



# Dijital gözetim bağlamında akademisyenlerin çalışma deneyimleri: Öz-belirleme kuramı perspektifinden nitel bir araştırma

*The work experiences of academics in digital surveillance contexts: A qualitative investigation from the perspective of self-determination theory*

Gülçin Çetinkaya Özdemir<sup>1\*</sup> , Belkıs Özkara<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Department of Business Administration, Afyon Kocatepe University, Afyon, Türkiye.

## ÖZET

Bu çalışma, dijital gözetim uygulamalarının (kartlı giriş-çıkış, dijital yoklama vb.) akademisyenlerin çalışma deneyimine etkilerini Öz-Belirleme Kuramı perspektifinden incelemektedir. Vakıf üniversitelerinde görev yapan 17 akademisyenle yürütülen bu fenomenolojik araştırmada, veriler Gioia metodolojisiyle analiz edilmiştir. Bulgulara göre fiziksel takibe odaklanan sistemler akademisyenlerin zamansal ve mekânsal esnekliğini kısıtlayarak özerkliklerini zedelemektedir. Bunun yanı sıra niteliksel emeği niceliğe indirgeyerek yeterlik algılarını düşürmekte ve kurumsal güveni sarsarak ilişkilenebilirlik bağlarını olumsuz etkilemektedir. Akademisyenler bu baskıya karşı meslek sevgisi gibi içsel motivasyonlarına tutunarak veya sistemi esneterek pasif direniş stratejileri geliştirmektedir. Ayrıca araştırma görevlileri gözetimi fiziksel baskı olarak deneyimlerken, kıdemli akademisyenlerin bu durumu çıktı odaklı bir gereklilik olarak daha kolay içselleştirdiği görülmüştür. Bununla birlikte, dijital sistemlerdeki çifte standart ve taraflılık algısı ile özel alana müdahale hissi, akademisyenler tarafından etik bir sorun ve adaletsizlik kaynağı olarak da deneyimlenmektedir. Sonuç olarak, kontrol ve ceza odaklı gözetim sistemleri akademik üretkenliğin özgür doğasıyla çelişmektedir. Kurumlara; fiziksel mevcudiyet yerine niteliksel üretime odaklanan, çalışan katılımını destekleyen ve güvene dayalı esnek modeller inşa etmeleri önerilmektedir.

## Anahtar Kelimeler:

Dijital gözetim,  
Öz-belirleme kuramı,  
Çalışan deneyimi,  
Motivasyon

## ABSTRACT

This study examines the effects of digital surveillance practices on the work experiences of academics from the perspective of Self-Determination Theory. In this phenomenological research conducted with 17 academics working at foundation universities, the data were analyzed using the Gioia methodology. According to the findings, systems focusing on physical tracking restrict the temporal and spatial flexibility of academics, thereby undermining their autonomy; lower their perception of competence by reducing qualitative labor to quantity; and sever their relatedness bonds by shattering institutional trust. Against this pressure, academics develop passive resistance strategies by holding onto intrinsic motivations such as passion for their profession or by stretching the system. Furthermore, while research assistants experience surveillance as a physical pressure, senior academics were observed to internalize this situation more easily as an output-oriented necessity. Moreover, the perception of double standards and bias in digital systems, along with the feeling of interference in personal freedom, are experienced by academics as an ethical issue and a source of perceived injustice. Consequently, control and punishment-oriented surveillance systems contradict the free nature of academic productivity. Institutions are recommended to build flexible models based on trust that support employee participation and focus on qualitative output rather than physical presence.

## Keywords:

Digital surveillance,  
Self-determination  
theory,  
Employee experience,  
Motivation

## 1. Giriş

Günümüz çalışma yaşamında teknolojik gelişmeler, örgütlerin yönetim ve kontrol biçimlerini derinden etkilemektedir. Gözetim, modern örgütlerde çalışanların davranışlarını yönlendirmek, kontrol etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılan temel bir uygulama haline gelmiştir. Dijitalleşme ile birlikte geleneksel

Received: 02.06.2026 Revised: 15.06.2026, 25.06.2026 Accepted: 26.06.2026

<http://dx.doi.org/10.29228/javs.94648>

\*Corresponding author ([gulcincetinkaya4@gmail.com](mailto:gulcincetinkaya4@gmail.com)).

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

gözetim anlayışı yerini, eş zamanlı ve yaygın bir denetim imkânı sunan dijital gözetime bırakırken, insan faktörünün rolü de sistemleri programlayan ve denetleyen bir konuma gelmiştir (Graham & Wood, 2003). Kartlı giriş-çıkış sistemleri, dijital yoklama, algoritmik performans takibi gibi teknolojiler; çalışanların davranışlarını, mekânsal ve zamansal hareketliliklerini ve üretkenliklerini gerçek zamanlı olarak görünür kılmaktadır. Ancak, belirsiz sonuçlar doğurabilecek sürekli bilgi toplanmasına dayanan dijital gözetim mekanizmaları, çalışanların psikolojik süreçleri ve motivasyonları üzerinde karmaşık etkiler yaratmaktadır.

Çalışanların dijital gözetim koşullarındaki deneyimlerini ve motivasyonel süreçlerini anlamak için Deci ve Ryan'ın (2012) Öz-Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. İnsan doğasının, tutumlarının ve motivasyonlarının büyük ölçüde sosyal bağlamlar tarafından şekillendiğini savunan bu kuram, bireyin doğuştan gelen üç temel psikolojik ihtiyacına odaklanmaktadır: yeterlik, özerklik ve ilişkisellik. Kuram ayrıca motivasyonu tek biçimli bir yapı olarak değil, motivasyonsuzluktan kontrollü motivasyona ve oradan özerk motivasyona uzanan bir süreklilik olarak ele almaktadır. (Deci & Ryan, 2012). Bu çerçevede dışsal bir kontrol mekanizması olan dijital gözetimin bireyin özerklik algısını zayıflatabileceği, performansı niceliğe indirgeyerek yeterlik duygusunu olumsuz etkileyebileceği ve güven ortamını bozarak ilişkisellik bağlarını zedeleyebileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte kuram, aynı dışsal müdahalenin nasıl tasarlandığına ve deneyimlendiğine bağlı olarak farklı motivasyonel sonuçlar doğurabileceğini de vurgulamaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde, dijital gözetim araştırmalarının büyük çoğunluğu özel sektör, endüstriyel üretim veya yazılım geliştirme gibi standartlaştırılmış iş süreçlerinin hâkim olduğu bağlamlarda ele alındığı görülmektedir (Zorina et al., 2021; Grisold et al., 2024). Ancak doğası gereği yüksek düzeyde esneklik ve bağımsızlık gerektiren akademik personelin gözetim deneyimlerini Öz-Belirleme Kuramı perspektifinden incelenmesi büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte dijital gözetim ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki çoğunlukla nicel yöntemlerle ve dışsal davranış göstergeleri üzerinden ölçülmüş; gözetimin bireyin iç dünyasında nasıl deneyimlendiği ve anlamlandırıldığı yeterince araştırılmamıştır. Akademik çalışmanın doğası zaman ve mekândan bağımsız düşünme, araştırma ve yaratıcılık süreçlerine dayanan akademik üretkenlik gibi unsurları içermektedir. Bu bağlamda devam çizelgesi veya fiziksel mevcudiyete dayalı gözetim mantığıyla çelişmektedir. Bu çelişkinin nasıl deneyimlendiği ise henüz doğrudan araştırılmamıştır.

Bu araştırma söz konusu boşluğa özgün katkılar sunmaktadır. İlk olarak, dijital gözetimi yüksek özerklik gerektiren akademik bir bağlamda (vakıf üniversitelerinde) inceleyerek literatürdeki bağlamsal boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak, fenomenolojik yaklaşım ve Gioia metodolojisini bir arada kullanarak gözetim deneyiminin öznel anlam katmanlarını sistematik bir veri yapısıyla ortaya koymaktadır. Bu sayede hem derinlik hem de analitik şeffaflık sağlamaktadır. Üçüncü olarak, kıdem düzeyinin gözetim algısı ve motivasyonel tepkiler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini temel almaktadır. Bu bağlamda Öz-Belirleme Kuramının örgütsel bağlamlardaki uygulamasına katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda çalışma üç temel soruyu yanıtlamayı hedeflemektedir: Dijital gözetim sistemleri akademisyenlerin özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını nasıl etkilemektedir? Bu sistemler hangi koşullarda dışsal baskı ve direnç kaynağı olarak, hangi koşullarda ise motive edici biçimde deneyimlenmektedir? Kıdem düzeyi, gözetim deneyimini ve motivasyonel tepkileri nasıl farklılaştırmaktadır?

