

İŞ GÜCÜ VE ÇALIŞMA MODELLERİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Dr. Öğr. Üyesi Vural AKAR

ISBN: 978-625-5753-37-3

Ankara -2025

İŞ GÜCÜ VE ÇALIŞMA MODELLERİNİN DÖNÜŞÜMÜ

YAZAR

Dr. Öğr. Üyesi Vural AKAR

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Domaniç Hayme Ana Meslek
Yüksekokulu, Kütahya, Türkiye.

vural.akar@dpu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0804-3550

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17984899>



Copyright © 2025 by UBAK publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by

any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. UBAK International Academy of Sciences Association

Publishing House®

(The Licence Number of Publicator: 2018/42945)

E mail: ubakyayinevi@gmail.com

www.ubakyayinevi.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

UBAK Publishing House – 2025©

ISBN: 978-625-5753-37-3

December / 2025

Ankara / Turkey

ÖNSÖZ

Sanayi Devrimi'nden günümüze, iş gücü yapısı, üretim kalıpları ve çalışma modelleri sürekli bir dönüşüm halinde olmuştur. Bu dönüşüm, teknolojik yeniliklerin, ekonomik dalgalanmaların, küreselleşmenin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle farklı boyutlar kazanmıştır. Özellikle dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ ve bilgi teknolojilerinin iş hayatına entegrasyonu, çalışma modellerinde köklü bir paradigma değişimine yol açmıştır.

Bu kitap, bu dönüşümün tarihsel kökenlerini, güncel dinamiklerini ve gelecekteki etkilerini bütünsel bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Endüstriyel toplumdan dijital topluma geçiş sürecinde ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel yapılardan liderlik yaklaşımlarına, çalışan yetkinliklerinden örgüt kültürüne kadar geniş bir alanı yeniden tanımlamaktadır.

Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte iş gücü piyasalarının yapısı değişmiş, mekânsal sınırlar giderek belirsizleşmiş ve dijital platformlar aracılığıyla yürütülen yeni istihdam biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, iş gücü piyasalarının doğasını dönüştüren ve geleneksel istihdam ilişkilerinin ötesine geçen yeni bir çalışma paradigmasının temel unsurları haline gelmiştir.

Kitap, dijital dönüşümün örgütsel yapılar ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini, teknolojik gelişmelerin iş gücü yetkinliklerini nasıl yeniden şekillendirdiğini, otomasyonun istihdam üzerindeki olası sonuçlarını ve gig ekonomisi gibi yeni istihdam biçimlerinin toplumsal etkilerini analitik bir çerçevede incelemektedir. Ayrıca, insan-makine iş birliğinin yükselişini, liderlik yaklaşımlarının dönüşümünü ve gelecekteki iş gücüne yönelik stratejik projeksiyonları da ele almaktadır.

"İş Gücü ve Çalışma Modellerinin Dönüşümü" başlıklı bu çalışma, hızla değişen çalışma ortamına teorik ve kavramsal bir katkı sağlamayı ve örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler alanlarındaki güncel tartışmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın akademisyenlere, araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara hem kavramsal hem de pratik düzeyde yeni bir bakış açısı sunmasını umuyoruz.

19.12.2025

Dr. Öğr. Üyesi Vural AKAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
GİRİŞ: YENİ ÇALIŞMA EVRENİNE DOĞRU	5
1. İş Gücü ve Çalışma Modellerinin Dönüşümü: Paradigma Değişimi	7
1.1 Tarihsel Perspektif: Sanayi Devriminden Dijital Çağa	7
1.2 Dönüşümün Temel Dinamikleri.....	9
1.3 Dijital Dönüşüm ve Yeni Çalışma Modelleri.....	12
1.4 İş Gücünde Yetkinlikler ve Adaptasyon	16
1.5 Liderlik, Kültür ve Örgütsel Faktörler	19
2. Küreselleşme ve Teknolojik Etkiler: Sınırların Ortadan Kalkışı.....	21
2.1 Teknoloji Transferi ve Dijitalleşme	22
2.2 Ekonomik Büyüme, İstihdam ve Eşitsizlik	24
2.3 Çevresel ve Sosyal Sonuçlar	24
3. Esnek Çalışma ve Uzaktan Çalışma Modelleri: Mekânın Önemsizleşmesi	26
3.1 Temel Faydalar ve Yaygınlık	27
3.2 Karşılaşılan Zorluklar ve Riskler	27
3.3 Hibrit Modeller ve Gelecek Trendleri	28

4. Hibrit ve Melez Çalışma Modelleri: En İyiyi Birleştirmek	30
4.1 Temel Kavramlar ve Uygulama Alanları.....	31
4.2 Avantajlar ve Zorluklar.....	32
5. Otomasyon ve Yapay Zekânın İşgücüne Etkisi: İnsan ve Makine Ortaklığı.....	34
5.1 Temel Etkiler ve Dönüşüm Alanları.....	35
5.2 Gelecek Perspektifi	38
6. Gig Ekonomisi ve Serbest Çalışma: Bağımsızlığın Yükselişi ve Riskleri.....	40
6.1 Esneklik ve Bağımsızlık: Temel Çekicilikler	41
6.2 Belirsizlik, Prekarite ve Psikolojik Etkiler	43
6.3 Dijital Beceriler ve Platform Stratejileri.....	43
7. Gelecek Perspektifi: İnsan-Makine İşbirliğinden Toplumsal Dönüşüme.....	47
7.1 Temel Unsurlar ve Beklentiler	48
SONUÇ: GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK	51
KAYNAKÇA.....	53

İŞ GÜCÜ VE ÇALIŞMA MODELLERİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Dr. Öğr. Üyesi Vural AKAR

GİRİŞ: YENİ ÇALIŞMA EVRENİNE DOĞRU

İş gücü ve çalışma modelleri, yirmi birinci yüzyılda küresel ekonomideki hızlı teknolojik ilerlemeler ve sosyoekonomik değişimlerin etkisiyle köklü bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Dijitalleşme, yapay zekâ ve küreselleşme gibi mega trendler, sadece iş yapış biçimlerimizi değil, aynı zamanda "iş" ve "çalışan" kavramlarının anlamını yeniden yazmakta, örgütsel yapıları, çalışanların rollerini ve iş güvencesi kavramını da derinden etkilemektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Autor, 2015).

Küresel ölçekte dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ, demografik değişimler ve toplumsal beklentilerdeki farklılaşma, iş gücü ve çalışma modellerini hızla yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel iş tanımları, çalışma mekânları ve liderlik anlayışları, teknolojik gelişmeler, COVID-19 pandemisi, milletlerin rekabet yarışı gibi mega-dönüşümlerle birlikte köklü bir değişim sürecine girmiştir (Trenerry vd., 2021; Lim, 2023; Kosat, 2025; Hou & Sing, 2025; Martin, 2025). Çalışma yaşamında gözlemlenen bu değişim; esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, hibrit modeller ve "gig" ekonomisi gibi yeni uygulamaların yaygınlaşmasıyla somutlaşmaktadır. Otomasyon ve yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu, iş gücü planlamasında stratejik bir dönüşümü zorunlu kılmaktadır (Susskind & Susskind, 2017).

Yirmi birinci yüzyıl, iş dünyasını köklerinden sarsan bir dönüşüm fırtınasına sahne olmaktadır. Bir zamanlar endüstriyel üretimin katı hiyerarşileri ve sekizden beşe mesai anlayışıyla şekillenen çalışma hayatı, bugün yerini coğrafi sınırlardan bağımsız, esnek ve proje odaklı modellere bırakmaktadır. Bu paradigma değişimi, organizasyonları daha çevik ve yenilikçi olmaya zorlarken, çalışanlardan da sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneği talep etmektedir. COVID-19 pandemisi ise bu dönüşümü beklenmedik bir şekilde hızlandırarak, uzaktan ve hibrit çalışma modellerini bir gecede küresel bir norma dönüştürmüştür (Lim, 2023; Martin, 2025). Bu bölümde, iş gücü ve çalışma modellerinin dönüşümü, tarihsel bir perspektiften başlayarak, temel dinamikleri, getirdiği fırsatlar, barındırdığı riskler, güncel eğilimler ve geleceğe yönelik öngörüler ekseninde, eleştirel bir bakış açısıyla ayrıntılı olarak incelenecektir. Amacımız, bu yeni çalışma evreninin haritasını çıkarmak ve geleceğin iş dünyasını şekillendirecek stratejilere ışık tutmaktır.

1. İŞ GÜCÜ VE ÇALIŞMA MODELLERİNİN DÖNÜŞÜMÜ: PARADİGMA DEĞİŞİMİ

İş gücü ve çalışma modelleri, tarih boyunca ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimlerden önemli ölçüde etkilenmiştir. Küresel ölçekte teknolojik gelişmeler, otomasyon, yapay zekâ ve pandemi gibi mega-dönüşümler, iş gücü ve çalışma modellerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. Bu dönüşüm, işin yapılış biçiminden çalışan beklentilerine, liderlikten örgütsel kültüre kadar çok katmanlı bir yeniden yapılanmayı gerektirmektedir. Bu bölümde, öncelikle tarihsel perspektif ele alınacak, ardından günümüzdeki dönüşümün temel dinamikleri incelenecektir.

1.1 Tarihsel Perspektif: Sanayi Devriminden Dijital Çağa

Endüstri devrimi, modern iş gücünün oluşumunda bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Buhar gücünün kullanımı, fabrikaların kurulması ve standart üretim süreçlerinin benimsenmesi, iş gücünü büyük ölçüde organize etmiş ve işin doğasını temelden değiştirmiştir (Mokyr, 2010). 20. yüzyılın başlarında Taylorist üretim yöntemleri ve Fordist montaj hatları, iş süreçlerini daha verimli hale getirirken, çalışanları tekrarlayan ve uzmanlaşmış görevlere tabi tutmuştur (Braverman, 1998). İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ise hizmet sektörünün büyümesi ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, iş gücünün daha bilgi temelli ve esnek bir yapıya evrilmesini sağlamıştır (Castells, 2011). 1980'lerden itibaren küreselleşmenin hız kazanması ve bilişim

teknolojilerinin yaygınlaşması, sınır ötesi iş ilişkilerini mümkün kılmış ve çalışan profillerini çeşitlendirmiştir.

Modern çalışma hayatının temelleri, buhar makinesinin icadıyla atılan Sanayi Devrimi'ne dayanır. Fabrika sistemi, iş gücünü belirli bir mekânda ve zamanda toplayarak seri üretimi mümkün kılmış, bu da Taylorist ve Fordist yönetim anlayışlarını doğurmuştur (Braverman, 1974). Bu modelde iş, standartlaştırılmış, tekrara dayalı ve sıkı bir denetime tabi görevlerden oluşuyordu. 20. yüzyılın ikinci yarısında hizmet sektörünün yükselişi ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, "beyaz yakalı" çalışan profilini ve bilgiye dayalı işleri ön plana çıkardı (Castells, 2011). Ancak asıl kırılma, internetin yaygınlaşması ve dijital teknolojilerin yükselişiyle yaşandı. Bu yeni dönem, işin mekândan ve zamandan giderek daha fazla soyutlandığı, esnekliğin ve yaratıcılığın temel değerler haline geldiği bir çağın kapılarını araladı.

