



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

UZAKTAN ÇALIŞMA YÖNTEMİNİN MENTAL İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PROSOSYAL MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF PROSOCIAL MOTIVATION IN THE EFFECT OF REMOTE WORKING METHOD ON MENTAL WELL-BEING

Meriç Esat BEBİTOĞLU⁽¹⁾

Öz: 1970'lerdeki petrol krizi ile konuşulmaya, Bangemann Raporu'nun (1994) Avrupa Birliği'ne tavsiye etmesiyle uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma, Covid-19 salgınıyla birlikte tavsiyeden çok, küresel boyutta kaçınılmaz bir zorunluluğa dönüşmüştür. Salgın koşullarının beraberinde getirdiği izolasyon ve mesafe zorunluluğunun ortadan kalkmasıyla birlikte uzaktan çalışma zorunluluğu da ortadan kalkmıştır. Salgının sona ermesiyle birlikte işletmeler, girişimciler ve kendi kararını verebilen kimi çalışanlar için zorunluluktan tercihe dönüşen uzaktan çalışma halen yaygın ve geçerli olan bir çalışma yöntemidir. Zorlu salgın deneyiminden sonraki dönemde çalışanların uzaktan çalışma yöntemiyle ilgili düşünceleri ve bu olgunun yaşamlarını nasıl etkilediği araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Karantina sürecinin bireyselliği beraberinde getirmesi doğalmış gibi görünse de salgının çetin koşullarından yardımlaşarak, başkalarına katkı sağlayarak birlikte kurtulmak düşüncesinin prososyal motivasyonu geliştirdiği düşünülebilir. %85'i hizmet, %15'i üretime dayalı sektörlerde istihdam edilen 224 katılımcı ile gerçekleştirilen bu araştırma uzaktan çalışma yönteminin mental iyi oluş üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde prososyal motivasyonun aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bir başka deyişle çalışma, uzaktan çalışma yönteminin ne kadar benimsendiğini ve çalışanın ruh sağlığı ve başkalarına yardım etme motivasyonu da dahil olmak üzere toplumsal yaşam üzerindeki izdüşümünün belirlenmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Yapılan anket çalışmasıyla birlikte, kullanılan ölçeklerle de uyumlu olarak, prososyal motivasyonun kişinin mental iyi oluş durumu üzerinde etkili olduğu ve genel olarak uzaktan çalışmanın araştırmaya katılan çalışanların yaşamını olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Mental İyi Oluş, Prososyal Motivasyon, Sanal İş, Sanal Çalışma

Abstract: The concept of remote working, which emerged during the 1970s oil crisis and was subsequently endorsed by the Bangemann Report (1994) for the European Union, has evolved into an imperative of global proportions, superseding its original status as a mere recommendation in the wake of the outbreak of the Covid-19 pandemic. With the lifting of the isolation and distancing requirements imposed by the pandemic, the obligation to work remotely has likewise come to an end. In the post-pandemic era, remote working has evolved from a necessity to a preference for businesses, entrepreneurs and some employees with the autonomy to make their own decisions. This paradigm shift signifies that remote working remains a prevalent and valid working method. The primary focus of the research is on employees' perceptions of remote working method following the challenging pandemic period, and how this shift has affected their lives. While the notion of quarantine engendering individualism may appear intuitive, it can be hypothesised that the concept of

⁽¹⁾ Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; meric.bebitoglu@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5013-913X

Geliş/Received: 24-04-2025; Kabul/Accepted: 17-11-2025

collectively surviving the arduous conditions of the pandemic through mutual assistance and contribution fosters prosocial motivation. The present study, which was conducted with 224 participants who were primarily employed (85%) in service-producing enterprises and (15%) in production-based sectors, aims to reveal the effect of telecommuting on mental well-being and the mediating role of prosocial motivation on this effect. *To summarise, the objective of the present study is twofold. Firstly, it seeks to ascertain the extent to which remote working is adopted, and secondly, to determine its impact on social life, including the mental health of employees and their motivation to assist others. In accordance with the scales employed in the survey, it was determined that prosocial motivation exerts an influence on the mental well-being of the individual, and that, in general, remote working has a positive impact on the lives of the employees participating in the study. A study was conducted on remote workers and their perceptions of self-efficacy and social support, within the crisis environment created by the outbreak of the novel Covid-19.*

Keywords: Remote Working, Mental Well-being, Prosocial Motivation, Virtual Business, Virtual Work

JEL: M12, M14, M54

1. Giriş

2019 yılında başlayan Covid-19 salgınıyla birlikte bir zorunluluk olarak insanların yaşamının bir parçası haline gelen uzaktan çalışma olgusunun temelleri aslında uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. 1994 yılında yayınlanan ve Bangemann Raporu olarak da bilinen küresel bilgi raporunda (European Commission, 1995) uzaktan çalışma ve uzaktan öğrenme Avrupa Birliği'ne önerilen 10 temel konu arasında yer almıştır. Oluşan farkındalıkla birlikte ilk örneklerden biri olarak küresel bilişim şirketi IBM'in yanı sıra, çip ve yonga üreticisi Intel şirketinin de 2000'li yılların başında uzaktan çalışmaya 5,4 milyon sterlin yatırım yaptığı bilinmektedir (Bebitoğlu, 2003).

Yıllar içerisinde uzaktan çalışma trafiği azaltma (Asgari ve Jin, 2018; Lachapelle, Tanguay ve Neumark-Gaudet, 2018; Shabanpour, Golshani, Tayarani, Auld ve Mohammadian, 2018), işle ilgili seyahatleri azaltma (Mokhtarian, Collantes ve Gertz, 2004) ve emisyon hacmini düşürme gibi çevresel etkilerle anılırken salgın dönemiyle birlikte zamanın kullanımı, sosyalleşme, iş yaşam dengesi, mental iyi oluş ve başkaları için fayda sağlama (prososyal motivasyon) gibi insana ait değerler bakımından da incelenmeye başlanmıştır. Öncelikle bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı için, son derece yararlı bir uygulama gibi algılanan uzaktan çalışma, zaman ilerledikçe, bazı dezavantajlarının ve hatta zararlarının ortaya çıkmasıyla birlikte tartışılır hale gelmiştir. Oysa uzaktan çalışma daha fazla iş özerkliği ve morali, daha iyi iş-yaşam dengesi ve günlük faaliyet programlarındaki zamansal ve mekânsal kısıtlamaların hafifletilmesi gibi başka faydalar da sağlamaktadır (Pendyala, Goulis ve Kitamura, 1991; Baruch, 2000; Pérez, Sánchez ve de Luis Carnicer, 2002). Yeni çalışma biçimleri, esnek olma ve değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama ihtiyacı nedeniyle, çağdaş kuruluşlarda ortaya çıkan ve hızla gelişen bir eğilimdir (Charalampous, Grant, Tramontano ve Michailidis, 2019). Geleneksel iş yerinin dışında uzaktan ve/veya hibrit (karma, melez) yöntemle çalışmak, yeni teknolojiler, yapay zekâ ve dijitalleşme tarafından yönlendirilen çevik ve dinamik çalışma ortamlarına bir cevaptır (Van Steenberghe, Van der Ven, Peeters ve Taris, 2018; Coun, Peters, Blomme ve Schaveling, 2022). Bu kavramlar arasına belirli bir mekân

veya zamandan bağımsız olarak yürütülen sanal iş ve sanal çalışma olgusunu da eklemek mümkündür.

Uzaktan çalışma yönteminin salgından önce ne kadar yaygın olduğu araştırılmaya değer bir konudur. Ülkeler bazında detaylı araştırmalar bulunmamakla birlikte, Covid-19 salgınından önce Amerikalıların en fazla %5'i haftada üç günden fazla evden çalışırken, Nisan 2020 itibarıyla %37'sinin tam zamanlı olarak evden çalıştığı öngörülmektedir (Yang ve diğerleri, 2022). 2020 yılının Nisan ayından sonra salgın koşullarının daha da ağırlaştığı göz önüne alınırsa uzaktan çalışılabilecek her işin özellikle salgının zirveye ulaştığı dönemlerde bu yöntemle dönmek zorunda kaldığını söylemek olanaklıdır. Öte yandan, Hansen, Lambert, Bloom, Davis, Sadun ve Taska (2023) tarafından dil işlemci kullanarak 250 milyondan fazla iş ilanını inceleyerek elde edilen çalışmada 2019'dan 2023'ün başlarına kadar, yeni çalışanların haftada bir veya daha fazla gün uzaktan çalışabileceğini belirten ilanların payı ABD'de üç kattan fazla, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık'ta ise beş veya daha fazla kat arttığını ortaya çıkarmıştır. Smite, Moe, Hildrum, Gonzalez-Huerta ve Mendez, (2023) salgın sonrasında birçok işverenin uzaktan çalışmayı benimsediğini, ancak istifalardan korkarak çalışanları geri dönmeye zorlamayı da göze alamadıklarından söz etmektedir. Uzaktan çalışmanın geleneksel çalışma düzeninden farklı sonuçları olsa da önemli bir alternatif olduğu konusunda giderek artan bir fikir birliği vardır, çalışma yaşamının geleceğinin hibritleştiği ve bu nedenle, çalışanların ortaya çıkan ihtiyaçlarını ve ofisin değişen rolünü daha iyi anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. (Smite, Klotins ve Moe, 2024).

Çalışmamız kapsamında Covid-19 salgınının üzerinden beş yılı aşkın sürenin geçmiş olmasının da etkisiyle uzaktan çalışmanın çalışanın iyi oluşu üzerine etkisinin ne düzeyde olduğu ve bu etki üzerinde prososyal motivasyonun olumlu izlerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Uzaktan çalışma; birlikte çalışma, uzaktan da olsa aynı amaca evrilebilme, motivasyonunun devamını sağlama ve iş birliği gibi konuları adeta zorunlu kılmaktadır. Çoğunlukla bireysel bir çalışma biçimi olmadığı için 'başkalarının yararı, mutluluğu için gönüllü olarak hareket etme' şeklinde özetleyebileceğimiz prososyal motivasyonun uzaktan çalışma ile yakından ilgili olabileceği düşünülmektedir. Uzaktan çalışma yaşamı, mental iyi oluş ve prososyal motivasyonun ilişkilerinin daha önce araştırılmamış olması yönüyle de çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan işe gidip gelme (telecommuting) ilk olarak 1973 yılında işe gidip gelme yerine tele-iletişim ve/veya bilgisayarların ikame edilmesi (Niles, 1994) olarak tanımlanmış ve çalışanları işe gidip gelme yükünden kurtarmak için teknoloji kullanımına odaklanılmıştır (Huws, 1990). Öte yandan Sullivan (2003) terimleri sorguladığı çalışmasında tanıma ilişkin sorunların konuyla ilgili akademik araştırmaları engellediğini ifade ederek, uzaktan çalışma (teleworking) kavramını ofisten uzakta çalışanları kapsayan alternatif bir terim olarak sunmuştur. Daha sonra uzaktan çalışma, 2010 yılında ABD Personel Yönetimi Ofisi tarafından "*bir çalışanın resmi olarak atanmış görevlerini düzenli olarak evinde veya çalışanın ikametgâhına coğrafi olarak uygun diğer yerlerde gerçekleştirdiği iş düzenlemeleri*" olarak tanımlanmıştır (Vega, Anderson ve Kaplan, 2015). Özellikle Nakrošienė, Bučiūnienė ve Goštautaitė (2019) uzaktan çalışmanın farklı özelliklere (nerede ne zaman ve ne

