



10.33537/sobild.2022.14.1.1

### Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 29.03.2022  
Kabul edildiği tarih: 11.04.2022  
Yayınlanma tarihi: 31-01-2023

### Article Info

Date submitted: 29.03.2022  
Date accepted: 11.04.2022  
Date published: 31-01-2023

## HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ETKİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

A CONCEPTUAL EVALUATION ON THE IMPACT OF THE HYBRID WORK MODEL ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE

### Aslı TENDERİS

Doktora Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, asli.tenderis@gmail.com

### Ömer Samet KAZDAL

Doktora Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, sametkazdal@gmail.com

### Anahtar sözcükler

Covid-19; Uzaktan çalışma; Hibrit çalışma modeli; Örgütsel bağlılık; Çalışan performansı

### Keywords

Covid-19; Remote working; Hybrid working model; Organizational commitment; Employee performance

### Öz

Covid-19 küresel salgınıyla birlikte çalışma ve sosyal hayatta birçok şeyin değişmesi işletmeleri bu süreçte iş yapış biçimleriyle ilgili yeni uygulamalarla tanıştırmıştır. Bu uygulamalardan biri olan ve yeni normal düzende adını sıkça duyuran hibrit çalışma modeli ile ilgili araştırmalar sürerken, birçok işletmenin bu esnek çalışma sürecini benimsemesiyle birlikte elde edilebilecek verimlilik ve performans üzerindeki etki ve sonuçlarını görmesi mümkündür. Dolayısıyla işletmelerin sistemin yaygın olarak ve daha geniş bir zaman aralığında denenmesi konusunda hemfikir olduğu aşikardır. Evden çalışmanın iş/yaşam dengesine olumsuz etki ettiği sonucunu paylaşan araştırmalar kadar, yeni çalışma modellerinin çalışanların performansını ve aynı zamanda işletmelerinin kârlılık oranlarını arttırdığı sonucuna ulaşan araştırmalar da söz konusudur. Bu çalışmada, hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin tespiti amaçlanmıştır. Uzaktan çalışma trendi olan hibrit çalışma modeli hakkında literatür taraması yapılarak Covid-19 süreciyle beraber işletmeler ve çalışanlar üzerinde olan etkisinin betimlemesi yapılmıştır.

### Abstract

The change in many things in working and social life together with the Covid-19 global pandemic introduced new applications related to the way of doing business in this process. While researches on the hybrid working model, which is one of these applications and frequently announced in the new normal order are continuing, it is possible for many businesses to see the impact and results on productivity and performance that can be achieved by adopting this flexible working process. Therefore, it is obvious that enterprises agree that the system should be tested widely and in a wider period of time. While there are studies that share the conclusion that working from home has a negative impact on work/life balance, there are also studies that conclude that new working models increase the performance of employees and also the profitability of their businesses. In this study, it is aimed to determine the effects of the hybrid working model on organizational commitment and employee performance. A literature review about the hybrid working model, which is a remote working trend, has been made and the effect of the Covid-19 process on businesses and employees has been described.

## 1. Giriş

Covid-19 hem küresel bir sağlık krizi hem de uluslararası bir ekonomik tehdit oluştururken, virüsün yayılmasını engellemek için dünya çapında uygulanan ve zorunlu kılınan iş ve endüstri kapatmaları, çalışanlar ve işverenler için çeşitli benzersiz zorluklar yaratmıştır (Kniffin vd., 2021). Virüsün yayılmasını engellemek ve çalışanları korumak için, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler işverenlere ofislerini kapatmaları ve çalışanların evden çalışmalarına, yani telekomünikasyonlarına olanak vermeleri talimatını vermiştir (Savić, 2020). Dolayısıyla tüm dünyayı etkisi altına alan küresel salgının yarattığı bu endişe işletmelere yönelik olumsuz birçok sonucu beraberinde getirmiştir. Küresel salgın birçok işletmeyi kapanmaya zorlayarak çoğu endüstri sektöründe benzeri görülmemiş bir ticaret kesintisine yol açmış; perakendecileri ve markaları, sağlık, güvenlik, tedarik zinciri, iş gücü, nakit akışı, tüketici talebi, satış ve pazarlama gibi birçok noktada kısa vadeli zorlukla karşı karşıya bırakmıştır. Türkiye'nin de dahil olduğu global ölçekte başta otomotiv sektörü olmak üzere sektörlerdeki üretimin tamamen durduğu, seyahat ve turizm gelirlerinde çöküş yaşandığı, alışveriş merkezleri ve restoranların kapandığı ve küresel tedarik zincirlerinin ciddi şekilde olumsuz etkilendiği görülmüştür. Bununla birlikte, 3,3 milyar küresel işgücündeki beş kişiden dördünün çalıştığı (%81) işletmelerin tamamen veya kısmen kapanmadan etkilendiği ileri sürülmüştür (Donthu ve Gustafsson, 2020; Savić, 2020). Teknoloji, finans ve yönetim gibi belirli endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerin uzaktan çalışma için uygun olduğu tespit edilirken (Borg ve O'Sullivan, 2021), yalnızca geleneksel ofis tabanlı çalışanlar, tam veya kısmi olarak uzaktan çalışmadan yararlanabilmiştir. Buna karşın fabrikalarda zor koşullar altında çalışan üretim işçileri gibi diğer çalışma alanlarındaki işgücü potansiyeli bu çalışma alanına dahil edilmemiştir (Mayrhofer, 2021). Dünya genelini sarsan bu olumsuz süreç, uzaktan çalışmayı Avrupa Birliği Ülkeleri'nde ve tüm dünyada milyonlarca çalışan için yeni çalışma şekli haline getirmiştir. Küresel salgın nedeniyle birçok işveren ve çalışan, ilk kez ve herhangi bir hazırlık yapmadan aniden uzaktan çalışmaya geçmek zorunda kalmıştır (Galanti vd., 2021). Bu durum hem evde hem de ofis ortamında çalışmak üzere çalışanların iş yüklerini ve ilişkilerini sürdürmek için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak uzaktan çalışma (tele-çalışma) ve sanal organizasyonla ilgili mevcut tartışmaların ötesine geçen yeni arayışları gündeme getirmiştir (Halford, 2005). 2020'de ansızın ortaya çıkan Covid-19 küresel salgını, dünyanın dört bir yanındaki işletmeleri sanal toplantıları benimsemeye zorlarken, özellikle evden çalışanlar için, Zoom ve Teams gibi yazılım platformları her yerde kullanılabilir hale gelmiştir (Standaert, Muylle ve Basu, 2021). Böylelikle, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak gerçekleşen uzaktan çalışma modeli geleceğin yeni bir standardı olarak yerini alırken (Triyason, Tassanaviboon ve Kanthamanon, 2020), işletmelerin

faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri adına yönelindikleri yeni arayış çalışanları hibrit çalışma modeliyle tanıştırmıştır.