Kısaca özetlemek gerekirse tarihsel sürece bakıldığında, teknolojinin her zaman işin doğasını belirleyen ana güç olduğu görülmektedir. Buhar gücü insanları fabrikalara toplarken, internet ve bulut teknolojileri onları yeniden evlerine ve istedikleri herhangi bir yere dağıtmaktadır. Bu, aslında merkezîyetçi bir çalışma modelinden, ağ tabanlı ve dağıtık bir modele geçişin hikâyesidir. Bu tarihsel perspektif, günümüzdeki dönüşümün sadece bir "trend" olmadığını, kökleri daha derinlerde olan teknolojik ve toplumsal bir evrimin sonucu olduğunu anlamamızı sağlar.

1.2 Dönüşümün Temel Dinamikleri

Günümüz iş dünyası, benzeri görülmemiş bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu dönüşümün merkezinde ise geleceğin çalışma ortamını, iş yapış şekillerini ve başarı tanımlarını yeniden yazan dört temel dinamik bulunmaktadır: Teknolojik ilerleme, çalışma modellerinde esneklik, beceri ve yetkinlik dönüşümü ile liderlik ve örgütsel kültür. Bu dinamikler, birbirleriyle etkileşim içinde, kurumların ve bireylerin geleceğe uyum sağlama kapasitesini belirlemektedir.

- ***Teknolojik İlerleme:*** Dönüşümün en önemli katalizörü olan teknolojik ilerleme, Dördüncü Sanayi Devrimi'nin bir yansıması olarak üretim, yönetim ve değer katma süreçlerini temelden yeniden yapılandırmaktadır. Yapay zeka (AI), makine öğrenmesi, nesnelerin interneti (IoT) ve ileri veri analitiği gibi teknolojiler, salt operasyonel verimlilik artışının ötesinde, veri-temelli karar alma (data-driven decision-making) mekanizmalarını kurumsallaştırarak stratejik birer varlık haline gelmiştir. Hedefine başarılı bir şekilde ulaşmak için çevreyi algılayan akıllı ajan makinelerinden oluşan bir sistem yapay zekâyı temsil eder (Kosat, 2024a). Teknolojinin artık destekleyici bir fonksiyon olmaktan çıkıp, kurum stratejisinin merkezine yerleşmesi, rekabet avantajının sürdürülebilirliği için kritik bir önkoşuldur. Bu süreçte teknolojik gelişmelerin artması iş yaşamlarını kolaylaştıran teknolojilerin bireylerin yaşamlarına daha fazla dahil olması, işletmelerin teknoloji

tabanlı uygulamaları, faaliyetlerine eklemesini zorunlu hale getirmiştir (Bay & Uyar, 2023).

Teknolojik ilerleme, otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, iş süreçlerini ve iş gücünün rolünü yeniden tanımlamaktadır. Bu gelişmeler, verimlilik ve inovasyonu artırırken, iş kaybı ve beceri uyumsuzluğu gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmektedir (Warner & Wäger, 2019; Ewim vd., 2021; Trenerry vd., 2021; Martin, 2025).

- **Çalışma Modellerinde Esneklik:** Uzaktan ve hibrit çalışma, pandemiyle birlikte hız kazanarak, iş-yaşam dengesi ve çalışan beklentilerinde kalıcı değişikliklere yol açmıştır (Robertson, 2000; Hou & Sing, 2025).

Çalışma hayatının mekânsal ve zamansal sınırlarını yeniden tanımlayan esnek çalışma modelleri, geçici bir eğilim olmaktan çıkarak kalıcı bir örgütsel norma dönüşmüştür. Uzaktan (remote) ve hibrit (hybrid) çalışma pratikleri, fiziksel mevcudiyet yerine sonuç odaklılığı ve bireysel özerkliği ön plana çıkarmaktadır. Bu yeni konfigürasyon, kurumlara küresel yetenek havuzuna erişim imkânı tanırken, aynı zamanda yüksek güven kültürüne dayalı asenkron iş birliği modellerinin ve etkin dijital altyapıların tesis edilmesini zorunlu kılmaktadır. İş-yaşam dengesinden iş-yaşam entegrasyonuna geçiş, bu yeni çalışma düzeninin sosyolojik bir çıktısı olarak değerlendirilmelidir.

- ***Beceri ve Yetkinlik Dönüşümü:*** Teknolojik ve örgütsel değişimler doğrultusunda, beşerî sermayenin sahip olması gereken beceri ve yetkinlik setleri de radikal bir dönüşüm geçirmektedir. Rutin ve algoritmik görevlerin otomasyonu, insan emeğini analitik düşünme, problem çözme, yaratıcılık ve duygusal zekâ gibi üst düzey bilişsel ve sosyal yetkinliklere yöneltmektedir. Bu durum, teknik dijital okuryazarlığın yanı sıra adaptasyon, öğrenme çevikliği ve karmaşıklıkla başa çıkma gibi becerileri de ön plana çıkarmaktadır.

Dijital okuryazarlık, adaptasyon, yaratıcılık ve sürekli öğrenme, yeni iş dünyasında öne çıkan beceriler haline gelmiştir (Ewim vd., 2021; Trenerry vd., 2021; Alrasheedi vd., 2022; Muduli & Choudhury, 2025). Dolayısıyla "yaşam boyu öğrenme" (lifelong learning) kavramı, bireysel bir tercih olmaktan çıkarak, istihdam edilebilirliğin sürdürülmesi için kurumsal ve bireysel düzeyde stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

- ***Liderlik ve Örgütsel Kültür:*** Örgüt kültürü, bir organizasyonun karar verme sürecini yönlendiren ortak ilkeleri, değerleri ve normları içerir (Kosat, 2023).Dönüşüm sürecinin başarısı ve sürdürülebilirliği, liderlik yaklaşımlarının ve bu yaklaşımlar tarafından şekillendirilen örgütsel kültürün adaptasyon kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir, Bu başarı üzerinde, yenilikçi liderlik, katılımcı yönetim ve esnek örgütsel kültürün etkisi oldukça büyüktür (Manley & Jackson, 2020; Alrasheedi vd., 2022; Leso vd., 2023; Lim, 2023). Bu

kapsamda, günümüz yoğun rekabet ortamında ve oldukça dinamik olan çalışma koşullarında liderliğin örgütsel sonuçlarının örgütler açısından oldukça önemli bir role sahip olduğu söylenebilir (Uyar, 2024).

Geleneksel, hiyerarşik ve komuta-kontrol odaklı liderlik modelleri, yerini daha dağıtılmış (distributed), hizmetkâr (servant) ve koçluk odaklı yaklaşımlara bırakmaktadır. Liderlerden beklenen, belirsizliği yönetme, psikolojik güvenliğin tesis edildiği kapsayıcı ortamlar yaratma ve sürekli öğrenmeyi teşvik etme becerisidir. Örgütsel kültür ise bu dönüşümü mümkün kılan veya engelleyen temel normatif çerçeveyi oluşturur. İnovasyonu, risk almayı ve açık iletişimi destekleyen adaptif bir kültür, kurumun değişim karşısındaki direncini ve çevikliğini belirleyen en temel unsurdur.

1.3 Dijital Dönüşüm ve Yeni Çalışma Modelleri

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasındaki değişimlerin ve yeni çalışma modellerinin ortaya çıkışının temel itici gücüdür. 21. yüzyıldaki hızlı dijitalleşme temposu, iş süreçlerini, organizasyon yapılarını ve iş gücünü kökten yeniden şekillendirmektedir. Özellikle COVID-19 salgını, dijital ortamın etkisini daha da artırmış ve uzaktan ve hibrit çalışma gibi yeni çalışma modelleri hızla yaygınlaştırmıştır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin iş hayatı üzerindeki etkisine ve yeni çalışma modellerine çok yönlü bir yaklaşım şarttır. Dijitalleşme, iş yerlerinde otomasyon, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Pandemi sonrası dönemde, dijital teknolojilerin hızla

benimsenmesi, esnek ve sürdürülebilir iş modellerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Sağlık, güvenlik ve sürdürülebilirlik uygulamaları, ofis tasarımında ve operasyonel stratejilerde kalıcı değişikliklere yol açmıştır (Trenerry vd., 2021; Mokoena & Baduza, 2023; Hou & Sing, 2025; Martin, 2025).

Dijital dönüşüm olanağı, yalnızca teknolojik araçların iş akışlarına entegrasyonunu değil, aynı zamanda organizasyonel yönetimi, liderlik anlayışının ve iş biçimleri biçimlerinin kayıtlı biçimlerini de içermektedir. Örneğin, Özmen ve arkadaşları (2022: 216), dijital ortamdaki işletmelerinde büyümekte olan bir değişim yönetimi konusu olarak ele alındığını ve dijital liderlik yaklaşımıyla tüm grupların ve çalışanların yönetildiğini belirtiyor. Bu çalışma, dijitalleşmenin hem bireysel hem de öğrenilebilir düzeyde nasıl anlaşıldığını ve başladığını ortaya koymakta; Dijital kimliklerin, mevcut örneklerin dijitalle uyarlanması ve yeni iş parçacıklarının gerçek anlamda merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu durum, dijital varlığın yalnızca teknik bir sürecin olmaması, aynı zamanda insan kaynağı yönetimi, liderlik ve organizasyonel değişimle iç içe devam ettiğini gösteriyor.

Dijitalleşmenin çalışanların iş modelleri üzerindeki etkisi, yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır. Uğur ve Ataseven (2022: 358), dijital ortamdaki zorunlu bir süreç olarak yeni iş modelleri ürettiğini ve başarılı dijital dönüşüm süreçlerinden geçen işletmelerin gelişmiş iş modelleriyle öne çıktığını belirtmektedir. Bu bağlamda, dijital ortamda bulunan işletmelerde yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda iş yapış biçimlerinde ve örgüt stratejilerde kalıcı

bir değişimin ortaya çıktığı görölmektedir. Söz konusu değişim, gelecekteki gelişmeleri öngörme ve değişimin gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

Dijital dünyanın iş dünyasında getirdiğı önemli değişikliklerden biri, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıdır. COVID-19 pandemisinden bu yana, "dijital liderlik" ve "uzaktan liderlik" gibi konulardaki literatürde büyük bir patlama yaşanmış ve hibrit ve sanal çalışma ortamlarının çalışan bağlılığı ve esnek liderlik modelleri üzerindeki etkisi önemli araştırma ve geliştirme çalışmalarının konusu haline gelmiştir. Dahası, sanal ve hibrit çalışma ortamlarının çalışan bağlılığı ve esnek yönetim modelleri üzerindeki etkisi, dijital teknolojilerin iş hayatı üzerindeki etkisinin çok yönlü bir yansıması olarak kolayca yorumlanabilir.

Dijital dönüşümün iş gücü piyasası üzerindeki etkisi, iş gücünün dijitalleşmesi ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıyla daha da belirgin hale gelmiştir. Özey Acar ve Mollavelioğlu (2024: 145), dijital teknolojilerin iş gücü piyasasına entegrasyonu ile birlikte yeni ekonomideki emeğin "dijital emek" haline geldiğini ve işletmelerdeki neredeyse tüm süreçlerin dijital teknolojiler tarafından dönüştürüldüğünü vurgulamaktadır. Ülkelerin, özellikle COVID-19 pandemisiyle birlikte, uzaktan dijital çalışmaya hızla geçiş yaptığı ve bu modelin birçok ülkede kalıcı hale geldiğı belirtilmektedir. Bu süreç, dijitalleşmenin iş gücü piyasalarında ve işletme organizasyonlarında köklü bir dönüşüme yol açtığını göstermektedir.

Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi, yalnızca büyük işletmelerde değil, aynı zamanda KOBİ'lerde de önemli bir dönüşüme yol açmaktadır. Yıkılmaz ve Kör (2023: 662), dijital dönüşümün KOBİ'lerde radikal bir değişim sürecini başlattığını ve KOBİ'lerin bu süreçte büyük işletmelerin gerisinde kaldığını belirtmektedir. Bu bulgu, dijital dönüşümün farklı büyüklükteki işletmelerde farklı dinamikler yarattığını ve yeni iş modelleri geliştirilirken işletme ölçeğinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi, yeni teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunda ve organizasyonel yapıların yeniden tasarlanmasında da açıkça görülmektedir. Yoşumaz (2024: 251), endüstriyel meta veri teknolojisinin dijital dönüşüm sürecinde yeni bir katalizör olduğunu ve akıllı süreçler, çalışan-teknoloji iş birliği ve veri ve bilgi döngüsü altyapısının işlevselliği gibi süreçlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Dijital ikizler, blok zinciri, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik ve yapay zekâ gibi teknolojilerin endüstriyel meta veri teknolojisinin altyapısını oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşümün yeni nesil teknolojilerle bir araya geldiğinde iş modellerinde daha derin ve kapsamlı bir dönüşüme yol açtığını göstermektedir.

Sonuç olarak, iş dünyasında yaşanan dönüşüm çok boyutlu ve disiplinler arası bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Dijitalleşme, liderlik, insan kaynakları yönetimi, çalışan deneyimi, iş-yaşam dengesi, sosyal sermaye, yasal düzenlemeler ve teknolojik altyapı gibi birçok unsurun etkileşimiyle şekillenen bu dönüşüm, geleceğin iş dünyasında

sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler ve çalışanlar için kritik öneme sahiptir.

1.4 İş Gücünde Yetkinlikler ve Adaptasyon

Dijital dönüşüm, modern iş dünyasında bir paradigma değişimine yol açarak, rekabet avantajı elde etmek için yeni dijital varlıklar, esneklik, uyum sağlama ve sürekli öğrenme gibi kavramları öne çıkarmıştır. Dijitalleşmenin hızla ilerlemesi, işletme büyümesinin, organizasyon yapılarının ve çalışan rollerinin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmıştır. Teknolojik altyapıdaki iyileştirmelerle sınırlı olan bu dönüşüm süreci, kullanıcı ihtiyaçlarının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasıyla daha da güçlenmektedir. Dijital dönüşüm, çalışanlardan yeni dijital yetkinlikler, esneklik, adaptasyon ve sürekli öğrenme beklentisini artırmıştır. Çalışanların teknolojiye uyumu, bilgi paylaşımı, psikolojik güçlenme ve hareketlilik, dijital dönüşümde iş gücü bağlılığını ve verimliliğini artıran temel faktörler olarak öne çıkmaktadır (Alrasheedi vd., 2022; Hizam vd., 2023; Sharma vd., 2024; Muduli & Choudhury, 2025). Ayrıca, iş gücünün değişime hazır olması, dönüşümün başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Sharma vd., 2024; Muduli & Choudhury, 2025).

Dijital parametrelerin etkisi, iş modellerinin, daha geniş organizasyon yapılarının ve organizasyonel yapıların yeniden yapılandırılmasına yol açmıştır. Turkyilmaz'ın (2024: 276) belirttiği gibi, dijital dönüşüm, karmaşıklığı, rekabet gücünü ve verimliliği artıran ve işletmeleri derinden etkileyen ekonomik büyüme fırsatları sunmaktadır. Bu fiziksel

dijital varlık, yalnızca teknoloji aracılığıyla değil, aynı zamanda insan kaynakları ve organizasyon kültürü aracılığıyla da bütünsel olarak ele alınmalıdır.

İşgücünün dijital ortamından ortaya çıkan en önemli beklentilerden biri, insanların dijitalleşmesinin ortaya çıkmasıdır. Dijital yetkinlik, bir bireyin dijital teknolojileri etkili, üretken ve güvenli bir şekilde kullanma becerisini ifade eder. Tutar ve arkadaşları (2024: 42) tarafından geliştirilen üç boyutlu- işgören dijital yetkinlik algısı, işgören dijital uyum algısı, işgören dijital kaygı algısı- dijital yetkinlik ölçeği, işgörenlerin dijital yetkinliklerini değerlendirmek için güvenilir ve geçerli bir araçtır. Dijital dönüşüm sürecinde, çalışanların hem bireysel hem de kolektif olarak dijital yeteneklerinin sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

İşgücünün dijital dönüşümünün getirdiği uyum ihtiyaçları, kurum kültürü ve liderlik stratejilerinde da önemli değişimlere yol açmıştır. Demirel (2024: 1863) dijital dönüşüm girişimlerinin başarısız olmasının nedenlerinden biri olarak, dijital zihniyetin stratejik olarak yanlış veya eksik kullanılmasını gösterilmektedir. Dijital zihniyetin bireysel ve kurumsal düzeylerde analiz edilmesi, bir liderin ufkunu genişletmesi ve çalışanların dijital dönüşüme uyumunun sağlanması için önemlidir (Demirel, 2024: 1867). Bu yaklaşım dijital dönüşüm sırasında çalışanların yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda zihinsel esneklik ve değişime açıklık gibi psikososyal yetkinliklerle de donatılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm, insanların sürekli öğrenmesi ve kendini geliştirme beklentileri de artırılmıştır. Ocak ve arkadaşlarının (2022) yaptıkları çalışmada, dijital okuryazarlık becerileri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların dijital dönüşüm sürecinde yalnızca mevcut dijital yeteneklerini geliştirmeleri değil, aynı zamanda yeni bilgi ve becerileri edinmeye açık olmalarının da gerekli olduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşüm sırasında ortaya çıkan bir diğer önemli beklenti ise esneklik ve çeviklik. İmamoğlu ve arkadaşları (2024: 323), dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik ve dijital dönüşümle pozitif ilişkili olduğunu, örgütsel çevikliğin ise dijital dönüşümle pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Bu çalışma dijital dönüşüm sürecinde esnekliğin, çalışanların ve liderlerin çevik davranabilmelerin, değişimlere hızla uyum sağlamanın ve yenilikçi çözümler geliştirme yeteneklerinin hayati önemini taşıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak, dijital dönüşümün çalışanlar üzerinde ortaya koyduğu yeni yetkinlikler, esneklik, uyum ve sürekli büyüme beklentileri, bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeylerde değişimleri zorunlu hale getirmektedir. Dijital dönüşümde başarılı olmak için çalışanların dijital çözümlerini geliştirmeleri, değişime hızla uyum sağlamaları, sürekli öğrenme kültürü benimsemeleri ve kurum kültürlerinin bu değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu süreçte, dijital entegrasyonun sağlanması ve yaygınlaştırılması, dijital sistemlerin kullanımının sürdürülebilir hale getirilmesi için hayati öneme sahiptir.

1.5 Liderlik, Kültür ve  rg tsel Faktörler

Dijital dönüşüm bileşenleri, günümüzün hızla değişen i  dünyasında sürdürülebilir başarıyı sürdürmek ve elde etmek için kritik öneme sahiptir. Yönetim, büyüme kültürü ve  K uygulamaları, bu dönüşüm programlarında küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOB 'ler) için özellikle önemlidir. D n   msel liderlik, çalışan motivasyonunu artırma, değişime uyum sağlama ve inovasyonu teşvik etme gibi çok boyutlu etkiler yaratır. Şekillendirici kültür ve yapı, bu liderlik tarzının şekillendirdiği temel unsurlar arasındadır. Coğrafya, yönetim, kültür ve kalkınmanın bu değişimleri kolayla tırmadaki rolü hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir. Dönüşüm süreçlerinde, d n   mc  liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, çalışan stresini ve t kenmi liğini azaltırken, yaratıcılık ve adaptasyonu teşvik etmektedir. Örgütsel kültür, yapı ve liderlik, özellikle KOB 'lerde dijital dönüşümün başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır (Manley & Jackson, 2020; Kloutsiniotis vd., 2022;  zywio ek vd., 2022; Leso vd., 2023).

Dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojik altyapının iyileştirilmesine değil, aynı zamanda  K uygulamalarının ve yönetim yaklaşımlarının  effaflığına ve eri ilebilirliğine de bağlıdır.  mamoğlu ve arkadaşlarının (2024) araştırması, d n   mc lerin demokratikleşme ve dijital dönüşüm üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da ötesinde olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, dijital dönüşümde hem liberal yaklaşımların hem de çevikliğin dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir. Müşterileri değişime hazırlamak, motive

etmek ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeni teknolojilere uyumlarını yönetmek, dijital dönüşümün başarısı için önemlidir.

Sonuç olarak, yönetim, kültür ve hızlı dönüşümsel büyüme arasındaki etkileşim, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde dijital büyümenin ölçeklendirilmesinde kritik bir role sahiptir. Dönüşümsel liderlik, İK uygulamaları ve olumlu bir katılım kültürü, çalışanların stresini ve tükenmişliğini azaltırken, inovasyonu ve uyum yeteneğini teşvik ederek değişime sistematik uyumu ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini sağlar. Bu nedenle, bölgesel ve bütünsel liderliğin yanı sıra dönüşüme kapsamlı bir yaklaşım, başarılı bir gelişim için oldukça önemli bir yere sahiptir.

2. KÜRESELLEŞME VE TEKNOLOJİK ETKİLER: SINIRLARIN ORTADAN KALKIŞI

Küreselleşme, iş gücü piyasasında rekabeti artırmış ve organizasyonları daha verimli, esnek ve yenilikçi olmaya zorlamıştır (Friedman, 2005). Uluslararası tedarik zincirlerinin gelişimi, coğrafi sınırların ötesinde çalışma süreçlerini yönetmeyi gerekli kılmıştır. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, iş yerinde bilgiye erişimi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Bulut bilişim, yapay zekâ ve büyük veri analitiği, karar alma süreçlerinde insan faktörünü desteklemekte ve iş gücünün üretkenliğini artırmaktadır (Manyika vd., 2017). Ayrıca, dijital platformların yükselişi, geleneksel iş gücü ile dijital iş gücü arasında yeni etkileşim biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, iş yerinde esnek ve proje bazlı çalışmanın önemini artırmıştır.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, ülkelerin ekonomik büyümesinden istihdam yapısına, çevresel sürdürülebilirlikten gelir dağılımına kadar çok boyutlu ve karşılıklı etkileşimli dönüşümler yaratmaktadır. Bu süreç, hem fırsatlar hem de yeni riskler doğurmaktadır.

Küreselleşme ve teknoloji, birbirini besleyen iki temel güç olarak iş gücü piyasalarını yeniden şekillendirmiştir. Dijital platformlar sayesinde artık bir şirket, dünyanın herhangi bir yerindeki bir yeteneğe kolayca ulaşabilmekte, bir çalışan ise coğrafi konumundan bağımsız olarak küresel projelere dâhil olabilmektedir (Friedman, 2005). Bu durum, bir yandan rekabeti artırarak verimliliği teşvik ederken, diğer

yandan da gelişmekte olan ÷lkelerdeki yetenekler için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Ancak bu "sınırların kalkışı", aynı zamanda iş güvencesinin azalması, ücretler üzerinde aşağı yönlü bir baskı oluşması ve dijital uçurumun derinleşmesi gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Škare & Soriano, 2021).

