



Uzaktan Çalışma Modelinin Örgüt Kültürüne Etkisi



The Impact of the Remote Work Model on Organizational Culture

doi <https://doi.org/10.25204/iktisad.1768998>

Nihat GÜLTEKİN*

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:
19.08.2025

Kabul Tarihi:
07.10.2025

© 2025 İKTİSAD
Tüm hakları
saklıdır.



Bu çalışma, uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini nicel bir yaklaşımla ele almaktadır. COVID-19 pandemisi sonrası yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları, örgüt içindeki iletişim, aidiyet, teknolojik altyapı ve kullanımı gibi kültürel unsurları yeniden şekillendirmiştir. Başlangıçta bir kriz yönetimi aracı olarak uygulamaya konulan bu model, zamanla kalıcı bir organizasyonel yapı haline gelmiştir. Ancak, bu dönüşüm beraberinde örgüt içi iletişim kalıplarının, liderlik tarzlarının ve kültürel değerlerin yeniden şekillenmesini de zorunlu kılmıştır. Özellikle aidiyet, örgütsel değerlerin paylaşımı ve kurumsal kimlik gibi kültürel unsurların uzaktan çalışmadan nasıl etkilendiği, literatürde hâlâ sınırlı incelenen bir konudur. Bu çalışmada, Türkiye genelinde özel ve kamu sektöründe 180 çalışandan elde edilen verilerle, uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürü etkisinin olup olmadığı çeşitli istatistik yöntemlerle analiz edilmiştir. Analizler sonucunda genel olarak, uzaktan çalışma süresinin kurum kültürünü algılama üzerinde negatif etki yarattığını göstermektedir. Araştırma sonucunda ayrıca, esnek çalışma saatleri ve düzenli dijital iletişim modelinin kurum kültürü üzerinde daha olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, örgüt kültürü, kurum aidiyeti.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Research Paper

Received:
19.08.2025

Accepted:
07.10.2025

© 2025 JEBUPOR
All rights
reserved.



This study examines the effects of the remote working model on organizational culture through a quantitative research approach. Following the COVID-19 pandemic, the widespread adoption of remote work has reshaped various cultural elements within organizations, such as internal communication, sense of belonging, and the use of technological infrastructure. Initially implemented as a crisis management tool, this model has gradually evolved into a permanent organizational structure. However, this transformation has necessitated the reshaping of intra-organizational communication patterns, leadership styles, and cultural values. In particular, aspects such as sense of belonging, the sharing of organizational values, and corporate identity remain underexplored in the literature regarding how they are affected by remote work. In this study, data collected from 180 employees across both public and private sectors in Türkiye were analyzed using statistical methods to determine whether remote work has an impact on organizational culture. The analysis revealed that the duration of remote work generally has a negative effect on employees' perception of organizational culture. However, flexible working hours and consistent digital communication practices were found to have a more positive impact on organizational culture.

Keywords: Remote work, organizational culture, organizational commitment.

Atıf/ to Cite (APA): Gültekin, N. (2025). Uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürüne etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(28), 1013-1022. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1768998>

*ORCID Prof. Dr., Harran Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nigultekin@hotmail.com

Extended Abstract

Background:

This study examines the impact of the remote work model on organizational culture through a quantitative approach. The widespread adoption of remote work practices following the COVID-19 pandemic has reshaped key cultural elements within organizations, such as communication, sense of belonging, and the use of technological infrastructure. Initially introduced as a crisis management tool, remote work has gradually evolved into a permanent organizational structure. However, this transformation has necessitated the reconfiguration of internal communication patterns, leadership styles, and cultural values. In particular, how remote work affects cultural elements such as belongingness, the sharing of organizational values, and corporate identity remains a relatively underexplored topic in the literature. While much of the existing literature centers on individual and operational outcomes, the cultural dimensions of remote work have been relatively neglected. This situation underscores the importance of quantitative studies that explore how remote work transforms organizational culture. By addressing this gap, the present study contributes to the literature by quantitatively examining both the positive (e.g., flexibility, effective digital communication) and negative (e.g., weakened sense of belonging) effects of remote work on organizational culture.