Bu araştırma, küresel salgının işletmeler, çalışanlar ve iş yapış biçimi üzerindeki etkilerini dikkate alarak, hibrit çalışma modelindeki çalışma uygulamalarını, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini inceleyip, modelin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. İdari ve teknik personel üzerine yeni bir teorik çalışmaya dayanan araştırma, hibrit çalışma modelinin hem bireysel hem de örgütsel düzeylerdeki etkisini incelemektedir. Araştırma genel hatlarıyla üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, uzaktan çalışma ve yeni trendi hibrit çalışma modeli ile ilgili literatür gözden geçirilerek; alanın iş, organizasyon ve yönetim tekniklerinde yarattığı fark ile ilgili iddialar ele alınmıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramından bahsedilmiş olup, hibrit çalışma modeli ile arasındaki etki incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, modelin çalışan performansı üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

## 2. Hibrit Çalışma Modeli

Değişen şartlarla birlikte değişen taleplere uyum sağlamayı amaç edinen işletmelerin insan sermayesini en iyi şekilde kullandığı esnek çalışma modelleri küresel salgın öncesi ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma modelleri içerisinde yer alan uzaktan çalışma modelini ön plana çıkartan ise bu süreç olmuştur (Tuna ve Türkmendağ, 2020). Evden çalışma, tele çalışma veya mobil çalışma olarak da bilinen uzaktan çalışma (Shimura vd., 2021), "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi" olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2016). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışma, çalışanların normalde birincil fiziksel iş ortamında veya merkezi bir işyerinde yapılan işleri, çalışma programları doğrultusunda örgüt içindeki ve dışındaki diğer kişilerle elektronik araçları kullanarak farklı mekanlarda gerçekleştirdikleri bir çalışma düzenlemesidir. Belirtilen bu tanım, akademik ve uygulamacı literatürde tartışılan çoğu uzaktan çalışma biçimini içerecek kadar geniş açıya sahiptir (Gajendran ve Harrison, 2007). Uzaktan çalışma, her yerden çalışmayı içerebildiği için geniş bir kategori olsa da, genellikle mekan ve zamanın normal örgütsel sınırların dışında gerçekleştirildiği örgütsel çalışmayı ifade eder (Olson, 1983). Böylelikle, günümüzde birçok işletmede, çalışanlar ev esaslı, uydu merkezli, tele çalışma merkezli ve mobil (gezici) olarak uzaktan çalışma uygulamalarına sahip olabilmektedir (Barsness, Diekmann ve Seidel, 2005). Uzaktan çalışma, işveren ve çalışanlar arasında gönüllülük esasına dayalı anlaşma ile gerçekleşmelidir. Ayrıca, işin yapılacağı yer (çalışanın evinde veya başka yerde), çalışma saatleri veya programı, kullanılacak iletişim araçları, yerine getirilecek iş, denetleyici mekanizmalar ve üstlenilen işin raporlanmasına yönelik düzenlemeler gibi konuların da kararlaştırılması önem

arz etmektedir (ILO, 2020). Masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve gelişmiş telekomünikasyon yazılımlarının günlük bir çalışma aracı haline gelmesiyle birlikte, esnek bir çalışma düzenlemesi biçimi olan uzaktan çalışma (Tavares, 2017), yeni bir çalışma modeli olmayıp Covid-19 küresel salgını ile beraber popülerlik kazanmıştır.

Covid-19 küresel salgını, işletmelerin günlük iş rutinlerini aniden durdurarak insanları devrim niteliğinde yeni bir çalışma dünyasına zorlamıştır. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin rekabete karşı kayıtsız kalmaması, maliyet avantajı elde etmesi, hızla gelişen teknolojiye ayak uydurması ve işletmeler için yeni çözümler sunması gibi nedenlerle esnek çalışma modelleri yaygınlaşmış bulunmaktadır. İşletmelerin bu duruma hızla uyum sağlaması gerekirken, iş gücünün çoğu, güvenlik düzenlemeleri nedeniyle gece boyunca uzaktan çalışmaya yöneltilmiştir (Kniffin vd., 2021). Bununla birlikte küresel salgın, çoğu işletmeyi, çalışanlara uzaktan çalışma için gerekli becerileri sağlamadan, bu çalışma şeklini benimsemeye önemli ölçüde zorlamıştır (Galanti vd., 2021). Fiziksel ofis artık ana çalışma yeri olmaktan çıkmış bunun yerine 'uzaktan çalışma' çoğu insan için 'yeni normal' olmuştur. Uzaktan çalışma, çalışanların ve işletmelerin yeni ihtiyaçlarını karşılamak için hızlı dijital dönüşümlere yol açmış ve dönüşüm hızının devam etmesi gelecek içinde önem arz etmiştir (Borg ve O'Sullivan, 2021). Şehir merkezleri hayalet kasabalara dönüşmüş, fabrikalar, mağazalar, oteller ve restoranlar kapatılmış, yaya trafiği ise yok denecek kadar azken, binlerce işletme ve çalışan uzaktan bağlanılan sanal bir ortamda nasıl çalışır durumda kalacağını anlamaya çalışmıştır (Banjo vd., 2020). 2020 yılında giderek artan endişeler, sosyal mesafeyi hedefleyen işletme ve hükümet düzenlemeleri nedeniyle uzaktan çalışma uygulaması daha yaygın hale gelmiş (Shimura vd., 2021) ve bu durumda işletmeler, uzaktan çalışmayı salgın süresince bir dönüm noktası olarak görmüşlerdir.

Küresel salgın dalgalarının tekrarlanma olasılığı ve işgücünün çoğunun uzaktan çalışması işletmelerin maliyet avantajı elde etmesini sağlarken, uzaktan çalışmanın önemini vurgulamaktadır (King's College London, 2021). Uzaktan çalışma hem çalışanlar hem de işverenler açısından, finansal olarak tasarruf etmenin yanı sıra, artan iş tatmini ve üretkenliği, daha fazla esneklik, azaltılmış ofis maliyetleri ve gereksinimleri, artan personel tutma, iyileştirilmiş çalışan iş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, özerklik, işe gidip gelme süresinin azalması, yüksek moral, eski nesilleri işgücünde tutmak ve çevresel avantajlar sağlamaktadır (Savić, 2020; Tavares, 2017). Öte yandan, uzun çalışma saatleri, izolasyon ve iş ve ev arasındaki ayrımın olmamasından kaynaklanan sosyolojik ve psikolojik zorluklar gibi dezavantajları da mevcuttur. Uzaktan çalışma, öz disiplin ve kişisel bilgi teknolojileri araçlarına, iletişime ve diğer kaynaklara bağımlı olmayı gerektirir.

Ayrıca, çalışanların hem bağlılık hem de kurumsal kültür ve değerlerle özdeşleşme eksikliğinin yanı sıra, yeni çalışma yöntemlerine ve eğitime geçiş yaparken işletmeler için ortaya çıkan ek maliyetler de yaratır (Savić, 2020). Belirtilen avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra işletmeler ve çalışanlar, teknoloji de dahil olmak üzere uzaktan çalışmanın sabit maliyetlerine ve daha da önemlisi gerekli insan sermayesi ve organizasyonel süreçleri geliştirmeye yatırım yaptıklarında yeni çalışma yöntemlerine ayak uydurabileceklerdir (Brynjolfsson vd., 2020).

