür hâle gelmesine, duygusal kutuplaşmanın derinleşmesine ve kamusal tartışma alanının parçalanmasına zemin hazırlamaktadır. Kampanya aktörleri, bireylerin sosyo-ekonomik durumu, coğrafi konumu ve dijital etkileşim geçmişine dayalı olarak farklı siyasal mesajlar üretebilmekte; bu da seçmenlerin yalnızca kendi görüşleriyle uyumlu içeriklere maruz kalmasına yol açmaktadır. Böylece YZ temelli mikro-hedefleme, demokratik rekabetin eşit bilgiye dayalı niteliğini zayıflatma potansiyeli taşımaktadır (Syafhendry vd., 2025:7).

YZ destekli mikro-hedefleme teknikleri, seçmenlerin dijital davranış verilerini analiz ederek yalnızca demografik değil, aynı zamanda psikografik temelli kampanya stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Duygu analizi gibi araçlar, seçmenlerin korku, öfke, umut veya aidiyet gibi duygusal tepkilerini ölçerek mesaj içeriklerinin gerçek zamanlı biçimde optimize edilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum, siyasal iletişimi daha etkili hâle getirirken, ikna süreçlerinin şeffaflığını azaltmakta ve seçmen davranışlarını görünmez algoritmik yönlendirmelere açık hâle getirmektedir (Gençay, 2025b:581).

Bu dönüşümün erken ve sembolik örneklerinden biri, Barack Obama'nın 2008 ABD Başkanlık Seçim kampanyalarıdır. Obama'nın "Yes We Can" kampanyası, seçmen davranışlarını etkilemek amacıyla algoritmik analiz ve mikro-hedefleme tekniklerinden yararlanmış; bireysel tercihlere dayalı mesajlaşma stratejileriyle siyasal iletişimin kişiselleştirilmesini sağlamıştır (Lincoln Institute, 2023; Gençay ve Katılmış, 2025:658-659). Bu örnek, YZ destekli veri analitiğinin siyasal kampanyalarda nasıl merkezî bir rol üstlenmeye başladığını göstermektedir.

Bununla birlikte, mikro-hedefleme pratikleri yalnızca demokratik kampanya stratejileriyle sınırlı kalmamış; popülist hareketlerin manipülasyon kapasitesini de artırmıştır. Sosyal botlar, 2016 ABD Başkanlık Seçimi ve Brexit süreciyle birlikte politik manipülasyon araçları hâline gelmiştir. Gelişmiş YZ modelleriyle donatılan bu botlar, insan davranışlarını taklit ederek etkileşim kurabilmekte ve mikro-hedefleme yoluyla bireylerin siyasal tercihlerini etkileme kapasitesine sahip olmaktadır (Gençay ve Katılmış, 2025:657-658).

Algoritmik ikna ve mikro-hedefleme pratikleri, popülist liderlerin kampanyalarında da belirgin biçimde gözlemlenmektedir. ABD’de Donald Trump, Brezilya’da Jair Bolsonaro ve İtalya’da Matteo Salvini’nin kampanyaları, sosyal medya algoritmaları, hedefli reklamlar ve duygusal içerik üretimiyle karakterize edilmiştir (Battista ve Mangone, 2025:4). Bu stratejiler, seçmenlerin psikolojik zayıflıklarını hedef alarak gaslighting⁸ benzeri etkiler yaratmakta ve demokratik tartışma zemininin aşınmasına katkıda bulunmaktadır.

Deepfake teknolojisi de algoritmik ikna süreçlerinde giderek daha önemli bir araç hâline gelmiştir. Derin öğrenme teknikleri kullanılarak üretilen sahte ama inandırıcı görsel ve işitsel içerikler, seçmenlerin algısını yanıltmak ve duygusal tepkilerini manipüle etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle siyasi figürlere atfedilen deepfake videolar, mikro-hedefleme stratejileriyle birleştiğinde propaganda ve manipülasyon kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. 2022 Brezilya seçimlerinde sahte videoların halkın güvenini zedelemesi, bu teknolojilerin demokratik süreçler üzerindeki yıkıcı etkisini göstermektedir (Gençay ve Katılmış, 2025:662-663).

Bununla birlikte, algoritmik ikna ve mikro-hedefleme pratiklerinin uluslararası boyutu da göz ardı edilemez. 2016 ABD seçimleri sırasında Rus İnternet Araştırma Ajansı’nın sahte hesaplar ve botlar aracılığıyla Amerikan seçmenlerini hedef alması, dijital dezenformasyonun seçim süreçlerine nasıl müdahale edebileceğini göstermiştir. Sosyal medya üzerinden yayılan yanlış bilgilerin yaygınlığı ve inandırıcılığı, seçmen davranışlarını dolaylı biçimde etkilemiş; bu durum seçim bütünlüğüne dair endişeleri artırmıştır (Çelik, 2025:121-122).

Öte yandan, büyük dil modelleri demokratik süreçler açısından yalnızca riskler değil, belirli fırsatlar da sunmaktadır. Otomatik bilgi doğrulama, kaynak denetimi ve daha az çatışmacı dil önerileri yoluyla demokratik söylem kalitesini artırma potansiyeline sahiptirler. Seçmenlerin siyasi konuları daha iyi anlamalarına, partileri ve politikaları karşılaştırmalarına yardımcı olabilirler. Ancak bu sistemlerin ikna edicilik kapasitesinin optimize edilmesi, doğruluk ve dürüstlükten ödün verilmesi riskini de beraberinde getirmektedir (Rymon, 2025: 4-5). Yaklaşık 80.000 katılımcı ve 19 farklı modelle yürütülen kapsamlı bir araştırma, sohbet botlarının bireylerin siyasi görüşlerini etkileyebildiğini; özellikle bilgi yoğun yanıtların yüksek ikna gücüne sahip olduğunu, ancak doğruluk oranının daha düşük kaldığını ortaya koymaktadır (Milmo, 2025). Bu bağlamda algoritmik ikna ve mikro-hedefleme, siyasal iletişimi daha etkili

8 Bir kişinin ya da grubun gerçekliği algılama biçimini sistemli biçimde manipüle ederek kendi algısından şüphe duymasını sağlama yöntemi.

ve veri temelli hâle getirirken, demokratik eşitlik, şeffaflık ve seçmen özerkliği açısından ciddi riskler barındırmaktadır.

3.3. Algı Yönetimi ve Yönlendirme

Dijital çağda YZ, yalnızca veri analizi ve mikro-hedefleme aracı değil; aynı zamanda kamusal algıyı biçimlendiren stratejik bir yönlendirme mekanizmasıdır. Sosyal medya içeriklerinin büyük ölçekli analizi sayesinde siyasal aktörler hedef kitlelerini daha hassas biçimde belirleyebilmekte; propaganda ile yanlış bilgiyle mücadele ya da tam tersine dezenformasyon üretimi amacıyla algoritmik araçlardan yararlanabilmektedir. Kriz yönetimi ve diplomasi alanında senaryo simülasyonları üretme kapasitesi, yapay zekâyı siyasal kararların toplumsal etkilerini öngörmeye ve algı yönetiminde stratejik bir araç hâline getirmektedir (Gençay, 2025b:576).

YZ temelli otomatik içerik üretim sistemleri (“otomatik gazetecilik”), medya alanında geleneksel editoryal süreci dönüştürmekte; kamusal tartışma alanının işleyişini yeniden yapılandırmaktadır. Bilgi dolaşımını hızlandıran bu sistemler, aynı zamanda manipülasyon ve dezenformasyon riskini artırmaktadır. Algoritmik içerik üretimi ve dağıtımı, kamuoyunu belirli duygu durumlarına yönlendirebilecek bir kapasiteye sahiptir (Battista ve Mangone, 2025:4). Bu durum, dijital ortamda hakikat ile kurgu arasındaki sınırın giderek bulanıklaşmasına yol açmaktadır.

Algoritmaların içerik akışını düzenleme gücü, siyasal bilginin algılanma biçimini dönüştürmektedir. Arama motorları ve öneri sistemleri aracılığıyla yürütülen filtreleme süreçleri, kişiselleştirilmiş propaganda ve dezenformasyonun yayılımını kolaylaştırabilmektedir (Gençay, 2025b:577-578). Kullanıcıların mevcut inançlarını pekiştiren içeriklere maruz kalması, yankı odaları ve filtre balonları üretmekte; bu durum demokratik çoğulculuğu zayıflatmaktadır. Yankı odaları, farklı görüşlerle temasın azalmasına ve epistemik (bilgiye dayalı) olarak kapalı iletişim alanlarının oluşmasına yol açarak nesnel sorgulama ve hesap verebilirlik mekanizmalarını aşındırmaktadır (Çelik, 2025:123, 127,129).

