

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: PANDEMİ DÖNEMİ
DEĞİŞEN ÇALIŞAN ALGISI**

KAAN GÜMÜŞ

İSTANBUL, 2022

**DIJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: PANDEMİ DÖNEMİ
DEĞİŞEN ÇALIŞAN ALGISI**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

KAAN GÜMÜŞ

İŞLETME DALINDA

**YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN 2022



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : KAAN GÜMÜŞ

İmza :

ÖZET

Dijital Dönüşüm ve Çalışan Memnuniyeti: Pandemi Dönemi Değişen Çalışan Algısı

Gümüş, Kaan

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ezgi Yıldırım SAATÇİ

Haziran 2022, 76 Sayfa

Bu araştırma çalışanların iş hayatına dijital dönüşüm ile gelen değişim algısını derinlemesine inceleyerek; uzaktan çalışmanın telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın örneklemini telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren üç firmada çalışan 12 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada nitel veri analizi benimsenmiş ve çalışanlara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Açık uçlu soruların tercih edilmesindeki amaç çalışanların sınırlama olmaksızın görüşlerini ifade edebilmesi ve çalışanlar üzerindeki etkiye ait derinlemesine veri toplanabilmesidir. Elde edilen veriler Nvivo 12.0 programı ile kategorize edilmiş ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Çalışan Algısı, Çalışan Memnuniyeti, Pandemi, Esnek Çalışma

ABSTRACT

DIGITAL TRANSFORMATION AND EMPLOYEE SATISFACTION: CHANGING EMPLOYEE PERCEPTION IN PANDEMIC ERA

Gümüş, Kaan

Master's Program in Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ezgi Yıldırım SAATÇI

June 2022, 76 Pages

This research examines the perception of change that comes to the business life with digital transformation; to reveal the effect of working from home on employees in the telecommunications sector. The sample of the study consists of 12 people working in three companies operating in the telecommunications sector. Qualitative data analysis was adopted in the research and open-ended questions were asked to the employees through a questionnaire. The aim of choosing open-ended questions is to enable employees to express their opinions without limitation and to collect in depth data on the impact on employees. The data obtained were categorized by Nvivo 12.0 program and content analysis was carried out.

Keywords: Digital Transformation, Home Office, Employee Perception, Employee Satisfaction, Pandemic

TEŞEKKÜR

Çalışmanın tüm sürecinde ilgisini, desteğini, katkısını esirgemeyen, sorularımı özenle ve sabırla yanıtlayan her daim desteğini gösteren değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ezgi Yıldırım Saatçi'ye,

Tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili annem Leyla Gümüş ve sevgili babam Dr. Atilla Gümüş'e, bu tez zamanında desteğini esirgemeyen ve araştırmaların esnasında bana ilham olan ve her zaman yanımda destek olan nişanlım Gülhan Altuntaş'a, ayrıca her zaman yardımcı olan dostum Hale Nur Sevinç'e,

Araştırmanın uygulama aşamasında destek olan işletme çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiiiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu	2
1.2 Araştırmanın Amacı	3
1.3 Araştırmanın Soruları	3
1.4Araştırmanın Önemi	3
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6 Araştırmanın Varsayımları	4
Bölüm 2: Literatür Taraması.....	5
2.1 Sanayi Devrimlerinin Tarihsel Süreci	5
2.1.1 Birinci Sanayi Devrimi	7
2.1.2 İkinci Sanayi Devrimi.....	8
2.1.3 Üçüncü Sanayi Devrimi.....	9
2.1.4 Dördüncü Sanayi Devrimi.	11
2.2 Dijital Dönüşüm	12
2.2.1 İşin Dijital Dönüşümü.....	17

2.3 Covid-19 Pandemisi	18
2.3.1 Çalışan Refahı ve Sağlığı.....	19
2.4 Pandemi Döneminde Dijital Dönüşüm.....	21
2.4.1 Esnek Çalışma.....	22
2.4.2 Pandemi Döneminde İşin Dijital Dönüşümü.	24
2.5 Çalışan Memnuniyeti	26
2.5.1 Pandemi Döneminde Değişen Çalışan Algısı ve Memnuniyeti.....	28
2.6 İlgili Araştırmalar	29
2.6.1 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	29
2.6.2 Dünyada Yapılan Araştırmalar.	33
Bölüm 3: Yöntem	38
3.1 Araştırmanın Modeli	38
3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	38
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	39
3.4 Verilerin Analizi.....	41
Bölüm 4: Bulgular.....	46
4.1 Uzaktan Çalışanların Görüşlerine Göre Dijital Dönüşüm Pandemi Döneminde Nasıl Bir Değişime Uğramıştır?.....	46
4.1.1 Çalışan Görüşleri.	46
4.1.2 Yönetici Görüşleri.....	47
4.2 Uzaktan Çalışanlara Göre Pandeminin Dijital Dönüşüme Sunduğu Avantaj ve Dezavantajlar Nelerdir?	48
4.2.1 Çalışan Görüşleri.	48
4.2.2 Yönetici Görüşleri.....	50
4.3 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları Nelerdir?.....	51
4.3.1 Çalışan Görüşleri	51

4.3.2 Yönetici Görüşleri.....	52
4.3.3 Uzaktan Çalışma Memnuniyeti	54
4.4 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Hangi Tür Algıları (İş Memnuniyeti, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Performans, Mesleki Stres vs.) Ne Şekilde Değişmiştir?..	55
4.4.1 Çalışan Görüşleri	55
4.4.2 Yönetici Görüşleri.....	56
Bölüm 5: Sonuç ve Tartışmalar	59
KAYNAKÇA.....	65

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Birinciden Üçüncü Sanayi Devrimine.....	10
Tablo 2 Dijital Dönüşümün Mevcut Tanımları.....	13
Tablo 3 Katılımcı Demografik Bilgileri.....	40
Tablo 4 Tema ve Kategorilere Ait Kod Sayıları	43
Tablo 5 En çok Tekrar Eden Kelimeler	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Sanayi Devriminin Genelleştirilmiş Modeli.	6
Şekil 2 Kodlardan Elde Edilen Kategoriler.....	41
Şekil 3 Kod Kapsam Yüzdeleri.....	42
Şekil 4 Kelime Bulutu.....	44

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BİT	Bilgi-İletişim ve Telekomünikasyon
BT	Bilgi Teknolojileri
CPS	Cyber Physical System (Siber Fiziksel Sistem)
IOT	Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
IT	Information Technologies (Bilgi Teknolojileri)
ISP	Internet Service Provider (İnternet Sağlayıcı)
SAP	System Applications and Product (System Ürün ve Uygulamaları)
OSHA	Occupational Safety and Health Administration (Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi)
SIEPR	Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Endstitüsü (Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Endstitüsü)
VPN	Virtual Private Network (Sanal Özel Ağ)
VUCA	Volatility, Uncertainly, Complexity and Ambiguity (Değişken, Belirsiz, Karmaşık, Muğlak)

Bölüm 1

Giriş

Covid-19 pandemisi, insanlığın son dönemde gerek küresel erişim gerekse de sayısız negatif etki açısından yaşadığı en dikkat çekici krizlerden biridir. Ortaya çıktığı ilk andan itibaren endişe uyandıran ve çok kısa sürede hızlı bir şekilde yayılan koronavirüs, sosyal ve ekonomik faaliyetleri durdurarak tüm kıtalarda kargaşaya neden oldu. Bu kargaşa sırasında hükümetler çeşitli önlemler alırken, şirketler ve okul sistemleri de iş ve faaliyetlerinde değişime gitti. Dijital çağda pandeminin ilk defa yaşanmasına bağlı olarak, daha önce benzeri görülmemiş önlemlerle pandemiye yanıt verilmeye çalışıldı. Hastalığın yayılımı ve kişideki etkisini azaltmak hatta yok etmek adına önlemler ve aşılar geliştirilse de yeni bir salgın ihtimali, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel böyle bir durumu önlemek için kalıcı önlemler alınması gerektiğini düşündürdü.

Pandemi şartları düşünüldüğünde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayati bir rol oynadığından söz edilebilir. Sosyal mesafe, kişiler arasında bırakılması gereken fiziksel uzaklık anlamına gelmesi yanı sıra, çevrimiçi uygulamaların, kişisel ve ticari hizmetlerin sürekliliğini sağlamada kritik hale geldiğinin de bir ifadesidir. Dolayısıyla Covid-19 pandemisi sırasında pek çok şirketin zorunlu olarak dijital dönüşüm yaşadığından söz edilebilir. Çünkü bu dönemde şirketler, mevcut dijital hizmetlerinin genişletilmesi için hızlıca karar vermiş ve bu kararları işe koşmuşlardır. Davison (2020: 3) bu zorunlu dönüşümle ilgili olarak; ani durumların yaşamı tehdit etmesi olumsuz bir durum olarak addedilse bile, değişim için bir fırsat olduğundan söz etmektedir. Örgütler, pandemi ilanından sonra uzaktan çalışma yapmaya başladıklarında büyük ölçüde dijital teknolojilere bel bağlamış ve bu süreçte çeşitli yapısal değişiklikler ve engellerle başa çıkmaya ve bunları yönetmeye çalışmışlardır (Vial, 2019: 129). Dolayısıyla pandeminin, birçok örgütün dijital dönüşümünü hızlandırdığı söylenebilir. Bu ani değişim ve dönüşümden örgütler ve örgüte bağlı çalışanların olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmeleri ise yadsınamaz bir gerçektir.

Genel manada dijital dönüşüm; bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojilerinin kombinasyonları aracılığıyla bir varlığın niteliklerinde önemli değişiklikler meydana getirerek, onu iyileştirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Vial, 2019: 118). Bu süreç hayatımızın her alanında gerçekleşmektedir ve sadece örgüt ve iş yerleriyle sınırlı olmadığı gibi, bebeklerden yaşlılara kadar herkesi etkilemektedir. Covid-19 pandemisi süresince ise dijital dönüşüm sürecinin etkisi doğrudan hissedilir olmuştur. Bunlara en belirgin olarak, öğrencilerin evden eğitim alması, çalışanların uzaktan çalışması ve evden dışarı çıkamayan yaşlıların görüntü görüşme yapmaları örnek olarak verilebilir.

Pandemi tahmin edilemediği için Bilişim Teknolojileri açısından çoğu iş yerinin herhangi bir hazırlığı olmamasına rağmen, birçok şirketin krize yanıt vermesine yardımcı olan şey, dijital dönüşüm girişimlerinin sağladığı örtük işlevselliktir (Papagiannidis, Harris ve Morton, 2020: 2). Bu işlevselliğin bir unsuru olan mobil bilgi işlem, evden çalışmanın kritik bir bileşeni olarak işe koşuldu ve çalışanlar ev tipi bilgisayar kullanarak esnek çalışmaya adapte olmaya çalıştı. Ancak değişen çalışma şartları, çalışanların yaptıkları iş ve yönetilmelerine karşı algılarının da değişmesine yol açtı (Yu ve Yu, 2021: 1).

1.1 Problem Durumu

Pandemi döneminde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen akademik çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların büyük çoğunluğunun çalışan memnuniyetleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Pandemi döneminde dijital araçların sağladığı fırsatlarla uzaktan çalışanlar arasında, iş hayatlarından memnun olanlar olduğu gibi, çeşitli nedenlere bağlı olarak çalışma şartlarından memnuniyetsizliklerini dile getirenler de olmuştur (Aksoy vd., 2021: 128). Dünya üzerinde konuyla ilgili çokça nicel, nitel ve karma çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında, çeşitli sektörlerden (banka, turizm, eğitim kurumları vs) çalışanlarla araştırmaların gerçekleştirildiği ve nitel çalışmalarda genel manada uzaktan çalışmanın, özellikle pandemi döneminin olumsuz etkileri çerçevesinde, avantaj ve dezavantajlarına değinildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra Türkiye’de daha önce gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalarda çalışan algılarını ortaya koymak adına görüşmeler gerçekleştirilmiş ve liderlik algısı (örn. Mansur ve Uysal, 2021), sürdürülebilirlik algısı (örn. Akkaya, 2020), yaşam denge algısı (örn. Vatansever ve Sezer, 2021), bir takım kavramlara ilişkin metaforik algı (örn. Sarier ve Uysal, 2021), kariyer geleceği algısı (Alniaçık vd., 2021) gibi, araştırmacının belirlediği algı türü bağlamında değerlendirmeler yapılmıştır. Kapsamlı

literatür taraması neticesinde, dijital dönüşüm çerçevesinde çalışanlar açısından pandeminin ele alındığı ve bu süreçte uzaktan çalışanların kendi argümanlarına göre algılarındaki değişimleri ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, değişen pandemi şartlarında dijital dönüşümün geldiği noktaya vurgu yaparak, uzaktan çalışanların pandemi süresince çalışma şartları ve algılarındaki değişimi nitel olarak ortaya koymaktır.