Research Purpose:

The purpose of this study is to examine the effects of the remote work model on organizational culture. The research analyzes the impact of remote work through quantitative data and reveals dual outcomes. Findings indicate that flexible working hours, effective use of digital communication tools, and the autonomy granted to employees positively influence the perception of organizational culture. However, the reduction in face-to-face interaction weakens the sense of belonging and socialization processes, making cultural adaptation particularly challenging for new employees. Moreover, the cultural impact of remote work varies by sector, job nature, and organizational structure; while digital communication supports culture in knowledge-intensive industries, sectors that rely heavily on face-to-face interaction face a higher risk of cultural erosion. The limited number of studies in the Turkish context highlights the contribution of this research to filling the existing gap in the literature.

Methodology:

This study was designed within the framework of a descriptive survey model. It was conducted using a quantitative research approach to measure employees' perceptions of organizational culture under remote work conditions. The sample consisted of 180 remote employees from the information technology, education, and service sectors in Ankara and Istanbul.

A 24-item, 5-point Likert-type questionnaire was used as the data collection instrument. The survey included four sub-dimensions: (1) Communication and Interaction, (2) Sense of Belonging and Organizational Commitment, (3) Performance and Feedback, and (4) Digital Tools and Technological Competence.

Data were analyzed using the SPSS 26 software package. Descriptive statistics (mean, standard deviation), correlation analysis (Pearson), and difference tests (t-test, one-way ANOVA) were employed in the data analysis. The reliability of the questionnaire was tested using Cronbach's Alpha, and the overall internal consistency coefficient was found to be $\alpha = 0.87$.

Findings:

The research yielded the following key findings: -Participants reported difficulty in perceiving the organization's core values and norms while working remotely.

- The reduction in face-to-face communication negatively affected employees' relationships with colleagues.
- Although the long-term intention to remain in the organization was above average, the sense of organizational belonging was found to be weakening.

Conclusions:

Organizations implementing remote work models should consider the following recommendations: first, institutions should adopt a strategic approach to using digital platforms for cultural transmission. Second, orientation programs focused on "organizational culture in remote settings" should be developed for new employees. Third, leadership training, virtual team management, and cultural adaptation programs should be strengthened to enhance the capabilities of organizational personnel.

1. Giriş

21. yüzyılda dijital teknolojilerin iş hayatına entegre edilmesiyle birlikte çalışma modelleri değişime uğramıştır. Özellikle COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma modelinin birçok sektörde hızla benimsenmesine neden olmuştur. Bu değişim yalnızca fiziki iş yapma biçimini değil, aynı zamanda örgütlerin içsel yapısını ve kültürel dokusunu da derinden etkilemiştir. Bu süreçte en dikkat çekici uygulamalardan biri, uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması olmuştur. Bu dönemde yapılan araştırmalar, uzaktan çalışmanın yalnızca geçici bir kriz yönetim modeli olmaktan çıkıp, kalıcı bir çalışma biçimine dönüştüğünü göstermektedir. Başlangıçta bir kriz yönetimi aracı olarak uygulamaya konulan bu model, zamanla kalıcı bir organizasyonel yapı haline gelmiştir. Ancak, bu dönüşüm beraberinde örgüt içi iletişim kalıplarının, liderlik tarzlarının ve kültürel değerlerin yeniden şekillenmesini de zorunlu kılmıştır. Özellikle aidiyet, örgütsel değerlerin paylaşımı ve kurumsal kimlik gibi kültürel unsurların uzaktan çalışmadan nasıl etkilendiği, literatürde hâlâ sınırlı incelenen bir konudur.

Örgüt kültürü, bir kurumun çalışanları arasında ortak değerlerin, normların ve davranış biçimlerinin yerleşmesini sağlar. Bu nedenle uzaktan çalışmanın, kurum kültürü üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorusu, yönetim bilimlerinde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Uzaktan çalışma üzerine yapılan mevcut araştırmaların büyük bir kısmı, çalışanların iş-yaşam dengesi (Allen vd., 2015: 41), performans ve verimlilik düzeyleri (Bloom vd., 2015: 166) ile psikolojik iyi oluşları (Gajendran ve Harrison, 2007: 1525) üzerinde yoğunlaşmıştır. Bloom vd. (2015), Çin’de yürüttükleri deneysel çalışmada, evden çalışanların verimliliklerinin arttığını ve işten ayrılma oranlarının azaldığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Gajendran ve Harrison (2007) uzaktan çalışmanın çalışanların özerkliğini artırdığını, ancak sosyal izolasyonun aidiyet duygusu üzerinde olumsuz etki yaratabileceğini vurgulamaktadır. Ancak, uzaktan çalışmanın örgüt kültürü üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalar oldukça sınırlıdır ve genellikle nitel yaklaşımlarla ele alınmıştır (Schein, 2017: 16). Oysa örgüt kültürü, kurumların uzun vadeli sürdürülebilirliği, çalışan bağlılığı ve içsel uyum açısından kritik bir faktördür. Bu bağlamda, bu çalışmanın önemi, uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini nicel bir yöntemle ele alarak, literatürdeki bu boşluğu doldurmasında yatmaktadır. Ayrıca, Türkiye bağlamında kamu ve özel sektör çalışanlarını kapsayan geniş bir örneklem kullanılması, çalışmayı hem teorik hem de pratik açıdan özgün kılmaktadır.

