

Sistematiik Derleme ♦ Systematic Review

Dijital Çağda Çalışanların Psikolojik İyi Oluşu: Tehditler ve Fırsatlar
*Employees' Psychological Well-Being in the Digital Age: Threats and Opportunities***Melike Selçuk ARPINAR¹**¹Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, melikeselcuk@marmara.edu.tr, ORCID:
0000-0002-1895-4051

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Dijital iyi oluş
Uzaktan çalışma
Dijital stres
Technostress
Örgütsel destek
Psikolojik iyi oluş

ÖZ

21. yüzyılın dijital dönüşümü, iş yaşamını köklü biçimde yeniden şekillendirmiştir. Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ve dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit eden yeni faktörlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu derleme çalışması, dijital çağda çalışanların karşı karşıya kaldığı başlıca psikolojik tehditleri—dijital stres (technostress), siber yorgunluk (Zoom fatigue), teknolojik tükenmişlik ve sosyal izolasyon—ve bu tehditlerle başa çıkmada kullanılan bireysel ve kurumsal stratejileri kapsamlı biçimde ele almaktadır. Psikolojik iyi oluşun kuramsal temelleri incelendikten sonra, uzaktan çalışmanın yarattığı yalnızlık, sınır belirsizliği ve psikososyal kopukluk gibi durumların çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bireysel düzeyde zaman yönetimi, dijital farkındalık (digital mindfulness) ve ekran molası uygulamaları; örgütsel düzeyde ise empatik liderlik, psikolojik güvenlik ve dijital iyi oluş politikaları ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak dijital çağda psikolojik iyi oluşun korunması, birey, kurum, teknoloji geliştiricileri ve politika yapımcıların eşgüdümlü çabasını zorunlu kılan çok aktörlü bir süreçtir.

ARTICLE INFO

Keywords:

Digital well-being
Remote work
Digital stress
Technostress
Organizational support
Psychological well-being

ABSTRACT

The digital transformation of the 21st century has profoundly reshaped work life. The widespread adoption of remote work models and the integration of digital technologies into organizational processes have given rise to new threats to employees' psychological well-being. This review article comprehensively examines the primary psychological threats employees face in the digital age—including digital stress (technostress), cyber fatigue (Zoom fatigue), digital burnout, and social isolation—along with individual and organizational coping strategies. After reviewing the theoretical foundations of psychological well-being, the effects of remote work-related challenges—such as loneliness, blurred work-life boundaries, and psychosocial disconnection—on employee psychology are discussed. At the individual level, time management, digital mindfulness, and screen-break practices emerge as key strategies, while at the organizational level, empathic leadership, psychological safety, and digital well-being policies are emphasized. In conclusion, protecting psychological well-being in the digital age is a multi-actor process requiring coordinated efforts from individuals, organizations, technology developers, and policy makers.

1 GİRİŞ

21. yüzyılın ikinci çeyreği, iş dünyasında köklü yapısal dönüşümlere sahne olmuştur. Dijitalleşmenin hız kazanması, iş yapma biçimlerini sadece araçsal düzeyde değil, aynı zamanda kültürel, sosyal ve psikolojik düzeyde de derinden etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerin sunduğu olanaklar sayesinde, esnek ve uzaktan çalışma modelleri norm haline gelirken; bu süreç aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşunu yeniden düşünmemizi zorunlu kılmıştır (Li vd., 2025).

Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesi, başta verimlilik ve zaman tasarrufu gibi avantajlar sunsa da; beraberinde "sürekli çevrim içi olma", "dijital stres", "teknolojik tükenmişlik" ve "siber yorgunluk" gibi yeni zorlukları da getirmiştir (Wang vd., 2023). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma sistemleri, bireylerin özel ve iş yaşamı sınırlarını bulanıklaştırmış, psikolojik baskıları görünmez ancak derinlemesine bir biçimde artırmıştır (Juchnowicz & Kinowska, 2021).

Bu bağlamda çalışanların psikolojik iyi oluşu, sadece bireysel dayanıklılık ya da kişisel farkındalıkla açıklanamayacak kadar karmaşık bir olgu haline gelmiştir. Psikolojik iyi oluş, iş ortamındaki dijital etkileşimlerin niteliği, örgütsel destek sistemleri, liderlik biçimleri ve teknolojiyle kurulan ilişkilerle yakından bağlantılıdır (Supriyadi vd., 2025). Bu nedenle dijital çağda çalışan refahı üzerine yapılacak değerlendirmeler çok katmanlı ve disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Yeni Normal: Esneklik mi, Sınırsızlık mı?

Teknolojinin mekândan bağımsız çalışmayı mümkün kılması, başlangıçta bir özgürlük gibi görünse de, zamanla kontrol kaybı ve "sürekli bağlı olma zorunluluğu" gibi psikolojik baskıları beraberinde getirmiştir (Paigude vd., 2025). Uzaktan çalışmanın fiziksel sınırları ortadan kaldırması, birçok çalışan için özel yaşam alanlarının iş alanlarıyla iç içe geçmesine yol açmış ve bu durum, özellikle kadın çalışanlarda artan bakım yükleri ve sürekli bölünen dikkat gibi stres faktörlerini tetiklemiştir (Palmucci & Santoro, 2024).