Sosyal botlar ve koordineli dijital ağlar, algı yönetiminin en görünür araçları arasında yer almaktadır. Bot ağları, çevrimiçi tartışmaları yönlendirebilmekte ve geniş çaplı bir fikir birliği yaratsamı yaratılabilmektedir (Çelik, 2025:126-127). 2016 Filipinler seçimlerinde Rodrigo Duterte lehine çalışan otomatik bot ağları ve 2019 Tayland genel seçimlerinde yürütülen koordineli dijital kampanyalar, YZ araçlarının yanlış anlatılar üretmek amacıyla kullanılabileceğini göstermiştir. Benzer şekilde Myanmar’da sosyal medya üzerinden yayılan etnik temelli dezenformasyon içerikleri, algoritmik yönlendirme ile toplumsal gerilimi artırmıştır (Syafhendry vd., 2025:3, 7-8).

Algı yönetiminin daha sofistike boyutu, deepfake ve sentetik medya teknolojilerinde görülmektedir. Derin öğrenme teknikleri (GAN, yüz takası, dudak senkronizasyonu) ve ses sentezi modelleri sayesinde kamu figürlerinin hiç söylemedikleri sözleri söylemiş ya da yapmadıkları eylemleri gerçekleştirmiş gibi gösteren içerikler üretilebilmektedir (Gençay ve Katılmış, 2025:664). Bu tür içerikler, özellikle seçim dönemlerinde seçmenlerin duygusal tepkilerini tetikleyerek kamuoyunun yanlış biçimlenmesine yol açabilmektedir (Syafhendry vd., 2025:3). Deepfake içerikler yalnızca seçim sonuçlarını değil, aynı zamanda medya ve kurumsal güveni de zedelemektedir (Çelik, 2025:121).

Algoritmik manipülasyon yalnızca seçim kampanyalarıyla sınırlı değildir. Çin’de devletin vatandaşların çevrimiçi davranışlarını ve biyometrik verilerini izlemeye yönelik YZ uygulamaları geliştirmesi; Rusya’nın sahte haber ve manipülatif içerik üretimi yoluyla kamuoyu etkilemeye çalışması, yapay zekânın algı yönetimi bağlamındaki jeopolitik boyutunu ortaya koymaktadır (Lincoln Institute, 2023). Bu örnekler, yapay zekânın hem demokratik hem de otoriter bağlamlarda siyasal alanı kontrol etme aracı olarak kullanılabilirliğini göstermektedir.

Bilgi düzensizlikleri ve “infodemi” olarak tanımlanan aşırı bilgi maruziyeti, doğrulanmış içerik ile sahte içerik arasındaki ayrımı zorlaştırmaktadır (Battista ve Mangone, 2025:7). COVID-19 pandemisi sürecinde komplo teorileri ve yanlış anlatıların hızla yayılması, YZ destekli içerik dolaşımının demokratik süreçler üzerindeki etkisini görünür kılmıştır. Benzer şekilde arama motorlarındaki algoritmik önyargılar, toplumsal cinsiyet ve ırk temelli ayrımcılığı yeniden üretebilmekte; örneğin Google aramalarında farklı kimliklere (örneğin siyah ile beyaz kadın) yönelik temsiller arasında belirgin eşitsizlikler gözlemlenebilmektedir (Çelik, 2025:125, 127).

Makine öğrenimi sistemlerinin “kara kutu” niteliği, hangi değişkenlerin hangi ağırlıklarla değerlendirildiğinin bilinmemesine yol açmakta; böylece algoritmalar yalnızca teknik çıktılar üretmekle kalmayıp hangi söylemin “olağan” kabul edileceğini de dolaylı biçimde tanımlamaktadır (Akcan, 2025; Işık ve Ekiz, 2023). Bu durum, siyasal tercihlerin veri temelli normlar üzerinden yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir.

Algı yönetiminin bir diğer boyutu, seçmenlerin karar süreçlerini doğrudan YZ sistemlerine devretme eğilimidir. Günümüzde bazı vatandaşların ChatGPT benzeri sistemlere hangi partinin kendi görüşleriyle örtüştüğünü sorması, bireysel kanaat oluşumunun algoritmik tavsiyelere dayanma riskini ortaya koymaktadır. Kararların algoritmalar tarafından önceden şekillendirilmesi, demokratik tercihin özünü zayıflatabilir. Yapay zekânın insan davranışlarını

etkileyebilecek düzeyde tavsiyeler sunabilmesi, siyasal tercihlerin de benzer biçimde yönlendirilebileceğine işaret etmektedir (Amedios, 2025).

YZ altyapısının büyük ölçüde özel şirketlerin kontrolünde olması, algı yönetimi tartışmasına yapısal bir boyut kazandırmaktadır. Amazon, Microsoft, Google, Meta Platforms ve TikTok gibi şirketler, dijital kamusal alanın teknik altyapısını büyük ölçüde kontrol etmektedir (Amedios, 2025). Bu durum, demokratik süreçlerin kamusal denetim dışındaki ticari aktörlerin tasarım tercihlerine bağımlı hâle gelmesi riskini doğurmaktadır.

Sonuç olarak YZ destekli algı yönetimi; bot ağları, deepfake içerikler, spekülâtif anlatılar ve algoritmik filtreleme mekanizmaları aracılığıyla gerçeklik algısını bulanıklaştırmaktadır. Hakikat ile kurgu arasındaki sınırın aşınması, seçmenlerin bilinçli tercih yapma kapasitesini zayıflatmakta; demokratik meşruiyet, kamusal güven ve toplumsal bütünlük açısından ciddi riskler üretmektedir (Çelik, 2025:121; Shikhar ve Teckchandani, 2024:810; Işık ve Ekiz, 2023; Lincoln Institute, 2023). Bu nedenle YZ temelli algı yönetimi pratikleri, yalnızca teknik değil, aynı zamanda etik, hukuki ve demokratik boyutlarıyla ele alınması gereken yapısal bir mesele olarak ortaya çıkmaktadır.

3.4. Katılım Algısı ve Manipülasyon

Dijital çağda YZ, demokratik katılımın teknik altyapısını güçlendirme potansiyeli taşırken aynı zamanda katılımın simülasyonunu üretebilen bir yönlendirme mekanizmasına dönüşebilmektedir. Bu bağlamda iki kritik mesele ortaya çıkmaktadır: “bireylerde oluşan ‘katılıyorum’ hissi ile gerçek siyasal katılım arasındaki fark ve dijital etkileşim ile demokratik katılımın birbirine karıştırılması”.

YZ tabanlı otomatik çeviri ve ses tanıma teknolojileri, siyasal içeriklerin ve resmî belgelerin yerel dillere aktarılmasını kolaylaştırarak bilgiye erişimi genişletebilmektedir. Çok dilli ve kişiselleştirilmiş içerik sunumu sayesinde vatandaşlar kamusal karar süreçlerine ilişkin daha doğrudan bilgiye ulaşabilmektedir. Bu durum, demokratik yönetimlerin temel ilkelerinden biri olan bilgiye erişim hakkını güçlendirme potansiyeli taşımaktadır. Ancak aynı teknolojik kapasite, bilginin seçici biçimde sunulması ve katılım algısının yönlendirilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla yapay zekânın katılımı artırıcı işlevi, manipülasyon potansiyeliyle birlikte değerlendirilmelidir (Zidouemba, 2025:5-6).

YZ destekli Kitle Çevrimiçi Tartışma mekanizmaları, yüz binlerce vatandaşın eş zamanlı biçimde siyasal tartışmalara katılımını mümkün kılabilir. Bu sistemler, geleneksel katılım biçimlerindeki gerilemeye karşı demokratik süreci yeniden canlandırma kapasitesine sahiptir (Rymon, 2025:11). Örneğin

Tayvan’da YZ destekli platformlar, ulaşım ve enerji politikaları hakkında binlerce görüşü analiz ederek ortak argüman kümeleri üretmiş; bu durum parlamento ile kamuoyu arasındaki iletişimi daha yapılandırılmış hâle getirmiştir (Amedios, 2025). Bu tür uygulamalar, yapay zekânın katılımı kolaylaştırıcı yönünü göstermektedir.