İsviçre merkezli Uluslararası İşyeri Grubu tarafından (IWG) 96 Uluslararası bir şirkette 18.000 iş uzmanıyla yapılan ankete göre, dünya genelinde insanların %70'i haftada en az bir kez uzaktan çalışmaktadır. Ayrıca Amerikan merkezli araştırma şirketi Gallup tarafından yapılan bir başka çalışmada uzaktan çalışan Amerikalı çalışan sayısının 2012'de %39'dan 2016'da %43'e yükseldiği ileri sürülmektedir (Zeller, 2018). Uluslararası Çalışma Örgütü (2020) 'nün yayımlanmış olduğu raporda ise küresel salgından önce, işgücünün yalnızca bir bölümü ara sıra evden çalışmaktadır. Avrupa Birliği (AB) içinde, düzenli veya ara sıra uzaktan çalışma oranları Danimarka, Hollanda ve İsviçre'de %30 ve üzerinde iken, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, İtalya ve Polonya'da ise %10 ve altına kadar değişiklik gösterdiği belirtilmektedir. Yine bu çalışmalara bağlı olarak, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işgücünün %20'si düzenli, ara sıra evden veya başka alternatif konumlardan çalışırken, Japonya'da bu oran %16, Arjantin'de ise yalnızca %1,6 olduğu belirtilmektedir (ILO, 2020). Gartner'ın (2020) 229 insan kaynakları (İK) departmanı ile yapmış olduğu bir ankette, şirketlerin yaklaşık yarısının Covid-19 küresel salgınının ilk aşamalarında çalışanlarının %80'inden fazlasının evden çalıştığı ve tahminen önemli ölçüde salgın sonrası uzaktan çalışma süresinin artış göstereceği dile getirilmektedir. Küresel salgın süresince milyonlarca çalışanın evden çalışma ihtiyacı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yükselişiyle kolaylaştırılan son uzaktan çalışma trendlerini hızlandırmaktadır (Kniffin vd., 2021) dolayısıyla konum ve çalışma saatleri konusunda değişen bir algının var olduğundan ve bu algının hibrit (sanal/geleneksel ofis) çalışma politikaları ve uygulamalarının artmasına katkıda bulunmasından söz etmek mümkündür (Zeller, 2018).

Küresel salgın süresince uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirildiğinde, fiziksel ofis ve uzak ofis karışımı olacağına dair bir inanç yaygınlaşmış; bu ofis ortamlarının birleşimi, oldukça yeni bir kavram olan "hibrit çalışma modeli" nin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Borg ve O'Sullivan, 2021). Küresel salgın öncesi, çoğu işletme ofis çalışma alanlarını çalışanların işlerini yürütebileceği bir yer olarak görürken, salgın ile beraber ofisler, özellikle bilgi çalışanları için yalnızca ikincil görevlerin yürütüldüğü ve rutin toplantıların yapıldığı bir ortama dönüşmüştür. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin artan işlevselliği sayesinde, çalışanlar

işlerinin birçoğunu evden yapabilir konuma gelirken, ev çalışma alanı ile geleneksel ofis tabanlı çalışma alanı arasında hareket ederek, hibrit çalışma modeline daha fazla yönelmişlerdir. Böylelikle hibrit çalışma modeli, çalışanlara sosyal bir dayanak sağlayan, bağlantıları kolaylaştıran, öğrenmeyi teşvik eden, yenilikçi iş birliğini destekleyen ve yazılı olmayan öncelikli bir kültür alanı haline gelmiştir (Fayard, Weeks ve Khan, 2021). Küresel salgın sonrasında ise bu modelin toplumun yeni normal haline geleceğini belirten Matthew Prince (Cloudflare CEO'su), birçok işletmenin çalışanlarına daha fazla özgürlük vermeye başlayacağını, çalışanların artık ofiste çalışmak için seyahat etmelerine gerek duymayacağını dile getirmiştir. Bu durum, işletmelerin kiralık ofis alanını da azaltmasını sağlamıştır. Jeff Richards (GGV Capital'in yöneticisi) ise, çevrimiçi toplantının özellikle işletme organizasyonlarında herkes için normal bir uygulama olacağını belirtmiştir (Triyason, Tassanaviboon ve Kanthamanon, 2020).

Hibrit terimi için evrensel bir tanım yapılmamış olsa da, hibrit çalışma modeli uzaktan çalışmayı geleneksel ofis tabanlı çalışma ile entegre etmeyi ileri sürmektedir (Borg ve O'Sullivan, 2021). Modelin önemli özellikleri arasında sınırsızlık, çoklu görev, işle ilgili olmayan kesintiler ve sürekli öğrenme talebi yer almaktadır. Sınırsızlık, kişinin işi ve iş dışı alanları arasındaki net zamansal ve/veya coğrafi sınırların ne ölçüde çözüldüğünü ifade etmektedir. Çoklu görev, aynı genel zaman diliminde birden fazla görev hedefini gerçekleştirme ve rekabet eden taleplere düzenli olarak öncelik verme ihtiyacını ifade eder. İşle ilgili olmayan kesintiler, iş görevlerinde ilerleme kaydetmeye çalışırken iş sahiplerini engelleyen veya geciktiren işle ilgili olmayan olaylardır. Sürekli öğrenme talebi, bir çalışanın işinin, en son gelişmelerden haberdar olmak için sürekli olarak yeni teknolojiler, bilgiler, yöntemler ve uygulamalar öğrenmesini gerektirdiğini ifade eder (Xie vd., 2018). Tanımlanan özelliklerin yanı sıra hibrit çalışma modeli, örgütlere uzaktan çalışmanın faydalarını (daha fazla esneklik, azaltılmış karbon ayak izi, işgücü maliyeti optimizasyonu ve artan çalışan memnuniyeti) ve geleneksel olarak birlikte çalışmanın güçlü yönlerini (daha yumuşak koordinasyon, resmi olmayan ağ oluşturma, daha güçlü kültürel sosyalleşme ve daha fazla yaratıcılık) birleştirmeyi vadetmektedir (Mortenson ve Haas, 2021). Hibrit (sanal / geleneksel) çalışma modelini uygulamış / uygulamakta olan işletmelerde, entegrasyon ve farklılaşma revizyona tabidir; böylece bu model bölümler ve bölümler arası süreçlerde değişikliklerin yapılmasını sağlamaktadır. Revize edilen çalışma biçimleri ile işletmelerin artık geleneksel iş süreçlerine bağlı kalmadıkları görülmektedir (Zeller, 2019). Model, tüm çalışanların esnek çalışma becerisine sahip olmadığını fakat işgücünün önemli bir bölümünün yüksek derecede esneklik ile karakterize edildiğini öne sürmektedir (King's College London, 2021). Bununla birlikte hibrit çalışma modeli, bazı çalışanların ofisten, bazılarının ise uzaktan çalıştığı ve hepsinin teknoloji

tarafından etkinleştirildiği bir modeldir. Görüntülü aramalar, çevrimiçi toplantılar, belge paylaşımı ve iş birliği uygulamaları gibi modern araçlar, coğrafi olarak dağıtılmış ekiplerin çalışmasına ve başarılı olmasına olanak tanımaktadır (Workinsyn, 2020). Dolayısıyla bu durum hibrit çalışma modelini benimsemiş çalışanların, yüz yüze ve elektronik iletişime güven duyduğunu ortaya koymaktadır (Mayrhofer, 2021).

