

ARAŞTIRMA MAKALESİ



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
The Journal of International Social Sciences
Cilt: 31, Sayı: 1, Sayfa: 277-288, OCAK – 2021
Makale Gönderme Tarihi: 26.11.2020 Kabul Tarihi: 25.12.2020

COVID 19 SALGIN SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli

Organizational Change In The Covid 19 Outbreak: Remote/Home Working Model

Nilüfer SERİNLİ¹

ÖZ

Koronavirüs (Covid-19) olarak adlandırılan yeni tip virüs ilk kez 2019 yılının sonlarında Çin'in Wuhan eyaletinde deniz ürünleri ve canlı hayvan satışı yapan pazaryerinde ortaya çıkmıştır. Daha sonra virüs tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılım göstermiş ve birçok ölüme neden olmuştur. Bunun üzerine Covid-19 Dünya Sağlık Örgütü tarafından, 11 Mart 2020 de "pandemi" olarak ilan edilmiştir. Dünya genelinde hala etkisi devam etmekte olan salgının etkisini, yayılma hızını ve bulaşma riskini azaltmak amacıyla, hem dünya ülkelerinde hem de Türkiye'de bazı önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda evden ya da uzaktan çalışma uygulamalarına geçiş yapılmaya başlanmıştır. Uzaktan/evden çalışma Covid-19 salgını ile çok daha önemli hale gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı, küreselleşme sürecinde işletme ve çalışma yaşamında yaşanan değişimi ve covid 19 salgını sürecinde uygulamaya konan uzaktan/evden çalışma modelinin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Covid 19, küreselleşme, örgütsel değişim, uzaktan/evden çalışma modeli.

ABSTRACT

The new type of virus called coronavirus (COVID-19) first appeared in a marketplace selling seafood and live animals in Wuhan province of China, in late 2019. The virus then spread rapidly all over the world and caused many deaths. Thereupon, COVID-19 was declared as a "pandemic" by the World Health Organization on March 11, 2020. In order to reduce the impact, speed of spread and risk of transmission of the epidemic, which is still effective throughout the world, some measures have been taken in both countries of the world and Turkey. In this context, transition to home or remote working applications has started. Remote/home working has become much more important with the COVID-19 pandemic.

The purpose of this research is to reveal the change in business and working life in the globalization process and the advantages and disadvantages of the remote/home working model implemented during the covid 19 outbreak.

Keywords: Covid 19, globalization, organizational change, remote/home working model.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü

1. Giriş

Bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinin teknik ve yöntemlerindeki değişim ve dönüşümler, günümüzde etkileşimi yüksek seviyede ve hızla sistem, yapı ve süreçlerin ortaya çıkmasının temelini oluşturmuştur. Özellikle, 1990'lı yılların ortalarından günümüze kadar geçen süreçte internetin ve mobil iletişimin günlük yaşama dahil olması ve dijital teknolojilerin (siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, otonom robotlar, akıllı fabrikalar, 3D yazıcılar, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim gibi) üretimde kullanılmaya başlanması ile tüm üretim ve tüketim biçimlerinde dijital dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır (Şen ve Batı, 2020: 73). Yaşanan bu dijital dönüşüme uyum sağlayan işletmeler yaşamlarını uzun süre devam ettirirken, dijital dönüşüme uyum sağlamayan işletmeler ise yaşamlarını uzun süre devam ettiremeyerek bir süre sonra sistem dışı kalmışlardır (Yeşil, 2018: 308).

İşletmeler, pandemi sürecinde ayakta kalabilmek için, dijital çağa uyum sağlamak ve dijital çağın gerekliliklerini yerine getirmekle mümkün olduğunu anlamışlar ve böylece iş yapılarında, iş akışlarında ve iş yapış şekillerinde büyük ölçüde değişim yapmaya başlamışlardır (Öge ve Çetin, 2020: 7; Şen ve Batı, 2020: 81). Bu kapsamda, toplumun sağlığının korunması ve virüsün yayılımının engellenmesi için çoğu ülkede zorunlu hale gelen uzaktan/evden çalışma modeli işletmeler tarafından uygulamaya konulmaya başlanmıştır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 74). Bu süreçte evden çalışmaya en hızlı cevap veren işletmeler, daha önceki yıllarda teknolojik alt yapısını kurmuş ve çalışanlarına ayda 2-4 gün uzaktan çalışma imkanı tanımış olan işletmeler olmuştur (Deloitte, 2020a: 3). Ancak, daha önce uzaktan yani ofis dışından çalışma modelini denememiş ve alt yapısını oluşturmamış işletmeler ise uzaktan/evden çalışma modelini uygulamada bir takım zorluklar ile karşılaşmışlardır (<https://medium.com>).

Yabancı literatürde salgın sürecinde uzaktan/evden çalışma ile ilgili yapılmış çalışma bulunmaktadır (Hallin, 2020; Mustajab, Bauw, Irawan, Rasyid, Aldrin Akbar ve Amin Hamid; 2020; Raişien'e, Rapuano, Varkulevi'ci ve Stachová, 2020; Savić, 2020). Ancak, ulusal literatürde salgın sürecinde uzaktan/evden çalışma ile ilgili yapılmış az çalışmaya rastlanmıştır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020; Aydın Göktepe, 2020). Ulusal literatürde covid 19 sürecinde uzaktan/evden çalışma ile ilgili az çalışmaya rastlanmış olması bu çalışmanın alana sağlayacağı katkı açısından önemlidir.

Bu araştırmanın ana amacı, küreselleşme ve covid 19 salgını sürecinde işletmelerde ve çalışma yaşamında yaşanan değişimi ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amacı ise, covid 19 salgını sürecinde zorunlu olarak uygulamaya konan uzaktan/evden çalışma modelinin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymaktır.