Buna ek olarak, dijital araçlar aracılığıyla yürütülen toplantılar ve sürekli çevrim içi etkileşimler, bireylerde bilişsel tükenmişliği artırmakta, dikkat dağınıklığına ve üretkenlikte düşüşe neden olmaktadır (Li vd., 2025). Bu tür bir dijital aşırı maruziyet, literatürde "dijital tükenmişlik" (digital burnout) ya da "siber yorgunluk" (Zoom fatigue) gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Erdoğan, 2024).

Derlemenin Amacı ve Kapsamı

Bu derleme, dijital çağda çalışanların psikolojik iyi oluşunu çok boyutlu olarak ele almayı amaçlamaktadır. Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin yükselişiyle birlikte ortaya çıkan yeni stres faktörlerini analiz etmekte; dijital stres, siber yorgunluk ve tükenmişlik gibi olgulara ışık tutmaktadır. Ayrıca, bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilebilecek başa çıkma stratejilerini incelemekte, dijital farkındalık, dijital detoks ve dijital liderlik gibi çağdaş kavramlara yer vermektedir.

Dijital çağda psikolojik iyi oluş, bireysel stratejilerle sınırlı kalamayacak kadar yapısal bir sorundur. Bu nedenle yalnızca çalışanların değil, işverenlerin, liderlerin ve politika yapıcıların da sorumluluğunda olan çok boyutlu bir süreçtir. Bu derleme, bu sürecin tüm paydaşları için bütüncül bir rehber sunmayı hedeflemektedir.

2. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ KAVRAMI: KURAMSAL ÇERÇEVE

Psikolojik iyi oluş kavramı, bireylerin yaşam doyumu, olumlu duygular, anlam arayışı ve işlevsellik gibi birçok boyutu içeren bütünsel bir yapıyı temsil eder. Dijital çağda bu kavram, yalnızca ruhsal sağlık düzeyini değil, aynı zamanda bireyin teknolojiyle kurduğu ilişkiyi, çalışma biçimlerini ve çevresel etkileşimleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir (Suvarna, 2025).

2.1. Psikolojik İyi Oluşun Temel Yaklaşımları

Psikolojik iyi oluşun kuramsal temelleri, genellikle hedonik (haz temelli) ve eudaimonik (anlam temelli) yaklaşımlar çerçevesinde sınıflandırılır. Hedonik model, bireyin pozitif duyguları maksimize edip negatif duygulardan kaçınmasını temel alır (Christakis & Hale, 2025). Eudaimonik yaklaşım ise bireyin potansiyelini gerçekleştirilmesi, anlamlı ilişkiler kurması ve kendini gerçekleştirme yolunda ilerlemesi üzerine odaklanır. Ryff'in (1989) çok boyutlu psikolojik iyi oluş modeli bu alanda en yaygın referans alınan çerçevedir; bu modele göre psikolojik iyi oluş kendini kabul, olumlu ilişkiler, otonomi, çevresel hâkimiyet, yaşam amacı ve kişisel gelişim boyutlarından oluşur.

2.2. Dijital Çağın Etkisi: Kavramların Genişlemesi

Geleneksel modeller büyük ölçüde fiziksel çevreye ve yüz yüze etkileşimlere odaklanırken, dijitalleşmenin yaygınlaşması bu modellerin genişletilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle pandemi sonrası ortaya çıkan uzaktan çalışma, sürekli çevrim içi olma hali ve sayısal etkileşim yoğunluğu, bireylerin psikolojik iyi oluşunu etkileyen yeni boyutların tanımlanmasına neden olmuştur (Malik vd., 2025). Yeni dönem kuramları artık dijital bağlılık düzeyi, siber izolasyon, bilgi aşırı yüklenmesi ve çevrimiçi ilişkilerin niteliği gibi etmenleri de kapsamaktadır.

2.3. İş Yerinde Psikolojik İyi Oluşun Boyutları

İş ortamında psikolojik iyi oluşu tanımlarken, sadece bireyin bireysel özelliklerine değil, aynı zamanda örgütsel yapıların ve liderlik tarzlarının etkilerine de odaklanmak gerekir. Caratozzolo ve arkadaşları (2025), iş yerinde iyi oluşun iş anlamlılığı, bağlılık ve aidiyet, öz-yeterlik ile psikolojik güvenlik boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Bu boyutlar, uzaktan ve dijital ortamlarda yeniden tanımlanmakta; dijital iletişim araçlarının verimli kullanımı, esnek çalışma saatleri ve dijital sınır koyma becerileri öne çıkmaktadır.

2.4. Dijital Ortamlarda Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Faktörler

Dijitalleşme, iyi oluş üzerinde çift yönlü etki yaratabilir. Doğru yönetildiğinde bireylerin esneklik kazanmasına, üretkenliğinin artmasına ve iş-özel yaşam dengesinin güçlenmesine katkı sağlayabilir. Ancak yanlış yönetildiğinde dijital tükenmişlik, çevrim içi izolasyon ve sürekli izlenme baskısı yaratabilir (Christakis & Hale, 2025). Bu noktada dijital farkındalık ve dijital sınır koyma becerileri, bireylerin psikolojik iyi oluşunu destekleyen önemli başa çıkma stratejileri haline gelmiştir.