Küreselleşme ve teknolojinin yarattığı bu yeni oyun alanı, "dijital meritokrasi" yanılsamasını da beraberinde getirir. Teoride herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu düşün÷lse de pratikte dil becerileri, kültürel farklılıklar, internet altyapısı ve dijital okuryazarlık gibi faktörler, küresel yetenek havuzunda ciddi bir eşitsizlik yaratmaktadır. Bu nedenle, politikaların sadece teknolojik erişimi değil, aynı zamanda küresel rekabete katılım için gerekli olan beceri ve altyapıyı da desteklemesi kritik önem taşımaktadır.

2.1 Teknoloji Transferi ve Dijitalleşme

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknoloji transferi, modern bilgi tabanlı ÷lkelerin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişiminde hayati bir rol oynayan üç temel kavramdır. Küreselleşme, bilgi, sermaye, insan ve teknolojinin sınır ötesi değişimini kolaylaştırarak ÷lkeler arasında daha yakın ekonomik ve teknolojik gelişmeyi teşvik eder. Bu süreç, özellikle dijital teknolojilerin benimsenmesini ve yaygınlaşmasını önemli ölçüde hızlandırmıştır. Dijitalleşme, teknolojik yeniliklerin ve dijital toplumların ekonomik hayata entegrasyonunu ifade ederken, teknoloji transferi ÷lkeler ve kuruluşlar arasında bilgi, beceri, yöntem ve teknolojilerin değişimini içerir. Bu üçlü dinamik, inovasyonun

gelişimine ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Küreselleşme, dijital teknolojilerin benimsenmesini hızlandırmakta ve teknoloji transferini kolaylaştırmaktadır. Yüksek küreselleşme düzeyine sahip ülkelerde dijital teknolojiye erişim, rekabetçilik ve inovasyon artmakta; ülkeler arası teknoloji adaptasyonu hızlanmaktadır. Dijitalleşme, küresel rekabeti ve verimliliği artıran temel bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır (Burlacu vd., 2021; Škare & Soriano, 2021).

Küreselleşmenin dijital benimseme üzerindeki etkisi, uluslararası alanda yürütülen ampirik çalışmalarla açıkça ortaya konmuştur. Škare ve Soriano (2021) tarafından yapılan kapsamlı bir çalışma, küreselleşmenin dijital benimsemeyi hızlandığını ve teknoloji transferini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Çalışmanın bulguları, küreselleşmenin tüm ülkelerde teknoloji benimsemesini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Yazarlar özellikle, küreselleşmenin dijital teknoloji transferi ve bilgi yayılımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve teknolojik değişim yaşayan ülkeler arasında dijital benimsemede yakınsamayı hızlandığını belirtmektedir. Çalışmanın uluslararası perspektifi, teknoloji transferinin yaklaşık %80'inin küreselleşme süreçlerine atfedilebileceğini göstermektedir (Škare & Soriano, 2021). Bu bulgu, küreselleşmenin dijitalleşme ve teknoloji transferindeki temel rolünü açıkça gözler önüne sermektedir.

Sonuç olarak, küreselleşme ve dijitalleşme, dijital teknolojilerin benimsenmesini hızlandırmakta, teknoloji transferini kolaylaştırmakta ve sınır ötesi teknolojik adaptasyonu desteklemektedir. Artan küreselleşmeyle birlikte dijital teknolojilere erişim, bunların uygun fiyatlılığı ve inovasyon yaygınlaşmakta ve dijitalleşme, küresel rekabet gücünü ve üretkenliği artırmak için kilit bir mekanizma işlevi görmektedir. İlgili literatürdeki ampirik ve teorik çalışmalar, bu bileşenlerin sürdürülebilir kalkınma, toplumsal dönüşüm ve bilgi birikiminde önemli bir rol oynadığını açıkça göstermektedir.

2.2 Ekonomik Büyüme, İştihadam ve Eşitsizlik

Küreselleşme ve teknolojik ilerleme, ekonomik büyümeyi desteklerken, istihdamın niteliğinde ve dağılımında değişikliklere yol açmaktadır. Yüksek teknoloji ve Ar-Ge yatırımları, nitelikli iş gücüne talebi artırırken, otomasyon ve dışa açılma bazı mesleklerde istihdamı azaltabilmektedir. Ayrıca, teknolojik ilerlemenin gelir eşitsizliğini küreselleşmeden daha fazla artırdığı gösterilmiştir (Jaumotte vd., 2008).

2.3 Çevresel ve Sosyal Sonuçlar

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler, çevresel etkiler açısından karmaşık sonuçlar doğurur. Yeşil teknolojilerin yayılımı sürdürülebilirliği desteklerken, artan üretim ve enerji kullanımı çevreye zarar verebilir. Ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojileri, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik ve işbirliğini destekleyen evrimii platformlar (evik ve Uyar, 2021), sağlık ve eğitimde fırsatlar

sunarken, dijital eşitsizlik ve sosyal riskler de ortaya çıkmaktadır (Bilal vd., 2021; Sheraz vd., 2021; Kartal & Pata, 2023; Shobande vd., 2024).

3. ESNEK ÇALIŞMA VE UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ: MEKÂNIN ÖNEMSİZLEŞMESİ

Esnek çalışma, çalışanların iş saatlerini ve iş yerlerini kişisel ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmesi anlamına gelir (Jeffrey Hill vd., 2008). Uzaktan çalışma, bu esnekliğin en somut biçimidir ve özellikle COVID-19 pandemisi ile birlikte tüm dünyada hızla yaygınlaşmıştır (Bloom vd., 2015). Uzaktan çalışma modelleri, hem çalışan verimliliğini artırmakta hem de iş gücü maliyetlerini düşürmektedir. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın organizasyon kültürü, iletişim ve çalışan bağlılığı üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Araştırmalar, etkin iletişim ve dijital işbirliği araçlarının kullanılmadığı durumlarda çalışan motivasyonunun düşebileceğini göstermektedir (Gajendran & Harrison, 2007).

Esnek ve uzaktan çalışma modelleri, dijitalleşme ve pandemiyle birlikte iş dünyasında kalıcı bir dönüşüm başlatmıştır. Bu modeller, çalışanlara zaman ve mekân bağımsızlığı sunarken, işverenler için de verimlilik ve maliyet avantajları sağlamaktadır.

Pandemi öncesinde bir lüks veya alternatif olarak görülen uzaktan çalışma, artık birçok sektör için standart bir uygulama haline gelmiştir. Bu model, çalışanlara iş-yaşam dengesi kurma konusunda daha fazla özerklik sunarken (Bloom vd., 2015), işverenler için de ofis maliyetlerinden tasarruf etme ve daha geniş bir yetenek havuzuna erişme imkânı sağlamaktadır. Ancak bu madalyonun bir de diğer yüzü vardır. Uzaktan çalışma, sosyal izolasyon, iş-özel yaşam sınırlarının

belirsizleşmesi, dijital tükenmişlik ve örgütsel kültüre yabancılaşma gibi ciddi psikososyal riskler barındırmaktadır (Gajendran & Harrison, 2007; Soga vd., 2022).

Uzaktan çalışmanın başarısı, sadece teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda liderlik anlayışına ve kurum kültürüne de bağlıdır. Kontrol ve denetime dayalı geleneksel yönetim anlayışları, uzaktan çalışma modelinde başarısız olmaya mahkûmdur. Başarı, güvene, sonuç odaklı performansa ve güçlü bir iletişim kültürüne dayalı yeni nesil bir liderlik gerektirir. "Gözden ırak olan, gönülden de ırak olur" atasözünün iş dünyasındaki yansımaları engellemek, modern liderlerin en önemli görevlerinden biridir.

3.1 Temel Faydalar ve Yaygınlık

Esnek ve uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi, üretkenlik artışı ve yetenek havuzunun genişlemesi gibi önemli avantajlar sunar. Küresel şirketlerin %75'i esnek çalışma politikalarını uygulamaya koymuş, %83'ü ise verimlilikte artış bildirmiştir (Hunter, 2019; Andrade & Andrade, 2023; Wikansari vd., 2024). Özellikle bilgi yoğun sektörlerde uzaktan çalışma, çalışan memnuniyetini ve performansı artırmaktadır (Choudhury vd., 2019; Wikansari vd., 2024).

3.2 Karşılaşılan Zorluklar ve Riskler

Bu modellerin yaygınlaşmasıyla birlikte, sosyal izolasyon, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, aşırı çalışma ve dijital tükenmişlik gibi riskler de ortaya çıkmıştır (Franken vd., 2021; Soga vd., 2022).

Zorunlu esneklik, çalışanlarda stres ve tükenmişliği artırırken, gönüllü esneklik koruyucu etki göstermektedir (Kaduk vd., 2019; Soga vd., 2022). Ayrıca, etkili sınır yönetimi ve destekleyici organizasyonel politikalar, olumsuz etkileri azaltmada kritik rol oynar.

3.3 Hibrit Modeller ve Gelecek Trendleri

Günümüz iş dünyasında, çalışma modelleri teknolojik gelişmeler ve dijital bilginin yaygınlaşmasıyla birlikte bir dönüşüm geçirmektedir. COVID-19 salgını bu dönüşümü şekillendirerek, gelişmekte olan pazarlarda yeni bir esneklik normunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Hibrit çalışma modeli, uzaktan ve ofis tabanlı çalışmanın avantajlarını bir araya getirerek çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi temel unsurları vurguluyor. Gelecekte ise kişiselleştirilmiş esneklik, hibrit modellerin yaygınlaşması ve dijital ortamların önemi giderek artacak.

Hibrit çalışma, uzaktan ve ofis çalışmasının avantajlarını birleştirerek, çalışan bağlılığı ve iş tatminini artırabilir (Monje-Amor, 2024). Gelecekte, kişiselleştirilmiş esneklik, hibrit modeller ve dijital yetkinliklerin önemi daha da artacaktır (Andrade & Andrade, 2023; Saygılı & Öztırak, 2024; Wikansari vd., 2024).

Uzaktan ve ofiste çalışmanın avantajlarını birleştiren hibrit bir çalışma modeli, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Gelecekte, kişiselleştirilmiş esneklik, dijital yetenekler ve yapay zekanın entegrasyonu gibi unsurlar hibrit modellerin başarısı için kritik öneme sahip olacaktır. Disiplinlerarası bir bakış açısıyla, hibrit model yalnızca iş süreçleri için değil, aynı zamanda liderlik, iletişim,

yasal düzenlemeler ve çalışan refahı gibi birçok başka alan için de dönüştürücü olarak görülmektedir. Bu dönüşümün sürdürülebilirliğini ve kapsayıcılığını sağlamak için hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yeni stratejiler geliştirilmelidir.

4. HİBRİT VE MELEZ ÇALIŞMA MODELLERİ: EN İYİYİ BİRLEŞTİRMEK

Bu bölümde hibrit ve melez çalışma modelleri, iş dünyasından biyolojiye kadar farklı disiplinlerdeki anlamları ve uygulamalarıyla ele alınacaktır. İş dünyasında hibrit model, uzaktan ve ofis çalışmasının birleşimiyle esneklik ve verimlilik sunarken, biyolojide melezleme genetik çeşitlilik ve adaptasyon sağlamaktadır.

