



**\*Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**

Çiğdem GÖKÇE,  
cigdem.gokce@tuik.gov.tr

**JEL:**

D23, J81, M10

**Geliş:** 21 Mart 2026

**Received:** March 21, 2026

**Kabul:** 22 Mayıs 2026

**Accepted:** May 22, 2026

**Yayın:** Ağustos 2026

**Published:** August 2026

**Atıf / Cited as (APA):**

Gökçe, Ç. (2026),

*Esnek Çalışma Temelli Duygusal Bağlılık:  
Avrupa İşgücü Anketi Verileri Çerçevesinde  
Sosyal Mübadele Kuramı Temelli Bir Model  
Önerisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Dergisi, 74, 115-127,  
doi: 10.18070/erciyesiibd.1913638*

## ESNEK ÇALIŞMA TEMELLİ DUYGUSAL BAĞLILIK: AVRUPA İŞGÜCÜ ANKETİ VERİLERİ ÇERÇEVESİNDE SOSYAL MÜBADELE KURAMI TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ ÇİĞDEM GÖKÇE\*

<sup>1</sup> Dr., Türkiye İstatistik Kurumu, Balıkesir Bölge Müdürlüğü, cigdem.gokce@tuik.gov.tr

### ÖZ

Bu çalışma, esnek çalışma modellerinin duygusal bağlılığın kaynakları üzerindeki etkisini Sosyal Mübadele Kuramı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşen rekabet, dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve çalışma yaşamındaki sınırların belirsizleşmesi, örgütleri esnek çalışma modellerini benimsemeye yöneltmiş; bu durum, çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğini yeniden tanımlayan bir dönüşüm sürecini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda çalışma, esnek çalışma modellerinin çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağlılığın üretilmesindeki rolünü açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma, Türkiye'nin de yer aldığı Avrupa Birliği İşgücü Anketi kapsamında Eurostat tarafından yürütülen İş Organizasyonu ve Çalışma Süresi Düzenlemeleri Özel Modülü verilerine dayalı olarak kavramsal ve analitik bir çerçevede ele alınmış, esnek çalışma uygulamalarının çalışma yaşamındaki çok boyutlu yapısı bu veriler ışığında değerlendirilmiştir. Esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlara zaman ve mekân kullanımında daha fazla özgürlük sağlarken, zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi gibi yeni zorluklar da yaratmakta, böylece hem fırsatları hem de riskleri bünyesinde barındıran karmaşık bir örgütsel gerçekliğe işaret etmektedir. Bulgular, esnekliğin yalnızca yapısal bir düzenleme olmadığını, aynı zamanda çalışanların anlam temelli, ilişki temelli ve mübadele-denge temelli bağlılık kaynaklarıyla etkileşime girerek duygusal bağlılığın oluşumunu etkileyen önemli bir örgütsel dinamik olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında önerilen “*Esnek Çalışma Temelli Duygusal Bağlılık Üretim Modeli*”, esnek çalışma uygulamalarının uygun örgütsel koşullar altında çalışanların duygusal bağlılığını güçlendiren çok boyutlu kaynakları nasıl harekete geçirdiğini açıklamakta, bu yönüyle hem kuramsal hem de uygulamaya dönük bir çerçeve sunarak örgütsel davranış yazınına özgün bir katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** duygusal bağlılık, esnek çalışma modeli, iş-yaşam dengesi, örgütsel kaynaklar, sosyal mübadele kuramı

## FLEXIBLE WORK-BASED AFFECTIVE COMMITMENT: A SOCIAL EXCHANGE THEORY-DRIVEN MODEL PROPOSAL USING THE EUROPEAN LABOR FORCE SURVEY DATA

### ABSTRACT

This study examines the effect of flexible work models on the sources of affective commitment within the framework of Social Exchange Theory. Intensifying global competition, the growing prevalence of digital technologies, and the blurring of boundaries in working life have driven organizations to adopt flexible work models, a shift that has redefined the employee-organization relationship. In this context, the study seeks to explain the role of flexible work models in generating employees' affective commitment to the organization. The research is addressed within a conceptual and analytical framework based on data from the Special Module on Work Organization and Working Time Arrangements, conducted by Eurostat as part of the European Union Labour Force Survey, in which Türkiye is included; the multidimensional structure of flexible work practices has been evaluated in light of these data. While flexible arrangements grant employees greater freedom in the use of time and space, they also generate new challenges such as time autonomy, time pressure, and the expectation of constant availability, pointing to a complex organizational reality encompassing both opportunities and risks. The findings reveal that flexibility is not merely a structural arrangement but an important organizational dynamic shaping the formation of affective commitment through interaction with employees' meaning-based, relationship-based, and exchange-balance-based sources of commitment. The proposed “*Flexible Work-Based Affective Commitment Generation Model*” explains how flexible work practices, under appropriate organizational conditions, mobilize the multidimensional sources that strengthen employees' affective commitment, offering a theoretical and practice-oriented framework and contributing to the organizational behavior literature.

**Keywords:** affective commitment, flexible work, organizational resources, social exchange theory, work-life balance

[An extended English abstract is available at the end of the article.]

## 1. Giriş

Küresel rekabetin artması, dijitalleşme ve çalışma yaşamının sınırlarının giderek belirsizleşmesi, örgütleri daha esnek çalışma modelleri geliştirmeye yöneltmiştir (Hyland vd., 2005). Bu çalışma modelleri, çalışanlara zaman ve mekân bakımından daha fazla özgürlük sunarken; zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi gibi yeni zorluk alanlarını da beraberinde getirmektedir (Eurostat, 2020). Bu dönüşüm, esnekliğin yalnızca yapısal bir düzenleme değil, aynı zamanda çalışanların örgütte kurduğu psikolojik ve duygusal bağ üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir (Mee Choo vd., 2016; Ridzuwan vd., 2025). Bu bağlamda, esnek çalışma modellerinin, çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisini anlamak hem kuramsal hem de uygulama açısından önem taşımaktadır. Özellikle Sosyal Mübadele Kuramı, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklılık ilkesi temelinde şekillendiğini ileri sürerek (Chao vd., 2013), esnek çalışma uygulamalarının nasıl bir bağlılık üretme ya da zayıflatma potansiyeline sahip olduğunu açıklamak için güçlü bir dayanak sunmaktadır. Çağdaş iş dünyasında çalışanların kendilerine sunulan esnekliğe ilişkin geliştirdikleri algılar; örgütsel sosyal kimlik, uyum, içselleştirme ve özdeşleşmeden beslenen anlam ve kimlik temelli kaynaklarla; güven, katılım, liderlik, takım ilişkileri ve sosyal bağları içeren ilişki temelli kaynaklarla; ayrıca iş tasarımı, psikolojik sözleşme ve iş-yaşam dengesi gibi mübadele ve denge temelli kaynaklarla bütünleştiğinde, çalışanların örgütte kurduğu duygusal bağlılığı derinleştireceği öngörülmektedir.

Bu kapsamda çalışma, Türkiye'nin de TÜİK üzerinden üyesi olduğu Eurostat tarafından yürütülen ve Avrupa Birliği İşgücü Anketi kapsamında gerçekleştirilen İş Organizasyonu ve Çalışma Süresi Düzenlemeleri Özel Modülü verileri çerçevesinde esnekliğin çalışma yaşamındaki çok boyutlu yapısını analitik bir perspektifle ortaya koymayı amaçlamaktadır (Avrupa İstatistik Ofisi (Statistical Office of the European Communities [Eurostat], 2020; Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2020). Bu doğrultuda çalışma, esnek çalışma düzenlemelerinin yalnızca zamansal ve mekânsal bir düzenleme olmaktan öte, çalışanların örgütte kurduğu ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini tartışmaktadır. Bu analizden hareketle çalışma önerilen “Esnek Çalışma Temelli Duygusal Bağlılık Üretim Modeli” aracılığıyla, örgütlerde hangi kaynaklar üzerinden çalışanların duygusal bağlılık üretebildiğini kavramsal bir çerçevede incelemeyi hedeflemektedir. Böylece esnekliğin yalnızca iş düzenlemesine ilişkin bir araç değil, uygun örgütsel koşullar ve kaynaklarla desteklendiğinde çalışanların örgütte kurduğu duygusal bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayabilen çok katmanlı bir örgütsel mekanizma olarak nasıl işlediği bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

## 2. Esnek çalışma modelleri: Kavramsal çerçeve ve güncel tartışmalar

Teknolojik altyapıdaki gelişmeler sayesinde 1990'ların sonlarından itibaren ev ve mobil cihazlar günlük birer iş aracına dönüşmüş; bu durum mekândan bağımsız çalışma modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Tavares, 2017). Bu kapsamda, esnek çalışma modelleri, dijitalleşme, küresel rekabet ve işgücü dinamiklerindeki hızlı dönüşümle birlikte modern çalışma yaşamının temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Özellikle son yıllarda tüm dünyada yaşanan salgınlar, afet ve krizler, daha önce kademeli ilerleyen esnekleşme eğilimini hızlandırarak bu modelin küresel ölçekte yaygınlaşmasına neden olmuştur. Esnek çalışma modelleri, işin belirli bir bölümünün işyeri dışında, geri kalanının ise işyeri içinde sürdürülmesine olanak tanımakta; zaman ve mekân esnekliği sunarak çalışanların iş-yaşam dengesine katkı sağlamaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization [ILO], 2020), esnek çalışma modellerini çalışanların işveren tesislerinde çalışma ile uzaktan çalışmayı belirli oranlarda harmanlamasına olanak tanıyan düzenlemeler olarak tanımlamaktadır. Bu model kapsamında çalışanlar zamanlarını ve görevlerini işyeri ile işyeri dışı mekânlar arasında paylaştırabilmekte; tam esnek çalışma biçimlerinde ise çalışan neredeyse tamamen mekândan bağımsız çalışabilmektedir (Sawatzky & Sawatzky, 2022). Geleneksel düzenlemelerin aksine bu modeller, çalışanların ne zaman, nerede ve ne kadar süreyle çalışacakları konusunda farklı düzeylerde esneklik tanımaktadır. Alanyazında esnek çalışma düzenlemeleri temelde üç ana boyutta ele alınmaktadır: çalışma

saatlerinin planlanmasında esneklik (örneğin esnek zaman, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı), çalışma yerinde esneklik (örneğin tele-çalışma, evden çalışma) ve çalışma süresinin uzunluğunda esneklik (örneğin sıkıştırılmış çalışma haftası, yıllık saat sözleşmeleri). Bu düzenlemeler tekil olarak uygulanabileceği gibi, birbirini tamamlayacak biçimde birlikte de kullanılabilir (Austin-Egole vd., 2021).

Esnek çalışma modelleri, çalışanların psikolojik ve sosyal deneyimlerini etkilemektedir. Tamamen uzaktan çalışma düzenlerinde sosyal izolasyon, görünürlük ve tükenmişlik riskinin artabileceği; esnek modellerin ise yüz yüze etkileşim fırsatları sunarak bu riskleri azaltabileceği belirtilmektedir (Beauregard vd., 2019). Ayrıca esnek çalışma, zamanın etkin kullanımı, gereksiz görev dışı davranışların azalması ve kaynak israfının önlenmesi gibi verimlilik avantajları sağlamaktadır (Kumar & Das, 2022). Bu gelişmeler, çalışma hayatının sınırlarını dönüştürerek işin ne zaman, nerede ve nasıl yürütüldüğüne ilişkin geleneksel yapıları esnetmiş; işin planlanması ve düzenlenmesine ilişkin sorumluluğun yöneticilerden çalışanlara kaymasına ve bilişsel taleplerin artmasına yol açmıştır (Prem vd., 2021). Bu çok boyutlu dönüşüm, yalnızca çalışma biçimlerini değil, aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının oluşum dinamiklerini de etkilemektedir. Esnek çalışmanın artırdığı özerklik, sorumluluk ve bilişsel yükler, çalışanların örgütte kurduğu duygusal ilişkinin niteliğini yeniden şekillendirdiğinden; duygusal bağlılığın hangi kaynaklardan beslendiğinin güncel çalışma koşulları bağlamında yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

## 3. Örgütte kurulan temel psikolojik bağ: Duygusal bağlılığın anlam ve önemi

Örgütsel bağlılık yazında birçok yazar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuş olsa da (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Mowday vd., 1979; Salancik, 1977); yazında yaygınlıkla duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflandırmaları yaygınlıkla kabul görmüştür (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Bu bağlamda, devam bağlılığını bireyin örgütte kalmaya yönelik kararını, üyeliğin sağladığı kazanımlar ile örgütten ayrılmanın yaratacağı kayıpların karşılaştırılması üzerine kurulan bir değerlendirme süreci olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmesi ve örgütte görevine devam etmenin doğru olduğuna yönelik içsel bir inanç geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Yazında çoğunlukla örgütsel bağlılığın merkezinde olduğu vurgulanan duygusal bağlılık (Mercurio, 2015), çalışanın örgütte psikolojik bir bağ kurması, örgütüyle özdeşleşmesi ve örgütsel süreçlere gönüllü biçimde katılım göstermesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte yalnızca biçimsel bir üye olarak değil, kimliğinin bir parçası hâline gelen bir topluluk olarak yönelmesi ve örgütsel süreçlere gönüllü katılım göstermesiyle ilişkilendirilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte kurduğu psikolojik köprünün güçlenmesiyle ortaya çıkar ve kişinin örgütsel hedefleri kendi amaçlarıyla uyumlu görmeye başlamasıyla derinlik kazanmaktadır (Mowday vd., 1979).