## 1. Kavramsal çerçeve

### 1.1. Öz-belirleme kuramı

Sosyal çevrenin bireylerin tutumları, değerleri, motivasyonları ve davranışları üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, insan doğasının büyük ölçüde sosyal bağlamlar tarafından şekillendiğini söylemek mümkün olmaktadır. Motivasyon ve kişiliği sosyal bağlamlar içinde ele alan öz-belirleme kuramının, dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarla birlikte gelişmeye başladığı görülmektedir (Deci & Ryan, 2012). Kuramın özünde, insan doğasının büyük ölçüde sosyal bağlamlar tarafından şekillendiği ve bireyin psikolojik gelişimi ile iyi oluşu için üç temel ihtiyacın karşılanmasının gerekliliği yer almaktadır. Bu bağlamda yeterlik, özerklik ve ilişkisellik temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Silva et al., 2014).

Özerklik ihtiyacı, bireyin kendi eylemlerinin kaynağı olduğunu hissetmesini ve davranışlarını herhangi bir dışsal baskı yaşamadan gönüllülük esasıyla gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Birey eylemlerini üst düzey düşünsel değerlendirme sonucunda onaylamakta ve "bunu gerçekten ben seçtim ve yapmak istiyorum" duygusuyla hareket etmektedir (Gagné & Deci, 2005). Yeterlik ihtiyacı, bireyin çevresiyle etkili biçimde başa çıkabilmesini, yeteneklerini sergileme ve geliştirme arzusunu temel almaktadır. İlişkisellik ihtiyacı ise bireyin başkaları tarafından anlaşıldığını ve önemsendiğini hissetmesini, sosyal çevresiyle güvene dayalı anlamlı bağlar kurmasını kapsamaktadır (Silva et al., 2014). Bu ihtiyaçların karşılanması, psikolojik büyüme, bütünleşme ve gelişim için kaynak sağlamaktadır (Ng et al., 2012).

Kuramın özgün katkılarından biri, motivasyonu ikili bir içsel/dışsal ayrımına indirgemek yerine süreklilik modeli üzerinden ele almasıdır. Bu bağlamda motivasyon ve davranış düzenlemesine ilişkin sürekliliği temel almaktadır. Bu süreklilik, motivasyonun yokluğu olarak ifade edilen motivasyonsuzluktan, davranışın dış güçler tarafından düzenlendiği algısını yaratan kontrollü motivasyona ve oradan da davranışın benlikten kaynaklandığı algısını yaratan özerk motivasyona uzanmaktadır (Evans et al., 2024). Kontrollü motivasyon, bireyin davranışını dışsal ödüller, cezalar ya da suçluluk ve utanç gibi içselleştirilmiş baskılar nedeniyle gerçekleştirmesidir; bireyde "zorundayım ve yapmalıyım" hissi egemen olmaktadır (Silva et al., 2014). Özerk motivasyon ise bireyin davranışını kendi değerleriyle özdeşleştirdiği ya da eylemden aldığı içsel doyum nedeniyle gerçekleştirdiği durumu kapsamaktadır. Kuramda dışsal motivasyonun dört düzeyde içselleştirilebileceği öne sürülmektedir: dışsal düzenleme, içe atma, özdeşleşme ve bütünleşme. Bu süreklilik, bireyin motivasyonunun ne kadar özerk olduğuna göre davranışsal, bilişsel ve duygusal sonuçların belirgin biçimde farklılaştığını göstermektedir (Howard et al., 2016). Bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleyen sosyal çevreler özerk motivasyonu beslerken, dışsal kontrole dayalı çevreler bu içselleştirme sürecini engellemektedir (Fortier et al., 2012).

Bu bağlamda kuramın iş yaşamına uygulanması, çalışma ortamının yapısını ve yönetim pratiklerini değerlendirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Gagné & Deci (2005), örgütsel bağlamlarda yöneticilerin özerkliği destekleyici davranışlarının (seçenek sunma, gerekçe açıklama, duyguları onaylama) çalışanların içsel motivasyonunu ve iş doyumunu artırdığını göstermektedir. Buna karşılık sıkı denetim, ödül-ceza mekanizmaları ve baskıcı kontrol uygulamaları kontrollü motivasyonu güçlendirerek psikolojik iyi oluşu ve performansı olumsuz etkilemektedir. Ng et al.'nin (2012) bulgularına göre, özerk motivasyon sağlık ve iş bağlamlarında tutarlı biçimde olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Kuram, bireyin kendini gerçekleştirmeye yatkın olduğuna vurgu yapmakta dolayısıyla kendini geliştirme, öğrenme ve başkalarıyla bağ kurmanın bireyin gelişiminde temel unsurlar olarak değerlendirmektedir (Wang et al., 2024).

## 1.2. Dijital gözetim ve öz-belirleme kuramı

Gözetim, kişisel verilerin toplanması ve işlenmesi yoluyla verilerden kaynak sağlayan kişileri etkileme ya da yönetme amacı güden her türlü faaliyeti kapsamaktadır (Martin et al., 2009). Dijital gözetim, gözetimden farklı olarak dijital yöntemler aracılığıyla gerçek zamanlı ve yaygın bir gözetimi mümkün kılmaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte gözetim sürecinde insan yönetiminin rolü dönüşmektedir. İnsan, takdir yetkisi yerine yalnızca sistemleri programlayan, denetleyen ve bakımını yapan bir role sahip olmaktadır (Graham & Wood, 2003). Kartlı giriş-çıkış sistemleri, dijital yoklama ve algoritmik performans takibi bu sistemlerin başlıca biçimleri arasında yer almaktadır.

Gözetim, modern organizasyonlarda temel bir uygulama haline gelmiştir. Genellikle çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve yönetmek amacıyla sistematik ve sürekli bir denetleme girişimini ifade etmektedir. Bu süreç, panoptikon metaforuyla açıklanan bir özdenetime de zemin hazırlamaktadır. Panoptik gözlemde bireyler fiilen gözetlenmeseler bile gözetlenme ihtimali davranışlarını şekillendirmekte ve kendi davranışlarının denetleyicisi haline gelmektedirler (Zorina et al., 2021). Boyne'un (2000) işaret ettiği üzere bu durum yalnızca klasik panoptikon modeliyle açıklanamamakta, dijital teknolojiler gözetimi mekândan ve doğrudan gözlemcinin varlığından bağımsız kılarak post-panoptik bir denetim rejimi oluşturmaktadır. Bu rejimde veriler sürekli toplanmakta, ancak kimin neyi ne zaman izlediği belirsiz kalmaktadır. Bu belirsizliğin kendisi bir denetim aracına dönüşmektedir. Bu bağlamda dijital gözetim çalışanlar arası faaliyet, iletişim ve ilişkiler hakkında panoptik bilgi toplama da içermektedir (Zorina et al. 2021). Bu durum bireyin kontrolü içselleştirmesine yol açmaktadır ve birey kendi davranışlarının denetleyicisi haline gelmektedir. Sonuç olarak, öz disiplin oluşmaktadır. Öz disiplin, gözetim altında olanlar için yaygındır ve yöneticilerin beklentilerine göre şekillenmektedir (Grisold et al., 2024). Gözetlenen bireyler güvenilir biçimde kendilerini denetleyen bireyler haline gelmektedir (Boyne, 2000). Bu bağlamda gözetim ile kontrol kavramlarını birbirinden ayırt edilmektedir. Kontrol belirli amaçlar doğrultusunda çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirirken, gözetim belirsiz sonuçlar doğurabilecek devamlı bilgi toplama süreçlerini kapsamakta ve bu niteliğiyle çalışanlar üzerinde daha geniş ve öngörülemez etkiler yaratmaktadır (Grisold et al., 2024).