sıklıkta) sahip olduğunu ve bunun da farklı sonuçlara yol açtığını gözlemlemiştir. Günümüzde tele çalışma/uzaktan çalışma terimi genellikle ana ofis dışında bir dizi alternatif konumdan çalışmayı içeren daha geniş bir uzaktan çalışma biçimini ifade etmek için kullanılmaktadır. Yakın ilişkili bir terim olan sanal çalışma, coğrafi dağılım nedeniyle yüz yüze etkileşime girmeyen, bunun yerine teknoloji kullanarak etkileşime giren bireyleri, grupları veya kuruluşları tanımlamak için kullanılmaktadır (Allen, Golden ve Shockley, 2015). Felstead ve Henseke (2017) uzaktan çalışmayı, bilgi işleme ve iletiminin, organizasyonun ana merkezinden uzakta, tamamen veya kısmen, telekomünikasyon bağlantıları aracılığıyla gerçekleştirildiği herhangi bir faaliyet olarak betimlemektedir. Teknolojik araçların kullanımını ve mekânsal uzaklığı ön plana çıkaran bu tanıma sanallikle zamandan ve mekândan bağımsız hale gelmenin yanı sıra esnekliği eklemek yerinde olacaktır.

Batı işgücü piyasası son yıllarda, özellikle de küreselleşme ve artan rekabet ışığında önemli değişikliklere uğramış ve kuruluşları esnek olmaya ve değişikliklere hızla uyum sağlamaya zorlamıştır (Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Troilo, 2023). Çok sayıda kuruluş, yeni teknolojiler, yapay zekâ ve dijitalleşme tarafından yönlendirilen çevik ve dinamik çalışma ortamlarına yanıt olarak esnek çalışma düzenlemelerini benimsemiş ve uygulamaya koymuştur (Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Coun ve diğerleri, 2022). Bu anlamda, uzaktan çalışma uygulamaları 2010 yılından beri istikrarlı ancak yavaş bir şekilde büyümüştür (Tramontano, Grant ve Clarke, 2021). İşyeri dışında çalışma (uzaktan ve hibrit çalışma) bir seçenek olmaktan öteye, yakın gelecekte en yaygın çalışma yöntemi olarak kabul edilebilir (López-Cabarcos, López-Carballeira ve Ferro-Soto, 2025). Uzaktan çalışma yönteminin etkilerinin incelendiği konuların başında trafik ve işgücü hareketliliğinin neden olduğu enerji israfı, karbon emisyonu ve çevresel kirlenme sorunlarıdır. Kylili ve diğerleri (2025) tarafından yapılan çalışmada Avrupa şehirlerinin akıllı enerji bölgelerine dönüşümü için enerji ve çevre sorunlarıyla mücadelede 100 çalışan başına uzaktan çalışma saati başına en az 4,0 litre ulaşım yakıtı ve 7,4 kg karbondioksit tasarrufu sağlanabileceği ortaya konmuştur. McPhail, Chan, May ve Wilkinson (2024) tarafından Covid-19 sonrası uzaktan çalışmanın insanlar, üretkenlik ve gezegen üzerindeki etkisine ilişkin yapılan literatür taramasında ortak temalar ve bulgular arasında cinsiyete dayalı iş bölümü, kurumsal güven ve yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven, işgücü yönetimindeki değişiklikler, sanal iletişim ve iş birliği, karbon emisyonunun azalması ve plastik tüketiminin artması yer almaktadır.

Çevresel etkilerin yanı sıra literatürde uzaktan çalışmanın önemine dikkat çekilen konulardan biri de verimlilik ve performans değerlemesidir. Fortune 500 listesinde yer alan ve çağrı merkezine sahip olan bir firmada yaptıkları çalışmada Emanuel ve Harrington (2024) uzaktan çalışmanın üretkenliği nasıl etkilediğinin yanı sıra bu çalışma yöntemini tercih eden çalışanların ne kadar üretken olduklarını araştırmışlardır. Araştırmaya göre Covid-19'dan önce, uzaktan çalışanlar ofiste çalışanlara göre saat başına %12 daha az çağrı yanıtlamaktaydılar. Ofisler kapatıldıktan sonra verimlilik farkı %4 oranında azalmıştır, bir başka deyişle, daha önce sahada çalışanların çağrı kalitesi ve başarımları düşmüştür. Öte yandan, herkes uzaktan çalışırken bile %8'lik verimlilik farkı devam etmiş ve bu da uzaktaki işlerde negatif seçilime işaret etmiştir. Bir maliyet-fayda analizi, azalan iş gücü devri ve ofis kiralarındaki tasarrufun, uzaktan çalışmanın olumsuz üretkenlik etkisinden daha ağır basabileceğini ancak daha nitelikli çalışanları bulmaya yetmeyebileceğini ortaya koymuştur.

Kuloğlu ve Eğinli (2024) tarafından Türkiye’de yapılan bir nitel araştırmada uzaktan çalışma sisteminin esnek çalışma saatleri ve koşulları nedeni ile çalışanlar açısından motivasyonu olumlu etkileyen çok sayıda özelliğinin bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini olumsuz yönde etkilediği bu anlamda da çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışma sisteminin çalışanların sosyalleşebilmesi açısından, her ne kadar iletişim kanallarını aktif bir biçimde kullanıyor olsalar da aynı ortamda yüz yüze iletişim kurulamadığı için çalışan motivasyonunu da olumsuz etkilediği görülmektedir. Countouris ve Valerio De Stefano (2023) iş kavramının geleceğine ilişkin öngörülerinde ‘kişisel iş ilişkisi’ fikrinin kavramsal sınırlarını araştırmış ve 21. yüzyılın mücadele gerektiren konularını otomasyon, ücreti ödenmemiş cinsiyete dayalı emek, adalet ve ekolojik bir dünyaya geçiş olarak tanımlamıştır. Bu analizde de vurgulandığı gibi uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu avantaj ve dezavantajlar incelenmiştir.

2.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Uzaktan çalışmanın avantajları çalışanlar ve işverenler açısından olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir. Çalışanlar açısından bakıldığında; dijitalleşmenin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, kuruluşlarda işin yapılış şeklini derinden etkilemiş, geleneksel çalışma yöntemlerinin yerini çalışanlara daha fazla özerklik ve sorumluluk sağlayan yeni çalışma yöntemlerinin almasını sağlamıştır (Andrulli ve Gerards, 2023; Monks, Freeney ve Conway, 2023). Bu, çalışanların ne zaman (program), nerede (ofis, ev, işe gidip gelme, çalışma alanları vb.), nasıl (akıllı telefon, e-posta, video konferans) ve ne kadar çalışmaya ihtiyaç duyduklarına veya çalışmak istediklerine karar verme esnekliğine, özerkliğine ve özgürlüğüne sahip olabileceği anlamına gelmektedir (Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Alfes, Avgoustaki, Beauregard, Canibano ve MuratbekovaTouron, 2022; Andrulli ve Gerards, 2023). Redmond ve Brosnan (2025) çalışmalarında, daha fazla uzaktan çalışma kapasitesinden yararlanan Avrupalı çalışanların, uzaktan çalışma esnekliğinde artış yaşamayan benzer çalışanlara göre aşırı eğitilmiş olma olasılıklarının yüzde on puan daha az olduğunu göstermektedir. Ayrıca, aşırı eğitilmiş olma oranındaki düşüşün bir kısmının, çalışanlara eşleşen işleri bulma konusunda daha fazla esneklik sağlayan uzaktan çalışmadan kaynaklanabileceğini öne sürmektedirler. Bu sonuçlara göre; işin gerekleri ile iş görenin yetenekleri arasındaki uyumun uzaktan çalışma ile artış gösterebileceği düşünülebilir.

Öte yandan, yeni çalışma yöntemleri çalışanlara iş akışları, işe gidip gelme süreleri ve iş-yaşam dengesi konularında yardımcı olabilir; bu da performansları, üretkenlikleri, iş tatminleri, işe bağlılıkları ve mental iyi oluşları üzerinde çok olumlu sonuçlar doğurabilir. Tüm bunlar, iş streslerini azaltırken morallerini ve ruh sağlıklarını olumlu etkileyebilir (Cecez-Kecmanovic ve Campbell, 2016; Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Boell, Kotera ve Vione, 2020; Andrulli ve Gerards, 2023). Mental iyi oluş, yalnızca psikopatolojik belirtilerin yokluğu değil; bireyin olumlu duygular deneyimlemesi, yaşamında anlam ve amaç bulması ve sosyal ilişkilerinde işlevsellik göstermesiyle de tanımlanmaktadır (Huppert, 2009; Tennant ve diğerleri, 2007; Matlock ve Langlais, 2025). Bu açıdan mental iyi oluş, daha çok “psikopatolojinin yokluğuna” odaklanan ruh sağlığı kavramından ayrılmakta ve pozitif psikolojinin temel varsayımlarıyla uyumlu biçimde bireyin potansiyelini gerçekleştirmesi, öznel mutluluk ve yaşam doyumunu kapsayan daha geniş bir çerçeve sunmaktadır. Sull, Sull ve Bersin (2020). Covid-19 salgınının etkilerinin en şiddetli görüldüğü dönemde

yaptıkları çalışmada çalışanların, evden veya diğer uzak konumlardan çalıştıklarında eşit derecede üretken olma konusunda giderek daha fazla olanak elde ettiklerini, uzaktan çalışmanın sadece bir avantaj değil, aynı zamanda insanların mutluluğunda ve performansında artış sağlayan bir unsur olduğunu ifade ederken, düşüncelerini bir adım öteye götürerek çalışanların, çalışma saatlerini kendilerine en uygun şekilde yönetme fırsatı buldukları için minnettar olduklarını ifade etmektedir. Dış kaynak kullanımı konusunda da uzaktan çalışmanın küçük firmalar için genel giderlerini önemli ölçüde azaltarak büyük tasarruf sağlanabileceğinin altını çizmektedirler. Uzaktan çalışma yönteminin çalışan performansını olumlu yönde etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt arayan İstanbul'daki bir telekomünikasyon şirketinde 179 katılımcı ile yapılan nicel çalışmada uzaktan çalışma modelinin alt boyutlarının farklı değişkenlerle ilişkili olduğu ve uzaktan çalışmanın çalışan performansını pozitif yönde etkileyebildiği sonucuna varılmıştır (Karaçınar ve Filizöz, 2024).