Yazında duygusal bağlılığın, bireysel eğilimler, örgütsel yapı ve iş deneyiminden kaynaklanan bilişsel değerlendirmelerin etkileşimiyle zaman içinde geliştiği belirtilmektedir (Khan vd., 2021; Steers, 1977; Wiener, 1982). Bağlanma Kuramı, bireylerin güven ve güç duygusu elde etmek amacıyla destekleyici bağlanma figürleriyle yakınlık kurma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Bowlby, 1969, 1988). Bu kuramın iş yaşamına uyarlanması, dijital çağ öncesinde ağırlıklı olarak fiziksel yakınlık, destekleyici sosyal ilişkiler ve örgütte geçirilen zaman üzerinden açıklanmıştır (Bowlby, 1969; Richards & Schat, 2011). Bu bağlamda, kişilerarası bağlanma yönelimlerinin örgütlerde, iş tutum ve davranışları üzerinden duygusal bağlılığı güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Falvo, 2012). Kanada'da yürütülen bir araştırma ile örgüte bağlanmanın duygusal bağlılığı artırdığı (Richards & Schat, 2011); örgütü ile güçlü bir duygusal bağlanma yaşayan çalışanların örgütsel üyeliklerini sürdürmek istedikleri belirtilmiştir (Gautam vd., 2004). Örgüt üyeliğine verilen değeri ifade eden örgüt temelli özsaygı ve örgüte adanmış duygular ile kendisini örgütte değerli hissedene, örgütsel süreçlere katkılar fark yarattığını inanan, kendisini örgütün önemli bir üyesi olarak tanımlayan çalışanın yaşadığı örgütsel sahiplenme duygularının da bağlanma süreçlerine katkı sağladığı ve duygusal

bağlılığı olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır (Jussila vd., 2012; Jussila & Tuominen, 2010). Bu nedenle duygusal bağlılık, yalnızca bir duygu durumu değil; çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı anlam üretme sürecinin sonucunda ortaya çıkan çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilebilir (Mercurio, 2015). Bu bağlamda, çalışma biçimlerini köklü biçimde dönüştüren esnek çalışma uygulamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak, bağlılığın güncel koşullarda nasıl oluştuğunu ve hangi kaynaklardan beslendiğini açıklığa kavuşturmak açısından özel bir önem taşımaktadır.

#### 4. Esnek çalışma modeli ile duygusal bağlılığın sosyal mübadele temelli etkileşimi

Alanyazında duygusal bağlılığın anlaşılmasında birçok araştırmaya temel olan Sosyal Mübadele Kuramı'nın, esnek çalışma modelleri ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye de önemli bir dayanak sağlayacağı düşünülmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı, Homans (1961) ile Emerson'un (1962, 1972) çalışmalarını temelinde, sosyal ilişkilerin karşılıklılık ilkesine dayanan bir fayda-maliyet değerlendirmesi üzerine kurulduğunu savunmaktadır. Karşılıklılık ilkesine dayanan bu yaklaşım, örgütsel bağlamlara uyarlandığında çalışan-örgüt ilişkilerinin anlaşılmasında önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Kuram kapsamında; örgütün çalışanlarına yönelik yapıcı, geliştirici, teşvik edici, destekleyici, hakkaniyetli karar ve uygulamaların, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanı örgütüne karşı faydalı tutum ve davranışlara yönelttiği öne sürülmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ayrıca destekleyici ve esnek çalışma koşullarının, çalışanların devamsızlık davranışlarını azaltarak işten ayrılma niyetlerinin zayıflamasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Sekhar & Patwardhan, 2023). Sosyal Mübadele Kuramı'na göre, esnek çalışma modelleri, çalışanlar tarafından örgütün kendilerine ve refahlarına yaptığı bir yatırım olarak algılanmaktadır. Bu algı, çalışanların örgüte olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vermelerine; daha yüksek motivasyon, karşılıklı güven, verimlilik (Cropanzano vd., 2017; Lott & Abendroth, 2023) ve artan özerklik ve iş-yaşam dengesi aracılığıyla duygusal bağlılığı güçlendiren bir kaynak olarak öne çıktığı belirtilmiştir (Bechtold, 2022). Bununla birlikte, esnek çalışma bağlamlarında yaşanan sosyal dışlanma duygusu, bağlılığı zayıflatırken; algılanan örgütsel ve yönetsel destek bu olumsuz etkinin tersine çevrilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Deschênes, 2023). Özetle, esnek çalışma uygulamaları duygusal bağlılığı destekleyebilecek önemli fırsatlar sunmakla birlikte, bu etkilerin yönü ve düzeyi örgütsel destek, yönetsel tutumlar ve sosyal ilişkilerin niteliği gibi bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir.

#### 5. Esnekliğin doğası: AB işgücü anketi özel modülü, iş organizasyonu ve çalışma süresi düzenlemeleri çalışması çerçevesinde bir değerlendirme

Küresel ölçekte artan rekabet baskısı, dijitalleşme ve çalışma modellerinin çeşitlenmesi, tüm örgütleri etkileyen yeni bir örgütsel paradigma doğurmuştur. Bu dönüşüm, çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğini yeniden tanımlamakta ve özellikle duygusal bağlılık gibi tutumsal çıktıları yeniden şekillendirmektedir. Bu kapsamda, günümüz esnek çalışma modellerinde duygusal bağlılığı anlamak, çok katmanlı ve dinamik yapısından dolayı önemli görülmektedir (Luna-Arocas & Lara, 2020). Esneklik, çalışanlara zaman ve mekân üzerinde daha fazla kontrol sağlayarak özerklik, anlamlılık ve özdeşleşme duygularını güçlendirebilecek potansiyel bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Esnekliğin örgüt içinde nasıl yapılandırıldığı, sınırlarının nasıl belirlendiği ve hangi beklentilerle uygulandığı, çalışanların duygusal bağlılığının yönünü belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Dinh Nguyen vd., 2020). İyi tasarlanmış ve destekleyici esnek çalışma modelleri duygusal bağlılığı güçlendirirken; belirsizlik, sürekli erişilebilir olma beklentisi veya artan zaman baskısıyla uygulanan esneklik, bağlılık üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bu nedenle esneklik, yalnızca çalışma düzenlemelerinin dönüşümü değil, çalışanların örgütte kurduğu duygusal ilişkinin yapısını yeniden şekillendiren bir süreç olarak ele alınması önemli görülmektedir.

Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel davranış üzerindeki çok

boyutlu etkilerinin anlaşılması ve yönetilmesi amacıyla, küresel ölçekte çok sayıda örgüt, kamu kurumu ve ulus ötesi kuruluş sistematik araştırmalar yürütmekte; politika belgeleri, rehberler ve kapsamlı değerlendirme raporları yayımlamaktadır. Özellikle Avrupa Komisyonu (European Commission, 2007), Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı [Eurofound] ve Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO] gibi aktörler, esnek çalışma biçimlerinin istihdam ilişkileri, çalışan refahı, verimlilik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini disiplinlerarası bir perspektifle ele almaktadır (Eurofound & ILO, 2017). Bu konuda AB, güvenli ve uyarlanabilir istihdam, iş-yaşam dengesi ve iyi uyarlanmış çalışma ortamı ilkelerini destekleme konusunda uzun süredir devam eden çalışmalar yürütmektedir. Örgütlerin iş organizasyonu ve çalışma zamanı düzenlemelerinde esnek çalışma modellerini benimsemesi, bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini Avrupa ölçeğinde kapsamlı ve sistematik biçimde değerlendirme ihtiyacını gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, TÜİK (2020) ve Eurostat (2020) iş birliğiyle yürütülen 2019 Avrupa Birliği İşgücü Anketi Özel Modülü, 2020 yılında yayımlanan sonuçlarıyla, esnek çalışma uygulamalarının analitik olarak incelenmesine olanak tanıyan önemli bir veri kaynağı sunmaktadır. Söz konusu araştırma, 27 AB üye devleti, EFTA ülkeleri (İzlanda, Norveç, İsviçre), Birleşik Krallık ve aday ülke Türkiye'yi kapsayarak, iş organizasyonu ve çalışma süresi düzenlemelerinin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirmiştir. Araştırma, esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini “zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi” olmak üzere üç temel boyutta yoğunlaştırmaktadır. Bu boyutlar, esnekliğin yalnızca zaman ve mekân esnekliği anlamına gelmediğini ve duygusal bağlılığın yapısal belirleyicilerini yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Bu yönüyle Eurostat verileri, esnekliğin doğasını ve çağdaş iş dünyasında yaygınlaşan esnek çalışma modellerinde duygusal bağlılık üretecek kaynaklarını tartışmak ve anlaşılmasını sağlamak için güçlü bir analitik zemin sunmaktadır. Bu noktadan hareketle, esnekliğin duygusal bağlılık üzerinde en belirleyici etkiye sahip olan bu üç boyutu aşağıda incelenmektedir.

##### 5.1. Zaman özerkliği

Özerklik, çalışana işi planlamada ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürleri belirlemede önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hackman & Lawler, 1971). Zaman özerkliği ise çalışanların ne zaman çalışmayı bırakıp ne zaman başlayacaklarına dair takdir yetkisini, çalışma süresini gün içinde nasıl yapılandıracaklarına ve görevlerini hangi zaman dilimlerinde yerine getireceklerine karar verebilme esnekliğini ifade etmektedir (De Spiegelaere vd., 2016). Esnek çalışma modellerinde zaman özerkliği, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmakta ve psikolojik iyilik hallerini güçlendirmektedir. Ayrıca yazında zaman özerkliğinin, çalışanlar tarafından duygusal bağlılığı artıran bir kaynak olarak algılandığı vurgulanmaktadır (Kattenbach vd., 2010). Bu bulgular, zaman özerkliğinin hem operasyonel bir esneklik hem de psikososyal bir kaynak olarak görülmesi gerektiğini göstermektedir.

AB İşgücü Anketi, iş organizasyonu ve çalışma süresi düzenlemeleri araştırmasına göre; AB'de, katılımcıların yarısından fazlası (%61,8) çalışma saatlerine işveren veya örgütün karar verdiğini bildirmiştir. Bu oranlar Finlandiya'da %29,6'dan Macaristan'da %80,7'ye kadar değişmektedir. Bir çalışanın çalışma saatlerine tamamen kendisinin karar verebilme olasılığı %17,5 olup, bu oran Romanya'daki çalışanların %24,2'sinden Macaristan, Kıbrıs ve Slovakya'daki çalışanların %10'undan daha azına (sırasıyla %9,7 ve %9,4) kadar değişmektedir (Eurostat, 2020). Bu verilere ışığında küresel eğilimler, çalışma saatlerinin belirlenmesinde örgütsel ve kurumsal aktörlerin hâlen baskın konumda olduğunu göstermektedir. Çalışma zamanına ilişkin bireysel kontrolün görece sınırlı kalması, birçok ülkede örgütsel yapıların hiyerarşik ve yapısal çerçevede şekillendiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, çalışanların algılanan özerklik düzeyini artıracak esnek çalışma uygulamalarının geliştirilmesi, duygusal bağlılık çıktılarının güçlendirilmesi açısından stratejik bir politika alanı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte ülkeler arasında belirgin farklılıkların bulunması, zaman esnekliğinin yalnızca ekonomik gelişmişlik düzeyiyle değil; işgücü piyasası yapısı, sektörel çevre,

sendikalar düzenlemeler ve çalışma kültürü gibi kurumsal faktörlerle de yakından ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Söz konusu çalışma kapsamında Türkiye’ye ilişkin elde edilen veriler Tablo 1’de yer almaktadır:

**TABLO 1 | İstihdamda olanların işteki durum ve cinsiyete göre çalışma zamanına karar verebilme durumu**

|        | (Bin kişi)                                        |                             |                                                 |                                                                            | (%)                                               |                             |                                                    |                                                                            |
|--------|---------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|        | Çalışma zamanının başlangıç ve bitişini belirleme |                             |                                                 |                                                                            | Çalışma zamanının başlangıç ve bitişini belirleme |                             |                                                    |                                                                            |
|        | Toplam                                            | Tamamen kendisi karar verir | Belirli kısıtlama lara göre kendisi karar verir | İşveren, kurum, müşteriler, yapılan işler veya yasal düzenlemeler belirler | Toplam                                            | Tamamen kendisi karar verir | Belirli kısıtlamalarla ra göre kendisi karar verir | İşveren, kurum, müşteriler, yapılan işler veya yasal düzenlemeler belirler |
| Kadın  | 9.092                                             | 2.975                       | 817                                             | 5.300                                                                      | 100,0                                             | 32,7                        | 9,0                                                | 58,3                                                                       |
| Erkek  | 19.177                                            | 5.463                       | 1.729                                           | 11.985                                                                     | 100,0                                             | 28,5                        | 9,0                                                | 62,5                                                                       |
| Toplam | 28.269                                            | 8.438                       | 2.546                                           | 17.285                                                                     | 100,0                                             | 29,8                        | 9,0                                                | 61,1                                                                       |

Not: TÜİK (2020)’den alınmıştır.