Dijital gözetim ile öz-belirleme kuramının ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçlar önem taşımaktadır. Özerklik açısından değerlendirildiğinde bireyler özerkliğe büyük değer vermektedir. Dijital gözetim doğası gereği dışsal bir kontrol mekanizması olduğundan bireyin karar verme yetkinliğini azaltabilmekte ve davranışlarını dışsal beklentilere göre şekillendirmesine yol açabilmektedir. Bu bağlamda gözetim, özerklik algısını zayıflatan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bireyin algısındaki bu değişim gözetim uygulamalarını reddetme ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bazı durumlarda ise birey gözetim uygulamalarına karşı aktif bir şekilde direnç gösterebilmektedir. Gözetim şeklinin insan temelli sistemlerden dijital temelli sistemlere evrilmesi, karar vericiler tarafından olumlu bir algı yaratmaktadır. Çünkü karar vericiler sistemin potansiyel faydalarını temel almaktadır. Ancak özerklik algısını tehdit eden sistemler, bireyin uyum göstermede problem yaşamasını ve aktif şekilde

direnç geliştirme durumunu ortaya çıkarabilmektedir (Schlund & Zitek, 2024). Bu durum öz-belirleme kuramı bağlamında kontrollü motivasyonun güçlenmesiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle birey davranışını "inanarak" değil, "suçluluk ya da utanç duymamak için" ya da "cezadan kaçınmak için" gerçekleştirmektedir.

Bunun yanı sıra gözetleme sistemleri özerklik duygusunu destekleyici bir şekilde de kullanılabilir. İzleme yoluyla elde edilen verilerle çalışanların performanslarına yönelik geri bildirim sağlanması ve öğrenme ile gelişimlerinin desteklenmesi sağlanabilmektedir. Bu durumda dijital gözetim sistemlerinin niteliği önem taşımaktadır. Çalışanın gözetim sistemlerinin tasarımında rol oynaması ve gelişimini destekleyen uygulamalara yer verilmesi, kontrol ve değerlendirme odaklı sistemlere göre daha olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Buna karşılık salt kontrol ve ceza odaklı sistemler bu ihtiyaçları zedelemekte, içselleştirme sürecini engellemekte ve kontrollü motivasyonu pekiştirmektedir (Gagné et al., 2022). Öte yandan yeterlik ihtiyacı bireyin etkili olduğunu hissetmesini, yeteneklerini sergileme ve geliştirme arzusunu temel almaktadır (Silva et al., 2014). Bu durum yeterlik açısından ele alınırsa dijital gözetim uygulamalarının nesnel verilerle çalışanın gelişim alanlarını görmesine yardımcı olması çalışanda olumlu bir algı yaratabilir. Ancak sistemin niteliksel verilerden ziyade niceliksel verilere odaklanması çalışanalarda yaptığı işin değerinin anlaşılmasına ve dolayısıyla yeterlilik duygusunun olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir. İlişkisel boyutunda da gözetim, kurumu güvenli bir sosyal çevre olmaktan çıkarabilmekte; çalışanların yöneticilere ve kuruma duydukları güveni zedeleyerek ilişkisellik bağlarını koparabilmektedir.

Bununla birlikte literatürde gözetimin yalnızca olumsuz etkiler yarattığı görüşü sorgulanmaktadır. Bazı çalışmalar, gözetim verilerinin şeffaf ve destekleyici biçimde kullanılması durumunda çalışanların performanslarına ilişkin nesnel geri bildirim elde edebildiklerini ve bu durumun yeterlik algısını olumlu etkileyebileceğini göstermektedir (Gagné et al., 2022). Dolayısıyla dijital gözetimin motivasyonel sonuçları, sistemin teknik varlığından çok nasıl tasarlandığına, hangi amaçla kullanıldığına ve çalışanlar tarafından nasıl anlamlandırıldığına bağlıdır. Bu bağlamda gözetim deneyiminin çalışan perspektifinden derinlemesine incelenmesi ve bağlamsal farklılıkların sistematik olarak ele alınması önem taşımaktadır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma deseni

Nitel araştırma, algıların ve olayların bütüncül bir şekilde doğal ortamda gerçekçi biçimde ortaya konmasına yönelik süreçleri kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu çalışmada, dijital gözetim koşullarında akademik personelin deneyimlerini ve bu deneyimlerin öz-belirleme kuramı çerçevesinde nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Araştırma deseni olarak nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji seçilmiştir. Fenomenoloji, farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olunması gereken olgulara odaklanmaktadır. Günlük hayatta olgular, çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Deneyimler, olaylar, algılar, kavramlar ve durumlar olarak karşımıza çıkan olguları tam olarak anlamlandırmak için fenomenoloji deseni uygun bir araştırma temeli oluşturmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu çalışmada dijital gözetim, gündelik çalışma yaşamında akademisyenlerin doğrudan karşılaştığı ancak öznel deneyim katmanları bakımından henüz yeterince araştırılmamış bir olgu niteliği taşımaktadır. Fenomenolojik yaklaşım, bireylerin bu olguya ilişkin algılarını, deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları derinlemesine ortaya koyma amacıyla araştırma deseni olarak belirlenmiştir.

### 2.2. Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu vakıf üniversitelerinde dijital gözetim uygulamaları altında çalışan akademik personeller oluşturmaktadır. Çalışma grubunun vakıf üniversiteleriyle sınırlı tutulması, bu kurumların kart okutma, dijital yoklama ve APSİS gibi dijital gözetim sistemlerini daha sistematik ve yaygın biçimde uygulamasından kaynaklanmaktadır. Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasındaki yapısal farklılıkların gözetim deneyimini etkileyebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu sınırlılık bulguların farklı bağlamlara aktarılabilirliği açısından dikkate alınmalıdır.

Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumlarda derinlemesine çalışmaya olanak sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu doğrultuda araştırmaya dahil edilen katılımcıların, çalışma yaşamlarında dijital gözetim uygulamalarını aktif biçimde deneyimlemeleri ve farklı kıdem düzeylerini temsil etmeleri temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmaya farklı kıdem düzeylerine sahip toplam 17 akademik personel katılmıştır. Böylece dijital gözetim deneyiminin farklı kıdem düzeyleri açısından nasıl farklılaştığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Görüşmeler

veri doygunluğuna ulaşıldığında sonlandırılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**TABLO 1.** Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Unvan	Deneyim Süresi
K1	Kadın	Öğretim Görevlisi	3 Yıl
K2	Kadın	Öğretim Görevlisi	2 Yıl
K3	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi	4 Yıl
K4	Erkek	Öğretim Görevlisi	2 Yıl
K5	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	5 Yıl
K6	Erkek	Öğretim Görevlisi	3 Yıl
K7	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi	5 Yıl
K8	Kadın	Öğretim Görevlisi	2 Yıl
K9	Erkek	Araştırma Görevlisi	6 Yıl
K10	Kadın	Araştırma Görevlisi	5 Ay
K11	Erkek	Araştırma Görevlisi	5 Ay
K12	Erkek	Doç. Dr.	19 Yıl
K13	Kadın	Doç. Dr.	14 Yıl
K14	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi	3 Yıl
K15	Kadın	Araştırma Görevlisi	7 Yıl
K16	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi	5 Yıl
K17	Kadın	Araştırma Görevlisi	6 Yıl

*Not:* Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve görüşmelerde katılımcılar K1, K2, K3 şeklinde kodlanmıştır.

### 2.3. Veri toplama yöntemi

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, belirli bir konu odağını korurken katılımcıların kendi deneyimlerini özgürce ve derinlemesine aktarabilmelerine olanak tanınması nedeniyle fenomenolojik araştırmalar için uygun bir veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım & şimşek, 2011; Polat, 2022).

