

Dijitalleşen İş Yaşamında Çalışan İyi Oluşu Ve Sürdürülebilirlik: Etik Bir Perspektif

Haluk SAK¹Menekşe KILIÇARSLAN²Sara ESMAEİLZADEH³

¹ Dr.Öğ.Üyesi, İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, haluksak@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2564-1552

² Dr.Öğ.Üyesi, İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, meneksekilicarslan@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0580-8645

³ İstanbul Topkapı Üniversitesi, İşletme Bölümü 2. Sınıf Öğrencisi, saraesmaeilzadeh@stu.topkapi.edu.tr, ORCID: 0009-0008-6909-7644

Özet: Günümüzün en köklü toplumsal değişim dinamiklerinden olan dijitalleşme, iş hayatını derinden dönüştürmekte; bir yandan örgütlerin üretkenlik ve rekabet kapasitesini güçlendirirken öte yandan çalışan refahı ve etik değerlerin sürdürülmesine ilişkin yeni soru işaretleri doğurmaktadır. Bu çalışma, giderek dijitalleşen iş ortamında çalışan iyi oluşu ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi, Floridi (2013) tarafından geliştirilen bilgi etiği kuramı ekseninde kavramsal bir perspektifle ele almakta ve örgütlerin bu süreçteki sosyal sorumluluk boyutlarını irdelemektedir. Uzaktan çalışma, yapay zekâ ve otomasyon ile dijital platformlar biçiminde ele alınan dijitalleşmenin üç ana eksenli tematik analiz çerçevesinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular; esnek çalışma düzenlerinin ve mesleki gelişim olanaklarının çalışan refahını olumlu yönde beslerken, kesintisiz bağlantı zorunluluğu, elektronik denetim mekanizmaları, algoritma kaynaklı ayrımcılık ve özel-iş yaşamı sınırlarının silikleşmesinin çalışanların esenliğini ciddi ölçüde zedelediğini ortaya koymaktadır. Psikolojik iyilik hali, iş-yaşam dengesi ve örgütsel aidiyet duygusu üzerinde saptanan bu karşıt yönlü etkiler, dijitalleşmenin salt teknolojik bir dönüşümden ibaret olmadığını; toplumsal, etik ve çevresel sürdürülebilirlik kaygılarıyla birlikte bütüncül bir bakışla değerlendirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Hakkaniyet, fırsat eşitliği ve kişisel gizlilik güvencelerinin sağlanması, dijital dönüşümün insan onuruna yakışır ve kalıcı bir nitelik taşıması için vazgeçilmez bir ön koşul olarak belirmektedir. Bu çerçevede örgütlerin bütünlleştirici bir liderlik yaklaşımı, hesap verebilir performans yönetimi ve çalışanı merkeze alan kurumsal politikalar geliştirmesi, etik temelli bir dijital dönüşümün stratejik zorunluluğu olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Çalışan İyi Oluşu, Sürdürülebilirlik, Etik Perspektif, İş-Yaşam Dengesi

Employee Well-being and Sustainability in the Digitalized Workplace: An Ethical Perspective

Abstract: As one of the defining transformation forces of our era, digitalization is profoundly reshaping the landscape of work; while it bolsters organizational productivity and competitive advantage, it simultaneously raises pressing questions about workforce well-being and the preservation of ethical standards. Drawing on Floridi's (2013) information ethics framework, this study investigates the nexus between employee well-being and sustainability in increasingly digitalized workplaces, and critically examines the social responsibility obligations of contemporary organizations. Three principal dimensions of digitalization—remote work arrangements, artificial intelligence and automation technologies, and digital platform ecosystems—are explored through thematic analysis. The results indicate that while adaptive work schedules and continuous learning opportunities foster employee well-being, the compulsion to remain perpetually connected, pervasive electronic monitoring, algorithmic bias, and the erosion of boundaries between professional and personal life collectively undermine workforce welfare. The dual-edged effects documented across psychological health, work-life balance, and organizational commitment underscore that digitalization transcends mere technological change and must be approached holistically, integrating social, ethical, and sustainability imperatives. Upholding principles of fairness, equity, and privacy protection is identified as an essential prerequisite for digitalization to become genuinely humane and enduring. Against this backdrop, organizations are urged to cultivate inclusive leadership cultures, implement transparent performance management frameworks, and enact employee-centered institutional policies as cornerstones of ethically responsible digital transformation.