2. COVID 19 Pandemisi ve COVID 19 Pandemisinin Etkileri

Bir salgının pandemi olarak nitelendirilebilmesi için virüsün yeni bir virüs olması, insandan insana kolayca geçebilmesi ve insandan insana sürekli olarak bulaşması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. 2019 yılında patlak veren ve 2020 yılında hızlı bir şekilde ilerlemeye devam eden Koronavirüs (Covid 19) salgını bu üç özelliği taşıması nedeniyle, 2020'nin Mart ayında Dünya Sağlık Örgütü, covid 19 salgınına "pandemi" olarak ilan edilmiştir (Sevin, Bektaş, Çelen, Kozioğlu, Oğuz, Kavak, Bitlis, M., Şalgamve Çınar, 2020: 8).

Covid 19 salgını ilk olarak 2019-Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde deniz ürünleri ve canlı hayvan satışı yapan bir pazar yerinde görülmüştür. Çin'in Wuhan kentinde başlayıp Uzakdoğu ülkeleri, Asya, Avrupa ve Afrika ülkelerine sıçrayıp hızlı bir şekilde yayılma göstermiş ve birçok vaka ve ölüme neden olmuş (Demir, Günaydın ve Demir, 2020: 81) ve olmaya da devam etmektedir.

Virüsün yayılımını ve bulaşmasını azaltmak için ulus devletler tarafından seyahat kısıtlaması, sınırların kapatılması, sokağa çıkma yasağı, karantina uygulaması, eğitime ara verilerek uzaktan eğitime geçilmesi, evden çalışma ya da esnek çalışma modelinin benimsenmesi gibi bir takım önlemler alınmıştır. Salgın nedeniyle devletlerin aldığı bu önlemler sonucunda tedarik zincirinin bozulması ve dolayısıyla üretimin aksaması gibi bir takım olumsuzlukların yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle, birçok işletmenin üretim merkezi durumunda olan Çin'in üretiminde ki aksaklık, Çin'e bağlı üretim yapan diğer ülke işletmelerinin üretimlerinin aksamasına ve zorluklar ile karşılaşmalarına neden olmuştur (Hasanat, Hoque, Shikha, Anwar, Bakar, Hamid ve Tat, 2020: 1). Covid 19 salgını sadece tedarik zincirinin bozulmasına neden olmamış bunun yanı sıra insanların hareketlerinin kısıtlanmasına, sosyal ve psikolojik sorunların yaşanmasına, müşteri taleplerinin azalmasına, stokların artmasına, müşterilerden alacakların zamanında tahsil edilememesine, finansman sıkıntısı çeken işletmelerin tedarikçi işletmelere olan ödemelerinin gecikmesine gibi birçok olumsuzlukların yaşanmasına neden olmuştur (Deloitte, 2020b: 1).

Covid 19 salgını birçok sektörü etkilenmiştir. Özellikle ulaşım (hava yolu, deniz yolu ve kara yolu şirketleri), nakliye, turizm (otel ve konaklama hizmeti veren işletmeler), spor, petrol, maden, gaz ve metal gibi sektörler bu süreçten olumsuz olarak etkilenen sektörlerdendir. Ayrıca, turizme bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler (seyahat acenteleri ve lüks perakendeciler), restoranlar, Asya pazarında faaliyet gösteren ihracatçılar, sanatsal etkinliklerle uğraşan işletmeler de salgın sürecinden olumsuz olarak etkilenmişlerdir (Deloitte 2020: 1; Acar, 2020: 14). Buna karşın, salgın sürecinde özellikle salgın nedeniyle ihtiyaç duyulan tıbbi malzemelerin üretim ve dağıtımını yapan ilaç ve medikal sektörü kazançlı olan sektörler arasında olmuştur. Ayrıca tarım, gıda ve perakende sektörü, bilgi ve iletişim teknolojisi işletmeleri, kargo şirketleri, kişisel bakım ürün üreticileri ve e-ticaret yapan işletmeler de salgın sürecinde kazançlı olan işletmeler arasında yer almışlardır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 73).

Salgından etkilenen birçok işletme, salgının yarattığı dezavantajları avantaja çevirmek için örgüt yapılarında ve iş akışlarında bir takım değişimlere gitmişlerdir. Özellikle müşteri taleplerinde yaşanan değişimler ve müşterilerin online alışverişe yönelmesi, belirli ürün kategorilerinde stokların yapılması gibi durumlar işletmeleri, müşteri taleplerini karşılamak için değişim yapmaya zorlamıştır (Özgür, 2020). Özellikle bazı ülkelerin işletmeleri dijitalleşmeye gitmişlerdir. Örneğin, Güneydoğu Asya ülkelerinde (Malezya, Tayland, Singapur ve Hong Kong gibi ülkeler) yemek siparişi yapan bir çok işletme web siteleri üzerinden online satışa geçerek satışlarını artırmışlardır (Hasanat vd., 2020: 2). Türkiye'de de özellikle gıda ve perakende sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme online satış yapmaya başlamışlardır. Böylece salgının getirdiği olumsuz etkileri dijital dönüşüm sayesinde olumluya çevirerek satışlarını artırmışlardır.

3. Örgüt ve Çalışma Yaşamında Değişim

3.1. Örgütsel Değişim

Değişim kaçınılmaz bir süreçtir ve tıpkı doğadaki canlılar gibi, işletmelerde farklı faktörler altında sürekli değişim ve yenileşme yaşamaktadırlar (Iverson, 1996: 122). Çünkü işletmeler, açık sistemlerdir ve çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 254). Çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan işletmelerin, varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri için iç ve dış çevresinde oluşan değişimlere uyum sağlamaları ve değişim yapmaları gerekmektedir (Çağlar, 2013: 121). Aksi takdirde küreselleşmenin etkisiyle sürekli değişen dünyada, toplumun ihtiyaçlarını karşılayamayan işletmeler ulusal veya uluslararası rekabette geri kalmakta ve hatta yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler çevrelerinde gerçekleşen ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlamalı ve yapılarında gerekli değişimleri sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirmelidir (Kırılmaz, Bağış, Salim ve Şimşir, 2015: 92).