Uzaktan çalışma, bireylerin işlerini fiziksel ofis ortamı dışında, genellikle dijital iletişim araçları aracılığıyla sürdürmelerini mümkün kılan bir sistemdir. Bu modelin çalışanların verimliliği, iş-yaşam dengesi ve memnuniyeti üzerindeki etkileri çokça tartışılmış olmakla birlikte, örgüt kültürü üzerindeki etkisi görece daha az incelenmiştir. Oysa örgüt kültürü; bir kurumun kimliğini belirleyen, çalışan davranışlarını yönlendiren ve kurumsal bağlılığı şekillendiren temel bir unsurdur. Değerler, normlar, ritüeller ve semboller gibi örgüt kültürünün yapı taşları, büyük ölçüde fiziksel etkileşim, yüz yüze iletişim ve ortak deneyimler yoluyla aktarılmaktadır. Uzaktan çalışma ise bu etkileşim biçimlerini yeniden tanımlamakta ve kültürel aktarım süreçlerini dönüştürmektedir.

Bu bağlamda, uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin anlaşılması, günümüz çalışma hayatının sürdürülebilirliği ve kurumların iç dinamiklerinin sağlıklı işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Literatürde uzaktan çalışmaya ilişkin araştırmaların büyük çoğunluğu iş-yaşam dengesi, verimlilik, iş tatmini ve çalışanların psikolojik iyi oluşu gibi bireysel sonuçlara odaklanırken, örgüt kültürü üzerindeki etkileri sınırlı biçimde ele alınmıştır. Özellikle nicel verilerle desteklenen geniş ölçekli çalışmaların azlığı ve Türkiye bağlamında kamu ve özel sektör çalışanlarını kapsayan araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, uzaktan çalışmaya ilişkin literatürün büyük kısmı bireysel ve operasyonel çıktılara odaklanırken, örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin görece ihmal edildiği görülmektedir. Bu durum, uzaktan çalışmanın örgüt kültürünü nasıl dönüştürdüğünü nicel yöntemlerle inceleyen çalışmaların önemini artırmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak uzaktan çalışmanın örgüt kültürüne etkilerini nicel yöntemle

incelemekte, hem olumsuz yönlerini (aidiyetin zayıflaması) hem de olumlu yönlerini (esnek çalışma, düzenli dijital iletişim) ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kurumun yazılı olmayan kuralları, inanç sistemleri ve çalışanlar arası etkileşim biçimlerini içerir (Schein, 2017: 15). Hofstede (1991: 5), örgüt kültürünü kurum içinde paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlarken, Cameron ve Quinn (2006: 34) kültürü rekabetçi değerler çerçevesinde sınıflandırarak organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmiştir. Denison (1990: 2) ise örgüt kültürünün, örgütsel etkinlik ve uzun vadeli başarı üzerinde doğrudan belirleyici olduğunu savunmaktadır. Kültür; aidiyet duygusu, normatif davranışlar, iletişim biçimi ve karar alma mekanizmaları üzerinde belirleyici bir rol oynar.

Edgar Schein (1986: 27) tarafından, bir örgütün ve üyelerinin dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlüğünü sağlayan bir mekanizma olarak tanımlanan örgüt kültürü; bir örgütün faaliyet sınırlarını ve içeriğini tayin eden, şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistemle örgüt faaliyetlerini destekleyen önemli bir olgudur. Örgüt kültürünü hayata geçiren, yöneticilerden en alt kademede çalışanlara kadar tüm örgüt üyeleridir (Juechter vd., 1998: 64).