Key Words: Digitalization, Employee Well-being, Sustainability, Ethical Perspective, Work-Life Balance

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm, çağımız iş dünyasının en belirleyici yapısal değişim süreçlerinden birini oluşturmaktadır. Tüm dünyada ivme kazanan dijital teknolojiler, işletmelerin etkinlik, uyum kapasitesi ve pazar rekabetini güçlendirirken; çalışanların psikolojik iyilik hali, iş ile özel yaşam dengesi ve etik değerlerin korunması konularında karmaşık sorunları da gündeme taşımaktadır. Özellikle pandemi döneminin yarattığı kırılma noktasından itibaren dijitalleşme, yalnızca teknik bir yenilik olarak değil; örgütsel kültürü, liderlik anlayışlarını ve sürdürülebilirlik stratejilerini temelden yeniden biçimlendiren kapsamlı bir paradigma dönüşümü olarak konumlandırılmaktadır (Parry ve Battista, 2019: 3; Marić vd., 2025: 340).

Çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm ortamında çalışan refahı ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi etik bir mercekten değerlendirmek ve kurumların bu dönüşüm yolculuğunda sosyal sorumluluk alanını nasıl kurguladığını ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırma, şu merkezi soruya yanıt aramaktadır: "Dijitalleşme, çalışanların psikolojik sağlığı, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri açısından nasıl etik ve sürdürülebilir bir perspektifle ele alınabilir?"

Dijitalleşmenin çalışma yaşamı üzerindeki etkileri literatürde tartışmalı bir görünüm sergilemektedir. Bu süreç; esneklik, mesleki öğrenme olanakları ve çevresel kazanımlar gibi somut yararlar sunarken, öte yandan sürekli erişilebilir olma baskısı, toplumsal yalıtılmışlık, mesleki tükenmişlik ve elektronik gözetim uygulamaları biçiminde kendini gösteren ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 360; Warr, 2007: 45).

Türkiye özelinde yürütülen çalışmalar, dijitalleşmenin bilhassa küçük ve orta ölçekli işletmelerde verimlilik kazanımlarına zemin hazırladığını; bununla birlikte çalışan katılımı ve iş doyumu boyutlarında belirsiz ve çoğu zaman çelişkili sonuçlar ürettiğini gözler önüne sermektedir (Sirkintioğlu Yıldırım ve Durukan, 2023: 910). Floridi'nin (2013: 12) bilgi etiği kuramı, dijital teknolojilerin insana zarar vermeyen bir biçimde hayata geçirilmesinde adalet, eşitlik ve gizlilik ilkelerinin ne denli belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla etik bir perspektif, dijitalleşmenin teknik ve ekonomik boyutlarının ötesinde, insan odaklı politikaların inşasında da yol gösterici bir işlev üstlenmektedir (Akıncılar Köseoğlu ve Çetin, 2024: 71).

2. YÖNTEM

Çalışma, kavramsal bir inceleme yaklaşımıyla tasarlanmış olup sistematik bir literatür taramasına dayanmaktadır. Bu kapsamda dijitalleşme, çalışan sağlığı, sürdürülebilirlik ve iş etiği alanlarında üretilmiş ulusal ve uluslararası akademik makaleler, kitap bölümleri ile konferans bildirileri analiz edilmiştir. Tarama sürecinde Google Scholar, Web of Science ve Scopus akademik veri tabanlarından yararlanılmış; "çalışan iyi oluşu", "dijitalleşme", "sürdürülebilirlik", "iş-yaşam dengesi", "örgütsel bağlılık", "dijital etik" ile bunların Türkçe karşılıkları anahtar kavramlar olarak belirlenmiştir. Araştırma, 2001-2025 dönemini kapsayan ve doğrudan konuyla ilgili 38 kaynağı içermektedir. Ulaşılan bulgular tematik analiz yöntemiyle sınıflandırılmış; dijitalleşmenin uzaktan çalışma, yapay zekâ ve otomasyon ile dijital platformlar biçiminde tanımlanan üç temel eksen ile bunların çalışan refahı ve etik sürdürülebilirlik üzerindeki yansımaları sistematik olarak değerlendirilmiştir.

