

Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

The Effect of the Remote Working Model (Hybrid Model) on Employee Performance

Abdullah KARAÇINAR

Doktorant, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, SBE,
İşletme A.B.D., abdullah.karacinar@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0504-8049>

Makale Başvuru Tarihi: 22.11.2023

Makale Kabul Tarihi: 01.01.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Berrin FİLİZÖZ

Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-6442-9867>

ÖZET

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu teknolojilerin sağladığı imkanlar ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkardığı uzaktan çalışma şekli, Covid-19 salgını ile birlikte çok daha popüler hale gelmiştir. Uzaktan çalışma, geleneksel ofis ortamından ziyade çalışanlara esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi gibi bazı avantajlar getirmiş olmasının yanı sıra yalnızlık, sosyalleşmede zayıflık ve iş yoğunluğunun artması gibi bazı dezavantajları da ortaya çıkarmıştır. Uzaktan çalışma şekli olan hibrit modelde çalışanlar belirli günlerde ofisten çalışırken, kalan diğer günlerde ise uzaktan çalışmayı taahhüt eder. Bu çalışmada uzaktan çalışma şeklinin özellikle hibrit model çalışma şekli üzerinde durularak çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Bir telekomünikasyon şirketinin İstanbul Anadolu yakasındaki genel müdürlüğünde yaklaşık 325 kişi uzaktan çalışmaktadır. Uzaktan çalışan 325 kişiye ulaşılmaya çalışılmış ancak araştırmaya 179 kişi katılmıştır. Örneklem sayısı hata payı %5, güven düzeyi %95 olarak değerlendirildiğinde ulaşılmaması gereken örneklem sayısı 176 kişidir. Tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) 0,873'tür. Sonuçlar uzaktan çalışmanın çalışan performansına etkisinde yapılacak araştırmalarda kullanılacak geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına sahip olduğunu göstermiştir. Uzaktan çalışma modelinin alt boyutlarının farklı değişkenlerle ilişkili olduğu ve uzaktan çalışmanın çalışan performansını pozitif yönde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Uzaktan Çalışma,

Evden Çalışma,

Hibrit Model Çalışma,

Çalışan Performansı,

ABSTRACT

The technological developments in recent years and the opportunities provided by these technologies and the remote working method created by information and communication technologies have become much more popular with the Covid-19 epidemic. While remote working has brought some advantages to employees, such as flexibility, autonomy, and work-life balance, compared to the traditional office environment, it has also revealed some disadvantages such as loneliness, weakness in social interactions and increased work intensity. In the hybrid model, which is a form of remote working, employees work from the office on certain days and undertake to work remotely on the remaining days. Approximately 325 people work remotely in the headquarters of a telecommunications company on the Anatolian side of Istanbul. An attempt was made to reach 325 people working remotely, but only 179 people participated in the research. When the margin of error of the sample number is evaluated as 5% and the confidence level is 95%, the number of samples to be reached is 177 people. The internal consistency coefficient (Cronbach's alpha) of the entire scale is 0.873. The results showed that the remote working has validity and reliability results that can be used in research on the effect of the remote working on employee performance. It was concluded that the sub-dimensions of the remote working model are related to different variables and that remote working can positively affect employee performance.

Keywords:

Remote Working,

Working from Home,

Hybrid Model Working,

Employee Performance,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): KARAÇINAR, Abdullah ve FİLİZÖZ, Berrin (2023), "Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(4), ss.1073-1089, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>

1. GİRİŞ

Uzaktan çalışma modeli 1990'lerden itibaren güçlenerek devam eden bir çalışma şekli olmasının yanında, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte son yıllarda daha da popüler hale gelmiştir. Bu kapsamda özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, klasik çalışma hayatının mekân ve zaman sınırlarının dışında devam etmesine zemin hazırlamıştır. Uzaktan çalışma, teknolojinin sağladığı imkânlar neticesinde ortaya çıkmış ve teknolojiye dayalı bir çalışma tarzı oluşturmuştur. Uzaktan çalışmanın bu yönü, diğer çalışma tarzlarından farklı olarak işlerin iş yeri dışında herhangi bir yerden yapılmasını mümkün kılmaktadır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte iş yeri dışında çalışan personelin yönetim ile sürekli iletişim halinde olması ve takip edilmesi de artık son derece kolaydır.

2019 yılının sonlarında ortaya çıkan Covid-19 salgını, ekonomik ve sosyal hayat başta olmak üzere birçok alanı durma noktasına getirmiştir. Salgının getirdiği kısıtlamalara çare olarak uzaktan çalışma yöntemi hem özel hem de kamu sektöründe zorunlu olarak tercih edilmeye başlanmıştır. Covid-19 salgını ile artan uzaktan çalışma işgören maliyetlerinden tasarruf sağlaması yönüyle de ilerleyen zamanlarda işverenler açısından da cazip hale gelmiştir.

Uzaktan çalışma; başlangıçta salgın nedeniyle bir zorunluluk olarak uygulamaya koyulurken, işgörelere evde günlük çalışma saatlerini ayarlayabilme imkânı tanınması yönüyle ilerleyen zamanlarda işgörelere tarafından daha fazla kabul edilmeye başlamıştır. Özellikle evde çocuk, ebeveyn bakımı gibi sorumlulukları olan çalışanlar açısından uzaktan çalışma bir avantaj olarak görülmüştür. Uzaktan çalışmanın kabul görmesi ve yaygınlaşmasında, internet teknolojisi ve iletişim araçları ile çalışanlara her an her yerde ulaşılabilme imkânı önemli rol oynamaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların işyeri dışında herhangi bir yerde görev yapabilmelerine de imkân tanımaktadır. Teknolojik gelişmeler ile personel uzaktan izlenip denetlenebilirken, çalışana da işinin sonuçları ile ilgili sorumluluk almasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada uzaktan çalışma modelinin çalışan ve örgütler açısından literatürde belirtilen özellikleri, etkileri, avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır. Uzaktan çalışma modeli olan hibrit çalışma tarzında, çalışanın uzaktan çalışırken verimliliği, içsel ve dışsal faktör etkileri, duygu ve düşünce yapısı, inanç ve tutumları, sosyal faktör etkileri ele alınarak çalışan performansına olumlu ve olumsuz etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle uzaktan çalışma modelleri, hibrit çalışma modeli ve uzaktan çalışma modelinin avantaj ve dezavantajları ile ilgili bilgiler verilmiş, daha sonra ise çalışan performansı ve çalışan performansını etkileyen unsurlar açıklanarak uzaktan çalışma modelinin çalışan performansına etkileri araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma, fiziksel olarak geleneksel bir işyeri gereksinimi duyulmadan yapılabilen, bu nedenle kişinin iş yeri dışında, özellikle evi olmak üzere herhangi bir yerde çalışmayı mümkün kılan bir çalışma şeklidir. Bu yönüyle uzaktan çalışma hem işverenler hem de çalışanlar için cazip bir esnek çalışma türüdür. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile birlikte özellikle COVID-19 salgını sonrası çalışma koşulları göz önüne alındığında, önümüzdeki dönemde uzaktan çalışmanın yaygınlaşmaya devam edeceğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır (Erdayı, 2019:52).

Bazı araştırmalarda uzaktan çalışma, iş yapma biçimi olarak ifade edilmekte ve işin ev veya benzeri bir işyeri dışında herhangi bir yerden yapılması ilkesine dayalı olarak alternatif bir çalışma biçimi olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2002:8). Özellikle dijital çağda esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan/evden çalışma modeli, eski kuşaklara kıyasla çalışanların kişisel nedenlerle kendi motivasyonlarını artırmak, iş-yaşam dengesini kurmak, yolda geçirdikleri zamandan tasarruf etmek gibi nedenlerle tercih edilirken, işletme sahip/yöneticileri tarafından ise işyeri maliyetlerini azaltmak, finansal kazanç sağlamak, enerji tasarrufu yapmak, işletmeye olan bağlılığı artırmak amacıyla tercih edilmektedir (Göktepe, 2020:634; Kıcı, 2019:178).