1.3 Araştırmanın Soruları

Bu araştırma kapsamında aşağıda yer alan dört soru yanıtlanacaktır:

1. Uzaktan çalışanların görüşlerine göre dijital dönüşüm pandemi döneminde nasıl bir değişime uğramıştır?
2. Uzaktan çalışanlara göre pandeminin dijital dönüşüme sunduğu avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
3. Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?
4. Pandemi döneminde uzaktan çalışanların hangi tür algıları (iş memnuniyeti, motivasyon, örgütsel bağlılık, performans, mesleki stres vs.) ne şekilde değişmiştir?

1.4Araştırmanın Önemi

Her ne kadar günümüzde Covid -19'un etkileri bilhassa aşı ve alınan tedbirlere bağlı olarak azalmış olsa da en küçük esneklikle virüs şiddetini artırabilmekte ve hayatları söndürebilmektedir. Bu sebeple pandemiye dair akademik çalışmalar güncelliğini korumaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de uzaktan çalışanların değişen algılarıyla birlikte, dijital dönüşümün pandemi döneminde geldiği noktayı, bir yandan virüsle mücadele ederken, diğer yandan yenilenmiş dijital araçları aktif olarak kullanarak uzaktan çalışmak zorunda kalan kişilerin deneyimleriyle aktardığından, sağlık ve dijital alan çalışmalarına büyük katkı sağlayacaktır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. Araştırmacının erişiminin kolaylığına bağlı olarak İstanbul ilindeki üç firmayla sınırlıdır.

2. Çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren 6 erkek ve 6 kadın olmak üzere 12 kişiyle sınırlıdır.
3. Araştırma için belirlenen 7 adet yapılandırılmış soruya 12 kişi tarafından verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.6 Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların, kendilerine sorulan sorulara samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
2. Katılımcıların, görüşme sorularında geçen kavramlara ilişkin (pandemi, dijital dönüşüm, değişim, uzaktan çalışma, çalışan algısı) yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır.

Bölüm 2

Literatür Taraması

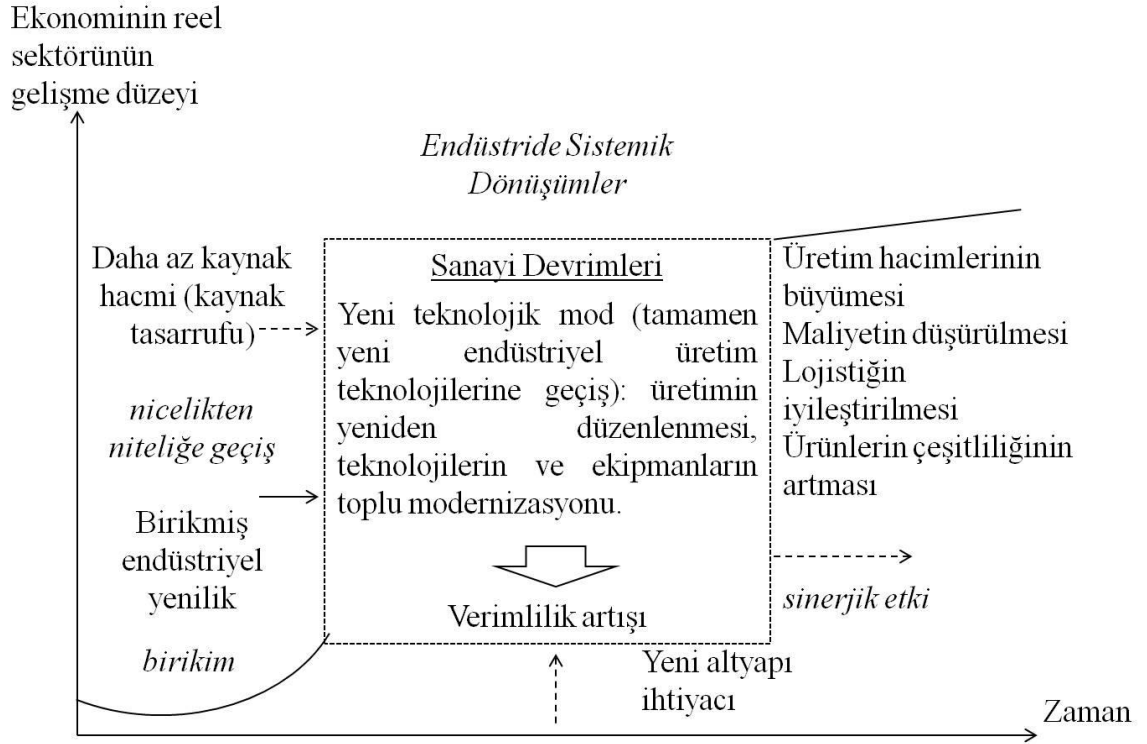
Bu bölümde öncelikle, Sanayi Devrimlerinin tarihsel sürecinden bahsedilerek, endüstrinin günümüzde geldiği noktaya değinilmiştir. Bunun ardından Dijital Dönüşüm olgusundan bahsedilmiş ve hâlihazırda popüler olan Pandemi güncesiyle ilişkili literatüre yer verilmiştir. Pandemi sürecinde aktif olarak zikredilen Esnek Çalışma ve Çalışan Sağlığı gibi konulara değinilerek, bu zorlu dönemde Bilişim Teknolojilerinin konumuna vurgu yapılmıştır. Bölümün sonunda ise konunun argümanlarıyla ilgili son yıllarda yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 Sanayi Devrimlerinin Tarihsel Süreci

Sanayi Devrimi fikri, özünde iktisat tarihçilerine ait olan, eski Yunanlılar ve ilk ekonomistlerin düşüncelerinden yola çıkılarak klasik olarak adlandırılan bir olgudur (Coleman, 1956, s. 1). İktisat tarihçilerinin yazılarına bakıldığında, sanayiye ilişkin çok fazla devrimden söz ettikleri görülür. Pek çok ticari ve tarımsal devrim bir yana bırakıldığında, araştırma konusuyla ilgili olan sanayi devrimleri sınırlı kalır. Geç Tunç Çağı, on üçüncü yüzyıl, on beşinci yüzyıl, 1540'tan 1640'a kadar olan dönem, on yedinci yüzyılın sonları ve klasik sanayi devrimini geçtiğimizde, on dokuzuncu yüzyılın sonlarından başlayıp günümüze kadar uzanan dönem, konuyu gerçek manada şekillendiren devrimlerden oluşur (Coleman, 1956, s. 1).

Tüm sanayi devrimlerinin, devrim olarak nitelendirilmesine izin veren ortak özellikleri mevcuttur. Popkova, Ragulina ve Bogoviz (2018) *Sanayi Devrimi'ni* kendine has özellikleriyle aşağıdaki şekildeki gibi grafikselleştirmişlerdir:

Şekil 1. Sanayi devriminin genelleştirilmiş modeli.



Kaynak: Popkova, Ragulina ve Bogoviz, 2018, s. 23 –yazar tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir.

Şekil 1’ e bakıldığında, bir sanayi devriminin ortaya çıkmasındaki ilk koşulun, yeni endüstriyel üretim teknolojilerinin birikimi olduğu görülür. Bu teknolojilerin birikimi sürecinde, ekonominin reel sektörünün evrimsel gelişimi gerçekleşir. Bu teknolojiler belirli bir eşiği aştığında ve endüstriyel üretime entegre olmaya başladığında nicelikten niteliğe geçiş süreci başlar. Bu geçişler kritik durumlarda gerçekleşir. Bu geçiş aşlında, sanayide sistemik dönüşümler olan sanayi devriminin başlangıcına işaret etmektedir. Bu da yeni bir altyapıya olan ihtiyaç ile devlet ve toplum için ciddi zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Sanayi devrimi sırasında yeni bir teknolojik stil oluşur. Üretimin yeniden düzenlenmesi, teknolojilerin ve ekipmanların modernizasyonu, endüstriyel üretimin verimliliğinin artmasına yol açar. Sonuç olarak ekonominin reel sektöründe, tüketilen kaynakların ve enerji hacminin azalmasının neden olduğu sinerjik etki meydana gelir. Endüstriyel üretimin büyümesi, maliyetin düşürülmesi, lojistiğin iyileştirilmesi ve karmaşıklığın büyümesiyle bambaşka ürünler ortaya çıkar. Sanayi devriminin nihai sonucu, ekonominin reel sektörünün yeni bir gelişme düzeyine geçişidir (Popkova, Ragulina ve Bogoviz, 2018, s. 23-24).

Yukarıda yer alan şekilden yola çıkılarak aşağıda birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü Sanayi Devrimlerinin genel özellikleri özetlenmiştir.

2.1.1 Birinci sanayi devrimi. 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında (1760-1840) İngiltere’de Sanayi Devrimi (Industrial Revolution) olarak adlandırılan sosyo-ekonomik değişiklikler meydana geldi. Bu değişime Birinci Sanayi Devrimi veya kısaca Sanayi Devrimi adı verilir (Haradhan, 2019, s. 378). Sanayi Devrimi; insan ve hayvan emeği teknolojisinden makinelere, yeni kimyasal imalat ve demir üretim süreçlerine, su gücünün geliştirilmiş verimliliğine, buhar gücünün kullanımına ve takım tezgâhlarının gelişimine geçti (Küçükkalay, 1997, s. 52). Demir ve tekstil endüstrileri sanayi devriminde merkezi roller oynadı. Bu dönemde buhar motoru icat edildi ve hızla gelişti. Demirden motor yapıldı ve mekanizma kömürle beslendi. Dolayısıyla kömür madeni de sanayinin ilerlemesinde hayati bir role sahipti (Wrigley, 2013, s. 5). Sanayi Devrimi ile kırsal endüstriler kasabalara aktarıldı ve zanaatkarlar, ücretli işçiler haline geldi. Bundan sonra başlayan süreçte ise İngiliz sömürge ülkeleri pamuk, şeker ve tütün gibi birincil hammadde kaynaklarını elinde bulunduran ülkeler oldu (Sutherland, 2020, s. 236).

Birinci Sanayi Devrimi’nde uluslararası ilişki ağlarının genişlemesiyle; tarım ve ulaşımda ilerlemelerin kaydedilmesi, büyük malların üretimi, küresel ticaretin genişlemesi, istihdamın artması, kadın ve çocuklar için kazanç kaynağı oluşturulması, yaşam standardında değişiklik gibi muazzam ekonomik, sosyal ve politik değişiklikler meydana geldi. Aynı zamanda bu devrim; bilgi birikimini, milliyetçilik ve emperyalizmin motivasyonunu, demokrasinin, kapitalizmin ve sosyalizmin gelişmesini ve çevrenin tükenmesini artırdı (Jerath, 2021, s.106-109).

Sanayi Devrimi’nin olumlu yanlarının aksine, ciddi manada olumsuz ve günümüzü dahi derinden etkileyecek sonuçları da oldu. Bu dönemle birlikte çalışma saatleri, ücretler, işsizlik, kazalar, kadın ve çocukların istihdamı gibi sorunlar ortaya çıktı. Çocuklar ve kadınlar daha az ücretle işe alındı. Bazı fabrikalardaki işçilerin yaklaşık üçte ikisi çocuktu (Galbi, 1994, s. 358). İşçiler, korkunç koşullar altında günde 12 ila 14 saat arasında çalıştırıldı. Hatta çocuklar, iş sırasında uyanık kalmaları için denetçiler tarafından dövülürdü (Galbi, 1994, s. 359). Modernizm akımının yansımalarının sanayide de şiddetle görüldüğü bu dönem, endüstriyel gücün ve modern teorisinin acımasız yönlerini çok net bir şekilde göstermektedir.