3. DİJİTALLEŞEN İŞ YAŞAMINDA DÖNÜŞÜM

Dijitalleşme, iş dünyasında örgütsel süreçleri köklü biçimde dönüştüren ve sürdürülebilirlik stratejilerinin hayata geçirilmesinde kritik bir rol üstlenen kavramsal bir zemin oluşturmaktadır. Alan yazında dijitalleşmenin üç temel eksenine öne çıkmaktadır: uzaktan çalışma, yapay zekâ ve otomasyon ile dijital platformlar. Pandemi süreciyle birlikte hız kazanan uzaktan çalışma, kurumlara esneklik ve verimlilik kazanımları sağlamanın yanı sıra çalışanların iş-özel yaşam denklemi üzerinde de yeni ve karmaşık dinamikler yaratmıştır (Akar ve Meçik, 2021: 55). Yapay zekâ ve otomasyon uygulamaları, üretim maliyetlerini düşürürken çalışanların görev tanımlarını yeniden şekillendirmekte ve örgütsel bağlılık ilişkilerini dönüştürmektedir (Çevik ve Erden, 2025: 88; Çınar vd., 2021: 120).

3.1. Dijitalleşme Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Rolü

Pandemi süreciyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma, dijital dönüşümün iş hayatına yansımalarının en görünür boyutlarından birini temsil etmektedir. Mevcut araştırmalar, bu çalışma biçiminin işletmelere esneklik, maliyet tasarrufu ve üretkenlik avantajları sunduğunu; ancak aynı zamanda çalışanların iş-yaşam dengesi, sosyal bağ kurabilme kapasitesi ve örgütsel aidiyet duygusu üzerinde olumsuz baskılar oluşturduğunu göstermektedir (Akar ve Meçik, 2021: 58). Wang ve diğerlerine (2021: 25) göre uzaktan çalışanların yalnızca %40'ı iş ve kişisel yaşam dengesini yeterince sağlayabilmekte; Gualano ve diğerleri (2023: 2) ise uzaktan çalışmanın sağlık ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin hem olumlu hem de olumsuz yönde tezahür edebildiğine dikkat çekmektedir. Choudhury ve diğerleri (2021: 660), konuma bağlı olmaksızın çalışma esnekliğinin verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaratırken kurumsal bağlılığı zayıflatabileceğini vurgulamakta; bu nedenle uzaktan çalışma politikalarının salt performans hedefleriyle değil, aynı zamanda çalışan esenliğini gözeterek bir bakış açısıyla kurgulanması gerektiğini savunmaktadır.

3.2. Dijitalleşme Sürecinde Yapay Zekâ ve Otomasyonun Örgütsel Etkileri

Yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri, dijital dönüşümün üretim ve hizmet süreçlerine en derinden nüfuz eden unsurları arasında yer almaktadır. Araştırmalar, yapay zekâ destekli otomasyon sistemlerinin çalışanların örgütsel

bağlılığı ve genel refahı üzerinde çelişkili etkiler doğurduğunu; iş güvencesine yönelik kaygıların zaman zaman yoğunlaşarak duygusal bağ aşındırabileceğini göstermektedir (Çevik ve Erden, 2025: 92; Çınar vd., 2021: 125). Soulami ve diğerleri (2024: 5) yapay zekâ benimsenmesinin çalışanlar üzerinde karma sonuçlar ürettiğini ifade ederken; Moin ve diğerleri (2025: 1415) bu teknolojinin örgütsel güven ile psikolojik iş sözleşmeleri üzerindeki dönüştürücü işlevine vurgu yapmaktadır. Waelen ve van Wynsberghe'ye (2025: 8) göre yapay zekânın toplumsal sürdürülebilirliği, büyük ölçüde etik denetim mekanizmalarının etkinliğine bağlıdır. Bu bağlamda yapay zekâ ve otomasyon yalnızca teknik verimlilik perspektifinden değil, etik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarıyla da kapsamlı biçimde ele alınmalıdır.