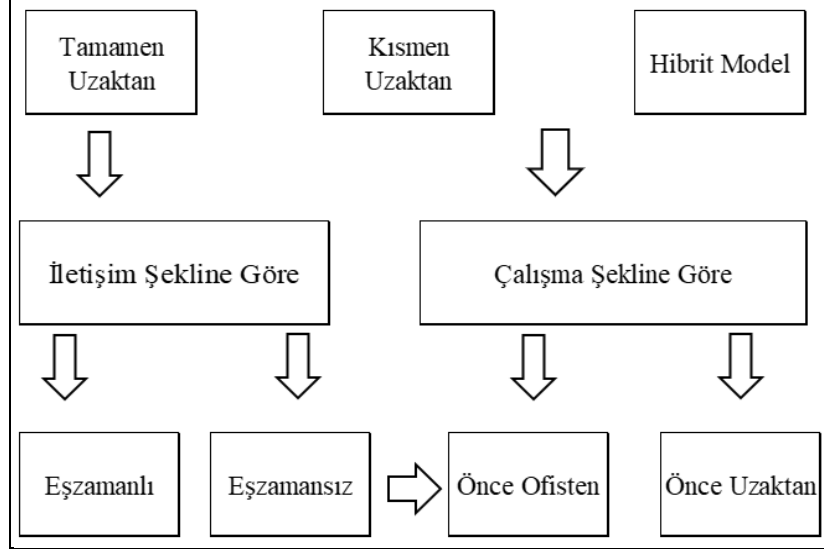
Covid-19 salgını zamanına kadar uygulanmış esnek çalışma düzenlemeleri, işin nasıl yapıldığını kapsayan uygulamalar ve düşünce yapısı, bu yeni dönemle birlikte değişmeye başlamıştır. Pandemi, iş modellerindeki ve işgücündeki değişim oranını önemli ölçüde artırarak kapasite, yapılandırma ve esneklik sözleşmelerine meydan okumuş, uzaktan eğitim ve çalışma kapsamında işin yeniden yapılandırılması, seçim zenginliği, esneklik ve özerkliğe odaklanılmıştır (Deloitte, 2020:5). Yasal mevzuatta 20.05.2016 tarih ve sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6715 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde uzaktan çalışma esnek çalışma modellerinden biri olarak düzenlenmiştir. Uzaktan çalışma "*işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında çalışma*

fiilini evde veya işyeri dışında teknolojik iletişim araçlarıyla yerine getirmesi esasına dayanan yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir” (Tiryaki, 2016:9). Buna göre uzaktan çalışma en basit şekliyle işgörenin çalışma fiilini işyeri dışında gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir.

2.1. Uzaktan Çalışma Modelleri

Uzaktan çalışma modeli, Tamamen Uzaktan Çalışma, Kısmen Uzaktan Çalışma ve Hibrit Model olarak üçe ayrılmaktadır.

Şekil 1. Pandemi Sonrası Uzaktan Çalışma Modelleri



Kaynak: Çakmak ve Büyükyılmaz, 2021:155.

Covid-19 salgınının getirdiği kısıtlamalar hemen hemen tüm mesleklerde uzaktan çalışma uygulamalarına geçişi zorunlu kılmıştır. Uzaktan çalışma modeli genel olarak üç türde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; Tamamen Uzaktan Çalışma, Kısmen Uzaktan Çalışma ve Hibrit Model'dir. Ayrıca modellerin iletişim türüne ve işyeri önceliğine göre alt boyutlara ayrıldığı görülmekte, sadece bir modelin uygulanamayacağı, şartlara göre birlikte uygulanabileceği de düşünülmektedir. Uzaktan çalışma modellerini kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Taştan, 2021:154,158).

2.1.1. Tamamen Uzaktan Çalışma

Tamamen uzaktan çalışma modelinde bütün işgörenler uzaktan çalışır ve genellikle organizasyonun bir çalışma ofisi yoktur. İşgörenler arada bir rahatlamak için bir araya gelebilir ama örgütün toplanmak için kalıcı bir yeri yoktur (Achurch Consulting, 2021). Bu modelde özellikle işyeri kiralama maliyetlerine katlanmak istemeyen ve işin özelliği nedeniyle bu modele uygun olan işlerde bu çalışma modeli tercih edilmektedir. Bu model; eş zamanlı ve eş zamansız tamamen uzaktan çalışma modeli olmak üzere iki şekilde görülmektedir. Eş zamanlı tamamen uzaktan çalışma modelinde; örgütlerin çalışma saatleri belirlenerek gerçek zamanlı etkileşim kurulabilmekte, iki veya daha fazla kişiyle bilgi paylaşımı ve eş zamanlı toplantılar yapılabilmektedir. Eş zamansız tamamen uzaktan çalışma modelinde ise; herhangi bir çalışma saati bulunmadığından dünyanın her yerinden çalışma imkânı vardır. Yer ve zaman olarak çok fazla esneklik sağlayan bu model, ucuz iş gücüne erişimde avantaj yaratabilecek olsa da politika ve protokollere özellikle dikkat edilmelidir (Taştan, 2021:155).

2.1.2. Kısmen Uzaktan Çalışma

Kısmi uzaktan çalışma modelinde, örgütteki bütün çalışanlar yöneticilerin yönlendirdiği şekilde haftada birkaç gün uzaktan çalışır. Bu model, çalışan ekipleri veya proje grupları ile koordine edilir. Her alt birim bazında ofiste çalışan döngüsü kendi içinde oluşur. Örgütlerin kabullendiği bu çalışma modelinde bütün işgörenler eğitilmekte ve tamamen uzaktan çalışmaya hazır halde bulunmaktadır. Bu modelde çalışanlar kendi aralarında çalışma gün ve saatlerini belirleyebilecekleri gibi, yönetim tarafından da belirlenebilir (Taştan, 2021:156).

2.1.3. Hibrit Model Çalışma

Hibrit model çalışma, organizasyonun coğrafi konumuna dayanmaktadır. Modelde yöneticilerin en çok dikkat etmesi gereken konu uzaktan kumandadır. Yöneticiler hibrit bir ekibi gereken bilgi ve becerilere bağlı olacak şekilde yönetir. Uzaktan çalışanlar, izole ve döngünün dışında hissedebilir ve akranlarıyla aynı erişim fırsatlarına sahip olmayabilirler. Ofiste çalışanlar ise uzaktan çalışanların çalışma koşullarını kıskanabilir, çalışma koşullarını karşılaştırma davranışında bulunabilirler (Davis, 2020:41).

Hibrit uzaktan çalışma ve kısmen uzaktan çalışma modelleri oldukça benzer olmalarına rağmen, ofisten ve uzaktan çalışmanın farklı bir karışımını ifade etmektedir. Dolayısıyla hibrit uzaktan çalışma, kısmen uzaktan çalışmaya göre daha fazla esneklik ve modelin ilkelerini uygulamak için daha büyük bir fırsat sunmaktadır. Örneğin; hibrit uzaktan çalışma modelini benimseyen bir organizasyon aynı zamanda tamamen uzaktan çalışma modelini benimseyen ekipleri ve ofiste çalışan diğer ekipleri istihdam edebilir. Dahası organizasyonların eşit sayıda uzaktan çalışan ve ofis çalışanı olabilir. Bu farklılıklar, hibrit uzaktan çalışma modelinin bir parçasıdır.

Uzaktan çalışma hibrit modelde, işgörenlerin bazıları neredeyse her zaman ofisten çalışırken, bazıları ise neredeyse her zaman uzaktan çalışır. Bu modelde yönetim, çalışanların nerede çalışacağını belirleyebilir veya onlara istedikleri işyerini seçme özgürlüğü verebilir. Uzaktan çalışma hibrit modelinde işyeri önceliğe göre genellikle iki tipi vardır: Bunlar; ofis öncelikli ve uzaktan öncelikli çalışma modelleridir. Modellerde, çalışanların genel çalışma durumları şirketler tarafından seçilen çalışma modeline göre konumlanmıştır (Achurh Consulting, 2021).