Hibrit çalışma modeli, çalışanların ofiste veya coğrafi olarak farklı yerlerde olabileceğinden, işletmelerin konumlarındaki dalgalanmaları yönetme şeklini etkileyebilmektedir (Borg ve O'Sullivan, 2021). Dolayısıyla hibrit çalışma modeli, örgütlerdeki ayrılmaz bir güç ilişkisine bağlı olup, güç dengesinin yoksunluğu çalışanlar arasında ilişkilere zarar verebilecek, iş birliğini engelleyebilecek, örgütsel bağlılığı ve performansı azaltabilecek farklılıklara yol açabilmektedir. Hibrit bir çalışma ortamında etkili bir şekilde liderlik yapmak için yöneticilerin hibrit çalışma modelinin uyumunu kolaylaştırabilecek ve modele dair engelleri ortadan kaldıracabilecek hibrit konumlandırma ve hibrit çalışma yetkinliği olarak yer alan iki farklı güç kaynağını aktif olarak yönetmeleri son derece önemlidir (Mortenson ve Haas, 2021). Yöneticiler hibrit konumlandırma sürecini uygularken, çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için bireysel çalışma örüntüleri ve iş programları üzerinde anlaşmak aynı zamanda çalışanları destekleyerek onların sağlıkları ve esenlikleri üzerindeki zararlı etkileri minimize etmek için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür (ILO, 2020). Hibrit konumlandırma, çalışanların çalışma konumlarının farklı olması nedeniyle, farklı kaynak erişim imkanına sahip olmaları anlamına gelmektedir. Kaynak erişimi, çalışanların ofis içerisinde veya ofis dışında olmasına göre değişiklik gösterirken, ofisteki çalışanlar teknolojik bir altyapıya hızlı erişime sahip olup buna karşılık ofis dışında uzaktan çalışanların daha zayıf teknolojik altyapıya (yavaş bağlantı, belirli kaynaklara evden erişememe, daha az karmaşık bir ev ofis kurulumu) sahip olduğu ileri sürülmektedir. Teknolojik alt yapıya hızlı erişim sağlayan ofis içerisindeki çalışanlar değişimlere ayak uydurabilme konusunda daha fazla avantaja sahipken, aynı zamanda duygusal ve görev temelli sosyal desteğe erişim sağlamaktadır. Buna karşın uzaktan çalışanların kendilerini izole hissetmelerine, sosyal destek sağlayan ilişki ve bağlantılardan yoksun olmalarına da neden olabileceğinden söz edilmektedir (Mortenson ve Haas, 2021). Ayrıca ekiplerin fiziksel olarak ayrı kalmaları çalışanların birebir görüşme veya ekip kontrollerine daha fazla zaman harcamalarını sağlamaktadır (Reisenwitz, 2020). Hibrit çalışma yetkinliğinde tüm bireyler, hibrit bir ortamda çalışma konusunda eşit derecede yetenek sahibi olamayabilir. Hibrit bir ortamda etkin bir şekilde çalışabilmek başlıca bir beceri ve güç kaynağıdır. Hem yüz yüze hem de sanal platformlarda ilişki kurmada güçlü olan çalışanlar, kolay erişime sahip olamayacakları kaynakları istemek, bulmak ve talep etmek gibi hibrit ortamlarının yarattığı avantajlara sahiptir. Hibrit



ortamlar; adapte olabilen, esnek düşünebilen, hareket eden, karmaşık, dinamik bir ortamda organize olabilen, koordine edebilen, düşük görünürlük bağlamında çalışabilen ve kendi güvenilirliklerini oluşturup kanıtlayabilen çalışanları ödüllendirir (Mortenson ve Haas, 2021).

### 2.1. Hibrit Çalışma Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Hibrit çalışma modelinin zorlukları beraberinde getirdiği açık olsa da, hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Modelin işletmeler için doğru olup olmadığına karar vermeden önce, işletme yapısına uygunluğu kontrol edilmelidir (4cornerresources, 2021). Modelin avantajları; - Yerel ve sınırlı bir çalışan havuzu yerine ülkenin dört bir yanından çalışanlara ulaşılmasını sağlaması, - Evden daha iyi çalışabilecek konumda olan engelli çalışanlar için önemli bir seçenek sunması, - İşletmenin genel giderleri konusunda maliyet tasarrufu sağlaması, - Çalışanların görevlerini tamamlama sürecinde ihtiyaçları olan üretkenliğini arttırmasıdır. Hibrit çalışma modelinin dezavantajları ise; - Çalışanların sosyalleşmesini azaltması, - Çalışanların mesai saatleri dışında da işe yönelmeleri söz konusu olduğundan çalışanları bu yönde olumsuz etkileyebilmesi, - Uzaktan çalışan ekipler ve ofis içindeki ekipler arasında iletişimin zayıflamasına neden olması, - Yöneticilerin ofiste çalışan bireylerle daha fazla iletişimde buldukları için onları terfi ettirme olasılıkları göz önünde bulundurulduğunda bu iletişimin ayrıcalıklı muameleye yol açabilmesi, - İşletme bilgilerinin saldırıya uğramasını önlemek için güvenli bir erişim ağına sahip olunması gerekliliği şeklinde ifade etmek mümkündür.

### 2.2. Hibrit Çalışma Modeli Oluşturmanın Üç Adımı

Uzaktan çalışma çoğu işletme için yeni bir çalışma alanı olup 2020 yılından önce birçok işletmenin bugünden ziyade gelecekte öngördüğü bir model algısına sahiptir. Salgın süresince üretkenlik açısından değerinin kanıtlanması ve çalışanların ofis dışında çalışmaktan mutlu olması, hibrit çalışma modelinin işletmelere nasıl optimize edileceği düşüncesini gerekli kılmıştır. Hibrit çalışma modeli oluşturmanın en önemli yönü, işletmelerin ve çalışanların neye ihtiyacı olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla modelin işletmelere nasıl optimize edileceğini içeren adımlar sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Thoughtexchange, 2021):

#### 2.2.1. Hibrit Çalışma Modelinin Seçimi

Karar verilmesi gereken ilk adım, hibrit çalışma modelinin işletmedeki görünümüdür. İşletmenin, uzaktan yapılması gereken işler ve ofiste yapılması gereken işler için bir dizi yönerge belirlemesi gerekir. Yönerge belirlenirken, hibrit çalışma modelinin avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme gereksinimlerinin, uzaktan çalışma modeli ile kazanılan çalışan üretkenliğini, iş yaşam dengesini, çalışanların

enerji ve motivasyonlarını tüketmediğinden ve çalışma haftalarına fazladan saatler eklenmesine neden olmadığından emin olunmalıdır.