Değişim, her hangi bir sistemin “pozitif” veya “negatif” bir yön belirtmeden bilinçli, bilinçsiz, planlı, plansız olarak bir bileşenin ya da tüm bileşenlerinin mevcut durumundan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Demirgil ve Antalyalı, 2017: 128). Örgütsel değişim ise, örgütün yapısını, hedeflerini, teknolojisini ve iş yapma biçimlerini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Iverson, 1996). Genel olarak değişime yönelik tutumlar, çalışanların değişim ile ilgili bilişsel algılarından, değişime karşı duygusal tepkilerinden ve davranışsal eğilimlerinden meydana gelmektedir (Zadeoğulları, 2010: 9).

Örgütsel değişimin amacı, kurumların amaç ve hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri, büyümeleri, gelişmeleri ve sürekliliklerinin sağlanmasıdır. Örgütsel değişimin diğer amaçları ise, örgütün daha yüksek bir performans elde edebilmesi, örgütün yeni koşullara uyum sağlayabilmesi ve çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin artırılması gibi amaçları da bulunmaktadır (Kerman ve Öztöp, 2014: 24).

Örgütsel değişim, genel olarak hissedilen bir gerilim sonucunda ortaya çıkmakta olup, gerilimin kaynağını örgüt içi faktörler (verimlilik ve satışlardaki düşme, örgütün birleşmesi veya küçülmesi, tepe yönetiminin değişmesi, örgüt performansındaki düşme, çalışanlar arasındaki çatışmalar, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerindeki düşme gibi) veya örgüt dışı faktörler (küreselleşme, bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler, pazar yapısındaki değişimler, tüketici istek ve ihtiyaçlarında yaşanan hızlı değişimler ve taleplerdeki artışlar, ülke nüfusu ve toplumsal yapıdaki değişimler, ekolojik değişimler, örgütleri kapsamına alan anayasa, tüzük, yönerge ve yasalarda yaşanan değişimler gibi) oluşturabilmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2017: 129; Yeşil, 2018: 312). Örgütte, örgüt içi veya örgüt dışı faktörlerin etkisi ile yaşanan değişim hareketinin başarılı olabilmesi, büyük ölçüde liderin başarısına, yani etkili liderliğe bağlıdır. Çünkü işletmenin mevcut kültürünün yerine yenisini koymak için harekete geçirecek ve işletmenin değişimini ve dönüşümünü sağlayacak olan liderdir. Eğer, işletmeler vizyon sahibi, etkili ve güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmiyorlarsa, işletmenin yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır (Olkun, 1996: 569; Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194). İşletmede yaşanan değişim hareketinin başarılı olabilmesi için etkili liderliğin olmasının yanı sıra işletmenin değişime açık bir örgüt kültürüne ve değişime açık çalışanlara sahip olması da oldukça önemlidir. Bunun için, işletmenin esnek bir yapıya ve uyum yeteneğine sahip olması, değişimin uygulamasının kolay olması, işletme yönetimi tarafından değişimin planlanması ve çalışanlara değişim ile ilgili bilginin verilmesi, çalışanın değişim konusunda özendirilmesi ve çalışanın değişimin bir parçası haline getirilerek değişime açık çalışanlar yaratılması gerekmektedir (Gökmen, 2010: 14).

3.2. Çalışma Yaşamında Değişim

Tarihin ilk zamanlarından beri toplumlar sürekli farklı nedenlerden dolayı değişim yaşamışlardır. Önce, ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve daha sonra sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaparak sürekli değişim yaşamışlardır (Paksoy ve Özbezek, 2013: 294). Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel gelişme dinamikleriyle birlikte çalışma yaşamında da sürekli değişim yaşanmıştır. Çalışma yaşamında ilk olarak en önemli değişim “Tarım Devrimi” ile gerçekleşmiştir. Bu dönemde, üretim basit tekniklerle ve ilkel aletlerle yapılmıştır (Yankın, 2019: 30). Çalışma yaşamında asıl değişim “Sanayi Devrimi” ile gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi ile yaşanan teknolojik gelişmelerin sonucunda üretim, tek bir merkezde yani fabrikalarda gerçekleşmeye başlamıştır. Fabrika sistemine geçiş ile birlikte üretim ev dışına yani “fabrikalara” taşınmaya başlamıştır (Kırcı, 2019: 174). Sanayi Devriminde yani endüstri 1.0 sürecinde yaşanan gelişmeler endüstri 2.0 sürecinin başlamasına neden olmuştur.

Endüstri 2.0 sürecinde, aşırı uzmanlaşmaya dayalı “fordist üretim” modeline geçilmiştir. Fordist üretim modelinde, kitlesel üretim, iş bölümü ve tam gün süreli çalışma şekli benimsenmiştir (Tilev, 2018: 124). Fordist üretim modeline göre, dünya pazarında rekabet edebilmek için üretim

maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Üretim maliyetlerinin düşürülmesi için ilk olarak işgücü maliyetlerinin düşürülmesi yoluna gidilmiştir (Kıcırcı, 2019: 174). Böylece, işletmeler üretime odaklanarak “insan” unsurunu ihmal etmişlerdir. Fordist üretim sistemi, 1970’li yıllara kadar varlığını sürdürmüştür. Endüstri 3.0 sürecinin başlangıcı olan 1970’li yıllardan sonra, teknolojiye yaşanan gelişmeler sayesinde ürün çeşitliliği artmaya başlamış ve standart ürünlere olan taleplerde büyük oranda düşüş yaşanmıştır. Böylece, kitlesel üretim yapan işletmeler tüketici taleplerine cevap veremez duruma gelmişlerdir (Ağca, 2017: 50). Endüstri 3.0 döneminde programlanabilir makinelerin, bilgisayarların ve iletişim teknolojilerinin üretimde kullanılmaya başlanması ile üretim odaklı bir anlayıştan tüketicilerin memnuniyetine önem veren işletmecilik anlayışına geçilmiştir (Görçün, 2017: 141; Serinikli, 2018: 1610). Dolayısıyla, standart kitlesel üretim anlayışı yerini, tüketici odaklı esnek üretim anlayışına bırakmıştır. Yani Fordist üretim anlayışı yerini Post-Fordist üretim anlayışına bırakmıştır. Böylece, Post-Fordizm ile birlikte “esnek üretim” süreci benimsenmiş ve beraberinde işgücü piyasalarında süre ve biçim açısından esnekleşme anlayışı gelişmeye ve beyaz yakalı çalışanların sayısında artış yaşanmaya başlanmıştır (Ağca, 2017: 21; Karakoyun, 2016: 143; Kaya ve Burtan Doğan, 2016: 1074; Tilev, 2018: 124).