Hibrit modeli benimseyen ofis öncelikli bir işyerinde, işgörenlerin çoğu ofisten çalışır. Modele göre, işverenler çalışanlarının zamanının çoğunu iş yerinde geçirmelerini beklemektedir. Ancak az da olsa bir departmanın uzaktan çalışması mümkündür. Ofis öncelikli bir işyerinde, genellikle haftada veya ayda bir uzaktan çalışmak için, 16-24 saat olmak üzere belirli bir süre ayrılmıştır. Modelin esnekliği, tatil veya hastalık izni ihtiyacını azaltmak, çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, işe gidip gelme yükleriyle ilgilenmek ve azaltmak faydalı olabilir. Bu modelde yöneticilerin tutumuna göre çeşitli uzaktan çalışma süreleri belirlenebilmektedir. Tipik olarak, bir "ev ofis" belirli bir ekibin yöneticisi tarafından onaylanmaktadır (Sowierszenko, 2020).

Uzaktan öncelikli çalışma modelini benimseyen örgütlerde ise; işgörenlerin birçoğu uzaktan çalışma koşullarına uygun olarak zamanının çoğunu ofis ortamında harcamak zorunda değildir. Uzaktan öncelikli hibrit çalışma modelinde çalışan, çalışma süresinin çoğunluğunu ofis dışında, çok az bir süresini ofiste geçirmektedir. Bu çalışma durumunu yönetici ve çalışan karşılıklı anlaşarak belirler. Örneğin; belirlenen iki gün ofisten çalışma, diğer günler uzaktan çalışma kararı verilebilir.

Örgütlerde iş yükü, görevler ve sorumluluklar dâhil tüm yönetim uygulamalarının uzaktan çalışmaya dayalı olması ve buna göre ayarlanması çok önemlidir. Şirketler bu ayarlamayı yapmalı ve önlem olarak bazı adımlar atmalıdırlar. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (ILO, 2020);

- Çalışanlar, ilk amirleri ile görüşerek uzaktan çalışma üzerinde anlaşmaya varılacak bireysel bir çalışma planı hazırlamayı talep etmelidirler. Prosedürleri değiştirmek yerine tamamlamalı veya iş planları yeni gerçekliğe uyacak şekilde ayarlanmalıdır.
- Tükenmişlik riskini tespit etmek için erken uyarı sistemi görevi görece şekilde, çalışanların aşırı iş yükünden bunaldıklarını hissettiklerinde bu durumu paylaşmaları istenmeli ve/veya ekipteki kişilerin ne zaman terfi edeceği şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara çalışmalarını yaparken nasıl enerjik ve odaklanmış bir şekilde hissetmelerinin mümkün olacağı anlatılmalıdır. Çalışanlarla işin nasıl yapılacağı hakkında konuşmak gerekmektedir. Teşvik edici çalışma çok faydalıdır.
- Çalışanlardan günlük rutinlerini kendileri için uygun olacak şekilde düzenlemeleri istenir.

Tam uzaktan çalışma veya hibrit çalışmayı düşünen şirketlerin insan kaynakları politikaları ve uygulamalarında değişikliklere gitmeleri gerekebilir. Özellikle dijitalleşen dünyada uzaktan çalışma bazı sektörler için bir gereklilik olmanın ötesinde artık bir zorunluluk halini almaya başlamıştır. Bu nedenle uzaktan çalışma insan kaynakları uygulamalarında yerini almalıdır (Makarius vd., 2021).

2.2. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın temel avantajlarından birisi işgörenlerin evden ya da başka yerden çalışma sürelerinin esnekliği sayesinde kendi programlarını isteklerine göre ayarlayabilmeleridir. Böylece, işgörenler aile ve iş yaşamları arasında makul bir denge kurabilmektedirler. Ancak ücretler, sosyal yardımlar, yoğun denetim, sosyal izolasyon ve kariyer gelişimi konularında önemli sorunlar da yaşanabilmektedir (Tremblay ve Thomsin, 2012:104). Uzaktan çalışma hibrit modelinde belirlenen ekipler hem ofisten çalışma hem de uzaktan çalışma olarak iki şekilde çalışmaktadır. Bu tür ekiplerin evde veya ofiste çalışacağı zamanlar planlanmıştır. Belirlenen bazı günlerde ofisten çalışma yapılırken, diğer günlerde ise uzaktan çalışma yapılmaktadır. Hem ofise yabancılaşmama hem de uzaktan çalışarak bireylerin kendi zamanlarını oluşturma avantajı vardır. Bu sayede hibrit çalışma sistemi herhangi bir karışıklık olmadan düzenli olarak işlemektedir.

Uzaktan/evden çalışma modelinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da söz konusudur. Özellikle kadınların ev işleri, çocuk bakımı ve evden çalışmaları sonucunda yoğunluklarının artması, çalışanların sosyal çevreden ve fırsatlardan uzak olması, yalnızlık, sosyal becerilerin zayıflaması, iş-yaşam dengesinin kurulamaması, teknik destek ve aksaklıkların olması bu dezavantajlardan bazılarıdır. Ayrıca, pandemi çalışanların devamlı ev ortamında bulunmaları ve çalışma süresince sosyalleşmemeleri nedeniyle aile içinde çatışmalara ve stres düzeylerinde artışa sebep olmaktadır (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020:76). Pandemi sırasında uzaktan çalışanların çalışma koşullarının kötüleşmesinden kaynaklanan bazı sorunlar incelenmiş, öncelikle çalışanların verimli çalışıp çalışmadıklarını kontrol altında tutmak için kullandıkları mobil cihazlar, bağlı oldukları araçlar ve teknoloji aracılığıyla yoğun bir şekilde gözetime maruz kaldıkları görülmüştür. İkinci olarak çalışma saatleri normal çalışma saatlerinden daha uzun ve düzensizdir. Bunun yanı sıra, molalar, vardiya ve fazla mesai çalışmalarının da düzensiz olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, uzaktan çalışanların iş yoğunluğunun normal zamanlara göre arttığı tespit edilmiştir.

Uzaktan çalışmanın dezavantajlarından biri de örgütsel öğrenmeyi azaltmasıdır. Çalışan performansının izlenmesinde ve ölçülmesinde zorluklar vardır. İşyerindeki gibi sosyal paylaşımın olmamasının bir sonucu olarak, uzaktan çalışmadaki en önemli faktör yabancılaşmadır. Bu durum önemli bir dezavantaj olarak görülmektedir (Öztürköğlü, 2013:122). Uzaktan çalışma hibrit modelde, işgörenler belirlenen bazı günler ofisten, kalan günlerde ise uzaktan çalışmaktadırlar. Özellikle bazı günler ofisten çalışma, bireylerin sosyalleşmesi, iletişim kurması, moral - motivasyon seviyelerini ve yalnızlaşmamaları için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş arkadaşları ile görüşmesi, yöneticileri ile sohbet etme fırsatı bulması, çalışanların var olma psikolojilerine katkı sağlamaktadır. Wilton vd. (2011) tarafından uzaktan çalışmanın bireysel, toplumsal ve kurumsal olarak avantaj ve dezavantajları olduğu tespit edilmiştir (Wilton vd.'den akt.: Mükellef, 2022:34).