3.3. Dijitalleşme Sürecinde Platform Ekonomisi ve Örgütsel Yenilik

Dijital platformlar, kurumların iletişim altyapısını, iş birliği pratiklerini ve insan kaynakları süreçlerini köklü biçimde yeniden düzenleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, söz konusu platformların özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde dijital adaptasyonu hızlandırdığını; iş akışlarına şeffaflık, erişim kolaylığı ve esneklik kazandırdığını ortaya koymaktadır (Oskay ve Sapmaz, 2025: 45; Sevinç Çubuk, 2024: 112). Kenney ve Zysman'ın (2016: 63) da belirttiği üzere, platform ekonomisi örgütlerin iletişim biçimlerini ve istihdam yapısını temelden dönüştürmektedir. Dijital platformlardan etkin biçimde yararlanılabilmesi için çalışanların sayısal okuryazarlık düzeyinin geliştirilmesi ve kapsayıcı kurumsal politikaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

4. DİJİTALLEŞMENİN ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNA KATKILARI VE RİSKLERİ

Çalışan refahı, giderek dijitalleşen iş ortamlarının gündeminde merkezi bir yer tutmaya devam etmektedir. Psikolojik iyilik hali, iş-yaşam dengesi ve örgütsel aidiyet duygusunu kapsayan bu çok boyutlu kavram, kurumların sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan bağlantılı bir nitelik taşımaktadır (Grawitch vd., 2006: 131; Kira ve van Eijnatten, 2008: 745). Dijitalleşme; esnek çalışma biçimleri ve öğrenme fırsatları aracılığıyla bireylerin esenliğini besleyebilmekle birlikte, sosyal yalıtımlılık, mesleki tükenmişlik ve kesintisiz erişilebilir olma baskısı gibi belirgin riskleri de beraberinde taşımaktadır (Wang vd., 2021: 20).

4.1. Çalışan Psikolojik Sağlığının Dijitalleşme Sürecindeki Destekleyici ve Riskli Dinamikleri

Psikolojik sağlık, çalışan refahının temel bileşenlerinden biri olarak kabul görmektedir. Dijital dönüşüm süreci; esnek çalışma düzenlemeleri ve mesleki gelişim olanakları sayesinde zihinsel iyilik halini destekleme potansiyeli taşımaktadır. Bununla birlikte, sürekli çevrimiçi kalma zorunluluğu yalnızlık hissini derinleştirebilmekte; elektronik izleme uygulamaları ise çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 362). Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar, dijitalleşmenin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler bıraktığını göstermektedir (Develi vd., 2022: 1690; Aydın vd., 2024: 380).

4.2. Esnek Çalışma Modelleri ve Dijital Gözetim Bağlamında İş-Yaşam Dengesi

İş ve özel yaşam arasındaki denge arayışı, dijital çağın getirdiği köklü değişimler ışığında yeniden anlam kazanmaktadır. Warr (2007: 52), bu dengenin çalışanların zihinsel sağlığını koruma, tükenmişliği önleme ve örgütsel bağlılığı pekiştirme işlevleri bakımından kilit bir rol oynadığını öne sürmektedir. Dijitalleşme, esnek zaman düzenlemeleri gibi mekanizmalar aracılığıyla iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebilmekte; ancak özel ve mesleki yaşam sınırlarının giderek belirsizleşmesi ile elektronik denetim uygulamaları bu dengeyi tehdit eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akar ve Meçik, 2021: 60). Türkiye'de yürütülen araştırmalar, yoğun elektronik gözetim altında iş-yaşam dengesinin ciddi ölçüde bozulduğunu belgeleyen bulgular sunmaktadır (Develi vd., 2022: 1692). Sağlıklı bir yaşam-ış dengesi kurabilen bireylerin ise kurumlarına karşı daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirdiği görülmektedir (Inegbedion, 2024: 5).