Görüşme formu hazırlanırken Öz-Belirleme Kuramının temel psikolojik ihtiyaçları olan özerklik, yeterlik ve ilişkisellik boyutları ile dijital gözetim ve çalışan deneyimi literatüründen yararlanılmıştır. Taslak sorularla form oluşturulmuş daha sonra da alanında uzman akademisyenler tarafından içerik ve kapsam geçerliği açısından incelenmiştir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda form, nihai hale getirilmiştir. Görüşme formunda katılımcıların dijital gözetim uygulamalarına ilişkin deneyimlerini, bu uygulamaların çalışma motivasyonları üzerindeki etkilerini ve geliştirdikleri başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular yer almaktadır. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, gönüllü katılım esas alınmış ve anonimlik ilkesi korunmuştur.

### 2.4. Veri analizi

Veri analizi sürecinde Gioia metodolojisinden yararlanılmıştır. Gioia yöntemi, katılımcı deneyimlerinden hareketle tümevarımsal veri analizinin sistematik olması için birinci düzey kavramlar, ikinci düzey temalar ve toplu boyutlardan oluşan bir veri yapısı kurulmasını önerilmektedir (Gioia et al., 2013). Bu bağlamda fenomenolojik yaklaşım araştırmanın epistemolojik yönelimlerini (katılımcı deneyiminin öznel anlam katmanlarına odaklanmayı) belirlerken, Gioia metodolojisi bu fenomenolojik içeriğin analitik düzeyde sistematik ve denetlenebilir biçimde kodlanmasına olanak tanımaktadır. Bu sayede öznel deneyim verilerinin tümevarımsal kodlama yoluyla kavramsal yapılara dönüştürülmesini mümkün kılınarak hem derinlik hem de analitik şeffaflık sağlamaktadır. Bu kapsamda analiz sürecinde ilk olarak katılımcı ifadelerine yakın biçimde ilk düzey kavramlar

oluşturulmuş, ardından bu kavramlar ikinci düzey temalar altında birleştirilmiş ve son aşamada toplu boyutlara ulaşılmıştır.

Veri analizi süreci çok aşamalı biçimde yürütülmüştür. İlk aşamada görüşme metinleri araştırmacılar tarafından tekrar tekrar okunmuş; katılımcıların kullandıkları ifadeler mümkün olduğunca korunarak katılımcı diline yakın birinci düzey kavramlar oluşturulmuştur. İkinci aşamada birinci düzey kavramlar araştırmacı yorumuyla kavramsal benzerliklerine göre gruplandırılmış ve ikinci düzey temalar ortaya konmuştur. Son aşamada ise ikinci düzey temalar daha üst düzey soyutlamalar altında birleştirilerek toplu boyutlara ulaşılmıştır. Analiz süreci sonucunda; "özerklik ihtiyacının zedelenmesi", "yeterlik algısındaki çelişkiler", "ilişkilenme bağlarının kopuşu", "içsel motivasyona tutunma ve başa çıkma stratejileri" ve "etik boyut ve algılanan adaletsizlik" olmak üzere beş temel toplu boyut belirlenmiştir.

### 2.5. Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla iki araştırmacı görüşme metinlerini birbirinden bağımsız olarak okumuş ve birinci düzey kavramları bağımsız biçimde kodlamıştır. Ardından araştırmacılar bir araya gelerek kodlamaları karşılaştırmış, benzerlik ve farklılıkları tartışmış; ikinci düzey temalar ve toplu boyutlar üzerinde tam görüş birliğine varmıştır. Bu süreç araştırmacı yanlılığını en aza indirerek verilerin nesnel biçimde analiz edilmesine olanak sağlamıştır.

Fenomenolojik araştırmalarda araştırmacının incelenen olguyla olan ilişkisinin ve ön kabullerinin şeffaf biçimde ortaya konması, iç geçerlik açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmada her iki araştırmacının da akademik personel olmasının yanı sıra araştırmacılarından biri vakıf üniversitesinde çalışmaktadır. Bu bağlamda araştırmacı dijital gözetim uygulamalarıyla doğrudan deneyime sahiptir. Bu örtüşme, katılımcı deneyimlerinin anlaşılmasını kolaylaştırabilmekle birlikte araştırmacı yanlılığı riskini de beraberinde getirmektedir. Bu riski yönetmek amacıyla araştırmacılar analiz sürecinin başında kendi ön kabullerini ve deneyimlerini yazılı olarak kayıt altına almış; kodlama sürecinde bu kayıtlara başvurarak kendi perspektiflerini katılımcı ifadelerinden ayırtmaya özen göstermiştir.

İç geçerlik, araştırma sürecinin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğini temsil etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için bulgular bölümünde katılımcıların deneyimleri yorumlanırken kendi ifadelerine sadık kalınmıştır. Bu bağlamda katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara geniş yer verilerek verilerin aslına uygunluğu korunmuştur. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara aktarılabilmesini ifade etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Dış geçerlik kapsamında araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve analiz süreci ayrıntılı ve şeffaf biçimde betimlenmiştir. Nitel araştırmada aktarılabirliği artırmak amacıyla amaçlı örnekleme kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak dijital gözetim uygulamalarını aktif biçimde deneyimleyen katılımcıların seçilmesi ve verilerde doygunluğa ulaşılan kadar görüşmelere devam edilerek veri seti elde edilmesi araştırmanın geçerliğini desteklemektedir.

### 2.6. Araştırmanın etik izni

Bu araştırma, bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında detaylı bilgi verilmiş, gönüllü katılım esas alınmış ve anonimlik ilkesi korunmuştur. Veri toplama sürecine başlanmadan önce Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu'nda 18.03.2026 tarihinde 448921 numaralı etik kurul izni alınmıştır. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, gönüllü katılım esas alınmış ve anonimlik ilkesi korunmuştur.

## 3. Bulgular

Dijitalleşmenin hızla arttığı örgütlerde, çalışan davranışları giderek daha fazla teknolojik sistemler aracılığıyla izlenmektedir. Bu araştırmada dijital gözetim koşullarında akademik personelin deneyimi, Deci ve Ryan'ın Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Gioia metodolojisine uygun olarak yürütülen analiz sürecinde beş toplu boyuta ulaşılmıştır: "özerklik ihtiyacının zedelenmesi", "yeterlik algısındaki çelişkiler", "ilişkilenme bağlarının kopuşu", "içsel motivasyona tutunma ve başa çıkma stratejileri" ve "etik boyut ve algılanan adaletsizlik". Elde edilen veri yapısı Tablo 2'de sunulmaktadır.

### 3.1. Gioia yöntemine göre veri yapısı tablosu

Görüşme verilerinden elde edilen ilk düzey kavramlar (kodlar), ikinci düzey temalar ve toplu boyutlar Tablo 2'de özetlenmiştir:

**Tablo 2.** Gioia yöntemine göre veri yapısı

Toplu Boyutlar	İkinci Düzey Temalar	İlk Düzey Kavramlar / Kodlar
1. Özerklik İhtiyacının Zedelenmesi	Mekânsal ve Zamansal Esnekliğin Kaybı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma sürelerinde mekânsal/zamansal inisiyatifin yitimi.</li> <li>• Molaların ve planların dijital sistemlere göre şekillenmesi.</li> <li>• Esnek çalışmanın engellenip fiziki bağlılığa zorlanma.</li> </ul>
	Sürekli İzlenme Hissi ve Karar Alma Bağımsızlığının Yitimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi yöntemini deneme ve farklı etkinlik yapma isteğinin baskılanması.</li> <li>• Karar hakkı olmayan biri gibi hissetme.</li> <li>• Bilgisayar/ağ kullanımında otosansür.</li> </ul>
2. Yeterlik Algısındaki Çelişkiler	Nitelik Yerine Niceliğe Dayalı Ölçüm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performansın nitelikten ziyade giriş-çıkış saatiyle ölçülmesi.</li> <li>• Akademik emeğin ve arka plan hazırlıklarının yansıtılmaması.</li> <li>• Niceliğin daha hakim olduğu bir anlayışa evrilme.</li> </ul>
	Akademik Üretimin ve İdari Yükün Yanlış Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma görevlilerinin idari yüklerinin dikkate alınmaması.</li> <li>• Performans takibinin maddi teşvik olduğunda motive etmesi.</li> </ul>
3. İlişkilenme Bağlarının Kopuşu	Kurumsal Güvenin Zedelenmesi ve Yönetimle Mesafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun çalışana güvenmediği hissi ve zayıflayan aidiyet.</li> <li>• Yöneticilerle ilişkinin soğuk ve şüpheli hale gelmesi.</li> <li>• İzin veya mesai dışı (öğle yemeği) anlarda sorgulanma öfkesi.</li> </ul>
	İletişimde Temkinlilik ve Zorunlu Dayanışma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzak çalışma arkadaşlarıyla resmi ve "kanıt bırakacak" iletişim.</li> <li>• Yönetime yakın kişilere karşı savunma mekanizması.</li> <li>• Baskı karşısında çalışma arkadaşları arası doğal dayanışma.</li> </ul>
4. İçsel Motivasyona Tutunma ve Başa Çıkma Stratejileri	İşin Doğasındaki Anlama Tutunma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleği sevmek ve öğrencilere faydalı olmayı motivasyon saymak.</li> <li>• Küçük kişisel alanlar yaratarak stresi hafifletme.</li> </ul>
	Pasif Direniş ve Sisteme Uyarlanma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anı kurtaracak ufak manipülasyonlar (esnetmeler) yapma.</li> <li>• İniyatiften vazgeçip yalnızca talimatları uygulama.</li> <li>• Görevleri hızlıca bitirip kendi verimli çalışma mekânına kaçma.</li> </ul>
5. Etik Boyut ve Algılanan Adaletsizlik	Çifte Standart ve Taraflılık Algısı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijital sistemlerin teknik eşitliğinin kağıt üzerinde adil bulunması.</li> <li>• Yöneticilerin ihlallerde kayırmacılık uygulaması.</li> </ul>
	Özgürlük Alanına Müdahale Hissi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzin günlerinde açık adres istenmesiyle sınırların ihlal edilmesi. •Yetişkin akademisyenlerin lise disipliniyle izlenmesinin onur kırıcılığı.</li> </ul>

Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir.

### 3.2. Özerklik ihtiyacının zedelenmesi

Bulgular, dijital gözetimin akademisyenlerin özerklik ihtiyacını iki temel biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır: mekânsal ve zamansal esnekliğin kaybı ile karar alma bağımsızlığının yitimi.

Özerkliklerini kaybettiğini düşünen çalışanlar; karar alma süreçlerinde kendilerini lise öğrencisi gibi hissetmekte ve yöneticiler tarafından kampüste olup olmadığının sorgulanması, yetişkin akademisyenlerde onur kırıcı bir his yaratmaktadır. K14 bu durumu, "Sanki ben bir lise çocuğuyum ve okula gitmediğim için annem ya da babam aranıyormuş gibi regresif bir duyguya girmiştım" şeklinde özetlemektedir. K17 ise iş telefonundan aranıp ofiste olup olmadığının sorulmasının, yalnızca yapılan işin değil fiziksel varlığın da takip edildiği hissini yarattığını ve bunun büyük bir huzursuzluğa yol açtığını belirtmektedir. Çalışanlar bu duruma tepki olarak inisiyatif almaktan vazgeçmekte, derslerde yenilikçi yöntemler denemek yerine "sınırların dışına çıkmama" eğilimi göstermektedirler. Bunun yanı sıra, kişisel işlemlerden kaçınarak yalnızca talimatları harfiyen yerine getirmeye odaklanmaktadır. K2, giriş-çıkış takiplerinin yarattığı stresi, "Okul servisinde trafikte kaldığımda kart basamadığım için servisten inip okula yürümüştüğüm var" sözleriyle ifade ederek esnekliğin kaybolduğuna dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, ders işleyişinde de özerkliğin yitirildiği görülmektedir. K4, "Gözetlenmek bağımsız bir akademisyen olmamın önünde bir engeldir... derste farklı etkinlikler yapma isteği uyandıığında gözetlenme fikri bunun önüne geçmektedir" diyerek yöntem belirleme özgürlüğünün kısıtlandığını vurgulamaktadır. Bu ifadeler, öz-belirleme kuramı literatüründe kontrollü motivasyonun belirgin göstergesi olarak tanımlanan "zorundayım ve yapmalıyım" hissini çalışan deneyimine nasıl yerleştiğini açıkça yansıtmaktadır (Silva et al., 2014). Bu kapsamda dijital gözetim, akademisyenlerin çalışma süreleri ve mekanları üzerindeki inisiyatiflerini büyük ölçüde etkileyerek mesleki özerkliği olumsuz etkilemektedir. Akademisyenler sürekli izlenme hissini üzerlerinde yarattığı baskıyı fiziksel bir kısıtlanma olarak değerlendirmektedir.

### 3.3. Yeterlilik algısındaki çelişkiler

Yeterlik boyutunda bulgular, mevcut gözetim sistemlerinin akademisyenlerin gerçek emeğini ve niteliğini ölçmekte yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Sistemler büyük ölçüde fiziksel mevcudiyeti (kart okutma ve derse giriş-çıkış dakikalarını) ölçmektedir. Ancak arka plandaki ders hazırlığı, araştırma süreci ve idari yük ise görünmez kalmaktadır. Bu bağlamda kullanılan dijital sistemlerin akademisyenlerin gerçek emeğini ve niteliğini ölçmekte yetersiz kaldığı ortaya çıkmaktadır. K1, sistemin dersin kalitesini değil, saatleri ölçtüğünü belirterek, "Ben ne kadar iyi anlatırsam anlatayım önemli olan saati doldurmuş olmak ya da olmamak üzerinden performans ölçütü var" demektedir. K4 de bu durumu destekleyerek, sistemin yalnızca fiziksel bir varlığı ölçmekten öteye geçmediğini vurgulamaktadır. Özellikle Araştırma Görevlileri, idari görevlerinin dijital sistemlerde bir karşılığı olmamasından şikayetçi olduklarını dile getirmektedir. K15, yoğun idari süreçlerin ve öğrenci danışmanlıklarının göz ardı edildiğini, haftada altı gün çalışmasına rağmen "performansın sadece 08:30-17:30 saatleri arasındaki fiziksel mevcudiyet (kart basma) üzerinden değerlendirilmesinin gerçekçi bir yaklaşım olmadığını" belirtmektedir. K9 ise idari işlerin yoğunluğuna dikkat çekerek, "Yaptığı işin 4'te 3'ü idari iş olan araştırma görevlisinin performansı sadece akademik çıktılarıyla takip edilemez" şeklinde yorumlamaktadır.

Bu durum, öz-belirleme kuramının yeterlik ihtiyacı tanımıyla doğrudan çelişmektedir. Bireyin emeğinin değer gördüğünü hissetmesi ve yeteneklerini sergileyebildiğini algılaması (Silva et al., 2014) ancak niteliği görünür kılan sistemlerle mümkündür. Oysa nicel odaklı gözetim, akademik üretkenliği memuriyet anlayışına indirgemektedir. Bununla birlikte bulgular, yeterlik algısının yalnızca olumsuz biçimde etkilenmediğini de göstermektedir. Kıdemli akademisyenler arasında APSİS gibi sistemler üzerinden akademik çıktılarının (yayın, proje vb.) raporlanmasının zaman zaman motive edici bulunduğu görülmektedir. Bu durum, Gagné et al.'nin (2022) vurguladığı üzere gözetim sisteminin niteliğinin (salt kontrol odaklı mı yoksa gelişim ve geri bildirim odaklı mı olduğunun) motivasyonel sonuçlar açısından belirleyici olduğunu desteklemektedir.