Tablo 1. Uzaktan Çalışmanın Bireysel/Toplumsal/Kurumsal Avantaj ve Dezavantajı

Düzye	Avantaj	Dezavantaj
Bireysel	<ul style="list-style-type: none"> Özerklik veya bağımsızlık Esnek çalışma saat ve günleri Zamanı iyi kullanma ve mesleki esneklik Seyahat (işe-gidiş geliş) giderlerinde azalma Aile yükümlülüklerinde esneklik 	<ul style="list-style-type: none"> Aidiyet hissinde kötüleşme durumu İzolasyon İş ve ev ortamı arasındaki farkın azalması Öz disiplin ihtiyacı Profesyonel destek eksikliği Kısıtlanan kariyer gelişimi Aşırı kullanılabilirlik sendromu Kişilik uyumsuzluğu Yasal sorunlar
Kurumsal	<ul style="list-style-type: none"> Verimliliği artırır İnsan kaynaklarının sağlanması (insan kaynakları havuzu) Devamsızlık ve geç kalma durumlarında iyileşme Masraflarda azalma Yükselen motivasyon ve memnuniyet Pozitif kurumsal imaj oluşturulması 	<ul style="list-style-type: none"> Merkezi yönetimin olduğu örgütlerde uygulama zorluğu Eğitime yatırım Çalışma usullerinde değişim Uzaktan çalışma maliyetleri Yasal sorunlar
Toplumsal	<ul style="list-style-type: none"> Çevresel zararlarda azalma Trafik sorununda azalma Özel ihtiyacı olanlar için çözüm olma Altyapı ile enerji tasarrufu 	<ul style="list-style-type: none"> İlişkileri zayıflamış toplum oluşması

Kaynak: Wilton vd., 2011'den akt.: Mükellef, 2022:34.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans kavramı, hedeflere ulaşmakla doğrudan ilişkilidir. Amaçlanan hedeflere ulaşma derecesiyle performans düzeyi arasında yakın bir ilişki vardır. Performans, çalışanın işinde ne yaptığı ve ne yapması gerektiğine ilişkin beklentiler ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin fonksiyonu olarak adlandırılır (Başaran, 2000:424). İşlevsel olarak performans görev ve kişi ile ilgili, görevin gereği olarak önceden belirlenmiş kriterleri karşılamak için görevin yerine getirilme ve belirlenen hedeflere ulaşma oranıdır (Bingöl, 1997:223). Performans, “*belirli koşullara göre bir işin şartlara veya çalışanın davranış tarzına göre yerine getirilme düzeyi*” olarak da anılmaktadır (Bingöl, 2003:273). Borman ve Motowidlo (1997) ise performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki gruba ayırmıştır. Yazarlara göre görev performansı, kuruluşa doğrudan fayda sağlar. Önemli sonuçlar üreten davranış ve faaliyetler olarak tanımlanır. Görev performansı, çalışanın şekilsel ve teknik görevlerle ilgili faaliyetlerin sonuçlarıdır. Bağlamsal performans ise bu temel faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Bağlamsal performans daha çok psikolojik, sosyal ve örgütsel çevreye destek sağlayan ekstra aktiviteler olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997’den akt.: Batuk, 2011:19-20).

İşletmeler için en önemli konuların başında bireysel performans gelir. Çünkü bir işletme sadece çalışanlarının performansı kadar iyi olabilir (Çöl, 2008:39). Çalışanın performansının yüksek olması, kendini çalıştığı örgüte bağlı hissetmesine, duygusunu güçlendirmesine ve iyi bir motivasyona bağlıdır (Barutçugil, 2004:334). Bir örgüt hedeflerine ancak çalışanlarının performansı ölçüsünde ulaşır (Kaya ve Kesen, 2014:107). Bununla çalışan performansının artırılmasında ekonomik ve sosyal motivasyonların da önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir (Turunç, 2010:252). Sosyal faktörlerden birçoğu örgütsel demokrasidir ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeye ilişkin algıları olduğuna inanılır (Sadykova ve Tutar, 2014:13). İlgili literatür ve benzeri çalışmalar incelendiğinde çalışan performansını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Batuk, 2011:22-25);

- Yetenek - Eğitim - Bilgi seviyesi - Çalışanın kişisel özellikleri
- Yönetim ve çalışan politikası - Motivasyon - Çalışma koşulları
- Kariyer fırsatları - Örgüt içindeki insan ilişkileri
- Çalışanlara geri bildirimde bulunmak
- Ödül sistemi ve performans değerlendirme

Bir örgütün başarısı işgörenlerinin performansları ile doğrudan ilişkili olduğu için, örgütler için sön derece önemlidir. Bu nedenle örgütler çalışanlarının performanslarının yüksek olmasını isterken, aynı zamanda bunun için de çaba sarf etmektedir. Çalışanların performansları üzerinde uzaktan çalışmanın olumlu etkisinin olabileceği düşüncesi bir araştırma ile belirlenmeye çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, modeli, hipotezleri, vreni/örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve bulguları hakkında bilgiler verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

2019 yılının sonlarına doğru meydana gelen küresel salgının oluşturduğu kısıtlamalara çözüm olarak birçok şirket uzaktan çalışma yöntemini tercih etmiştir. Uzaktan çalışma yönteminin çok sık kullanıldığı hibrit çalışma modeli (*belirli günler ofiste bulunma diğer günler uzaktan çalışma*) günümüzde çoğu şirketin, işgören yan hak olarak çalışanlarına sağladığı avantajlarından. Şirketlerin uzaktan çalışma tarzlarını devamlı hale getirmesi, insan, bilgi ve iletişim kaynakları ile sağlanmaktadır. Bu noktada şirketler çalışanların performansına dayalı verimliliğine önem vermektedir.

Örgütler ve işgörenler arasındaki bu yeni çalışma modeli, çalışanlar açısından duygusal, mantıksal, sosyal ve ekonomik olarak değerlendirildiğinde şirketler daha verimli ve daha yüksek performans beklentisi içine girmişlerdir. Bu amaçla özel sektör çalışanlarının örneklem olarak seçilmesindeki etken, yasallaşan bu çalışma modelinin çalışan performansına etkisi ve sektöre katkısının, bu modelin uygulanması ile anlam kazanacağını

düşünülmüştür. Bu kapsamda çalışma ile uzaktan çalışmanın çalışan performansına ne derece etki ettiği araştırılmaktadır.

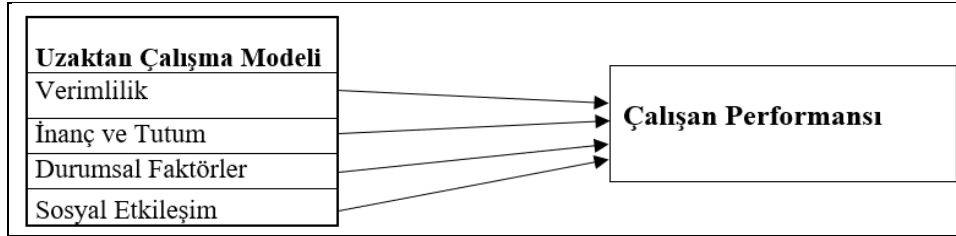
4.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada verilerin analizleri için SPSS 22.0 sürüm programından faydalanılacaktır. Araştırma verilerini değerlendirebilmek amacı ile tanımlayıcı istatistiklerinin ortalamaları, frekansları, standart sapmaları ve yüzdeleri kullanılacaktır. Devamlı değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerinde ise, ortalama \pm standart sapmalar kullanılmış, Kategorik değişkenlerdeyse yüzde ve sayı olarak ifade edilir. Devamlı olarak elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak “*Skewness, Kurtosis değerleri ve Kolmogrov-Smirnov*” testi kullanılarak normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiş ve verilerin normal dağıldığı tespit edildi. Normal dağılıma uyum sağlayan niceliksel verilerin değerlendirilmesindeyse “*bağımsız örneklemelerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*” testi kullanılmıştır. İleri düzey analizlerde ise “*post hoc testlerden Bonferroni testi ve Kruskal Wallis Testi*” grupların arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklanmış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada aynı zamanda regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkiyi kullanarak bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl tahmin edilebileceğini belirlemek için istatistiksel bir yöntemdir. Genel olarak, regresyon analizi, bağımlı değişkenin (*tahmin etmek istediğimiz değişken*) bir veya daha fazla bağımsız değişkene (*tahmin edici değişkenler*) bağlı olduğu varsayımına dayanır. Regresyon analizinde, bağımlı değişkenin sürekli bir ölçüm olduğu durumlarda kullanılır. Bu analiz türü, ilişkiyi tanımlayan bir regresyon denklemi oluşturur ve bu denklemin parametrelerini tahmin eder. Bu parametreler, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirler. Regresyon analizi, gelecekteki değerleri tahmin etmek veya değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılabilir.