4.3. Dijitalleşen İş Yaşamında Çalışanların Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı

Duygusal bağlılık, çalışanların kurumlarına hissettikleri mensubiyet ve aidiyet duygusunu ifade eden temel bir örgütsel kavramdır. Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu bağlılık modeli çerçevesinde duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en etkili ve kalıcı boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dijitalleşen çalışma ortamında uzaktan çalışma seçenekleri ve dijital platform uygulamaları, çalışanlara hem esneklik hem de öğrenme fırsatları sunarak bağlılık duygusunu güçlendirebilmektedir (Akar ve Meçik, 2021: 62; Develi vd., 2022: 1695). Öte yandan, sürekli çevrimiçi olma zorunluluğu ve elektronik denetim baskısı duygusal bağın zayıflamasına zemin hazırlayabilmektedir. Adaletle dayalı performans değerlendirme süreçleri ve açık iletişim kanalları, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılığını pekiştiren başlıca unsurlar arasında gösterilmektedir (Colquitt vd., 2001: 430).

5. DİJİTALLEŞEN İŞ YAŞAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SOSYAL, EKOLOJİK VE İNSAN ODAKLI BOYUTLARI

Dijitalleşme bağlamında sürdürülebilirlik anlayışı, salt çevresel kaygılarla sınırlı kalmamakta; çalışanların uzun vadeli refahını odak noktasına alan sosyal boyutu da kapsamına almaktadır (Alam vd., 2025: 42). Dijitalleşen çalışma ortamlarında sürdürülebilirlik yaklaşımları, çalışanlara yönelik somut politikalarla desteklenmediğinde, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde uzun vadede olumsuz izler bırakmaktadır (Kira ve van Eijnatten, 2008: 748; Guest, 2017: 25).

5.1. Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutu: Haklar, Eşitlik ve Kapsayıcı İş Ortamları

Sosyal sürdürülebilirlik; çalışan haklarının güvence altına alınması, fırsat eşitliğinin sağlanması, kapsayıcılığın benimsenmesi ve adil bir iş ortamının tesis edilmesi gibi boyutları bir arada ele almaktadır (Alam vd., 2025: 44). Qadri (2024: 148), dijital dönüşüm çağında sosyal sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere entegre edilmesinin hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar, sürdürülebilirlik gündeminin KOBİ'lerde ağırlıklı olarak çevresel boyutlara yoğunlaştığını; çalışan odaklı sosyal politikadaki eksikliğin ise uzun vadede kurumsal bağlılık ve kurumsal başarı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Çoban Kumbalı vd., 2022: 8). Kapsayıcı liderlik uygulamaları, eşit fırsat politikaları ve çalışanların karar alma mekanizmalarına aktif katılımı, sosyal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesinde belirleyici unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Pless ve Maak, 2004: 132).

5.2. Ekolojik Duyarlılık ve Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil İş Uygulamaları

Yeşil iş uygulamaları; enerji tasarrufu, karbon salınımlarının azaltılması ve çevre dostu üretim yöntemlerinin benimsenmesi gibi çevresel sorumluluğu merkeze alan pratikleri kapsamaktadır (Alam vd., 2025: 46). Renwick ve diğerleri (2012: 5), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem ekolojik hem de toplumsal sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Jackson ve diğerleri (2011: 102), yeşil insan kaynakları yönetiminin stratejik yönelimlerini tartışarak çalışan katılımının çevresel dönüşümdeki belirleyici rolünü ön plana çıkarmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerde insan kaynağı eksenli politikaların yetersiz kalması, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından yapısal bir risk unsuru oluşturmaktadır (Sirkintioğlu Yıldırım ve Durukan, 2023: 915).