Tabloya göre Türkiye’de çalışanların %61,1’inin çalışma saatleri işveren, kurum, müşteri ya da yasal düzenlemeler tarafından belirlenmektedir. Çalışanların %29,8’i saatlerini tamamen kendisi belirlerken, %9,0’ı kısıtlı özerkliğe sahiptir. Cinsiyete dayalı bulgular, çalışma zamanını tamamen kendisinin belirlediğini ifade edenlerin oranının kadınlarda (%32,7) erkeklere (%28,5) kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymakla birlikte, genel dağılım itibarıyla çalışma zamanının dışsal belirleyiciler tarafından şekillendiği gözlenmiştir. Bulgular, genel olarak zaman özerkliğinin Türkiye’de de, Avrupa ülkeleri gibi sınırlı olduğunu ve yapısal faktörlerin belirleyici rol oynadığını göstermektedir (TÜİK, 2020). Çalışma zamanının büyük ölçüde dışsal aktörler tarafından belirlenmesi çalışanların, örgütsel süreçlerde, kontrol algısını sınırlandırarak; duygusal bağlılık üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (De Spiegelaere vd., 2016).

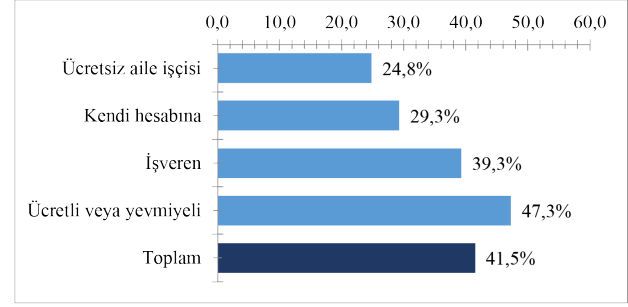
## 5.2. Zaman baskısı

Bir görevi tamamlamak veya bir son teslim tarihine yetişmek için yeterli zamanın olmadığı algısını ifade eden zaman baskısının, çoğu gelişmekte olan ülkede giderek artan bir iş sorunu haline geldiği görülmektedir. Bu olgu, bireylerin kendilerine ayrılan zamanın sınırlı olduğuna ve bu zaman dilimi içinde hedeflerine ulaşmak için verimli bir şekilde çalışmalarını gerektiğine inandıklarında ortaya çıkan öznel bir deneyim olarak değerlendirilirken; artan strese, verimliliğin azalmasına, hata ve kaza olasılığının artmasına yol açabilir (Abdulkarim Haruma, 2025).

AB İşgücü Anketi, iş organizasyonu ve çalışma süresi düzenlemeleri araştırmasına göre, 27 Üye Devletteki çalışanların beşte ikisi zaman baskısı altında “bazen” çalıştıklarını belirtmiştir (%41,7). Buna karşılık yaklaşık dörtte biri sık sık veya hiç zaman baskısı altında

çalışmamaktadır (%23,9 veya %21,7). Çalışanların yaklaşık %10’u her

**SEKİL 1 | Zaman baskısı altına çalışanların oranı**



Not: TÜİK (2020)’den alınmıştır.

zaman baskı altında çalışmıştır (%9,9). Ülke düzeyinde, Litvanya ve Romanya’daki çalışanların yaklaşık %55’i zaman baskısı altında bazen çalıştıklarını belirtmiştir (%55,1 ve %55,5), buna karşılık Malta’daki çalışanların %29,1’i aynı durumu belirtmiştir. Sık sık baskı altında çalışanlar arasında Çek Cumhuriyeti en üstte, İspanya ise en alttadır: %37,1’e karşı %14,7. Öte yandan, İspanyol çalışanlar hiç baskı altında çalışmadıklarını söyleyenler arasında en üsttedir (%37,8), buna karşılık Finlandiya’daki çalışanların %7,4’ü aynı durumu belirtmektedir. İlginç bir şekilde, Malta’da çalışanların beşte biri her zaman baskı altında çalışırken, Slovakya’da bu oran %4,1’dir. Üstelik Birleşik Krallık’ta da %27,6’sı her zaman zaman baskısı altında çalıştığını belirtmiştir; bu oran AB-27 ortalamasının neredeyse üç katıdır (Eurostat, 2020). Zaman baskısının, çalışanların algılanan iş yükü ve kontrol düzeyi üzerinden duygusal bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu değerlendirilmektedir. AB genelinde çalışanların büyük bir kısmının zaman baskısı altında çalıştığını belirtmesi, iş taleplerinin yaygınlığını gösterirken; sürekli baskı altında çalışma deneyimi yaşayan çalışanlarda tükenmişlik ve duygusal bağlılıkta azalma riskinin daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Türkiye’deki durumu gösteren grafik Şekil 1’de gösterilmektedir:

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %41,5’i zaman baskısı altında çalıştığını belirtirken geri kalan %58,5’i çalışırken zaman baskısı yaşamadığını ifade etmiştir. Ücretli veya yevmiyeli çalışanların oranı %47,3 ile en yüksek seviyede iken, ücretsiz aile işçileri %24,8 ile en düşük orana sahiptir; toplam ortalama %41,5 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2020). Türkiye özelinde çalışanların yaklaşık yarısının görevlerini yeterli görülmeyen bir zaman aralığında tamamlama zorunluluğu hissetmesi, iş taleplerinin belirgin olduğunu göstermektedir. Ancak çalışanların çoğunluğunun zaman baskısı yaşamadığını ifade etmesi, duygusal bağlılığın sürdürülebilmesi açısından koruyucu bir unsur olarak değerlendirilebilir; zira sürekli ve yoğun zaman baskısı, uzun vadede örgüte yönelik olumlu duygusal bağın zayıflamasına yol açabilir. Söz konusu zaman baskısının “cinsiyet ve sektörler” bazında değerlendirmesi Tablo 2’de yer almaktadır:

**TABLO 2 | İstihdamda olanların cinsiyete ve sektörlere göre zaman baskısı altında çalışma sıklığı**

|                   | Toplam (Bin kişi) |           |          |         |                   | Erkek (Bin kişi) |           |          |         |                   | Kadın (Bin kişi) |           |          |         |                   |
|-------------------|-------------------|-----------|----------|---------|-------------------|------------------|-----------|----------|---------|-------------------|------------------|-----------|----------|---------|-------------------|
|                   | Toplam            | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok | Toplam           | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok | Toplam           | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok |
| Ekonomik faaliyet | 28.269            | 1.643     | 3.446    | 6.654   | 16.527            | 19.177           | 1.094     | 2.407    | 4.696   | 10.980            | 9.092            | 549       | 1.039    | 1.958   | 5.546             |
| Tarım             | 5.173             | 241       | 333      | 841     | 3.758             | 2.860            | 129       | 187      | 502     | 2.042             | 2.313            | 113       | 146      | 339     | 1.716             |
| Sanayi            | 5.546             | 365       | 792      | 1.485   | 2.904             | 4.162            | 261       | 593      | 1.133   | 2.176             | 1.384            | 104       | 200      | 353     | 728               |
| İnşaat            | 1.548             | 81        | 256      | 465     | 746               | 1.478            | 78        | 244      | 442     | 714               | 70               | 3         | 11       | 23      | 32                |
| Hizmet            | 16.002            | 956       | 2.065    | 3.862   | 9.119             | 10.677           | 627       | 1.382    | 2.620   | 6.048             | 5.325            | 329       | 682      | 1.243   | 3.071             |

Not: TÜİK (2020)’den alınmıştır.

Elde edilen veriler, çalışma zamanının belirlenmesinde hem cinsiyet hem de sektör türüne göre farklılaşmalar olduğunu göstermektedir. Cinsiyet açısından, kadınların çalışma saatlerini tamamen kendilerinin belirleme oranı erkeklerle kıyasla görece daha yüksekken, erkeklerde işveren veya diğer dışsal aktörler tarafından belirlenme oranı daha fazladır. Ekonomik faaliyet kolları bakımından ise zaman özerkliğinin özellikle serbest çalışma, profesyonel hizmetler ve tarım gibi faaliyetlerde daha yüksek; sanayi, imalat ve kamu ağırlıklı sektörlerde ise daha sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular, zaman kontrolünün yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda sektörün kurumsal yapısı ve iş organizasyonu ile de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu zaman baskısının “cinsiyet ve işteki durumu” açısından değerlendirmesi Tablo 3'te yer almaktadır:

**TABLO 3 | İstihdamda olanların cinsiyete ve işteki durumuna göre zaman baskısı altında çalışma sıklığı**

|                               | Toplam (Bin kişi) |           |          |         |                   | Erkek (Bin kişi) |           |          |         |                   | Kadın (Bin kişi) |           |          |         |                   |
|-------------------------------|-------------------|-----------|----------|---------|-------------------|------------------|-----------|----------|---------|-------------------|------------------|-----------|----------|---------|-------------------|
|                               | Toplam            | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok | Toplam           | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok | Toplam           | Her zaman | Sıklıkla | Arasıra | Zaman baskısı yok |
| <b>İşteki Durum</b>           | 28.269            | 1.643     | 3.446    | 6.654   | 16.527            | 19.177           | 1.094     | 2.407    | 4.696   | 10.980            | 9.092            | 549       | 1.039    | 1.958   | 5.546             |
| <b>Ücretli veya yevmiyeli</b> | 19.293            | 1.133     | 2.877    | 5.106   | 10.177            | 13.256           | 739       | 1.992    | 3.601   | 6.924             | 6.038            | 395       | 885      | 1.505   | 3.253             |
| <b>İşveren</b>                | 1.253             | 100       | 124      | 269     | 760               | 1.132            | 93        | 113      | 236     | 691               | 121              | 6         | 12       | 33      | 69                |
| <b>Kendi hesabına</b>         | 4.781             | 251       | 296      | 855     | 3.379             | 3.953            | 212       | 249      | 733     | 2.760             | 828              | 39        | 48       | 122     | 620               |
| <b>Ücretsiz aile işçisi</b>   | 2.942             | 160       | 148      | 423     | 2.211             | 836              | 50        | 53       | 126     | 606               | 2.106            | 109       | 95       | 297     | 1.604             |

Not: TÜİK (2020)'den alınmıştır.

Ücretli veya yevmiyeli çalışanlardan zaman baskısı altında çalıştıklarını belirtenlerin oranı %47,3 iken bu oran işverenlerde %39,3, kendi hesabına çalışanlarda %29,3, ücretsiz aile işçilerinde ise %24,8 olduğu belirlenmiştir (TÜİK, 2020). İşteki durum açısından en yüksek zaman özerkliği kendi hesabına çalışanlar ve işverenlerde görülürken, ücretli veya yevmiyeli çalışanlarda çalışma saatlerinin büyük ölçüde işveren ya da kurumsal düzenlemeler tarafından belirlendiği anlaşılmaktadır. Cinsiyet boyutunda ise kadınların özellikle kendi hesabına veya ücretsiz aile işçisi statüsünde daha yüksek oranda zaman özerkliğine sahip olduğu, buna karşılık ücretli statüde hem kadın hem erkek çalışanlarda dışsal belirleyicilerin baskın olduğu görülmektedir. Genel olarak bulgular, zaman kontrolünün esasen istihdam eden taraflarca şekillendiğini; cinsiyetin ise bu yapısal konum içinde ikincil fakat dikkat çekici farklılaşmalar yarattığını ortaya koymaktadır. Almanya'da yürütülen bir araştırma, zaman baskısının çalışan refahını ve iş-yaşam dengesine zarar vererek; duygusal bağlılık üzerinde dolaylı fakat güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Esnek çalışma modellerinde söz konusu zaman baskısının, çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketerek; performansı, duygusal bağlılık düzeyini ve aidiyeti de zayıflatmış vurgulanmıştır (Kattenbach vd., 2010: 292). Benzer şekilde, çalışma ortamında ağır iş talepleri ve baskının, kontrol ve yeterlilik algısını düşürdüğü, bunun da çalışan deneyimini olumsuz etkileyerek duygusal bağlılığı sınırladığı tespit edilmiştir (Abdulkarim Haruma, 2025; Qiao & Hu, 2024).

### 5.3. Sürekli erişilebilir olma beklentisi

İş yerinde iletişim, çalışanların rol netliği, güven algısı ve örgütsel destek değerlendirmeleri üzerinde belirleyici bir işleve sahiptir. Açık ve çift yönlü iletişim kanalları, belirsizliği azaltarak duygusal bağlılığı güçlendirdiği kanıtlanmıştır (Men, 2014). Bununla birlikte, iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve çalışma biçimlerinin esnekleşmesi, örgütsel iletişimin yalnızca işyeri ve mesai saatleriyle sınırlı kalmamasına yol açmıştır. Esnek çalışma modelleri, işin mekânsal sınırlarını esnetirken zamansal sınırlarını da geçiren hâle getirmiş; bu durum çalışanların yalnızca iş saatleri içinde değil, günün farklı anlarında da işle bağlantılı kalmalarını mümkün ve kimi zaman zorunlu kılmıştır. Böyle bir bağlamda ortaya çıkan sürekli erişilebilir olma beklentisi, iş-yaşam dengesinin en kırılgan noktalarından birini oluşturmaktadır (Shah & Gawande, 2024). Özellikle mesai saatleri dışında gelen e-postalar, anlık mesajlar ve çevrim içi toplantı talepleri, çalışanların zihinsel olarak işten kopmasını güçleştirmekte; dinlenme, aile ve kişisel zaman

alanları ile iş sorumluluklarıyla iç içe geçmesine yol açmaktadır. Bu durum, bir yandan hız ve yanıt verme beklentileri üzerinden verimlilik baskısını artırırken, diğer yandan çalışanların sürekli erişilebilir olma hissiyle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Austin-Egole vd., 2021). Kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendirildiğinde, sürekli erişilebilir olma beklentisi bireyin zaman ve enerji kaynaklarını, çalışan refahını ve bağlılık düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir (Derks & Bakker, 2014). Her ne kadar bazı durumlarda iletişim esneklik ve kontrol algısını güçlendirebilse de özellikle eylem beklentisi içeren ve süreklilik kazanan erişilebilir olma talepleri, iş-yaşam dengesini bozarak stres, tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkta azalma riskini artırabilir (Kelly & Moen, 2007). Rol Kuramı çerçevesinden bakıldığında, çalışma saatleri dışında işle ilgili iletişime maruz kalmak, bireyin iş rolünün diğer yaşam rollerine müdahalesini artırarak rol çatışmasını derinleştirebilir. Sınır teorisi açısından ise sürekli erişilebilir olma beklentisi, iş ve özel yaşam arasındaki psikolojik ve zamansal sınırların geçirgenliğini artırarak alanlar arası müdahaleyi yoğunlaştırabilir (Ashforth vd., 2000; Shah & Gawande, 2024).