Örgüt kültürünün oluşumu ve sürdürülebilirliği genellikle yüz yüze etkileşim, ortak deneyimler, semboller ve ritüeller yoluyla sağlanmaktadır (Schein, 1986: 35). Bu nedenle, fiziksel etkileşimin azaldığı uzaktan çalışma modelinde kültürün aktarımı önemli bir sorun alanı haline gelmektedir. Dijital iletişim araçları kültürün sürdürülmesinde belirli ölçüde rol oynasa da aidiyet duygusunun zayıflaması ve değerlerin bütün çalışanlara eşit düzeyde aktarılmasında aksaklıklar yaşanabilmektedir (Juechter ve Fisher, 1998; Putnam, 2000: 180).

Örgüt kültürü, bir işletmenin görünmeyen ancak davranışları yönlendiren temel değerlerini ve normlarını ifade eder (Schein, 2017: 20). Edgar Schein'e göre organizasyon kültürü üç düzeyde incelenir: (1) yapılar ve eserler, (2) benimsenmiş değerler ve (3) temel varsayımlar. Bu yapı, çalışan davranışlarını şekillendiren derin kökleri olan bir sistemdir.

Hofstede (1991), kültürü “zihinsel programlama” olarak tanımlayarak, örgütlerin kültürel yapısını ulusal kültürden bağımsız düşünmemek gerektiğini belirtmiştir. Kurum kültürü, çalışanların karar verme biçimlerinden çatışma çözüm yaklaşımlarına kadar geniş bir yelpazede etkili olduğunu söylememiz mümkündür.

Denison (1990), organizasyon kültürünü dört temel boyutta ele alır: katılım, uyum sağlama, görev yönelimi ve tutarlılık. Uzaktan çalışma ortamlarında bu boyutların özellikle katılım ve tutarlılık açısından zayıfladığı gözlemlenebilir.

Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen rekabet değerleri modeli (Competing Values Framework), örgüt kültürünü dört tipe ayırır: klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi. Uzaktan çalışma, klan tipi kültürlerin sürdürülebilirliğini zorlaştırırken; adhokrasi ve piyasa kültürlerini dijital ortama daha kolay uyarlayabilmektedir.

2.2. Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma, literatürde genellikle tele-çalışma, evden çalışma veya sanal çalışma kavramlarıyla ele alınmaktadır. İlk olarak 1970'li yıllarda teknolojik gelişmelerin getirdiği imkânlarla gündeme gelen bu model, özellikle 1990'lardan itibaren küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler sayesinde daha yaygın hale gelmiştir (Bailey ve Kurland, 2002: 384). Uzaktan çalışmanın

tanımı, bireylerin işlerini fiziksel ofis ortamı dışında, çoğunlukla dijital iletişim araçları ve çevrim içi platformlar aracılığıyla yürütmeleri şeklinde yapılmaktadır (Allen vd., 2015: 41).

Uzaktan çalışma, çalışanların belirli bir merkez ofis dışında, genellikle evlerinden çalıştığı esnek bir iş modeli olarak tanımlanır. Bu model, verimlilik artışı ve zaman yönetimi gibi avantajlar sunarken, sosyal izolasyon ve kültürel kopuş gibi riskler de barındırır (Bailey ve Kurland, 2002: 386).

Uzaktan çalışmanın organizasyonel yapılar üzerindeki etkisi, literatürde birçok araştırma ile ele alınmıştır. Bailey ve Kurland (2002), uzaktan çalışmanın iletişim sıklığını azalttığını ve bu nedenle sosyal bağların zayıfladığını ifade eder. Bu durum, çalışanların kuruma bağlılık ve aidiyet hislerinde azalmaya yol açabilir.

Bloom vd. (2015: 166) Çin’de gerçekleştirdiği deneysel çalışmada, uzaktan çalışanların verimliliğinin arttığı ancak uzun vadede kurumla olan bağlarının zayıfladığı tespit edilmiştir.

Gibson ve Gibbs (2006: 452), sanal takımların etkili çalışması için güven, iletişim ve ortak kültür unsurlarının güçlü olması gerektiğini vurgular. Uzaktan çalışmada özellikle sanal liderlik, dijital güven ve iletişim şeffaflığı kavramları, kültürel süreklilik için belirleyici faktörlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, uzaktan çalışmanın avantajları arasında; esnek çalışma saatleri, mekânsal bağımsızlık, ulaşım maliyetlerinin azalması ve iş-yaşam dengesinin iyileşmesi öne çıkmaktadır (Kossek ve Ozeki, 1998: 140). Buna karşılık, dezavantajlar arasında örgütsel bağlılığın zayıflaması, iletişim kopuklukları, takım çalışmasının zorlaşması ve örgüt kültürünün aktarımında yaşanan güçlükler bulunmaktadır (Gibson ve Gibbs, 2006: 453).