2.1.2 İkinci sanayi devrimi. İkinci Sanayi Devrimi her ne kadar 1870 ile 1914 yılları arasındaki endüstriyel değişimi ifade etse de bir takım karakteristik olaylar, dönemin 1850'lere dayandığını gösterir. Bununla birlikte, ilk sanayi devriminde çığır açan makro buluşların hızının 1825'ten sonra yavaşladığı ve yüzyılın son üçte birinde yeniden hız kazandığı açıktır. Taylor'ın Bilimsel Yönetim İlkelerini yayınladığı 1911 tarihinin ise, ikinci sanayi devriminin kesin olarak ivmesini başlattığı söylenebilir. Bir diğer fikre göre de 2. Sanayi Devrimi, ABD'nin Massachusetts eyaletinin Beverly kentinde, ilk endüstriyel fabrikayı açan İngiliz-Amerikan sanayici Samuel Slater'a (1768-1835) atfedilir ve 1790 yılında başlamıştır. Bu yüzden 2. Sanayi Devrimi, Amerikan Sanayi Devrimi olarak da anılır ve Slater, Amerikan Sanayi Devrimi'nin babası olarak bilinir (Tunaley, 2018, s.4). 1. Sanayi Devriminin çıkış noktası olan İngiltere'nin ise bu yıllarda, Amerika ve Almanya'nın gerisinde kalan bir ivmeye sahip olduğu bilinmektedir (Mohajan, 2020, s. 5-6).

Sanayinin ilerleme kaydettiği yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışmalar yapan Taylor'un fikir ve yöntemleri, birçok firma tarafından kullanılıyor olsa da, 1911'den itibaren bu fikirler, ortak mülk haline gelmiş ve mühendis ve girişimciler bu fikirleri tam manasıyla nasıl uygulayacaklarını öğrenmişlerdir (Jevons, 1931, s. 3). Dolayısıyla burada bilimsel bilginin etkisinden söz edilebilir. İkinci Sanayi Devriminin, bir önceki dönemden temel farkının, üretim artışı ve mikro buluşlar olarak bilinen daha küçük, kümülatif ve anonim değişikliklere çok daha fazla bağlı olan ürün kalitesindeki teknolojik ilerlemelerin olduğu söylenebilir.

Bu dönemde; enerji maddeleri, kimyasallar ve tıpta çığır açan büyük buluşlar, üretim üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu için değil, mikro buluş faaliyetlerini ifade eden araştırma ve geliştirme etkinliğini artırdıkları için oldukça önemlidir (Mokyr, 1998, s.1). Elektrik, içten yanmalı motor, kimya endüstrileri, alaşımlar, petrol ve diğer kimyasallar gibi çok sayıda yeni teknolojik buluşun yanı sıra iletişim teknolojileri (telgraf (1844), telefon (1876) ve radyo (1899)) ve kapalı su tesisatı ile akan su, dönemin belirleyici icatlarındandır (Gordon, 2000, s. 59). İkinci Sanayi Devrimi sırasında, demiryolları, elektrik ve kimyasallara dayalı buluş ve yenilikler bilime dayalıdır. Bu nedenle Çek-Kanadalı bilim adamı ve politika analisti Vaclav Smil (2006, s. 115), büyük icat ve yeniliklerin çoğunun geliştirildiği 1867–1914 dönemini “Sinerji Çağı” olarak adlandırır.

İkinci Sanayi Devrimi sırasında patlak veren 1. Dünya Savaşıyla birlikte, mühimmat ihtiyacı doğmuş ve fabrikalar, devlet kontrolüyle yeniden düzenlenmiştir. Otomatik torna ve takım tezgâhlarının piyasaya sürülmesiyle çarpıcı bir ilerleme kaydedilmiştir. Savaştan sonra ise küresel ekonomi yönünü, Avrupa'dan Kuzey Amerika ve Japonya'ya iyiden iyiye döndürmüştür (Hinshaw ve Stearns, 2014, s. 537).

2.1.3 Üçüncü sanayi devrimi. 1939-1945 yılları arasında gerçekleşen küresel çatışma, endüstriyel ekonomiler genelinde Ar-Ge'nin yapısını dönüştürdü. Küresel bilimsel araştırmalar Batı Avrupa'dan Amerika Birleşik Devletleri'ne kaydı ve bilişim teknolojilerindeki yeniliklere dayalı yeni endüstriler 1950'lerden sonra hızla büyümeye başladı. 1914-1945 savaş döneminden sonra küresel ticaret ve yatırım akışları canlandı ve bu sayede uluslararası teknolojik çalışmalar genişledi. 1980'ler ve 1990'larda Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi ekonomiler, endüstriyel yenilik kaynaklarını tanıttı (Mowery, 2008, s. 7). Bu süreçte meydana gelen teknolojik değişimler ise Üçüncü Sanayi Devrimini ortaya çıkardı.

Üçüncü Sanayi Devrimi (1970-2000) batı dünyasında başlamış ve daha sonra “dijital dönüşüm” olarak tüm dünyaya yayılmıştır. Bu dönem, analog elektronik ve mekanik cihazlardan günümüzdeki mevcut dijital teknolojiye doğru ilerlemeyi ifade eder. Üçüncü Sanayi Devrimi sırasındaki gelişmeler; kişisel bilgisayarlar, internet, Bilgi ve İletişim Teknolojisini (BİT) içerir (Dash vd., 2019, s. 9). Janicke ve Jacob (2013), birinci, ikinci ve üçüncü sanayi devrimini çeşitli argümanlar açısından aşağıdaki gibi tablolastırmışlardır:

Tablo 1

Birinciden Üçüncü Sanayi Devrimine.

	1. Sanayi Devrimi, yaklaşık 1780-	2. Sanayi Devrimi, yaklaşık 1890-	3. Sanayi Devrimi yaklaşık 1990-
Baskın teknoloji ve hammaddeler	Buhar motoru, elektrikli dokuma tezgâhı, demir işleme	Elektrik, kimya, içten yanmalı motor, montaj hattı, sentetik malzemeler	BİT, mikro elektronik, yeni malzemeler, yenilenebilir hammaddeler, daha temiz teknoloji, biyoteknoloji, geri dönüşüm.
Baskın enerji kaynağı	Kömür	Kömür, petrol, nükleer güç	Yenilenebilir enerjiler, enerji verimliliği
Ulaşım/iletişim	Demiryolu, telgraf	Araba, uçak, radyo, TV	Yüksek hızlı demiryolu sistemleri, internet, mobil telekomünikasyon
Toplum/devlet	'Burjuvazi', ticaret özgürlüğü, anayasal devlet	Kitlesel üretim, kitle toplumu, parlamenter demokrasi, refah devleti	Sivil toplum, küreselleşme, küresel yönetim
Çekirdek ülkeler	Birleşik Krallık, Belçika, Almanya, Fransa	ABD, Japonya, Almanya	AB, Çin, ABD, Japonya

Kaynak: Janicke ve Jacob (2013, s. 50) – yazar tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Tablo1’den de anlaşılacağı üzere Üçüncü Sanayi Devrimi, yalnızca refah etkilerinin eşlik ettiği bir yenilik dalgası değildir. Aynı zamanda önceki devirlerden oldukça farklı yenilik çatışmalarını ifade eder. Ticari faaliyetlerde doğal kaynakların kullanımına yönelik hareket eden sektörler, güçlü bir baskı altına girmiştir.

Tablo 1’den ayrıca, Birinci Sanayi Devriminden ikinciye, oradan da Üçüncü Sanayi Devrimine geçişin, yaklaşık olarak 100 yıl sürdüğü anlaşılmaktadır. Ancak teknolojiadaki akıl almaz ilerleyiş ve dönüşüm sayesinde Dördüncü Sanayi Devrimine geçiş, oldukça hızlı olmuştur.

2.1.4 Dördüncü sanayi devrimi. 21. yüzyılda Endüstri 4.0'un doğuşu, 19 ve 20. yüzyıllarda üretimin yükselişi ve tüm kamusal üretim sisteminin dönüşümünün eşlik ettiği geçmiş sanayi devrimlerinin koşullarında şekillenmiştir. 19. yüzyılın son otuz yılında, küresel endüstriyel üretim hacmi üç kat arttı. Bununla birlikte, teknoloji çok hızlı bir şekilde değişti ve sektörler ile ülkeler arası bağlantıların dağılımında, işgücü kaynakları ve eğitim yapısında yenilikler meydana geldi (Pozdnyakova vd., 2019: 11). Şu anda teknolojik gelişmelerin hayatımızın her alanına entegre edildiği dördüncü sanayi devrimini yaşamaktayız. Bu dönem, bilgi ve veri teknolojisindeki gelişmelere yanıt olarak gelişim gösterdi ve göstermeye de devam etmektedir.

Dördüncü Sanayi Devrimi, özellikle, veriler ve hizmetleri insanlarla bağlayan akıllı cihazların büyümesiyle, Nesnelerin İnternetini (IoT) ifade eder (Dash vd., 2019, s. 8). Tüm değer zincirleri, akıllı makine ve veri ağları tarafından oluşturulan otonom sistemlerle birbirine bağlıdır. Etkili projelerin, ürünlerin ve hizmetlerin dinamik bir şekilde birleştirilmesinin bir sonucu olarak şirketler, endüstriler ve toplum genelinde, tüm üretim sistemleri dönüştürülür. Ürünlerin yaşam döngüsü boyunca değer oluşturma zinciri birbirine bağlıdır ve bu da fiziksel ve dijital dünyaların kaynaşmasına neden olur. Yeni ve gelişmiş veri toplama teknolojileri tarafından desteklenen hizmetler kullanılarak başlangıçtan ürün çıktısına kadar çeşitli entegrasyonlar uygulanmaktadır. Akıllı cihazlar, yapay zekâ, siber üretim sistemleri ve üç boyutlu araç gibi teknolojiler, ürün veya hizmetin gücünü artırmak için giderek daha fazla kullanılır olmuştur.

4. Sanayi Devrimi'ni Ha ve Choi (2015), her şeyin süper zekâya sahip olduğu iletişim devrimi olarak; “İnsanlığın yaşam stilinin yenilenmesi ve sosyo-ekonominin işletim sistemi

aracılığıyla Dijital Gezegen olan Dünya'ya mega geçişi” (s. 11) şeklinde tanımlamışlardır. “Süper zekâ, akıllı bir araba gibi, insandan ve herhangi bir canlıdan farklı olan varlıkların, insanoğluna yakın bir zekâyâ sahip olması anlamına gelir”. “İçinde bulunduğumuz çağ, insanlığın İnternet çağıdır, ancak önümüzdeki 30 yıl, süper zekâ çağıdır, her şeyin İnternetini ifade eden çağdır” (s. 12). Ha ve Choi (2015), CPS (siber-fiziksel sistem) toplumunun, 2030 yılında, süper zekâ İnternet çağında gerçekleşeceğini de iddia etmiştir (s. 13). Ha ve Choi’e (2015) göre teknolojik çekirdek; fiziksel dünyanın dijitalleşmesi, dijital dünyanın zekâsı ile akıllı şehir ve akıllı fabrika gibi akıllı sistemlere giden sosyal yol olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (s.31). Fiziksek dünyanın sınırları, siber dünya tarafından kapsanmıştır. Holonik bir devrim olarak adlandırılan bu yol; doğaya giden yol, yapay ve üçüncü olarak da siber devrimleri izleyecektir (s. 31). Bu devrim, 10 milyar 5G iletişim abonesi aracılığı sayesinde 10 milyar insanın akıllılaşması ile önümüzdeki 100 yıl boyunca sürecektir (Ha ve Choi, 2015, s. 31, akt. Moon ve Seol, 2017, s. 249).