3. DİJİTALLEŞMENİN PSİKOLOJİK ETKİLERİ: TEHDİTLER

Dijital teknolojilerin iş yaşamına entegrasyonu, çalışanlar için esneklik ve erişilebilirlik gibi avantajlar sağlarken, bu dönüşümün psikolojik boyutları çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bireyler giderek daha fazla dijital platforma maruz kalmakta ve bu durum çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit eden yeni risk faktörlerini doğurmaktadır (Li vd., 2025).

3.1. Dijital Stres (Technostress)

Dijital stres veya technostress, bireyin dijital teknolojilerle olan etkileşiminden kaynaklanan bilişsel, duygusal ve davranışsal baskı durumu olarak tanımlanır (Wang vd., 2023). Sürekli değişen yazılım ve uygulamaları takip etmek, dijital araçları öğrenmek ve bu sistemlerle verimli çalışmak zorunda kalmak, bireylerde yoğun bir zihinsel yük oluşturur. Supriyadi ve arkadaşları (2025), dijital stresin özellikle hibrit ve uzaktan çalışanlarda daha sık görüldüğünü vurgulamaktadır. Technostress'in yaygın sonuçları arasında uyku bozuklukları, dikkat eksikliği, sinirlilik ve duygusal tükenme yer almaktadır.

3.2. Çevrim İçi Yorgunluk (Zoom Fatigue)

Pandemi sonrası dönemde sanal toplantıların artması, bireylerde "Zoom yorgunluğu" olarak adlandırılan yeni bir fenomenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum, video konferansların bilişsel yükünü ve duygusal tüketiciliğini ifade eder (Taser vd., 2023). Li ve arkadaşları (2025), çevrim içi yorgunluğun özellikle ardışık toplantılarda ciddi biçimde arttığını ve bireylerin odaklanma kapasitelerini düşürdüğünü belirtmektedir. Kamera açık olma baskısı ve sürekli görünür olma hali bireylerin sosyal kaygı düzeylerini de artırmaktadır.

3.3. Teknolojik Tükenmişlik (Digital Burnout)

Teknolojik tükenmişlik, dijital araçlarla sürekli etkileşimde bulunmanın yol açtığı fiziksel, zihinsel ve duygusal bitkinlik halidir (Spagnoli vd., 2020). Farmanesh ve arkadaşları (2025), teknolojik tükenmişliği iş yerinde dijital bağlılığın aşırılaşmasıyla ilişkilendirmekte ve bu bağlılığın sınırlandırılmadığı durumlarda motivasyon kaybı, işe yabancılaşma ve psikolojik çekilme gibi belirtilerin görüldüğünü ifade etmektedir. Teknolojik tükenmişliğin öncülleri arasında iş yükünün dijital ortama kaydırılması, sürekli çevrim içi olma baskısı ve bireylerin "asla yetmeme" hissi yer almaktadır.

3.4. Bilişsel Yük ve Dikkat Dağınıklığı

Dijital ortamların en temel dezavantajlarından biri, bireylerin sürekli olarak çok sayıda uyarana maruz kalmasıdır. Bildirimler, e-postalar, mesajlar ve çeşitli dijital platformlardan gelen kesintiler, bireylerin odaklanma kapasitelerini düşürmekte ve bilişsel yorgunluk yaratmaktadır (MacCormick vd., 2012). Supriyadi ve arkadaşları (2025), bilişsel yükün yüksek olduğu çalışma ortamlarında çalışanların daha fazla hata yaptığını ve genel anlamda performansın düştüğünü belirtmektedir.

3.5. Uzun Vadeli Riskler ve Örgütsel Sorumluluk

Tüm bu tehditler değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin iyi yönetilmediği durumlarda çalışan psikolojisi üzerinde ciddi bir tehdit unsuru oluşturduğu açıktır. Bu tehditlerin kronik hale gelmesi, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından da risk oluşturmaktadır (Li vd., 2025). Dolayısıyla teknolojik dönüşüm süreçlerinde psikolojik etkilerin dikkate alınması ve dijital iyi oluş stratejilerinin kurumsal politikaların bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir.

4. UZAKTAN ÇALIŞMA VE PSİKOSOSYAL YALNIZLIK

Dijitalleşmenin iş yaşamında en görünür etkilerinden biri, uzaktan çalışmanın yaygınlaşması olmuştur. Özellikle COVID-19 pandemisiyle birlikte zorunlu hale gelen bu uygulama, zamanla birçok kurum için kalıcı bir çalışma modeli haline gelmiştir. Bu dönüşüm, iş gücü piyasasında esneklik, maliyet azaltma ve coğrafi sınırların kalkması gibi birçok avantaj sağlarken; sosyal etkileşimlerin azalması ve çalışanların yalnızlık hissinin artması gibi önemli psikolojik tehditleri de beraberinde getirmiştir (Petitta & Ghezzi, 2025).