### 3.4. İlişilenme bağlarının kopuşu

Bulgular, dijital gözetimin kurumu güvenli bir sosyal çevre olmaktan çıkardığını ve ilişkisellik bağlarını yönetici ve kuruma güven ile çalışma arkadaşları arası iletişim yönünden etkilemektedir. Yöneticilere ve kuruma yönelik güven sarsılmaktadır. Bu güvensizliğin temel sebepleri arasında; gözetimin çalışanlara "potansiyel suistimalci" gibi hissettirmesi, uygulamalardaki kayırmacılık, sistemlerin mobbing veya gelecekteki işten çıkarmalar için kanıt toplama aracı olarak görülmesi gibi konular yer almaktadır. K6, "Bana güvenmedikleri için böyle sistemlerin olduğunu düşünüyorum. Kendimi askeriyede hissettiriyor" diyerek bu durumu belirtmektedir. Öğle yemeği molası veya izin günü adres bilgisi gibi özel hayata müdahaleler kuruma duyulan öfkeyi artırırken, aynı durumu yaşayan iş arkadaşları arasında gayriresmi ve "zorunlu bir dayanışma" doğmasına yol açmaktadır. K2,

"aramızda bir dayanışma oluşturduğunu düşünüyorum çünkü hepimiz aynı durumu yaşıyoruz, birbirimizi anlıyoruz" sözleriyle bu durumu özetlemektedir. Bunun yanı sıra izlenme algısı çalışanlar arasında şüpheli bir yaklaşıma da sebep olmaktadır. K1, "izleniyorum ve kayıt altında olduğum için onlarla iletişim kurarken mail yoluyla ve kanıt oluşturabilecek şeklide (kendimi koruyabilmek için) iletişim kuruyorum" diyerek bu durumu ortaya koymaktadır. K10 da idari konularda salt yorumlarını asla dile getirmediğini, kelimelerini seçerek konuştuğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda dijital gözetim altında çalışmak, akademisyenlerin kuruma karşı aidiyetini zayıflatmakta ve iş arkadaşları arasında savunma odaklı yeni bir iletişim yaratmaktadır. Bu paradoksal bulgu (gözetimin hem güvensizlik hem de dayanışma üretmesi) öz-belirleme kuramının ilişkisellik kavramına yeni bir boyut katmaktadır: dışsal baskı, dikey ilişkileri zayıflatırken yatay ilişkilerde zorunlu bir bağ inşa edebilmektedir.

### 3.5. İçsel motivasyona tutunma ve başa çıkma stratejileri

Gözetimin yarattığı dışsal baskıya karşın katılımcılar, psikolojik iyi oluşlarını korumak amacıyla çeşitli başa çıkma stratejileri geliştirmektedir. Bu stratejiler içsel motivasyon kaynaklarına tutunma ve pasif direniş şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İçsel motivasyon kaynakları arasında meslek sevgisi, öğrencilerle kurulan anlamlı ilişkiler ve yakın çalışma arkadaşlarıyla kurulan bağlar öne çıkmaktadır. K14, gözetim baskısını tolere edebilmek için klinik psikoloji laboratuvarı kurup öğrencilerle çalışmalar yaptığını belirterek, "Bu beni muazzam motive eden bir yerde" demektedir. K5 ise gün içinde kendine ait "kahve içmek, motive eden bir şarkıyı kulaklık takıp dinlemek" gibi minik kaçış alanları yarattığını belirtmektedir. Kuralların katılığı, çalışanları işi esnetmeye ve pasif direnişe yönlendirmektedir. K3, gözetim hissini, "zihnimde etik olmayan davranışlara yönelmemi düşündürüyor ya da kendimce o an için durumu riske atmayacak şekilde ufak manipülasyonlar yapıyorum" sözleriyle sisteme nasıl uyumlandığını açıklamaktadır. K15 ise gün içindeki fiziki gözetimden kaçmak için işlerini hızla bitirip "kendi verimli çalışma düzenine (gece döngüsüne)" kaçtığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra akademisyenlerin yakın çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimi de tutundukları başka bir motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. K1 bu durumu 'ekip arkadaşlarımla iletişimim iyi olduğu için motivasyon kaybı yaşamıyorum' şeklinde ifade ederken K3 'iş arkadaşlarıma karşı bir bağ hissetmem bu baskı ve stresi yönetebilmem için yardımcı oluyor' şeklinde bu durumu ifade etmektedir. Benzer şekilde K4 'belirttiğim gibi sıcak bir iş ortamının olması yani çalışma arkadaşlarım motivasyonumu artırmaktadır' şeklinde ifadelerle bu durumu ortaya koymaktadır.

Öz-belirleme kuramı bağlamında bu stratejiler, dışsal kontrolün özerk motivasyonu bütünüyle yok etmediğini ancak bireyin motivasyon kaynağını örgütsel hedeflerden kişisel anlam arayışına yönlendirdiğini göstermektedir.

### 3.6. Etik boyut ve algılanan adaletsizlik

Bulgular, katılımcıların dijital gözetim sistemlerini yalnızca bir verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda etik bir sorun olarak deneyimlediğini ortaya koymaktadır. Bu deneyim çifte standart ve taraflılık algısı ile özgürlük alanına müdahale hissi olarak ortaya çıkmaktadır. Çifte standart algısı bağlamında katılımcılar, dijital sistemlerin teknik düzeyde "herkese eşit" uygulandığını kabul etmekle birlikte yöneticilerin inisiyatif devreye girdiğinde bu eşitliğin bozulduğunu düşünmektedir.

K8, uygulamaların yöneticiler tarafından "mobbing aracı" olarak kullanıldığına şahit olduğunu belirtirken; K5, "sistemin uygulanırken her birimin yöneticisinin kontrolü altında olduğu ve adil kullanmadığına şahit olduğunu" vurgulamaktadır. Bu bulgular, öz-belirleme kuramı bağlamında ilişkisellik ihtiyacını besleyen güven ortamının yalnızca gözetim sisteminin varlığıyla değil, sistemin nasıl uygulandığıyla da şekillendiğini göstermektedir.

Özgürlük alanına müdahale boyutunda ise katılımcılar, izin taleplerinde açık adres istenmesi veya yemek saatlerinin sorgulanması gibi özel hayatın gizliliğini ihlal eden uygulamaları ifade etmektedir. K8, "Bana ait olan öğle yemeği saatlerinde ne yaptığımı sorgulanıyor. Ve buna dair haddi olmayan yorumlar yapılıyor" diyerek sınır ihlallerini eleştirmektedir. K15 ise yıllık izinlerde bile açık adres ve detaylı beyan istenmesini "özel hayatın gizliliği açısından uygun bulmadığını" ve dijital izlemelerin "gelecekte olası bir işten çıkarma süreci için dayanak oluşturmak" amacıyla yapıldığından şüphelendiğini aktarmaktadır. K7'nin kahve makinesini yıkarken ne yaptığının yöneticisi tarafından sorgulanması ve "suçlu gibi hissettirilmesi" de bu mikro müdahalelere örnektir.

### 3.7. Kıdem düzeyine göre gözetim algısı ve farklılıklar

Araştırmanın en belirgin bulgularından biri, gözetim deneyiminin kıdem düzeyine göre sistematik biçimde farklılaşmasıdır. Bu farklılaşma yalnızca deneyimin yoğunluğunu değil, niteliğini ve içeriğini de etkilemektedir. Özellikle araştırma görevlileri, gözetimi fiziksel görünürlük (ofiste olma zorunluluğu, kart basma) ve zaman takibi üzerinden ağır bir baskı olarak algılamaktadır. Kıdemli akademisyenler ise gözetimi daha çok APSİS gibi sistemler üzerinden akademik çıktılarının (yayın, proje vb.) raporlanması şeklinde deneyimlemektedir. Kıdemliler bu çıktı odaklı performansı bazen maddi teşvik ve görünürlük açısından motive edici dahi bulabilmektedir. Araştırma görevlileri sınav gözetmenliği, evrak işleri, danışmanlık gibi ağır idari yükleri üstlenmelerine rağmen sistemin sadece akademik yayın ölçmesi nedeniyle gerçek emeklerinin yok sayıldığından şikâyet etmektedir. Kıdemli hocalar sistemi genellikle işini aksatanları denetlemek için gerekli kurumsal bir adım olarak rasyonalize etme eğilimindedir. Ancak kıdem düzeyi daha düşük olan akademisyenler; durumdan kurtulmak için işi gereksiz uzatıp sisteme uydurmak (manipülasyon), görünür işlere odaklanıp asıl entelektüel çalışmayı askıya almak, işi hızlıca bitirip kendi verimli çalışma düzenine (gece rutinine) kaçmak veya kuralları tamamen reddedip "akademisyenin mesaisi olmaz" diyerek eylemsizlik sergilemek gibi pasif direniş stratejileri geliştirmişlerdir. Kıdemliler fiziksel kontrolden ziyade, sürekli ölçüm ve karşılaştırma mekanizmalarının getirdiği akademik performans baskısından rahatsızdır. Standartlaştırılmış bu sayısal değerlendirmelerin akademik emeğin nitel boyutlarını göz ardı etmesi, akademik özgürlük algısını zedelemektedir.