Bununla birlikte dijital katılım araçlarının yaygınlaşması, “etkileşim” ile “katılım” arasındaki sınırı bulanıklaştırmaktadır. Sosyal medya platformlarında içerik beğenmek, paylaşmak veya yorum yapmak, kullanıcıya siyasal sürece dâhil olduğu hissini verebilmektedir. Ancak bu tür etkileşimler, karar alma süreçlerine gerçek bir etkide bulunmayabilir. Makine öğrenimi algoritmaları, viral ve duygusal içerikleri öne çıkararak kullanıcıların görünürlük ve etki algısını artırırken, kamusal müzakerenin niteliğini daraltabilmektedir (Rymon, 2025:3-4). Böylece “katılıyorum” hissi üretilmekte; fakat bu duygu çoğu zaman sembolik ve yüzeysel bir angajmana karşılık gelmektedir.

Algoritmik içerik sıralama sistemleri, kullanıcıların maruz kaldığı bilgiyi kişiselleştirerek filtre baloncukları ve yankı odaları üretmektedir. Bu süreç, farklı perspektiflere erişimi sınırlayarak demokratik tartışmanın çoğulcu niteliğini zayıflatmaktadır. Özellikle Facebook ve X (eski adıyla Twitter) gibi platformlarda algoritmaların dışlayıcı grup dinamikleriyle birleşmesi, ikna edici dezenformasyonun yayılımını hızlandırabilmektedir (Battista ve Mangone, 2025:4, 7, 10). Bu bağlamda katılım verileri üzerinden yürütülen mikro-ölçekli analizler, seçmen davranışlarının önceden modellenmesine ve stratejik olarak yönlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Jungherr ve arkadaşlarının (2025:2) belirttiği üzere YZ siyasal alanda üç temel amaçla kullanılmaktadır: “kampanya operasyonlarını geliştirmek, seçmen iletişimini artırmak ve aldatmaya girişmek”. Nitekim 2016 Filipinler seçimlerinde Rodrigo Duterte lehine çalışan bot ağları yanlış içeriklerin yayılmasına katkı sağlamış; 2019 Tayland seçimlerinde kişiselleştirilmiş propaganda teknikleri siyasal rekabetin adilliğine ilişkin etik tartışmaları derinleştirmiştir. Myanmar örneğinde ise askerî yönetimin algoritmik gözetim ve dezenformasyon araçlarını muhalefeti bastırmak amacıyla kullanması, yapay zekânın otoriter bağlamlarda sistematik bir kontrol mekanizmasına dönüşebileceğini göstermektedir (Syafhendry vd., 2025:8).

Manipülasyon, söylemsel düzeyde “olumlu kendini sunma” ve “olumsuz başkalarını sunma” stratejileri üzerinden yürütülmektedir. Hedefli reklamcılık, sosyal medya etkileycileri ve sahte haber üretimi, dijital manipülasyonun başlıca araçlarıdır (Çelik, 2025:127). 2022’de Rusya-Ukrayna savaşı sırasında Volodymyr Zelenskiy’nin teslim çağrısı yaptığına dair dolaşıma sokulan

deepfake video, kriz anlarında YZ destekli dezenformasyonun kamuoyunda kafa karışıklığı yaratma kapasitesini açık biçimde göstermiştir (Amedios, 2025).

Katılımın yüzeysel biçimde çoğalması, her zaman demokratik meşruiyetin güçlendiği anlamına gelmemektedir. 4 Temmuz 2024'te gerçekleştirilen Birleşik Krallık genel seçimlerinde katılım oranının %59,8'e düşmesi, dijital çağda artan çevrimiçi siyasal etkileşime rağmen sandık katılımındaki gerilemeyi ortaya koymuştur (Battista ve Mangone, 2025:5). Bu durum, dijital katılım ile kurumsal demokratik katılım arasındaki kopuşu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Yapay zekânın doğrudan temsil süreçlerine entegre edildiği deneyler de bu tartışmayı derinleştirmektedir. ABD'de geliştirilen "AI Politician girişimi" ve Danimarka'daki "Syntetiske Parti projesi", vatandaş girdilerini algoritmik olarak işleyerek siyasal pozisyon üreten YZ temelli temsil modelleri denemiştir. Benzer biçimde Yeni Zelanda'daki "Sam" adlı siyasal robot girişimi, dijital etkileşim yoluyla geniş kitlelere ulaşmayı hedeflemiştir (Battista ve Mangone, 2025:5). Bu örnekler, temsili demokraside insan iradesinin yerini algoritmik ara yüzlerin alıp alamayacağına ilişkin normatif soruları gündeme getirmektedir.

Öte yandan YZ sistemlerinin tarihsel veri setlerine dayanması, geçmiş eşitsizlikleri yeniden üretme riski taşımaktadır. "Deep Text" örneğinde Meksikalı kullanıcıların çevrimiçi davranışlarının olumsuz kategorize edilmesi, algoritmik önyargının marjinal gruplar üzerindeki potansiyel etkisini göstermektedir (Zidouemba, 2025:6). Bu tür uygulamalar eşit temsil ve katılım ilkelerini zedeleyerek yapısal adaletsizlikleri derinleştirebilir.

Bu nedenle YZ okuryazarlığı; algoritmaların nasıl çalıştığını, hangi sınırlılıklara sahip olduğunu ve üretilen çıktının nasıl değerlendirilmesi gerektiğini kavramayı içeren temel bir demokratik beceri hâline gelmektedir. Bu bağlamda Finlandiya'nın 2018 yılında başlattığı "Yapay Zekânın Temelleri" çevrimiçi programı, geniş kitlelere algoritmik sistemlere dair farkındalık kazandırmayı amaçlayan önleyici bir politika örneği sunmaktadır (Amedios, 2025).

Sonuç olarak YZ, demokratik katılımın ölçeğini ve hızını artırabilmekte; ancak aynı zamanda katılımın simülasyonunu üreterek bireylerde sahte bir etki ve temsil duygusu oluşturabilmektedir. "Katılıyorum" hissi ile gerçek siyasal etki arasındaki mesafenin açılması, demokratik meşruiyet açısından yapısal bir risk üretmektedir.

4. Demokratik Rekabetin Duygusal Erozyonu ve Etik Sorunlar

YZ destekli siyasal iletişim ve yönetim pratikleri, demokratik rekabeti yalnızca teknik araçlar düzeyinde değil, normatif ve duygusal zeminde de dönüştürmektedir. Algoritmik duygu analizi, mikro-hedefleme ve algı yönetimi teknikleri, siyasal eşitlik ilkesini zedeleyebilecek koşullar üretirken; güven, temsil ve meşruiyet gibi demokrasinin kurucu unsurlarını kırılğan hâle getirmektedir. Dijital altyapının özel şirketlerin kontrolünde yoğunlaşması, veri temelli kampanya stratejileri ve otomatik karar mekanizmaları, demokratik rekabeti giderek daha teknik ve kapalı bir alana taşımaktadır. Bu süreçte yurttaşların siyasal özerkliği duygusal manipülasyon, şeffaflık eksikliği ve hesap verebilirlik sorunları karşısında aşınma riskiyle karşı karşıyadır. Bu bölümde, yapay zekânın demokratik rekabeti nasıl dönüştürdüğü; eşitsizlik, hesap verebilirlik, etik ve hukuki riskler çerçevesinde ele alınacaktır.

4.1. Demokratik Rekabetin Dönüşümü

Düşük ve orta gelirli ülkelerde yapay zekânın yaygınlaşması, yapısal eşitsizlikleri derinleştirme riski taşımaktadır. Düşük dijital okuryazarlık oranları ve yüksek vasıflı iş gücü eksikliği, teknolojik dönüşümün toplumsal maliyetlerini artırmaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) raporlarına göre sınırlı teknoloji becerisine sahip gruplar işgücü piyasasından dışlanma riskiyle karşı karşıyadır. YZ uygulamaları, yüksek vasıflı çalışanlar için fırsatlar yaratırken, düşük vasıflı emek açısından iş kaybı ve gelir güvencesizliği riskini artırmakta, bu da siyasal temsil ve demokratik rekabeti dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Zidouemba, 2025:4).