İşveren açısından avantajlar arasında; uzaktan çalışmanın büyüklük olarak çok daha az fiziki alan kullanımı, geçici olarak kullanılan ortak alanların ortaya çıkışı nedeniyle sahiplik veya kiralama maliyetinde azalma, ısıtma, soğutma gibi diğer işletim giderlerinden tasarruf, işlerin daha hızlı akması ve teknoloji sayesinde daha etkin kontrol yöntemlerinin kullanılabilmesi sayılabilir. Faruque, Talukder, Pranto, Debnath ve Sultana (2024) uzaktan çalışma sisteminin, iş yerlerine bakış açımızdaki büyük değişimin bir sembolü olduğunu; işletmeler uzaktan çalışmaya daha toleranslı davranarak daha küçük bir çalışma alanına sahip olabilecek, daha fazla insan gruplarına erişebilecek, işlerinde ihtiyaç duyulan her şeyi kullanabilecek ve daha kapsayıcı ve çeşitli nitelikte işgücüne katkıda bulunabileceklerini belirtmektedir. Mevcut bulgular, uzaktan çalışmanın trafiğin azalması ve bunun sonucunda çevresel faydalar (Cerqueira, Torgo ve Mozetič, 2020) ve iş ile özel hayatı dengeleme esnekliği (Herrera, De las Heras-Rosas, Rodríguez-Fernández ve Ciruela-Lorenzo, 2022) gibi avantajlarını genel olarak doğrulamıştır.

Uzaktan çalışmanın avantajları aşağıdaki gibi özetlenerek sınıflandırılabilir (Bebitoglu, 2020):

- **Çalışma hayatı:** Esnek çalışma nedeniyle kişiye zamanını planlama olanağı vermektedir. Çalışanlar özel hayat, aile hayatı ve eğitimlerine daha rahat vakit ayırabilmektedirler.
- **Yaşam kalitesi:** Kişi yaşadığı ülkede kalarak başka bir ülkedeki işleri yürütebilmektedir. Böylece ülke dışına çıkmadığından, 'yeni bir yaşama ve kültüre' alışmak zorunluluğu yaşanmamaktadır.
- **Organizasyon yapısı:** Uzaktan çalışma, üretkenliği, rekabeti ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.
- **Çevre ve gelişme:** uzaktan çalışma kişiyi işe değil, işi kişiye getirmektedir. Böylece hem zamandan hem de ofis maliyetlerinden tasarruf edilebilmektedir. Ofise gitme zorunluluğunun olmaması hava kirliliği ve trafik sıkışıklığını azaltmaktadır.

2.3. Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın dezavantajlarını çalışan ve işveren açısından ayrı ayrı irdelemek mümkündür. Covid-19 Salgını sırasında yüz yüze çalışma biçiminden çevrimiçi çalışma biçimine ani geçişin iş yoğunlaştırma, çevrimiçi presenteeism¹, istihdam

¹ Presenteeism terimi; çalışanların hasta, yorgun veya verimsiz olmalarına rağmen iş yerinde bulunmaya devam etmesi durumunu ifade etmektedir. Türkçeye genellikle “fazla işte kalma” ya da “iş yerinde görünürde bulunma” olarak çevrilebilir.

güvensizliği ve evden çalışmanın yeni yollarına zayıf adaptasyon getirdiğini göstermektedir. Bu stres faktörleri, hayati önem taşıyan sosyal ve kişisel kaynakları tüketerek çalışanların bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Adisa, Ogbonnaya ve Adekoya, 2021). Dezavantajlar genellikle düşük iş performansı (Allen ve diğerleri, 2015), iş ve yaşam arasındaki çatışma (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai ve Gao, 2020) olarak özetlenmektedir. Algılanan sosyal izolasyon (Lescarret, Lemercier ve Le Floch, 2022), iş yerinde konsantrasyon sorunları (Ton ve diğerleri, 2022) gibi evde uzaktan çalışma ile ilgili olumsuz yönler ortaya çıkmaktadır. Küçük çocuklu hanelerde olduğu gibi, bu sorunlar bir dereceye kadar kaçınılmaz olabilir. Lan ve Feng (2025) çalışmalarında, ev ve ofise ek olarak üçüncü bir yer olarak çeşitli çalışma türleri için merkezi bir alan olarak tanımlanan uzaktan çalışma merkezinin karşılaşılan sorunlara bir çözüm sunabileceğini öne sürmüşlerdir.

Bununla birlikte, ne zaman ve nerede çalışılacağını seçebilmek ekip çalışmasını zorlaştırabilir, kesintilere neden olabilir, meslektaşlar ve amirlerle ilişkileri engelleyebilir, mesleki gelişimi sekteye uğratabilir, sorumluluğu artırabilir, kalıcı bağlantıları zorlayabilir veya yapı kavramını kaybedebilir; bunların tümü sosyal desteği, iş-yaşam dengesini, işten kurtulmayı, işe bağlılığı, sosyal uyumu, bilgi paylaşımını veya iş performansını olumsuz etkileyebilir, iş izolasyonunu, aşırı iş yükünü, yorgunluğu, zihinsel talepleri, yalnızlık duygularını veya işe takıntılı katılımı tetikleyebilir (Ten Brummelhuis ve Bakker, 2014; Boell ve diğerleri, 2016; Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Demerouti, Derks, Kotera ve Vione, 2020; Andrulli ve Gerards, 2023; Vione ve Kotera, 2023). Benzer biçimde, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımı, dijital araçlara sürekli bağlanma uyum sağlama konusunda daha fazla soruna, dikkat dağınıklığına ve çalışanların mental iyi oluş, iş-yaşam dengesi, stres ve tükenme, işe bağlılık, motivasyon ve üretkenlik açılarından olumsuz sonuçlar doğuran, bitmek bilmeyen iş günlerine de yol açabilir (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland ve Keulemans, 2012; Demerouti ve diğerleri, 2014; Boell ve diğerleri, 2016; Van Steenbergen ve diğerleri, 2018; Bregenzer ve Jimenez, 2021; Andrulli ve Gerards, 2023). Uzaktan çalışma ile işgörenlerin evlerinde çalışmaları özel yaşamlarının çalışma yapmaları ile iç içe geçmesine neden olmuştur, benzer biçimde işgören evde hem işgören hem de aile bireyi rolünü üstlenmeye başlamıştır. Bu durum aile bireylerinin/işgörenlerin kimliklerini parçalara ayırmıştır. Aynı zamanda uzaktan çalışma organizasyon içinde çalışanlar ve onlara bağlı astlar arasında sanal ayrılıklar yaratmaktadır (Bebitoğlu, 2003).

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, işveren açısından örgütsel kontrolün nasıl gerçekleştirileceği konusundaki endişeleri ön plana çıkarmaktadır. Fiziksel ofis ortamında uygulanan kontrol yöntemlerinin tamamının sanal çalışmada da geçerli olması beklenemez. Pianese, Errichiello ve da Cunha (2023) tarafından yapılan analiz çalışmasında konu ile ilgili 131 makale incelenmiş ve kontrol sistemleri, denetleyici yönetim biçimleri, güven ilişkileri, örgütsel kimlik olmak üzere beş kontrol alanının varlığı tespit edilmiştir. Ruggieri, Gagliano, Servidio, Pace ve Passanisi (2023) sanal (virtual) takımlarda liderlerin kendini feda edici davranışlarının (self-sacrifice) ekip üyelerinin prososyal davranışlarını nasıl tetiklediğini inceleyen ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. “Ekip kimliği” ve “öz-yeterlik” aracılığıyla bu etkiyi sorgulayan seri tam aracılık modelleri kurarak hem doğrudan hem de dolaylı yollarla lider fedakârlığının takipçilerin yardımsever ve işbirlikçi davranışlarını artırdığını göstermektedir. Smite ve diğerleri (2024) çalışmalarında inceledikleri sekiz örnek şirketin hepsinde evden çalışmanın olumsuz etkilerinden dolayı endişe duyulmakta ve ofiste bulunmayı verimli iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma, topluluk duygusu,

yenilikçilik ve yaratıcılık ve kurum kültürünün ana destekçisi olmakla ilişkilendirmektedir (Tablo 1). Bu çalışmanın Covid-19 salgını sonrasında yapılmış olması zorunluluğun ortadan kalktığı zaman dilimindeki sonuçları içermesi bakımından ilgi çekicidir.

2.4. Çalışanları Fiziki İşyerinde Çalışmaya Çeken Unsurlar

Smite ve diğerleri (2024) İngiltere ve İskandinavya'dan sekiz farklı firmanın çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada çalışanların ofisleri tercih etme nedenlerine ilişkin ilginç sonuçlara ulaşmışlardır. Tablo 1'de yer alan, uzaktan çalışmanın dezavantajları olarak da algılayabileceğimiz faktörler arasında; sosyalleşme gereksinimi başı çekerken, takım çalışması verimlilik gibi konular daha alt sıralarda yer bulabilmiştir. Bu araştırmaya göre çalışanlar ofiste sağlanan olanaklara ve ofisin onlara sağladığı (spor salonuna, sosyal alanlara yakın olmak gibi) avantajlara değer vermektedirler. Bu araştırma uzaktan çalışmanın fiziki dezavantajları olabileceğine de işaret etmektedir.

Tablo 1. Ofiste Bulunmaya İlişkin Temel Motivasyon Faktörleri

Sıralama	Önem verilen konu	Oy	İlgili Alan	Gereklikler
1	Sosyalleşme <i>İnsanları görmek</i> <i>Laflama</i> <i>Enerji alma</i> <i>Ortak kültür</i>	81	Bağlantı ve topluluk	(G1) Sosyalleşme için iş arkadaşlarıyla birlikte bulunma, takım çalışması için takım arkadaşlarıyla birlikte bulunma
2	Randevular <i>Workshop</i> <i>Toplantı</i> <i>Event</i>	39	Görevler	(G2) Ofis olanakları, rahat ofis ve merkezi ofis lokasyonu
3	Yiyecek ve İçecek <i>Bedava kahvaltı</i> <i>İyi kahve, atıştırma</i> <i>Geniş menü, Waffle</i> <i>Bedava öğle yemeği</i>	35	Olanaklar	(G3) Ofis temelli aktiviteler,
4	Verimlilik <i>Daha iyi odaklanma</i> <i>Günlük rutinler</i> <i>Arkadaş baskısı</i> <i>Tesvik edici ortam</i> <i>Müşteri oryantasyonu</i>	28	Tercihler	(G4) Dikkat toplamaya imkân veren bir ofis, kişiselleştirilmiş ofis
5	Fiziki Ofis Alanı	18	Olanaklar	