Hibrit modeller, uzaktan çalışmanın esnekliği ile ofis ortamının sosyal ve işbirlikçi avantajlarını bir araya getirme iddiasındadır. Çalışanların haftanın belirli günlerinde ofiste, diğer günlerinde ise uzaktan çalıştığı bu model, hem bireysel odaklanma gerektiren işler hem de ekip çalışması ve inovasyon için ideal bir zemin sunmayı hedefler. Ancak hibrit modelin yönetimi, tamamen uzaktan veya tamamen ofis modeline göre çok daha karmaşıktır. Ofise gelenler ve gelmeyenler arasında bir "yakınlık yanlılığı" (proximity bias) oluşması, iletişimde kopukluklar yaşanması ve adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi riski, hibrit modellerin önündeki en büyük zorluklardır.

Hibrit model, bir "her derde deva" çözüm değildir; aksine, dikkatli bir tasarım ve sürekli bir adaptasyon gerektiren hassas bir denge oyunudur. Başarının anahtarı, "ofis ne için var?" sorusuna net bir cevap vermektir. Ofisler artık sadece masaların olduğu yerler değil, sosyal etkileşimin, mentorluğun, yaratıcılığın ve kurumsal kültürün yaşatıldığı merkezler olarak yeniden tasarlanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar ofise gelmek

için bir neden göremeyecek ve hibrit modelin potansiyeli boşa harcanacaktır.

4.1 Temel Kavramlar ve Uygulama Alanları

Günümüzdeki teknolojik, sosyal ve ekolojik dinamikler; iş dünyasında hibrit çalışma pratiklerinden biyoloji ve genetik alanındaki keşiflere, enerji sistemlerinin verimliliğinden eğitim paradigmalarının dönüşümüne dek geniş bir spektrumda, temel kavramların ve uygulama alanlarının yeniden tanımlandığı disiplinlerarası bir incelemeyi zorunlu kılmaktadır.

- ***İş Dünyasında Hibrit Çalışma:*** Esneklik, verimlilik ve iş-yaşam dengesini bir araya getiren bu model, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı hedeflemektedir. İşletmeler, çalışanların belirli günlerde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalışmasına olanak tanıyarak hem işbirliğini hem de bireysel odaklanmayı desteklemektedirler.
- ***Biyoloji ve Genetik:*** Melezleme (hibridizasyon), farklı tür veya varyetelerin genetik materyallerinin birleştirilmesiyle yeni biçimlerin oluşturulmasıdır. Bu yöntem, tarımda verimliliği artırmak, hastalıklara dayanıklılığı sağlamak ve yeni türler geliştirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.
- ***Enerji Sistemleri:*** Hibrit enerji sistemleri, yenilenebilir ve fosil yakıt kaynaklarını bir araya getirerek enerji arzının sürekliliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Örneğin, güneş ve rüzgâr

enerjisinin depolama sistemleriyle entegrasyonu, kesintisiz ve temiz enerji sağlamaktadır (Krishna & Kumar vd., 2021).

- **Eğitim:** Hibrit öğrenme modelleri, yüz yüze ve çevrimiçi eğitimi birleştirerek öğrencilere esnek ve kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri sunmaktadır. Bu yaklaşım, teknoloji destekli ve etkileşimli bir öğrenme ortamı sağlamaktadır.

4.2 Avantajlar ve Zorluklar

Hibrit modeller, günümüzün hızla değişen ve karmaşık dünyasında disiplinlerarası yaklaşımların temelini oluşturur. Bu modeller, çeşitli alanlarda esneklik, verimlilik ve inovasyonun yanı sıra çeşitli uygulama ve yönetim seçenekleri de dahil olmak üzere önemli avantajlar sunar. Özellikle işletme, biyoloji ve mühendislik alanlarında hibrit çözümler, geleneksel yöntemlerin sınırlarının ötesine geçen yeni çözümlerin geliştirilmesini sağlar. Ancak, bu finansal avantajın ötesinde, adalet, iletişim, kontrol ve hibrit modeller kullanılarak elde edilen sonuçların öngörülemezliği gibi temel konuların da ele alınması gerekmektedir.

Hibrit ve melez modeller, esneklik, verimlilik ve inovasyon gibi önemli avantajlar sunarken, uygulama ve yönetim açısından bazı zorluklar da barındırır. İş dünyasında, adil bir hibrit model oluşturmak, ekip içi iletişimi sürdürmek ve tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sağlamak kritik önem taşır (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023).

Sonuç olarak, hibrit modeller rakipsiz disiplinlerarası esneklik, verimlilik ve inovasyonun yanı sıra eşitlik, iletişim, kontrol, teknik

karmaşıklık ve öngörülemezlik gibi çeşitli uygulama ve yönetim seçenekleri sunar. Bu avantajı potansiyelle dengelemek, hibrit modellerin başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanması için disiplinlerarası iş birliği ve kapsamlı bir çaba gerektirir.

5. OTOMASYON VE YAPAY ZEKÂNIN İŞGÜCÜNE ETKİSİ: İNSAN VE MAKİNE ORTAKLIĞI

Otomasyon ve yapay zekâ (YZ), iş süreçlerini ve iş gücünün rolünü kökten değiştirmektedir. Bu teknolojiler, verimliliği ve inovasyonu artırırken, aynı zamanda istihdam, beceri gereksinimleri ve iş gücü piyasasının geleceği hakkında önemli tartışmaları da beraberinde getirmektedir.

Yapay zekâ ve otomasyonun iş gücünü yok edeceği yönündeki distopik senaryolar, yerini daha dengeli bir bakış açısına bırakmaktadır. Evet, bu teknolojiler rutin, tekrara dayalı ve öngörülebilir görevleri otomatikleştirecek ve bazı mesleklerin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Ancak aynı zamanda, insan yaratıcılığını, eleştirel düşünmesini ve duygusal zekâsını gerektiren yeni iş alanları ve roller de yaratacaktır (Cramarenco vd., 2023). Geleceğin iş dünyasında asıl mesele, insanların makinelerle rekabet etmesi değil, onlarla nasıl daha etkili bir şekilde iş birliği yapacağıdır.

Yapay zekâ devriminin en önemli sonucu, "insan olmanın" ne anlama geldiğini yeniden düşünmeye zorlamasıdır. Makineler hesaplama ve veri işlemede bizden daha iyiysen, insanlara empati, sezgi, etik yargı ve yaratıcılık gibi alanlar kalmaktadır. Bu nedenle, eğitim sistemlerinin ve kurumsal eğitim programlarının, teknik becerilerin yanı sıra bu "insani" becerileri geliştirmeye odaklanması, geleceğin iş gücünü inşa etmede hayati bir rol oynayacaktır. Sorulması gereken soru "Makineler

ne yapabilir?" değil, "Makinelerin yapamadığı neyi yapabiliriz?" olmalıdır.

5.1 Temel Etkiler ve Dönüşüm Alanları

Dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ temelli teknolojilerin hızla gelişmesi, ekonomik ve sosyal yapıları derinden etkilemektedir. Bu dönüşüm yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda iş gücü dinamiklerini, çalışanların beceri profillerini ve çalışma kültürünü yeniden şekillendirmektedir. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, istenilen bilgiye anında ulaşabilme kolaylığı ve artan rekabet koşulları gibi faktörlerden dolayı hızla değişen günümüz küresel iş hayatında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır (Akar & Uyar, 2023). Söz konusu teknolojik gelişmeler, verimlilik artışından istihdam yapısındaki değişimlere kadar geniş bir yelpazede etkiler doğururken, bireysel refah ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından da kritik sonuçlar üretmektedir. Bu bağlamda, temel etkiler ve dönüşüm alanlarının çok boyutlu biçimde ele alınması hem akademik literatür hem de politika üretim süreçleri açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Aşağıda, bu kapsamda öne çıkan dört temel başlık detaylandırılmaktadır.

- **Verimlilik ve İnovasyon:** Yeni nesil dijital teknolojiler, üretim süreçlerinde otomasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır. Yapay zekâ destekli analiz araçları, büyük veri setlerinden anlamlı sonuçlar çıkararak karar alma

süreçlerini hızlandırmakta; bu durum, işletmelerin ürün geliştirme döngülerini kısaltmakta ve rekabet gücünü artırmaktadır. Ayrıca inovasyon ekosisteminde işbirlikçi platformların ortaya çıkması, çok disiplinli Ar-Ge faaliyetlerini teşvik ederek yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Yapay zekâ ve otomasyon, tekrarlayan ve rutin görevleri otomatikleştirerek insan çalışanların daha yaratıcı, stratejik ve katma değeri yüksek işlere odaklanmasını sağlar. Bu durum, verimlilikte artışa ve yeni iş modellerinin geliştirilmesine olanak tanır (Santhosh vd., 2023).

- **İstihdam ve İş Kaybı:** Teknolojik dönüşüm, emek piyasasında çift yönlü etkiler yaratmaktadır. Bir yandan rutin ve tekrar eden işlerin otomasyonla ikame edilmesi, belirli sektörlerde iş kaybı riskini artırmaktadır. Diğer yandan dijital becerilere dayalı yeni mesleklerin ortaya çıkması, istihdamın niteliğini değiştirmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâ destekli süreçlerin iş gücü talebini tamamen ortadan kaldırmaktan ziyade dönüştürdüğü, ancak bu dönüşümün eşitsiz etkiler doğurabileceği vurgulanmalıdır. Otomasyon, özellikle imalat, veri girişi ve idari destek gibi alanlarda bazı işlerin ortadan kalkmasına neden olabilir. Ancak, aynı zamanda yapay zekâ geliştirme, veri bilimi, robotik mühendisliği ve etik denetim gibi yeni iş alanları da yaratmaktadır (Nalwade, 2024; Khogali & Mekid, 2023).
- **Beceri Dönüşümü:** Teknolojik değişimin hızlanması, çalışanların bilgi ve beceri profillerinde köklü bir dönüşümü

zorunlu kılmaktadır. Dijital okuryazarlık, veri analizi, algoritmik düşünme ve problem çözme gibi yetkinlikler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların sürekli öğrenme ve yeni beceriler edinme (reskilling/upskilling) ihtiyacı artmaktadır (Cramarenco vd., 2023). Bu durum, yaşam boyu öğrenme perspektifinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmesini gerektirirken, eğitim sistemlerinin de esnek ve uyarlanabilir hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Beceri dönüşümüne uyum sağlayamayan kesimler için iş gücü piyasasında dışlanma riski artmakta, bu da sosyal eşitsizlikleri derinleştirebilmektedir.

- **İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Refahı:** Dijital çalışma modellerinin yaygınlaşması, mekânsal esnekliği artırarak çalışanlara zaman yönetimi açısından yeni olanaklar sunmaktadır. Yapay zekâ, esnek çalışma düzenlemelerini destekleyerek ve iş süreçlerini optimize ederek iş-yaşam dengesini iyileştirme potansiyeline sahiptir. Uzaktan çalışma ve hibrit sistemler, iş-yaşam dengesine olumlu katkılar sağlayabilmekte; ancak çalışma sürelerinin belirsizleşmesi, dijital yorgunluk ve sürekli çevrimiçi olma baskısı gibi olumsuz etkiler de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, algoritmik yönetim ve sürekli izleme gibi uygulamalar, çalışanlarda stres ve tükenmişliğe yol açabilir (Cramarenco vd., 2023). Bu bağlamda, çalışan refahını korumaya yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi ve dijital ergonomi anlayışının güçlendirilmesi kritik öneme sahiptir.