Siyasette YZ kullanımına yönelik kamuoyu tepkisi de dikkate değerdir. Vatandaşlar, siyasal iletişim ve katılım süreçlerinde YZ kullanımını cezalandırma eğilimindedir. İlk kullanım kabul görebilse de, teknolojinin işleyişine dair farkındalık arttıkça kontrol hissi ve kurumsal güven azalmakta; bu da YZ uygulamalarına yönelik desteğin düşmesine yol açmaktadır. Bu durum, kısa vadeli verimlilik kazanımlarının uzun vadede meşruiyet kaybına dönüşebileceğini gösteren “başarı yoluyla başarısızlık” riskini ortaya koymaktadır (Wuttke vd., 2025:16).

Küresel ölçekte yaşanan hatalı uygulamalar ve algoritmik yanlış karar örnekleri, siyasal aktörlerin ve vatandaşların YZ'ya olan güvenini zayıflatmaktadır. Algoritmik yönetimdeki başarısızlıklar, yalnızca teknik bir sorun değil, aynı zamanda kamu otoritesine duyulan güvenin aşınması anlamına gelmektedir. Bu nedenle YZ destekli karar süreçlerinde insan yargısının korunması, demokratik meşruiyetin sürdürülebilmesi açısından normatif bir gerekliliktir (Wirtschaftler, 2025).

Dijital eşitsizlik, siyasal katılımın da eşit biçimde gerçekleşmesini engellemektedir. İnternet erişimi, dijital okuryazarlık ve algoritmik bilgiye ulaşımında yaşanan yapısal engeller, YZ destekli katılım araçlarının demokratik rekabeti genişletmekten çok mevcut eşitsizlikleri yeniden üretebileceğini göstermektedir (Rymon, 2025:6).

YZ destekli aldatıcı uygulamalara yönelik kamu tepkisi, siyasal aktörler için ikili bir risk üretmektedir. Bir yandan bu stratejileri kullanmaktan kaçınmak için yeterli teşvik olmayabilir; diğer yandan kamu baskısı, yararlı ve meşru yenilikleri de sınırlayan aşırı kısıtlayıcı bir düzenleyici modele yol açabilir. Bu ikili dinamik, hem demokratik rekabetin niteliğini zayıflatmakta hem de YZ'nın demokratik süreçlere sağlayabileceği potansiyel katkıları sınırlandırmaktadır (Jungherr vd., 2025:2).

Siyasal aktörler, düşük maliyetli YZ stratejileriyle kısa vadeli rekabet avantajı elde edebilir; ancak bu stratejiler toplumsal maliyetleri artırmakta, kamuoyunda daha katı düzenleyici taleplerin güçlenmesine ve teknolojik yönetim alanında aşırı kısıtlayıcı politika baskısına yol açmaktadır. Bu durum, demokratik rekabetin eşitlik ilkesini zayıflatmakta ve teknolojik yeniliğin demokratik çerçevede sürdürülmesini zorlaştırmaktadır (Jungherr vd., 2025:17).

Demokrasiler şeffaflık, çoğulculuk ve katılım ilkeleri üzerine kuruluyken, otoriter sistemler YZ'yı gözetim ve kontrol aracı olarak kullanmaktadır. Yüz tanıma, hareket takibi ve sosyal puanlama gibi uygulamalar, yoğun devlet gözetimi ile hukukun üstünlüğü ilkeleri arasında gerilim yaratmaktadır. Çin'de uygulanan Sosyal Kredi Sistemi, vatandaşların davranışlarını takip ederek puanlamaktadır ve devlet hizmeti sunumu ile tam kontrol arasındaki ince çizgiyi göstermektedir (Amedios, 2025).

YZ, siyasal iletişim alanında da demokratik rekabeti dönüştürmektedir. Algoritmik önyargı, kişisel veri ihlalleri, deepfake teknolojileri, mikro-hedefleme ve bot ağları seçim süreçlerine doğrudan müdahale etmektedir. Bu durum, siyasal iletişimde algısal üstünlük üretimini stratejik avantaja dönüştürmekte ve kutuplaşmayı artırmaktadır (Çelik, 2025:129-130).

YZ'nın küresel siyasette stratejik rolü, dijital diplomasi, askeri ve güvenlik uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Teknolojik üstünlük, devletler arası iş birliği ve rekabet dengesini hassas hâle getirmekte; süper zeki YZ teknolojileri geliştirilmesi yarışı uluslararası gerginlikleri artırma riski taşıdığı gibi uluslararası ilişkilerde paradigma değişikliklerini tetikleyebilmektedir. Ancak etik, veri gizliliği ve siber güvenlik boyutları, bu avantajları sınırlayabilmektedir. YZ destekli sistemler, diplomatik stratejileri bilgilendirmek için büyük veri analizlerinden

yararlanmakta ve uluslararası güvenlik süreçlerini dönüştürmektedir (Gençay, 2025b:585-587).

Sonuç olarak, YZ demokratik rekabeti hem teknik hem de stratejik boyutlarda yeniden şekillendirmekte; taraflar arasında dengesiz üstünlük yaratmakta, siyasal eşitliği zedelemekte ve dijital eşitsizlikleri derinleştirmektedir.

4.2. Hesap Verebilirlik Problemi

YZ, demokratik katılımı genişletme ve yönetim süreçlerini daha verimli hâle getirme potansiyeli taşırken, demokratik meşruiyet ve hesap verebilirlik açısından ciddi sorunları gündeme getirmektedir. Sosyal medya platformlarında kullanılan YZ destekli algoritmalar, siyasal söylemin görünürlüğünü ve dolaşımını belirleyerek kamusal tartışma alanını şekillendirmekte; bu durum bilgi manipülasyonu ve veri gizliliği konularında kaygıları artırmaktadır.

Büyük Dil Modelleri, demokratik diyalogu zenginleştirme kapasitesine sahip olsalar da epistemik belirsizlikler ve yanlış bilginin üretimi gibi riskler barındırmaktadır. Kitlesele Çevrimiçi Müzakere platformları vatandaş katılımını ölçeklendirebilmekte ve algoritmik karar alma sistemleri politika uygulamalarında verimlilik sağlayabilmektedir. Ancak bu sistemler, toplumsal değer çatışmalarını ve karmaşık uzlaşmaları yönetmede sınırlı kalmaktadır. YZ sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte siyasal temsilcilerin rolü, doğrudan karar vericilerden, otomatik karar çerçevelerini tasarlayan ve denetleyen aktörlere dönüşmektedir. Bu durum, normatif ve siyasal olarak tartışmalı kavramların teknik parametrelere indirgenmesi riskini doğurmaktadır (Rymon, 2025:1).

Uluslararası siyasette karar alma süreçlerine yapay zekânın entegrasyonu, sorumluluğun kime ait olduğu sorusunu karmaşık hâle getirmektedir. Algoritmik sistemlerin önerileri doğrultusunda alınan kararların sonuçları ortaya çıktığında, politik sorumluluk insan aktörlerde mi yoksa teknik sistemlerde mi olacağı belirsizleşmektedir. Aşırı YZ bağımlılığı, insan sezgisi ve diplomatik yargının ikincilleşmesine yol açabilir ve kriz anlarında yanlış değerlendirmeler ile tırmanan çatışmalara zemin hazırlayabilir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812).

Almanya'nın Erlangen-Nürnberg Üniversitesinden Prof. Dr. Vincent Müller, yapay zekânın doğrudan siyasal karar verici olarak konumlandırılmasının uygulanabilir olmadığını vurgulamaktadır. Büyük dil modelleri, teknik ve rutin işlemlerde destek sağlayabilir; ancak etik ve çok boyutlu değerlendirme gerektiren alanlarda sınırlıdır. Örneğin sağlık yatırımlarında veya kamu ihalelerinde YZ yalnızca optimizasyon sağlar; hangi ekipmanın hayat kurtaracağı veya daha uzun ömürlü olacağı konusunda doğru karar veremez. Müller, karar yetkisi arttıkça hesap verebilirlik sorunlarının da derinleştiğini

belirterek, yapay zekâya devredilecek yetkinin sınırlı tutulması gerektiğini savunmaktadır (Akcan, 2025).