	<i>İyi iş yeri, masa</i>		
	<i>Harika manzara</i>		(G3)
	<i>Eğlence ve spor etkinlikleri</i>		
	<i>Ortam, sakinlik</i>		
6	Takım çalışması ve destek	16	
	<i>Takım çalışması</i>		
	<i>Sorun çözme</i>		
	<i>Spontane tartışmalar</i>		
	<i>İş arkadaşlarından motivasyon</i>		
	<i>Birlikte bir şeyler yaratmak</i>		
	<i>Daha iyi fikir üretme</i>		
7	Evdeki Fiziki Alan	15	
	<i>Pahalı elektrik ve ısıtma</i>		
	<i>Evde klima yok</i>		
	<i>Kötü ya da hiç çalışma ortamı olmayışı</i>		
	<i>Ev alerjenleri</i>		
	<i>Elektrik kesintisi</i>		
8	Verimlilik Eksikliği	14	
	<i>Dikkat dağınıcılar</i>		
	<i>(Çocuklar, sevgili, evcil hayvan, ev işleri)</i>		(G4)
9	Görev Duygusu	13	
	<i>Sahada olma zorunluluğu</i>		
	<i>Görev Duygusu</i>		
10	Ofisin lokasyonu	9	
	<i>Çevrede spor salonu</i>		
	<i>Çevrede güzel yemek</i>		
	<i>Şehirde randevu</i>		
	<i>İş çıkışı planları</i>		
11	Sosyalleşme Eksikliği	5	
	<i>Sosyal izolasyon</i>		
	<i>Bir şeyleri kaçırma hissi</i>		
12	İş-Yaşam Dengesi	4	
	<i>Ev ve iş yerinin ayrılması</i>		
	<i>Evden bunalma</i>		
13	Altyapıya Ulaşabilmek		
	<i>Teknik destek</i>		
			(G3)

Ekipman			
14	Evdeki Kötü Alışkanlıklar	1	Tercihler (G4)

Kaynak: Smite ve diğerleri (2024). Tablo yazar tarafından yeniden düzenlenmiştir. Mavi renk ofise gelmek için nedenleri, kırmızı renk ise uzaktan çalışma yapmamak için nedenleri göstermektedir.

Uzaktan veya evden çalışmak beraberinde getirdiği avantaj ve dezavantajlarla birlikte hiç kuşkusuz insanın mental durumunu iyi veya kötü oluşunu ve toplum içindeki durumunu, prososyalleşme gibi davranışlarını derinden etkilemektedir. İş ile özel yaşamın belirli durumlarda birbirine karışması, iş-yaşam dengesine ilişkin süreci karmaşıklştırmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında uzaktan çalışma ile mental iyi oluş ve prososyalleşme arasındaki ilişki irdelenmiştir.

2.5. Uzaktan Çalışma ve Mental İyi Oluş Arasındaki İlişki

Uzaktan çalışmanın çalışanların ruh sağlığı, iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde uzun vadeli etkisinin olduğu düşünülmektedir. İşletmeler uzaktan çalışmayı benimsemenin karmaşıklıkları arasında gezinirken, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığının nasıl destekleneceğini anlamak çok önemli hale gelmektedir (Lund, Madgavkar, Manyika ve Smit, 2020). İşyeri bağlamında mental iyi oluşun sınırları, güvenli bir iş yerinden özerklik, kontrol yöntemleri ve esnekliğe kadar değişen temel koşullara bağlı olarak çizilebilir (Grote ve Guest, 2017; Guest, 2017). Bu özellikler, evden çalışma veya hibrit ortamda ek bir karmaşıklık kazanmakta ve proaktif insan kaynakları yönetimi müdahalelerini gerektirmektedir (Butterick ve Charlwood, 2021). Örneğin, Selander ve Alosoni (2025) tarafından Finlandiya'da yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışanların en yüksek iş özerkliğine sahip olduğunu göstermiştir, ancak başka önemli farklılıklar bulunmamıştır. İş özerkliği işe bağlılıkla pozitif yönde ilişkiliyken, zihinsel talepler işe bağlılıkla negatif yönde ilişkilidir. Uzaktan çalışmanın iyi ya da kötü olarak sınıflandırılmayacağı sonucuna varmışlardır; bunun yerine, soru daha çok işin nasıl organize edildiği ve yönetildiği ile ilgilidir.

Uzaktan çalışma yöntemi daha çok iş tatmini ve bağlılık ile ilişkilidir. Öte yandan, artan uzaktan çalışma, sosyal ve mesleki izolasyonla ve ağ kurma, gayri resmi öğrenme ve mentorluğun engellenmesiyle de ilişkilendirilmektedir (Charalampous ve diğerleri, 2019; Gajendran ve Harrison, 2007). Hatta bazıları, evden çalışmanın sağladığı özerkliğin faydalarının, esneklik paradoksu olarak bilinen, iş ve iş dışı alanlar arasındaki sınırların ortadan kalkması ve bunun sonucunda ortaya çıkan aşırı çalışmadan daha ağır basabileceğini öne sürmektedir (Smite ve diğerleri, 2024). Straus, Uhlig, Kühnel ve Korunka (2023) tarafından yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışanlar Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamının başlangıcında yüksek öz yeterlilik ve sosyal desteğe sahip olduğunu düşünen çalışanların krizle birlikte mental iyi olma halleri ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki azalma daha az olmuştur. Yeni çalışma biçimleri, çalışanlar ve kuruluşlar için 'bir aydınlık, bir de karanlık taraf' gösterebilir. Prensipler olarak, çalışanların zamanlarını ve iş yerlerini yeni teknolojilerin kullanımına dayalı olarak yönetmelerine olanak tanıyan esnek çalışma düzenlemelerinin tasarlanması, iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi, işe gidip gelme sürelerinin azaltılması, etkili ve verimli iletişimin kolaylaştırılması, etkili iş akışlarının teşvik edilmesi, karar alma süreçlerinin desteklenmesi veya amirler ve iş arkadaşlarıyla iş birliğinin kolaylaştırılması gibi önemli avantajlar sağlayabilir. Bununla birlikte, yeni çalışma yöntemlerinin kullanımı, sürekli bağlantı, bilişim

teknolojilerine zayıf uyum, kesintiler ve dikkat dağınıklığı, sosyal etkileşim kaybı, aidiyet duygusu eksikliği, yanlış anlamalar, çatışmalar veya izolasyon gibi çalışma ortamının normal işleyişini bozabilecek zorluklardan yoksun değildir (López-Cabarcos ve diğerleri, 2025). Covid-19 salgınının çalışanların mental iyi oluş üzerindeki etkileri henüz belgelenmeye ve anlaşılmaya başlanmıştır (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham ve Weale, 2020; Chan, Shang, Brough, Wilkinson ve Lu, 2023). Sosyal izolasyon, işe yoğunlaşma ve evden çalışmanın ruh sağlığı üzerindeki etkileri, bakım sorumlulukları ile birleştğinde, çalışanlar ve işverenler için ortaya çıkan zorluklardır (Craig ve Churchill, 2021; Shockley, Clark, Dodd ve King, 2021b; Nesher Shoshan ve Wehrt, 2022). Uzaktan, hibrit ve karma yöntemle çalışmaya ilişkin uzun vadeli politika kararlarının iyi bilgilendirilmesi için, karar vericilerin Covid-19'un etkilerinin olmaması durumunda uzaktan çalışmanın bilgiye dayalı çalışmaları nasıl etkileyeceğini anlamaları gerekmektedir (Yang ve diğerleri, 2022). Matlock ve Langlais (2025) tarafından yapılan çalışmada algılanan sosyal mesafe kurallarının gelişmekte olan yetişkinlerin ruh sağlığı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkinin ait olunan sosyoekonomik sınıf tarafından yönetilip yönetilmediği incelenmektedir. Sonuçlar, algılanan yalnızlığın daha düşük refah düzeyleriyle (daha fazla depresif semptom, anksiyete ve stres) ilişkili olduğunu, ancak ait olunan sosyoekonomik sınıfın bu ilişkiyi hafifletmediğini ortaya koymuştur. Algılanan yalnızlık deneyimleri sosyoekonomik sınıflara göre farklılık göstermemiştir, çünkü birçok birey Covid-19 salgını sırasında maddi durumlarından bağımsız olarak sosyal izolasyonla mücadele etmiştir.

Eğer bugünün ve geleceğin ağırlıklı çalışma yöntemi ofis dışından uzaktan olacaksa hem insanın kendi ruh sağlığını kontrol edecek şekilde motive olması hem de çevresel şartların bu motivasyonu destekleyecek şekilde organize edilmesi gerekmektedir. İnsan tek başına yaşayan bir varlık olmadığına göre toplum içindeki yaşamının paylaşım, yardımlaşma ve katkı sunma (prososyalleşme) boyutlarında da incelenmesi gerekmektedir.

2.6. Uzaktan Çalışma ve Prososyal Motivasyon Arasındaki İlişki

Prososyal motivasyon, diğer insanlara fayda sağlama arzusu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Batson, 1987; Grant, 2008). Görece olarak kalıcı bir bireysel farklılık olarak adlandırabileceğimiz prososyal motivasyon, uyumlu kişilik özellikleri, empati, yardımseverlik ve başkaları için endişe duyma şeklinde yansımaktadır (Liao, Su, Ptashnik ve Nielsen, 2022). Bu tanıma göre prososyal motivasyon, bireyi başkalarına yardım etme, onların iyiliğini gözetme ve sosyal fayda sağlama arzusuna yönlendirilen içsel bir motivasyon türüdür. Bu tür motivasyon, bireyin kendi çıkarından daha çok, başkalarının yararına olacak şekilde davranış sergileme isteğini ifade etmektedir. Grant (2007) tarafından yapılan tanıma göre prososyal motivasyon, bireyin başkalarının refahını (iyi oluşu) artırmak amacıyla çaba gösterme isteğidir. Bu motivasyon türü, özellikle empati, şefkat ve yardımseverlik gibi duygularla bağlantılıdır ve bireyin sadece kendi çıkarlarını değil, toplumun ya da bireylerin yararını da gözettiği durumları kapsar.

Rofcanin, de Jong, Las Heras ve Kim (2018) aile destekleyici yönetici davranışları ile çalışanların iş performansı ve terfi algısı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu ilişkide prososyal motivasyonun düzenleyici etkisini araştırırken yüksek düzeyde prososyal motivasyona sahip çalışanlarda aile destekleyici yönetici davranışlarının iş performansına ve terfi algısına pozitif etkisinin daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Atti ve diğerleri (2022) öncelikli olarak uzaktan çalışma yönteminin

benimsenmesinin çalışanlar üzerindeki etkilerini nitel bir biçimde ele alarak özellikle iletişim, güven ve ilişki kurma süreçlerinin dönüşümünü ve prososyal tutum ve davranışları nasıl şekillendirdiğini analiz etmektedir. Bu makaledeki bulgulara göre, uzaktan çalışan bir ekiple çalışmanın getirdiği zorluklar nedeniyle genel üretkenlik azalmıştır. Uzaktan çalışma ortamlarındaki en büyük zorluklardan biri, uzaktaki ekip içindeki uyumdur. Bunu zorlaştıran etkili faktörler ekip güveni ve dinamikleridir. İnsanın doğası gereği, insanlar/ekipler ilk toplantılarını birbirlerinin yüz ifadelerini göremedikleri ya da beden dillerini fiziksel toplantılardaki kadar net okuyamadıkları çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirdiklerinde bu süreç daha da zorlu bir hal almaktadır. İletişimi ve iş birliğini geliştirmek bu zorluğun etkilerini azaltmak için kullanılabilir. Covid-19 salgını sırasında, prososyal olarak motive olmuş bireylerin fiziksel mesafe kurallarına uyma, hasta olduklarında evde kalma ve yüz maskesi satın alma olasılıkları daha yüksektir (Campos-Mercade, Meier ve Schneider, 2021). Prososyal motivasyon, bireyleri savunmasız olabilecek başkaları için sonuçları düşünmeye yönlendirerek, dikkatli olmayı teşvik edebilir ve riskli kararları caydırabilir (Grant ve Shandell, 2022).