4.1. Uzaktan Çalışmanın Sosyal Dinamikleri

Geleneksel ofis ortamları, yalnızca iş üretiminin gerçekleştiği değil, aynı zamanda bireylerin sosyal ilişkiler kurduğu, aidiyet duygusu geliştirdiği ve duygusal destek aldığı alanlardır. Bu ortamdan uzaklaşmak, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmaması anlamına gelebilir (Martin, 2022). Wang ve arkadaşları (2020), uzaktan çalışan bireylerde görülen organizasyonel izolasyonun çalışan bağlılığını ve kuruma olan sadakati olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

4.2. Yalnızlık ve Psikolojik İzolasyonun Bileşenleri

Yalnızlık, bireyin sahip olduğu sosyal ilişkilerle ihtiyaç duyduğu sosyal ilişkiler arasındaki algılanan farktan doğan subjektif bir duygudur. Uzaktan çalışmada bu yalnızlık fiziksel değil, daha çok psikososyal izolasyon şeklinde kendini göstermektedir. Martin (2022), teleçalışan bireylerde duygusal bağ eksikliğinin daha yüksek oranda depresyon ve anksiyete ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

4.3. Psikolojik Uzaklık ve Aidiyet Kaybı

Uzaktan çalışmanın yol açtığı bir diğer önemli sorun, psikolojik uzaklık kavramıdır. Petitta ve Ghezzi (2025), bu kavramın özellikle iş performansı, duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Aidiyet duygusunun azalması bireyin çalışma ortamında anlam arayışını da olumsuz etkiler; yeni işe alınan ya da genç çalışanlarda kurumsal kültürle bütünleşememe sorunları daha sık yaşanmaktadır.

4.4. Örgütsel Müdahaleler ve Sosyal Bağların Güçlendirilmesi

Örgütler, sosyal bağlılığı artırıcı stratejiler geliştirerek psikolojik izolasyonun etkisini azaltabilirler. Bu stratejiler arasında gayri resmi çevrim içi toplantılar, mentorluk sistemleri, dijital aidiyet programları ve yöneticilerin düzenli birebir görüşmeler planlaması sayılabilir. Wang ve arkadaşları (2020), bu tür uygulamaların yalnızlık hissini azaltmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışan performansında iyileşme ve genel psikolojik iyi oluşta artış sağladığını ortaya koymuştur.

5. DİJİTAL İYİ OLUŞ: YENİ BİR KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Giderek artan çevrim içi etkileşimler, dijital cihazlara bağımlılık ve sürekli bağlantılı kalma hali, bireylerin teknolojiyi nasıl kullandıklarını ve bu kullanımın iyi oluş üzerindeki etkilerini daha görünür hale getirmiştir. Bu çerçevede "dijital iyi oluş" kavramı hem bireysel hem kurumsal düzeyde giderek önem kazanan bir alan haline gelmiştir (Al-Mansoori vd., 2023).

5.1. Dijital İyi Oluşun Tanımı ve Bileşenleri

Dijital iyi oluş; bireylerin dijital teknolojileri bilinçli, dengeli ve psikolojik olarak sağlıklı bir şekilde kullanmalarını ifade eder. Al-Mansoori ve arkadaşları (2023), dijital iyi oluşun beş temel bileşenini tanımlamaktadır: dijital farkındalık (teknoloji kullanımının zihinsel, fiziksel ve sosyal etkilerinin farkında olmak), dijital denge (teknolojiyi hayatın diğer boyutlarını ihmal etmeden kullanmak), dijital kontrol (kendi teknoloji kullanım alışkanlıklarını yönetebilmek), dijital güvenlik (güvenli, etik ve saygılı dijital davranışlar geliştirmek) ve amaçlı kullanım (teknolojiyi belirli amaçlarla bilinçli olarak kullanmak).

5.2. Dijital Mindfulness ve Teknolojik Farkındalık

Dijital iyi oluşun en önemli araçlarından biri, "dijital mindfulness" kavramıdır. Bu yaklaşım, bireylerin teknolojik uyarıcılara otomatik tepkiler vermek yerine bilinçli ve düşünerek yanıt vermesini önerir (Kamdar, 2024). Kamdar (2024), dijital mindfulness'ı teknoloji kullanımı sırasında "şimdi ve burada" kalabilme becerisi olarak tanımlar; bu beceri bireyin zihinsel sağlığını korumasının yanı sıra teknolojik araçlarla olan ilişkisinde öz denetimini de güçlendirir.

5.3. Dijital Detox Stratejileri

Setia ve arkadaşları (2025), dijital detox stratejilerini üç temel boyutta ele almıştır: neden (yoğun zihinsel yorgunluk, düşük odaklanma, duygusal tükenmişlik), nerede (iş dışı zamanlar, hafta sonları, tatiller, uyumadan önceki saatler) ve nasıl (uygulama kapatma, sosyal medya detoksu, dijital sessizlik saatleri, teknoloji oruçları). Bu stratejilerin etkili olabilmesi için bireylerin yalnızca dijital cihazlardan değil, aynı zamanda dijital zihniyetten de geçici olarak uzaklaşması gerekmektedir (Rayburn, 2024).

5.4. Tech-Life Dengesi: Yeni Nesil Yaşam Dengesi

Mahajan ve Guleria (2023), teknolojik araçların hem iş hem özel yaşamı şekillendirdiği dijital çağda, bu iki alanın keskin sınırlarla ayrılmasının giderek imkânsız hale geldiğini belirtmektedir. Tech-life dengesi, bireylerin hem çevrim içi hem çevrim dışı yaşantılarını dengelemesi ve teknolojiyi yaşam kalitesini artırmak için bir araç olarak kullanması anlamına gelir. Bu dengeyi sağlamak, uzun vadede tükenmişlikten korunma, odaklanma becerisinin gelişmesi ve daha kaliteli ilişkiler kurma açısından oldukça önemlidir.