YZ, hızlı yenilik senaryoları çerçevesinde siyasal ve idari süreçleri dönüştürmekte; karar ve politika üretiminde tarafsız bir araç olarak konumlandırılabilir. Ancak otomasyona duyulan bu güven, insan iradesi ile algoritmik sistemler arasındaki yetki paylaşımını ve kamusal otoritenin meşruiyet temelini tartışmaya açmaktadır. Özellikle siyasal alan ile vatandaşlık arasındaki kopukluk arttığında, otomatik karar süreçleri kurumsal güven, demokratik katılım ve yurttaş beklentileri açısından yapısal sorunlar yaratmaktadır (Battista ve Mangone, 2025:4).

Algoritmik karar mekanizmaları, şeffaflığı sınırlaması ve vatandaşların alınan kararlara itiraz edebilme veya uygulamaları denetleyebilme kapasitesini zayıflatmasıyla da hesap verebilirlik sorunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Birleşik Krallık hükümeti, 2025 yılı başına kadar YZ destekli karar süreçlerine ilişkin sınırlı düzeyde veri paylaşmıştır. İşçi Partisi, kamu denetimini güçlendirmek ve güvenliği sağlamak amacıyla bağlayıcı düzenlemeler ve test verilerinin yayımlanmasını önermiştir (Keskin, 2025).

Ajans-devlet ilişkisi bağlamında, kamu görevlerinin yapay zekâya devri kontrol ve güven dengesi ile ilgili gerilimler üretmektedir. Özellikle rutin görevlerin otomasyonu, vatandaşların hizmet süreçleri üzerindeki şeffaflık ve güven algısını değiştirmekte ve verimlilik ile hesap verebilirlik arasındaki olası dengeyi sorgulatmaktadır (Wuttke vd., 2025:5).

Karmaşık algoritmik sistemlerin “kara kutu” niteliği, demokratik denetim mekanizmalarını zayıflatmakta ve kamu gücünün kullanımında sorumluluğun tespitini güçleştirmektedir (Işık ve Ekiz, 2023). Özellikle mahkemeler, polis, okullar ve sosyal hizmetler gibi bürokrasilerde algoritmaların rolü tartışılmalı hale gelmektedir. Bu alanlarda, insan denetimi altında olmayan algoritmaların, bireylerin haklarını doğrudan etkileyebileceği düşünülmektedir (Green, 2021:4).

Vatandaşların algoritmik süreçler ve veri kullanımı hakkında bilgi eksikliği, demokratik hesap verebilirlik açısından ciddi sorunlar doğurmaktadır. Veri sahipliği, algoritmaların tasarımı ve platform kontrolü temel olarak siyasal sorular olup, denetimsiz kalması hükümetleri şirket inisiyatifine bağımlı hâle getirmekte ve hesap verebilirliği derinleştirmektedir (Amedios, 2025).

Siyasette YZ hata yaptığında sorumluluğun kime ait olduğu belirsizleşir. Örneğin Avusturya’da işsizleri “iş bulma yeteneklerine” göre sınıflandıran pilot YZ projesi, belirli grupları dezavantajlı duruma sokmuş ve hukuki sorunlar doğurmuştur. Hollanda’da çocuk bakım yardımlarında kullanılan

algoritmik dolandırıcılık tespit sistemi ise binlerce aileyi yanlış suçlamış ve hükümetin istifasına yol açmıştır (Amedios, 2025). Bu örnekler, algoritmik karar süreçlerinin teknik değil, doğrudan siyasal sonuçlar üretebildiğini göstermektedir.

YZ riskleri, kullanım biçimi ve kontrol yetkisine bağlı olarak demokrasiyi güçlendirebilir veya aşındırabilir. Şeffaf ve denetlenebilir kullanım demokratik süreçleri desteklerken, manipülatif veya şeffaf olmayan kullanım güveni zedeleyebilir ve toplumsal kutuplaşmayı artırabilir. Bu bağlamda nihai sorumluluğun, algoritmaların değil seçilmiş temsilcilerin elinde olması beklenmektedir (Amedios, 2025).

IBM'in 1979 tarihli eğitim kılavuzunda belirttiği gibi, "Bir bilgisayar asla sorumlu tutulamaz; bu nedenle bir bilgisayar asla yönetim kararı almamalıdır." Bu görüş, YZ sistemlerinin teknik doğruluğunun ötesinde etik ve hukuki sorumluluk gerektirdiğini vurgulamaktadır (Akcan, 2025).

4.3. Etik ve Hukuki Riskler

YZ, vatandaşların siyasal bilgiye erişiminden karar alma süreçlerine ve yönetim biçimlerine kadar demokratik mekanizmaları yapısal düzeyde dönüştürmektedir. Hükümetler, uzun süredir kamu hizmetlerini iyileştirmek ve yurttaşların politika yapımına katılımını artırmak amacıyla dijital teknolojileri benimsemektedir. Ancak YZ, otonom çalışma kapasitesi, kendini geliştirebilme özelliği ve karmaşık bilişsel görevleri yerine getirebilmesi bakımından önceki dijital araçlardan niteliksel olarak ayrılmaktadır. Bu dönüşüm, liberal demokrasilerin temsili yönetim mekanizmalarıyla doğrudan kesişmekte ve etik ile hukuki riskleri ön plana çıkarmaktadır (Rymon, 2025:2).

Yapay zekânın yaygınlaşması, işgücü piyasalarından insan haklarının korunmasına ve sağlık hizmetlerine kadar uzanan geniş bir etki alanı yaratmakta; bu durum yeni sosyo-ekonomik bağlamın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ancak kamu sektörü bu süreçte yapısal bir ikileme karşı karşıyadır. Devlet, bir yandan vatandaşları algoritmik önyargı, ayrımcılık ve veri ihlalleri gibi olası zararlardan korumakla yükümlüken; diğer yandan kendi idari kapasitesini artırmak amacıyla algoritmik sistemleri yoğun biçimde kullanma eğilimindedir (Kuziemski ve Misuraca, 2020:2)

Seçim süreçlerinde YZ kullanımının en temel etik risklerinden biri algoritmik önyargıdır. YZ sistemleri, eğitildikleri veri setlerindeki yapısal eşitsizlikleri yeniden üretebilmekte veya pekiştirebilmektedir. Bu durum, seçmen kayıt sistemlerinden hedefli kampanya uygulamalarına kadar belirli toplumsal grupların yanlış sınıflandırılmasına veya dışlanmasına yol açabilir. Özellikle etnik, dini veya sosyo-ekonomik ayrışmaların belirgin olduğu Güneydoğu

Asya örnekleri bağlamında, eksik veya hatalı veri kullanımının siyasal temsilde adaletsizlik riskini artırdığı dikkat çekmektedir (Syafhendry vd., 2025:3).

Algoritmik önyargı, yalnızca teknik bir sorun değil, demokratik eşitlik ve adalet açısından kritik bir etik sorundur. Örneğin yüz tanıma temelli seçmen kimlik doğrulama uygulamalarında, veri setlerindeki demografik dengesizlikler nedeniyle kadınlar ve etnik azınlıklar üzerinde daha yüksek hata oranları gözlemlenmiştir (Syafhendry vd., 2025:7). Benzer biçimde sosyal yardım dolandırıcılığını tespit amacıyla kullanılan İngiltere Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı YZ sistemi, yaş, engellilik durumu ve medeni hâl gibi değişkenlere dayalı ayrımcı sonuçlar üretmiştir (Keskin, 2025). Bu örnekler, algoritmik önyargının kamusal güven ve demokratik meşruiyet üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Büyük veri toplanması ve işlenmesi, kişisel mahremiyet ihlali, veri güvenliği açıkları ve algoritmik ayrımcılık risklerini beraberinde getirmektedir. Özellikle sosyal medya platformlarında kullanıcıların izlenmesi ve veri tabanlarının oluşturulması, bireylerin önceki dijital etkinliklerine dayalı manipülatif içeriklere maruz kalmasına yol açabilmektedir. Cambridge Analytica skandalı, bu riskin somut bir örneğidir ve milyonlarca kullanıcının verisinin rızaları dışında siyasi analizlerde kullanıldığını göstermiştir (Çelik, 2025:121). Benzer şekilde Filipinler ve Endonezya'daki seçim uygulamaları, veri güvenliği ve şeffaflık eksiklikleri nedeniyle etik ve hukuki tartışmaları derinleştirmiştir (Syafhendry vd., 2025:8).