Mevcut teorik perspektifler ve ampirik sonuçlar, bilgi transferi ve iş birliğinin, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmak için kullandıkları iletişim biçimlerinden de etkilendiğini göstermektedir (Yang ve diğerleri, 2022). Kuramsal açıdan bakıldığında, Medya Zenginliği Teorisi (Daft ve Lengel, 1986) ve Medya Eşzamanlılık Teorisi (Dennis, Valacich, Speier ve Morris, 1998) özünde iletişim teknolojilerinin bilgi aktarımındaki etkinliğini açıklamayı amaçlayan kuramlar olarak bilinmektedirler. Ancak bu kuramların temel odak noktası iletişim sürecinin etkinliği olduğundan, çalışmamızın bağımlı değişkeni olan mental iyi oluş ve aracı değişkeni olan prososyal motivasyon ile doğrudan bağ kurmak konusunda sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle araştırmada bireylerin psikososyal süreçlerini ve iş-yaşam dengesini açıklayan Öz-Belirleme Kuramı (Deci ve Ryan, 2000) ve İş Talepleri–Kaynaklar Modelinden (Bakker ve Demerouti, 2017) yararlanılmıştır. Bununla birlikte medya zenginliği ve medya eşzamanlılık yaklaşımları, uzaktan çalışmada iletişim süreçlerinin işleyişine dair tamamlayıcı açıklamalar sunmakta; bu yönüyle çalışmamızın bağımsız değişkeni olan uzaktan çalışmanın bağlamsal özelliklerini anlamak açısından katkı sağlamaktadır. Ancak çalışmamızın odaklandığı iyi oluş ve motivasyon süreçleri düşünüldüğünde, motivasyon kuramlarının daha güçlü bir teorik dayanak sunduğu düşünülmektedir (Grant, 2008; Liao, Su, Ptashnik ve Nielsen, 2022). Günümüzde teknolojik gelişimle birlikte iletişim araçlarının geldiğini nokta 1986 yılında ortaya konan bu iddiayı desteklemektedir. Ayrıca, medya eşzamanlılık teorisi, eş zamansız iletişim kanallarının (e-posta gibi) bilgi iletmek için daha uygun olduğunu ve eşzamanlı kanalların (video görüşmeleri gibi) bilginin anlamı üzerinde yakınlaşmak için daha uygun olduğunu öne sürmektedir (Dennis, 2008). Günümüzde iletişimin önemli bir kısmı anlık olan WhatsApp ve Instagram mecraları ve genel olarak sosyal medya üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Helliwell ve diğerleri (2022) tarafından hazırlanan Dünya Mutluluk Raporunda, 2017-2019 yılları arasındaki döneme kıyasla Covid-19'dan bu yana bağış, gönüllülük ve yardım gibi prososyal faaliyetlerde küresel bir artış olduğunu vurgulamaktadır. Uzaktan çalışma konusundan prososyal motivasyonun kapsamının iş birliği, birlikte çalışma, takım olma ve aynı hedefe ulaşma çabalarının toplamı olarak da düşünebiliriz. Salgın döneminde bu kavramlardan hedefe ulaşma adeta hayatta kalma ile sınırlı iken daha çok salgın öncesi işlerin devam ettirilmesi olarak kendini göstermiştir. Başka bir deyişle çalışılan işletmeye mevzi kazandıracak büyük hedefler

yerine mevcudun devamının arzulanmış olması eşyanın tabiatına daha uygundur. Salgın sonrasında başkalarının iyiliği için çalışma ve kendini iyi hissetme arasındaki ilişki ise bu araştırmanın konusudur.

2.7. Prososyal Motivasyon ve Mental İyi Oluş arasındaki İlişki

Prososyal davranış, kişisel kazanç beklentisi olmaksızın, özgeci motivasyonlar, empati ve sosyal sorumluluk duygusuyla başkalarına veya topluma fayda sağlamayı amaçlayan gönüllü eylemleri ifade etmektedir (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Öznel iyi olma hali, bireyin yaşamının arzu edilir, keyifli ve pozitiflikle işaretlenmiş olduğuna dair algısını yansıtır ve mutluluk, yaşam memnuniyeti ve yüksek pozitif duygular gibi unsurları kapsamaktadır (Diener, 2009). Kakule ve Shaikh (2024) tarafından yayımlanan bir derlemede; prososyal davranışların bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik gereksinimlerini karşılayarak mental iyi oluşu artırdığı belirtilmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanması, prososyal davranış ile iyi oluş arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Bireysel özerklik, ilişki kurmanın uzaktan çalışmanın önemli bileşenlerinden biri olduğunu düşünürsek mental iyi oluş ve yardımlaşmayı içeren prososyal motivasyon arasındaki ilişkinin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Prososyal motivasyonun aracı değişken olarak ele alınması, Öz-Belirleme Kuramı (Deci ve Ryan, 2000) ve İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (Bakker ve Demerouti, 2017) ile temellendirilebilir. Öz-Belirleme Kuramı, bireylerin özellikle ilişki kurma ihtiyacının karşılanmasının iyi oluşu artırdığını; İş Talepleri–Kaynaklar Modeli ise prososyal motivasyon gibi kişisel kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkilerini hafifletip refahı güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda prososyal motivasyon, uzaktan çalışmanın esneklik boyutunun mental iyi oluş üzerindeki olumlu etkisini açıklayan önemli bir aracıdır (Grant, 2008; Liao ve diğerleri, 2022; Inagaki ve diğerleri, 2022). Literatürde çok sayıda ampirik çalışma (Aknin ve Whillans, 2020; Titova ve Sheldon, 2022a), sistematik incelemeler ve meta-analizler (Curry, Rowland, van Lissa, Zlotowitz, McAlaney ve Whitehouse, 2018; Hui, 2020), prososyal olarak başkaları için para harcama, başkalarını mutlu etme ve nezaket eylemleri gibi prososyal davranışın mental iyi oluş üzerindeki yararlarını vurgulamaktadır. Kakule ve Shaikh (2023) 19–25 yaş arası genç yetişkinlerle yaptıkları nicel analiz çalışmasında prososyal davranış ile mental iyi oluş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmaya göre prososyal davranışta bulunan kişiler psikolojik iyi oluş ve olumlu duygulanım ile pozitif, olumsuz duygulanım ile negatif bir korelasyon göstermiştir. Meslek yüksekokulu öğrencileri arasında yapılan benzer bir çalışmada Li, Khan ve Rameli (2023) prososyal davranışların psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini incelemiş ve temel psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlik ve ilişki kurma) bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Öte yandan, Rosli ve Perveen (2021) tarafından Malezya'da üniversite öğrencileriyle yaptıkları bir çalışmada, prososyal davranışların özellikle "başkalarıyla olumlu ilişkiler" alt boyutunda psikolojik iyi oluşu artırdığına işaret etmişlerdir.

Öte yandan literatürde prososyal davranış ve esenliğe (mental iyi oluş) odaklanan programları analiz eden çalışmalar da bulunmaktadır. Kapsamlı araştırmalar, prososyal davranış ile mental iyi oluş arasında tutarlı bir şekilde olumlu bir bağlantı kurmaktadır. Örneğin Chen (2025), 51 ülke veya bölgeden 76.897 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, prososyal davranış ile mental iyi oluş arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ve özerkliğin bu ilişkiyi ılımlı hale getirdiğini ortaya

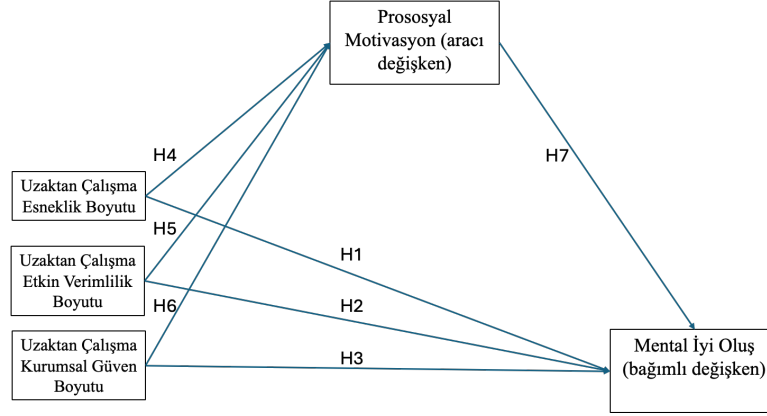
koymuştur. Petruta ve Stănculescu (2025) erken ergenlik döneminde özgeci davranış ve prososyal uyumlu davranış olarak kavramsallaştırılan prososyal davranış ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkileri belirlemek için üç ay boyunca 24 oturumdan oluşan bir okul çalışmasını incelemişlerdir. Hirani, Ojukwu ve Bandara (2022) gençlerin başkalarına yardım etme davranışları ile mental sağlık sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, prososyal davranışların gençlerin depresyon ve anksiyete düzeylerini azaltabileceğini ve genel psikolojik iyi oluşlarını artırabileceğini göstermektedir. Paek, Katz-Buonincontro, Park, Osuagwu ve Hurwich (2025) ise yaratıcı problem çözme ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiyi incelerken; Zhou ve McLellan (2024) tarafından ergen yaş grubundaki kişiler arasında yapılan çalışmada 'bilinçli farkındalık' (Mindfulness) temelli müdahale grubunun da artan prososyal davranış gösterdiğini ortaya konmuştur.

Sağlıklı bir toplumsal yaşamın inşa edilebilmesi için bireysel sorumluluk almayı tarifleyen prososyal motivasyonun yanı sıra kurumsal toplumsal sorumluluk bilincinin öne çıkartılması da önem taşımaktadır. Araştırmalar, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin prososyal motivasyonla olumlu yönde ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Shin, Hur ve Kang, 2016). Hur, Moon ve Lee (2018) kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların özerk motivasyonunu, kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların prososyal davranışlarını teşvik eden psikolojik mekanizmaları harekete geçirebileceğini ifade etmektedir. Brieger, Anderer, Fröhlich, Bärö ve Meynhardt (2020) pozitif kurumsal sorumluluğun çalışanların prososyal motivasyonunu artırdığının altını çizmiştir. Sanchez, Tsay ve López-Pérez (2025) ise çalışmalarında; prososyal motivasyonun iş yerinde minnettarlıkla olan ilişkisi için açıklayıcı bir işlev görebileceğini göz önünde bulundurarak, hedef yöneliminin iş yerinde minnettarlığı etkilediğini öne sürmüşlerdir. Benzer biçimde Çin'de üniversite öğrencileriyle yapılan bir yapısal eşitlik modellemesi çalışması, minnettarlık ve algılanan sosyal desteğin prososyal eğilimleri artırdığını ve bu eğilimlerin psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Man ve Jing, 2025).