Allen vd. (2015: 42), tele-çalışmanın örgütsel bağlamda üç temel sonuç doğurduğunu savunur:

- Fiziksel izolasyon nedeniyle kültürel çözülme,
- Performans yönetimi ve değerlendirmede belirsizlik,
- Teknolojik aracılı iletişimin kurumsal değerleri aktarmakta yetersiz kalması.

Uzaktan çalışma ayrıca, bireysellik düzeyi yüksek olan ülkelerde daha başarılı olurken; kolektivist toplumlarda kurum kültürünün korunmasını daha zorlaştırabilir (Hofstede Insights, 2020).

2.3. Örgüt Kültürü ve Uzaktan Çalışma İlişkisi

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve iş süreçlerini şekillendiren, paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür (Schein, 2017: 25). Geleneksel ofis ortamında bu kültür, yüz yüze etkileşimler, ritüeller ve gayriresmî sosyal ilişkiler aracılığıyla aktarılmaktadır. Ancak uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, örgüt kültürünün aktarımı ve sürdürülmesinde yeni dinamikler ortaya çıkarmıştır.

Yeni araştırmalar, uzaktan çalışmanın örgüt kültürü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Mozammel vd. (2025: 448) yaptıkları karma yöntem çalışmasında, uzaktan çalışmanın çalışanların performansını artırırken örgüt kültürünü dönüştürdüğünü ve bazı durumlarda sosyal bağları zayıflatabildiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Sharma (2023: 112), uzaktan çalışmanın örgütsel kimlik, sosyalizasyon ve bilgi paylaşımı süreçlerinde değişikliklere yol açtığını; bunun örgüt kültürünü yeniden şekillendirdiğini vurgulamıştır.

Hibrit çalışma modelleri de örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Eagle Hill Consulting (2024: 5) tarafından hazırlanan rapor, hibrit çalışanların örgüt kültürünü daha olumlu algıladığını ve dijital iletişim uygulamaları ile esnek çalışma saatlerinin, kültürün korunmasına katkı sağladığını göstermektedir. Pamula ve Zalewska-Turzynska (2023: 34) ise, uzaktan çalışmada iç iletişim tatmininin örgüt kültürü algısını doğrudan etkilediğini; özellikle iletişim kanallarının yapılandırılması ve kültürel normların çevrim içi aktarımı yoluyla aidiyet duygusunun korunabildiğini belirtmektedir.

Uzaktan çalışma ile organizasyon kültürü arasındaki ilişkiyi, Sosyal Sermaye Teorisi (Putnam, 2000) şu şekilde açıklamaktadır. Bu teoriye göre, güvene dayalı ilişkiler örgütsel kültürün temelidir ve bu ilişkilerin gelişmesi yüz yüze etkileşimle mümkündür. Uzaktan çalışma, bu sosyal bağları zayıflatabilir.

Ayrıca, İş-Yaşam Dengesi Teorileri de uzaktan çalışmanın kurum kültürü üzerindeki etkili olabileceğini vurgulamışlardır. Kossek ve Ozeki (1998), esnek çalışma modellerinin çalışan memnuniyetine olumlu katkı sağladığını belirtirken, bu durumun kurumsal bağlılık üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabileceğini ifade eder.

Ev ofisi koşulları üzerine yapılan çalışmalar, örgüt kültürünün belirli değerlerinde (güven, saygı, dürüstlük) kayıplar yaşandığını, ancak teknoloji ve liderlik stratejileri ile bu kayıpların minimize edilebildiğini ortaya koymaktadır (Łukasik-Stachowiak, 2022: 41).

Bu bulgular, uzaktan çalışmanın örgüt kültürü ile ilişkisini iki yönlü olarak ortaya koymaktadır. Bir yandan esneklik, dijital iletişim ve özerklik sayesinde kültür olumlu biçimde desteklenebilir; diğer yandan fiziksel mesafenin artması aidiyet ve sosyalizasyon süreçlerini zayıflatabilir. Dolayısıyla, örgütlerin dijital altyapı, liderlik stratejileri ve iletişim politikaları uzaktan çalışma modelinde kültürün korunması ve yeniden üretilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Mozammel vd., 2025: 450; Eagle Hill Consulting, 2024: 7; Pamula ve Zalewska-Turzynska, 2023: 38).

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırma Amacı, Modeli ve Örneklem

Bu çalışma, uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır.