YZ'nın toplumsal önyargıları yeniden üretme potansiyeli, yalnızca cinsiyet ve etnik temsille sınırlı değildir. İşe alım algoritmalarında, sağlık teşhis sistemlerinde veya LGBTI+ bireyleri etkileyen uygulamalarda ortaya çıkan önyargılar, dijital ortamda marjinalleşmeyi derinleştirmektedir (Hoyos ve Marin, 2025:10-11). Ayrıca algoritmik karar süreçlerinin şeffaf olmaması, hukuki sorumluluk ve hesap verebilirlik mekanizmalarını zayıflatmakta; demokratik süreçler açısından ciddi riskler oluşturmaktadır (Amedios, 2025; Lincoln Institute, 2023).

Yapay zekânın uluslararası siyasette kullanımı da etik ve hukuki riskler taşımaktadır. Dezenformasyon üretimi ve yayılımında YZ'nın kullanılması, uluslararası kamuoyunun manipülasyonu riskini artırmakta ve diplomatik dengeler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812). Aynı şekilde devletler tarafından gözetim ve kontrol amaçlı kullanımı, mahremiyet ve sivil haklar üzerinde ciddi riskler doğurmaktadır. Çin'in sosyal kredi sistemi veya Myanmar'daki "güvenli şehir" uygulamaları, bu risklerin örneklerindedir (Zidouemba, 2025:5; Shikhar ve Teckchandani, 2024:813).

YZ sistemlerinin sorumsuzca geliştirilmesi ve kullanımı, temel hak ihlalleri, demokratik süreçlerin zayıflaması, servet ve gücün belirli aktörlerde yoğunlaşması ve kitlesel manipülasyon gibi ciddi riskler üretmektedir. Bu nedenle YZ'nın geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerinde etik ilkeler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve denetim mekanizmaları temel gerekliliklerdir (Etike, 2023:228; Battista ve Mangone, 2025:6-11).

Sonuç olarak, YZ temelli siyasal ve idari uygulamalar, teknik verimlilik sağlayabilse de, etik ve hukuki riskleri göz ardı edilemez. Algoritmik önyargı, veri ihlali, manipülasyon ve şeffaflık eksikliği, demokratik süreçlerin meşruiyetini tehdit etmekte; bu nedenle YZ'nın kamu sektöründe kullanımı güçlü düzenleyici çerçeveler ve normatif denetim mekanizmaları ile sınırlandırılmalıdır (OECD, 2025:16; Syafhendry vd., 2025:9).

5. Sonuç: Dijital Çağda Siyasal Sorumluluk ve Politika İhtiyacı

YZ teknolojilerinin siyasal ve idari süreçlere entegrasyonu, yalnızca teknik bir modernizasyon meselesi değil; demokratik meşruiyet, yönetim kapasitesi ve siyasal sorumluluk anlayışının yeniden tanımlanmasını gerektiren yapısal bir dönüşümdür. Kamu yönetiminde YZ kullanımının meşruiyeti, ancak açık ve ölçülebilir performans kriterleri çerçevesinde insan karar vericilere kıyasla üstünlük gösterdiği durumlarda savunulabilir. Bununla birlikte, kararın toplumsal etkisinin büyüklüğü ve yapay zekânın karar sürecindeki otonomi düzeyi arttıkça daha güçlü denetim, şeffaflık ve kamu katılımı mekanizmalarının tesis edilmesi zorunlu hâle gelmektedir (Pillay, 2025). Aksi durumda teknolojik kapasite artışı, demokratik hesap verebilirliğin aşınmasına yol açabilir.

Seçim süreçlerinde YZ kullanımı, bu dönüşümün en hassas alanını oluşturmaktadır. Algoritmik önyargıların dezavantajlı gruplar üzerinde sistematik eşitsizlik üretme potansiyeli; mikro-hedefleme tekniklerinin siyasal kutuplaşmayı derinleştirme riski ve sosyal medya temelli YZ uygulamalarının dezenformasyonu hızlandırıcı etkisi, demokratik rekabetin eşitliğini tehdit etmektedir. Bölgesel düzenleyici çerçevelerin parçaları ve yetersiz olması, seçim yönetiminde kötüye kullanım riskini artırmakta; bu durum açık, bağlayıcı ve standartlaştırılmış politika rehberlerine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Syafhendry vd., 2025: 9-11).

Güncel tartışmalar, YZ sistemlerinin toplumsal önyargılardan bağımsız olmadığına; aksine mevcut eşitsizlikleri yeniden üretme ve hatta güçlendirme eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. YZ kendi başına etik bir özne değildir; dolayısıyla etik sınırlar, onu tasarlayan ve kullanan aktörlerin normatif tercihleriyle belirlenmektedir. Bu durum, algoritmik sistemlerin etik olmayan siyasal karar vericiler tarafından araçsallaştırılması hâlinde demokratik değerler

açısından ciddi riskler doğurabileceğini göstermektedir (Hoyos ve Marin, 2025:12). Bu nedenle yapay zekâya yönelik yaklaşımın eleştirel bir perspektifi koruması, karar alma ve tasarım süreçlerinin demokratikleştirilmesi ve farklı toplumsal kesimlerin -sosyal hareketler dâhil- yönetim mekanizmalarına dâhil edilmesi önem taşımaktadır. Aksi takdirde, YZ teknolojileri kamusal yararı artırmak yerine mevcut güç asimetrilerini derinleştirme potansiyeline sahip olacaktır.

Seçim süreçlerinde kullanılan YZ sistemlerinin “kara kutu” niteliği, yalnızca teknik bir şeffaflık sorunu değil; demokratik meşruiyet sorunudur. Seçim sonuçlarını etkileyebilecek algoritmik sistemlerin işleyişinin kamuoyuna açık olmaması, hesap verebilirlik mekanizmalarını zayıflatmakta ve seçimlere duyulan toplumsal güveni aşındırabilmektedir. Özellikle mikro-hedefleme uygulamalarının geniş çaplı kişisel veri kullanımına dayanması, gizlilik ve rıza ilkeleri bakımından ciddi riskler üretmekte; yeterli yasal ve kurumsal denetim bulunmadığında temsil eşitsizliklerini derinleştirebilmektedir (Syafhendry vd., 2025:3).

YZ'nın hatalarını ortadan kaldıran girişimler yapılması büyük bir önem taşımaktadır. Uygun denetim ve güvenilir veri olmadan, YZ hataları yinelenebilir ve özellikle kolluk kuvvetleri veya sosyal hizmetler gibi alanlarda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kusurlu uygulamalar, diğer teknoloji tabanlı çözümlere olan güveni azaltabilir ve hükümete olan güveni zedeleyebilir (Wirtschaftler, 2025).

Kamuoyu araştırmaları da bu normatif gerilimi doğrulamaktadır. 7.600'den fazla Amerikalı katılımcıyla yürütülen deneysel çalışmalar, yurttaşların YZ destekli seçim uygulamalarına temkinli yaklaştığını ve sıkı düzenleme taleplerini desteklediğini göstermektedir (Jungherr vd., 2025:1). Bu bulgu, siyasal aktörlerin rekabetçi teşvikleri ile toplumun düzenleme beklentisi arasında belirgin bir uyumsuzluk bulunduğuna işaret etmektedir. Demokratik meşruiyetin sürdürülebilmesi, bu uyumsuzluğun giderilmesini gerektirmektedir.

YZ destekli popülist stratejiler ise demokratik kurumların meşruiyetini ve toplumsal birliği zayıflatabilecek yeni risk alanları üretmektedir. Sahte videolar, montaj içerikler ve algoritmik olarak güçlendirilen dezenformasyon kampanyaları aracılığıyla post-truth⁹ siyasal ortam derinleşmekte; kamusal tartışma zemininin rasyonel niteliği aşınmaktadır. Algoritmaların kutuplaşmayı besleyen içerikleri önceliklendirmesi, demokratik deliberasyon süreçlerini zayıflatmaktadır. Bu durum, teknik bilgi ve veri kontrolünü elinde bulunduran

9 Gerçeklerin ve nesnel kanıtların, insanların inançlarını veya duygusal tepkilerini şekillendiren siyasi tartışmalarda ikincil hale geldiği bir durumu ifade eder.

“kodlama elitleri” ile dijital platformlara veri sağlayan geniş kullanıcı kitlesi arasında yapısal bir güç asimetrisi yaratmakta; demokratik eşitlik ilkesini zedelemektedir (Gençay ve Katılmış, 2025:671-673).