Inagaki, MacCormack ve Muscatell (2022) tarafından yapılan bir araştırma, Covid-19 salgını sırasında gerçekleştirilen prososyal davranışların (başkalarına yardım etme, bağış yapma) yalnızlık düzeylerini azalttığını ve sosyo-duygusal iyi oluşu koruduğunu göstermiştir. Bu çalışma, prososyal davranışların kronik stres dönemlerinde bile bireylerin duygusal sağlığını destekleyebileceğini ortaya koymaktadır. Haller ve diğerleri (2022) tarafından gerçekleştirilen çok uluslu bir araştırma da Inagaki ve diğerleri (2022) sonuçlarını doğrular niteliktedir; Covi-19 salgını sırasında prososyal davranışların bireylerin iyi oluş düzeylerini artırdığını ve algılanan sosyal desteğin prososyal davranışları öngördüğünü ortaya koymuştur. Böylece, farklı kültürel bağlamlarda prososyal davranışın mental sağlık üzerindeki olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Bizim çalışmamızın uzaktan çalışma yöntemini kullanan çalışanlarla, zorunluluk olmayan koşullarda, Covid-19 salgını sonrasında yapılmış olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. Araştırma Modeli

Aracı model testinin yapıldığı bu çalışmada uzaktan çalışma yönteminin mental iyi oluş üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun aracı rolü incelenmiştir. Söz konusu teorik model Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. Metodoloji

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Amaç ve hipotezler kapsamında nedensel ilişki deseni tercih edilerek nicel araştırma kapsamında kurgulanan bu araştırmanın saha çalışması (Erdoğan, 2007), eğitim, sağlık, havacılık, turizm, bankacılık ve çağrı merkezi gibi çeşitli hizmet sektörü çalışanlarında gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırma evreni Terzis ve Economides (2011) tarafından öne sürülen anket ifade sayısının beş katı olarak belirlenmiştir. Buna göre, 215 kişinin araştırma evreni kapsamında örneklem temsil gücüne sahip olduğu ifade edilebilmektedir [7 soru (demografik ifadeler) + 14 soru (mental iyi oluş ölçeği ifadeleri) + 5 soru (prososyal motivasyon ölçeği ifadeleri) + 17 soru (uzaktan çalışma yaşamı ölçeği ifadeleri) = 43 X 5 = 215]. Bu örneklem sayısı dikkate alınarak veri toplanmış, toplamda 228 katılımcıya ulaşılmış ve eksiksiz doldurulan 224 anket analize tabi tutulmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Nicel araştırma tekniklerinden birisi olarak bilinen anket yönteminin tercih edildiği bu çalışmada dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde 14 soruluk ve tek boyutlu Keldal (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği (WEMİÖÖ) kullanılmıştır (Tennant ve diğerleri, 2007). İkinci bölümde Grant ve Sumanth (2009) tarafından geliştirilen, Kesen ve Akyüz (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan beş soru ve tek boyuttan oluşan prososyal motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, Grant (2019) tarafından geliştirilen, Akman ve Durgun (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan 17 soruluk ve 4 boyutlu [(etkin verimlilik 6 soru), (iş yaşam çatışması 5 soru), (kurumsal güven 3 soru) ve (esneklik 3 soru)] ölçekten faydalanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise 7 soruluk demografik bilgiler yer almaktadır. Anket formundaki tüm ifadeler 5'li Likert sistemine "(1) Kesinlikle Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum" olacak şekilde uygun olarak hazırlanmıştır. Söz konusu anket formuyla elde edilen verilere ilk olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. İkinci olarak verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için normallik iki faktörü olan skewness ve kurtosis değerleri incelenmiştir. Ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, elde edilen sonuçlarla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak regresyon analizleri ile hipotez testi yapılmıştır.

Tablo 2. Güvenirlilik ve Normallik Analizi

n=224	Skewness	Kurtosis
Uzaktan Çalışma Yöntemi – Esneklik Boyutu (α) = 0.771	-0.157	-0.163
15. İfade	-0.406	-0.457
16. İfade	-0.063	-0.929
17. İfade	-0.423	-0.512
Uzaktan Çalışma – Etkin Verimlilik Boyutu (α) = 0.538	-0.315	0.2119
3. İfade	-0.097	-0.953
5. İfade	-0.355	0.679
8. İfade	-0.879	0.1056
9. İfade	-0.267	-0.567
10. İfade	-0.596	0.055
11. İfade	-0.788	0.319
Uzaktan Çalışma – İş Yaşam Çatışması Boyutu (α) = 0.501	0.414	0.723
1. İfade	-0.316	0.766
2. İfade	-0.172	-0.586
4. İfade	-0.086	-0.819
6. İfade	-0.209	-0.591
7. İfade	-0.219	-0.609
Uzaktan Çalışma – Kurumsal Güven Boyutu (α) = 0.828	-0.331	-0.064
12. İfade	-0.111	-0.925
13. İfade	-0.546	-0.147
14. İfade	-0.502	-0.229
Prososyal Motivasyon (α) = 0.847	-0.897	0.2353
1. İfade	-0.802	0.609
2. İfade	-0.1158	0.2099
3. İfade	-0.859	0.1538
4. İfade	-0.1101	2.353
5. İfade	-0.998	1.595
Mental İyi Oluş (α) = 0.895	-0.538	0.719
1. İfade	-0.439	-0.402
2. İfade	-0.1286	0.1939
3. İfade	-0.253	-0.661
4. İfade	-0.850	0.678
5. İfade	-0.463	-0.643
6. İfade	-0.937	0.1136
7. İfade	-0.1057	0.1595
8. İfade	0.731	0.528
9. İfade	-0.647	0.316
10. İfade	-0.1204	0.2165
11. İfade	-0.1222	0.1886
12. İfade	-0.937	0.993
13. İfade	-0.1011	0.1219
14. İfade	-0.366	-0.410

Tablo 2’deki güvenirlik ve normallik değerleri incelendiğinde verilerin orta ve iyi düzeyde güvenirlik değerlerine sahip olduğu ve normal dağılıma (+2.5 ile -2.5) sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Kalaycı, 2005: 405; George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013). Elde edilen bu değerler sonucunda ölçeklerin yapı ve ayrışım geçerliliğinin belirlenmesi için birinci düzey beş boyutlu doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu sonuçlara ilişkin model uyum indeksleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

İndeksler	Normal değerler	Kabul edilebilir değerler	Uzaktan Çalışma	Prososyal Motivasyon	Mental İyi Oluş
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1.796	1.208	2.276
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.962	0.991	0.971
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.926	0.968	0.927
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.980	0.998	0.977
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.060	0.031	0.076

Tablo 3'te yer alan DFA sonuçları incelendiğinde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin her birinin uygun değerde yapı ve ayrışım sağladığı ifade edilebilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980).

5. Bulgular

Saha araştırması 224 kişilik veri setinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %60,4'ü erkek, %39,6'sı kadındır. Katılımcıların %56'sı evli, %77'si 30 ve üzeri yaş aralığında olup, %52'si yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcılar %85 oranla banka, finans, muhasebe gibi alanlarda hizmet sektöründeki kuruluşlarda istihdam edilmekte olup, ortalama 4-9 yıl iş yeri deneyimi ve 10 – 15 yıllık sektör deneyimine sahiptir.

5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4'te yer alan değerler incelendiğinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere ilişkin bulgulara rastlanmaktadır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

n=224	Ort.	S.S.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Mental İyi Oluş	4.017	0.651	-				
(2) Sosyoyal Motivasyon	3.98	0.654	0.556**	-			
(3) Uzaktan Ç. – Etkin Verimlilik	3.58	0.860	0.215**	0.201**	-		
(4) Uzaktan Ç. – Kurumsal Güven	3.25	0.942	0.255**	0.103	0.377**	-	
(5) Uzaktan Çalış. – Esneklik	3.25	0.939	0.285**	0.189**	0.331**	0.572**	-

Tablo 4'te yer alan bulgular; mental iyi oluşun tüm değişkenlerle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip olduğunu ve sosyoyal motivasyonun uzaktan çalışma yönteminin verimlilik ($r = 0.201^{**}$) ve esneklik ($r = 0.189^{**}$) boyutu ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir.

5.2. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes (2017) tarafından geliştirilen proses makrosu kullanılmıştır. Bu makro, tam aracılık analizlerinde %95 güven aralığını güvenilir sonuçlarla sunmaktadır (Kılınç, Yılmaz, Demir ve Şahin, 2020: 9). Bu güvenilirlik temel alınarak tam aracılık analizi Bootstrap 5000 resample yöntemine göre yorumlanmıştır (Hayes, 2017; Zhao, Lynch ve Chen, 2010; Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Söz konusu yöntemle göre yapılan analizlerde araştırmanın “uzaktan çalışma yönteminin mental iyi oluş üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun aracı rolü vardır” şeklinde ifade edilen hipotezler desteklenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda uzaktan çalışma yönteminin sağladığı esneklik, etkin verimlilik ve kurumsal güven boyutlarıyla çalışanın mental iyi oluşunu prososyal motivasyon aracılığıyla artırdığı ifade edilebilmektedir.