4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli oluşturulurken “*uzaktan çalışma modeli*” ile “*çalışan performansı*” arasındaki ilişkinin ölçülmesi esas alınmıştır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Uzaktan çalışma modellerinden biri olan hibrit çalışma şeklinin çalışan performansı üzerine etkisi analizinde hipotezlerimizi oluştururken; uzaktan çalışma modeli ölçeğinde olan alt hipotez olarak kullandığımız; verimlilik, inanç ve tutum, durumsal faktörler ve sosyal etkileşim faktörlerinin ayrı ayrı çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla;

- H1: Uzaktan çalışanların verimliliğinin çalışan performansı üzerine etkisi vardır.
- H2: Uzaktan çalışanların inanç ve tutumlarının çalışan performansı üzerine etkisi vardır.
- H3: Uzaktan çalışanların durumsal faktörlerinin çalışan performansı üzerine etkisi vardır
- H4: Uzaktan çalışanların sosyal etkileşimlerinin çalışan performansı üzerine etkisi vardır.
- H5: Uzaktan çalışma modelinin çalışan performansı üzerine etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni Türkiye’de uzaktan çalışma şekline geçiş yapan tüm Telekomünikasyon şirketlerinin tamamıdır. Bu evrenin tamamına ulaşmanın zorlukları nedeniyle %95 güvenilirlik sınırları dâhilinde %5’lik bir hata oranına göre İstanbul Anadolu yakasındaki telekomünikasyon şirketinin genel müdürlük çalışanlarına uygulanmıştır. Telekomünikasyon şirketinin İstanbul Anadolu yakasındaki genel müdürlüğünde yaklaşık 325

kişi uzaktan çalışmaktadır. Uzaktan çalışan 325 kişiye ulaşılmaya çalışılmış, ancak araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 179 kişiye anket uygulanmıştır. Örneklem boyutu hesaplamada hata payı %5, güven düzeyi %95 olarak değerlendirildiğinde;

$$n = \text{Örnek boyutu} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

z : t-tablosundan, belirli güven düzeyinde (genellikle %95) “sonsuz”serbestlik derecesindeki değer (%95 için t-tablo değeri=1.96’ dır).

N : Evrendeki birey sayısı (325)

n : Saptanacak minimum örnek büyüklüğü

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,5)

(1-p) : İncelenen olayın görülmeme olasılığı (0,5)

e : Standart sapması (0,05)

$n = (1.96)^2 \times 0,5(1-0,5)/(0,05) / 1 + ((0,05)^2 \times (0,5)(1-0,5)/ (0,05)^2 325 = 176$ örneklem boyutunun olması gereken sayıdır.

Ölçek uygulaması 01.09.2023 - 31.09.2023 tarihleri arasında elden ve mail yoluyla katılımcılara iletilmiştir. Ancak uzaktan çalışma uygulaması kişilere ulaşma konusunda zorluk yaşanmasına neden olmuştur. Araştırma İstanbul Anadolu yakasındaki telekomünikasyon şirketinin genel müdürlük çalışanlarına uygulanması yönü ile sınırlı kalmıştır. Telekomünikasyon şirketinin genel müdürlük binalarında çalışanlarının çoğunluğu uzaktan çalışma esasına göre çalışmaktadır. Örneğin bir telekomünikasyon şirketinde, yönetici, müdür ve üstü kişiler haftada iki gün ofise gitmek zorunda olup, diğer çalışanlar ise birimlerin özelliklerine göre ofisten yada uzaktan olacak şekilde değişiklik gösterse de çoğunlukla uzaktan çalışmaktadır. Yine araştırma uygulandığı zaman aralığı ile uygulandığı sektör ile sınırlıdır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmı ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama araçlarından biri olan anket tekniği kullanılmış ve ilgililerden anketleri manuel doldurmaları istenmiştir. Ölçeğin uzaktan çalışma modeli Ülkü Mükellef’in Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi “*Uzaktan çalışmada verimlilik: Zonguldak devlet okullarında bir araştırma*” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Mükellef ölçeği, Neufeld ve Fang (2005) makalesinde uygulaması yapılan modelin ifadelerinden ve Berkün (2012) tele çalışma ölçeğinde yer alan ifadelerinden 31 tutum ifadesini alarak 57 madde oluşturmuştur.

Ankette yer alan 57 ifade ana başlıklar altında uzaktan çalışmayı etkileyen başarı faktörleri olan verimlilik, durumsal faktörler, inanç ve tutumlar ve sosyal faktörler olarak gruplandırılmıştır. Ölçeğin ikinci kısmı olan çalışan performans ölçeği ise Sevgi Batuk’un Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, “*The Relationships between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Ratednb Performance and the Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment*” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Suliman (2001) tarafından hazırlanan “*Job Performance*” ölçeği de araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçeğin orijinali Farh vd. (1991) tarafından hazırlanmış olup, toplam 19 ifadelik bir ölçeğe dönüştürmüştür. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Batuk tarafından 2 uzman kişi ile yapılmış olup, ölçeğinin alfa güvenirlik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin Türkçe uyarlanmasının çalışma kapsamında kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Ölçekteki 3 ifade birbirine benzediği için çıkarılmış ve 16 tane ifade dâhil edilmiştir.

Ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcının demografik özelliklerini açıklayan 8 soru yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise uzaktan çalışma modelini açıklayan verimlilik, durumsal faktörler, inanç ve tutumlar ile sosyal faktörleri içeren toplam 57 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcının uzaktan çalışmaya yönelik tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise çalışan performans ölçeği ile ilgili 16 soru bulunmaktadır. Ölçek gönüllülük esasına uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçek 5'li Likert ölçek türünde hazırlanmıştır. Buna göre; katılımcılara kendilerine uygun olan aşağıdaki seçeneklerden (ifadelerden) birini işaretlemesi istenmiştir.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum,
- (2) Katılmıyorum,
- (3) Kararsızım,
- (4) Katılıyorum,
- (5) Kesinlikle katılıyorum

4.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma ile elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular sırasıyla açıklanacaktır. Ancak öncelikle bu bulguların geçerlik ve güvenilirliğinin kısaca ortaya konması bulguların değeri açısından açıklayıcı olacaktır. Bu kapsamda ilk olarak ölçeğin güvenilirlik ve KMO analizi ele alınacaktır.

Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmeyi amaçladığı şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Ölçeğin sosyal bilimlerde Cronbach Alpha (α) katsayısına göre güvenilirlik değerlendirme aralıkları şu şekildedir (İslamoğlu ve Alnıçık, 2013:278);

- $0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,41 < \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür,
- $0,61 < \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir,
- $0,81 < \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Uzaktan Çalışma ölçeğinin 57 maddesi, Çalışan Performans Ölçeğinin 16 maddesi ve Genel Ölçek maddelerinin (73 madde) güvenilirlik kat sayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Güvenirlik Analizi

	Cronbach Alfa (α) Kat Sayısı	İfade Sayısı (N)
Uzaktan Çalışma Ölçeği	0,886	57
Çalışan Performans Ölçeği	0,865	16
Ölçek Geneli	0,873	73

Genel Ölçek Cronbach Alfa (α) 0,873 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Tablo 3'de araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özellikleri betimsel olarak istatistiksel dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3. Sosyo Demografik Özellikler

Değişken	Özellikler	Sayı (n)	Frekans (%)
Yaş	18-25	11	6,1%
	26-35	62	34,6%
	36-50	102	57,0%
	50 ve üzeri	4	2,2%
	Toplam	179	100%
Cinsiyetiniz	Kadın	89	49,7%
	Erkek	90	50,3%
	Toplam	179	100%
Eğitim Seviyeniz	Lise	21	11,7%
	Ön Lisans	42	23,5%
	Lisans	102	57,0%
	Yüksek Lisans	14	7,8%
	Toplam	179	100%

Medeni Durumunuz	Bekar	88	49,2%
	Evli	91	50,8%
	Toplam	179	100%
Ne Kadarır İş Hayatı İçindesiniz	1-5 (Yıl)	26	14,5%
	6-10 (Yıl)	46	25,7%
	11-15 (Yıl)	74	41,3%
	16 ve üstü (Yıl)	33	18,4%
	Toplam	179	100%
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-5 (Yıl)	33	18,4%
	6-10 (Yıl)	43	24,0%
	11-15 (Yıl)	79	44,1%
	16 ve üstü (Yıl)	24	13,4%
	Toplam	179	100%
Kurumdaki Göreviniz	İdari Personel	20	11,2%
	Teknik Personel	24	13,4%
	Uzman Yrd./Uzman	94	52,5%
	Mühendis	4	2,2%
	Yönetici	23	12,8%
	Müdür	8	4,5%
	Müdür Üstü	3	1,7%
	Diğer	3	1,7%
	Toplam	179	100%
Uzaktan çalışma ile ilgili detaylı bilginiz var mı?	Evet	132	73,7%
	Hayır	47	26,3%
	Toplam	179	100%
Daha önce uzaktan çalıştınız mı?	Evet	73	40,8%
	Hayır	106	59,2%
	Toplam	179	100%