Yapay zekâya yönelik düzenleme tartışmaları aynı zamanda küresel teknoloji şirketlerinin veri, altyapı ve algoritmik tasarım üzerindeki yoğunlaşmış kontrol kapasitesine ilişkindir. “Kara kutu” niteliği taşıyan sistemler, iç işleyişleri tam olarak anlaşılmasından kamusal karar süreçlerini etkileyebilmekte; kamusal aktörlerin sınırlı teknik kapasitesi ise etkin denetimi zorlaştırmaktadır (Etike, 2023: 228). Bu nedenle şeffaflık, açıklanabilirlik ve algoritmik denetlenebilirlik ilkeleri, yalnızca teknik tercihler değil; demokratik egemenliğin korunmasına yönelik siyasal araçlar olarak değerlendirilmelidir.

Bu çerçevede veri koruma rejimleri merkezi bir rol oynamaktadır. Avrupa Birliği’nde yürürlükte bulunan General Data Protection Regulation (Genel Veri Koruma Yönetmeliği), otomatik karar verme ve profillemeye faaliyetlerine ilişkin kapsamlı yükümlülükler getirerek bireylerin bilgilendirilme, erişim ve itiraz haklarını güçlendirmiştir. GDPR’nin 13. maddesi, veri işleme süreçlerine ilişkin şeffaflık zorunluluğunu açık biçimde düzenlemektedir. Bu yaklaşım, yalnızca veri kalitesini değil; etki değerlendirmelerini, kolektif risk analizlerini ve etik standartlara uyumu esas alan bütüncül bir düzenleme modeline işaret etmektedir (Zidouemba, 2025:4).

Uluslararası güvenlik ve yönetim alanında YZ kullanımı ise hem kapasite artırıcı hem de güç asimetrisini derinleştirici bir potansiyel taşımaktadır. Kriz öngörüsü, kaynak tahsisi ve stratejik analiz gibi alanlarda önemli avantajlar sağlanmakla birlikte, algoritmik sistemlere aşırı bağımlılık demokratik denetimi zayıflatabilir (Shikhar ve Teckchandani, 2024:812). Bu nedenle uluslararası düzeyde geliştirilen yönetim yaklaşımları, yapay zekânın sunduğu faydaları maksimize ederken riskleri minimize etmeyi amaçlayan “insan merkezli” bir paradigma etrafında şekillenmektedir (Etike, 2023:229).

Bu doğrultuda Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından geliştirilen ilkeler, güvenilir YZ vizyonunu güçlü yönetim ve hesap verebilirlik temeline oturtmaktadır (OECD, 2025:10;16). Benzer biçimde Avrupa bağlamında geliştirilen risk temelli yaklaşımın somut örneği olan Yapay Zeka Yasası, yüksek riskli alanlarda bağlayıcı yükümlülükler öngörerek teknolojik yenilik ile temel hakların korunması arasında denge kurmayı hedeflemektedir (Amedios, 2025).

Bununla birlikte yalnızca hukuki düzenlemeler yeterli değildir. Medya okuryazarlığı müdahalelerinin yanlış bilgi ile mücadelede belirli ölçüde etkili olduğu görülmekle birlikte, tek başına yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu

nedenle içerik dağıtım algoritmalarının şeffaflaştırılması, bağımsız denetim mekanizmalarının kurulması, manipülatif kullanımlar için açık sorumluluk rejimlerinin oluşturulması ve karşı-algoritmik araçların geliştirilmesi çok katmanlı bir politika çerçevesinin parçası olmalıdır (Çelik, 2025:123-129).

YZ yönetişiminin başarısı, teknik kapasiteden ziyade bilinçli tasarım ilkeleri, kurumsal hesap verebilirlik ve demokratik normlara bağlılık düzeyiyle belirlenecektir (Rymon, 2025:12). Dijital altyapının güçlendirilmesi, kamu görevlilerinin algoritmik sistemler konusunda kapasite geliştirmesi ve yurttaşların karar süreçlerine dâhil edilmesi, demokratik meşruiyet açısından belirleyici unsurlardır (Keskin, 2025). Çok aktörlü yönetim modeli; yasama organları, teknik uzmanlar ve sivil toplumun bilinçli katılımını gerektirmektedir (Battista ve Mangone, 2025:12).

Sorumlu YZ uygulamalarının teşvik edilebilmesi, etkili yönetim ve kapsamlı düzenleyici çerçevelerin oluşturulmasına bağlıdır. Etik risklerin yönetilmesi, veri gizliliğinin korunması ve adil erişimin sağlanması, ulusal politika tasarımı ile uluslararası iş birliğinin eşgüdümünü gerektirmektedir. Özellikle hızlı teknolojik dönüşüm karşısında düzenleyici çerçevelerin esnek ve uyarlanabilir biçimde geliştirilmesi, sorumlu YZ kullanımının sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Bu bağlamda etik rehberlerin oluşturulması, ortak standartların belirlenmesi ve uluslararası düzeyde koordinasyonun güçlendirilmesi, YZ yönetişiminin kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca önyargının azaltılması, şeffaflığın artırılması ve gizliliğin korunmasına yönelik araştırmaların derinleştirilmesi, normatif zeminin güçlendirilmesi açısından gereklidir (Costa vd., 2024:12).

Kamuoyu desteği olmadan YZ sistemlerine güven inşa etmek zordur. Bu nedenle, sistemlerin kullanımına dair net yönergeler geliştirilmelidir; insanların bir YZ sistemiyle ne zaman etkileşimde bulunduğu veya sistemin kararlarına tabi olduğu açıkça belirtilmeli, bağımsız denetim ve kamu katılımı teşvik edilmelidir. Ayrıca, kullanıcıların istedikleri takdirde teknolojiyi kolayca terk edebilmeleri sağlanmalıdır. Veri erişimi ve tedarik süreçlerini basitleştirmek, çatışmaları gidermek ve insan-yapay zekâ iş birliğinin verimliliğini artırmak da önemlidir. Nihai olarak, hükümetler yapay zekânın dönüştürücü potansiyelinden yararlanmak istiyorlarsa, şeffaflığı önceliklendirmeli, riskleri azaltmalı ve insan karar alma süreçlerinin hayati rolünü korumalıdır (Wirtschaftler, 2025).

Sonuç olarak YZ teknolojileri, siyasal sistemler için hem dönüştürücü fırsatlar hem de derin demokratik riskler barındırmaktadır. Verimlilik artışı ve hizmet inovasyonu gibi kazanımlar dikkate değer olmakla birlikte, düzenleyici çerçevelerin yetersizliği hâlinde mevcut güç asimetrisinin derinleşmesi ve demokratik normların zayıflaması olasıdır (Etiğe, 2023:222, 225, 227). Bu

nedenle dijital çağda siyasal sorumluluk; şeffaflık, hesap verebilirlik, veri egemenliği, algoritmik adalet ve insan merkezlik ilkeleri üzerine inşa edilen bütüncül bir politika mimarisini zorunlu kılmaktadır.

Teknolojik ilerleme ile demokratik değerler arasındaki denge, yalnızca hukuki düzenlemelerle değil; kurumsal kapasite, kamusal bilinç ve uluslararası iş birliğiyle sürdürülebilir hâle gelebilir. Yapay zekânın siyasal alandaki meşruiyeti, onun ne kadar güçlü olduğuyula değil; ne kadar denetlenebilir, açıklanabilir ve insan haklarıyla uyumlu olduğuyula ölçülecektir.

Bu çalışma, YZ destekli siyasal dönüşümü yalnızca teknik veya kurumsal bir değişim olarak değil, aynı zamanda duyguların algoritmik olarak işlenmesi, yönlendirilmesi ve siyasallaştırılması süreci olarak ele almıştır. Dijital platformlarda veri temelli duygu analizi, mikro-hedefleme ve içerik önceliklendirme mekanizmaları aracılığıyla seçmen davranışlarının duygusal boyutunun sistematik biçimde yönetilebilir hâle gelmesi, devletin ve siyasal aktörlerin klasik propaganda tekniklerinden farklı bir müdahale kapasitesi kazanmasına yol açmaktadır. Bu durum, siyasal rekabetin yalnızca fikirler üzerinden değil; korku, öfke, aidiyet ve tehdit algıları üzerinden algoritmik olarak şekillendirildiği yeni bir yönetim modeline işaret etmektedir. Dolayısıyla dijital çağda siyasal sorumluluk, yalnızca veri koruma ve şeffaflık ilkeleriyle sınırlı değildir; aynı zamanda kamusal duygulanımın manipülasyona karşı korunmasını da içeren genişletilmiş bir demokratik etik anlayışını gerektirmektedir.