Tablo 5. Hipotez Test Sonuçları

n=224	Prososyal Motivasyon (M)						Mental İyi Oluş (Y)					
	β	SE	t	p	LL CI	UL CI	β	SE	t	P	LL CI	UL CI
Sabit	3.5	0.1	22.8	0.0	3.2	3.8	3.3	0.1	22.3	0.0	3.0	3.6
	56	55	46	00	50	63	73	51	25	00	75	71
Uzaktan Çalışma- Esnek (X)	0.1	0.0	2.87	0.0	0.0	0.2	0.1	0.0	4.43	0.0	0.1	0.2
	32	45	3	00	41	22	97	44	5	00	09	85
	R ² = 0.03 F = 8.254 p < 0.004						R ² = 0.08 F = 19.676 p < 0.000					
Sabit							1.5	0.2	6.53	0.0	1.0	1.9
							33	34	6	00	71	95
Prososyal Motivasyon (M)							0.5	0.0	9.36	0.0	0.4	0.6
							17	55	5	00	08	26
Uzaktan Çalışma- Esnek (X)							0.1	0.0	3.36	0.0	0.0	0.2
							29	38	3	09	53	05
							R ² = 0.34 F = 57.535 p < 0.000					
Bootstrap Indirect Effect	Uzaktan Çalışma Yaşamı Esneklik (X) → Prososyal Motivasyon (M) → Mental İyi Oluş (Y)											
	β = 0.068 t = 0.278 %95 BCA CI [0.021; 0.130]											

Çalışmada parametrik varsayımlara dayalı klasik regresyon yerine Bootstrap yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yöntem, örneklemin tekrar tekrar yeniden örneklenmesiyle güven aralıkları ve anlamlılık düzeylerini sağlamayı amaçladığından, geleneksel regresyon kalite göstergeleri raporlanmamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen analiz sonuçlarından hareketle; uzaktan çalışmanın mental iyi oluş üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun aracılık etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler, açıklamaları ve kabul veya reddedilme sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırma hipotezleri ve sonuçları

Hipotez	Açıklama	Sonuç
H1	Uzaktan çalışma yönteminin esneklik boyutu, çalışanların mental iyi oluşunu pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2	Uzaktan çalışma yönteminin etkin verimlilik boyutu, çalışanların mental iyi oluşunu pozitif yönde etkiler.	Kabul
H3	Uzaktan çalışma yönteminin kurumsal güven boyutu, çalışanların mental iyi oluşunu pozitif yönde etkiler.	Kabul
H4	Prososyal motivasyon, uzaktan çalışma yönteminin esneklik boyutunun çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki etkisinde aracı rol oynar.	Kabul

H5	Prososyal motivasyon, uzaktan çalışma yönteminin etkin verimlilik boyutunun çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki etkisinde aracı rol oynar.	Kabul
H6	Prososyal motivasyon, uzaktan çalışma yönteminin kurumsal güven boyutunun çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki etkisinde aracı rol oynar.	Kabul
H7	Prososyal motivasyon, çalışanların mental iyi oluşunu pozitif yönde etkiler.	Kabul

6. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, uzaktan çalışma yönteminin çalışanların mental iyi oluşları üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide prososyal motivasyonun aracı rolü test edilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak %85'i hizmet sektöründe çalışan 224 katılımcıdan elde edilen veriler aracılığıyla gerçekleştirilen analizler, uzaktan çalışma yönteminin mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, literatürdeki uzaktan çalışmanın çalışanların özerkliklerini artırarak, iş-yaşam dengesini iyileştirerek ve stres seviyelerini düşürerek mental iyi oluşlarını desteklediği yönündeki görüşlerle paralellik göstermektedir. Özellikle uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik boyutunun, çalışanların kendi zamanlarını ve çalışma ortamlarını daha iyi yönetebilmelerine olanak tanıyarak mental sağlıklarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Araştırmanın temel odak noktalarından biri olan prososyal motivasyonun tam aracılık rolü bulgulanmaktadır. Çalışmamızda prososyal motivasyonun aracılık rolü öncelikle mental iyi oluş bağlamında ele alınmıştır. Ancak literatürde prososyal motivasyonun iş yaşamına ilişkin pek çok farklı sonuç değişkeni ile bağlantılı olduğu gösterilmiştir. Örneğin Grant (2008), prososyal motivasyonun iş doyumunu artırdığını, çalışanların işlerinde daha fazla anlam bulmalarına aracılık ettiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Hur, Moon ve Lee (2018) prososyal motivasyonun örgütsel aidiyeti güçlendirdiğini, Brieger ve diğerleri (2020) ise çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, prososyal motivasyon yalnızca çalışanların mental iyi oluşları için değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, aidiyet duygusu ve tükenmişlikten korunma açısından da önemli bir değişkendir. Öte yandan ölçeğimizde yer almasına karşın araştırmada iş-yaşam çatışması konusunda anlamlı bir sonuca ulaşamadığından kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmamızın kapsamı mental iyi oluş ile sınırlı olmakla birlikte, ilerleyen araştırmalarda prososyal motivasyonun söz konusu değişkenlerle birlikte ele alınması bulgulara daha geniş bir bağlam kazandıracaktır. Analiz sonuçları, uzaktan çalışma yönteminin esneklik boyutunun mental iyi oluş üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun anlamlı bir aracı rol oynadığını göstermiştir. Bu durum, uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik sayesinde çalışanların başkalarına faydalı olma arzusunun tetiklendiği ve bu durumun da mental iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanlar, esnek çalışma koşulları sayesinde gönüllülük faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilir, meslektaşlarına destek olabilir veya sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilirler. Bu tür prososyal davranışlar, çalışanların kendilerini daha değerli ve amaç odaklı hissetmelerine katkıda bulunarak mental iyi oluşlarını artırabilir. Ancak, araştırmada oluşturulan diğer tam aracılık hipotezlerinin desteklenmemiş olması, uzaktan çalışmanın diğer boyutlarının (örneğin, sosyal izolasyon, iletişim eksikliği) prososyal motivasyon üzerinden mental iyi oluşu aynı düzeyde etkilemediğini düşündürmektedir. Bu durum, uzaktan çalışmanın karmaşık doğasını ve mental iyi

oluş üzerindeki etkileşimli faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Elde edilen sonuçlar, uzaktan çalışma modelinin uygulanmasında esnekliğin ön plana çıkarılmasının ve çalışanların prososyal davranışlarını destekleyici ortamların yaratılmasının mental iyi oluş açısından faydalı olabileceğini göstermektedir. Örneğin, şirketler gönüllülük programlarını teşvik edebilir, çalışanların bir araya gelerek sosyal sorumluluk projeleri geliştirmelerine olanak sağlayabilir veya uzaktan çalışanlar için sanal destek grupları oluşturarak dayanışma ve yardımlaşma duygularını güçlendirebilirler. Bu tür uygulamalar, uzaktan çalışmanın potansiyel dezavantajlarını azaltırken, esnekliğin ve prososyal motivasyonun mental iyi oluş üzerindeki olumlu etkilerini maksimize edebilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın kesitsel desende gerçekleştirilmiş olması, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yönünü kesin olarak belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Gelecekte yapılacak boylamsal çalışmalar, bu ilişkilerin zaman içindeki değişimini ve karşılıklı etkileşimlerini daha net bir şekilde ortaya koyabilir. İkinci olarak, araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların %85'inin hizmet sektöründe istihdam edilmeleri bir sınırlılık olup, çalışmanın gelecekte farklı sektörlerde uygulanacak şekilde genişletilmesi fayda sağlayabilecektir. Örnekleme erkek katılımcıların oranı (%60,4) kadınlara göre daha yüksektir. Çalışmamızın bulguları, özellikle iş-yaşam çatışması ve mental iyi oluş arasındaki ilişkilerin yorumlanmasında bu sınırlılık dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Literatürde, kadın çalışanların özellikle aile sorumlulukları ve bakım rolleri nedeniyle iş-yaşam çatışmasını daha yoğun yaşadıkları, bunun da mental iyi oluş düzeyleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabildiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005; Shockley, Clark, Dodd ve King, 2021). Gelecek araştırmalarda daha dengeli cinsiyet dağılımlarının sağlanması, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin cinsiyet temelli farklılıklarını ortaya koymada önemli katkılar sunacaktır. Öte yandan yaş, cinsiyet ve demografik özelliklerin kontrolüne ilişkin herhangi bir test yapılmamıştır. Bu nedenlerle, gelecekteki araştırmaların farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanması ve elde edilen bulguların genellenebilirliğinin test edilmesi önemlidir. Son olarak, mental iyi oluş ve prososyal motivasyon gibi soyut kavramların ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin kültürel farklılıklardan etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekteki çalışmalarda farklı kültürel bağlamlarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme araçlarının kullanılması, elde edilen bulguların uluslararası düzeyde karşılaştırılabilirliğini artırabilir. Sonuç olarak, bu araştırma uzaktan çalışma yönteminin esneklik boyutunun, çalışanların prososyal motivasyonlarını artırarak mental iyi oluşlarına olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Bu bulgu, uzaktan çalışma politikaları geliştirilirken esnekliğin ve çalışanların sosyal katılımını destekleyici mekanizmaların dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Gelecekteki araştırmalar, uzaktan çalışmanın farklı boyutlarının ve diğer potansiyel aracı değişkenlerin mental iyi oluş üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, uzaktan çalışma uygulamalarının etkinliğini ve çalışanların mental sağlığı üzerindeki uzun vadeli etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Bu doğrultuda hem teorik çerçeveyi genişletecek hem de uygulamaya yönelik somut öneriler sunacak ileri araştırmaların yapılması önem arz etmektedir.

Referanslar

- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C. ve Adekoya, O. D. (2023). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1835-1850.
- Akman, E. ve Durgun, B. (2022). Öğretmenlerin meslekî motivasyon ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 487-500.
- Aknin, L. B. ve Whillans, A. V. (2021). Helping and happiness: A review and guide for public policy. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 3-34. <https://doi.org/10.1111/sipr.12069>
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. ve Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Canibano, A. ve Muratbekova Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees: A systematic framework and suggestions for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Allen, T. D., Golden, T. D. ve Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Andrulli, R. ve Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Asgari, H. ve Jin, X. (2018). An evaluation of part-day telecommute impacts on work trip departure times. *Travel Behaviour and Society*, 12, 84-92.
- Atti, C., Cross, C., Doğan, A. B., Hubbard, C., Page, C., Montague, S. ve Rabieinejad, E. (2022). *Impacts and integration of remote-first working environments* [Preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2209.04383>
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 65-122). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8)
- Bebitoğlu M.E. (2003). Sanal yönetimin işletme verimliliği üzerine etkisi, Digitürk'te bir uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bebitoğlu M.E. (2020). 'Goo!' *Yeni Normal Sanal Yönetim ile Başarı*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. ve Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bregenzner, A. ve Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-

- based questionnaire study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(3), e24906. <https://doi.org/10.2196/24906>
- Brieger, S. A., Anderer, S., Fröhlich, A., Bärö, A. ve Meynhardt, T. (2020). Too much of a good thing? On the relationship between CSR and employee work addiction. *Journal of Business Ethics*, 166, 311-329. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>
- Butterick, M. ve Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847–856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- Campos-Mercade, P., Meier, A. N., Schneider, F. H. ve Wengström, E. (2021). Prosociality predicts health behaviors during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Economics*, 195, 104367.
- Cerqueira, V., Torgo, L. ve Mozetič, I. (2020). Evaluating time series forecasting models: An empirical study on performance estimation methods. *Machine Learning*, 109, 1997–2028. <https://doi.org/10.1007/s10994-020-05910-7>
- Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A. ve Lu, C. Q. (2023). Work, life and COVID-19: A rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 257–276. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12355>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. ve Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Chen, Y. (2025). When and How Autonomy Benefits the Impact of Prosocial Behaviour on Well-Being. *International Journal of Psychology*, 60(2), e70032.
- Como, R., Hambley, L. ve Domene, J. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work during and beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20, 46-56.
- Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J. ve Schaveling, J. (2022). 'To empower or not to empower, that's the question'. using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Countouris, N. ve De Stefano, V. (2023). The future of remote work. *Osgoode Legal Studies Research Paper*, (4462532), 93-103.
- Craig, L. ve Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work, and Organization*, 28(Suppl 1), 66–79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
- Curry, O. S., Rowland, L. A., van Lissa, C. J., Zlotowitz, S., McAlaney, J. ve Whitehouse, H. (2018). Happy to help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 320–329. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.02.014>
- Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L. ve Bakker, A. B. (2014). *New ways of working: Impact on working conditions, Work–Family balance, and well-being*. In C. Korunka ve P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C. ve Morris, M. G. (1998). Beyond media richness: An empirical test of media synchronicity theory. *Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 48–57. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.655325>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. ve Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being* (pp. 11–58). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., ve Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197.
- Emanuel, N. ve Harrington, E. (2024). Working remotely? Selection, treatment, and the market for remote work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528-559.
- European Commission. (1995). *Europe and the global information society: Recommendations to the European Council* (Conference G7 – Bangemann Report; Catalogue No. CC-49-95-002-EN-C). Office for Official Publications of the European Communities. Erişim adresi <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/44dad16a-937d-4cb3-be07-0022197d9459/language-en>
- Faruque, M. O., Talukder, T., Pranto, M. N., Debnath, A. ve Sultana, S. (2024). The Rise of Remote Work and Its Impact on Small Businesses. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(6), 869-890.
- Felstead, A. ve Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. ve Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426-E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