5.2 Gelecek Perspektifi

Gelecekte, insan ve yapay zekâ iş birliğinin artması beklenmektedir. Yapay zekâ, karar verme süreçlerinde insanlara destek olan bir "yardımcı" rolü üstlenirken, insanlar da yapay zekâ sistemlerinin etik ve stratejik denetimini sağlayacaktır. Bu iş birliği, daha verimli, yenilikçi ve insan odaklı bir iş dünyasının temelini oluşturacaktır.

Gelecekte insanlar ve yapay zekâ arasındaki iş birliğinin artması beklentisi, disiplinlerarası araştırma ve uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Hızlanan dijitalleşme çağında, yapay zekânın karar alma süreçlerinde insanları destekleyen bir "yardımcı" olarak rolü, iş ve sosyal yapıların dönüşümünde belirleyici bir faktör haline gelmektedir. Bu dönüşüm yalnızca teknolojik ilerlemenin bir sonucu olmakla kalmayıp, aynı zamanda insan merkezli yaklaşımların, etik denetimin ve stratejik vizyonun yeniden düşünülmesini de gerektirmektedir.

Yapay zekânın insanlarla etkileşime girdiği sistemler, verimlilik, doğruluk ve karar alma hızı gibi avantajlar sunar. İnsan faktörünü dışlamak yerine, sezgisel, etik ve stratejik insan katkılarını önceliklendiren bir model önerilmektedir. Bu yaklaşım, zekâ artırma paradigmasıyla tutarlıdır ve yapay zekâyı insan yeteneklerini tamamlayan ve geliştiren bir araç olarak konumlandırır. Jarrahy (2018: 577)'nin çalışmasının da vurguladığı gibi, yapay zekânın yüksek bilgi işlem gücü ve analitik yaklaşımı, karmaşık sorunları çözmede insanın bilişsel yeteneklerini geliştirirken, belirsizlik ve muğlaklık içeren durumlarda insanın bütünsel ve sezgisel yetenekleri ön plana çıkar

(Jarrahi, 2018). Amaç, insanları yapay zekâ ile değiştirmek değil, insan katkılarını tamamlayan sistemler geliştirmektir.

Sonuç olarak, insan-yapay zekâ iş birliğinin gelişimi, teknik, etik, psikolojik ve yönetsel ynlerin kapsamlı bir analizini içeren disiplinlerarası bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. İnsan-yapay zekâ iş birliğinin gelişimi, daha verimli, gelişmiş ve insan merkezli bir iş dünyası inşa etmede benzersiz ve temel bir faktördür. Bu süreçte, yapay zeka insanlar için destekleyici bir rol oynayacak ve insanlar, yapay zekâ sonuçlarının oluşturulmasını ve uygulanmasını etik bir şekilde denetleme yetkisine sahip olacak, böylece sürdürülebilir ve sorumlu bir dijital ortam sağlanacaktır.

6. GİG EKONOMİSİ VE SERBEST ÇALIŞMA: BAĞIMSIZLIĞIN YÜKSELİŞİ VE RİSKLERİ

Gig ekonomisi, kısa süreli, proje bazlı ve serbest çalışma biçimlerini kapsar. Uber, Upwork ve Fiverr gibi platformlar, iş gücünün esnek ve bağımsız bir şekilde çalışmasını mümkün kılmaktadır (Katz & Krueger, 2019). Gig ekonomisi, özellikle genç ve dijital yetkinliklere sahip çalışanlar arasında popülerlik kazanmıştır. Ancak bu model, iş güvencesi, sosyal haklar ve gelir istikrarı açısından riskler de taşımaktadır (De Stefano, 2015).

Gig ekonomisi ve serbest çalışma, dijital platformlar sayesinde esnek ve bağımsız çalışma fırsatları sunarak iş dünyasında köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Ancak bu yeni model hem fırsatlar hem de belirsizlikler barındırmaktadır.

Dijital platformlar aracılığıyla proje bazlı ve kısa süreli işlerin yapıldığı "gig" ekonomisi, özellikle Y ve Z kuşakları için esneklik ve özerklik vaadiyle cazip hale gelmiştir (Katz & Krueger, 2019). Bu model, bireylere kendi patronu olma ve farklı projelerde çalışma imkânı sunarken, şirketlere de ihtiyaç anında yeteneğe erişme esnekliği sağlar. Ancak bu parlak tablonun ardında, iş güvencesinin olmaması, sosyal haklardan (emeklilik, sağlık sigortası vb.) mahrumiyet, gelir belirsizliği ve sürekli bir kendini pazarlama stresi gibi ciddi sorunlar yatmaktadır (De Stefano, 2015; Sirakaya, 2024).

Gig ekonomisi, 21. yüzyılın "dijital proletaryasını" yaratma riski taşımaktadır. Geleneksel istihdam modelinin sağladığı koruyucu

şemsiyeden yoksun olan gig çalışanları, platformların insafına kalmış, son derece kırılgan bir konumdadır. Bu noktada, sosyal güvenlik sistemlerinin ve iş hukukunun, bu yeni çalışma biçimini tanıyacak ve çalışanları koruyacak şekilde yeniden tasarlanması bir zorunluluktur. "Taşınabilir haklar" (portable benefits) gibi modeller, çalışanın işverenden bağımsız olarak sosyal haklarını biriktirebildiği yenilikçi çözümler sunabilir.

6.1 Esneklik ve Bağımsızlık: Temel Çekicilikler

Son yıllarda küresel iş gücü piyasalarının dönüşümü, geleneksel istihdam modellerinin ötesine geçen esnek ve bağımsız çalışma modellerinin yükselişine yol açmıştır. Bu dönüşümün en önemli örneklerinden biri olan geçici iş ekonomisi, dijital platformlar aracılığıyla iş ve iş gücü arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaktadır. Çalışanlara zaman ve mekân özgürlüğü, kendi işlerini seçme olanağı ve çeşitli projelere katılma fırsatı sunan geçici iş ekonomisi, özellikle genç mezunlar ve kentli gençler için cazip bir alternatif haline gelmektedir. Bu yeni çalışma biçimi, bireylerin finansal bağımsızlığa kavuşma, hızlı bir şekilde iş bulma ve çeşitli beceriler geliştirme fırsatlarını artırırken, küresel müşteri erişimi ve iş çeşitliliği gibi avantajlar da sunmaktadır.

Gig ekonomisi, çalışanlara zaman ve mekân bağımsızlığı, kendi işlerini seçme ve farklı projelerde yer alma imkânı sunar. Özellikle genç mezunlar ve şehirli gençler için finansal bağımsızlık, hızlı iş bulma ve beceri geliştirme açısından cazip bir yol olarak öne çıkmaktadır. Dijital platformlar küresel müşteri erişimi ve çeşitli iş olanakları sağlar.

Gig ekonomisinin en büyük çekiciliklerinden biri kullanıcılarına sunduğu esneklik ve çeşitliliktir. Dijital platformlar aracılığıyla uygulanan bu çalışma modeli, kullanıcıların kendi çalışma tarzlarını belirlemelerine, istedikleri projeleri seçmelerine ve farklı sektörlerde deneyim kazanmalarına olanak tanır. Özellikle Upwork, Fiverr ve Freelancer.com gibi küresel platformlar, kullanıcılara dünya çapında müşterilere ve iş fırsatlarına erişim sağlar. Bu platformlar, genç mezunların ve şehirli öğrencilerin geleneksel işleri aramak yerine, bulutlarından ve ilgi alanlarından uygun işleri seçmelerine ve hızlı bir şekilde gelir elde etmelerine olanak tanır (Molema vd., 2024). Molema ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan sistematik bir inceleme, gig ekonomisinin sunduğu esneklik, finansal avantajlar ve beceri geliştirme fırsatlarını vurgulamaktadır. Araştırma, gig ekonomisinin özellikle yüksek ekonomik performansıyla önemli ve çeşitli bir alternatif sunduğunu göstermektedir. Dijital platformların sunduğu çeşitlilik, gençlerin farklı alanlarda deneyim kazanmasını ve kendi kariyer yollarını şekillendirmesini kolaylaştırmaktadır (Molema vd., 2024).

Gig ekonomisinin sunduğu refah ve fırsatlar, çalışanların kendi işlerini seçme ve çeşitli projelere katılma imkânıyla birleşince, genç mezunlar ve şehirli yetenekler için umut vadeden bir yol haline gelmekte; finansal fırsatlar bulmalarını, hızla iş bulmalarını ve becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Dijital platformlar, dünyanın dört bir yanındaki insanlara müşterilere ve çeşitli iş fırsatlarına erişim sağlayarak, kariyer yapmalarını ve çeşitli sektörlerde deneyim kazanmalarını sağlamaktadır. Bu dinamik çerçeve, gig ekonomisinin artan

popüleritesinin ardındaki nedenleri ve sürdürülebilir bir gelecek vizyonuna sahip kişiler için çekiciliğini eleştirel bir şekilde incelememize olanak tanımaktadır.

6.2 Belirsizlik, Prekarite ve Psikolojik Etkiler

Serbest çalışanlar ve gig çalışanları, iş güvencesi eksikliği, gelir dalgalanması, sosyal izolasyon ve sürekli performans baskısı gibi risklerle karşı karşıyadır. Bu durum bir kişinin duygularına odaklanır ve bir kişinin yüksek düzeyde olumlu duygu ve düşük düzeyde olumsuz duygu algılarını içeren genel bir öznel değerlendirmeye ilgili olduğu kabul edilen psikolojik iyi oluş seviyelerine etki etmektedir (Kosat, 2024b). Platformların algoritmik yönetimi ve derecelendirme sistemleri, özerklik üzerinde kısıtlamalar yaratabilir (Sutherland vd., 2019; Sirakaya, 2024). Psikolojik olarak, belirsizlik ve sosyal destek eksikliği, stres ve yaşam kalitesinde düşüşe yol açabilir (Sirakaya, 2024).

6.3 Dijital Beceriler ve Platform Stratejileri

Dijital platform ekonomisinin gelişmesiyle birlikte iş gücü piyasaları köklü değişimler geçirmektedir. Özellikle esnek çalışma saatlerine dayanan bu yeni çalışma modeli, yalnızca mesleki bilgi ve becerilerin değil, aynı zamanda dijital okuryazarlık, öz markalaşma, müşteri ilişkileri yönetimi ve platform araçlarının etkili kullanımı gibi çok yönlü dijital becerilerin de geliştirilmesini gerektiriyor. Dijital beceriler, gig çalışanlarının platformların faydalarından en iyi şekilde yararlanmalarını, değişen koşullara hızla uyum sağlamalarını ve

rekabetçi bir ortamda sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlıyor. Bu bağlamda, dijital becerilerin gig çalışanlarının kariyer gelişimindeki merkezi rolü, disiplinlerarası bir yaklaşımı hak eden önemli bir araştırma alanı haline geliyor.

Başarılı gig çalışanları, dijital okuryazarlık, öz-markalaşma, müşteri ilişkileri ve platform araçlarını etkin kullanma gibi beceriler geliştirmek zorundadır. Dijital beceriler, platformun sunduğu imkanları en iyi şekilde değerlendirme ve değişen koşullara uyum sağlama açısından kritiktir (Sutherland vd., 2019).