2000’li yılların başlarında internet kullanımının artması ve yazılım alanında yaşanan gelişmeler “akıllı sistemlerin” gelişimini sağlamıştır. Üretim süreçlerini, insansız biçimde gerçekleştirebilen yeni üretim sistemlerinin ortaya çıkması, endüstri 4.0 sürecinin başlamasına temel teşkil etmiştir (Serinikli, 2018: 1610; Soylu, 2018: 45). Böylece, üretim sistemlerinde dijital dönüşüm yaşanmıştır. Sanayi Devrimi’nin yani endüstri 1.0’ın dinamizmi olan su ve buhar gücüyle çalışan mekanik sistemler artık yerini, endüstri 4.0 ile siber fiziksel sistemlere bırakmıştır (Bağcı, 2018: 124). Endüstri 4.0 devriminde sadece üretim sistemleri değil bunun yanında mevcut tüketim, dağıtım ve çalışma biçimleri de değişmeye başlamıştır (Çiğdem, 2019: 161). Sanayi Devriminden, 20. yüzyılın ortalarına kadar geçen süre içerisinde teknolojik ve ekonomik gelişmelerin sonucunda fabrikalarda/işletmelerde/işyerlerinde çalışma süreleri kısaltmaya, çalışmanın şekli ve işin yapıldığı mekân değişmeye başlamıştır (Yılmaz ve Aktaş, 2018: 49). Özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde işin, işyeri dışında bilgisayar ve diğer iletişim araçları ile uzaktan/mobil/evden çalışma biçimleri olanaklı hale gelmeye başlamıştır (Kıcırcı, 2019: 175). Ayrıca, gelişen teknoloji ile beraber dijital girişimcilik, e-ticaret, robotlarla çalışma gibi yeni çalışma modellerinin de ortaya çıkmasına ve hızla yayılmasına neden olmuştur (Hasanat vd., 2020: 2). Yeni çalışma modellerinin yayılımı, 2019 sonlarında Çin’in Wuhan kentinde patlak veren ve 2020’de tüm dünyayı etkisi altına alan covid 19 pandemi süreci ile daha da artmıştır. Özellikle, uzaktan/evden çalışma modelinin toplumun sağlığının korunması ve virüsün yayılımının engellenmesi için çoğu ülkede zorunlu olarak uygulamaya konulması ile hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hızlı bir şekilde yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 74).

4. Uzaktan/Evden Çalışma

Çalışma hayatında bilgi teknolojilerinin kullanılması ile başlayan esnek çalışma modelinin en önemli sonucunu evden çalışma biçimi oluşturmuştur. Evden çalışma şekli bilgi teknolojilerini kullanarak, işin ya bir bölümünün ya da tamamının işyeri ortamının dışında ev ortamında yürütülmesidir (Kavi ve Koçak, 2010: 76).

Sanayi devriminin öncesinden günümüze kadar gelen yaygın bir çalışma biçimi olan evden çalışma modeli üretim, hizmet ve teknoloji gibi farklı unsurların kullanımıyla gerçekleşmektedir. Bilgi, iletişim ve ulaşım alanındaki teknolojik gelişmelerin etkisiyle, bazı işletmelerin, işlerin işyerinden yürütülmesi zorunluluğunu ortadan kaldırmaları sonucunda evden/uzaktan çalışma şekli gündeme gelmiştir. Özellikle, hızlı mobilite ile işyeri dışındaki çalışma ortamları daha cazip hale gelmeye başlamıştır (Karakoyun, 2020: 144). Çoğu işletme, maliyetlerini azaltmak ve farklı mekânlardaki nitelikli işgücünden yararlanmak için uzaktan çalışmayı teşvik etmektedir. Uzaktan

çalışma modelinde çalışanlar çalışma mekânının neresi olması konusunda kendileri tercih yapabilmektedir (Demirbilek, 2007: 73).

1990'ların başlarında uzaktan/evden çalışma şeklinin geleceğin çalışma şekli olarak belirtilmiş olmasına karşın, ilerleyen zamanlarda uzaktan/evden çalışma modeli her işletme tarafından benimsenmemiş yani hızlı bir yayılım göstermemiştir (Illegems, Verbeke ve S'Jegers, 2001: 275). Her ne kadar yıllar içerisinde yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak uzaktan çalışma yapan insanların sayısı kademeli olarak artış gösterse de, bu artış çok büyük oranlarda gerçekleşmemiştir. Ancak, 2019 yılının sonunda patlak veren ve 2020 yılında tüm dünya ülkelerine yayılan ve tehdit oluşturan covid 19 salgınının ortaya çıkması ile uzaktan/evden çalışma modeli hızlı bir şekilde işletmeler tarafından benimsenmeye başlamıştır (ILO, 2020: 1).