2.2 Dijital Dönüşüm

Stratejik araştırmalar ve uygulayıcılar için günümüzde önemli bir fenomen haline gelen dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla, toplumda ve endüstrilerde meydana gelen değişiklikleri ifade eder (Majchrzak, Markus ve Wareham, 2016, s. 267). Vial (2019) genel olarak; bilgi, bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin kombinasyonlarıyla, bir varlığın özelliklerinde iyileştirme yapmayı hedefleyen bir süreç (s. 118) olarak dijital dönüşümü tanımlamış ve çalışmasında, kapsamlı bir literatür taraması yaparak, bu kavramın çeşitli tanımlarını sunmuştur. Vial’in (2019, s. 120-121) dijital dönüşüm derlemesi aşağıdaki gibidir:

Tablo 2

Dijital Dönüşümün Mevcut Tanımları.

Tanım	Kaynak (lar)
İşletmelerin performansını veya bilgiye erişimini geliştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır.	Westerman vd. (2011) Westerman vd. (2014) Karagiannaki vd. (2017)
Büyük iş geliştirmelerini (müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi) sağlamak için yeni dijital teknolojilerin (sosyal medya, mobil, analitik veya gömülü cihazlar) kullanımınıdır.	Fitzgerald vd. (2014) Liere-Netheler vd. (2018)
Dijital dönüşüm stratejisi, şirketlerin, dijital teknolojilerin entegrasyonu nedeniyle ortaya çıkan dönüşümleri yönetmek ve operasyonlarında bu dönüşümleri desteklemek için yaptıkları plandır.	Matt vd. (2015)
Müşteri deneyimini geliştirmek veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi önemli iş iyileştirmelerini sağlamak için dijital teknolojilerden yararlanmaktır.	Piccinini vd. (2015)
Şirketin performansını iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.	Bekkhus (2016)
Hem verimliliğe odaklanan süreç dijitalleşmesini, hem de mevcut fiziksel ürünleri, dijital yeteneklerle geliştirmeye odaklanan dijital inovasyondur.	Berghaus ve Back (2016)

Tablo 2 (devam)

Tanım	Kaynak (lar)
Müşterilerle daha iyi etkileşim için yeni yollar sağlayan satış ve iletişim kanalları ile firmanın tekliflerinin (ürünler ve hizmetler) dijitalleştirilmesini kapsar. Ayrıca dijital dönüşüm, stratejik iş hareketlerinin başlatılmasının, yeni ve farklı değerlerin elde edilmesinin yollarını gösteren, dijital iş modellerinin başlatılmasını da sağlar.	Haffke vd. (2016)
Dijital dönüşüm, bir şirketin iş modelinde dijital teknolojilerin getirdiği; ürün, organizasyonel yapı veya süreçlerin otomasyonuna neden olan değişikliklerle ilgilidir. Bu yapı, tüm iş modellerinde değişikliklere yol açan internet tabanlı medyaya yönelik artan talepte gözlemlenebilir.	Hess vd. (2016)
Müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları düzenlemek ve yeni iş modelleri oluşturmak gibi işi iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde; sosyal medyanın ve mobil, analitik veya gömülü cihazlar gibi yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.	Horlacher vd. (2016) Singh ve Hess (2017)
Dijital dönüşüm; büyük veri, analitik, bulut, mobil ve sosyal medya platformuna örgütün kurumsal olarak geçişini ifade eder. Değişen iş dünyasına adapte olmak için organizasyonlar sürekli olarak gelişim gösterirken, dijital dönüşüm; iş operasyonlarında, süreçlerinde ve değer oluşturmada, benzersiz yenilikler başlatan dijital teknolojilerin temeli üzerine inşa edilen değişikliklerdir.	Nwankpa ve Roumani (2016)

Tablo 2 (devam)

Tanım	Kaynak (lar)
Analitik, mobil bilgi işlem, sosyal medya veya akıllı gömülü cihazlar gibi bilişim teknolojilerinin genişletilmiş kullanımı ve önemli iş iyileştirmelerini sağlamak için dijital teknolojilerin kullanımıdır.	Chanas (2017)
Dijital teknolojilerin, bir şirketin iş modelinde getirebileceği değişik ürün, organizasyon yapıları veya süreçlerin otomasyonu ile ilgili süreçtir.	Clohessy vd. (2017)
Dijital dönüşüm, hızlı ve bütünsel doğaya sahip, bilişim teknolojileri destekli bir iş dönüşümüdür.	Hartl ve Hess (2017)
Yeni Bilişim Teknolojileri ve Bilgi Sistemleriyle yönlendirilen kuruluşlardaki dönüşümleri ifade eder.	Heilig, Schwarze & Voss (2017)
Satış ve iletişim kanalları ile bir firmanın tekliflerinin (ürün ve hizmetler) dijitalleştirilmesidir. Bununla birlikte dijital dönüşüm, veriye dayalı içgörüler ve değer elde etmenin yeni yollarını sağlayan dijital iş modellerini başlatan stratejik iş hareketlerini gerektirir.	Horlach vd. (2017)
Bir organizasyonun, giderek dijitalleşen dünyada, etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için, dijitalleşmiş iş süreçleri ve uygulamalarını benimsemesidir.	Kane (2017) Kane vd. (2017)
Bir kurumdaki iş görevlerini otomatikleştirmek için bilgi teknolojilerinin dayattığı değişikliklerdir.	Legner vd. (2017)

Tablo 2 (devam)

Tanım	Kaynak (lar)
İş modelleri, operasyonel süreçler ve müşteri deneyimlerinde değer oluşturabilmek için dijital teknolojilerden yararlanan evrimsel bir süreçtir.	Morakanyane, Grace ve O'Reilly (2017)
Müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları düzenlemek ve yeni iş modelleri oluşturmak gibi uygulamalarda ve pazarda önemli iş iyileştirmeleri sağlamak için, yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.	Paavola, Hallikainen ve Elbanna (2017)
Bulut bilişim, mobil internet, sosyal medya ve büyük veri gibi dijital teknolojilerin yayılmasına yanıt olarak, mevcut iş modellerinde temel değişikliklerin ve yeni modellerin oluşturulmasıdır.	Remane vd. (2017)

Kaynak: Vial (2019, s. 120-121) – yazar tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Tablo 2’de yer alan tanımlar bütün olarak ele alındığında, bilişim teknolojileri ve bilgi sistemlerinin hızlı gelişimine bağlı olarak toplumda büyük değişimler meydana geldiği, şirketlerin, bu değişimlerden doğrudan etkilendiği ve işlerini daha verimli, hızlı ve kolay yürütebilmek adına dijital teknolojik alet ve yazılımlara başvurdukları, bu entegrasyonun bir süreç ihtiva ettiği ve bu sürece de dijital dönüşüm denildiği anlaşılmaktadır. Tüm tanımlardan dijital dönüşümün, organizasyonlardaki teknolojik değişimleri ifade ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim Korchagina ve diğerleri (2020, s. 2) de dijital dönüşümün, dijital teknolojilerin operasyonel yapıyı ve şirket faaliyetlerini düzene sokmasını sağlayan, organizasyon çapında bir değişim süreci olduğundan söz etmiştir. Çünkü günümüzde, organizasyonların müşterilerine en iyi şekilde hizmet vermeleri, dijital dönüşümle mümkündür.

Balakrishnan ve Das’a (2020, s. 531) göre dijital dönüşüm, teknolojinin, bir işletmenin tüm iş modeli bileşenlerini anlamlı ve entegre bir şekilde değiştirdiği ve kurumu dijital bir işletmeye dönüştürdüğü bir süreçtir. Bu tanım, dijital dönüşümün, bir işletmeyi dijital bir

kuruma dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Dijital dönüşümle birlikte, müşteri deneyimleri gelişir ve modernize edilir. Büyük iş iyileştirmelerini sağlamak için sosyal medya, mobil, analitik veya gömülü cihazlar gibi yeni dijital teknolojilerin kullanılması şarttır (Fitzgerald vd., 2014, s. 2).

Dijital dönüşüm, temel iş operasyonlarının sürekli olarak dönüşümlerini içerir ve şirketlerin, bu karmaşık dönüşümleri yönetmek için, yeni uygulamalara ihtiyacı vardır. Bu uygulamalar ise ürünleri, süreçleri ve organizasyon yapılarını etkiler (Reis vd., 2018, s. 411). Bununla birlikte dijital bir organizasyon olmak, organizasyonların nasıl çalıştığına ve iş yaptığına ilişkin temel değişiklikleri gerektirir (Kohnke, 2017, s. 83). Dolayısıyla dijital dönüşüm, iyileştirilmiş, akıcı ve etkili süreçlerin sonucu olarak dijital teknolojilerin kullanılması yoluyla organizasyonel değişim sürecini ifade eder.

Organizasyonlar arasında etkin veri işlemeyi ve bilgi akışını kolaylaştıran çözümler geliştiren, iş süreçlerinin yönetimi için dünyanın önde gelen yazılım üreticilerinden biri olan SAP'ın (Sistem Analiz Programı) araştırmasına göre dünya çapındaki şirketlerin %84'ü, dünya pazarında hayatta kalabilmek için dijital dönüşümün gerekli olduğunu düşünmektedir (Elliott, 2017). Bu noktadan hareketle, dijital dönüşümün, şirketlerin hayatta kalması için vazgeçilmez bir olgu olduğundan söz edilebilir.

2.2.1 İşin dijital dönüşümü. Organizasyonlar, Covid-19 pandemisi sırasında, insanlık tarihinin belki de en kötü krizlerinden biriyle karşı karşıya kaldı. Genel olarak kriz, kritik paydaşlar tarafından kuruluşun yaşayabilirliğini tehdit etmek için algılanan, yüksek etkiye sahip bir durum olarak tanımlanabilir (Firestone, 2020, s. 8). Şu anda da içinde yaşıyor olduğumuz mevcut pandemi krizi, insan hayatını olumsuz etkilemenin yanı sıra ciddi ekonomik sıkıntılara da neden olmuştur. Son dönemde yaşanan bu belirgin krizden önce de organizasyonlar, kriz olarak da bilinen, belirsizliğe yol açan ve şirketin hayatta kalmasını tehlikeye atan anormal olaylarla karşılaşmışlardır. 1930'lardaki büyük buhran, 1970'lerdeki petrol şoku, 1997'deki Asya krizi ve 2008-2009 ekonomik krizi bunlara örnek olarak verilebilir. Bu türden zorlu dönemlerde bir organizasyonun hayatta kalmasına ve büyümesine, kaynaklarının iyi yönetimi etki eder (Nayal, Pandey ve Paul, 2020, s. 2). 21. yy şartlarına bakıldığında, özellikle pandemide yaşanan kısıtlamalar göz önünde bulundurularak, kaynak yönetiminde, doğru bir şekilde dijital araçların kullanılmasının, kriz sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel düzeyde firmaların,

dijital dönüşümün sonuçlarını kucaklayan ve daha iyi operasyonel performans sağlayan stratejiler geliştirerek, bu teknolojilerle yenilik yapmanın yollarını bulması gerekmektedir (Hess vd., 2016: 123).

İş performansını artırmak amacıyla iş modellerini veya süreçlerini kökten iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanılması olarak tanımlanan dijital dönüşüm; sürekli bozulma, geleneksel normların reddedilmesi ve başarısızlığa uğrama riskiyle karşı karşıyadır. 2020'de Covid-19 pandemisi, şirketleri, ticari faaliyetlerine devam edebilmeleri için dijital teknolojilere ve platformlara geçmeye zorladı (Adeni [Forbes], 2020). Covid-19 pandemisi sırasında yüz yüze toplantılar yerine çevrimiçi toplantılar yapılmaya başlandı ve Zoom, Google ve Microsoft gibi dijital iletişim platformlarının kullanımı çoğu şirket için zorunlu hale geldi. Bazı Dijital Dönüşüm girişimlerinde ciddi başarılar elde edilirken, bazı şirketler kriz döneminde sınıfta kaldı denilebilir (Dwivedi vd., 2020, s. 3). Dijital dönüşümün genel manada şirketlerdeki başarısına bakıldığında, hiç şüphesiz; organizasyon kültürü, çalışanların algısı ve katılımı ile dijital yönetişimin etkisinden söz edilebilir (Wokurka vd., 2016, s. 110).