5.5. Kurumsal Düzeyde Dijital İyi Oluş

Dijital iyi oluş sadece bireysel çabalarla sağlanabilecek bir hedef değildir. İş yerlerinin de dijital sağlık konusunda sorumluluk alması gerekir. Bu sorumluluk, çalışanlara yönelik "çevrim dışı kalma hakkı" tanımaktan teknoloji kullanım politikaları belirlemeye; psikolojik destek uygulamalarından liderlik eğitimlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Al-Mansoori ve arkadaşları (2023), bu tür dijital refah politikalarının bireysel sağlığın yanı sıra kurumsal verimliliği ve çalışan sadakatini de olumlu etkilediğini göstermektedir.

6. ÇALIŞANLARIN DİJİTAL BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ: PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Bireylerin dijital ortamlarda karşılaştıkları stresörlere karşı etkili başa çıkma stratejileri geliştirmeleri, psikolojik iyi oluşun korunmasında ve sürdürülmesinde kritik bir öneme sahiptir (Hayes & Feldman, 2022). Bu bölüm, dijital tükenmişliğe karşı çalışanların geliştirebileceği bireysel stratejileri ve kurumsal destek mekanizmalarını bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır.

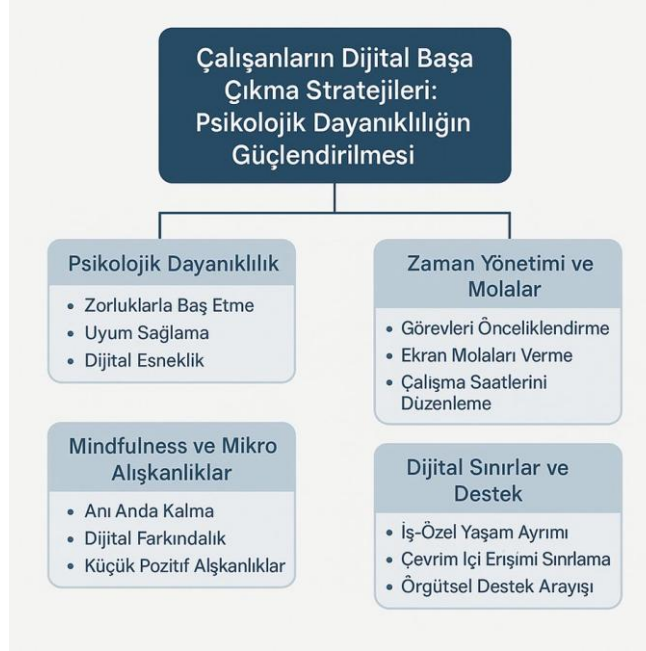
6.1. Psikolojik Dayanıklılık: Dijital Çağın Temel Yetkinliği

Psikolojik dayanıklılık (resilience), bireylerin stresli durumlara karşı uyum sağlama, toparlanma ve öğrenme kapasitelerini ifade eder. Zhang ve Leung (2023), dijital bağlamda dayanıklılığı "sürekli çevrim içi olmanın getirdiği zihinsel yorgunlukla başa çıkma ve sınır koyabilme becerisi" olarak tanımlamaktadır. Dayanıklı çalışanlar, dijital talepleri etkili biçimde yönetebilir, sınırlarını belirleyebilir ve çevrim içi ortamlarda dahi sosyal bağlarını sürdürebilir.

6.2. Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

Van Zyl ve Rothmann (2021), çalışanların en sık kullandığı başa çıkma yollarını beş kategoride özetlemektedir: zaman yönetimi (teknoloji kullanımına zaman sınırlamaları getirmek, iş saatleri dışında çevrim dışı kalma alışkanlıkları geliştirmek), ekran molaları ("20-20-20 kuralı" gibi pratikler), dijital sınır koyma (mesai saatleri dışında iş bildirimlerini kapatma), mikro alışkanlıklar (günde birkaç dakikalık dijital

detoks, kısa yürüyüşler veya nefes egzersizleri) ve fiziksel çevrenin düzenlenmesi (çalışma ortamının sadeleştirilmesi). Zhang ve Leung (2023), bu uygulamaların mindfulness ile desteklenmesinin stres yönetimi üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır.



Sekil 1. Çalışanların Dijital Başa Çıkma Stratejileri: Psikolojik Dayanıklılığın Güçlendirilmesi

6.3. Kurumsal Destek Mekanizmaları

Dijital tükenmişlikle mücadelede bireysel çabalar kadar kurumların sunduğu destek mekanizmaları da büyük önem taşır. Boison ve Burke (2025), kurumsal düzeyde uygulanabilecek stratejileri dört başlıkta özetlemektedir: iş yükü dengelemesi (aynı anda birden fazla platform kullanımı zorunluluğunun azaltılması), emosyonel destek (empatik liderlik uygulamaları ve birebir destek görüşmeleri), sosyal etkileşim fırsatları (sanal sosyal alanlar ve takım içi destek mekanizmalarının artırılması) ve mesleki gelişim olanakları (teknolojik araçların etkili kullanımı için sürekli eğitim programları).