Uzaktan çalışma, evden çalışma, home ofis çalışma, tele çalışma gibi esnek çalışma modelleri covid 19 salgını sürecinde daha dikkat çekici hale gelmiştir. Pandemi sürecinde virüsün bulaşma riskini önlemek amacıyla uzaktan/evden çalışma modeli yeni bir iş modeli haline gelmiştir. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanan işletmelerde uzaktan/evden çalışma modeli daha etkin kullanılmaktadır. Uzaktan/evden çalışma modelleri tüm dünyada farklı şekillerde uygulamaya konmuştur (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 72-74). Türkiye'de ise, 2020 Mart ayında ilk koronavirüs vakasının görülmesi ile işletmeler için daha güvenli iş ortamının yaratılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için gereken önlemler alınmaya başlanmıştır (Hasanhanoğlu, 2020: 19). Bu önlemlerin en başında salgının bulaşma riskini azaltabilmek için hem kamu sektöründe ve hem de özel sektörde evden çalışma veya dönüşümlü çalışma uygulamalarına geçiş yapılmaya başlamıştır. Söz konusu uygulama, kamu sektöründe 22 Mart 2020 tarihinde başlayıp 1 Haziran 2020 tarihinde sona ermiştir. Ancak, Kasım-2020'de tekrar vaka sayılarının artması ile birlikte salgının yayılımını önlemek amacıyla eğitimde, yaşamda ve çalışma koşullarında tekrar evden çalışma veya dönüşümlü çalışma uygulamaları gündeme gelmeye başlamıştır.

Esnek çalışma modellerinden olan uzaktan /evden çalışma modeli dijital çağda özellikle X, Y ve Z kuşaklarının kendilerinden daha yaşlı kuşaklara göre kişisel nedenlerle, kendi motivasyon artışları ve iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların zamanlarını esnek kullanmaları, yolda geçen zamandan tasarruf edilmesi gibi nedenlerle tercih edilirken, işletme sahibi tarafından ise işyeri maliyetlerini azaltmak, maddi kazanç elde etmek, enerji tasarrufu sağlamak, çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak amacıyla tercih edilmektedir (Aydın Göktepe, 2020: 634; Kıcı, 2019: 178). Pandemi sürecinde, tüm dünya ülkelerinde uzaktan/evden çalışma modelinin zorunlu olarak uygulanması, işgücünün belirli bir bölümüne virüsün bulaşma riskinin azaltılması, müşterilere, tedarik zinciri içerisinde faaliyet gösteren diğer işletme çalışanlarına, işyerine gidip gelirken kalabalık toplu taşıma araçlarını kullanmak zorunda olan çalışanlara virüsün bulaşma riskinin azaltılması da sağlanmış olmaktadır. Ayrıca, genel olarak uzaktan çalışma modelinin çalışanların aileleri ile daha fazla zaman geçirmesi, özellikle kadın çalışanların çocukları ile daha fazla zaman geçirme ve ilgilenme, çocukların uzaktan eğitimlerine vakit ayırma gibi birçok avantajı da bulunmaktadır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 75).

Uzaktan/evden çalışma modelinin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar; özellikle kadınların ev işi, çocuk bakımı ve evden çalışma uygulaması sonucu iş yoğunluğunun artması, çalışanların sosyal ortam ve olanaklardan uzak kalması, yalnızlaşma, sosyal becerilerin zayıflaması (Kıcı, 2019: 178), iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, teknik destek ve aksaklıkların olması, çalışma düzeninin yapılamaması gibi dezavantajlardır. Ayrıca, salgın sürecinde çalışanların sürekli ev ortamında olmaları ve sosyalleşmemeleri nedeniyle aile çatışmalarında ve stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 76). Uzaktan/evden çalışma modeli kısa süreli uygulandığında çalışanların iş tatmininde ve iş performansında artış yaşanmaktadır. Ancak, bu çalışma modeli uzun süre uygulandığında

çalışanların iş tatmininin ve iş performansının düşmesine neden olabilmektedir. Covid 19 salgın sürecinde insanlar haftalarca evde kalarak, uzaktan çalışma yaptıklarından hem iş tatminlerinde hem de iş performanslarında düşüş yaşamış olabilirler (Hallin, 2020).

Uzaktan/evden çalışma modelinin, her meslek için uygun olmaması da diğer bir dezavantajdır. Örneğin; yöneticiler, idareci pozisyonundakiler, beyaz yakalılar, öğretmenler, akademisyenler, eğitim verenler, emlakçılar, online satış yapan işletme çalışanları, medya çalışanları, iletişim sektöründe çalışanlar gibi çalışanlar açısından uzaktan çalışma modeli oldukça uygun bir modeldir. Buna karşın, sağlık, emniyet, tarım sektörü ve inşaat sektörü çalışanları, madenciler, yaşamsal devamlılığı sağlamak için gerekli ürünlerin üretimini ve dağıtımını yapan çalışanlar, perakende sektöründe çalışanlar gibi çalışanlar için uzaktan/evden çalışma modeli uygun bir model değildir. Ayrıca, internet olanaklarının kısıtlı olması, kültürel özellikler ve alışkanlıklar nedeniyle de uzaktan/evden çalışma modeli her birey için uygun olmayabilir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 76-77).

Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi tarafından Nisan 2020’de “İşin Geleceği” adlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya Türkiye genelinde 17 farklı ilden hizmet, üretim/sanayi, finansal kurumlar, teknoloji, enerji, inşaat, hızlı tüketim ve perakende, ilaç, dayanıklı tüketim malları, eğitim, e-ticaret, medya ve reklam, lojistik, gıda, kamu ve turizm sektöründe faaliyet gösteren 334 kişi katılmıştır. Evden çalışma uygulamasına katılımcı işletmelerin %48,7’si geçiş yaptıkları (tüm çalışanlarının evden çalıştıkları), %43,2’si kısmi olarak geçiş yaptıkları (sadece belirlenen bir grubun evden çalıştığı diğer çalışanların hala işyerinde çalıştıkları) ve %8,1’i evden çalışma uygulamasına geçemedikleri (çalışanların işletmede ya da sahada çalıştıkları) tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, %87,5 oranı ile Medya ve Reklam sektörü tüm çalışanlarını uzaktan çalışma modeline dahil etmiştir. Bunu sırasıyla hizmet (%80,3), teknoloji (%70,8), e-ticaret (%62,5), enerji (%61,1), eğitim (%50,0), ilaç (%50) sektörleri izlemektedir. Evden çalışma modelini kısmen uygulayan sektörler sırasıyla; %80 gıda, %75 finansal kurumlar, %58,3 hızlı tüketim ve perakende, %57,1 lojistik ve %50 kamu sektörüdür. Evden çalışma modeline geçiş yapmada en büyük zorluk yaşayan veya hala geçiş yapamamış sektör ise üretim/sanayi sektörüdür. Salgın öncesinde işletmelerin %75,8’inin evden/uzaktan çalışma uygulaması bulunmadığı, %24,2’si ise daha önce kısa süreli de olsa evden çalışma modeli uyguladıkları tespit edilmiştir. Salgın sürecinde uzaktan çalışma modeline hızlı bir şekilde geçiş yapabilen işletmeler salgın öncesinde uzaktan çalışma modelini uygulayan işletmeler olup, bunlar e-ticaret, medya ve reklam şirketleridir. Ancak salgın sürecinde uzaktan çalışma modeline geçiş hızına uyum sağlayamamış ve diğer sektörlerle göre daha ağır kalmış sektör ise kamu sektörü olmuştur. Böylece, evden çalışmaya geçişi etkileyen en önemli etkenin sektör olmadığı, yapılan işin kendisinin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın başka bir sonucu ise, salgın sürecinde uzaktan çalışma modelinin katılımcıların verimliliğini artırdığı ve zaman yönetimi yapabildikleri, buna karşın konsantrasyon eksikliği ve uzaktan çalışma tarzına alışık olmadıkları için motivasyon düşüklüğü yaşadıkları tespit edilmiştir. Uzaktan çalışmanın olumsuz yanlarının olmasına karşın, katılımcıların %72,9 salgın sonrasında da çalıştıkları işletmelerin bu uygulamaya devam etmelerini istediklerini belirtmişlerdir (Deloitte, 2020c: 4-11).

5. Covid 19 Salgını ve Uzaktan/Evden Çalışma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde, covid 19 salgını ile uzaktan/evden çalışma modeline yönelik yapılmış çalışmalar çok az bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda covid 19 salgın sürecinde ulusal hükümetler tarafından zorunlu olarak evden/uzaktan çalışma modelinin uygulanması çalışanlarda hem avantajlar hem de dezavantajlar getirdiği yönündedir.

Aydın Göktepe (2020) kamu üniversitesinde 20 akademisyene yönelik yaptığı çalışmasında, katılımcıların uzaktan/evden çalışma modeline ilişkin algılarını test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların çoğunun evden çalışma ile ilgili

olarak gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını, zaman yönetimini daha verimli kullandıklarını, işyeri çalışma ortamı ile evdeki çalışma ortamı (ses yalıtımı, ışıklandırma, havalandırma sistemi gibi kriterler bakımından) karşılaştırıldığında evdeki çalışma ortamının daha verimli olduğunu, çalışma modelinde rol çatışmasına yönelik algılarının olumlu olduğunu, evden çalışmanın ailevi rollerine olumlu katkı sağladığını tespit etmiştir. Ayrıca, daha önce uzaktan eğitim dersi veren katılımcıların salgın sürecinde uzaktan çalışmaya daha fazla uyum sağladıklarını tespit etmiştir. Çıkan sonuçlara göre, genel olarak katılımcılar evden çalışma modelini olumlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni, eğitimin uzaktan/evden çalışmaya uygun olmasıdır (Aydın Göktepe, 2020). Sayan'ın (2020) yaptığı çalışmanın amacı covid-19 sürecinde öğretim elemanlarının uzaktan eğitim faaliyetlerine yönelik algılarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul'da ki bir devlet üniversitesinde ve bir vakıf üniversitesinde çalışan 124 öğretim elemanına yönelik anket yapmıştır. Araştırmanın sonucunda akademisyenlerin çoğunluğunun uzaktan eğitimin etkinliğinin bölüme göre farklılık göstereceği görüşünde olduklarını, yarısının derse motive olmadıklarını, neredeyse tamamının uygulamalı derslerde uzaktan eğitimin eksik kaldığı düşüncelerine sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, katılımcılarının çoğunun uzaktan eğitim ile ders vermekten memnun olmadıkları ve uzaktan eğitimin devam etmesini istemedikleri görüşünde olduklarını saptamıştır (Sayan, 2020). Hallin (2020) covid-19 salgını sürecinde yapılan çalışmada uzaktan/evden çalışma algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, çalışmasını İsviçre'de evden çalışan üçü kadın biri erkek olmak üzere toplam dört kişi ile mülakat yaparak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, uzaktan/evden çalışma ile fiziksel ve sosyal iletişimin azaldığı, buna karşın dijital iletişimin arttığını, iş yaşamı ile kişisel yaşam arasındaki sınırların ortadan kalktığını, iş motivasyonunun düştüğünü tespit etmiştir. Ayrıca, salgın nedeniyle sosyal yaşamın olumsuz etkilediğini saptamıştır (Hallin, 2020). Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) yaptıkları çalışmanın amacı salgın sürecinde uzaktan çalışmaya başlayan beyaz yakalıların yaşadıkları değişimler ve bu değişimlerin iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu amaçla turizm, hizmet, sanayi, enerji, finans, yiyecek içecek, hukuk, bilişim, reklamcılık gibi sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışanlar ile mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucunda, evden çalışmanın iş ortamını değiştirdiği, işyeri disiplininin bozulduğu, iş yükünün arttığı, çocukları olan katılımcıların toplantılara katılımlarında sorun yaşadıkları, çalışma zamanının esnediği ve uzadığı, iş motivasyonlarının düştüğü gibi dezavantajları olduğunu saptamışlardır. Ancak, katılımcıların uzaktan/evden çalışma modelinin uygulanması sonucunda maddi olarak tasarruf yaptıklarını, aileleri ile daha fazla zaman geçirdiklerini, iş yapmalarında daha özerk oldukları için iş verimliliklerinin ve yaratıcılıklarının arttığını, zamandan tasarruf ettiklerini, evde daha sağlıklı ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). Mustajab vd., (2020) yaptıkları çalışmada evden çalışmanın çalışan verimliliğine etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bunun için evden çalışan 50 katılımcı ile derinlemesine mülakat yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda, evden çalışmanın sağladığı avantaj ve dezavantajların olduğunu saptamışlardır. Çalışanların sağladığı avantajlar; katılımcılar işlerini yapacak zamanı ve yeri belirlemede daha esnek oldukları için kendilerine olumlu bir etki yarattığını, iş-yaşam dengesini sağladıklarını, işe gidip gelirken harcadıkları zamanı evden çalışma sayesinde artık harcamadıklarını yani zamandan tasarruf yaptıklarını ve aileleri ile daha fazla ve daha kaliteli zaman geçirdiklerini saptamışlardır. Ancak, çalışanların iş motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüşün yaşandığını, evde yapılması gereken birden fazla iş (çoklu görev) olması nedeniyle işlerin kesintiye uğradığını, elektrik, internet ve iletişim maliyetlerinin arttığını, elektrik kesilmesi veya internetin yavaşlaması nedeniyle evde teknik sorunlar yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca evden çalışmanın birçok çalışma alanı için uygun olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Mustajab vd., 2020).