Bu çalışma, betimsel bir tarama modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. Araştırma, uzaktan çalışan bireylerin örgüt kültürüne dair algılarını ölçmek amacıyla nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Ankara ve İstanbul’da bilişim, eğitim ve hizmet sektöründe uzaktan çalışanlardan 180 kişi ankete katılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu’nun 09.07.2025 tarih ve 2025/262 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı ve Analizi

Araştırmada 24 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir anket kullanılmıştır. Anket 4 alt boyuttan oluşmaktadır; (1) İletişim ve Etkileşim, (2) Aidiyet ve Kurumsal Bağlılık, (3) Performans ve Geri Bildirim, (4) Dijital Araçlar ve Teknolojik Yeterlilik.

Veriler SPSS 26 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde: Tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma), korelasyon analizi (Pearson) ve fark analizleri (t-testi, tek yönlü ANOVA) testleri kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemiyle test edilmiş ve genel iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,87$ bulunmuştur. Bu da kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Ergün ve Koçak Usluel, 2015: 20-33).

3.3. Bulgular

3.3.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine baktığımızda şu şekilde bir dağılım göstermektedir; cinsiyete göre katılımcıların %54 kadın, %46'sı erkeklerden oluşmakta, yaş aralığına baktığımızda katılımcıların 26–55 yaşlar arasında yoğunlaştığını görmekteyiz. Yine katılımcıların %37 bilişim, %35 eğitim, %28 hizmet sektöründe çalışırken, bulundukları pozisyonlara göre de %65'i çeşitli yönetim kademelerinde bulunurken %35'i çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %85'i lisans ve lisansüstü eğitim alırken, %58'i hibrit, %32'si tamamen uzaktan, %10'u ise dönüşümlü uzaktan çalışmaktadır. Katılımcıların bu şekilde çeşitlilik göstermesi, modelin farklı kademelerdeki etkilerini analiz etme fırsatı sunmuştur.

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Performans ve geri bildirim boyutunda, yöneticilerden düzenli geribildirim alamadığını belirten katılımcıların oranı yüksektir (%58). 'Performansımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum' ifadesi ortalama 3,12 ile nötr düzeydedir. Bu, değerlendirme sistemlerinin uzaktan çalışmaya uyarlanmasında eksiklikler olduğunu göstermektedir.

Aidiyet ve kurumsal bağlılık boyutunda, 'Uzaktan çalışırken kurumla olan aidiyet duygum azaldı' ifadesine katılım yüksek bulunmuştur (ortalama=4,02). Bu sonuç, uzaktan çalışmanın uzun vadede kültürel aidiyet üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini ortaya koymaktadır. Kurumsal etkinliklere katılımın azalması da aidiyet duygusunun zayıflamasına katkı sağlamaktadır.

İletişim ve etkileşim boyutunda yer alan 'Uzaktan çalışırken ekip arkadaşlarımla etkili iletişim kurabiliyorum' ifadesine verilen yanıtların ortalaması 2,89'dur (ss=0,91). Bu sonuç, iletişim süreçlerinde aksaklık yaşandığını göstermektedir.

Dijital araçlar ve teknolojik yeterlilik boyutunda, Katılımcıların %83'ü teknolojik altyapıdan genel olarak memnun olduklarını belirtmiştir. Ancak, dijital araçların kültürel aktarımda yetersiz kaldığını düşünenlerin oranı da dikkat çekicidir (ortalama=3,01). Bu bulgu, teknik yeterliliğin kültürel aktarımla birebir örtüşmediğini göstermektedir.

Tablo 1. Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular

Değişken	Ortalama	Std. Sapma
Performans ve Geri Bildirim	3,12	0,94
Aidiyet ve Kurumsal Bağlılık	4,02	0,89
İletişim ve Etkileşim	2,89	0,91
Dijital Araçlar ve Teknolojik Yeterlilik	3,01	0,95

Genel olarak değerlendirdiğimizde, katılımcılar çoğunlukla, uzaktan çalışırken kurum kültürüne dair algılarının azaldığını belirtmiştir.

3.3.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada yapılan korelasyon analizi, uzaktan çalışma değişkenleri ile örgüt kültürüne ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarına göre, uzaktan çalışma süresi ile kurum aidiyeti arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0,41$, $p < 0,01$). Bu bulgu, uzaktan çalışma süresi arttıkça çalışanların kuruma aidiyet düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte, esnek çalışma saatleri ile kültürel uyum arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,39$, $p < 0,01$). Ayrıca, dijital toplantı sıklığı ile örgüt içi iletişim arasında da anlamlı bir pozitif korelasyon gözlenmiştir ($r = 0,46$, $p < 0,001$).