2.3 Covid-19 Pandemisi

İlk olarak 2019'un sonlarına doğru Çin'de tespit edilen Covid-19, kısa bir süre sonra tüm dünyaya hızla yayıldı. 30 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Covid-19 hastalığının küresel bir sağlık krizi olduğunu duyurdu ve 11 Mart 2020'de hastalık, pandemi olarak ilan edildi (WHO, 2020). Bu tarihten itibaren vaka ve ölüm sayılarında artış gözlenmeye başladı ve virüsün etki alanını daraltmak için kapanmalar ve sokağa çıkma yasağı gibi kısıtlamalar getirildi (Jiang vd., 2020, 4). Her ülke genel olarak kendi şartlarına göre kısıtlamalar getirirken, eğitim-öğretim faaliyetlerinin ve masa başı işlerin çevrimiçi ortamlara taşınması gibi ortak kararlar da mevcuttu. Ancak yine de aradan geçen iki yılı aşkın süreye rağmen hastalık tamamen bitmiş değil. Aşılama, hijyen ve toplu ortamlarda mesafe şartlarına çoğunlukla uyulmasına rağmen, Our World in Data (Verilerle Dünyamız - OWD) tarafından yayımlanan verilere göre bugün itibarıyla resmi olarak 5.948.652 kişi hayatını kaybetti (Bu veriler her gün düzenli olarak güncellenmektedir) (OWD, 2022).

Pandemi süresince devam eden kısıtlamalar sırasında gerçekleştirilen dijital çalışmaların bugüne yansımaları devam etmektedir. Bazı okullar belirli dersleri online olarak sunmaktayken, bazıları tüm derslerini online ortamda yürütmektedir. Bununla birlikte iş dünyasında pandemi sırasında dijital ortama entegrasyon artmış ve hızlıca alt yapı oluşturan, bununla ilgili ciddi çalışmalar yapan, esnek çalışmaya geçen bazı kurumlarda bu çalışma stiline devam edenler bulunmaktadır. Dolayısıyla pandemi sırasında iş dünyasında hızlı bir dijital dönüşüm yaşandığından söz edilebilir.

2.3.1 Çalışan refahı ve sağlığı. Organizasyonların çalışan sağlığını dikkate alması, toplumu olumlu yönde etkilemek ve insanların refahına katkıda bulunmak için üstlendikleri girişimleri yansıtan, kurumsal çerçevede sosyal sorumluluklarından kaynaklanmaktadır (Juchnowicz ve Kinowska, 2021, s. 2). Bu faaliyetlerin temel amaçlarından biri, şirketin çevre üzerindeki olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmektir. Dünya Sağlık Örgütü çalışan refahını kapsamlı bir şekilde ele almış ve onu, özünde, her çalışanın yeteneklerini anladığı, yaşam stresleriyle başa çıktığı, üretken bir şekilde çalıştığı ve topluma katkıda bulunduğu durum olarak tanımlamıştır (WHO, 2022). Çalışan sağlığını korumada hiç şüphesiz işletmeler önemli bir role sahiptir.

İşverenler koronavirüsle mücadele ve çalışanların sağlıklarını koruma kapsamında, virüse karşı hazırlık, müdahale ve kontrol planlarında, işyerinde sosyal mesafenin uygulanabilirliği, çalışanların vardiyalarını kademeli olarak düzenleyebilme yeteneği, çalışanların halkla etkileşim kurma derecesi, verilen işi yerine getirme ve başarma fizibilitesi gibi işyeri faktörlerini dikkate almalıdırlar. Bunun için tele-çalışma, işyerinin izolasyonu, çalışanların toplu ortamlarda yaşayıp yaşamadığı, ciddi hastalık riski taşıyan çalışanların oranı, personelin hastalık iznine ilişkin yönergeler ve faaliyetlerin sürekliliği için planlar yapmaları gerekir. İşverenler ayrıca ekiplerinde Covid-19'un bulaşma düzeyine ilişkin çalışmalar da yürütmelidirler. Bunun için sağlık kuruluşlarıyla iş birliğine açık olmalıdırlar.

Pandemi sırasında ticari faaliyetler kesintiye uğrayabilir. Ancak kurumlar, hayatta kalabilmek için aşamalı olarak faaliyetlerine devam etmeli, COVID-19 hazırlık, müdahale ve kontrol planlarını güncellemelidirler. Kapanmaların başlamasından bu yana büyük şirketler, bu türden planları kendileri belirlediği gibi, hükümetler tarafından yayımlanan kılavuzlara da başvurdular. Bu kılavuzlardan belki de en popüler olanı Amerika Birleşik

Devletleri Çalışma Bakanlığı'nın Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi (Occupational Safety and Health Administration - OSHA) tarafından yayınlandı. Bu kılavuz, bilimsel uygulamalar ve standartlardaki gelişmeleri yansıtmak adına zaman zaman güncellenmektedir. “İşçileri Koruma: İşyerinde COVID-19'un Yayılmasını Azaltma ve Önleme Rehberi” isimli güncel kılavuzda, çalışanların aşılanmış ve aşılanmamış olma durumlarına göre tedbirler bulunmaktadır. İşverenin bir Covid-19 önleme programı olmasa, çalışan aşılanmamışsa veya başka bir şekilde risk altındaysa, OSHA'nın (2021) aşağıda belirlemiş olduğu adımlar dikkate alınabilir:

- Mümkün olan en kısa sürede Covid-19 aşısı olun. Aşı olmak ve yan etkilerinden korunmak için işvereninizden ücretli izin talep edin.
- Burnunuzu ve ağzınızı düzgün bir şekilde kapatan yüz maskesi kullanın. Maske, soluma sonucunda ağız ve burundan çıkan damlacıkların veya büyük parçacıkların başkalarına ulaşmasını önlemeye yardımcı olur. Çalışanlar, kendilerine ve çevrelerindekiyle daha fazla koruma sağlamak için kaliteli maskeler seçmeye teşvik edilir.
- Açık havada çalışıyorsanız, çoğu durumda yüz maskesi takmamayı tercih edebilirsiniz. Bununla birlikte, özellikle başka insanlarla yakın çalışıyorsanız, işvereniniz, yüzünüzü kapatmayı tercih etmeniz halinde, çalışmaya güvenli bir şekilde devam etmeniz konusunda sizi desteklemelidir.
- Tamamen aşılanmadığınız ve başka bir şekilde risk altında olmadığınız sürece, diğer insanlardan, havaya yaydıkları partikülleri solumamak için arada yeterince mesafe bırakarak uzak durun. Bu mesafe en az 6 fittir (yaklaşık 2 kol uzunluğu). Ancak bu önlem, özellikle kapalı veya havalandırma yapılmayan alanlarda enfeksiyondan kaçınmak için tek başına yeterli değildir ve sağlığı koruma noktasında garantisi yoktur. İş yerinizdeki olası uzaktan çalışma ve esnek program seçeneklerini işvereninize sorun ve mümkünse bu fırsatlardan yararlanın. İş görevlerini yerine getirin, toplantılar düzenleyin ve mümkün olduğunda molanızı açık havada gerçekleştirin.
- Odaların etkili bir şekilde nasıl havalandırıldığını öğrenmek için işvereniniz/bina yöneticinize danışın. Şayet en etkili havalandırma yöntemlerini bu kişiler bilmiyorlarsa işvereninizi bu tür bir eğitim vermesi için teşvik edin. Tıkalı veya kirli havalandırmalar görürseniz, bina yöneticisine bildirin.

- Kişisel hijyeninizden ödün vermeyin ve ellerinizi sık sık yıkayın. Öksürürken veya hapşırırken daima ağzınızı ve burnunuzu bir mendil veya dirseğinizin iç kısmı ile kapatın ve tükürmeyin. Sağlığınızı günlük olarak izleyin ve COVİD-19 semptomlarına (örneğin ateş, öksürük veya nefes darlığı) karşı uyanık olun.
- Özellikle toplu alanlarda sürekli bulunuyorsanız, düzenli olarak test yaptırın.

OSHA (2021) tarafından sürekli olarak güncellenen kılavuz, organizasyonların çalışan sağlığını koruma ve hastalığı önleme için dikkate alması gereken önemli tavsiyeler içermektedir. Her ne kadar bu tavsiyeler; işverenlerin, çalışan sağlığı adına neler yapabileceğini içerse de, virüsten kaçınmanın en etkili yolu olan uzaktan çalışma için dijital ortamın oluşturulması şirket yönetiminin ilgili uzmanlarla işbirliğini gerektirir.

2.4 Pandemi Döneminde Dijital Dönüşüm

Yeni dijital teknolojilerin ortaya çıkması, öncekinden çok farklı hizmetler için küresel bir hareket meydana getirmiştir. Dünyanın her yerinden ülke yönetimleri ve işletmeler, işletim modellerini yeniden tasarlamış, analog sistemlerini dijitalleştirmiş ve dönüşüme ayak uydurmuşlardır. Dijital araçlar bu sayede uzun zamandır iş ve devlet yaşamının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Süreçleri iyileştirmek, yeni pazarları keşfetmek, iş modellerini dönüştürmek ve en önemlisi de işletme ve ülkelerin rekabet gücünü ortaya koyma derecesini anlamak için dijital teknolojiler kullanılmaktadır. Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0), topyekun olarak bu küresel dönüşüme atıf yapar ve bu devrimin nihai hedefi, çevremizdeki her şeyi *akıllı* hale getirmektir (Chou, 2019, s.107).

Müşterilerin ve vatandaşların ihtiyaç ve davranışlarındaki değişimler, şirket ve kamu idarelerini sürekli olarak farklılaşan dijital bir dönüşüme zorlamaktadır. İş düzeyinde, dijital araçların kullanımı, şirketlerin daha müşteri odaklı ve dolayısıyla pazar taleplerini karşılarken daha verimli olmalarını sağlar. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi olmaları ve sektörün gerisinde kalmamaları için dijitale geçişlerini göz önünde bulundurmak, planlamak ve ilerletmek önemlidir. Chou (2019, s. 112) bu noktada, dijital hazırlık prensibini kazanmamış şirketlerin, dijital çağda dönüştürülemediğini ve dijitalin getirdiği yeniliklerden faydalanmalarını engelleyecek pek çok blokajla karşı karşıya kaldıklarını iddia eder. Hükümetler açısından ise dijital dönüşüm; şeffaflığın artırılması, vatandaş memnuniyet ve güveninin artırılması ve maliyetlerin dengelenmesi farklı yerel ve küresel faktörleri iyileştirmektedir. Ancak değişen insan davranışlarına ayak uydurmak için dijital dönüşümün

sürekli olarak güncelleme gerektirmesi, devletler ve şirketler açısından bu adaptasyonun enerji tüketen bir süreç olduğuna işaret eder.

Koronavirüs hızla yayılırken, birçok şirket ve ülke yeni ve öngörülemeyen zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Covid-19 pandemisi hala devam ettiğinden, sosyal ve ekonomik etkilerin bilançosunu şimdilik tahmin etmek oldukça zor (OECD, 2020, s.3). Sağlık krizinin yanı sıra hükümetler ve ekonomi sektörlerinin aldığı önlemler nedeniyle uzun vadeli bir küresel ekonomik kriz korkusu da mevcuttur. Birçok işletme, Covid-19'un yayılmasından çok önce, iç, dış ve bütünsel organizasyon boyutlarını geliştirmek için dijital dönüşüm stratejileri izlemiştir (Hess vd., 2016, s.126). Pandemi sırasında ise tüm dünyada, çalışanların çoğunun evden işlerini yürütmesi istendiği için işletmeler ve kamu daireleri dijital araçları daha fazla kullanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, pandemi dönemindeki dijital dönüşüm, firma ve müşteri arasındaki ilişkiyi dijitalleştirmenin yanı sıra, firma ve çalışan arasındaki ilişkinin de dijitalleşmesinin ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Sonuç olarak Covid-19 dijital dönüşümü; acil bir durum, eylem planı ve bir zorunluluğa çevirmiştir.