Çalışma kapsamında kişilerin yaş dağılımına baktığımızda 18-25 yaş aralığı 11 kişi (6,1%), 26 ile 35 yaş aralığı 62 kişi (34,6%), 36 ile 50 yaş aralığı 102 kişi (57,0%), 50 ve üzeri yaş aralığı 4 kişi (2,2%) olarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına baktığımızda Kadın katılımcılar 89 kişi (49,7%) ve Erkek katılımcıların sayısı ise 90 (50,3%) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımına baktığımızda Lise 21 kişi (11,7%), Ön Lisans 42 kişi (23,5%), Lisans 102 kişi (57,0%) ve Yüksek Lisans 14 kişi (7,8%) olarak bulunmuştur. Medeni durum değişkenine göre dağılımlarına baktığımızda bekâr katılımcıların kişi sayısı 88 (49,2%) ve evli olan kişi sayısının 91 (50,8%) olduğu bulunmuştur. Ne kadardır iş hayatı içindesiniz 1-5 Yıl olan kişi sayısı 26 (14,5%), 6-10 yıl olan kişi sayısı 46 (25,7%), 11-15 yıl olan kişi sayısı 74 (41,3%) ve 16 ve üzeri olan kişi sayısı 33 (18, %) olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımlarına baktığımızda 1-5 Yıl 33 kişi (18,4%), 6-10 Yıl 43 kişi (24,0%), 11-15 Yıl 79 kişi (44,1%) ve 16 ve üstü Yıl 24 kişi (13,4%) olduğu bulunmuştur. Kurumdaki görevlerine göre katılımcılarına dağılımlarına baktığımızda idari personel 20 kişi (11,2%), Teknik personel 24 kişi (13,4%), Uzman Yrd./Uzman 94 kişi (52,5%), Mühendis 4 kişi (2,2%), Yönetici 23 kişi (12,8%), Müdür 8 kişi (4,5%), Müdür Üstü 3 kişi (1,7) ve diğer görevlerde bulunan kişilerin dağılımları 3 kişi (1,7) olarak tespit edilmiştir.

Uzaktan çalışma ile ilgili detaylı bilginiz var mı? Sorusuna evet cevabı veren katılımcı sayısı 132'dir. Hayır cevabını verenlerin sayısı ise 47 olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda daha önce uzaktan çalıştınız mı? Sorusunda evet cevabını veren kişi sayısı 73, hayır cevabı verenlerin kişi sayısı ise 106 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. Uzaktan Çalışma Modeli ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar Yaş	N	S.O.	χ^2	Sd.	p
Durumsal Faktörler	18-25	11	45,38	0,357	4	0,654
	26-35	62	65,21			
	36-50	102	41,15			
	50 ve üzeri	4	28,13			
İnanç ve Tutumlar	18-25	11	49,41	0,372	5	0,028*
	26-35	62	72,10			
	36-50	102	42,13			
	50 ve üzeri	4	25,19			
Sosyal Faktörler	18-25	11	46,50	0,440	4	0,014*
	26-35	62	69,14			
	36-50	102	44,21			
	50 ve üzeri	4	25,17			
Verimlilik	18-25	11	47,42	0,451	4	0,012*
	26-35	62	71,10			
	36-50	102	42,51			
	50 ve üzeri	4	29,13			

Tablo 4’de anlaşılacağı üzere, uzaktan çalışma modeli ölçeği alt boyut ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile yapılmış olan “*Kruskal Wallis-H*” testi sonucunda yaş düzeyine durumsal faktörler alt boyutu ile aralarındaki istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=,357$; $sd=4$; $p<,654$). İnanç ve tutumlar boyutu ile yaş düzeyi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=,421$; $sd=5$; $p<,028^*$). Sosyal Faktörler boyutu ile yaş düzeyi arasında da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=,440$; $sd=4$; $p<,014^*$). Son olarak verimlilik alt boyutu ile ($\chi^2=,451$; $sd=4$; $p<,012^*$) anlamlı sonuç bir sonuç vardır. Bu durumda yaş düzeyinde katılım sağlayan katılımcıların ölçekte belirtilen uzaktan çalışmada kullanılan meteryallerin ve ortamın (durumsal faktörlerinin) yaş düzeylerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. İnanç ve tutum boyutunda yaş düzeyi arttıkça uzaktan çalışmadaki inanç ve tutumlar da artmaktadır. Sosyal faktör boyutunda yaş düzeyi arttıkça uzaktan çalışmadaki sosyal faktörler de artmaktadır. Verimlilik alt boyutunda yaş düzeyi arttıkça uzaktan çalışmadaki verimlilik düzeyi de artmaktadır.

Tablo 5. Uzaktan Çalışma Modeli ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	p
Durumsal Faktörler	Erkek	90	35,14	06,17	1.321	0.012*
	Kadın	89	33,20	07,02		
Sosyal Faktörler	Erkek	90	42,19	05,20	1.420	0.514
	Kadın	89	41,30	05,19		
İnanç ve Tutumlar	Erkek	90	46,17	06,12	1.050	0.021*
	Kadın	89	45,20	06,14		
Verimlilik	Erkek	90	49,20	06,20	1.119	0.009*
	Kadın	89	45,22	07,05		

Tablo 5’de görüldüğü gibi, uzaktan çalışma modeli ölçeği alt boyutları ve cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi ile incelenmesi neticesinde grupların arasındaki farkın istatistiksel olarak pozitif olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle, yalnızca alt boyutların cinsiyet değişkeni ile birbirlerinden ayırt edici seviyede ayrıldığı görülmektedir. Durumsal faktörler ($t(179)=1.321$; $p<0.05$), sosyal faktörler ($t(179)=1.420$; $p<0.05$) İnanç ve Tutumlar ($t(500)=1.050$; $p<0.05$) ve verimlilik ($t(500)=1.119$; $p<0.05$) üstünde grupların arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Uzaktan Çalışma Modeli ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	ss	F	p
Durumsal Faktörler	Lise	21	11,14	05,12	1.172	0.004**
	Ön Lisans	42	12,13	11,21		
	Lisans	102	52,10	10,23		
	Yüksek Lisans	14	10,35	18,21		
Sosyal Faktörler	Lise	21	11,14	09,12	-1.425	0.224
	Ön Lisans	42	11,13	12,09		
	Lisans	102	55,23	10,14		
	Yüksek Lisans	14	10,12	20,24		
İnanç ve Tutumlar	Lise	21	11,112	4,34	1.251	0.005**
	Ön Lisans	42	11,09	5,10		
	Lisans	102	44,21	4,58		
	Yüksek Lisans	14	10,20	5,60		
Verimlilik	Lise	21	10,11	5,34	1.110	0.007**
	Ön Lisans	42	13,09	5,12		
	Lisans	102	46,21	5,40		
	Yüksek Lisans	14	09,13	5,51		

Tablo 6’te görüldüğü gibi uzaktan çalışma modeli ölçeği alt boyutlarından durumsal faktörler alt boyutu ile eğitim durumuna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=1.172$; $p<0.04^{**}$). Sosyal faktörler alt boyutu ise eğitim durumuna göre anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($F=-1.425$; $p<0.224$). İnanç ve Tutumlar alt boyutu ise eğitim durumuna göre anlamlı yönde etki ettiği bulunmuştur ($F=1.251$; $p<0.05^{**}$) ve son olarak da verimlilik alt boyutu ise eğitim durumuna göre anlamlı yönde etki ettiği bulunmuştur ($F=1.110$; $p<0.07^{**}$).