Bu durum öz-belirleme kuramının içselleştirme sürekliliği bağlamında değerlendirildiğinde, kıdemli akademisyenlerin gözetimi daha yüksek düzeyde özdeşleştirme ya da bütünleştirme yoluyla içselleştirebildiğine işaret etmektedir.

## 4. Tartışma

Bu çalışma, dijital gözetim uygulamalarının vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin deneyimleri üzerindeki etkilerini Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde incelemiştir. Bulgular üç özgün katkı çerçevesinde değerlendirildiğinde hem mevcut literatürü destekleyen hem de genişleten sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

### 4.1. Temel psikolojik ihtiyaçlar üzerindeki etkiler

Öz-belirleme kuramına göre özerklik ihtiyacını tehdit eden dışsal kontrol mekanizmaları bireylerin karar verme yetkinliğini azaltmakta ve direnç geliştirmelerine yol açmaktadır (Schlund & Zitek, 2024). Bulgular bu öngörüğü akademik bağlamda güçlü biçimde doğrulamaktadır. Ancak mevcut literatürden önemli bir noktada ayrılmaktadır. Dijital gözetimin özerklik üzerindeki etkisi yalnızca çalışma saatleri ve mekânıyla sınırlı kalmamakta, ders yöntemleri ve etkinlik tasarımı gibi konuları da etkilemektedir. Bu bulgu, akademik bağlamın dijital gözetim araştırmaları için neden özgün bir alan oluşturduğunu somutlaştırmaktadır. Akademik üretkenlik, doğası gereği yüksek düzeyde özerklik gerektirmektedir ve gözetim bu özerkliği standart iş bağlamlarından çok daha geniş bir alanda etkileyebilmektedir.

Yeterlik ihtiyacı açısından bulgular, Gagné et al.'nin (2022) çalışmasıyla uyum içindedir. Bu bağlamda nicel ve kontrol odaklı sistemler yeterlik algısını olumsuz etkilerken gelişim ve geri bildirim odaklı sistemler bu algıyı destekleyebilmektedir. Bu çalışmanın özgün katkısı, söz konusu ikiliği akademik bağlamda somutlaştırmasıdır. Araştırma görevlileri için idari yükün görünmez kılınması, yeterlik zedelenmesini özellikle derinleştiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır; bu bulgu mevcut literatürde yeterince ele alınmamış bir noktaya işaret etmektedir.

İlişkisellik boyutunda ise araştırmanın en özgün bulgularından biri ortaya çıkmaktadır. Dijital gözetim, dikey ilişkilerde (yönetici ve kuruma güven) beklenen biçimde bir aşınmaya yol açarken, yatay ilişkilerde paradoksal bir sonuç üretmektedir. Bu bağlamda aynı baskıyı deneyimleyen çalışanlar arasında gayriresmi bir dayanışma ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, öz-belirleme kuramının ilişkisellik kavramsallaştırmasına yeni bir boyut eklemektedir. Kuram, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını destekleyici bir sosyal çevre üzerinden ele alırken bu çalışma, olumsuz koşulların da alternatif ilişkisellik biçimleri doğurabileceğini göstermektedir.

### 4.2. İçselleştirme süreci ve başa çıkma stratejileri

Öz-belirleme kuramı, dışsal motivasyonun içselleştirme derecesine göre farklı motivasyonel ve davranışsal sonuçlar doğurduğunu öngörmektedir (Deci & Ryan, 2012). Bulgular, dijital gözetim uygulamalarının büyük çoğunlukla içselleştirilmediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların sistemi benimsemek yerine onunla başa çıkma

stratejileri geliştirdiği ortaya çıkmaktadır. Kuralların katılığı ve kontrol odaklı tasarım, çalışanları pasif direniş (ufak manipülasyonlar, görünür işlere odaklanıp entelektüel çalışmayı askıya alma, işi hızla bitirip kendi verimli mekânına kaçma) yönlendirmektedir.

Bu durum, öz-belirleme kuramı bağlamında birey davranışını "inanarak" değil, cezadan kaçınmak ya da görünür olmak için gerçekleştirmektedir motivasyonuna karşılık gelmektedir. Bununla birlikte çalışanların meslek sevgisi, öğrenci ilişkileri ve çalışma arkadaşı dayanışması gibi içsel kaynaklara tutunması, özerk motivasyonun bütünüyle yok olmadığını ve bireyin bu kaynaklar aracılığıyla psikolojik iyi oluşunu korumaya çalıştığını göstermektedir. Bu bulgu, Fortier et al.'nin (2012) vurguladığı üzere, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleyen sosyal çevrelerin özerk motivasyonu besleyebileceği görüşünü akademik bağlamda yeniden üretmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, kurumun sağlamadığı özerklik, yeterlik ve ilişkisellik desteğini gayriresmi yollarla kendileri inşa etmektedir.

### 4.3. Kıdem düzeyinin farklılaştırıcı rolü

Bu çalışmanın mevcut literatüre en özgün katkılarından biri, kıdem düzeyinin gözetim deneyimini hem niteliksel hem de niceliksel açıdan farklılaştırdığını sistematik biçimde ortaya koymasındır. Düşük kıdemli akademisyenler gözetimi fiziksel kontrol ve zaman baskısı olarak deneyimlerken kıdemli akademisyenler çıktı odaklı ölçüm sistemleri olarak deneyimlemektedir. Bu farklılaşma, öz-belirleme kuramının içselleştirme sürekliliği üzerinden yorumlandığında anlamlı bir durum ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kıdemli akademisyenler, gözetimi kısmen meşru bir kurumsal gereklilik olarak rasyonalize ederek daha yüksek düzeyde içselleştirme sergilemektedir. Bu bulgu, mevcut dijital gözetim literatüründe görece ihmal edilen kıdem düzeyi değişkeninin motivasyonel süreçleri nasıl biçimlendirdiğine dair önemli bir durum ortaya koymaktadır.

## 5. Sonuç ve öneriler

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kontrol ve ceza odaklı tasarlanan dijital gözetim sistemlerinin akademik üretkenliğin doğasıyla (özgürlük ve esneklik) çeliştiği ortaya çıkmaktadır. Sistemin bu yapısı, akademisyenlerin motivasyonunu örgütsel hedeflerden ziyade kişisel anlam arayışına ve pasif direniş olarak adlandırılan (iş esnetme, manipülasyon) sistemi atlatma stratejilerine yöneltmektedir. Kurumların uzun vadede motive ve yenilikçi çalışanlarını kaybetme riskini azaltmak ve dijital sistemleri sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmak adına, araştırmanın temel bulgularından yola çıkılarak şu pratik öneriler sunulmaktadır:

**Niteliksel Emegın ve İdari Yükün Görünür Kılınması:** Araştırma, sistemin salt fiziksel mevcudiyete odaklanmasının (örn. 08:30-17:30 arası fiziksel takip), akademisyenlerin ders hazırlığı gibi niteliksel emeklerini ve özellikle araştırma görevlilerinin ağır idari yüklerini görünmez kılarak yeterlik algılarını düşürdüğünü göstermiştir. Bu bulgudan hareketle kurumlara; performansını sadece kart basma saatleriyle ölçmekten vazgeçerek, akademik çıktılarını, idari görevlerin ve entelektüel emegın düzenli olarak raporlanabildiği çok boyutlu değerlendirme sistemleri (geliştirilmiş APSİS uygulamaları gibi) inşa etmeleri önerilmektedir.

**Güvene Dayalı Esnek Çalışma Modellerinin Tasarlanması:** Akademisyenlerin dijital takip altında karar alma bağımsızlıklarını yitirdikleri ve kendilerini lise öğrencisi gibi hissettikleri bulgusu, akademik çalışmanın zaman ve mekândan bağımsız doğasının derinden zedelendiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede kurumlar, mekânsal ve zamansal esnekliği kısıtlayan zorlayıcı kurallar yerine, çalışan özerkliğini merkeze alan ve güvene dayalı hibrit/esnek çalışma modelleri geliştirmelidir.