Covid-19 sonrası döneme bakıldığında, iş stratejilerinde büyük değişimler olduğunu anlaşılmaktadır. Şirketler, krizin kendilerini mümkün mertebe daha az etkilemesini ve müşterilerinin kendilerinden yeterli hizmeti almaya devam etmesini sağlamak için, iş modelleri üzerinde her zamankinden daha fazla düşünmek zorunda kalmışlardır. Koronavirüs krizi, pek çok mecrada (kamu, eğitim, iş hayatı vs.) video konferans uygulamaları gibi dijital araçların kullanımını keşfetme ve yaygınlaştırma fırsatı sunarak yüz yüze görüşmeleri minimize etmiştir (Karabağ, 2020, s.3). Bu nedenle Covid-19'un dijital teknoloji, sağlık, eğitim ve iletişim gibi hizmetlerin sunulma şeklini yeniden şekillendirdiğinden bahsedilebilir (Ting vd., 2020, s.459). Tüm bunların sonucu olarak, hastalık riskinin ve yayılımının azaldığı günümüzde dahi, bazı şirket çalışanlarının çoğunun *esnek çalışma* prensibiyle iş hayatına devam ettiği bilinmektedir.

2.4.1 Esnek çalışma. Esnek çalışma, son yıllarda dünyanın pek çok yerinde daha yaygın hale gelmiştir. Çeşitli ekonomilerde, istihdamla ilgili esneklik, hızla değişen dünyada, daha rekabetçi ve çevik olmaya ihtiyaç duyan işletmelerle ve ayrıca işverenlerin, çalışanların karşılaştığı zorlukların farkında olarak daha sorumlu davranmasıyla güçlü bir şekilde bağlantılı bir söyleme dönüştü. İşi iş dışı yaşamlarıyla birleştirmek ve çalışanların refahı için endişe duymak oldukça önemli hale geldi. Esnek çalışma, kuruluşların; işgücü ihtiyaçlarını

daha kolay sağlamalarını, çevrelerindeki değişikliklere daha duyarlı olmalarını ve önemli iş dışı sorumlulukları olan grupları (örneğin ebeveynler, bakıcılar, yaşlı işçiler) cezp etmelerine ve elde tutmalarına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte kuruluşlar, geleneksel çalışma stilleriyle işe katılmak istemeyen kabiliyetli kişilerle esnek çalışma sağlayarak, işgücünde daha fazla çeşitlilik elde edebilmektedirler (Kelliher ve de Menezes, 2019, s.intro).

Esnek çalışma; uzaktan çalışma, evden çalışma, home office çalışma, tele çalışma, mesai saatleri dışında çalışma gibi terimlerle de ifade edilen, temel mantığı, belirli bir zaman ve ortama bağlı kalmadan işlerin yürütülmesine dayanan bir çalışma stildir (Stirpe ve Zárraga-Oberty, 2017, s.129). Esnek çalışmanın kökeni daha eskiye dayansa da özellikle pandemi sırasında çokça uygulanan bir yöntem olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü, Covid-19 virüsünün yayılmasını önlerken, işlerin her zaman olduğu gibi devam etmesi adına, bu yöntemin dünyanın dört bir yanındaki ülkeler ve şirketler tarafından uyarlanması tavsiye etmektedir (WHO, 2022). Dolayısıyla esnek çalışma, özellikle Covid-19 pandemisinin ilanından sonra, birçok şirketin odak noktası olmuştur. Bu çalışma stilini kapanmalar sırasında benimsemiş, alt yapısını yeniden düzenlemiş olan şirketlerin ise virüs etkisinin azalmasına rağmen aynı alt yapıyla iş hayatlarına devam edebildikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yapılan anketler, esnek çalışma prensipleri kaliteli uygulandığında, pek çok çalışan açısından tercih edilebilir bir stil olduğunu göstermektedir. Nitekim Capability Jane tarafından Birleşik Krallık'ta yapılan araştırma, Y kuşağının %92'sinin iş ararken esnekliği birinci öncelik olarak gördüğu, kadınların %80'i ve erkeklerin %52'sinin işlerinde esneklik istediği, Birleşik Krallık çalışanlarının %70'inin esnek çalışmanın kendileri için bir işi daha çekici kıldığını düşünürken %30'unun esnek çalışmayı maaş artışına tercih ettiği ve 50 yaşın üzerindekiilerin çoğunun, çalışma saatlerini azaltarak ve esnek çalışarak emekliliği kolaylaştırmak istediğini bulmuştur (Burnford, 2019).

Kaliteli esnek çalışma, kuruluşların yetenekleri keşfetmesine, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını geliştirmesine, devamsızlığı azaltmasına ve refahı iyileştirmesine yardımcı olurken, işletmeleri değişime daha duyarlı hale getirebilir. Spreitzer'e (2017, s.473) göre çalışma esnekliği; işin planlanmasında, işin yapıldığı yerde ve istihdam ilişkilerinde esneklik olmak üzere üç boyutta kategorize edilir. Pandemi döneminde uygulanan esnek çalışma prensiplerinin, düzenli istihdamdan, program ve konum esnekliğine geçiş üzerinde acil, geniş ve kısa vadeli etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Bazı çalışanlar bu esneklikten memnun olsalar

da, bu stilin, günlük çalışma saatlerinin artmasına yol açtığını söyleyen raporlar da mevcuttur (McKeever, 2020). Bununla birlikte, Covid-19 pandemisi nedeniyle işgücü talebinin yüksek olduğu sistemle ilgili sektörlerde (örn. gastronomi, turizm, hizmet veya perakende satış) gerek ofis, gerek saha, gerekse de ev ortamında daha fazla mesai yapılmıştır.

Pandemi sırasında esnek çalışmanın, çalışanların sağlıklarını korurken, işlerin de en üst düzeyde verim elde edilecek şekilde tamamlanmasını sağlamak gibi ciddi olumlu yanları söz konusudur. Ancak pandemi sırasında evden çalışırken iş ve kişisel yaşam arasındaki çizgilerin bulanıklaşması önemli bir sorun olmuştur. Routley (2020), evden çalışmanın en büyük zorluklarının mesai saatlerinden sonra işten ayrılamama, iş arkadaşlarıyla işbirliği veya iletişim kurma zorluğu ve motivasyon eksikliği olduğunu söylemiştir. Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü (SIEPR) İletişim Direktörü Gorlick (2020) ise pandemi sırasında uygulanan esnek çalışma sistemlerinin genel olarak, bir çalışanın zihinsel açıdan işten bağımlı kesmesini ve kendini işten ayırmasını engellediğini belirtmektedir. Aynı çalışmada iş motivasyonunda, stres düzeyinde artış ve zihinsel sağlıkta azalma olduğuna vurgu yapılmıştır. Evden çalışanlar, çevrimiçi toplantıların neden olduğu, kişiyi duygusal ve fiziksel olarak tüketen yeni bir fenomen olan *Zoom* yorgunluğu gibi tamamen yeni engellerle karşı karşıya kalmışlardır (Fosslien & West, 2020, s.2).

2.4.2 Pandemi döneminde işin dijital dönüşümü. Covid-19 salgını sırasında iyiden iyiye yaygınlaşan esnek çalışma stiline hayata geçirilmesinde bilgi ve iletişim teknolojileri, hayati bir rol oynamıştır. Herkes tarafından uyulması zorunlu hale gelen sosyal mesafeyi korumak için işe koşulan çevrimiçi uygulamalar, kişisel ve ticari hizmetlerin sürekliliğini sağlamada kritik hale gelmiştir. Pandemi sırasında şirketlerin dijital dönüşümü, mevcut dijital hizmetlerin genişletilmesi ve yeni teknolojilerin aceleyle sunulmasını gerektirmiştir. Buna bağlı olarak BT yöneticileri, hızla tırmanan bu krize acilen tepki vermek ve iş sürekliliğini sağlamak için yenilikçi çözümler bulmak zorunda kalmışlardır. Nitekim Davison (2020, s.3) bu noktada, pandeminin yaşamı tehdit etme potansiyeli olsa da dijital dönüşüm için bir fırsat sunduğundan bahsetmiştir.

Risk yönetimi tipik olarak organizasyonun büyüklüğüne bağlı olduğundan, büyük kuruluşlar, pandemi risklerine, küçük şirketlerden daha hazırlıklı olabilirler. Pandemi riski belki de çok az sayıdaki şirketin risk listesine dâhil edilmiş ya da personelin hastalığı, izolasyonu veya

hükümet tavsiyesi nedeniyle çalışmamaları gibi durumlar şeklinde dile getirilmiş olabilir. Ancak sosyal mesafe gereksinimlerine uymak, daha önce sıklıkla başvurulmayan BT sistemlerini yüklemek için alternatif çalışma alanları sağlamak, tüm organizasyonun bir gecede ve uzun bir süre boyunca uzaktan çalışmasına yönelik planları hazırda bulundurmak gibi tedbirler, pandemi dönemine kadar hiçbir akademik araştırmada yer almamıştır. Buna bağlı olarak daha önceki büyük vakalara bakmak, belirli bir sektör veya coğrafyaya özgü olsa bile birtakım içgörüler sunabilir. Örneğin, 2008 mali krizinin ardından mali hizmet kuruluşlarına getirilen gereksinimler arasında, çağrı merkezlerinde ve BT sistemlerinde fazla kapasiteyi koruma ihtiyacı yer almıştır. Bunun gerekçesi, normal sayıdaki para çekme veya sorgulama sayısının birkaç katının üzerinde işlem yapılmasını engellemektir (Chancellor of the Exchequer, 2008, s. 14). Yine de büyük mali krizlerin, organizasyonların risk listelerinde yer alması beklendik bir durumdur. Ancak pandemiye neden olan Covid-19 virüsü, iletişimin ve ulaşımın bu denli hızlı olduğu bir çağda öngörülemez bir yayılım hızında olması, daha önceki hiçbir krizle kıyaslanamayacak kadar büyük etkileriyle, şirketler için beklenmedik durumları teşkil etmiştir.

Pandemi sırasında birçok kullanıcı, çalışmaya devam edebilmek adına karantina sırasında temel ve gelişmiş donanım ekipmanlarını işten evlerine taşımak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla Covid-19 salgını, diğer krizlerin aksine, doğrudan BT altyapısını değil, altyapıyı kullanan kişileri olumsuz etkilemesi bakımından değerlendirilebilir. Pandemi için herhangi bir BT hazırlığı olmamasına rağmen, birçok kuruluşun hızlıca strateji geliştirmesine yardımcı olan şey, dijital dönüşüm unsurlarının sağladığı işlevselliktir. Şirketlerin büyük çoğunluğu bir dereceye kadar hasbelkader bu krize yanıt vermiştir. Ancak hızlıca öğrenmeyi ve adapte olmayı gerektiren bir dönem olduğundan, Office 365 gibi kurumsal platformların kullanımı teşvik edildi (Gajić ve Đorđević, 2021, s.79). Mobil bilgi işlem ise evden çalışmanın kritik bir bileşeni haline geldi. Benzer şekilde, masaüstü bilgisayarların ve kurumsal uygulamaların web üzerinden yayınlanladığı, dizüstü bilgisayarlar, masaüstü bilgisayarlar veya tabletlerden erişilebilen Citrix/Terminal hizmetleri/VDI, kullanıcıların kurumsal uygulamalara sorunsuz bir şekilde bağlanmasını mümkün kılmıştır. Yoğun bir şekilde internetin kullanılması genel trafiğin %60'a varan oranda artmasına neden olsa da geniş bant ISP'ler hizmetlerini başarıyla sürdürmüştür (Jackson, 2020).

Dijital işbirliği ve uzaktan erişim, Covid-19 salgını sırasında ve sonrası dönemde, iş dünyasında ve tüketici pazarında baskın iletişim yolları olarak kullanılmıştır (Sheth, 2020, s.280). Dolayısıyla dijitalleşme, önceki dönemde olduğundan daha çok pandemi sürecinde, şirketler ve müşteriler için farklı türden ihtiyaçları karşılamaya çalışmıştır. Statista (2021) verilerine göre dijital dönüşüme yapılan harcama pandemi sırasında 1,78 trilyon doları aşmıştır. Dijital iletişim ve uzaktan erişim, krize karşı dijital ve stratejik olarak hazır olan şirketler için daha büyük kolaylıklar sağlamıştır (Luo, 2021, s. 1). Şirketler açısından bilişim teknolojisi araçlarının yüksek seviyeli kullanımı, pazarda aktif kalmak adına büyük kolaylık gibi görünse de çalışanların bu teknolojileri kullanıma ilişkin hazır bulunuşluk seviyeleri, adaptasyon için belirleyici bir rol oynamıştır. BT kullanımı ve daha pek çok unsur, çalışanların uzaktan çalışmaya dair memnuniyetlerini ortaya koymada önemli değişkenler olarak ele alınmaktadır.