AB İşgücü Anketi, iş organizasyonu ve çalışma süresi düzenlemeleri araştırmasına göre, çalışanların %57,5'i birkaç kez (bir veya iki kez) iletişime geçildiğini belirtmiştir. Buna karşılık, çalışanların neredeyse onda biri (%9,6), birkaç kez, yani daha sık iletişime geçildiğini ve bir sonraki iş gününden önce harekete geçilmesinin beklendiğini söyledi. Öte yandan, yalnızca %6,3'ü son birkaç ayda daha sık iletişime geçildiğini, ancak bir sonraki iş gününden önce harekete geçmelerinin beklenmediğini belirtmiştir. Ülke bazında bakıldığında, Litvanya'lı çalışanların neredeyse %80'i son iki ayda hiç iletişime geçilmediğini belirtirken, bu oran Finlandiyalı çalışanlar için %29,7 olarak hesaplanmıştır. Bulgaristan'da çalışanların %42,3'ü yalnızca birkaç kez iletişime geçilirken, Almanya'da çalışanların %15,8'i ile iletişime geçildiği tespit edilmiştir. Finlandiya, bir sonraki iş gününden önce harekete geçilmesi beklentisiyle boş zamanlarında birkaç kez iletişime geçilme konusunda en üst sırada yer almış (%22,6) olup; bu oran Litvanya'daki %2,8 olarak belirlenmiştir. Herhangi bir işlem gerektirmeden iletişime geçilenlerin çoğu İsveç'te, en azı ise Litvanya'da bulunmaktadır (%16,1'e karşı %0,9) (Eurostat, 2020). Bulgular, çalışanların boş zamanlarında işle ilgili iletişime maruz kalma düzeylerinin ülkeler arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık açısından değerlendirildiğinde, boş zamanlarda sık ve özellikle bir sonraki iş gününden önce eylem beklentisi içeren iletişim, iş-özel yaşam sınırlarını zayıflatarak

tükenmişlik riskini artırabilir ve örgüte yönelik olumlu duygusal bağın zarar görmesine yol açabilir (Derks & Bakker, 2014). Öte yandan iletişim yoğunluğunun düşük olduğu ülkelerde çalışanların örgütün organizasyonel yapısının daha az müdahaleci bir yapıya işaret ettiği; yüksek yoğunluk ve acil eylem beklentisinin görüldüğü ülkelerde ise duygusal bağlılığın daha kırılgan hale gelebileceği öngörülebilir.

Aynı çalışma kapsamında Türkiye’de çalışanların %31,3’ü çalışma zamanı dışında iş ile ilgili iletişime geçildiği tespit edilmiştir. Çalışanların %21,7’si ile son iki ayda çalışma zamanı dışında müşteri, amir veya işveren tarafından işle ilgili konularda bir veya iki defa, %9,6’sı ile üç veya daha fazla defa iletişime geçildiği tespit edilmiştir. Üç veya daha fazla defa iletişime geçilenlerin %2,8’inin sonraki iş gününden/mesai saatinden önce harekete geçmesi beklenirken, %6,7’sinin harekete geçmesi beklenmemiştir. Son iki ayda iş ile ilgili konularda çalışma saatleri dışında hiç iletişime geçilmeyen çalışanların oranının ise %68,7 olduğu belirlenmiştir. Türkiye verileri, çalışanların önemli bir bölümünün (%68,7) son iki ayda çalışma saatleri dışında işle ilgili olarak hiç iletişime maruz kalmadığını göstermektedir (TÜİK, 2020). Bu durum, iş-özel yaşam sınırlarının görece daha belirgin korunduğuna işaret etmekte ve duygusal bağlılık açısından değerlendirildiğinde çalışanların işten zihinsel olarak uzaklaşabilme imkânını destekleyebilecek bir yapı sunmaktadır. Süreklilik kazanan ve aciliyet içeren iletişim talepleri, uzun vadede iş yükü algısını ve rol baskısını artırarak duygusal bağlılığı zayıflatabilecek bir potansiyel taşımaktadır. Buradan hareketle Türkiye’de genel eğilim sınırların korunmasına işaret etse de belirli bir çalışan grubunda dijital erişilebilirlik beklentisinin duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği öngörülebilir. Bu kapsamda, esnek çalışma modellerinde önerilen sınır yönetimi yaklaşımı, iş ve özel yaşam alanları arasında bilinçli ve net ayrımlar oluşturup; kişisel zaman dilimlerinde işle ilgili faaliyetleri sınırlandırmayı ve işe özgü fiziksel ya da dijital alanlar tanımlamayı kolaylaştırabilir (Ashforth vd., 2000).

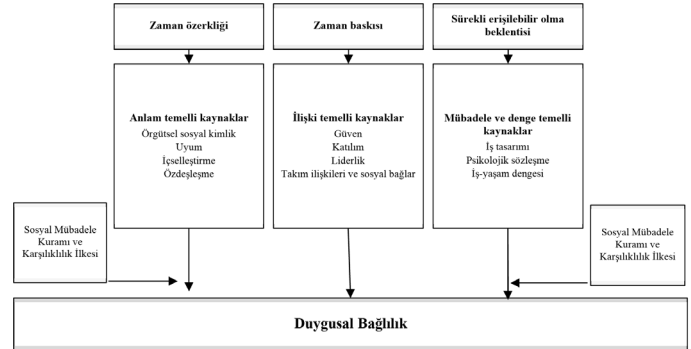
## 6. Esnek çalışma temelli duygusal bağlılık üretim modeli

Günümüz çalışma yaşamında esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte, geleneksel kolektivist değerlere ve hiyerarşik çalışma anlayışına güçlü biçimde bağlı olan Türk çalışma kültürü bağlamında duygusal bağlılık olgusu belirleyici bir rol üstlenmiş ve söz konusu değişim süreçleri duygusal bağlılığın kaynak ve belirleyicilerinde yapısal dönüşümlere yol açmıştır (Tüzüner & Çam Kahraman, 2022). Alanyazında duygusal bağlılık çokça; kişisel özellikler (Angle & Perry, 1983; Steers, 1977), kültür ve örgütsel yapı (Khan vd., 2021; Mowday vd., 1979), iş ile ilgili unsurlar (Jussila & Tuominen, 2010; Wiener, 1982) vb. birçok faktör ile ilişkilendirilmiş olsa da tüm dünyada esnek çalışma modellerine geçiş, duygusal bağlılığın kaynaklarını yeniden şekillendirmiş ve bu kaynakların anlaşılmasının önemi artmıştır. Bu kapsamda alanyazında yapılan birçok çalışma ile bu görüş desteklenerek; esnek çalışma modellerinin çalışanların örgütsel davranışları ve tutumları üzerinde çeşitli etkiler yarattığı kanıtlanmıştır (Mee Choo vd., 2016).

Meyer ve Herscovitch’in (2001) duygusal bağlılığı, bireyin örgütsel süreçlere gönüllü katılımı, örgütsel hedefler doğrultusunda içsel olarak güdülenmesi, örgüte kendini adanması ve öz kimliğini örgütte kurduğu ilişki üzerinden tanımlamasıyla ilişkilendiren yaklaşımı; Kelman’ın (1958) özdeşleşme temelli uyum modeli ile O’Reilly ve Chatman’ın (1986) duygusal bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ele alan çerçevesi ve Jussila vd.’nin (2012) kimlik ve aidiyet temelli analizleri birlikte değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığın yalnızca tutumsal bir sonuç değil, örgütsel deneyimin çok katmanlı bir çıktısı olduğu görülmektedir. Bu kuramsal dayanaklar, Avrupa Birliği tarafından yürütülen AB İşgücü Anketi Özel Modülü ile İş Organizasyonu ve Çalışma Süresi Düzenlemeleri Araştırması kapsamında öne çıkan zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi değişkenleriyle birlikte ele alındığında daha bütüncül bir anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla esnek çalışma modellerinin örgütsel davranışı nasıl yapılandığı –çalışanlara ne ölçüde özerklik tanındığı, zaman baskısının nasıl yönetildiği ve sürekli erişilebilir olma beklentisinin hangi normatif çerçevede olduğu–

duygusal bağlılığın üretiminde belirleyici bir bağlamsal mekanizma olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamdan hareketle, duygusal bağlılığın geleneksel kaynakları ile esnek çalışma modelleri bağlamında dönüşen kaynakları; (i) anlam temelli kaynaklar, (ii) ilişki temelli kaynaklar ve (iii) mübadele ve denge temelli kaynaklar olmak üzere üç temel başlık altında kavramsallaştırılabilir. Anlam temelli kaynaklar; çalışanın örgütsel değerleri içselleştirmesi, örgütle özdeşleşmesi ve öz kimliğini örgütte uyumlu biçimde inşa etmesini, ilişki temelli kaynaklar; güven, katılım, liderlik, takım ilişkileri ve sosyal bağlar üzerinden kurulan aidiyet duygusunu, mübadele ve denge temelli kaynaklar ise iş tasarımı, iş-yaşam dengesi ve karşılıklı mekanizmaları aracılığıyla şekillenen psikolojik sözleşmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda önerilen “Esnek Çalışma Temelli Duygusal Bağlılık Üretim Modeli” Şekil 2’de gösterilmektedir:

**ŞEKİL | 2** Esnek çalışma temelli duygusal bağlılık üretim modeli



**Not:** Yazar tarafından tasarlanmıştır.

Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde esnek çalışma modelleri, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yalnızca görev temelli değil, karşılıklı ve anlam bulma temelinde şekillendiğini göstermektedir (Blau, 1964; Cook vd., 2013). Esnek çalışma modellerinde zaman özerkliğiyle birlikte ortaya çıkan belirsizlik ve değişim hissine karşılık, anlam temelli kaynaklar—örgütsel sosyal kimlik, uyum, içselleştirme ve özdeşleşme—çalışanların “neden” sorusuna yanıt bulmasını sağlamaktadır. Örgütte kurulan bu anlam temelli bağ, çalışanın zamanı kendi başına yönetirken yalnızlaşmasını engeller (Kattenbach vd., 2010) ve böylece esnek çalışma modellerinde zaman özerkliği, izolasyon değil aidiyet içinde deneyimlenen bir serbestlik alanına dönüştürülebilir. Buna karşılık zaman baskısının yoğunlaştığı durumlarda ilişki temelli kaynaklar belirleyici hale gelmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre güven, destekleyici liderlik, kararlara katılım, güçlü takım ilişkileri ve sosyal bağlar, çalışanın artan verimlilik beklentilerini tehdit olarak değil, paylaşılan bir sorumluluk olarak algılamasını sağlayabilir (Chao vd., 2013). Esnek çalışma modellerinde ilişkisel davranış zemini güçlendikçe zaman baskısı psikolojik bir yük olmaktan çıkar ve kolektif çabanın doğal bir parçasına dönüşerek duygusal bağlılığı derinleştirebilir. Sürekli erişilebilir olma beklentisi ve sınır ihlali algısına karşı ise hem mübadele hem de denge temelli kaynaklar önem kazanmaktadır (Shah & Gawande, 2024). Adil ve dengeli bir iş tasarımı, iş-yaşam dengesini gözetken uygulamalar ve karşılıklı beklentilere dayalı sağlam bir psikolojik sözleşme, çalışanın örgütte olan mübadele ilişkisinde adalet ve karşılıklı algısını pekiştirmektedir. Çalışan, verdiği emeğin yalnızca performansla değil, saygı, değer ve dengeyle karşılık bulduğunu hissettiğinde, örgüte yönelik duygusal bağlılığı daha güçlü, daha gönüllü ve daha sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir.