Dijital platformlar, gig çalışanlarının iş arama, müşteri iletişimi, hizmet sunumu ve ödeme toplama gibi dijital olarak paketlenmiş görevleri yönetmelerini sağlar. Bu platformlar yalnızca teknik altyapı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kullanıcıların dijital çözümlerini sürekli olarak geliştirmelerine olanak tanıyan dinamik ve sürekli bir ekosistem de oluşturur. Floor Fiers (2024) tarafından yürütülen araştırmalar, gig çalışanlarının dijital zorlukları için üç temel zorluk belirlemiştir: platform araçlarını optimize etmek, mevcut olanları azaltmak için alternatif çözümler geliştirmek ve mevcut platform eksikliklerini gidermek için yeni yollar geliştirmek (Fiers, 2024: 4). Çalışma, platform araçlarının bozulmasının etkili olduğunu ve platform arızalandığında, değiştiğinde veya bağlantıları sağlayamadığında yaratıcı çözümlerin başlatıldığını da göstermektedir. Bu bulgu, dijital okuryazarlığın gig çalışanları için durağan bir başarı olmadığını; devam eden sorunu ve çözümünü ele alan bir beceri seti olduğunu göstermektedir.

Dijital okuryazarlık, gig çalışanlarının platform stratejilerinde merkezi bir rol oynar. Özellikle platformların algoritmik yapısı, kullanıcıların görünümünü, müşterilerle iletişimini ve iş ilanlarına erişimini doğrudan etkiler. Barbara Orth (2024)'un gig çalışanları üzerine yaptığı araştırma, yüksek düzeyde dijital okuryazarlık, dil becerileri ve eğitim geçmişinin platformlarda başarı için hayati önem taşıdığını göstermektedir (Orth, 2024). Çalışma, platformların genç, iyi eğitilmiş ve dijital olarak baskın göçmenler tarafından tercih edildiğini ve bunun platformun "herkese açık" olduğu yönündeki genel algının gerçekliğini yansıttığını göstermektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin uçsuz bucaksız ekonomilerinde eşit özgürlük yaratmak yerine inovasyonun değişime yol açabileceğini göstermektedir. Ayrıca, platformlarda başarının yalnızca teknik özelliklere değil, aynı zamanda platformun kapasitesine ve süreç yönetimine de bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Platform kalitesi ve kullanıcı deneyimi, gig çalışanlarının dijital yeteneklerini ne ölçüde kullanabileceklerini de belirler. Sangmi Kim ve meslektaşlarının (2018) araştırması, yüksek kaliteli platformlarda çalışan çalışanların daha fazla iş tatmini ve daha fazla özerklik yaşadığını göstermektedir (Kim vd., 2018). Çalışma, gig çalışanlarının kullanıcı dostu bir platform arayüzünü, iş ilanı süreçlerini ve müşteri iletişimini kolaylaştıran ve dijital insanları daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayan yazılımları tercih ettiğini göstermektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin yalnızca bireysel bir özgürleşme meselesi olmadığını, aynı zamanda platformun yeteneklerini şekillendiren bir süreç olduğunu da göstermektedir. Teknik özellikler, eğitim ve kullanıcı

desteği gibi platform unsurları, gig çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeleri ve uygulamaları için elverişli bir ortam yaratır.

Bu nedenle, dijital yetenekler gig çalışanlarının platform stratejilerinde, markalaşmalarında, müşteri ilişkileri yönetiminde ve platform araçlarının etkili kullanımında merkezi bir rol oynar. Dijital okuryazarlık, optimum platform değerlendirmesi ve raporlaması ile hızlı benimsenmenin sürdürülmesi için hayati önem taşır. Başarıya ulaşmak için gig çalışanlarının dijital becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri, platform operasyonları hakkında insanüstü bir anlayış geliştirmeleri ve kullanıcılarla etkili bir şekilde etkileşim kurmaları gerekir. Bu süreçte, teknik özellikler, kullanıcı desteği ve eğitim gibi platform unsurları, gig çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeleri ve uygulamaları için elverişli bir ortam yaratır. Dijital güvenliğin ekonomideki merkezi rolü, kapsamlı, güncel ve dinamik bir disiplinlerarası araştırma alanı olmaya devam etmektedir.

7. GELECEK PERSPEKTİFİ: İNSAN-MAKİNE İŞBİRLİĞİNDEN TOPLUMSAL DÖNÜŞÜME

Gelecekte, insan ve makine iş birliği, iş dünyasının temelini oluşturacaktır. Yapay zekâ ve otomasyon, rutin ve tekrarlayan görevleri üstlenirken, insanlar daha yaratıcı, stratejik ve sosyal beceri gerektiren alanlara odaklanacaktır. Bu iş birliği, verimliliği artırmanın ötesinde, daha yenilikçi, esnek ve insan odaklı bir çalışma ortamı yaratma potansiyeli taşımaktadır.

Geleceğin çalışma dünyası, "artırılmış zekâ" (augmented intelligence) kavramı etrafında şekillenecektir. Bu vizyonda yapay zekâ, insanın yerini alan bir rakip değil, onun yeteneklerini tamamlayan ve güçlendiren bir iş ortağıdır (Wilson & Daugherty, 2018). Bir doktorun teşhis koyarken yapay zekâdan destek alması, bir mühendisin tasarım yaparken simülasyon algoritmalarını kullanması gibi işbirlikleri standart hale gelecektir. Bu yeni denge, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler öğrenmesini (reskilling) ve mevcut becerilerini güncellemesini (upskilling) zorunlu kılacaktır. Yaşam boyu öğrenme, bir seçenek değil, bir hayatta kalma stratejisi olacaktır.

İş gücünün dönüşümü, sadece ekonomik veya teknolojik bir mesele değil, aynı zamanda derin bir toplumsal meseledir. Otomasyonla işini kaybedenlerin yeniden istihdama kazandırılması, gelir dağılımındaki adaletsizliğin yönetilmesi ve herkes için anlamlı bir "iş" tanımının yeniden yapılması gibi konular, politika yapımcıların ve toplum liderlerinin önündeki en büyük sınavlardır. Eğer bu geçiş süreci adil ve

kapsayıcı bir şekilde yönetilemezse, teknolojik ilerlemenin getireceği refah artışı, toplumsal huzursuzluk ve kutuplaşma riskini de beraberinde getirebilir.

7.1 Temel Unsurlar ve Beklentiler

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, çalışma hayatının ve kurumsal yapılanmaların geleceğine ilişkin beklentiler, yalnızca teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmayıp sosyo-ekonomik, kültürel ve etik boyutları da kapsamaktadır. Yapay zekâ, otomasyon sistemleri ve veri temelli karar mekanizmalarının yaygınlaşması, üretim süreçlerinden eğitim modellerine kadar geniş bir etki alanı yaratmaktadır. Bu dönüşüm süreci, teknolojinin insanın yerine geçmesinden ziyade onunla yeniden konumlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, geleceğe ilişkin beklentiler insan merkezli, sürdürülebilir ve kapsayıcı yaklaşımlar etrafında şekillenmektedir. Aşağıda, söz konusu dönüşümün temel unsurları ve bu unsurlar doğrultusunda ortaya çıkan beklentiler dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

- ***İnsan Merkezli Otomasyon:*** Teknolojik gelişmeler, otomasyon sistemlerinin üretim, hizmet ve yönetim süreçlerinde daha yaygın kullanımını beraberinde getirmiştir. Ancak çağdaş yaklaşımlar, otomasyonu yalnızca verimlilik artırıcı bir araç olarak değil, insan emeğini destekleyici ve tamamlayıcı bir unsur olarak konumlandırmaktadır. Geleceğin iş yerlerinde, otomasyon süreçleri insan çalışanları desteklemek ve

güçlendirmek amacıyla tasarlanacaktır. Yapay zekâ, karar verme süreçlerinde insanlara veri analizi, öngörü ve senaryo modellemesi gibi konularda yardımcı olacak, ancak son karar ve stratejik yönlendirme insana ait olacaktır (Wilson & Daugherty, 2018).

- **Artırılmış Zekâ (Augmented Intelligence):** Artırılmış zekâ, yapay zekânın insan bilişsel kapasitesini ikame etmek yerine onu tamamlayacak şekilde tasarlanmasını ifade etmektedir. Karar destek sistemleri, veri analitiği araçları ve kişiselleştirilmiş algoritmalar aracılığıyla bireylerin problem çözme, yaratıcılık ve stratejik planlama gibi yetkinlikleri güçlendirilmektedir. Bu yaklaşım, yapay zekânın insan zekâsının yerini alması yerine, onu tamamlaması ve geliştirmesi fikrine dayanır. Örneğin, tıp alanında yapay zekâ, doktorlara teşhis ve tedavi süreçlerinde destek olabilirken, nihai kararı ve hasta ile iletişimi doktor yürütecektir.
- **Yeni İş Roller ve Beceriler:** Dijital dönüşüm, yalnızca mevcut meslekleri dönüştürmekle kalmamakta, aynı zamanda yeni iş tanımları ve roller ortaya çıkarmaktadır. Veri yöneticiliği, etik yapay zekâ denetçiliği, dijital ikiz tasarımı ve siber güvenlik analistliği gibi alanlar bu değişimin örnekleri arasındadır. Bu doğrultuda, iş gücünde talep gören beceriler de yeniden şekillenmektedir. İnsan-makine iş birliği, "robotik süreç denetçisi", " yapay zekâ etik uzmanı", "dijital dönüşüm lideri" gibi yeni iş rollerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu roller,

teknik bilginin yanı sıra eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim ve empati gibi beşerî becerileri de gerektirecektir.

- ***Sürekli Öğrenme ve Adaptasyon:*** Dönüşen iş dünyasında sabit becerilerle varlık göstermek giderek zorlaşmaktadır. Teknolojik değişimin hızına uyum sağlayabilmek için bireylerin ve kurumların sürekli öğrenme kültürünü benimsemeleri gerekmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği bu yeni düzende, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler öğrenmesi (reskilling) ve mevcut becerilerini güncellemesi (upskilling) kritik önem taşıyacaktır. Şirketler, yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen eğitim programları ve esnek kariyer yolları sunmalıdır. Uygulamaların artık eğitim kaynaklarıyla sınırlı olmaması, eğitim ve öğretim platformları üzerinden ders verilerek uzaktan eğitimden faydalanılmasının mümkün hale gelmesi ve dolayısıyla öğrenme ve gelişim kaynaklarının kullanımına olanak sağlamaktadır. Bu da elbette daha büyük çalışanlara ve müşterilere iç ve dış dünyayı profesyonel bir şekilde görme, öğrenme ve iletişim kurma fırsatı sunmaktadır (Kosat, 2024c).

SONUÇ: GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK

İş gücü ve çalışma modellerinin dönüşümü, teknolojik ilerlemeler ve toplumsal değişimlerle hızlanmaktadır. Esneklik, dijital yetkinlikler ve dönüşümsel liderlik, sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez hale gelmektedir. İşletmelerin ve politika yapıcılarının, bu dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yönetmeleri, çalışanların yeni beceriler kazanmalarını desteklemeleri ve adil ve kapsayıcı bir iş dünyası inşa etmeleri kritik önem taşımaktadır. Başarılı bir dönüşüm için teknolojiye uyum, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve dönüşümcü liderlik vazgeçilmezdir. Bu süreçte, esnek ve sürdürülebilir modellerin benimsenmesi, iş yerlerinin geleceğe uyumunu güçlendirecektir.