2.5 Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti, tüm işletmelerin başarıya ulaşması için oldukça önemli bir faktördür. Bu tamlamadaki memnuniyet ifadesi, çalışanların organizasyondan ve işlerinden memnuniyet düzeyi olarak tanımlanır (Dewar ve Werbel, 1979, s. 427). Çalışanların işe dair çeşitli unsurlardan ve kariyerlerinden memnun kalmaları, her işveren için öncelikle gözetilmesi gereken bir durum olmalıdır. Bu durum, yönetim uygulamalarında bilinen bir gerçek olsa da, şu anda da var olan ekonomik gerilemeler, işverenlerin bunu görmezden gelmesine neden olabilmektedir. Yüksek stres, şirket içinde iletişim eksikliği, tanınma eksikliği veya sınırlı büyüme fırsatı da dâhil olmak üzere, çalışanların işlerinden memnuniyetsizliğinin pek çok nedeni vardır (Gregory, 2011, s. 29).

Stres, çalışanların işlerinden memnuniyetsizliklerinin önde gelen nedenlerinden biridir. Stresin, şirketlerin çalışanlara, verimli bir şekilde üretmek veya çalışmak için gerekli araçları sağlayamaması dahil olmak üzere birçok nedeni olabilir. Şirketler, bu araçları sağlamasalar dahi çalışanların yüksek oranda performans sergilemelerini beklerler. Çalışanların çeşitli nedenlere bağlı olarak düşük üretkenlik göstermeleri, başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bunun aksine, yönetimin, herhangi bir iş için gerekli araçları sağladığına şahit olmak, işveren ile çalışan arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını sağlar. Bu da sırasıyla; çalışan üretkenliğini, memnuniyetini ve şirket başarısını artırır (Gregory, 2011, s. 31).

Modern organizasyonlar, iş stresi ve çalışanlarının memnuniyetlerini iki önemli iş yeri sorunu olarak görmektedir. İş gereksinimleri ile çalışanların yetenekleri veya ihtiyaçları arasında bir uyumsuzluk olduğunda, fiziksel ve duygusal tepkiler ortaya çıkar ve böylesi bir durumda işle ilgili yaşanan stres zararlı olarak kabul edilir. Çoğu araştırmacı, işyeri faktörlerinin işle ilgili strese neden olabileceği konusunda hemfikirdir. Bu faktörler fiziksel ve psikososyal tehlikeler olarak ikiye ayrılır. İşyerinde fiziksel tehlikelere maruz kalmak, iş ile ilgili stres yaşamayı tetikleyen kaygı ile ilişkilendirilebilir. Psikososyal tehlikeler, bireyler üzerinde olumsuz etkileri olabilecek işyeri sosyal yapısı ile birlikte işin tasarımı, organizasyonu ve yönetimi ile ilgili faktörleri içerir. İşle ilgili stres genellikle davranışsal, zihinsel ve fiziksel sonuçlar, performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık dâhil olmak üzere bireysel ve örgütsel sorunları etkiler (Hoboubi vd., 2017, s.67).

Herhangi bir durumda alınan kararlara çalışanların dâhil olmasının, çalışan memnuniyetinde önemli bir yeri vardır. Yöneticilerin, görev kararlarını merkezileştirmesi, üstlerin, bir şirket için alınacak kararların büyük bir kısmını verdiğini gösterir. Bu, çalışanların yöntem, araç, teknik seçimi ve hatta dönüştürülecek malzeme türü veya ele alınacak sorun gibi göze çarpan konular üzerinde kontrol sahibi olmalarını engeller. Gruplar bu kontrolden yoksun bırakıldıkça, işlerine ve örgütlerine bağlılığı azalır ve bu düşüş onların işlerinden memnuniyet düzeylerini de ciddi oranda etkiler. Grup üyeleri kendilerini güçsüz olarak algılar ve sonuç olarak çoğu, kendi amaç ve hedeflerini belirleme ve iş başarısını artıracak değişiklikleri yapma gibi özverili durumlardan geri çekilirler. Grubun tatmini azaldıkça, üyeler kendilerini diğer üyelerle bütünleşmiş veya onlara yakın hissetmez (Dewar ve Werbel, 1979, s.429).

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör ise çalışanın iş tatminidir. İş tatmininin tanımları ile ilgili olarak bazı araştırmacılar, bireyin işe karşı sahip olduğu duygusal tepki veya tutuma odaklanırken, bazıları ise kişinin çalışma ortamının bileşenlerine ilişkin beklentileri ve algıları yanı sıra, işin hem genel doğasını hem de iş ile ilgili farklı yönlerini kapsadığına değinir. Bu tanımlar, hangi faktörlerin bir işi tatmin edici yapıp yapmadığını ele alır ve işin tatmin veya tatminsizlik oluşturabilecek farklı yönlerini inceler (Dilig-Ruiz vd., 2018, s. 124).

Çalışan memnuniyetinin pek çok faktöre göre değiştiğine dair ciddi araştırmalar söz konusudur. Bunların çoğunun tahmin edilebilir olduğu ve birbiriyle genelde ilişki durumları olduğu açıktır. Tahmin edilemez olan ise kriz durumlarında çalışanların memnuniyet algılarıdır. Kriz durumlarında şirketler, sürekli olarak değişime gidebilir, çalışanların çalışma stilleri, aldıkları maaş değişebilirken, işten çıkarmalar artabilir ya da sektör tipine bağlı olarak işe alımlar gerçekleştirilebilir. Pandemi ortaya çıktıktan bu yana, iş dünyasına yönelik gerçekleştirilen araştırmaların tamamı, bunun iş dünyası için bir kriz olduğunda hemfikirdir. Böylesi bir kriz döneminde ise çalışanların algılarında olumlu ya da olumsuz yönde değişimlerin meydana gelmesi olağandır.

2.5.1 Pandemi döneminde değişen çalışan algısı ve memnuniyeti. Pandemi ve bunun sonucunda uygulanan karantinalar, küresel olarak şirket operasyonlarını aksatmış ve özellikle çalışanlar için ciddi değişikliklere yol açmıştır. Firmalar, çalışanların çalışma biçiminde büyük değişimler yapmak zorunda kalmıştır. Böylelikle bazı şirketler uzaktan istihdama yönelirken, bazıları büyük çaplı işten çıkarma yoluna gitmiş, bazıları ise işe alımlarını artırmıştır. Tüm bu operasyonel dalgalanmalara karşı çalışanlar, ani değişikliklerin kazanımlara veya kayıplara yol açıp açmadığını belirlemede benzersiz bir bakış açısına sahip olmuşlardır (Becker, Cardazzi ve McGurk, 2022, s.2).

Pandemi döneminde sahada çalışmayı sürdüren en riskli grup hiç şüphesiz sağlık çalışanları olmuştur. Bu sebeple literatüre bakıldığında, çalışan algısı ve memnuniyetine ilişkin son dönemde gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun sağlık çalışanlarına yönelik nitel çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Pandemi sırasında belki de mesleki stresi en yüksek düzeyde yaşayan grup da yine sağlık çalışanlarıdır. Bu grubun sayısız ölüme şahit olması, çalışanları depresyona dahi götürmüştür (Said ve El-Shafe, 2020, s. 8792). Hastalarla temas halinde olan çalışanların çoğu enfekte olmuş hatta ölümle yüzleşmişlerdir. Böylesi güç bir ortamda çalışanlar için, çalışma ortamındaki mevcut eğilimlerin iş memnuniyeti üzerinde olumsuz etkileri olabileceğinden söz edilebilir. İş memnuniyeti, bir çalışanın işine karşı sahip olduğu ve olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki yönden ele alınabilecek duygusal bir yönelimdir. Olumlu duygulanım, yüksek enerji, coşku ve keyifli katılım ile temsil edilirken, olumsuz duygulanım sıkıntı, zevk vermeyen katılım ve sinirlilik ile karakterize edilir. Mesleki stres, iş tatmininde hayati bir rol oynar; motive edici olursa

Üretkenliğe ve doyuma katkıda bulunurken, olumsuz bir faktör olarak hareket ederse saldırganlık ve düşük iş memnuniyetine yol açar (Hoboubi vd. 2017, s. 68).

Pandemi sırasında en yüksek oranda mesleki stres yaşayan grup sağlık ęalıřanları olsa da uzaktan ęalıřma geręekleřtiren ęalıřanlar için de mesleklerin ifa edilişi strese neden olmuştur (Prasada, Vaidyab ve Mangipudi, 2020, s.2). Uzaktan ęalıřma, özellikle Bilgi Teknolojilerinin etkin olduğu sektörlerde, yıpranmayı artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Uzaktan ęalıřmanın en faydalı tarafı, bir ęalıřanın, iş-yaşam dengesini mkemmelleştirecek şekilde ęalıřmayı seğebilmesidir. Ancak Economic Times'ta yayınlanan SCIKEY MindMatch (2020) araştırmasına göre BT sektöründeki işgücünün %99,8'i, tam manasıyla uzaktan ęalıřma becerisine sahip değildir. Böylesi bir yetenek eksikliğinin olduğu ortamda, ęalıřanların algılarının, kendilerini yetersiz hissetmeleri karşısındaki stresle de ilgili olduğu düşünülebilir. Ancak yine de Hickman (2019, s.28), uzaktan ęalıřmanın iş başarısını artırdığını, yetenekleri ağığa ęıkardıęını ve buna bağlı olarak işgücünün, en iyi finansal sonuçları bu şekilde aldığını söylemiştir. Uzaktan ęalıřma politikaları ve prosedürleri üzerinde uygulama stratejileri geliştirmek ve ęalıřanların algılarında olumlu değişim oluşturabilmek için ise yönetici yeteneklerinin üst düzeyde olması, organizasyonel uzmanlığın ortaya konulması ve ęalıřanların sıkboğaz edilmeden işe adaptasyonunun sağlanması gerektiği bilinmektedir (Hickman, 2019, s.28).

2.6 İlgili Araştırmalar

Pandemi ortaya ęıktıęından bu yana, salgın tüm dünyayı ilgilendirdiğinden, iş dünyasından ekonomiye, eğitim-ğretim faaliyetlerinden sosyal medyaya, lojistikten online alışverişe ve hatta üretime varıncaya kadar, neredeyse bütün akademik alanlarda virüsün etkilerine odaklanılarak ęeřitli araştırmalar geręekleřtirilmiřtir. Kapsamlı literatür taraması yapıldığında, bu araştırmanın tüm argümanlarıyla ilgili Türkiye'de ve dünyada şu ana kadar ęokęa ęalıřma yapıldığı grlmştir. Bu ęalıřmalar; Türkiye'de ve dünyada geręekleřtirilen araştırmalar olmak üzere iki başlık altında aşağıdaki özetlenmiştir.

2.6.1 Türkiye'de yapılan araştırmalar. Yıldıırım (2020) ęalıřmasında, Endüstri 4.0'ın bir yansıması olarak dijital dönüşümün ęalıřanların motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Karma araştırma yöntemiyle yürütülen ęalıřmanın nitel kısmı için 8 şirketin yönetim personeline 15 soruyla görüşme geręekleřtirilmiřtir. Nicel kısım iğinse 10 şirketin idari ve

Üretim personeline 22 soruluk motivasyon anketi ve 12 soruluk dijital dönüşüm anketi uygulanmıştır. Bulgulara göre firma alıanları 3D yazıcılar, otonom robotlar ve siber fiziksel sistemlerin ilerini oldukça kolaylaştırdığını, bazı çalışanların ise dijitalleşmenin artmasıyla kendilerine duyulan ihtiyaın azalmasına bağlı olarak iten atılma korkusu yaşadığı görülmüştür. Buna ek olarak dijital dönüşüm dışsal ve içsel motivasyonu artıran bir unsur olarak görülmektedir. Herzberg Motivasyon leğinin analiz sonuçlarına göre firma çalışanları hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerin sağlandığını düşünmektedirler. Sonuç olarak çalışmada, her ne kadar firmalar dijital dönüşümü yaasalar da, personel eğitimi noktasında Türkiye'nin dijital dönüşümde önünde uzun bir süreç olduğu iddia edilmiştir.