## 7. Esnek çalışma temelli duygusal bağlılık üretim modeline ilişkin kaynaklar

### 7.1. Anlam temelli kaynaklar

**Örgütsel Sosyal Kimlik:** Sosyal kimlik kuramına göre, çalışanlar, örgütlerini diğer örgütlerle karşılaştırarak elde ettikleri bilişsel sınıflandırmalar aracılığıyla kurumun başarı ve statüsünü özbenliklerinin bir parçası haline getirmektedir (Ashforth & Mael, 1989; Lu, 2023). Bu aidiyet, bireyin sosyal kimlik kazanmasının temel taşlarından

biri olarak görülmektedir (Bergami & Bagozzi, 2000). Alanyazın, örgütsel sosyal kimliğin duygusal bağlılık üzerinde belirleyici bir öncül olduğunu doğrulamaktadır (Mete vd., 2016; Wiener, 1982). Geleneksel modellerde bu kimlik; fiziksel mekân, yüz yüze iletişim ve uzun süreli örgütsel üyelik pratikleriyle gelişirken (Meyer & Allen, 1991); esnek çalışma modellerinde süreç, dijital topluluklar, sanal etkileşimler ve çevrimiçi kültür aracılığıyla yeniden şekillenmektedir. Çalışanlar duygusal bağlılığı, mekânsal birliktelikten ziyade paylaşılan dijital semboller üzerinden anlamlandırmaktadır. Grote ve Raeder (2009), İsviçre’de yaptıkları çalışmada dijitalleşmiş kimlik mekanizmalarının bu oluşumu hızlandırdığını; Mouchrek (2024) ise esnek çalışma temelli karmaşık bağlamların kimlik gelişimini doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Pandemi sonrası dönemde ise örgütsel sosyal kimlik, yalnızca kurumsal aidiyetin değil, aynı zamanda çalışanların belirsizlik ve izolasyon karşısında yaşadığı psikolojik süreklilik ihtiyacının da önemli bir kaynağı hâline gelmiştir. Bu bağlamda zaman özerkliği, örgütün çalışana duyduğu güvenin bir göstergesi olarak öne çıkmakta; çalışanın zaman üzerinde söz sahibi olması ise ilişkiyi zorunluluk temelli olmaktan çıkarak anlam temelli bir yapıya dönüştürmektedir. Böylece örgütsel sosyal kimlik, hem zaman özerkliğinin bir kaynağı hem de onu güçlendiren bir unsur olarak konumlanmaktadır. Ayrıca çevrim içi psikolojik güvenli alanlar, gayriresmî dijital etkileşimler ve akran destek ağlarının örgütsel sosyal kimliği güçlendiren önemli kaynaklar olduğu ifade edilmektedir (Kortsch vd., 2022).

**Uyum:** Uyum kuramı, çalışanların algı, duygu, tutum ve davranışlarının ile örgüt arasındaki uyumun derecesinden etkilendiği ilkesine dayanmaktadır (Hoffman & Woehr, 2006). Bu uyum ayrıca, duygusal bağlılığın sağlanması için kritik bir sosyalleşme süreci olarak görülmektedir (Chatman, 1989; Wiener, 1982). Geleneksel yapıda fiziksel yakınlık ve değer benzerliğiyle kurulan uyum süreci, esnek modellerde yerini dijital yetkinlik, çeviklik ve değişim yönetimi gibi unsurlara bırakmıştır. Stich (2021) tarafından Fransa’da yapılan araştırma, iş ilanlarındaki esneklik algısının adayın ihtiyaçlarıyla örtüştüğü oranda uyum algısını ve kuruma ilgiyi artırdığını göstermektedir. Bu durum, esnekliğin yalnızca yapısal bir düzenleme değil, aynı zamanda ilişki kurma ve anlam inşa etme aracı olduğunu ortaya koymaktadır (Dettmers vd., 2013). Böylece uyum; güven oluşturarak kontrol ihtiyacını azaltır, beklentileri netleştirerek bağımsız karar almayı kolaylaştırır ve içsel motivasyon ile öz yeterliği artırarak sorumluluk üstlenmeyi teşvik eder. Bu yönüyle iş özerkliğinin gelişimine katkı sağlayabilir. Esnek çalışma modellerinde uyum, sadece “örgüte benzemek” değil; birlikte öğrenmek, birlikte değişmek ve birlikte üretmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle uyum, yalnızca örgüte bağlılığı artıran bir sonuç değil; aynı zamanda çalışanın kendi işi üzerinde söz sahibi olmasını mümkün kılan yapısal ve psikolojik bir güç kaynağıdır.

**İçselleştirme:** İçselleştirme, çalışanın örgütsel değer ve amaçları kendi öz değerleriyle bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sığı & Basım, 2006). Bu derin benimseme süreci, dışsal bir zorlama olmaksızın güçlü bir duygusal bağlılık ve olumlu davranışlar üretmektedir. Geleneksel modellerde uzun süreli doğrudan gözlemle şekillenen bu süreç (Hadi & Tentama, 2020; O’Reilly & Chatman, 1986), esnek çalışma modellerinde dijital söylemler, çevrimiçi eğitim sistemleri, dijital değer aktarımı ve algoritmik yönetim araçlarıyla sağlanmaktadır (Oral, 2024). Araştırmalar, esnek çalışma modellerinde asıl belirleyicinin değerlerin yüzyüze iletilmesi değil, çalışan tarafından anlamlı bulunarak içselleştirilmesi olduğunu; esnek çalışma modellerinin çalışanlara düşünme, öğrenme, bilgiyi sindirme ve örgütsel değişim ile süreçleri daha derinlemesine kavrama fırsatı sunduğunu ortaya koymaktadır (The vd., 2024; Tsuji, 2022). Peru’daki bir çalışma, güçlü iletişimin değerlerin içtenlikle benimsenmesine katkısını kanıtlamıştır (Ticona-Huanca vd., 2023). Değerleri içselleştiren çalışan, sürekli yönlendirme ihtiyacı duymadan zamanını yönetebilir; bu da dışsal kontrolü azaltarak zaman özerkliğini ve örgüt kurulan duygusal bağı güçlendirmektedir (Latos vd., 2024).

**Özdeşleşme:** Özdeşleşme, örgüt üyeliğinin bireyin benlik kavramındaki yerini temsil etmektedir (Van Dick & Wagner, 2002). Bireyin kimliği ile örgütün vizyonu örtüştüğünde, duygusal bağlılık doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Kelman, 1958; Whetten & Mackey, 2002). Alanyazında yapılan birçok çalışma ile özdeşleşme ve

bağlılık arasındaki bu karşılıklı ve güçlü ilişkiyi ortaya koyulmuştur (Hassan, 2012). Geleneksel çalışma modellerinde özdeşleşme, yüz yüze etkileşimlerle güçlenerek; çalışanların örgütle doğrudan deneyim ve etkileşim içinde kalarak, aidiyet ve değerlerin adım adım benimsenmesi ile sağlanmaktadır (Van Dick & Wagner, 2002; Whetten & Mackey, 2002). Esnek çalışma modellerinde özdeşleşme, artan teknoloji temelli süreçlerle yeniden şekillenmekte; dijital marka kimliği, çevrimiçi sosyal topluluklar ve dijital örgütsel temsil biçimleri bu sürecin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Dijital sembollerin çoğalması çalışan ile örgüt arasındaki özdeşleşmeyi hızlandırırken (Bartel vd., 2012); etkileşim azlığı süreci kırılabilir hale getirmektedir (Wiesenfeld vd., 2001). Ancak Gajendran & Harrison (2007) tarafından özerklik algısı yüksek olan çalışanların sorumluluk olarak anlam temelli bir özdeşleşme geliştirdiklerini tespit edilmiştir. Esnek çalışma modellerinde çalışanlar, kendi çalışma ritimlerini ve üretkenlik döngülerini yönetebilme imkânı buldukça örgütle bağı daha gönüllü bir nitelik kazanmaktadır. Bu esneklik özdeşleşme, yalnızlaşmayı değil, örgüt kaynaklı güveni temsil etmektedir. Bu güven temelinde gelişen özdeşleşme ise çalışan ve örgüt arasında sürdürülebilir bir ilişki köprüsü ve zaman özerkliğini destekleyen psikolojik bir kaynak işlevi görmektedir (Chatzisarantis vd., 2009).

## 7.2. İlişki temelli kaynaklar

**Güven:** Örgütsel bağlamda güven; çalışanların, yöneticilerin veya örgüt aktörlerinin eylemlerine dair olumlu beklentiler geliştirerek, belirsizlik içeren durumlarda savunmasız olmayı bilinçli bir şekilde kabullenmektedir (Paschina, 2023; Soomar, 2020). Geleneksel modellerde yüz yüze etkileşim ve tutarlı yönetsel davranışlarla inşa edilen güven (Costa vd., 2017), esnek çalışma modellerinde doğrudan denetimin azalmasıyla stratejik bir zorunluluğa dönüşmektedir. Bu yeni düzende güven; dijital platformların işlevselliği, şeffaflı iletişim ve çevrimiçi davranışların tutarlılığı üzerinden inşa edilmektedir (Soomar, 2020). Soga vd. (2024) tarafından, güven algısının sadece çalışma modeliyle değil, kaynakların adil dağıtımıyla da ilgili olduğunu saptamıştır. Almanya ve Fransa kaynaklı araştırmalar, yöneticiye duyulan güvenin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkisini ve belirsizlik süreçlerinde aracı rol oynadığını doğrulamaktadır (Lott & Abendroth, 2023; Paschina, 2023). Bu bulgular, esnek çalışma modellerinde güvenin yalnızca ilişkisel bir unsur değil, aynı zamanda zaman baskısını yönetmede önemli bir psikolojik kaynak olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yönetime güvendiklerinde, artan belirsizlik ve zaman yoğunluğunu daha az tehdit edici algılamakta; bu durum da örgüte yönelik duygusal bağlılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

**Katılım:** İşgörenlerin karar süreçlerinde söz sahibi olması hem bilişsel hem de güdüleyici etkiler yaratan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Dickson, 1981). Hedef belirleme ve sorun çözme süreçlerine dahil olan çalışanlar, dinamik ve özyeterliliği yüksek bir kültürün temelini de oluşturmaktadır (Afshari & Gibson, 2015; Dinh Nguyen vd., 2020). Geleneksel çalışma modellerinde karar alma ve örgütsel süreçler çoğunlukla üst yönetim tarafından yürütüldüğünden, çalışanların bu süreçlere katılımı görece sınırlı kalmaktadır. Bu modellerde katılım, genellikle fiziksel toplantılar, yüz yüze yürütülen karar alma süreçleri ve sınırlı iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Dickson, 1981; Dinh Nguyen vd., 2020). Esnek çalışma modellerinde, karar alma süreçleri çok kanallı, hızlı, veri odaklı ve katılıma açık bir yapıya dönüştüğünden; çalışanların dijital platformlar üzerinden doğrudan katkı sunabilmesi ve katılımın tabana yayılmasını mümkün olmaktadır (Nurkhor vd., 2021). Kore’de yürütülen bir araştırma, esnek çalışma modellerinin başarısının, çalışanların esnek çalışma süreçlerine ve karar mekanizmalarına aktif katılımıyla arttığını ortaya koymuştur (Kwon vd., 2021). Öte yandan esnek çalışma bağlamında katılımın, çalışanların sadece karar süreçlerine dâhil olmalarını sağlamakla kalmadığı; aynı zamanda zaman baskısının yarattığı belirsizlik ve stres karşısında güçlü bir psikolojik kaynak görevi gördüğü tespit edilmiştir (Ogu, 2024; Wilkinson vd., 2010).

**Liderlik:** Liderlik, birey ya da grubun ortak amaçlar doğrultusunda izleyicileri etik bir etkileşim süreciyle etkileyip motive ederek yönlendirmesi ve onların örgütsel hedeflere gönüllü katkı sunmalarını sağlamasıdır (Abasilim, 2024; Basu, 2024). Geleneksel çalışma

modellerinde liderlik çoğunlukla hiyerarşik otoriteye dayalı, karar ve kontrolün liderde toplandığı, etkileşimin çoğunlukla tek yönlü olduğu ve izleyicilerin daha pasif uygulayıcı rol üstlendiği otoriteye dayalı bir anlayışı ifade etmektedir (Winston & Patterson, 2006). Esnek modellerde yerini teknolojik dönüşümü yöneten ve yeniliği destekleyen, yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve çevik metodolojilerdeki gelişmelerin etkisiyle derin bir dönüşüm geçiren çevik bir liderlik anlayışına bırakmıştır (Basu, 2024). Dijital liderlik stratejileri, karar alma süreçlerini kısaltırken; fırsat ve zorlukları stratejik hedefler doğrultusunda yönetmelerini mümkün kılan, yeniliği ve kurumsal dönüşümü destekleyerek bağlılığı artırmaktadır (Agrawal, 2024). Çin’de yapılan güncel çalışmalar, esnek çalışma ortamında lider davranışlarının duygusal bağlılığı beslediğini (J. Li, 2025; Z. Li vd., 2024); Türkiye’de ise pandemiyle birlikte dönüşen esnek çalışma koşullarında çalışanların duygusal bağlılığını besleyen temel kaynaklardan birinin liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koyulmuştur (Yılmaz & Kasımoğlu, 2024). Bu çerçevede liderlik, yalnızca rehberlik ve karar alma süreçlerini desteklemekle kalmaz; çalışanların zaman baskısı altında hissettikleri stres ve belirsizliği yönetmelerinde de kritik bir kaynak işlevi görmektedir. Çalışanlar, liderlerinin yönlendirici ve güven verici varlığını hissettiklerinde, kendi zamanlarını ve önceliklerini daha etkili yönetebilir; bu deneyimin, hem iş süreçlerine yönelik kontrol duygusunu güçlendirir hem de örgüte karşı duygusal bağlılığı derinleştireceği öngörülmektedir.