İş gücü ve çalışma modellerinin dönüşümü, geri döndürülemez ve ivmesi giderek artan bir süreçtir. Geleneksel, hiyerarşik ve mekâna bağlı çalışma anlayışları, yerini esnek, dağıtık, dijital ve proje odaklı yeni bir paradigmaya bırakmaktadır. Bu dönüşüm, işletmeler için daha fazla çeviklik ve verimlilik, çalışanlar için ise daha fazla özerklik ve esneklik potansiyeli taşımaktadır. Ancak aynı zamanda, iş güvencesizliği, dijital uçurum, psikososyal riskler ve sosyal adalet gibi ciddi zorlukları da gündeme getirmektedir.

Geleceği pasif bir şekilde beklemek yerine onu aktif olarak şekillendirmek hem bireylerin hem de kurumların temel sorumluluğudur. Bireyler için bu, yaşam boyu öğrenmeyi bir ilke olarak benimsemeyi ve değişime adapte olma becerisini geliştirmeyi gerektirir. Kurumlar için ise bu, sadece teknolojiye yatırım yapmak

değil, aynı zamanda insan odaklı bir kültür inşa etmeyi, liderlik anlayışını dönüştürmeyi ve çalışanların refahını merkeze almayı zorunlu kılar. Politika yapıcılarının görevi ise, bu dönüşümün getireceği refahın adil bir şekilde paylaşılmasını sağlayacak, çalışanları yeni dünyanın risklerine karşı koruyacak ve herkes için fırsat eşitliği yaratacak düzenlemeleri hayata geçirmektir. Unutulmamalıdır ki, geleceğin iş dünyası, teknolojinin bize neyi dayattığıyla değil, bizim teknolojiyi kullanarak nasıl bir dünya inşa etmeyi seçtiğimizle şekillenecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, B. Ö., & Mollavelioğlu, M. Ş. (2024). Dijital çağın çalışma hayatına yansımaları; Emeğin dijitalleşmesi, yeni iş modeli olarak Türkiye’de ve dünyada uzaktan çalışma. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 144-163.
- Akar, V., & Uyar, E. (2023). Yenilikçi iş davranışı ve işletmeler üzerindeki etkileri. A. Kayabaşı (Ed.), *Güncel İşletmecilik Araştırmaları-4* içinde (ss. 79-96). Eğitim Yayınevi.
- Alrasheedi, N. S., Sammon, D., & McCarthy, S. (2022). Understanding the characteristics of workforce transformation in a digital transformation context. *Journal of Decision Systems*, 31(sup1), 362-383.
- Andrade, D. L., & Andrade, S. W. (2023). Developing the global career network: The benefits of promoting effective remote and hybrid work models. *International Journal for Digital Society*, 14(1), 1816-1824.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.
- Bay, M. & Uyar, E. (2023). Teknolojiye hazır bulunuşluğun müşteri sadakatine etkisinde kontrol isteğinin aracılık rolü. *Çukurova*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(3), 184-202.
<https://doi.org/10.35379/cusosbil.1322903>

Bilal, A., Li, X., Zhu, N., Sharma, R., & Jahanger, A. (2021). Green technology innovation, globalization, and CO2 emissions: recent insights from the OBOR economies. *Sustainability*, 14(1), 236.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. nyu Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Burlacu, S., Negescu, M. D. O., Patarlageanu, S. R., & Vasilescu, R. A. (2021). Digital globalization and its impact on economic and social life. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 129, p. 06003). EDP Sciences.

Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John wiley & sons.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.

- Cramarenco, R. E., Burcă-Voicu, M. I., & Dabija, D. C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 731-767.
- Çevik, O., & Uyar, E. (2021). Ekonomide yeni trend: Paylaşım ekonomisi ve tüketicilerin bakış açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 8(2), 16-37.
- De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 471.
- Demirel, H. G. (2024). Why do digital transformation initiatives fail? Digital mindsets as an invisible strategic component. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1841-1876.
- Ewim, C. P. M., Omokhoa, H. E., Ogundej, I. A., & Ibeh, A. I. (2021). Future of work in banking: Adapting workforce skills to digital transformation challenges. *Future*, 2(1), 45-56.
- Fiers, F. (2024). Resilience in the gig economy: digital skills in online freelancing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 29(5), zmae014.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working:

- Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of management & organization*, 27(6), 1131-1149.
- Friedman, T. L. (2005). The world is flat: A brief history of the twenty-first century. *Farrar, Straus and Giroux*, 597.
- 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.
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., Ahmed, W., Masrek, M. N., & Ali, J. (2023). Predicting workforce engagement towards digital transformation through a multi-analytical approach. *Sustainability*, 15(8), 6835.
- Hou, H., & Sing, M. (2025). Transformative Response in Office Workplace: A Systematic Review of Post-Pandemic Changes. *Buildings*, 15(9), 1519.
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.
- İmamoğlu, S. Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., & Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 311-328.

- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*, 22(4), 412-442.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR review*, 72(2), 382-416.
- Khogali, H. O., & Mekid, S. (2023). The blended future of automation and AI: Examining some long-term societal and ethical impact features. *Technology in Society*, 73, 102232.
- Kim, S., Marquis, E., Alahmad, R., Pierce, C. S., & Robert Jr, L. P. (2018, October). The impacts of platform quality on gig workers' autonomy and job satisfaction. In *Companion of the 2018 ACM conference on computer supported cooperative work and social computing* (pp. 181-184).

- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International journal of hospitality management*, 102, 103177.
- Kosat, A. (2023). Sosyal sorumlu pazarlama kavramı, unsurları ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi. İ. Dursunoğlu (Ed.), Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXVIII içinde (ss. 105-120). Eğitim Yayınevi
- Kosat, A. (2024a). Dijital pazarlamanın tarihsel gelişimi boyutlar ve kullanım alanları. G. Akandere (Ed.), Pazarlama Alanında Uluslararası Çalışmalar-I içinde (ss. 79-96). Eğitim Yayınevi
- Kosat, A. (2024b). Marka güveni ve marka imajının müşterilerin memnuniyetlerine etkileri psikolojik iyi oluşun düzenleyici görevi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(2), 273-294.
- Kosat, A. (2024c). *Pazarlamada yapay zekâ: Kavram, avantajlar ve tuzaklar*. UBAK yayınevi. Ankara.
- Kosat, A. (2025). Ulusal marka deneyiminin ulusal marka sadakati, e-ağızdan ağıza pazarlama üzerindeki etkisi: Ulusal marka sevgisinin rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 283-307.

- Krishna, K. S., & Kumar, K. S. (2015). A review on hybrid renewable energy systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 52, 907-916.
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- Lim, W. M. (2023). The workforce revolution: Reimagining work, workers, and workplaces for the future. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 5-10.
- Manley, K., & Jackson, C. (2020). The Venus model for integrating practitioner-led workforce transformation and complex change across the health care system. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 26(2), 622-634.
- Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, M. (2017). A future that works: AI, automation, employment, and productivity. *McKinsey Global Institute Research, Tech. Rep*, 60, 1-135.
- Martin, N. (2025). Navigating the future of work: Strategies for workforce transformation in the age of automation and artificial intelligence. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*.
[https://doi.org/10.29121/ijetmr.v12.i\(4SE\).2025.1581](https://doi.org/10.29121/ijetmr.v12.i(4SE).2025.1581)

- Mokoena, M., & Baduza, G. (2023, December). The Integration of Automated Business Models and the Participants within the Workforce in Implementing Digital Transformation. In *International Conference on Artificial Intelligence and its Applications* (pp. 74-79).
- Mokyr, J. (2010). *The Enlightened economy an economic history of Britain 1700-1850*. Yale University Press.
- Molema, K., Turpin, M., & Van Belle, J. P. (2024). Facilitating Gig Work Opportunities for Youth in Developing Countries: A Systematic Literature Review. In *International Conference on Implications of Information and Digital Technologies for Development* (pp. 62-75). Springer, Cham.
- Monje-Amor, A. (2024). Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1088-1098.
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2025). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(2), 492-512.
- Nalwade, P. D. (2024). Adapting to tomorrow's workforce: Navigating the impacts of artificial intelligence on employment. *Interantional Journal Of Scientific Research in Engineering And Management*, 8(04), 1-5.

- Ocak, G., Çengelci, S., & Yurtseven, R. (2022). Öğretmenlerin dijital okuryazarlık beceri düzeyleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Afyonkarahisar Örnekleme). *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 8(1), 123-155.
- Orth, B. (2024). Stratified pathways into platform work: Migration trajectories and skills in Berlin's gig economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 56(2), 476-490.
- Özmen, Ö., Eriş, E. D., & Özer, P. (2022). Dijital dönüşüm ve liderlik: Sanayi sektöründe bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı), 206-231.
- Robertson, K. (2000). Work transformation: integrating people, space and technology. *Facilities*, 18(10/11/12), 376-382.
- Santhosh, A., Unnikrishnan, R., Shibu, S., Meenakshi, K. M., & Joseph, G. (2023). AI impact on job automation. *international journal of engineering technology and Management Sciences*, 7(4), 410-425.
- Saygılı, Ö., & Öztırak, M. (2024). The effect of employees' attitudes towards digital technology on their perceptions towards remote working and other forms of flexible working. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(4), 227-248.

- Sharma, K., Nigam, N., Jha, J. K., & Xu, X. (2024). Role of Readiness to Change in the Relationship Between Workforce Agility and Digital Transformation: A Two-Timeframe Study. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 32(1), 1-22.
- Sheraz, M., Deyi, X., Ahmed, J., Ullah, S., & Ullah, A. (2021). Moderating the effect of globalization on financial development, energy consumption, human capital, and carbon emissions: evidence from G20 countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(26), 35126-35144.
- Shobande, O., Ogbeifun, L., & Asongu, S. (2024). Globalization, technology and global health. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Sirakaya, Y. (2024). Psychological and economic dimensions of gig economy and freelancing: Challenges and opportunities in modern working models. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 3, 12.
- Skare, M., & Soriano, D. R. (2021). How globalization is changing digital technology adoption: An international perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 222-233.
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices:

- A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2017). The future of the professions: How technology will transform the work of human experts. *Journal of Nursing Regulation*, 8(2), 52.
- Sutherland, W., Jarrahi, M. H., Dunn, M., & Nelson, S. B. (2020). Work precarity and gig literacies in online freelancing. *Work, Employment and Society*, 34(3), 457-475.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 12, 620766.
- Tutar, H., Erdem, A. T., & Şahin, N. (2024). Dijital yetkinlik ölçeği (DYÖ): Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 31-47.
- Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşüm: Tarihçesi, tanımı ve işletmeler üzerindeki etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 276-297.
- Uğur, A., & Ataseven, B. (2022). Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi. *Journal of Research in Business*, 7(2), 354-375.

- Uyar, E. (2024). Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(2), 335-353.
<https://doi.org/10.31671/doujournal.1393691>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936.
- Wikansari, R., Kuswibowo, C., Santosa, D. F., & Adil, A. S. (2024). Embracing flexibility: Exploring the impact and future of remote work, flextime, and the four-day workweek on productivity and well-being. *Athena: Journal of Social, Culture and Society*, 2(4), 447-452.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard business review*, 96(4), 114-123.
- Yıkılmaz, İ., & Kör, B. (2023). Digital transformation In SMEs: A focused review of the research literature. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 661-679.

Yoşumaz, İ. (2024). Industrial Metaverse as a New Component of Digital Transformation: A Bibliometric Analysis. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 17(4), 251-265.

Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.

İŞ GÜCÜ VE ÇALIŞMA MODELLERİNİN DÖNÜŞÜMÜ