Tablo 2. Değişkenler Arası İlişkileri Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	Korelasyon (r)	Anlamlılık (p)
Uzaktan çalışma süresi & aidiyet	-0,41	0,003
Dijital toplantı sıklığı & iletişim	+0,46	0,001
Esnek saat uygulaması & kültürel uyum	+0,39	0,004

Bu sonuçlar, uzaktan çalışmanın örgüt kültürüne etkisinin tek boyutlu olmadığını; bazı yapısal ve iletişimsel unsurların kültürü desteklerken, fiziksel uzaklığın aidiyet hissini zayıflatabileceğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, uzaktan çalışmanın süresi arttıkça aidiyet azalmakta, ancak düzenli dijital iletişim kurum kültürü algısını artırmaktadır.

3.3.4. Fark Analizleri

Yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, uzaktan çalışan kadın ve erkekler arasında aidiyet algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Ancak, ANOVA testi sonuçlarına göre, tamamen uzaktan çalışan bireylerle hibrit çalışanlar arasında kurum kültürü algısı açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F=4,276$, $p<0,05$). Bu durum, çalışma modelinin kültürel algı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, uzaktan çalışma örgüt kültürünü etkileyen bir dizi sonuç doğurmaktadır. Bulgulara göre, kurum kültürüne dair algı, fiziksel temasın azalmasıyla birlikte zayıflasa da düzenli çevrim içi toplantılar, çalışanların iletişim ve bağlılık hissini güçlendirmektedir.

Bu çalışma, uzaktan çalışmanın örgüt kültürü üzerindeki etkilerini nicel veriler ışığında incelemiş ve çift yönlü sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, esnek çalışma saatleri, dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı ve çalışanlara sağlanan özerkliğin, örgüt kültürünü algılama biçimini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, yüz yüze etkileşimin azalması aidiyet duygusunu ve sosyalizasyon süreçlerini zayıflatmakta, özellikle yeni çalışanların kültüre uyum sürecini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışmanın kültür üzerindeki etkisi sektöre, işin doğasına ve organizasyon yapısına göre değişiklik göstermektedir; bilgi-yoğun sektörlerde dijital iletişim kültürü desteklerken, yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu sektörlerde kültürel erozyon riski daha yüksektir. Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın literatürdeki boşluğu kısmen doldurduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularını daha geniş bir perspektifle baktığımızda, elde edilen veriler literatürle birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki temel bulgulara ulaşılmıştır:

1. Kurum Kültürü Algısı Zayıflıyor: Katılımcılar, uzaktan çalışırken kurumun temel değer ve normlarını hissetmekte zorlandıklarını belirtmiştir. Özellikle aidiyet, sosyal etkileşim ve kurumsal kimlik gibi unsurların zayıfladığı gözlemlenmiştir (Schein, 2017; Denison, 1990).
2. İletişim ve Sosyal Bağlar Zayıflıyor: Yüz yüze iletişimin azalması, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan bağlarını olumsuz etkilemiştir. Anket verilerinde, düzenli iletişim kurmakta ve güven ilişkisini sürdürmekte zorluk yaşandığı görülmüştür (Gibson ve Gibbs, 2006).
3. Teknolojik Yeterlilik ve Dijital Araçlar Önemli Bir Değişken: Katılımcıların büyük çoğunluğu dijital araçların genel olarak yeterli olduğunu belirtmiş, ancak bu araçların kültürel aktarımda yetersiz kaldığını vurgulamıştır. Sanal ortamların kültürel değerleri aktarmakta sınırlı olduğu anlaşılmaktadır (Allen vd., 2015).
4. İş-Özel Yaşam Dengesi Değişkenlik Gösteriyor: Uzaktan çalışma, bazı katılımcılarda iş-özel yaşam dengesini olumlu etkilerken; diğerlerinde sınırların belirsizleşmesine neden olmuştur. Bu durum çalışanlar arasında farklı etki düzeylerinin ortaya çıktığını göstermektedir.