Kaynakça

- Abdalla, H. B. (2022). A Brief Survey on Big Data: Technologies, Terminologies and Data-Intensive Applications, *Journal of Big Data*, 9, 1-36. <https://doi.org/10.1186/s40537-022-00659-3>
- Ahmed, S. (2014). *The Cultural Politics of Emotion*. Second Edition, Edinburgh University Press. <https://pratiquesdhospitalite.com/wp-content/uploads/2019/03/245435211-sara-ahmed-the-cultural-politics-of-emotion.pdf>
- Akcan, I. (2025, 7 Kasım). Yapay Zekanın Siyasette Uygulanabilirliği Mevcut Teknolojiyle Mümkün Değil, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/yapay-zekanin-siyasette-uygulanabilirligi-mevcut-teknolojiyle-mumkun-degil/3737401?utm>
- Amedios (Empowering Humanity with AI) (2025). *The Definitive Guide AI in Politics*, <https://www.amedios.org/ai-knowledge/ai-in-politics/?utm>
- Atabekov, A. (2023). Artificial Intelligence in Contemporary Societies: Legal Status and Definition, Implementation in Public Sector across Various Countries. *Social Sciences* 12 (178), 1-21. <https://doi.org/10.3390/socsci12030178>
- Battista, D., & Mangone, E. (2025, March 23). Technological Culture and Politics: Artificial Intelligence as the New Frontier of Political Communication, *Societies* 15(4), 1-15. <https://doi.org/10.3390/soc15040075>
- Costa, C.J.; Aparicio, M.; Aparicio, S.; & Aparicio, J.T. (2024). The Democratization of Artificial Intelligence: Theoretical Framework. *Applied Science*. 14, 8236, 1-24. <https://doi.org/10.3390/app14188236>
- Çelik, N. (2025). Algı Yönetimi ve Yapay Zekâ: Medya Manipülasyonunda Yeni Döneme Dair Teorik Bir Analiz, *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (41), 117-136. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1637527>
- Demirci, M. (2025). Yapay Zekânın Demokrasiye Yönelik Etkisinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(50), 1550-1574. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.1589894>
- Dennison, J. (2023). Emotions: Functions and Significance for Attitudes, Behaviour, and Communication, *Migration Studies*, 12 (1), 1-20. <https://doi.org/10.1093/migration/mnad018>
- Etike, Ş. (2023). Yapay Zekâyı İnsan ve Kamusal Yarar İçin Çalıştırmak: ABD ve AB Politika Belgelerinin Önerileri. *Memleket Siyaset Yönetim*, 18(39), 220-249. <https://doi.org/10.56524/msydergi.1301819>
- Gençay, Y., & Katılmış, C. (2025). Yapay Zekâ Çağında Popülizmin Yükselişi: Dijital Algoritmalar ve Siyasal Manipülasyon. *İmgelem*. Yeni Medya Çalışmaları Özel Sayısı, 649-684. <https://doi.org/10.53791/imgelem.1716179>
- Gençay, Y. (2025a). Yapay Zekâ Çağında Siyasal İktidarın Dönüşümü: Dijital Otoriteryanizm ve E-Demokrasi Bağlamında Bir İnceleme. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(30), 1080–1109.

- Gençay, Y. (2025b). Yapay Zekâ ve Siyaset: Dijital Çağda Siyasal Dönüşüm. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, (INIJOSS), 14(2), 569-594. <https://doi.org/10.54282/inijoss.1667772>
- Green, B. (2021, September 10). The Flaws of Policies Requiring Human Oversight of Government Algorithms, *Human-Computer Interaction, Computer Law & Security Review*. 45, 1-22. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.05067>
- Hoyos, C. V. & Marín, W. O. C. (2025, August 27). The Use of Artificial Intelligence in Political Decision-Making, *Philosophies*, 10(5), 95, 1-44. <https://doi.org/10.3390/philosophies10050095>
- Işık, E., & Ekiz, A. (2023, 1 Aralık). AK Parti'den “Yapay Zekanın Etki Boyutu” Çalışması, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/tr/politika/ak-partiden-yapay-zekanin-etki-boyutu-calismasi/3070186?utm>
- Jungherr, A., Rauchfleisch, A., & Wuttke, A. (2025, May 19). Artificial Intelligence in Election Campaigns: Perceptions, Penalties, and Implications, *Computers and Society*, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.12613>
- Keskin, G. (2025, May 28). The Political Implications of AI in Public Administration, Titan, Risk Analysis & Insights, News, *Atlas Institute for International Affairs*, <https://atlasinstitute.org/the-political-implications-of-ai-in-public-administration/?utm>
- Kihara, L. (2025, September 11). In AI-Simulated Fed Meeting, Political Pressure Polarises Board, *Reuters*, <https://www.reuters.com/world/us/ai-simulated-fed-meeting-political-pressure-polarises-board-2025-09-11/?utm>
- Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI Governance in the Public Sector: Three Tales From the Frontiers of Automated Decision-Making in *Democratic Settings, Telecommunications Policy*, 44(6), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>
- Lincoln Institute (2023, June 22). Artificial Intelligence’s Impact on American Politics _ *Lincoln Institute*, <https://www.lincolninstitute.org/artificial-intelligences-impact-on-american-politics/?utm>
- Meaker, M. (2023, October 3). Slovakia’s Election Deepfakes Show Ai is A Danger to Democracy, *Wired*, <https://www.wired.com/story/slovakias-election-deepfakes-show-ai-is-a-danger-to-democracy/?utm>
- Milmo, D. (2025, December 4). Chatbots Can Sway Political Opinions But Are ‘Substantially’ Inaccurate, Study Finds, *Support the Guardian*, <https://www.theguardian.com/technology/2025/dec/04/chatbots-sway-political-opinions-substantially-inaccurate-study?utm>
- OECD (2025), *Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/795de142-en>.

- Oosterwijk, P., Pirkovski, M., & Zielman, B. (2022). Understanding Algorithms, (E. B. Rotterdam et al. (Ed.). in *Advanced Digital Auditing Theory and Practice of Auditing Complex Information Systems and Technologies* (pp.89-120) Switzerland: Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-031-11089-4>
- Parinandi, S., Crosson J., Peterson, K., & Nadarevic, S. (2024). Investigating the Politics and Content of US State Artificial Intelligence Legislation. *Business and Politics*. 26(2), 240-262. <https://doi.org/10.1017/bap.2023.40>
- Pillay, T. (2024). The World's First AI-Powered Minister Tests the Future of Government, *Time*, <https://time.com/7324934/albania-ai-minister-diella/?utm>
- Reis, J., Santo, P., & Melão, N. (2020). Artificial Intelligence Research and Its Contributions to the European Union's Political Governance: Comparative Study Between Member States, *Socia Sciences*, 9 (11), 1-27. <https://doi.org/10.3390/socsci9110207>
- Rymon, Y. (2025, February). Of the People, by the Algorithm: How AI Transforms Democratic Representation, *Computers and Society*. pp.1-13. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.19036>
- Shikhar., & Teckchandani, J. (2024). AI in International Politics, *Ijrasnet Journal For Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12 (3), 810-815. <https://doi.org/10.22214/ijrasnet.2024.58934>
- Syafhendry, S., Ganaie N.A., & Yama, A. (2025). Smart Elections or Rigged Algorithms: The Rise of Artificial Intelligence In Electoral Governance in Southeast Asia. *Frontiers Political Science*, pp. 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1672310>
- Wirtschafter, V. (2025, January 16). For AI to Make Government Work Better, Reduce Risk And Increase Transparency, *Brookings*, <https://www.brookings.edu/articles/for-ai-to-make-government-work-better-reduce-risk-and-increase-transparency/?utm>
- Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025, May 2). Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control, *Computers and Society*, pp.1-39. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.01085>
- Zidouemba, M. T. (2025). Governance And Artificial Intelligence: The Use of Artificial Intelligence in Democracy and its Impacts on the Rights to Participation, *Discover Artificial Intelligence*, 5 (12), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00229-5>

Dijital Çağda İş Yerinde Duygular

Teknoloji, Emek ve Duygusal Dinamikler

Editör:

Doç. Dr. Emine ŞENER