6. Sonuç ve Öneriler

Geçmişte, insanlar korkunç salgınlarla karşı karşıya kalmışlar ve salgınlar çok sayıda insanın ölümüne neden olmuştur. Örnek olarak; “Kara Ölüm” olarak adlandırılan ve uzun yıllar tüm insanlığı etkisi altına alan veba salgını, bunun yanında çiçek hastalığı, İspanyol gribi, sars salgını gibi salgınlardır. Bugün tüm dünyaya yayılmış durumda olan covid 19 virüsünün neden olduğu salgın da birçok açıdan kendinden önceki birçok küresel salgınlar ile benzerlik göstermektedir. Tüm bu küresel salgınlar, bir savaşın yaratmış olduğu yıkıcı etkiden daha fazla yıkıcı etkiye neden olmuş, hatta savaşta ölen insanlardan daha fazla insan salgın nedeniyle ölmüş ve savaşın etkisinden daha büyük bir şekilde ülke ekonomilerini olumsuz yönde etkilemiştir (Sevin vd., 2020: 14). Her ne kadar covid 19 salgını önceki küresel salgın hastalıklar ile benzerlik gösterse de etkisi onlardan daha büyük olmuştur. Dolayısıyla, bu durum bir kriz halini almıştır.

Her afet bir krizdir. Krizler önceden tahmin edilemez ve aniden ortaya çıkarlar. Krizin olumsuz etkilerini azaltabilmek için iyi yönetilmesi acil bir şekilde müdahale edilmesi ve sunduğu fırsatlardan etkili bir şekilde yararlanmak için uygun organizasyonel yeteneklerin, inovasyonun, girişimciliğin, lider bir kişiliğin ve değişime açık çalışanların olması gerekmektedir (Hasanhanoglu, 2020: 11; Yipeng, Min Lee, J ve Lee, 2020: 278). Covid 19 salgını bir halk sağlığı krizidir. Buna karşın, hızla yayılması ve artan tehditler yaratması nedeniyle ekonomik bir kriz halini almaya ve ülke ekonomilerini olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır (Hasanat vd., 2020: 2). Özellikle, ekonominin en önemli aktörlerinden olan işletmeler bu süreçten en çok etkilenen ve etkilenmeye devam eden birimlerini oluşturmaktadır (Hasanhanoglu, 2020: 11). Salgın sürecinde, bazı işletmeler dijital dönüşüm yaşayarak bu süreçte olumlu yönde etkilenirken, bazı işletmeler dijital dönüşüme hazır olmadıkları için olumsuz yönde etkilenmişlerdir.

Özellikle bu süreçte salgının etkisini ve yayılımını azaltmak için ulus devletler tarafından alınan önlemler sonucunda işletmelerde uzaktan/evden çalışma ve dönüşümlü çalışma modelleri uygulanmaya başlamıştır. Salgın sürecinde uygulanmaya başlanan uzaktan/evden çalışma modeli ile salgının yayılımı ve bulaşma riskinin azaltılması, çalışanların aileleri ile daha fazla zaman geçirmeleri, özellikle kadın çalışanların çocukları ile daha iyi ilgilenebilmeleri, işe gidip gelirken harcanan zamandan tasarruf sağlanması, çalışanların sürekli denetlenmesi, iş özerkliğinin sağlanması gibi avantajları bulunmaktadır. Ayrıca, işletmelerde enerji tasarrufu ve işletmelerin işgücü maliyetlerinin düşmesi gibi avantajları da bulunmaktadır. Uzaktan/evden çalışma modeli avantajlar yarattığı gibi dezavantajlarda yaratmıştır. Salgın sürecinde uzaktan/evden çalışma modeli ile sosyal ilişkilerin azalması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, stres düzeyinin artması, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve iş performans düzeylerinin düşmesi ve çocuklu ailelerde kadının işine konsantre olamaması, kadınların iş yoğunluğunun artması gibi dezavantajlar yaratabilir. Ayrıca, uzaktan/evden çalışma modelinin diğer bir dezavantajı ise her sektör ve her meslek grubu için uygun olmamasıdır. Ancak, endüstri 4.0 süreci ile beraber bazı mesleklerin sonunun geleceği, akıllı fabrikaların daha fazla yaygınlaşacağı, akıllı robotların ve yapay zekaların işletmelerde kullanacağı ve nitelikli işgücüne daha fazla ihtiyacın olacağı düşünülecek olursa uzaktan çalışma modelinin gelecekte daha fazla tercih edileceği düşünülmektedir. Ayrıca, evden çalışma uygulaması covid 19 salgın sürecinde virüsün yayılımını engellemek için oldukça etkili bir uygulama olarak görülmektedir. Uzaktan/evden çalışma modelinin birçok avantajı olması nedeniyle işletmeler salgın sonrasında da bu iş modelini benimseyebilecekleri düşünülmektedir.