6.4. Dijital Esneklik ve Uyum Yeteneği

Desmond ve Kyriacou (2024), "dijital esneklik" kavramını bireylerin dijital zorluklara karşı kendilerini yeniden yapılandırabilme yeteneği olarak tanımlar. Teknolojik değişimlere açık olmak, yeni dijital araçları öğrenmeye istekli olmak ve dijital ortamda iletişim becerilerini geliştirmek, dijital dayanıklılığı artıran faktörler arasındadır (Hayes & Feldman, 2022). Bu yetenek, yalnızca mevcut sorunlarla başa çıkmakla değil, aynı zamanda gelecekteki dijital dönüşümlere karşı hazırlıklı olmakla da ilişkilidir.

7. ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDERLİĞİN ROLÜ: DİJİTAL İŞ YAŞAMINDA PSİKOLOJİK GÜVENCENİN İNŞASI

Dijitalleşen iş ortamlarında çalışanların karşılaştığı psikososyal risklerin artışı, örgütlerin yalnızca üretkenlik odaklı değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlığını önceleyen liderlik anlayışlarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde yaygınlaşan hibrit ve uzaktan çalışma modelleri, örgütsel destek yapılarının ve lider davranışlarının yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır (Friganovic vd., 2025).

7.1. Örgütsel Destek Algısının Önemi

Örgütsel destek, çalışanların kendilerine değer verildiğini, ihtiyaçlarının farkında olduğunu ve kurum tarafından gözetildiklerini hissetmeleriyle ilişkilidir. Fauzi ve arkadaşları (2025), dijital ortamda etkili insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürdüğünü ve örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek duygusal destek, enstrümantal destek ve bilgilendirici destek olmak üzere üç temel alanda belirlenmiştir.

7.2. Psikolojik Güvenlik: Dijital Ortamda Yeni Bir İhtiyaç

Psikolojik güvenlik, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, hata yapmaktan korkmadıkları ve duygusal olarak tehdit hissetmedikleri iş ortamlarını ifade eder. Tawansi (2025), dijital dönüşüm süreçlerinde psikolojik güvenliğin yeniden tanımlanması gerektiğini ve liderlerin sanal ortamlarda dahi bu güveni tesis edecek iletişim modelleri geliştirmesi gerektiğini savunur.

7.3. Dijital Liderlik: Yeni Nesil Liderlik Yetkinlikleri

Geleneksel liderlik yaklaşımları, dijital iş ortamlarının hız, esneklik ve çok kanallı iletişim gibi doğasına tam olarak yanıt verememektedir. Dijital liderler; uzaktan ekip yönetimi, dijital etkileşimde empati kurma ve sanal ekip ruhu oluşturma gibi yetkinlikleri bünyesinde barındırmalıdır (Tawansi, 2025). Alitabar ve Parsakia (2025), dijital liderliğin sadece teknolojik liderlik değil, aynı zamanda insani liderlik olduğunu vurgulamaktadır.

7.4. Kurumsal Düzeyde Sistemik Uygulamalar

Kurumsal düzeyde psikolojik iyi oluşun sürdürülebilir hale gelmesi için destekleyici politikalar ve sistemik uygulamalar geliştirilmelidir. Bunlar arasında psikolojik iyi oluş programları (online psikolojik danışmanlık, meditasyon oturumları, mindfulness eğitimleri), çevrim dışı kalma hakkı, iletişim rehberleri ve izleme-değerlendirme sistemleri yer almaktadır. Fauzi ve arkadaşları (2025), bu uygulamaların yalnızca bireylerin stres düzeylerini azaltmadığını, aynı zamanda kurumların işveren markasını da güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

8. GELECEĞE YÖNELİK ÖNERİLER VE POLİTİKALAR: DİJİTAL PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz iş dünyasında, psikolojik iyi oluş yalnızca bireysel bir sorumluluk değil; aynı zamanda politika düzeyinde ele alınması gereken bir toplumsal meseledir. Dijital çağda sürdürülebilir bir psikolojik refah sisteminin inşası için çok katmanlı bir yaklaşım gereklidir (Ahmad & Ali, 2025).

8.1. Kurumsal Düzeyde Dijital Refah Politikaları

Subramanian ve Lin (2025), kurumlara yönelik dört temel stratejik politika önerisi sunmaktadır: Dijital Refah Yönetmeliği (kurum genelinde geçerli olan teknoloji kullanım rehberleri), ruh sağlığı göstergeleri takibi (dijital yorgunluk ve bağlantılılık düzeyi gibi metriklerin ölçülmesi), hibrit psikososyal destek sistemleri ve dijital yönetim ile etik kodları. Bu uygulamalar, çalışan verimliliğini artırmanın yanı sıra kurumsal itibar açısından da büyük önem taşımaktadır (Lu & Barrett, 2025).