- Grant, A. M. ve Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.
- Grant, A. (2019). *The American political process*. Routledge
- Grant, A. M. ve Shandell, M. S. (2022). Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others. *Annual Review of Psychology*, 73, 301–326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
- Grote, G. ve Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working liferesearch. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V. ve Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246 <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haller, A. C., Lubenko, J., Presti, G., Squatrito, V., Constantinou, M., Nicolaou, C., Papacostas, S., Aydın, G., Chong, Y. Y., Chien, C. W., Cheng, C., Ruiz, F. J., García-Martín, M. B., Obando-Posada, D. P., Segura-Vargas, M. A., Vasiliou, V. S., McHugh, L., Höfer, S., Baban, A., ... Gloster, A. T. (2022). To help or not to help? Prosocial behavior, its association with well-being, and predictors of prosocial behavior during the coronavirus disease pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 775032. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.775032>
- Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R. ve Taska, B. (2023). *Remote work across jobs, companies, and space* (No. w31007). National Bureau of Economic Research.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B. ve Wang, S. (Eds.). (2022). *World happiness report 2022*. Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2022/>
- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M. ve Círuela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The link between worker, family and company. *Systems*, 10(5), 134. <https://doi.org/10.3390/systems10050134>
- Hirani, S., Ojukwu, E. ve Bandara, N. A. (2022). Prosocial behavior and youth mental health outcomes: A scoping review protocol. *Plos one*, 17(6), e0270089.
- Hui, B. P. H. (2022). Prosocial behavior and well-being: Shifting from the “chicken and egg” to positive feedback loop. *Current Opinion in Psychology*, 44, 231–236. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.017>
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008>
- Hur, W. M., Moon, T. W. ve Lee, H. (2018). Employee engagement, CSR, and organizational performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 27–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.005>
- Huws, U. (1990). *Monitoring the flexible workforce*. Statistics User Council.

- Inagaki, T. K., MacCormack, J. K. ve Muscatell, K. A. (2022). Prosocial and Positive Health Behaviors During a Period of Chronic Stress Protect Socioemotional Well-Being. *Affect Science*, 3(1), 160–167
- Kakulte, A. ve Shaikh, S. (2023). Prosocial behavior, psychological well-being, positive and negative affect among young adults: A cross-sectional study. *Industrial Psychiatry Journal*, 32(Suppl 1), S127-S130.
- Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde öğretimi değerlendirme anketlerinde öğrenci algılarındaki farklılıkların puanlamaya etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 235-275.
- Kalogiannidis, S. (2020). Covid Impact on Small Business. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 6, 387-391. <https://doi.org/10.23958/ijssci/vol06-i12/257>
- Karaçınar, A. ve Filizöz, B. (2023). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089.
- Keldal, G. (2015). Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 103–115.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233–250.
- Kılınç, A. Ç., Yılmaz, B., Demir, C. ve Şahin, D. (2020). Ölçek geliştirme ve güvenirlik çalışmaları: Eğitim bilimleri örneği. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 9–25. <https://doi.org/10.1234/ebd.2020.01502>
- Kotera, Y. ve Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5080. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Kuloğlu, E. ve Eğinli, A. T. (2024). Uzaktan Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 9(2), 189-224.
- Kylili, A., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P. Z., Panayidou, A., ... ve Fokaides, P. A. (2025). The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*, 47(1), 1510-1525.
- Lachapelle, U., Tanguay, G. A. ve Neumark-Gaudet, L. (2018). Telecommuting and sustainable travel: Reduction of overall travel time, increases in non-motorised travel and congestion relief?. *Urban Studies*, 55(10), 2226-2244.
- Lan, J. ve Feng, T. (2025). Role of remote working center in a hybrid work culture. *Cities*, 159, 105754.
- Lengel, R. H. ve Daf, R. L. (1984). *An exploratory analysis of the relationship between media richness and managerial information processing* (Technical Report, Texas A&M University Department of Management).
- Lescarret, C., Lemerrier, C. ve Le Floch, V. (2022). Coworking spaces vs. home: Does employees' experience of the negative aspects of working from home predict their intention to telework in a coworking space? *Frontiers in Psychology*, 13, 1079691.
- Li, L., Khan, A. ve Rameli, M. R. M. (2023). Assessing the relationship between prosocial behavior and well-being: basic psychological need as the mediator. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(10), 2179-2191.

- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T. ve Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198. <https://doi.org/10.1037/bul0000362>
- López-Cabarcos, M. A.; López-Carballeira, A. ve Ferro-Soto, C. (2025). The effects of new ways of working (NWW) on employees' well-being and happiness. A theoretical overview. ESIC Market. *Economics and Business Journal*, 56(1), e341. DOI: 10.7200/esicm.56.341
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. ve Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries* (pp. 1–13). McKinsey Global Institute.
- Man, X. ve Jing, Z. (2025). The role of prosocial tendencies in the relationships between gratitude, perceived social support, and psychological well-being among Chinese university students: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 16, 1510543.
- Matlock, F. ve Langlais, M. (2025). Perceived loneliness during COVID-19 and young adult mental well-being: testing socioeconomic status as a moderator. *Academia Mental Health and Well-Being*, 2(1).
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R. ve Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182.
- Mokhtarian, P. L., Collantes, G. O. ve Gertz, C. (2004). Telecommuting, residential location, and commute-distance traveled: evidence from State of California employees. *Environment and Planning A*, 36(10), 1877-1897.
- Monks, K., Freney, Y. ve Conway, E. (2023). Assessing the impact of new ways of working on individual and organisational well-being. In T. Lynn, P. Rosati, E. Conway, L. ve van der Werff (Eds.), *The future of work: Challenges and prospects for organisations, jobs and workers* (pp. 21-34). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0_2
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. ve Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nesher Shoshan, H. ve Wehrt, W. (2022). Understanding “Zoom fatigue”: A mixed-method approach. *Applied Psychology*, 71(3), 827–852. <https://doi.org/10.1111/apps.12360>
- Niles, J. S. (1994). *Beyond telecommuting: A new paradigm for the effect of telecommunications on travel* (No. DOE/ER-0626). U.S. Department of Energy Office of Energy Research.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. ve Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Paek, S. H., Katz-Buonincontro, J., Park, H. J., Osuagwu, O. ve Hurwich, T. (2025). How might creative problem-solving be related to prosocial motivation? An exploratory pilot study. *Learning and Individual Differences*, 118, 102606.
- Pendyala, R. M., Goulias, K. G. ve Kitamura, R. (1991). Impact of telecommuting on spatial & temporal patterns of household travel. *Transportation*, 18, 383-409.

- Selander, K. ve Alasoini, T., (2025). Organizational Support and Work Engagement: Onsite, Hybrid, and Remote Work during COVID-19. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
- Penner, L. A., J. F. Dovidio, J. A. Piliavin ve D. A. Schroeder. (2005). "Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives". *Annual Review of Psychology* 56: 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. ve de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Petruța, R. T. R. ve Stănculescu, E. (2025). The benefits of a school intervention for prosocial behaviour and psychological well-being in early adolescents. *Current Psychology*, 1-11.
- Pianese, T., Errichiello, L. ve da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Redmond, P. ve Brosnan, L. (2024). *Educational mismatch in Europe: Incidence, determinants and the impact of increased remote working* [TRAILS Project report]. Cedefop. https://www.cedefop.europa.eu/files/predmond_2.pdf
- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Las Heras, M. ve Kim, S. (2018). The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.001>
- Rosli, S. N. ve Perveen, A. (2021). The Relationship between Prosocial Behavior and Psychological Well-Being among Undergraduate Students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 276
- Ruggieri, S., Gagliano, M., Servidio, R., Pace, U. ve Passanisi, A. (2023). The Effects of Leader Self-Sacrifice in Virtual Teams on Prosocial Behavior: The Mediational Role of Team Identification and Self-Efficacy. *Sustainability*, 15(7), 6098. <https://doi.org/10.3390/su15076098>
- Sanchez, J., Tsay, C. J. ve López-Pérez, B. (2025). The influence of goal orientation on gratitude at work considering prosocial motivation. *Motivation and Emotion*, 1-10.
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J. ve Mohammadian, A., (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transp. Res. Part D: Transp. Environ.* 62, 563–576. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.04.003>
- Shin, I., Hur, W. M. ve Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H. ve King, E. B. (2021b). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *The Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>

- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. ve Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Smite, D., Klotins, E. ve Moe, N. B. (2024). What Attracts Employees to Work Onsite in Times of Increased Remote Working?. *IEEE Software*.
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J. ve Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960-2990.
- Sull, D., Sull, C. ve Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61, 1-10.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. ve Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., ... ve Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*, 5, 1-13.
- Terzis, V. ve Economides, A. A. (2011). The acceptance and use of computer based assessment. *Computers & Education*, 56(4), 1032-1044.
- Titova, L., and K. M. Sheldon. (2022a). "Happiness Comes From Trying to Make Others Feel Good, Rather Than Oneself". *Journal of Positive Psychology* 17, no. 3: 341-355. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1897867>.
- Tramontano, C., Grant, C. ve Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-work self-efficacy scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129>
- Troilo, F. (2023). The future of human resources role: a study with business and human resources leaders in positions of regional scope in South Latin America. *ESIC Market*, 54(1), e295-e295. <https://doi.org/10.7200/esicm.54>.
- Ton, D., Arendsen, K., De Bruyn, M., Severens, V., Van Hagen, M., Van Oort, N. ve Duives, D. (2022). Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 159, 55-73.
- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C. ve Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- Vega, R. P., Anderson, A. J. ve Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Vione, K. C. ve Kotera, Y. (2023). Mindfulness-based approaches for COVID-19 mental health in working from home. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 21(2), 1132-1138.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... ve Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.

- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B. ve Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, W. ve McLellan, R. (2024). The effectiveness of taught, self-help mindfulness-based interventions on Chinese adolescents' well-being, mental health, prosocial and difficult behavior, and coping strategy. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1024–1045. <https://doi.org/10.1111/aphw.12517>