Literatürde, covid 19 ve uzaktan çalışma ile ilgili yazılmış az çalışmalara rastlanmış olması literatürde bir eksiklik olarak görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışma literatürdeki boşluğu dolduracağı ve yapılacak olan benzer çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1), 7-21.
- Ağcadağ, İ. (2017). Çalışma Hayatında Dönüşümler Ve Evden Çalışma Sisteminin Türkiye'deki Yansımaları: Bir Ağ Pazarlama Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Akbaş Tuna, ve Türkmendağ, A. Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları Ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 3246-3260.
- Akça, M. ve Tepe Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives, 8 (1), 71-81.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 6(26), 630-638.
- Bağcı, E. (2018). Endüstri 4.0: Yeni Üretim Tarzını Anlamak. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9(24), 122-146.
- Çağlar, Ç. 2013. Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (15), 119-150.
- Çiğdem, S. (2019). Endüstri 4.0 Ve Dijital Emek Platformlarının İnsana Yakışır İş Bağlamında Değerlendirilmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 77: 157-199.
- Deloitte (2020a). Covid-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/Tr/Documents/Human-Capital/Covid-19-Calisanlara-Ve-Calisma-Hayatina-Olasi-Etkileri.Pdf>.
- Deloitte, (2020b). Covid 19 İşletmelere Olan Finansal Etkileri ve Çözüm Önerileri, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelere-olan-finansal-etkileri.pdf>.
- Deloitte, (2020c). İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>.
- Demir, M, Günaydın, Y, Demir, Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Türkiye'de Turizm Üzerindeki Öncülleri, Etkileri Ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi. International Journal of Social Sciences and Education Research, 6(1), 80-107.
- Demirgil, Z. ve Antalyalı, Ö. L. 2017. Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(18), 127-140.
- Demirbilek, S . (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (13) , 69-90 .
- Sevin, A. E., Bektaş, B. O., Çelen, E., Kozioglu, E., Oğuz, K. B., Kavak, K., Bitlis, M., Şalgam, S. ve Çınar, Ş. (2020). *Bir Eko-Sosyal Kriz Olarak Covid-19 Salgını ve Sürdürülebilirlik*, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Sürdürülebilirlik Danışmanlığı A.Ş. (Escarus).
- Hallin, H. (2020). Home-Based Telework Dur,Ng The Covid-19 Pandemic, Master Program İn Work Life Science.
- Hasanat, M. W., Hoque, A., Shikha, F. A., Anwar, M., Bakar, P. D. A., Hamid, A., ve Tat, P. D. H. H. (2020). The Impact Of Coronavirus (Covid-19) On E-Business İn Malaysia. Asian Journal Multidisciplinary Studies, 3(1), 1-6.
- Gökmen A., (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 11-12.

Hasanhanoglu, C. (2020). Covid-19'un İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşletmeler Üzerine Etkileri, *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4 (10): 11-27.

Illegems, V., Verbeke, A. ve S'jegers, R. (2001), The Organizational Context Of Teleworking Implementation, *Technological Forecasting And Social Change*, 68(2), 275-91.

ILO, (2020). *Teleworking During The COVID-19 Pandemic and Beyond A Practical Guide*. Geneva, 1-47.

Iverson, R. D. 1996. Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*. 7 (1), 122-149.

Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma- Yöntemi Ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.

Kaya, M. ve Burtan Doğan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.

Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015). Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 91-113.

Özgür, M. (2020). Covid 19 Zamanında Robotik Süreç Otomasyonu, 9 Nisan 2020 BTVizyon EY, https://bilisimzirvesi.com.tr/documents/Dokumanlar/sunumlar/20200409_btvizyondijital-rpa-sunum_mert_ozgur_ey-pdf.pdf.

Mustajab, D , Bauw, A , Irawan, A , Rasyid, A , Aldrin Akbar, M. ve Amin Hamid, M . (2020). Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4 (2), 483-497.

Olkun, S. (1996).“Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü Ve Liderlik Faktörü”. *Eğitim Yönetimi*.2 (4): 565-574.

Öge, E. ve Çetin, M. (2020). *Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri*. Covid-19 Süreci Ve Örgütsel Yönetim, Edit. Alper Tutcu ve Serkan Gün, İksad Yayınevi: Ankara.

Paksoy, H. M. ve Özbezek, B. D. 2013. Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü, *Gazi Akademik Bakış*, 6(12): 293-331.

Raišien'e, A. G., Rapuano, V., Varkulevi'ci, K. ve Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12, 5332, 1-21.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M., (2016). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.

Saylı, Y. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(30), 193-210.

Savić, D. (2020). Covid-19 and Work From Home: Digital Transformation Of The Workforce, *Tgj*, 16(2), 101-104.

Sayan, H. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ajit-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11 (42), 100-122.

Serinikli, N. (2018). Endüstri 4.0'ın Özel, Kamu ve Kooperatif Sektörlerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 1607-1621.

Şen, E. ve Batı, G. F. (2020). Covid-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, , Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(2), 71-84.

Tilev, F. (2018). Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamı, Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2), 121-150.

Yankın, F. B. (2018). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı, Trakya Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(2), 1-38.

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (5): 307-323

Yılmaz, T. ve Aktaş, F. (2018). Yeni Nesil İstihdam ve Geleceği, Academia Journal Of Social Sciences, 1, 47-60.

Yipeng, L. Min Lee, J ve Lee, C. (2020). The Challenges and Opportunities Of A Global Health Crisis: The Management And Business İmplications Of COVID-19 From An Asian Perspective, Asian Business & Management, 19, 277–297.

Zadeoğulları, S. 2010. Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Elektronik Kaynaklar

<https://medium.com/t%C3%BCrkiye/covid-19-ile-birlikte-> Covid -19 ile Birlikte İş Dünyasının Değişimi ve Dijital Dönüşüm.