**Tasarımda Katılımcılık ve Şeffaf İletişim:** Araştırma, gözetimin çalışanlarda "potansiyel suiistimalci" hissi yaratarak kurumsal aidiyeti zayıflatıldığını ve yöneticilerle aradaki güven bağına kopardığını göstermiştir. Bu olumsuz etkiyi kırmak amacıyla, var olan veya yeni kurulacak dijital takip sistemlerinin tasarım süreçlerine akademik personelin aktif katılımı sağlanmalıdır. Nitekim bulgularda da (K12) ifade edildiği üzere, kuralların amacı ve gerekçesi yönetim tarafından şeffaf biçimde paylaşıldığında gözetimin olumsuz etkileri zayıflamaktadır.

**Mikro-Müdahalelerin Önlenmesi ve Hedef Odaklı Denetim:** Araştırma; dijital sistemler bahane edilerek mola/yemek saatlerinin veya yıllık izinlerdeki açık adres bilgilerinin yöneticiler tarafından sorgulanmasının, yetişkin akademisyenler nezdinde özgürlük ihlali ve etik sorun olarak deneyimlendiğini ortaya koymuştur. Kurumlar, yöneticilerin inisiyatifine bırakılarak çifte standarda dönüşen ve herkesi potansiyel hatalı sayan "toplu denetim" mantığından uzaklaşmalıdır. Bunun yerine özel hayatın sınırlarına saygı duyan ve yalnızca görevini sistematik olarak aksatan bireylere yönelik standartları netleştirilmiş, hedef odaklı bir denetim politikası benimsemelidir.

Bu araştırma bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Çalışma grubunun vakıf üniversiteleriyle sınırlı tutulması, bulguların devlet üniversitelerindeki akademisyenlere ve farklı sektörlerdeki çalışan gruplarına aktarılabilirliğini kısıtlamaktadır. Bunun yanı sıra nitel araştırmanın doğası gereği elde edilen bulgular istatistiksel genellenebilirlik amacı taşımamakta; akademisyenlerin bireysel, kurumsal ve sektörel bağlamlarından kaynaklanan farklılıkları tam olarak kapsamamaktadır.

Gelecek araştırmalar için bu çalışmada Gioia analizi sonucunda ortaya konan beş boyutlu nitel veri yapısı temel alınarak daha geniş örneklemeler üzerinde test edilebilecek nicel bir ölçme aracı geliştirilebilir. Vakıf ve devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin dijital gözetim deneyimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, kurumsal yapının gözetim algısı üzerindeki etkisini ortaya koyacaktır. Son olarak uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinde dijital gözetimin nasıl deneyimlendiğinin araştırılması, pandemi sonrası dönüşen çalışma koşulları açısından önemli bulgular sunabilecektir.

## **Declarations / Yazarların beyanları**

### **Ethics declaration / Etik beyan**

*The authors declare that scientific and ethical principles were adhered to during the conduct and writing of this study, and that all sources have been appropriately cited. / Yazarlar, bu çalışmanın yürütülmesi ve yazımı sırasında bilimsel ve etik ilkelere bağlı kalındığını ve kullanılan tüm kaynakların uygun şekilde atıf yapılarak kullanıldığını beyan eder.*

*Ethics committee approval was obtained from Afyon Kocatepe University Ethics Committee (Approval No: 448921 Date: 18.03.2026). / Etik kurul onayı Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu tarafından verilmiştir (Karar No:448921, Tarih: 18.03.2026).*

### **Funding / Finansman**

*The authors declare that no financial support was received for the research, authorship, and publication of this article. / Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazımı veya yayımlanması için herhangi bir finansal destek alınmadığını beyan eder.*

### **AI disclosure / Yapay zeka kullanımı**

*The authors declare that artificial intelligence tools were used solely for language editing and proofreading, that all outputs were reviewed by the authors, who take full responsibility for the content, and that the use of these tools complied with ethical principles and the journal's editorial policies. / Yazarlar, yapay zeka araçlarının yalnızca dil düzenleme ve düzeltme amacıyla kullanıldığını, tüm çıktıların yazarlar tarafından gözden geçirildiğini ve içeriğin tüm sorumluluğunun yazarlara ait olduğunu, ayrıca yapay zeka araçlarının kullanımının etik ilkelere ve derginin editoryal politikalarına uygun şekilde gerçekleştirildiğini beyan eder.*

### **Conflict of interest / Çıkar çatışması**

*The authors declare no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and publication of this article. / Yazarlar, bu makalenin araştırması, yazarlığı ve yayınlanması ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan eder.*

### **Authors' contributions / Yazar katkıları**

*All authors made equal contributions to this study. / Tüm yazarlar bu çalışmaya eşit düzeyde katkı sağlamıştır.*  
*Conceptualization, methodology, investigation / Kavramsallaştırma, yöntem, araştırma: G. Ç. Özdemir, B. Özkara*  
*Data curation / Veri düzenleme: G. Ç. Özdemir, B. Özkara*  
*Formal analysis, validation / Biçimsel analiz, doğrulama: G. Ç. Özdemir, B. Özkara*  
*Software, visualization / Yazılım, görselleştirme: G. Ç. Özdemir*

Writing – original draft preparation / İlk taslak yazımı: G. Ç. Özdemir, B. Özkara  
 Writing – review & editing / Gözden geçirme ve düzenleme: G. Ç. Özdemir, B. Özkara  
 Supervision, project administration / Bilimsel danışmanlık ve proje yönetimi: B. Özkara

### Acknowledgments / Teşekkür

The authors also appreciate the constructive feedback provided by anonymous reviewers, which helped improve the quality of this manuscript. / Yazarlar, makalenin kalitesini artıran yapıcı geri bildirimleri için hakemlere teşekkür eder.

**Note:** This information has been provided by the authors. / Bu bilgiler yazarlar tarafından sağlanmıştır.

### Kaynakça

- Boyne, R. (2000). Post-panopticism. *Economy and Society*, 29(2), 285–307.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 416–436). SAGE Publications.
- Evans, P., Vansteenkiste, M., Parker, P., Kingsford-Smith, A., & Zhou, S. (2024). Cognitive load theory and its relationships with motivation: A self-determination theory perspective. *Educational Psychology Review*, 36(1), Article 7.
- Fortier, M. S., Duda, J. L., Guerin, E., & Teixeira, P. J. (2012). Promoting physical activity: Development and testing of self-determination theory-based interventions. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, Article 20.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Parent-Rocheleau, X., Bujold, A., Gaudet, M. C., & Lirio, P. (2022). How algorithmic management influences worker motivation: A self-determination theory perspective. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 63(2), 247–257.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Graham, S., & Wood, D. (2003). Digitizing surveillance: Categorization, space, inequality. In *Surveillance, crime and social control* (pp. 227–248). Routledge.
- Grisold, T., Seidel, S., Heck, M., & Berente, N. (2024). Digital surveillance in organizations. *Business & Information Systems Engineering*, 66(3), 401–410.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74–89.
- Martin, A. K., Van Brakel, R. E., & Bernhard, D. J. (2009). Understanding resistance to digital surveillance: Towards a multi-disciplinary, multi-actor framework. *Surveillance & Society*, 6(3), 213–232.
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325–340.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161–182.
- Schlund, R., & Zitek, E. M. (2024). Algorithmic versus human surveillance leads to lower perceptions of autonomy and increased resistance. *Communications Psychology*, 2(1), Article 53.
- Silva, M. N., Marques, M. M., & Teixeira, P. J. (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. *European Health Psychologist*, 16(5), 171–180.

- Wang, Y., Wang, H., Wang, S., Wind, S. A., & Gill, C. (2024). A systematic review and meta-analysis of self-determination-theory-based interventions in the education context. *Learning and Motivation*, 87, Article 102015.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Zorina, A., Belanger, F., Kumar, N., & Clegg, S. (2021). Watchers, watched, and watching in the digital age: Reconceptualization of information technology monitoring as complex action nets. *Organization Science*, 32(6), 1571–1596.