Tablo 7. Uzaktan Çalışma Modeli ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Durum Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	S.O.	χ^2	Sd.	p
Durumsal Faktörler	Evli	88	30,14	2,151	4	0,013*
	Bekar	91	51,10			
Sosyal Faktörler	Evli	88	44,12	2,142	5	0,008*
	Bekar	91	48,15			
İnanç ve Tutumlar	Evli	88	34,13	2,220	5	0,123
	Bekar	91	49,12			
Verimlilik	Evli	88	36,21	2,212	4	0,122
	Bekar	91	41,14			

Tablo 7’de anlaşılacağı üzere, uzaktan çalışma modeli ölçeği alt boyut ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile yapılmış olan “*Kruskal Wallis-H*” testi sonucunda medeni durum düzeyine göre durumsal faktörler alt boyutu ile aralarındaki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=2,151$; $sd=4$; $p<0,013^*$). Sosyal faktörler boyutu ile medeni durum düzeyi arasında da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=2,142$; $sd=5$; $p<0,008^*$). İnanç ve tutumlar alt boyutu ile de ($\chi^2=2,220$; $sd=5$; $p<0,123$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir ve son olarak verimlilik alt boyutu ile de ($\chi^2=2,212$; $sd=5$; $p<0,122$) anlamsız bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Uzaktan Çalışan Kişilerin Verimliliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hata	β	t	P	R ²
Verimlilik	52,021	2,061		22,521	0.000	
Çalışan Performansı	0,121	0,018	0,071	6,352	0.000	0.071

Tablo 8’de anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Modelde, verimlilik bağımsız değişken olup bağımlı değişken olan çalışan performansının yordama durumunun incelemesi yapılmıştır. Bağımsız değişken modelin %8’in açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,071$). Verimlilik bağımsız değişkeninin ($\beta=0,260$; $p<0.01$) çalışan performansına istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin, çalışan performansında pozitif yönlü bir etki yarattığı görülmektedir. Başka bir deyişle, kişinin uzaktan çalışmada verimlilik derecesi arttıkça çalışan performansında da artış meydana gelmektedir.

Tablo 9. Uzaktan Çalışan Kişilerin İnanç ve Tutumların Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
İnanç ve Tutumlar	41,020	2,121		21,452	0.000	
Çalışan Performansı	0,125	0,024	0,272	5,420	0.000	0.086

Tablo 9’de anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Modelde, inanç ve tutumlar bağımsız değişken olup bağımlı değişken olan çalışan performansının yordama durumunun incelemesi yapılmıştır ($R^2=0,086$). İnanç ve tutumlar bağımsız değişkeninin ($\beta=0,272$; $p<0.01$) çalışan performansına istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin, çalışan performansına pozitif yönlü bir etki yarattığı görülmektedir. Başka bir deyişle, uzaktan çalışmada kişinin inanç ve tutumları arttıkça, çalışan performansında da artış meydana gelmektedir.

Tablo 10. Uzaktan Çalışan Kişilerin Durumsal Faktörler Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
Durumsal Faktörler	45,022	2,150		28,351	0.000	
Çalışan Performansı	0,130	0,034	0,294	7,325	0.000	0.082

Tablo 10’da anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Modelde, durumsal faktörler bağımsız değişken olup bağımlı değişken olan çalışan performansının yordama durumunun incelemesi yapılmıştır ($R^2=0,082$). Durumsal faktörler bağımsız değişkeninin ($\beta=0,294$; $p<0.01$) çalışan performansına istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin, çalışan performansına pozitif yönlü bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, kişinin uzaktan çalışmada durumsal faktör boyutu arttıkça, çalışan performansında da artış meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Uzaktan Çalışan Kişilerin Sosyal Faktörlerin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hata	B	t	P	R ²
Sosyal Faktörler	53,061	2,322		22,425	0.000	
Çalışan Performansı	0,127	0,032	0,264	7,229	0.000	0.089

Tablo 11’de anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Modelde, sosyal faktörler bağımsız değişken olup bağımlı değişken olan çalışan performansının yordama durumunun incelemesi yapılmıştır ($R^2=0,089$). Sosyal faktörler bağımsız değişkeninin ($\beta=0,264$; $p<0.01$) çalışan performansına istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin, çalışan performansına pozitif yönlü bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, kişinin uzaktan çalışmada sosyal faktör boyutu arttıkça, çalışan performansında da artış meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Uzaktan Çalışan Kişilerin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi

Model	B	Standart Hata	β	t	P	R ²
Uzaktan Çalışma	35,061	2,110		29,223	0.000	
Çalışan Performansı	0,114	0,042	0,251	7,521	0.000	0.078

Tablo 12’de anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Modelde, uzaktan çalışma bağımsız değişken olup bağımlı değişken olan çalışan performansının yordama durumunun incelemesi yapılmıştır ($R^2=0,078$). Uzaktan çalışma bağımsız değişkeninin ($\beta=0,251$; $p<0.01$) çalışan performansına istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin, çalışan performansını pozitif yönlü bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, kişinin uzaktan çalışması arttıkça, çalışan performansında da artış meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ

Son yıllarda teknolojik gelişmeler ve iletişim araçlarının ilerlemesi, iş dünyasında dönüşümü tetiklemiş ve çalışma modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Uzaktan çalışma, bu değişimlerin en belirgin örneklerinden biridir. Geleneksel ofis ortamlarının yerini alan uzaktan çalışma modelleri, çalışanların esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi gibi avantajlara sahip olmasını sağlamıştır. Ancak, uzaktan çalışmanın faydaları ve olumsuzlukları hakkındaki tartışmalar devam etmektedir. Uzaktan çalışmanın, çalışan performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin hangi faktörlere bağlı olduğu konusu önemli bir araştırma alanıdır.

Uzaktan çalışma modeli, çalışanların mekâna bağımlılığını azaltarak işlerini yürütebildikleri bir çalışma şeklidir. Bu modelde, çalışanlar evlerinden veya farklı bir uzaktan çalışma merkezinden çalışma imkânına sahiptirler. Bununla birlikte, bazı organizasyonlar hibrit bir çalışma modelini tercih etmektedir. Hibrit çalışma modeli, çalışanlara hem uzaktan çalışma hem de ofis ortamında çalışma seçeneği sunmaktadır. Bu model, çalışanların esneklikten yararlanırken aynı zamanda yüz yüze etkileşim ve iş birliği fırsatlarından da faydalanmalarını sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma (hibrit) modelinin çalışan performansına etkisi, birçok faktörü içermektedir. Uzaktan çalışmanın alt boyutları olan Verimlilik, İnanç ve Tutum, Durumsal Faktörler ve Sosyal Etkileşim incelendiğinde; iş-yaşam dengesi, moral-motivasyon, iletişim, iş birliği, sosyalleşme, zaman kullanımı ve çeşitlilik gibi vb. unsurlar, uzaktan çalışmanın performans üzerindeki etkisini belirleyebilir. Bu nedenle, uzaktan çalışmanın çalışanların performansını nasıl etkilediğini anlamak, şirketlerin çalışma modellerini optimize etmeleri ve çalışanlarına en iyi deneyimi sunmaları açısından önemlidir.

Öncelikle, uzaktan çalışma (hibrit) modeli, çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirme potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, evden çalışma seçeneği sayesinde trafik, yolculuk süresi ve taşıma maliyetleri gibi stres faktörlerinden kurtulmaktadır. Bu durum çalışanların daha dinlenmiş ve enerjik olmalarını sağlamakta ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. İkinci olarak, uzaktan çalışma (hibrit) modeli, çalışanların motivasyonunu artırma potansiyeline sahiptir. Bu çalışmada, çalışanların işe daha motive oldukları ve işlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmiştir. Evden çalışma imkânı, çalışanların çalışma ortamlarını kendilerine göre düzenleyebilmelerini sağlamakta ve bireysel ihtiyaçlara daha fazla odaklanmalarına imkân tanımaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların işe olan ilgisi ve motivasyonu ve verimlilik düzeyleri yükselmektedir. Üçüncü olarak, uzaktan çalışma (hibrit) modeli, işbirliğini ve iletişimi güçlendirebilir. Bu çalışmada, uzaktan çalışmanın iletişimi zorlaştırabileceği endişelerine rağmen, çalışanlar arasında etkili iletişim kanalları kurulduğunu ve işbirliğinin devam ettiği görülmüştür. Gelişmiş iletişim teknolojileri ve çevrimiçi işbirliği araçları, çalışanların birbirleriyle kolayca iletişim kurmasını sağlayarak projeler üzerinde birlikte çalışmayı kolaylaştırmaktadır. Son olarak, uzaktan çalışma (hibrit) modeli, çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından olumlu etkilere sahiptir. Çalışanların coğrafi konumlarındaki sınırlamalar ortadan kalkmış ve şirketler daha geniş bir yetenek havuzuna erişebilmektedir. Bu durum, farklı geçmişlere, becerilere ve bakış açılara sahip çalışanların şirkete katılımını artırmaktadır.