5. Yönetmel Şeffaflık ve Geri Bildirim Eksikliği: Kurumsal şeffaflık ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının zayıf olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, çalışanların performans değerlendirmelerine ve yönetmel güvene dair olumsuz algı geliştirmelerine neden olmaktadır.
6. Aidiyet ve Kurumsal Bağlılıkta Azalma: Uzun vadede kurumda çalışma isteğinin ortalamasının üzerinde seyretmesine rağmen, kurumsal aidiyet duygusu zayıflamaktadır. Bu durum, kurum kültürünün sürdürülebilirliği açısından risk taşımaktadır (Putnam, 2000).

Bu bulgular doğrultusunda, örgütlerin dijital platformlar aracılığıyla kültür aktarımını güçlendirmeleri önemlidir. Düzenli çevrimiçi toplantılar ve sosyal etkinlikler ile ritüellerin sürdürülmesi, çalışanların aidiyet duygusunu destekleyebilir. Hibrit çalışma modelleri hem esnekliği koruyarak hem de kültürün aktarımını destekleyerek çalışan bağlılığını artırabilir. Liderlerin uzaktan çalışma sürecinde görünürlüklerini ve iletişim sıklıklarını artırmaları, düzenli geri bildirim sağlamaları ve norm oluşturma süreçlerine aktif katılımları, kültürün sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Yeni çalışanların örgüt kültürüne adaptasyonunu kolaylaştırmak için çevrim içi oryantasyon ve mentorluk programları uygulanabilir. Ayrıca, dijital iletişim ve iş birliği araçlarının etkin kullanımı için çalışanlara eğitim verilmesi ve teknolojik altyapıya yatırım yapılması önerilmektedir. Son olarak, kurumların uzaktan çalışmanın kültür üzerindeki etkilerini uzun dönemde izlemeleri, düzenli ölçümler ve analizlerle stratejilerini güncellemeleri, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir rol oynayacaktır.

Uzaktan çalışma modelini uygulayan kurumların şu önerileri dikkate almaları yararlı olacaktır; öncelikle kurum, kültürel aktarım için dijital platformları stratejik bir bakış açısıyla kullanılmalıdır. Bir diğer önemli nokta, yeni çalışanlar için uzaktan “kurum kültürü oryantasyonu” programları hazırlanmalıdır. Üçüncü öneri olarak, liderlik eğitimi, sanal ekip yönetimi ve kültürel uyum konusunda kurum personeli güçlendirilmelidir.

Son olarak, gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar için de şu öneriler yararlı olacaktır.

- Uzaktan çalışma ile örgüt kültürü ilişkisi farklı sektörlerde karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Nicel veriler nitel araştırmalarla desteklenerek kültürel erozyonun derin yapısı anlaşılabilir.
- Z kuşağının kurumsal kültür algısı, hibrit model bağlamında daha ayrıntılı ele alınabilir.
- Uluslararası şirketlerde kültürel uyum süreçlerinin dijital ortama entegrasyonu karşılaştırmalı çalışmaları analiz edilebilir.

Kaynaklar

- Allen, T. D., Golden, T. D. ve Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in The Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bailey, D. E. ve Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. ve Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.
- Eagle Hill Consulting. (2024). The state of organizational culture 2024: Hybrid work's unexpected impact. <https://tinyurl.com/2m489xje>

- Ergün, E. ve Koçak Usluel, Y. (2015). Çevrimiçi öğrenme ortamlarında öğrenci bağlılık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 20-33. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/etku/issue/6276/84252>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gibson, C. B. ve Gibbs, J. L. (2006). Unpacking The Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Hofstede Insights. (2020). Country comparison. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.
- Juechter, W. M., Fisher, C. ve Alford, R. J. (1998). Five conditions for high-performance cultures. *Training & Development*, 52, 63-67. <https://tinyurl.com/4nwy93z3>
- Kossek, E. E. ve Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Lukasik-Stachowiak, K. (2022). Organizational culture in remote working conditions-Home office. *Humanities and Social Sciences*, 29(4), 31-43. <https://doi.org/10.7862/rz.2022.hss.24>
- Mozammel, S., Irum, S. ve Abdulla, I. S. (2025). Impact of remote work on organizational culture and employee performance. *Journal of Posthumanism*, 5(7), 441–454. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i7.2803>
- Pamula, A. ve Zalewska-Turzynska, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective. *European Research Studies Journal*, 26(2), 30–48. <https://doi.org/10.35808/ersj/3137>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American Community. Simon & Schuster.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33. <https://tinyurl.com/6et8xtaw>
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.
- Sharma, J. K. (2023). Impact of remote work on organizational culture. *International Journal of Research and Analysis in Commerce and Management*, 2(5), 42-51. <https://iarj.in/index.php/ijracm/article/view/285>