#### 2.2.2. Ekiplerin Bir Arada Tutulması

Uzaktan çalışmanın algılanan dezavantajlarından biri, ekip dinamikleri üzerindeki etkisidir. Çalışanlar arasında yüz yüze iletişimi, ekip olma anlayışını minimize ettiği ve bunun önüne geçilmesi için işletmeler tarafından birtakım yollar izlenmesi gerekmektedir. Bireysel çalışanlar yerine tüm ekip ve departmanların ofiste geçirdikleri zaman değiştirilmelidir. Ekipteki herkesin aynı anda aynı yerde (uzaktan veya ofiste çalışarak) olması sağlanarak iş birliği arttırılmalı ve kişilerarası ilişkiler güçlendirilmelidir. Ekiplerin uzaktan çalıştığı günlerde sanal toplantılar minimum düzeyde tutularak çalışanların görevlerini tamamlamasına ve dolayısıyla verimliliklerinin arttırılmasına odaklanılmalıdır. Ofis içi geçirilen günlerde ekip ve departman toplantıları planlanarak, daha doğal bir sosyal ortamda strateji oluşturma ve tartışma fırsatı sağlanmalıdır. Uzaktan çalışanların işletme döngüsü dışında bırakılmadığından emin olunmalıdır. Özellikle fiziksel ortamdan uzak çalışanların tamamen uzak kalabileceği ve kendilerini ekip dinamiklerinden dışlanmış hissedebilecekleri unutulmamalıdır. Uzaktan çalışanlar için sanal toplantı platformlarından yararlanılarak onları ekip döngüsüne dahil etmek oldukça önemlidir.

#### 2.2.3. Doğru Hibrit Çalışma Modeli Araçlarının Alımı

Hibrit çalışma modeli oluşturulurken; uygun olan çalışma modelinin seçimi, ofis içi ve dışındaki ekiplerin bir arada tutulması ve işletme için doğru hibrit çalışma modeli araçlarının temin edilmesi önem arz etmektedir. Üçüncü adım olarak nitelendirilen ve son derece önemli olan doğru hibrit çalışma modeli araçlarının alımındaki amaç uzaktan çalışma modeli araçlarından yararlanmaktır. Uzaktan çalışma modelinde, ofiste kullanılan geleneksel araç setinin yerini sanal toplantı platformu (Zoom vb.), dijital iletişim kanalı (Slack vb.), paylaşılan çevrimiçi takvim (Google Calendar vb.) ve kurumsal tartışma yönetimi gibi sanal muadilleri almıştır.

### 3. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Herscovitch (2001), literatürün gözden geçirilmesinden ve farklı yaklaşımlardan önerilen tanımların betimleyici bir listelenmesinden sonra önceki birçok tanımla tutarlı görünen bir bağlılık tanımı sunmaktadır. Genel olarak bağlılık, "bireyi bir veya daha fazla amaçla ilgili bir hareket tarzına bağlayan bir güç" olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramı literatürde tanımlayan diğer ifadeler ise şunlardır: O'Reilly ve Chatman (1986) kavramı 'psikolojik bağlanma' olarak nitelendirirken; Mathieu ve Zajac (1990) 'psikolojik bağ' olarak ifade etmekte, Allen ve Meyer (1990) ise 'psikolojik durum' olarak dile getirmektedir (González ve Guillén,

2007). Bağlılık, bir kişinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucu (yan bahis yapmak) olup, tutarlı bir faaliyet çizgisi ile yabancı çıkarlar ilişkilendirildiğinde ortaya çıkar (Becker, 1960). Diğer bir deyişle bireyin eylemleriyle ve bu eylemler aracılığıyla kendi katılımının faaliyetlerini sürdüren inançlara bağlı olduğu bir varlık durumunu ifade eder (Salancik, 1977). Böylelikle bağlılık, hem bir kavramsal varlığı hem de bir hareket tarzını kapsamaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Bağlılığın ne anlama geldiğini bahsettikten sonra, örgütsel bağlılığın anlamını ve öncülerinin kimler olduğunu açıklamak gerekir. Örgütsel bağlılık kavramını ilk olarak Whyte 1956 yılında, örgüte bağlı işgöreni, sadece çalışan olarak değil örgüte ait olan birey olarak tanımlarken, kavram Allen, Meyer, Becker, Mowday, Steers ve Porter gibi birçok önemli araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve farklı açılardan ele alınmıştır (Örücü ve Kışlahoğlu, 2014). Örgütsel Bağlılık literatürünün çoğunu, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve/veya değişikliği kabul etme gibi sonuç davranışları oluşturmaktadır (González ve Guillén, 2007). Bununla birlikte Örgütsel bağlılık; örgüt, istihdam ve ilgili alanlardaki çalışmalarda varlığını önemli derecede sürdürmektedir (Fiorito vd., 2007).

Örgütsel Bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının görece gücü olarak tanımlanmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu kavram yalnızca örgütsel değerlerin kabulünü ve bunlara olan inancı değil, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşma isteğini ve örgüt üyeliği için güçlü bir arzuyu da içermektedir (Balfour ve Wechsler, 1996). “Örgütsel bağlılığın üç önemli faktörle karakterize edilebileceği öne sürülmüştür: Bunlar (1) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabul etme; (2) örgüt yararına kayda değer bir çaba sarf etme istekliliği ve (3) örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyma şeklindedir” (Mowday, Steers ve Porter, 1979, 226). Bu çerçevede yapılan araştırmalar, bağlılığın yalnızca çalışmanı elde tutmanın bir göstergesi olmadığını, aynı zamanda çalışan çabası ve performansının bir yordayıcısı olabileceğini göstermiştir (Angle ve Perry, 1981).

Literatürde yer alan çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu birçok araştırmacı tarafından farklı değerlendirilirken, özellikle geçmiş yıllarda, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılığı üzerinde durulmuştur (Eslami ve Gharakhani, 2012). Söz konusu bu kavram Allen ve Meyer (1987) tarafından; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Ko vd. (1997), Allen ve Meyer'in duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarını kapsayan kesin bir bağlılık tanımı sunmadıklarını, üç boyutun aynı anda analiz edilerek çalışmanın örgütle ilişkisinin daha iyi anlaşılabilirliğini öne sürmüşlerdir (Jaros, 1997; Cohen, 2007). Birinci boyut, bireyin çalıştığı örgüte karşı sadakat, şefkat, sıcaklık, aidiyet, düşkünlük, mutluluk, zevk vb. gibi duygular yoluyla psikolojik olarak bağlanma derecesini açıklayan

"duygusal boyut"tur (Jaros vd., 1993). Duygusal Bağlılık boyutu, güçlü bir şekilde örgüte bağlı olan bireyin kendisini örgütle özdeşleştirdiği, örgüte dahil olduğu ve örgüt üyeliğinden keyif aldığı bir yaklaşımdır (Allen ve Meyer, 1990). Allen ve Meyer (1984) tarafından tanımlanan duygusal bağlılık ise, bir çalışmanın belirli bir örgüte olan psikolojik bağlılığının iyi bir temsilini ifade etmektedir (Cohen, 2007). Yine Allen ve Meyer (1991), farklı davranışların ve sonuçların, bireyleri örgüt içinde kalmaya motive eden farklı faktörlerle ilişkili olduğunu öne sürerken, buna göre duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetleri ve devamsızlık üzerinde olumsuz, değişimin kabulü üzerinde ise olumlu bir etkisi olacağını varsaymaktadır (Iverson ve Buttigieg, 1999).

