

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 çıktılara da 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 (Yalırsu 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 değiştiren, 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., & Çalışır, 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.