5.3. Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Odaklı Politikalar

İnsan odaklı yaklaşımlar; kapsayıcı liderlik modelleri, esnek çalışma düzenlemeleri ve adalete dayalı performans yönetim sistemleriyle hayata geçirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 65; Alam vd., 2025: 48). Guest (2017: 28) insan kaynakları yönetiminin çalışan refahıyla doğrudan ve ayrılmaz bir bağ taşıdığını ileri sürerken; Kahn (1990: 695) psikolojik güvenlik ortamının katılım ve bağlılık üzerindeki artırıcı etkisine dikkat çekmekte, Edmondson (1999: 355) ise güven ikliminin örgütsel öğrenme süreçlerini canlandırıldığını vurgulamaktadır. Türkiye'de yürütülen araştırmalar, çalışan merkezli politikaların hayata geçirilmesindeki eksikliğin uzun vadede örgütsel bağlılık ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından ciddi bir risk oluşturduğunu göstermektedir (Sirkintioğlu Yıldırım ve Durukan, 2023: 918).

6. DİJİTALLEŞEN İŞ YAŞAMINDA ETİK PERSPEKTİF: VERİ MAHREMİYETİ, ADALET VE EŞİTLİK

Dijitalleşme iş hayatına verimlilik ve esneklik kazandırırken; veri koruma, adalet, eşitlik ve algoritmik ayrımcılık gibi etik sorunları da gündemin merkezine taşımaktadır. Floridi'nin (2013: 15) bilgi etiği perspektifi, teknolojik ilerlemenin insanı zarara uğratmadan sürdürülebilir kılınması için hakkaniyet ve eşitlik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmanın kaçınılmazlığını ortaya koymaktadır. Özellikle kişisel veri ihlalleri ve algoritmalarda gizli ayrımcılık biçiminde kendini gösteren etik sapmalar, kurumların itibarını ve çalışanların kuruma olan güvenini ciddi biçimde zedeleyebilmektedir (Aslan, 2022: 3).

6.1. Etik Perspektifin Temel Taşı Olarak Adalet ve Eşitlik

Adalet ve eşitlik, dijitalleşen iş ortamında çalışan refahının güvence altına alınmasında belirleyici etik ilkeler olarak öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde performans yönetimi ile algoritmik karar alma mekanizmalarının bu ilkeleri ihlal etme riskini artırdığı görülmektedir. Başta kariyer gelişimi olmak üzere pek çok alanda algoritma kaynaklı haksızlıkların ortaya çıkabileceği ve bu durumun örgütsel bağlılık üzerinde aşındırıcı bir etki yaratabileceği vurgulanmaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar, adaleti merkeze almayan dijital uygulamaların çalışanların kurumsal güven algısını olumsuz yönde etkilediğini açıkça göstermektedir (Sirkintioğlu

Yıldırım ve Durukan, 2023: 920). Algoritmik karar alma süreçlerinde şeffaflık ile fırsat eşitliğinin korunması, bu bağlamda birincil öneme sahip ilkeler olarak öne çıkmaktadır (Floridi vd., 2018: 695).

6.2. Mahremiyetin Dijitalleşen İş Yaşamındaki Etik Boyutu

Kişisel gizlilik, dijitalleşen iş dünyasında çalışanların güven algısını doğrudan şekillendiren temel etik değerlerden biri konumundadır. Dijital dönüşüm sürecinde yaygınlaşan elektronik performans izleme sistemleri ve yapay zekâ destekli veri analiz araçları, çalışanların mahremiyetini tehdit eden unsurlar olarak belirmektedir (Floridi, 2013: 18). Gizlilik ihlalleri yaşandığında, çalışanların kuruma olan güveni ve duygusal bağlılığı belirgin biçimde zayıflamaktadır (Colquitt vd., 2001: 432). Zuboff'un (2019: 8) öne sürdüğü "gözetim kapitalizmi" kavramı, kesintisiz elektronik izlemenin bireylerin özerkliğini ve hareket özgürlüğünü nasıl aşındırdığını çarpıcı bir biçimde gözler önüne sermektedir.