İkinci boyut devamlılık boyutu olup, öncelikle bireyin bilişsel yönelimlerini içerir. Maliyet ve karlar göz önüne alındığında, örgüte devamlı bağlılık duyan bir bireyin örgütten ayrılma maliyeti, örgütte kalma maliyetinden daha büyük ise bu durum bireyin örgütte yer almasını zorunlu kılar (Kanter, 1968, 500). Bu bağlılık perspektifi, Becker'in (1960) “yan bahisler” teorisinden kaynaklanmış olup, Becker, bağlılığı “tutarlı faaliyet alanları” olarak değerlendirmiş, bireylerin faaliyetlerine devam edemedikleri takdirde kayıp duygusu yaşayacaklarını ileri sürmüştür (Chen ve Francesco, 2003). Stebbins'e (1970) göre ise devamlık boyutu, bireyin farklı bir sosyal kimlik seçme imkansızlığının sonucunda karşılaşacağı cezaların farkında olma durumudur. Diğer bir deyişle devamlılık bağlılığı, ödüllerin varlığından değil, belirli bir pozisyonundan ayrılma girişimi veya arzusuyla ilişkili öznel olarak tanımlanmış cezaların varlığından kaynaklanan psikolojik bir durumdur (Stebbins, 1970). Farrell ve Rusbult (1981), devamlılık bağlılığının bir bireyin işten ayrılma olasılığı ile ilgili olduğunu ve duygulanımdan bağımsız olarak psikolojik bağlanma duygularını içerdiğini öne sürmüştür (Farrell ve Rusbult, 1981, 79). Buna ek olarak devamlı bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetleri ve devamsızlık üzerine duygusal bağlılık boyutuyla benzer ilişkilere sahip olup, değişim üzerinde ise olumsuz bir etki sergilemesi öngörülmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999).

Üçüncü boyut olan Normatif bağlılık ise, bireyin örgüte karşı bağlılığını bir sorumluluk olarak görmesidir. Bireyin doğru ve ahlaki bir kavram olduğuna inandığı bu yükümlülük örgütsel amaç ve çıkarların karşılanmasında bireylerin zorunlu bir davranış sergilemelerini ve örgütte kalmalarını içerir (Allen ve Meyer, 1990). Allen ve Meyer (1997), bu ahlaki yükümlülük duygusunun, kişinin aile ve edindiği kültür içinde erken sosyalleşmesi sırasında geliştiğini ileri sürmüştür (Cohen, 2007, 342). Bu tür bir bağlılık, bireyin örgüte karşılık verme yükümlülüğü olduğuna odaklanırken, işten ayrılma, devamsızlık ve değişime daha açık olma olasılıklarının düşük olduğunu dile getirmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999).

Sonuç olarak, bağlılığın her bir boyutunun psikolojik durumunun doğası farklı olmakla birlikte (Chen ve Francesco, 2003), duygusal boyut, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade ederken; devamlılık boyutu, çalışanların örgütten ayrılmayla ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılığını dile getirmektedir. Normatif boyut ise, çalışanların örgütte kalmaları adına duygusal bir zorunluluğu içermektedir (Allen ve Meyer, 1990).

#### 4. Çalışan Performansı

Performans kavramına ilişkin literatürde birçok tanım yer almaktadır. Performans, bir bireyin üstlendiği işi yerine getirmek üzere harcamış olduğu çabalar karşısında sahip olduğu başarı düzeyidir. Dolayısıyla, bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler, yetenekler, inanç ve değerlerine bağlıdır (Büte, 2011). Başka bir ifadeyle performans, üstlenilen herhangi bir başarı anlamındadır (Yazıcı, 2008). Performans, davranış veya eylemin sonucu değildir; performans, eylemin kendisi olup, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da bireyin göstermiş olduğu davranış biçimi olarak da tanımlanabilir (McCloy, Campbell ve Cudeck, 1994; Tunçer, 2013). Performans kavramı, bireyler açısından ele alındığında hedefe ulaşma konusunda gösterilen etkinlik ve verimlilik düzeyi iken, örgütler açısından ise belirli bir zaman sürecinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak değerlendirilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Çalışan performansı, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz olarak katkıda bulunduğu örgütsel faaliyetlerin ortak değeri olarak tanımlanmaktadır (Zhang vd., 2014). Yani, çalışan gelişiminin bir sonucu olarak çalışan verimliliği ve çıktısı anlamına gelen çalışan performansının nihayetinde örgütü etkilediği aşıkardır (Hameed ve Waheed, 2011). Başka bir ifadeyle çalışan performansı, bir çalışanın ne yaptığı ve ne yapmadığı olarak kabul edilir. Böylece çalışan performansı, çıktının kalitesi ve miktarını, işte bulunmayı, çıktının zamanında olmasını ve iş birliğini içerir (Shahzadi vd., 2014). Çalışan performansının gerçekleşebilmesi için çalışanın güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekir. Bunun için çalışana örgüt tarafından adil ücret ve olanakların sağlanması, eşit ve yeterli düzeyde terfi sisteminin uygulanması, ilgi, samimiyet ve içtenlik gösterilmesi aynı zamanda fikirlerine, düşüncelerine saygı duyulması gerekmektedir. Çünkü çalışanların işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, örgütün sunduğu mevcut olanakların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007).

Çalışanların morali ve verimliliği, bir örgütün performansının etkinliğinden ve ödül yönetim sisteminden büyük ölçüde etkilenirken (Shahzadi vd., 2014), örgütler, çalışanların performansını ölçmek ve hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için performans

değerlendirmesi yapmaktadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin kalbi olmasına rağmen, bir bireyin veya bir örgütün performansı, büyük ölçüde bir örgütün tüm organizasyonel politikalarına, uygulamalarına ve tasarım özelliklerine bağlılık göstermektedir (Anitha, 2014). Yani performans değerlendirme, çalışanların örgütün sahip olduğu standartlarla karşılaştırıldığında işlerini ne kadar iyi yaptıklarının değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana bildirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu değerlendirme aynı zamanda çalışan derecelendirmesi, çalışan değerlendirme, performans incelemesi, performans değerlendirme veya sonuç değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır (Yazıcı, 2008).

Wise (2005) performans değerlendirme sisteminin çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesine ve kariyer seçimleri hakkında karar vermede ona yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Daoanis, 2012). Bu sebeple performans değerlendirme, örgütün üzerinde hassasiyetle durması gereken çalışan açısından da oldukça önem arz eden bir husustur. Özellikle başarı düzeyi yüksek olan çalışanlar çalışmalarının karşılığında bir edinime sahip olmak isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan çalışan, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir çalışan ile aynı şekilde değerlendirildiğini fark ettiğinde, moral bozukluğu yaşayarak giderek çalışma isteğini kaybedecektir. Bu sebeple performans değerlendirme, çalışanın işe yönltilmesini, özendirilmesini, motive edilmesini ve örgüte duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülebilmektedir (Büte, 2011). Çalışanın performans değerlendirmesinin önemi ve örgüt performansı ile ilişkisi literatürde net bir şekilde belgelenmiş olup (Ahmed vd., 2013), değerlendirme ile örgütler, çalışan üretkenliği, iş kalitesi, iş başarısı, ekstra çaba gösterme istekliliği, örgütsel bağlılığı ve hedefe ulaşmayı ölçmektedir (Edirisooriya, 2014). Değerlendirmenin başarısı, değerlendirilen çalışanın liyakatini kabul etmesine yansıdığı için, değerlendirilenin adil, objektif ve her türlü ön yargıdan uzak olması gerekmektedir (Appelbaum vd., 2009).