**Takım İlişkileri ve Sosyal Bağlar:** Takım çalışması, ortak hedefler doğrultusunda güven ve karşılıklı destekle yürütülen, artan görev uzmanlaşmasının olduğu ortamlarda, tamamlayıcı becerilere sahip bireylerin paylaşılan hedeflerden birlikte sorumlu olmalarını ifade eden kolektif bir performans sürecidir (Tinukey, 2013). Geleneksel çalışma modelinde yüz yüze etkileşimlerle desteklenen takım çalışması, bilgi paylaşımını ve karşılıklı destek mekanizmalarını güçlendirirken çalışanların ortak problem çözme kapasitesini de artırmaktadır. Esnek çalışma modellerinde ise fiziksel yakınlık sınırlı olduğundan, dijital sosyal ağlar ve çevrim içi işbirliği platformları, çalışanların iş arkadaşlarıyla anlamlı ilişkiler kurmasını ve sanal takım dayanışmasını sürdürmesini sağlamaktadır. Ayrıca esnek çalışma modelinde takım ilişkileri ve sosyal bağlar, uzaktan çalışmanın yoğunluğu ve iletişimin niteliğine bağlı olarak farklılaşmaktadır (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2007). İtalya’da yürütülen çalışmalar, sosyal bağ kurma deneyiminin esnek çalışma koşullarında stresle başa çıkmada temel bir duygusal kaynak olduğunu göstermektedir (Buonomo vd., 2024; Petitta & Ghezzi, 2025). Esnek çalışma modelinde takım ilişkileri ve sosyal bağlar, zaman baskısının yarattığı yalnızlık ve performans kaygısına karşı güçlü bir tampon işlevi görebilir. Çalışanlar, destekleyici ve güvene dayalı ekip ilişkileri içinde olduklarında, yoğun iş taleplerini bireysel bir yük olarak değil, paylaşılan bir sorumluluk olarak algılamaktadır. Sonuç olarak, güçlü sosyal bağlar yalnızca işin koordinasyonunu kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığını derinleştiren insani ve sürdürülebilir bir kaynak haline gelir.

### 7.3. Mübadele ve denge temelli kaynaklar

**İş tasarımı:** Örgütlerde iş tasarımı; görev, sorumluluk ve yetki unsurlarının çalışan yetkinlikleri ile kurumsal hedefler arasında bir köprü kuracak şekilde yapılandırılmasıdır. Etkili bir tasarım, çalışanın işin sonuçlarını sahiplenmesini ve kendisini değerli hissetmesini sağlayarak motivasyonunu artırır (Hackman & Lawler, 1971). Geleneksel çalışma modellerinde iş tasarımı genellikle görevlerin net sınırlarla belirlendiği, hiyerarşinin belirgin olduğu ve işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağına büyük ölçüde yönetim tarafından standartlaştırıldığı bir yapıya dayanmaktadır. Çalışan, çoğu zaman tanımlı rolü çerçevesinde, belirli saatlerde ve fiziksel bir iş ortamında faaliyet göstermekteyken (Oldham & Fried, 2016); esnek çalışma modellerinde bu durum sonuç odaklılık ve yüksek özerklik eksenine kaymaktadır. Esnek çalışma modellerinde iş tasarımı, görev sınırları, sorumluluk alanları ve açık performans beklentileri ile özerkliği desteklerken belirsizliği azaltmalı ve dengeli bir iş yükü dağılımı sağlamalıdır (Eurofound & ILO, 2017). Ayrıca iş tasarımı tek tip olmamalı, çalışma biçiminin niteliğine ve sürekliliğine göre farklılaştırılması, işin mekânsal olarak dağıtılma derecesi, sürekliliği ve çalışanın rol düzeyi dikkate alınarak bağlamsal

biçimde ele alınması gerekmektedir (Neirotti vd., 2019). Bu çerçevede, esnek çalışma modellerinde iyi yapılandırılmış iş tasarımı, çalışanların örgütteki kontrol algılarını güçlendirerek; iş-yaşam dengesi ve duygusal bağlılığı destekleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Eurofound & ILO, 2017). Esnek çalışma modellerinde iş tasarımının, yalnızca görevlerin nasıl yerine getirileceğini değil, aynı zamanda sürekli erişilebilir olma beklentisi sınırlarını ve niteliğini de belirleyen önemli bir çerçeve sunması faydalı görülmektedir. İşin beklentileri, erişilebilirlik düzeyi ve iletişim kanalları baştan açık ve dengeli biçimde tasarlandığında, çalışan kendisinden ne zaman ve hangi koşullarda geri dönüş beklendiğini bilir; bu da belirsizliği ve baskıyı azaltmaktadır (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015). Erişilebilirliğin karşılıklı güven esasıyla düzenlenmesi, çalışana özel yaşamına değer verildiğini hissettirir; bu insani yaklaşım ise örgüte duyulan duygusal bağlılığı perçinlemektedir (Brewer, 1998, 2000). Öte yandan post-pandemi dönemde çalışanların örgüte duygusal bağlanma nedeninin, finansal haklardan çok ortak bir amaca hizmet etme algısı üzerinden gelişmesi nedeniyle, iş tasarımlarının çalışanın yaptığı işin toplumsal ve çalışan düzeyindeki katkısını görünür kılacak biçimde yapılandırılması önem kazanmaktadır (Simon vd., 2023).

**Psikolojik sözleşme:** Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklenti ve yükümlülükler kümesi olarak tanımlanabilir (Guest, 2004). Bu algısal bağ, zamanla deneyimlerle şekillenerek bireyin tutumlarını yön vermektedir (Montes vd., 2015). Geleneksel çalışma modellerinde psikolojik sözleşme genellikle sadakat ve uzun süreli istihdam karşılığında iş güvencesi ve istikrarlı kariyer anlayışına dayanmaktadır. Çalışan örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirme ve örgütsel değerlere uyum gösterme sorumluluğunu üstlenirken; işveren de güvenli bir çalışma ortamı, düzenli gelir ve öngörülebilir bir kariyer yolu sunmayı taahhüt etmektedir (Arshad vd., 2017). Esnek çalışma modelleri, çalışanların örgütün iş ve aile yaşamına duyarlılığını algılamalarını ve bireysel kontrol duygularını güçlendirmelerini sağlayarak, örgüte yönelik olumlu duyguların ve psikolojik sözleşmenin pekişmesine katkıda bulunabilir (Tüzüner & Çam Kahraman, 2022). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar, örgüt tarafından sunulan esneklik ve destek gibi kaynakları bir kaynak ve iyi niyet göstergesi olarak algıladıklarında, karşılıklılık normu doğrultusunda daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedir (Cook vd., 2013). Bu noktadan hareketle psikolojik sözleşmenin, taraflar arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin algısal temelini oluşturarak sosyal mübadelenin sürekliliğini sağladığı söylenebilir. Sözleşmenin adil, şeffaf ve güvene dayalı biçimde sürdürülmesi, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağını güçlendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Lott & Abendroth, 2023). Esnek çalışma modellerinde psikolojik sözleşme, sürekli erişilebilir olma beklentisi sebebiyle sınırların bulanıklaştığı bir ortamda çalışan-örgüt ilişkisinin en önemli denge unsurudur. Erişilebilirlik, verimlilik beklentileri ve örgütsel destek konularında karşılıklı beklentilerin açık ve adil biçimde tanımlanması, belirsizliği azaltarak güven duygusunu güçlendirmektedir. Çalışan, ihtiyaçlarının ve sınırlarının gözetildiğini hissettiğinde kendisini yalnızca bir işgören olarak değil, değer verilen bir paydaş olarak konumlandırır ve bu algı da örgüte yönelik duygusal bağlılığı anlamlı biçimde artırabilir.

**İş-yaşam Dengesi:** Kaynak kuramı, bireyin zaman ve enerji gibi sınırlı kaynaklarını yaşam alanları arasında paylaştığını savunmaktadır. İş-yaşam dengesi ise mesleki sorumluluklar ile kişisel yaşam alanları arasında uyumlu bir bütünlük kurabilme kapasitesini ifade etmektedir (Ensari vd., 2018). Geleneksel çalışma modelinde iş-yaşam dengesi genellikle işin öncelikli olduğu ve çalışma saatleri ile özel yaşamın net olarak ayrıldığı bir çerçeveye tanımlanmıştır. Sanayileşme sonrası dönemde işyerinde geçirilen uzun saatler başarı ve verimlilikle ilişkilendirilmiş, çalışma saatleri sabit ve katılaştırılmış; iş ile özel yaşam arasındaki sınırlar net biçimde ayrılmıştır. İş talepleri, bireyin özel yaşamına göre daha belirleyici bir konumda yer almaktadır (Ben & Bilal Ali, 2025). Esnek çalışma ile kazanılan zaman ve mekân özerkliğine ile çalışanlara iş-yaşam dengesini bireysel koşullarına göre düzenleme imkânı sunulmakta; özellikle bakım sorumlulukları ve kişisel yaşam talepleri açısından dengeli destekleyici bir rol üstlenmektedir. Öte yandan esnek çalışma ile bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte artan sürekli erişilebilirlik beklentisi bu dengeli zayıflatılmakta

(Boigner, 2023), iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, işin özel hayata sızması riskini de beraberinde getirmektedir. Bu sebeple iş-yaşam dengesi esnek çalışma bağlamında hem bir kazanım hem de yönetilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir (Eurofound & ILO, 2017). Almanya’da yapılan bir araştırma ile çalışanların esnek çalışma kapsamında iş ve özel yaşam sınırlarının korunması ve bu ikisi arasındaki denge beklentilerinin karşılanması durumunda, çalışanların daha yüksek duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir (Lott & Abendroth, 2023). Malezya’da yürütülen bir araştırma, esnek çalışma modellerinin özellikle iş ve aile sorumluluklarını eşzamanlı olarak üstlenen kadın çalışanlar için güçlü bir motivasyon aracı işlevi gördüğünü göstermektedir (Mee Choo vd., 2016). İrlanda’da yürütülen bir araştırma, ev sınırlarının iş sınırlarına kıyasla daha kolay ihlal edilebildiğini ve bu durumun, iş-aile çatışmasının artmasına ve iş-yaşam dengesinin zayıflamasına neden olduğunu ortaya koymuştur (Hyland vd., 2005). Bu durumu önlemek amacıyla, mesai saatleri dışındaki e-posta ve anlık mesajlaşma trafiğini sınırlandıran kurumsal politikaların yasal altyapıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu uygulamalar, esnek çalışma modelinin çalışan üzerinde sürekli erişilebilirlik baskısı yaratan bir yapıya dönüşmesini engelleyerek, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyen sürdürülebilir bir kaynak işlevi görmesine katkı sağlayacaktır (Eurofound, 2021; Lantyer & Carvalho, 2024). Bu bağlamda esneklik, sadece operasyonel bir kolaylık değil; erişilebilirlik baskısını dengeleyerek duygusal bağlılığı güçlendiren, insan odaklı bir unsur olarak ele alınmalıdır.

## 8. Sonuç

Bir örgütün başarısı yalnızca örgütün çalışan sermayesini nasıl kullandığına değil, aynı zamanda çalışanların örgüte olan duygusal bağlılık düzeyine de bağlıdır (Mee Choo vd., 2016). Dijital çağ, yönetim uygulamalarında devrim yaratarak örgütleri sürdürülebilir başarı için teknoloji odaklı esnek çalışma modellerini benimsemeye zorlamıştır (Agrawal, 2024). Bununla birlikte Avrupa Birliği, ulusal ve uluslararası politika yapıcılar, çalışanların iş ve aile yaşamlarını daha iyi bütünleştirebilmeleri için örgütleri esnek çalışma modellerini kullanmaya teşvik etmektedir (Eurofound & ILO, 2017). Bu değişim süreçleri, duygusal bağlılığın tüm kaynaklarını yeniden biçimlendirmiş ve bu kavramın anlaşılmasının önemini daha da artırmıştır. Bu kapsamda yürütülen bu çalışma ile Avrupa Birliği tarafından yürütülen AB İşgücü Anketi Özel Modülü ile İş Organizasyonu ve Çalışma Süresi Düzenlemeleri Araştırması kapsamında esnek çalışma modelleri bağlamında öne çıkan “zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi” değişkenlerini odağına almaktadır. Bu çerçevede, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini bütüncül bir çerçeveden ele alınarak, duygusal bağlılığın hangi koşullar altında güçlenebileceğine dair Sosyal Değişim Kuramı temelinde kavramsal bir değerlendirme sunmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda, önerilen model ile duygusal bağlılığı artırması öngörülen, “sosyal kimlik, örgütsel uyum ve içselleştirme”den oluşan anlam temelli kaynakları; “güven, liderlik, takım ilişkileri ve sosyal bağlar”dan oluşan ilişki temelli kaynaklar; iş tasarımı, psikolojik sözleşme ve iş-yaşam dengesinden oluşan mübadele ve denge temelli kaynakların esnek çalışma bağlamlarında duygusal bağlılığı nasıl yeniden şekillendirebileceği ortaya koyulmaktadır.