Araştırma bulgularına dayanarak, çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Yaş değişkeni ile uzaktan çalışma modeli alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Durumsal faktörler, inanç ve tutumlar, sosyal faktörler ve verimlilik alt boyutlarının yaş düzeyine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

- Cinsiyet değişkeni ile uzaktan çalışma modeli alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Durumsal faktörler, inanç ve tutumlar, sosyal faktörler ve verimlilik alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.
- Eğitim durumu değişkeni ile uzaktan çalışma modeli alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Durumsal faktörler alt boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği, sosyal faktörler alt boyutunun ise eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. İnanç ve tutumlar ile verimlilik alt boyutlarının da eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Medeni durum değişkeni ile uzaktan çalışma modeli alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Durumsal faktörler ve sosyal faktörler alt boyutlarının medeni durum düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İnanç ve tutumlar ile verimlilik alt boyutlarının medeni durum düzeyine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Ayrıca, çalışan performansı üzerindeki etkileri belirlemek için yapılan regresyon analizleri sonucunda, verimlilik, inanç ve tutumlar, durumsal faktörler ve sosyal etkileşimler alt boyutlarının çalışan performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, uzaktan çalışma şeklinin de çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, araştırma sonucunda uzaktan çalışma modelinin alt boyutlarının farklı değişkenlerle ilişkili olduğu ve çalışan performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları sadece İstanbul Anadolu yakasındaki bir telekomünikasyon şirketi ile sınırlıdır. Araştırmanın farklı sektörler ve örneklem gruplarında uygulanması araştırma sonuçlarının genellenebilmesine katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orijinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Etik Komisyonundan 23/11/2023 tarih ve 2023/9 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 23/11/2023 and numbered 2023/9 was obtained from the Ethics Committee of the University of Sivas Cumhuriyet.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- ACHURCH CONSULTING (2021), “6 Remote Work Models to Consider for Your Organization’s Future”, **Achurch Consulting Corporate Web Page**, 2 Şubat 2021, <https://www.achurchconsulting.com/blog/6-remote-work-models-to-consider-for-your-organizations-future/> (Erişim Tarihi: 11.04.2023).
- AKCA, Meltem ve TEPE KÜÇÜKOĞLU, Mübeyyen (2020), “Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma”, **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, S.8(1), ss.71-81.
- ASLAN, Mustafa, YAMAN, Fatih, AKSU, Ayhan, TOPGÜL, Erbil (2021), “Covid-19 Döneminde Evden Çalışma ve Çalışanların Görev Performansı: Çağrı Merkezi Çalışanlarında Bir Araştırma”, **BMİJ - Business and Management Studies an International Journal**, S.9(4), ss.1255-1269.

- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), “*Performans Yönetimi*”, **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul 2. Baskı.
- BAŞARAN, İbrahim Etem (2000), **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara.
- BATUK, Sevgin (2011), “*The Relationships between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Rated Performance and the Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.
- BORMAN, Walter C. ve MOTOWIDLO, Stephan J. (1997), “*Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*”, **Human Performance**, S.10(Special Issue), ss.67-69.
- CARMELI, Abraham, GILAT, Gershon ve WALDMAN, David (2007), “*The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification Adjustment and Job Performance*”, **Journal of Management Studies**, S.44(6), ss.972-992.
- ÇAKMAK, Ahmet Ferda ve BÜYÜKYILMAZ, Ozan (2021), **Uzaktan Çalışmada Yönetimsel Konular**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- DAVIS, Julie (2020), “*Tips to Stay Connected and Maintain Your Organization’s Culture Virtually*”, **Achurc Consulting**, <https://www.achurchconsulting.com/blog/tips-to-maintainorganizational-culture-virtually> (Erişim Tarihi: 10.04.2023).
- DELOITTE (2020a), “*Covid-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri*”, **Deloitte Corporate Web Page**, <https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/tr/documents/human-capital/covid-19-calisanlarave-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2023).
- DELOITTE (2020b), “*Covid 19 İşletmelere Olan Finansal Etkileri ve Çözüm Önerileri*”, **Deloitte Corporate Web Page**, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelereolan-finansal-etkileri.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2023).
- DELOITTE (2020c), “*İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*”, **Deloitte Corporate Web Page**, <https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/tr/documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calismasisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2023).
- ERDAYI, Utku (2019), “*Emek Piyasalarında Esneklik ve Güvence Arasındaki Ütopik Denge: Esneklik - Güvence Dengesi Yaklaşımı*”, **Kamu Politikalarına Sosyal Bakış** (Ed. Şeren Kurular, Gamze Yıldız), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.45-72.
- GÖKTEPE AYDIN, Esra (2020), “*Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması*”, **Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences**, S.6(26), ss.630-638.
- ILO (2020), “*Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma*”, **ILO Kurumsal Web Sitesi**, www.ilo.org/publns (Erişim Tarihi: 05.04.2023).
- KAYA, Nihat ve KESEN, Mustafa (2014), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, **Ekev Akademi Dergisi**, S.18(58), ss.97-122.
- KESEN, Mustafa (2015), “*Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü*”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6(2), ss.535-562.
- KICIR, Başak (2019), “*Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.21(1), ss.173-196.
- MAKARIUS, Erin E., LARSON, Barbara Z., VROMAN, Susan R. (2021), “*What is Your Organization’s Long-Term Remote Work Strategy?*”, **Harvard Business Review** (E-Article), <https://hbr.org/2021/03/what-is-yourorganizations-long-term-remote-work-strategy> (Erişim Tarihi: 13.08.2023).
- MÜKELLEF, Ülkü (2022), “*Uzaktan Çalışmada Verimlilik: Zonguldak Devlet Okullarında Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- ÖZTÜRKOĞLU, Yücel (2013), “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”, **Beykoz Akademi Dergisi**, S.1(1), ss.109–129.
- SADYKOVA, Guzel ve TUTAR, Hasan (2014), “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, **İşletme Bilimi Dergisi**, S.2(1), ss.1-16.
- SOWIERSZENKO, Magda (2020), “Different Remote Setups: Hybrid, Split, or Fully Remote Team - Which One Are You?”, **Remote-How Corporate Web Page**, <https://remote-how.com/blog/remote-team-setups> (Erişim Tarihi: 11.04.2023).
- TAŞTAN, Kürşat (2021), **Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2002), “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.15-30.
- TİRYAKİ, Hamit (2016), “Yeni Bir Esnek Çalışma Modeli: Uzaktan Çalışma”, **Lebib Yalın Mevzuat Dergisi**, S.151, ss.1-18.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle (2003), “Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a Study in Canada”, **Canadian Journal of Communication**, S.28(4), ss.461-478.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle ve THOMSIN, Laurence (2012), “Telework and Mobile Working: Analysis of its Benefits and Drawbacks”, **International Journal Work Innovation**, S.1(1), ss.100-113.
- TURAN, Başak Özer (2019), “Enformasyon Teknolojisiyle Evden Çalışma: Türkiye’de Hizmet Sektörü Üzerinden Bir İnceleme”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TURUNÇ, Ömer (2010), “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.11(1), ss.251-269.
- YILDIZ, Oktay, DAĞDEVİREN, Metin ve ÇETİNYOKUŞ, Tahsin (2008), “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, S.23(1), ss.239-248.