#### 5. Sonuç ve Öneriler

Covid-19 küresel salgının ortaya çıkmasıyla birlikte Dünyada ve Türkiye'de gerek günlük yaşamda gerekse iş yaşamında yaşanan köklü ve radikal değişiklikler hem ekonomik dinamikleri hem de insanları etkilemiştir. Haleem, Javaid ve Vaishya (2020) tarafından yapılan çalışmada covid-19 sürecinin ekonomik açıdan olumsuz çıktılar arasında üretim süreçlerinin sekteye uğraması, tedarik zinciri ağında aksaklıkların yaşanması, nakit akışlarında zayıflık, gelir artışında yavaşlama gibi olumsuz etkilerden bahsedilmiştir. Buna ek olarak, Jung vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada ise covid-19'un tüm sektörlerde benzeri görülmemiş bir krize neden olduğu sosyal mesafe ve katı önlemler sebebiyle ülkelerdeki istihdamında da ciddi anlamda olumsuz etkilendiği öne sürülmüştür.

Bu olumsuz etkiler devam ederken, birçok insan hastalığa karşı korunmak için hükümetler tarafından verilen “evde kal” emirleri nedeniyle evlerinde kalmaya zorlanmış; teşvik edilen bu yeni normal, işletmeleri hayatta kalmak için yeni düzene uyum sağlamaya yöneltmiştir. Birçok işletme faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla uzaktan çalışma yöntemlerine yönelirken, uzaktan çalışma fiziki etkileşimi azaltarak hem ofisten hem de uzaktan çalışanların sağlığını ve iş güvenliğini korumanın bir yolu olmuştur. Çalışanlar uzaktan çalışmanın yeni yollarını öğrendikçe ve işletmeler yeniden örgütlendikçe küresel salgın kaynaklı değişiklikler iş organizasyonu üzerinde daha kalıcı etkilerin habercisi olmuştur. Böylelikle küresel salgın, işletme çalışanlarının nasıl çalışması gerektiği konusunda var olan düzenin büyük ölçüde alt üst olmasına neden olurken salgın süreci ve sonrası hem fiziki ofis ortamının sonra ermesi hem de işlerin eski haline dönmesi söz konusu olmamıştır. Bunun yerine, yeni gerçeklik olarak nitelendirilen fiziksel ofis ortamında bulunan çalışanlar ve uzaktan çalışanlarla koordineli bir şekilde çalışmak olarak adlandırılan yeni bir çalışma yöntemi önem kazanmıştır. McKinsey’in (2020) hazırladığı raporda Amerikalıların %62’sine yakınının salgın süresince evden çalışma uygulamasının tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Salgın öncesi dönem ile kıyaslandığında bu oran oldukça yüksek olarak değerlendirilmesi bu yeni çalışma yönteminin kazandığı önemin önemli bulgularından biridir (Yiğitöl ve Büyükmumcu, 2021). Küresel salgının geniş kapsamlı etkisi göz önüne alındığında, işletmelerin uzaktan çalışma düzenini (teknolojik altyapı, güvenli bir iletişim ve veri paylaşım ağı ve entegrasyon) kısa bir süre zarfında hayata geçirmesiyle beraber uzaktan çalışmanın yeni bir trendi olan hibrit çalışma modeli yükselişe geçerek popülerlik kazanmıştır. Dockery ve Bawa (2020) yaptıkları çalışmada dijital dönüşümü gerçekleştirmiş, bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanan işletmelerin bu popüler çalışma modeline daha hızlı entegre olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Salgına karşı dünya genelinde uygulanan aşı programlarının yaygınlaştırılması ve iş – sosyal yaşam dengesinde çalışanların durumu dikkate alınırken işletmelerin çalışanlar tarafından kısa bir süre zarfında hibrit çalışma modelini benimsemeleri sağlanmış, birçok işletmenin bu esnek çalışma sürecini benimsemesiyle birlikte elde edilebileceği örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu yapılan araştırmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Küresel salgın uzaktan çalışma trendlerinin benimsenmesini hızlandırdığından, salgın sonrası birçok işlemenin doğru strateji ile uzaktan çalışma trendlerinin yaygın kullanımına devam edeceği öngörülmektedir. Küresel salgının devam etmesi, yeni salgınların var olma riski, yeni bir trend olan hibrit çalışma modelinin işletmelere kaynak tasarrufu ve verimlilik gibi sağladığı avantajların yanı sıra çalışanların işletmeyi tercih etme nedeni ve işletmede çalışmaya devam etme sürecinde belirleyici bir

rol üstlenmesi bu modelin uzun yıllar gelişerek devam edeceğini göstermektedir. Aynı zamanda salgın sonrası birçok işlemenin hibrit çalışma modelini norm haline getirmesi işletme dinamiklerine de bağlı olarak çalışma ortamında çok daha eşitlikçi bir yapı sağlayacağı öngörülmektedir. Gelecekteki belirsiz dönemde, işletmeler ve çalışanlar yeni davranış ve normların gerekeceği yeni bir çalışma modeline adapte olmak zorunda kalacaktır. Bu dönemde uzaktan çalışma önem kazanırken, kısıtlamaların kalkmasının akabinde hibrit çalışma modeli yerini alacaktır. Böylelikle hibrit çalışma modelinin iyi bir plan çerçevesinde yürütülmesi gelecekte birçok işletme için kaçınılmaz bir fırsat yaratacaktır. Model ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve performansları dikkate alındığında, işletmeler çalışanların örgüt uyumunu sağlayacak şekilde bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı ile donatarak ve çalışanlarına yatırım yaparak örgütte kalma isteğinden kaynaklanan bağlılığın oluşmasını sağlayacak, hem motivasyonlarını yükseltmiş hem de verimliliklerini artırmış olacaktır.

Sonuç olarak küresel ortamda hibrit çalışma modelini yönetim biçimlerine entegre eden işletmeler hızla artış göstermekte ve çok daha büyük bir rol üstlenmeye hazırlanmaktadır. Dolayısıyla salgın süresince ve salgın sonrasında doğru strateji ile işletmelerin bu model ile iş yapış biçimlerine devam edeceği aşıkardır. Deloitte Türkiye’nin 2020 yılı raporunda, Türkiye’de 17 ilde yer alan 334 katılımcı eşliğinde, ‘uzaktan çalışmaya geçişte şirketler neden zorlanıyorlar?’ sorusu sırasıyla kültür ve alışkanlıkları, işletmedeki yapılanma, müşteri beklentileri ve teknoloji altyapısında yaşanan zorluklar şeklinde cevaplanmıştır. Ulaşılan mevcut bulgular uzaktan çalışmanın, özellikle hiyerarşik bir temele sahip işletmelerin yapı ve iş yapma biçimlerinin dönüşüme uğrayacağını desteklemektedir.