8.2. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Politikalar

Ahmad ve Ali (2025), kamu politikalarının dijital iyi oluş perspektifiyle yeniden şekillendirilmesi için dört öneri sunmaktadır: ulusal dijital iyi oluş stratejileri, zorunlu dijital sağlık eğitimi, hibrit çalışma yasaları ve çapraz bakanlık işbirlikleri. Avrupa Birliği ülkelerinde bu tür koordineli girişimlerin dijital tükenmişlik vakalarında azalma ve genel iş doyumunda artışla sonuçlandığı belirtilmektedir (Nambisan vd., 2024).

8.3. Teknoloji Şirketleri ve Etik Sorumluluk

Dijital refahın sağlanması yalnızca kullanıcıların ya da çalışanların sorumluluğu değildir. Teknoloji şirketleri de bu süreçte etik sorumluluklar taşımaktadır. Bu şirketler; ekran süresi sınırlayıcılar, dijital molalar ve uyarı sistemleri gibi özellikler entegre etmeli; algoritma şeffaflığı sağlamalı ve özellikle genç kullanıcılar için psikolojik sağlığı önceleyen tasarım ilkeleri benimsemelidir. Lu ve Barrett (2025), dijital refah ilkelerinin ürün tasarımı süreçlerine entegre edilmesinin kullanıcı sağlığı üzerindeki etkisinin pozitif ve kalıcı olduğunu belirtmektedir.

8.4. Geleceğin İş Modelleri ve İyi Oluş

Nambisan ve arkadaşları (2024), geleceğin iş modellerinde psikolojik iyi oluşun dört temel taşı olacağını öngörmektedir: esnek zaman ve mekân (çalışanların kendi verimlilik döngülerine göre çalışabildiği ortamlar), amaç odaklılık (bireylerin kendi değerleriyle örtüşen işlerde çalışma isteği), topluluk desteği (sanal da olsa aidiyet hissi veren çalışma yapıları) ve sürekli öğrenme ile psikolojik gelişim (dijital okuryazarlık eğitimlerinin yaygınlaştırılması).

9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dijitalleşmenin iş yaşamında ve günlük hayatta yarattığı dönüşüm, bireylerin psikolojik yapıları üzerinde karmaşık ve çoğu zaman çelişkili etkiler doğurmuştur. Bir yandan teknoloji esneklik, verimlilik ve erişilebilirlik gibi önemli fırsatlar sunarken; diğer yandan sürekli bağlantılı olma zorunluluğu, dijital stres, siber yorgunluk, yalnızlık ve tükenmişlik gibi ciddi tehditlerle psikolojik iyi oluşu zedelemektedir. Bu derleme, dijital çağda çalışanların psikolojik iyi oluşunu çok boyutlu olarak ele almış, tehditleri ve fırsatları bütüncül bir yaklaşımla tartışmıştır.

Özellikle uzaktan çalışma, hem fiziksel hem de duygusal izolasyonu tetikleyerek aidiyet duygusunda azalmaya, iletişim kopukluklarına ve yalnızlığa neden olabilmektedir. Diğer yandan "dijital iyi oluş" kavramı, teknolojiyle sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurmanın önemini vurgulamakta; dijital farkındalık, mindfulness ve tech-life dengesi gibi uygulamaları ön plana çıkarmaktadır.

Bireyler için dijital başa çıkma stratejilerinin güçlendirilmesi, dijital stresin ve tükenmişliğin önlenmesinde temel rol oynamaktadır. Örgütsel destek ve dijital liderlik, bireylerin psikolojik iyi oluşlarını sürdürebilmeleri için kritik koruyucu faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede geleceğe yönelik politikaların oluşturulması elzemdir. Hem kurum içi uygulamaların hem de kamu politikalarının dijital refah perspektifiyle yeniden tasarlanması, psikolojik iyi oluşun uzun vadede korunmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, dijital çağda psikolojik iyi oluş tek bir aktörün çabasıyla değil; birey, kurum, teknoloji geliştiricileri ve politika yapımcıların eşgüdüllü katkılarıyla inşa edilecek çok katmanlı bir yapıdır. Bu sürecin merkezine yalnızca üretkenliği değil, insani sürdürülebilirliği yerleştirmek, dijital toplumların geleceği için hayati bir zorunluluktur.

KAYNAKÇA

- Ahmad, A., & Ali, S. (2025). Policies for mental health and well-being in the digital workplace: A review of international frameworks. *Journal of Workplace Psychology and Policy*, 11(2), 85-104.
- Al-Mansoori, R. S., Al-Thani, D., & Ali, R. (2023). Designing for digital wellbeing: From theory to practice—a scoping review. *Emerging Technologies*, 2023, 9924029. <https://doi.org/10.1155/2023/9924029>
- Alitabar, S. H. S., & Parsakia, K. (2025). Psychological resilience in the workplace of the future: A qualitative scenario analysis. *Journal of Foresight and Public Health*. <https://www.journalfph.com/index.php/jfph/article/view/4>
- Boison, B., & Burke, A. (2025). Navigating emotional and professional challenges in remote teaching: Examining teacher well-being, burnout, and socio-emotional learning through the Job Demands-Resources (JD-R) model. *British Journal of Teacher Education and Pedagogy*, 1(1). <https://al-kindipublishers.org/index.php/bjtep/article/view/8997>
- Caratozzolo, P., Chans, G. M., & Dominguez, A. (2025). Continuing engineering education for a sustainable future. *Frontiers in Education*, 10, 1629507. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1629507>
- Christakis, D. A., & Hale, L. (2025). *Handbook of Children and Screens: Digital Media, Development, and Well-Being from Birth Through Adolescence*. Springer. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/96085>
- Desmond, T., & Kyriacou, T. (2024). From survival to thriving: Employee adaptation in hybrid and digital workplaces. *Employee Relations*, 46(1), 110-126.
- Erdoğan, A. (2024). Digital burnout among employees: The hidden danger of the digital age. *Recent Research in Economics and Administrative Sciences*, 17, 15-32.
- Farmanesh, P., Vehbi, A., & Solati Dehkordi, N. (2025). Uprooting technostress: Digital leadership empowering employee well-being in the era of Industry 4.0. *Sustainability*, 17(19), 8868. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8868>
- Fauzi, H., Laelawati, K., & Pertiwi, D. (2025). Human resource management strategies to reduce burnout and improve well-being: A literature review with the Job Demands-Resources framework. *Jurnal Economic Resource*, 5(1). <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/JER/article/view/1521>