Esnek çalışma uygulamalarında deneyimlenen zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisine ilişkin güçlükler karşısında, yukarıda çerçevesi çizilen kaynakların bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının kritik önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Zaman özerkliğinin çalışan lehine güçlendirici bir unsura dönüşebilmesi, zaman baskısının tükenmişlik üretmeden yönetilebilmesi ve sürekli erişilebilir olma beklentisinin sınırlarının sağlıklı biçimde belirlenebilmesi; anlam ve aidiyet, ilişki ve mübadele/denge temelli kaynakların bağlamsal olarak yapılandırılmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin söz konusu kaynakları tek tip ve evrensel çözümler olarak değil; faaliyet gösterdikleri sektörün dinamikleri, ülkesel düzenlemeler, kültürel normlar ve kurumsal olgunluk düzeyleri doğrultusunda uygulamaları önem taşımaktadır (Smite vd., 2022). Böyle bir yaklaşım, esnek çalışma modellerini yapısal bir düzenleme olmaktan çıkıp, çalışanların duygusal bağlılığını besleyen sürdürülebilir bir örgütsel deneyime dönüşmesine katkı sağlayacaktır.

Esnek çalışma düzenlemelerinde zaman özerkliğinin yarattığı belirsizlikleri dengeleyebilmek için çalışanların örgütle kurdukları anlam temelli bağların güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Yürütülen bir meta analiz çalışmasına göre esnek çalışma modellerinin, duygusal bağlılığı güçlendirmek için etkili bir stratejik araç olduğu ve bu bağlamda zamansal özerkliğe öncelik vermeleri önerilmiştir. Yöneticilerin, çalışanları zamansal ve mekânsal esnekliği etkili bir şekilde kullanmaları için güçlendiren yüz yüze görüşme kültürlerinden “nitelikli çıktı tabanlı verimlilik takibine” geçmeleri teşvik edilmiştir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütle özdeşleşmesini artırarak duygusal bağlılığın derinleşmesini desteklemektedir (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Ayrıca, çalışanların yaptıkları işin örgütün verimliliğine nasıl katkı sağladığını düzenli olarak gösteren dijital etki panoları ve kısa çevrimiçi ve değer temelli toplantı ve ritüeller, çalışanların örgüt temelli anlam algısını pekiştirerek; çalışanların örgütsel sosyal kimliklerini güçlendirmelerine ve örgütle uyum içinde çalışmayı içselleştirmelerine imkân tanır (Chatzisarantis vd., 2009; Dettmers vd., 2013; Latos vd., 2024; Mouchrek, 2024).

Esnek çalışma modellerinin önemli zorluklarından olan zaman baskısına karşılık, ilişki temelli kaynakları güçlendirmek, düzenli geri bildirimler, ekip toplantıları veya sanal sosyal etkileşimler, çalışanların güven ve bağlılık duygusunu destekleyerek dijital iletişimin olası stres etkilerini dengeleyebilir. Bunun yanı sıra, ilişki temelli uygulamalar geliştirmek; çalışanların takım ilişkilerini ve sosyal bağlarını güçlendirerek; karar süreçlerine katılımlarını artırıp duygusal bağlılıklarını pekiştirecektir (Hadi & Tentama, 2020; Lu, 2023). Malezya’da yürütülen bir araştırmaya göre esnek çalışma modellerinde nöroteknoloji, çalışan verimliliğini artırmaya yönelik yenilikçi uygulamalar sunmaktadır. Giyilebilir nöroteknoloji araçlarına yapılacak stratejik yatırımlar, beyin aktivitesini izleyerek bilişsel aşırı yüklenme ve tükenmişlik riskini erken aşamada tespit edebilir ve çalışma temposunun yeniden düzenlenmesine yönelik veri temelli öneriler sağlayabilir (Ridzuwan vd., 2025). Öte yandan herkese açık “dijital görev yönetim sistemleri ve dijital sosyal ağ platformları” gibi yenilikçi insan kaynakları yatırımlarıyla; esnek görev tanımları, yetki ve sorumluluklar yeniden tasarlanıp netleştirilerek; belirsiz beklentiler azaltılıp, zaman baskısı hafifletilebilir (Eriksson vd., 2022). Ancak teknolojik altyapının tek başına yeterli olmadığı bununla birlikte, güvene dayalı liderlik anlayışı, çalışan katılımını teşvik eden uygulamalar, güçlü takım ilişkileri ve sosyal bağların korunmasının bu sistemlerin insani boyutunu tamamlayacağı değerlendirilmektedir. Böylece verimlilik yalnızca süreç takibi ve bilişsel sürdürülebilirlik temelinde değil, aynı zamanda karşılıklı güven ve aidiyet duygusu çerçevesinde değerlendirilebilir; tüm uygulamaların etik ilkeler, gönüllülük esası ve veri mahremiyeti güvenceleriyle düzenlenmesi ise bu bütüncül yapının temel koşuludur.

Son olarak, sürekli erişilebilir olma durumuna karşılık, mübadele ve denge temelli kaynakları kurmak; çalışan memnuniyeti, stres ve tükenmişlik düzeylerini düzenli olarak takip etmek, uygulamaların etkinliğini değerlendirmek ve gerektiğinde uyarlamak, sürekli erişilebilir olma beklentisinin yarattığı baskıyı azaltabilir. Yazın, çalışanlara yönelik aile dostu politikaların geliştirilmesinin, özellikle iş ve aile rollerini eş zamanlı yürüten kadın çalışanlar açısından, duygusal bağlılığı artırmada etkili bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yönetim ve insan kaynakları birimlerinin, çalışanların yaşam gerçekliğini gözetken esnek ve destekleyici iş ve uygulamalar tasarlaması iş-yaşam dengesi duygusunu güçlendiren insani bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, “dijital sınır saatleri” belirlenmesi, mesai saatleri dışındaki iletişimleri yalnızca acil durumlara sınırlamak, sürekli erişilebilir olma baskısını azaltabilir (Mee Choo vd., 2016). Çalışanların kendilerine duyulan güven ve sağlanan esneklik aracılığıyla “esnek çalışma mutabakatı” oluşturulması psikolojik sözleşmelerin daha net ve güvene dayalı bir şekilde oluşturulmasını sağlayarak; duygusal bağlılığın artırılması mümkün görülmektedir (Tüzüner & Çam Kahraman, 2022). Bu bağlamda Fransa ve Avustralya gibi ülkelerde çalışanlara mesai saatleri dışında iş iletişiminden kopma hakkı tanıyan yasal düzenlemeler geliştirilmiş, ABD’de ise daha sınırlı bir yasal yapı içinde dolaylı koruma mekanizmaları öne çıkmıştır. Türkiye bağlamında ise bu tür bir “bağlantıyı kesme hakkı”nın henüz açık ve bütüncül bir yasal

çerçeveye sahip olmaması, özellikle esnek çalışma uygulamalarında çalışanların dijital sınırlarını koruyacak kurumsal politikaların geliştirilmesi ihtiyacını işaret etmektedir (Lantyer & Carvalho, 2024). Bu bulgulara dayanarak işyerinde esnekliği bilinçli ve çalışan odaklı bir şekilde tasarlamak önemli görülmektedir. Sadece formal bir esnek çalışma politikası sunmak yerine, çalışanların kendi ihtiyaçlarına göre çalışma saatlerini, görev dağılımını ve önceliklerini yönetebilecekleri örgütsel tasarım pratikleri oluşturmak; daha küçük ve daha yönetilebilir “modüler görev yapıları” tasarlamak, sürekli erişilebilir olma beklentisini minimize ederek çalışanların duygusal bağlılığını desteklemek açısından faydalı görülmektedir (Abdullah vd., 2020).

Öte yandan araştırmanın veri seti 2020 yılı Eurostat verilerine dayanmakla birlikte, pandemi sürecinde ortaya çıkan kurumsal ve toplumsal kırılmalar son beş yılda yürütülen çalışmalar ışığında değerlendirilmiş ve önerilen duygusal bağlılık üretim modelinin kapsamına dâhil edilmiştir (Kortsch vd., 2022; Lantyer & Carvalho, 2024; Mahohoma & Harpal, 2025; Özcan vd., 2022; Yılmaz & Kasımoğlu, 2024). Bu doğrultuda veri setinin dönemsel sınırlılığına rağmen modelin kuramsal çerçevesi, pandemi sonrası dönemde değişen yeni nesil kaynaklar ekseninde yeniden şekillenen bağlılık dinamiklerini açıklayabilecek esneklik ve açıklayıcı güce sahiptir. Bununla birlikte, pandemi sonrası dönemde esnek çalışma dinamiklerinde meydana gelen yapısal, toplumsal ve psikolojik dönüşümlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin kısmen farklılaştığı değerlendirilmektedir. Özellikle esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte zaman özerkliği artarken, buna karşılık sürekli erişilebilirlik beklentisi, zaman baskısı ve dijital iş yükü gibi unsurlar çalışanların psikolojik sınırları üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Bu durum, pandemi sonrası yazında esnek çalışma modelleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin daha karmaşık ve çift yönlü bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Özellikle zaman özerkliğinin güçlendirici etkisi ile sürekli erişilebilirlik ve zaman baskısının oluşturduğu sınırlayıcı etkilerin birlikte değerlendirilmesi, duygusal bağlılık dinamiklerinin daha doğru anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Son söz olarak; bu araştırma, esnek çalışma modellerinde yaşanan zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilir olma beklentisi gibi zorlukların duygusal bağlılıkla ilişkisini sistematik bir çerçevede ele alarak; mevcut yazında esnekliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini genellikle performans bağlamında inceleyen çalışmalara kıyasla, psikososyal ve duygusal bağlılık perspektifini güçlendirmektedir. Özellikle, duygusal bağlılığa kaynak olabilecek anlam temelli, ilişki temelli, mübadele ve denge temelli kaynakların belirlenmesi, esnek çalışma uygulamalarının yalnızca operasyonel etkilerini değil, çalışanların psikolojik ve duygusal deneyimlerini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bu çalışma kavramsal bir model önerisi niteliği taşımakta olup; örgütsel uygulamaların sektör dinamikleri, kültürel normlar ve kurumsal olgunluk düzeylerine göre farklılaşabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekte modelin farklı sektör, kültür, kurumsal olgunluk düzeyi ve meslek gruplarında ampirik olarak test edilmesi önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda, çalışmada ele alınan; zaman özerkliği, zaman baskısı ve sürekli erişilebilirlik boyutlarının, hangi koşullarda birbirlerinin olumlu etkilerini zayıflatığının araştırılması faydalı görülmektedir.