Literatürde Hibrit çalışma modeli ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ilişkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma ile birlikte, küresel salgının işletmeler, çalışanlar ve iş yapış biçimi üzerindeki etkileri dikkate alınarak, hibrit çalışma modelini, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini inceleyip, modelin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin teorik olarak ortaya konması hedeflenmiştir. Gelecekteki araştırmalar ise küresel salgın nedeniyle uzaktan çalışma ve yeni trendi hibrit çalışma modelinin nasıl daha verimli hale getirilebileceği konusuna odaklanılabilir. Uzaktan çalışmanın artık çalışma hayatının bir parçası olduğu düşünüldüğünde farklı sektörlerde hibrit çalışma modelini inceleyen araştırmalar konuyu daha da aydınlatarak işletmelere ışık tutabilir. Teorik olarak işletmelere ışık tutan bu araştırma, bir sonraki araştırma için metodolojik bir referans oluşturabilir.



**Kaynakça**

- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., ve Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0013
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. doi:10.1108/ijppm-01-2013-0008
- Angle H., L., ve Perry, J., L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., ve Cyr, M. (2009). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 9-14. doi:10.1108/00197850910927705
- Balfour, D., L., ve Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277. doi:10.2307/3380574
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., ve Seidel, M.-D. L. (2005). Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management. *Academy of Management Journal*, 48(3), 401-419. doi:10.5465/amj.2005.17407906
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- Banjo, S., Yap, L., Murphy, C., Chan, V., 2020, The Coronavirus Outbreak Has Become the World's Largest Work-From-Home Experiment. <https://time.com/5776660/coronavirus-work-from-home/>, Erişim Tarihi 28.07.2020.
- Borg, Cornelia ve O'Sullivan, Caoimhe, "The Corporate Brand Identity in a Hybrid Workplace Model", Yüksek Lisans Tezi. Lund Üniversitesi, 2021.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., ve TuYe, H.-Y. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. *National Bureau of Economic Research*, doi:10.3386/w27344
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171 - 192.
- Chen, Z. X., ve Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510. doi:10.1016/s0001-8791(02)00064-7
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Deloitte (2020). "Yeni nesil teknolojilerin covid-19 mücadelesindeki önemi". <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consulting/articles/yeni-nesil-teknolojilerin-covid-19-mucadelesindeki-onemi.html>, Erişim Tarihi: 23.12.2022.
- Dockery, A.M. and Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown, Working Paper 15/4, Bankwest Curtin Economics Centre, Curtin University.
- Donthu, N., ve Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.
- Edirisooriya, W. A. (2014, February). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics (Vol. 26, No. 1, pp. 311-318)*.
- Eslami, J., ve Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Farrell, D., ve Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95. doi:10.1016/0030-5073(81)90016-7
- Fayard, A. L., Weeks, J., ve Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Fiorito, J. vd. (2007). Organizational commitment, Human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207.

- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., ve Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426-432.
- González, T. F., ve Guillén, M. (2007). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. doi:10.1007/s10551-006-9333-9
- Gajendran, R. S., ve 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), 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Haleem, A., Javaid, M., ve Vaishya, R. (2020). Effects of COVID-19 pandemic in daily life. *Current Medicine Research and Practice*. doi:10.1016/j.cmrp.2020.03.011
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hameed, A., ve Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13), 224-229.
- Iverson, R. D., ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the "Right Kind" of Commitment be Managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. doi:10.1111/1467-6486.00138
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., ve Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. doi:10.5465/256642
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337. doi:10.1006/jvbe.1995.1553.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., ve Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102703.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499. doi:10.2307/2092438
- King's College London. 2021. "New Ways of Working: The Lasting Impact and Influence of the Pandemic." <https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/New-ways-of-working.pdf>, Erişim Tarihi: 20.05.2021.
- Kniffin, K. M. vd. (2021). Covid-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American Psychologist*. Advance online publication. 76 (1), 63-77. doi: 10.1037/amp0000716
- Mayrhofer, C., *The Office Workplace of the Future: Virtual, Physical or Both?*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, 2021.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., ve Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505. doi:10.1037/0021-9010.79.4.493
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mortenson, M. ve Haas, M. (2021). Making the Hybrid Workplace Fair. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>, Erişim Tarihi: 24.08.2021.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Reisenwitz, C. 2020. "How COVID-19 is impacting workers' calendars". <https://www.getclockwise.com/blog/covid19-workers-calendars>, Erişim Tarihi: 24.10.2021.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. doi:10.1016/0090-2616(77)90035-3.
- Savić, D. (2020). COVID-19 Work from Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., ve Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., ve Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 4190.
- Standaert, W., Muylle, S., ve Basu, A. (2021). Business Meetings in a Post-Pandemic World: When and How to Meet Virtually?. *Journal of Pre-proof*, doi:10.1016/j.bushor.2021.02.047
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification, *Social Forces*. Oxford University Press, 48(4), 526-529. doi:10.1093/sf/48.4.526
- Sullivan, B. 2020. "Coronavirus Could be a Tipping Point (Finally) for Telecommuting." <https://www.geekwire.com/2020/coronavirus-tipping-point-finally-telecommuting/>, Erişim Tarihi 27.11.2021.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. doi:10.5430/ijh.v3n2p30
- Triyason, T., Tassanaviboon, A., ve Kanthamanon, P. (2020). Hybrid Classroom: Designing for the New Normal after COVID-19 Pandemic, *Proceedings of the 11th International Conference on Advances in Information Technology*, doi:10.1145/3406601.3406635
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Resmi Gazete. 2016. "İş Kanunu İle Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına dair Kanun." <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520-24.htm>, Erişim Tarihi: 17.08.2021.
- Thoughtexchange. 2021. "3 Steps for a Hybrid Workplace Your People (and Profits) Will Love." <https://www.thoughtexchange.com/blog/what-is-a-hybrid-workplace/>, Erişim Tarihi: 17.08.2021.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). 2020. "COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma." [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf), Erişim Tarihi: 17.08.2021.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Workinsync. 2020. "Hybrid Workplace Model: A Transition to New Normal of Work." <https://www.workinsync.io/hybrid-workplace-model-a-transition-to-the-new-normal-of-work/>, Erişim Tarihi: 17.08.2021.
- 4cornerresources.2021. "How To Manage A Hybrid Workforce: Tips For Making Remote Teams Successful." <https://www.4cornerresources.com/blog/how-to-manage-a-hybrid-workforce-tips-for-making-remote-teams-successful/>, Erişim Tarihi: 17.08.2021.
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., ve Hrabluik, C. (2018). Charting new terrain in work design: a study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*. doi:10.1111/apps.12169
- Yazıcı, K. Nihan, "Hizmet Sektöründe Ödül Sistemi Uygulamalarının Çalışan performansına Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, 2008.
- Yigitol, B., ve Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 Korkusu, Kişilik Özellikleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17, 3416-3447. doi:10.26466/opus.890502.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., ve Wei, F. (2014). It's Not Fair ... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor-Job Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697. doi:10.5465/amj.2011.1110
- Zeller, D. (2018). Organizational Management in the Hybrid (combined virtual offsite/traditional 'brick and mortar') Transnational Organizations, *The Pennsylvania State University*.
- Zeller, D. (2019). Strategic Human Resource Management in the Hybrid (virtual offsite/traditional 'brick and mortar') Organization. doi. org/10.5281/zenodo, 267180