- Friganovic, A., Bošković, S., & Nurcek, S. K. (2025). Patient and medical staff safety and healthy work environment in the 21st century—Are we ready? *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1677117>
- Hayes, L. L., & Feldman, G. (2022). Digital resilience: A framework for adaptive coping in the era of remote work. *Behavioral Sciences*, 12(3), 245.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/8/293>
- Kamdar, N. (2024). The Art of Tech-Life Balance: Setting Healthy Boundaries with Your Devices. <https://www.unplugtribe.com/the-art-of-tech-life-balance/>
- Li, X., Seah, R. Y. T., & Yuen, K. F. (2025). Mental wellbeing in digital workplaces: The role of digital resources, technostress, and burnout. *Technology in Society*, 75, 102429. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102429>
- Lu, Y., & Barrett, M. (2025). Monitoring digital well-being: Design and policy tools for organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 223-240.
- MacCormick, J. S., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics*, 41(3), 194-201.
- Mahajan, S., & Guleria, N. (2023). Tech-life balance is a new work-life balance of current digital society. *Journal of the Asiatic Society of Mumbai*, 97(2), 125-133.
- Malik, M., Walker, K., Weeks, K., & Bafna, T. (2025). Burnout, wellbeing, and resilience of healthcare workers in the post-COVID world. *Frontiers in Medicine*, 12, 1679590. <https://doi.org/10.3389/fmed.2025.1679590>
- Martin, S. N. (2022). Social Connectedness within Teleworking Environments. [Doctoral Dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations & Theses.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2024). The digital transformation of work: Strategic foresight and workforce mental health. *Harvard Business Review Future Series*.
- Paigude, S., Pangarkar, S. C., & Majajan, R. A. (2025). Occupational health in the digital age: Implications for remote work environments. *European Journal of Occupational Health*.
- Palmucci, D. N., & Santoro, G. (2024). Managing employees' needs and well-being in the post-COVID-19 era. *Management Decision*, 62(3), 755-771. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-0233>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, disconnected, or detached? Examining the effects of psychological disconnectedness and cynicism on employee performance, wellbeing, and work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136318>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Remote work and psychological distance: Organizational belongingness as a resource against work stressors and employee performance impairment. *Sustainability*, 17(4), 1342. <https://doi.org/10.3390/su17041342>
- Rayburn, G. (2024). *Digital Detox: Reclaiming Your Life in a Hyperconnected World*. Google Books.
- Setia, S., Gilbert, F., Tichy, M. L., Redpath, J., & Shahzad, N. (2025). Digital detox strategies and mental health: A comprehensive scoping review of why, where, and how. *Cureus*, 17(10), e278251. <https://www.cureus.com/articles/336341>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in Psychology*, 11, 620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Subramanian, K., & Lin, Y. (2025). Digital resilience in emerging workplace models: Frameworks for sustainable employee well-being. *Technology and Society Futures*, 8(1), 42-59.
- Supriyadi, T., Sulistiasih, S., & Rahmi, K. H. (2025). The impact of digital fatigue on employee productivity and well-being: A scoping literature review. *Journal of Social Psychology*.

- Suvarna, A. (2025). AI-enabled predictive analytics for employee well-being: A cluster-based approach to proactive HR strategies in the digital era. *ICTACT Journal on Management Studies*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5283516
- Taser, D., Aydin, E., & Tuncer, B. (2023). Digital fatigue and cognitive load among teleworkers: A cross-cultural study. *Human Technology*, 19(1), 101-119.
- Tawansi, K. (2025). The role of nonprofit leadership in digital transformation, service design and delivery. In *Digital Transformation in the Disability and Mental Health Sector* (pp. 191-210). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-96-3113-1_9
- Van Zyl, L. E., & Rothmann, S. (2021). Positive coping and digital job crafting as predictors of psychological well-being. *Current Psychology*, 40(5), 2317-2332.
- Wang, H., Ding, H., & Kong, X. (2023). Understanding technostress and employee well-being in digital work: The roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*, 44(4), 1234-1251. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0480>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(4), 887-902. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Zhang, S., & Leung, C. H. (2023). Building resilience in digital work: The mediating role of mindfulness and boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 145-162.