6.3. Dijitalleşen İş Yaşamında Gözetim Uygulamalarının Etik ve Sosyal Riskleri

Alan yazın, elektronik izleme sistemlerinin çalışanların gizlilik algısını zedelediğini, psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilediğini ve örgütsel bağlılığı aşındırma potansiyeli taşıdığını tutarlı biçimde ortaya koymaktadır (Floridi, 2013: 20). Algoritma tabanlı performans değerlendirmeleri ve dijital gözetim uygulamaları; tükenmişlik ve stres düzeylerini yükselterek iş-yaşam dengesini bozmakta ve duygusal bağlılık üzerinde kalıcı olumsuz izler bırakmaktadır. Kurumların bu risklere karşı şeffaflık, kişisel verilerin korunması ve çalışanların özel alanlarına saygı gösterir nitelikte kurumsal politikalar geliştirmesi bir zorunluluk hâline gelmektedir (Floridi vd., 2018: 698).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Dijitalleşmenin iş hayatına nüfuzu derinleştikçe, çalışanların maruz kaldığı baskı ve stres düzeyleri de belirgin biçimde artmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri üretkenliği desteklerken iş-özel yaşam sınırlarını aşındırmakta; elektronik denetim sistemleri ise güven duygusunu ve zihinsel sağlığı tehdit etmektedir. Bu koşullar altında etik değerlere bağlılık, şeffaf iletişim ve çalışanların kararlara ortak edilmesi, sürdürülebilir bir dijital dönüşümün vazgeçilmez bileşenleri olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma bulguları üç temel saptama etrafında şekillenmektedir: Birincisi, dijitalleşme yalnızca teknik bir değişim süreci değildir; psikolojik güvenlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık boyutlarında ciddi örgütsel riskler barındırmaktadır. İkincisi, dijitalleşme ancak etik değerler, sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri ve çalışan odaklı politikalarla bütünleştğinde kurumsal değer üretebilmekte; aksi takdirde bağlılık erozyonuna ve refah kaybına yol açmaktadır. Üçüncüsü, KOBİ'lerde dijital dönüşümün verimlilik kazanımları sağladığı görülmekle birlikte, çalışan bağlılığı açısından karmaşık ve sıklıkla olumsuz sonuçlar doğurduğu dikkat çekmektedir (Sirkintioğlu Yıldırım ve Durukan, 2023: 920).

İnsan merkezli bir tasarım anlayışıyla oluşturulan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri; adil, katılımcı ve şeffaf iş süreçleriyle desteklenen yönetim kültürü; güvene dayalı dijital ortamlar; algoritmik gözetimin sınırlandırılması ve kişisel verilerin etkin biçimde korunması; psikolojik destek mekanizmaları ile esnek çalışma zamanı politikalarının hayata geçirilmesi bir arada değerlendirildiğinde, dijitalleşme mesleki tükenmişliği azaltabilen, örgütsel bağlılığı güçlendiren ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen bütünsel bir strateji hâline dönüşmektedir.

7.2. Öneriler

Akademik alanda yapılacak çalışmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir: Dijitalleşmenin çalışan refahı üzerindeki uzun dönemli yansımaları boylamsal araştırma desenleriyle kapsamlı biçimde incelenmelidir. Farklı meslek grupları arasında dijital stres deneyimlerinin nasıl şekillendiği ve bu strese başa çıkma stratejilerinin neler olduğu ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Algoritmik karar alma mekanizmalarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri deneysel çalışmalar aracılığıyla ampirik temelde ortaya konulmalıdır. Türkiye'deki KOBİ'lerin özgün koşullarına uygun etik temelli dijital dönüşüm çerçeveleri geliştirilmeli ve bu kurumlara yönelik pratik rehberlik dokümanları hazırlanmalıdır.

Sektöre yönelik önerilere gelince: Dijital dönüşüm politikaları, yalnızca verimlilik ve kârlılık kaygısıyla değil, çalışan refahını ön planda tutan bütüncül bir vizyon çerçevesinde kurgulanmalıdır. Kurumların, çalışanı merkeze koyan ve fırsat eşitliğini güvence altına alan kapsayıcı dijital liderlik modelleri benimsemesi gerekmektedir. Rol ve sorumlulukların net biçimde tanımlandığı, denetim ile adalet mekanizmalarının güçlendirildiği hesap verebilir performans yönetim sistemleri kurulmalıdır. Sayısal okuryazarlık becerilerini ve çalışan katılımını ön plana çıkaran, sürekliliğe dayalı mesleki gelişim programları hayata geçirilmelidir. Kişisel veri güvenliği standartları ve