## Kaynakça

- Abaslim, U. D. (2024). Exploring the concept of leadership. *Humanities and Social Sciences Quarterly*, 31(1), 7-32. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.01>
- Abdulkarim Haruma. (2025). Effect of workload and time pressure on job performance of academic staff in selected public tertiary institutions in adamawa state, Nigeria. *International Journal of Business Economics and Management Science*, 8(7), 61-72. <https://doi.org/10.70382/hijbems.v08i7.036>
- Abdullah, S. A., Suhaimi, S. A., Zakaria, U. S., Razaudin, A. A. A., Adnan, N. S. F., & Ramli, N. S. (2020). Flexible working arrangements, job design and job satisfaction among manufacturing employees. İçinde N. S. Othman, A. H. Jaaffar, N. H. Harun, S. Buniamin, N. E. A. Mohamad, I. M. Ali, N. H. A. Razali, & S. L. M. Hashim (Eds.), *European proceedings of social and behavioural sciences: Vol. 100. Driving sustainability through business-technology synergy* (ss. 747-754). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.81>
- Afshari, L., & Gibson, P. S. (2015). Development of organizational commitment and value internalization. *World Journal of Management*, 6(2), 187-198.
- Agrawal, A. D. (2024). Leadership and management in the digital age: strategies for tech-driven organizations. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1), 4520-4524. <https://doi.org/10.29121/shodhkos.v5.i1.2024.4740>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Arshad, F., Mohiuddin, Z. A., Ahmed, F., & Zaidi, S. S. Z. (2017). Psychological contracts and employment relationships. *Archives of Business Research*, 5(10), 132-141. <https://doi.org/10.14738/abr.510.3741>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 471-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Austin-Egole, I. S., Iheanacho, J. I., Ezeji, N. R., & Okafor, H. I. (2021). Flexible working arrangements (FWAs) in unstable times: An exploratory discourse on current changing employment contexts. *Innovations*, 67(December), 184-200.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Basu, R. (2024). The role of digital leadership in fostering organizational commitment. *The International Journal of Indian Psychology*, 12(3), 2875-2880.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. İçinde R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (ss. 511-543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bechtold, E. (2022). A perceived higher affective commitment for introverted employees while working hybrid [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Tilburg University.
- Ben, S., & Bilal Ali, M. (2025). Unlock the balance advantage! Investigating workplace and home flexibility, work-life balance, and psychological job demands in employee well-being and performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(9), 909-925. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i9/26362>
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Boigner, F. (2023). Teamwork in flexible work environments [Unpublished master's thesis]. TU Wien – Vienna University of Technology.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Volume 1: Attachment*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.
- Brewer, A. M. (1998). Work design, flexible work arrangements and travel behaviour: Policy implications. *Transport Policy*, 5(2), 93-101. [https://doi.org/10.1016/S0967-070X\(98\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0967-070X(98)00003-1)
- Brewer, A. M. (2000). Work design for flexible work scheduling: barriers and gender implications. *Gender, Work & Organization*, 7(1), 33-44. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00091>
- Buonomo, I., De Vincenzi, C., Pansini, M., D'Anna, F., & Benevene, P. (2024). Feeling Supported as a remote worker: the role of support from leaders and colleagues and job satisfaction in promoting employees' work-life balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060770>
- Chao, C. M., Yu, C. T., Cheng, B.-W., & Chuang, P. C. (2013). Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: transaction cost and social exchange theories. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(7), 1057-1069. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1057>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional organizational research: a model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Chatzisarantis, N. L. D., Hagger, M. S., Wang, C. K. J., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2009). The effects of social identity and perceived autonomy support on health behaviour within the theory of planned behaviour. *Current Psychology*, 28(1), 55-68. <https://doi.org/10.1007/s12144-009-9043-4>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. İçinde J. DeLamater & A. Ward (Ed.), *Handbook of social psychology* (ss. 61-88). Springer.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: an integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 1-16. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not all autonomy is the same. different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Deschênes, A.-A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). Theory and practice of flexible work: organizational and individual perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revu*, 24(3), 155-161. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2013-3-155>
- Dickson, J. W. (1981). Participation as a means of organizational control. *Journal of Management Studies*, 18(2), 159-176. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1981.tb00097.x>
- Dinh Nguyen, H., My Thi Tran, D., Ba Vu, T., & Thuy Thi Le, P. (2020). An empirical study of affective commitment: the case of machinery enterprises in hochiminh city. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 429-455. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.41>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks. İçinde J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Ed.), *Sociological theories in progress* (ss. 58-87). Houghton Mifflin.
- Ensari, N., Lopez, P. D., & Hosboyar, M. (2018). A quasi-experimental study on flexible work arrangement. *Pressacademia*, 5(2), 153-165. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.846>
- Eriksson, A., Dellve, L., Williamsson, A., & Skagert, K. (2022). How Conditions and resources connected to digital management systems and remote work are associated with sustainable work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315731>
- Etzioni, A. (1961). *An evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press.
- European Commission. (2007). *Towards common principles of flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*. Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52007DC0359>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/748556>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions & International Labour Organization. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/372726>
- Falvo, R. (2012). Attachment styles in organizations: A study performed in a hospital. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, (1), 247-262. <https://doi.org/10.4473/TPM19.4.2>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Grote, G., & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working: Do flexible identities fare better? *Human Relations*, 62(2), 219-244. <https://doi.org/10.1177/0018726708100358>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148-156.
- Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(3), 383-422. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-15-03-2012-B002>
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Hyland, M. M., Rowsome, C., & Rowsome, E. (2005). The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(2), 141-160. <https://doi.org/10.21818/001c.14527>
- Jussila, I., Byrne, N., & Tuominen, H. (2012). Affective commitment in co-operative organizations: what makes members want to stay? *International Business Research*, 5(10), 1-10. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p1>
- Jussila, I., & Tuominen, P. (2010). Exploring the consumer co-operative relationship with their members. An individual psychological perspective on ownership. *International Journal of Co-Operative Management*, 5(1), 23-33.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506. <https://doi.org/10.1177/1523422307305489>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Khan, A. J., Bashir, F., Nasim, I., & Ahmad, R. (2021). Understanding affective, normative & continuance commitment through the lens of training & development. *iRASD Journal of Management*, 3(2), 105-113. <https://doi.org/10.52131/jom.2021.0302.0030>
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the german banking sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9117. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159117>
- Kumar, A. S., & Das, J. B. (2022). The impact of "Hybrid-Work Model" on job satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBM)*, 12(1), 71-82.
- Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>
- Lantyer, V., & Carvalho, F. R. C. D. (2024). Direito fundamental à desconexão no contexto do trabalho remoto: Desafios e perspectivas na era digital. *Direitos Democráticos & Estado Moderno*, 3(12), 115-130. <https://doi.org/10.23925/ddem.v.3.n.12.67444>
- Latos, B., Buckhorst, A., Kalantar, P., Bentler, D., Gabriel, S., Dumitrescu, R., Minge, M., Steinmann, B., & Guhr, N. (2024). Time autonomy in personnel planning: Requirements and solution approaches in the context of intelligent scheduling from a holistic organizational perspective. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 78(3), 277-298. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00432-7>
- Li, J. (2025). Leadership at a Distance: Examining the Role of Virtual Managerial Support on Remote Employee Performance and Mental Health. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(9), 4975-4990. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000405>
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Lott, Y., & Abendroth, A. (2023). Affective commitment, home-based working and the blurring of work-home boundaries: Evidence from Germany. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 82-102. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>
- Lu, Y. (2023). A review of the influence of organizational identity on employee performance. *BCP Business & Management*, 39, 407-419. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v39i.4205>
- Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134827>
- Mahohoma, T., & Harpal, M. (2025). The impact of work-life balance on job satisfaction and organisational commitment in higher education in KwaZulu-Natal. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 7(3), 155-166. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i3.839>
- Mee Choo, J. L., Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21-36. <https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). The relationship between organizational commitment organizational identification person organization fit and job satisfaction a research on it employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870-901. <https://open.metu.edu.tr/handle/11511/76962>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Montes, S. D., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). Psychological contract theory. İçinde C. L. Cooper, P. C. Flood, & Y. Freney (Ed.), *Wiley encyclopedia of management* (ss. 1-7). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110075>

- Mouchrek, N. (2024). Flexibility is key: Career exploration and vocational identity status among design students. İçinde C. Gray, E. Ciliotta Chehade, P. Hekkert, L. Forlano, P. Ciuccarelli, & P. Lloyd (Ed.), *DRS2024: Boston* (ss. 1-21). Design Research Society. <https://doi.org/10.21606/drs.2024.1243>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>
- Nurkhorri, A., Rahmatia, A., Handari Wahyuningsih, S., & Surwanti, A. (2021). Strengthening work engagement through digital engagement, gamification and psychosocial safety climate in digital transformation. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(1), 35-48. <https://doi.org/10.22219/jibe.v5i01.17477>
- Ogu, S. J. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 3(1), 55-64.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oral, T. (2024). Dijital emek platformlarında algoritmik yönetim ve sendikalar. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 11(1), 170-180. <https://doi.org/10.52880/sagakaderg.1429536>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özcan, M., Baysal, C., & Halis, M. (2022). Çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ve iş ilişkileri açısından uzaktan çalışmayı değerlendirmesi: Nitel bir çalışma. *International Scientific, Peer-Reviewed & Refereed Journal*, 14(Özel Sayı), 166-177.
- Paschina, S. (2023). Trust in management and work flexibility: a quantitative investigation of modern work dynamics and their impact on organizational performance. *European Research Studies Journal*, 26(3), 184-196. <https://doi.org/10.35808/ersj/3205>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Remote work and psychological distance: organizational belongingness as a resource against work stressors and employee performance impairment and distress. *Sustainability*, 17(4), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su17041342>
- Prem, R., Kubicek, B., Uhlig, L., Baumgartner, V., & Korunka, C. (2021). Development and initial validation of a scale to measure cognitive demands of flexible work. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679471>
- Qiao, X., & Hu, S. (2024). The relationship between perceived value congruence and teacher commitment: A moderated mediation model of teacher self-efficacy and time pressure. *Educational Studies*, 50(1), 43-60. <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1931042>
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182. <https://doi.org/10.1037/a0020372>
- Ridzuwan, M. A., Nik Mohd Fakhri, N. N. F., & Anak Tenny, J. (2025). Flexible working hours: Balancing opportunities and challenges in the modern workplace. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(1), 586-596. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i1/24230>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Sawatzky, R., & Sawatzky, N. (2022). *Competencies for success in remote and hybrid working contexts* [Unpublished manuscript]. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29227.52007>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: The mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221-1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Shah, M. S., & Gawande, R. P. (2024). Work-life balance and its impact on employees: Navigating strategies for better work-life balance at workplace. *International Journal of Cultural Studies and Social Sciences*, 20(1), 130-136.
- Siğrı, Ü., & Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir analiz. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Simon, A. C., Aranyi, G., Faragó, K., Pachner, O. C., & Kiss, O. E. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Frontiers in Psychology*, 13, 1002818. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2022). *Work-from-home is here to stay: call for flexibility in post-pandemic work policies*, 195(2023) 1-15. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2203.11136>
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., & De Amicis, A. (2024). Exploring flexible working practices and the digital divide in a post-lockdown era. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(4), 445-465. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2023-0247>
- Soomar, Z. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000Research*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.12688/f1000research.26626.1>
- Statistical Office of the European Communities. (2020). *EU labour force survey ad hoc module 2019 on work organisation and working time arrangements: Quality assessment report: 2020 edition*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2785/71618>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stich, J.-F. (2021). Flexible working and applicant attraction: A person-job fit approach. *Personnel Review*, 50(1), 358-378. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0672>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- The, V. P., Ngoc, Q. N., Duc, T. T., Thang, L. P. T., Minh, T. N., & Thuy, L. N. (2024). Affecting factors to the decision on digital transformation and its process at small and medium-sized enterprises in Hanoi, Vietnam. *Decision Science Letters*, 13(3), 699-708. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.4.002>
- Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Cordova-Buiza, F. (2023). Internal organizational communication in remote work: An analysis of higher education entities. *IBIMA Business Review*, 2023, 440546. <https://doi.org/10.5171/2023.440546>
- Tinuke, F. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Tsuji, L. C. (2022). Organizational knowledge creation in a world of full-time remote work: Impacts to socialization, externalization, combination, and internalization of knowledge (Publication No. 29209463) [Doctoral dissertation, Robert Morris University]. ProQuest.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2020). *İş organizasyonu ve çalışma zamanı düzenlemeleri, II. Çeyrek: Nisan—Haziran, 2019*. <https://veriportaliti.tuik.gov.tr/tr/press/30906>
- Tüzünler, V., & Çam Kahraman, F. (2022). Workplace flexibility and organizational commitment: The mediator role of psychological contract. *Istanbul Management Journal*, 9(2), 61-81. <https://doi.org/10.26650/imj.2022.92.004>
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). Covid-19 ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma uygulama kılavuzu. *Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye Ofisi*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf)
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149. <https://doi.org/10.1080/13594320143000889>
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. İçinde A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (Ed.), *The Oxford handbook of participation in organizations* (ss. 3-28). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yılmaz, G., & Kasımoğlu, M. (2024). Uzaktan çalışma modelinde dönüşümcü liderliğin örgüt bağlılığına etkisi üzerine bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 15-34. <https://doi.org/10.58618/igdiribf.1491961>

## EXTENDED ABSTRACT

### Background

Recently, flexible working models have become increasingly widespread, largely driven by digitalization, global competition, and changing workforce expectations. While these models offer employees greater discretion over when and where they work, they also introduce less visible challenges, such as time pressure, blurred boundaries between work and private life, and growing expectations of constant availability. As a result, the employee-organization relationship is also shifting. Especially, the sources of affective commitment—understood as the emotional attachment employees develop toward their organization—seem to be evolving in this context. Given these transformations in work arrangements and the employee-organization relationships, it is necessary to re-examine how affective commitment is developed under flexible work conditions.

### Purpose

Building on this background, the study aims to explore how flexible working models influence the sources of affective commitment within the framework of Social Exchange Theory. Rather than treating flexibility as a purely structural arrangement, the study focuses on how employees interpret and respond to flexible work practices. More

specifically, it seeks to explain how different dimensions of flexibility relate to meaning-based, relationship-based, and exchange–balance-based resources. In doing so, the study proposes a conceptual model—referred to as the “Flexible Work-Based Affective Commitment Production Model”—to capture these interactions.

## Method

The study follows a conceptual and analytical approach, combining theoretical discussion with insights drawn from secondary data. In particular, it uses the 2019 ad hoc module of the European Labor Force Survey (EU-LFS) on Work Organization and Working Time Arrangements, which also includes data from Türkiye. This dataset provides a useful basis for understanding how flexible work is experienced across contexts. The analysis focuses on three key dimensions: time autonomy, time pressure, and expectations of constant availability. These dimensions are interpreted through the lens of Social Exchange Theory, allowing for a more nuanced understanding of how employees evaluate flexible work practices. In addition, relevant findings from the organizational behavior literature are integrated to support the proposed model.

## Findings

The findings generally suggest that flexible work cannot be reduced to a simple organizational arrangement. Instead, it functions as a broader context that shapes how affective commitment is produced and sustained. Time autonomy appears to be an important resource, as it enhances employees’ sense of control and signals organizational trust. The increased sense of control and organizational trust associated with time autonomy can, in turn, strengthen affective commitment, although not uniformly across contexts. Also, time pressure can be strain, often associated with increased stress and a reduced sense of balance, which may weaken emotional attachment over time. Similarly, expectations of constant availability blur the boundaries between work and non-work domains, making it more difficult for employees to disengage. However, these effects are not always straightforward. The analysis indicates that three groups of resources mediate. Meaning-based resources, such as identification and internalization, help employees make sense of flexible work arrangements. Relationship-based resources—including trust, leadership, and social ties—can mitigate the negative effects of pressure and isolation. Finally, exchange–balance-based resources, such as job design, psychological contract, and work–life balance, contribute to perceptions of fairness and reciprocity. When these resources are aligned, flexible work is more likely to foster affective commitment rather than undermine it.

## Conclusion

Overall, the study shows that the relationship between flexible work and affective commitment is not inherently positive or negative. Instead, it depends on how flexibility is structured and supported within the organization. When accompanied by supportive practices and balanced expectations, flexible work can strengthen employees’ affective commitment. Yet, when poorly managed, it may still lead to unintended negative consequences. By proposing an integrative model, this study contributes to a better understanding of how affective commitment is shaped in flexible work settings. It also offers practical insights for organizations aiming to design flexible work arrangements that are not only efficient but also sustainable in terms of affective commitment.