etik denetim süreçleri, ISO/IEC 27001 gibi uluslararası normlarla uyumlu bir çerçevede kurumsal düzeyde uygulamaya konulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akar, İ., ve Meçik, O. (2021). Çalışma yaşamında yenilikler: Pandemi ile dijitalleşme deneyimi. Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 8(4), 403-411.
- Akıncılar Köseoğlu, N., ve Çetin, B. (2024). Avrupa'da dijital etik, insan hakları bağlamında yapay zekâ ve algoritmik ayrımcılık. Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 26(1), 69-83.
- Aslan, A. (2022). Dijital hayattaki etik ihlallerin tespiti ve analizi: Cambridge Analytica veri skandalı. Medya Okuryazarlığı Araştırmaları Dergisi. DOI:10.5281/zenodo.7301585
- Alam, M. M., Mustafa, J., Tasnim, N., Siddik, A. B., ve Islam, A. N. M. R. (2025). Technology-enabled employee wellness and sustainability: A literature-based review. Journal of Business Analytics and Data Visualization, 6(1), 38-55.
- Aydınlı, A., Erkasap, A., ve Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin iş tatmine etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. Akademik Hassasiyetler, 11(24), 375-399.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655-683.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Çevik, E., ve Erden, K. (2025). Dijitalleşme ve yapay zekâ: Akademik üretimin bibliyometrik analizi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34(2), 1599-1614.
- Çoban Kumbalı, H., İncekara, M., & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik. KAÜİİBFD, 13(26), 1-20.
- Çınarlar, G. (Ed.). (2021). Yapay Zeka ve Dijital Teknoloji. Ankara: İksad Yayınevi.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25(3), 357-384.
- Develi, A., Atan, M., ve Kuru Uzkurt, B. (2022). Dijitalleşmenin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57(3), 1682-1700.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Floridi, L. (2013). The ethics of information. Oxford University Press.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. Minds and Machines, 28(4), 689-707.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58(3), 129-147.
- Gualano, M. R., Buttigieg, S., & Moscato, U. (2023). Editorial: Impact of digitalization on workers' health and work-life balance. Frontiers in Public Health, 11, 1204465.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22-38.
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: Mediating effect of job satisfaction. Frontiers in Psychology, 15, 1349555.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. Zeitschrift für Personalforschung, 25(2), 99-116.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology, 32(3), 61-69.
- Kira, M., & van Eijnatten, F. M. (2008). Socially sustainable work organizations. Systems Research and Behavioral Science, 25(6), 743-756.
- Marić, M., Hernaus, T., & Dragičević, N. (2025). Strategies for promoting well-being in a digitized work environment. In Humanizing the Digital Workspace (pp. 337-357). Springer.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Moin, M. F., Behl, A., Zhang, J. Z., & Shankar, A. (2025). AI in the Organizational Nexus. Information Systems Frontiers, 27(11), 1413-1424.
- Oskay, C., & Sapmaz, H. (2025). Dijital dönüşüm ve istihdam: 2000-2024 arası literatürün bibliyometrik analizi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 71, 213-221. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.1697925>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work. Emerald Open Research, 1(5), 1-13.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture. Journal of Business Ethics, 54(2), 129-147.
- Qadri, U. A. (2024). Digital technologies and social sustainability in the digital transformation age. International Journal of Ethics and Systems, 41(1), 142-160.

- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Sevinç Çubuk, E. B. (2024). Dijital toplum ve dijital yeteneklerin gelişimi üzerine sistematik literatür analizi. 3rd International Conference on Frontiers in Academic Research (June 15-16, 2024, Konya, Turkey), ss. 1071-1075.
- Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, Article 1473872.
- Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş., & Durukan, L. (2023). İmalatçı KOBİ'lerin dijital dönüşümü: KOSGEB desteği özelinde nicel bir araştırma. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 13(3), 905-930.
- Waelen, R., & van Wynsberghe, A. (2025). Considering the social and economic sustainability of AI. *Science and Engineering Ethics*, 31(19). <https://doi.org/10.1007/s11948-025-00544-1>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.