Baol ve mleki (2021) tarafından yürütülen çalışmanın amacı, sosyal ve demografik belirleyicilerin uzaktan çalışma üzerinde ne derece etkili olduğunu nicel araştırma yöntemleriyle ortaya koyarken, uzaktan çalışmanın geleceğiyle ilgili birtakım önerilerde bulunmaktır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden 415 uzaktan çalışma deneyimi olan beyaz yakalı çalışanın katılım gösterdiği araştırmanın verileri anket tekniğiyle toplamıştır. Toplanan veriler SPSS 22 programında uygun analiz yöntemleriyle analiz edilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Sonuç olarak, eğitim seviyesi yüksek olan beyaz yakalıların çalışmaya daha olumlu bir tutum geliştirdikleri, uzaktan çalışma sırasında i yükünün arttığı zamanlarda ise daha olumsuz bir tutum geliştirdikleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte şirketlerin, i yüküyle ilgili doğru bir düzenleme hazırlamadan, dengeli dağılım yapmadan uzaktan çalışma sistemlerini benimsemelerinin, kendileri için negatif sonuçlar doğurabildiği görülmüştür.

Sucu (2021), pandemi döneminde gerçekleştirdiği çalışmasında, İstanbul Havalimanı apronunda hizmet sunan ve çoğunlukla dijital programları kullanan çalışanlarla nicel bir araştırma yürütmüştür. Araştırma kapsamında "Değişime Karşı Tutum leği"nden faydalanılmıştır. Pandemi şartlarından dolayı veri toplamının güç olduğu çalışmada hazırlanan anket formu toplamda 183 kişiye uygulanmış ve toplanan veriler SPSS 25.0 programında regresyon, korelasyon, ANOVA ve t-testi analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ile örgüt iklimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Sonuç olarak çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumlarını artırmak için örgüt ikliminin bunu kolaylaştırıcı yönde bir eğilime sahip olması gerektiği anlaşılmıştır.

Özkavcı (2021), nitel araştırma yöntemiyle yürüttüğü çalışmasında, pandemiyle birlikte önemi daha da artan dijital pazarlama tekniklerini kullanarak rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan özel muayenehane ve diş kliniklerinde araştırma yapmıştır. Bu noktada Özkavcı, özel muayenehane ve diş hastanelerindeki dijital pazarlama süreçlerinin (mobil uygulamalar, web sitesi, sosyal medya) hastaları nasıl etkilediğini konu edinmiştir. Derinlemesine görüşme tekniğiyle veri toplanan çalışmaya, İstanbul ilinin çeşitli ilçelerinden diş hekimleri katılım göstermiştir. Veri analizi neticesinde, diş hekimlerinin; sektör için pazarlama kavramının yabancı olduğunu, işin yoğunluğuna bağlı olarak reklam ve tanıtım yapma şanslarının kısıtlı olduğunu, son zamanlarda gelen hastaların dijital kanalları referans aldığını, web siteleri aracılığıyla gelen hastaların diğerlerinden daha bilinçli olduğunu, Instagram uygulamasındaki öncesi-sonrası fotoğraflarının hastalar için çok aydınlatıcı olduğunu düşündükleri bulunmuştur.

Yıldırım ve Tur (2021) pandemi döneminde ev ortamında işlerini sürdüren çalışanların mobbing (psikolojik yıldırma) durumlarını, mobbing davranışlarındaki değişimi ve mobbingin bu kişiler üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada, özel sektörde çalışan 60 kişiyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ile elde edilen bulgulara göre, her ne kadar iş ortamından uzakta bulunulmasına bağlı olarak evden çalışma sırasında mobbingin azalacağı düşünülse de bunun gerçeği yansıtmadığı ve mobbingin dijital dönüşüme ayak uydurarak, dijital mobbing şeklinde devam ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlar ise pandemi gibi zorlu bir süreçte işlerini kaybetme korkusuyla bu psikolojik yıldırmaya sessiz kalmışlardır. Yeni mobbing stili yüzünden çalışanların motivasyonlarında ve iş verimliliğinde düşüş meydana gelmiş, bu gerginliğe bağlı olarak da ailevi ilişkilerinde problemler yaşanmıştır. Her ne kadar tüm dünyada esnek çalışmaya karşı bir eğilim olsa da bu konuyla ilgili hukuki boşluk olduğu ve dijital dönüşümle yeni hak ihlallerinin yaşanması sorunsalının yetkililer tarafından gündeme alınması ve yeni düzenlemelerin yapılması gerektiği de ortak görüşler arasındadır.

Çiftçi ve Demirel (2022) nicel araştırma yöntemiyle yürüttükleri araştırmalarında, pandemi sürecinde uygulanan esnek çalışma programının, çalışanların performans ve mutluluklarına etkisini ölçümlemeyi hedeflemişlerdir. Hitit Üniversitesi'nden 190 idari personelin katılım gösterdiği araştırmada veriler; “Esnek Çalışma”, “Mutluluk” ve “Performans” ölçekleriyle

toplanmıştır. Veri analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre, esnek çalışma, çalışanların mutluluk ve performanslarına pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılanlar, esnek çalışma uygulamasından genel olarak memnun oldukları gibi, bundan sonraki süreçte de esnek çalışmaya devam edilmesi ve yetkililerin esnek çalışmaya dair birtakım düzenlemeler üzerinde çalışması gerektiği noktasında hemfikirdirler.

Ertürk, Ayanoglu ve Uslu (2022) çalışmalarında, pandemi döneminde uzaktan çalışmanın zorlukları, esnek çalışma yapan kişilerin kontrolünün nasıl yapılabileceği, kontrol sürecinin etkili olması için gerekli koşullarla birlikte çalışanların kontrolünde uyulabilecek tavsiyeleri sunmuşlardır. Bunun yanı sıra uygulamanın da yapıldığı araştırmada, İstanbul'daki bankalardaki yöneticilerin, çalışanların mesai disiplinini nasıl sürdükleri, iş ve sorumlulukları yerine getirip getirmediği nasıl kontrol ettikleri, performanslarını nasıl değerlendirdikleri ve pandemiden sonraki döneme dair uzaktan çalışmaya devam edip etmeyeceklerine dair görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuştur. Sonuç olarak tüm argümanların kontrolünün sağlanmasında ofisten çalışma ile evden çalışma arasında belirgin bir fark olmadığı, bazı yöneticilerin hibrit çalışmayı doğru bulurken, bazılarının uzaktan çalışmaya devam edilmesi gerektiğine inandığı ortaya çıkmıştır. Ancak şube yöneticilerinin çoğu ofisten çalışmayı desteklemektedir. Dijital dönüşüme bağlı olarak ileride uzaktan çalışmanın daha elverişli olabileceğinin ise ortak bir görüş olduğu anlaşılmıştır.

Kıvanç ve Sıgır (2022) pandemi kapanmalarında gerçekleştirilen uzaktan çalışma sırasında beyaz yakalıların performanslarının denetlenmesiyle ilgili yürüttükleri çalışmalarında, nitel araştırma tekniklerinden biri olan mülakat tekniğini kullanmış ve örnek olay incelemesi ile birlikte odak grup görüşmesi teknikleriyle topladıkları verileri, içerik analizine tabi tutmuşlardır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, mikro denetim yapabilen ve çalışanları izlemeye yönelik geliştirilen yazılımlara, yöneticilerin ve çalışanların karşı oldukları ve bu türden yazılımların, çalışanları olumsuz yönde etkilediklerine inandıkları bulunmuştur. Etkili iletişim, şeffaflık, koordinasyon ve hesap verilebilirliği sağlayan sistemlere başvurulmasının ise gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar açısından daha doğru olduğunun düşünüldüğü görülmüştür.

Okuyan ve Begen (2022) çalışmalarında, pandemide evden nasıl çalışılacağına dair genel bir bakış sunmuşlar ve virüsün etkisini en aza indirmek için iş hayatı çerçevesinde ne tür önlemlerin alınabileceğine dair fikir geliştirmişlerdir. Çalışmada, Covid-19 pandemisinin gerektirdiği evden çalışmanın olumsuz etki ve dezavantajlarının nasıl azaltılabileceği, bireylerin evden çalışarak daha üretken olmaları ve kendilerini daha iyi hissetmeleri için evden çalışma koşullarının nasıl iyileştirilebileceği tartışılmıştır. Evden çalışmanın, pandemi sırasında büyük oranda esneklik ve fırsat sağladığına vurgu yapılan çalışmada, fiziksel mesafeyi korumak için evde durmanın önemine de vurgu yapılmıştır. Araştırmacılar, evden çalışmanın avantajları yanı sıra zorluklarına da değinmişlerdir. Araştırmacılara göre Covid-19 salgını, uzaktan çalışma için güçlü dijital altyapının önemini de ortaya koymuşlar ve buna bağlı olarak pandemi sürecinde siber güvenlik, güvenilirlik ve dijitalleşme konularında ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önleyici çalışmaların yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

2.6.2 Dünyada yapılan araştırmalar. Fletcher ve Griffiths (2020) çalışmalarında, pandeminin ilan edilişinden kısa bir süre sonra gerçekleştirilen küresel kapanmalar sırasında şirketlerin evden çalışma uygulamalarına VUCA (Volatility - Gelgeçlik, Uncertainty - Belirsizlik, Complexity - Karmaşıklık ve Ambiguity - Şüphelilik) merceğinden bakmışlardır. Araştırmacılar, pandeminin, dijital olarak olgunlaşmamış kuruluşların kırılganlığını nasıl ortaya çıkardığını ortaya koymak adına turnusol kağıdı olarak nitelendirdikleri bir test (VUCA) geliştirmişlerdir. Bu testle iş liderlerine uyarılar sunmuşlar ve VUCA'nın bir organizasyonun sorunsuz işleyişi üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak kuruluşların dijital olgunluklarını geliştirmesi gerektiği, dijital olarak daha az olgun olan kuruluşların daha kırılgan olduğunun anlaşılması ve daha yüksek düzeyde dijital olgunluğa sahip kuruluşların daha esnek olduğuna dair anlayışın gelişmesine ilişkin dersler ortaya çıkmıştır.

Nagel (2020) çalışmasında Covid-19 pandemisinin işyerinde dijital dönüşümün hızlanmasına yol açıp açmadığını araştırmıştır. Araştırmada veri olarak, pandeminin ilan edildiği döneme denk gelen Mart-Nisan 2020 tarihleri arasında, bir kitle kaynak platformu olan Amazon Mechanical Turk üzerinden gerçekleştirilen anketin verileri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, evden çalışanların sayısında bu tarihlerde büyük bir artış olduğu ve birçok

kişinin Covid-19 pandemisine yanıt olarak işin dijital dönüşümünün hızlandığına inandığına işaret etmektedir. Bununla birlikte uzaktan çalışanlar, dijital çalışmanın gelecekte güvenli gelir elde etmede geleneksel işlerden daha önemli bir rol oynayacağını düşünmektedirler. Uzaktan çalışanlar ve ofiste çalışanlar arasında iş tatmini farklılık göstermezken, elde edilen gelirden memnuniyet büyük oranda farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar, insanların Covid-19 aracılığıyla farklı iş biçimlerinin önemini anladıklarını göstermektedir. Ankete katılanların değerlendirmeleri ve dijital dönüşümün teşviki göz önüne alındığında, işyerine gitmektense dijital araçları kullanarak evden çalışmaya insanların istekli olduğu anlaşılmaktadır.

Prasada, Vaidya ve Mangipudi (2020), Bilgi Teknolojileri endüstrisinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, mesleki stres ve uzaktan çalışmanın, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada; iş yükü, akran, fizyolojik faktörler, rol belirsizliği, organizasyon iklimi, psikolojik faktörler ve iş tatmini dâhil yedi mesleki strese neden olan faktörle uzaktan çalışma bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken olan psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisine bakılmıştır. Psikolojik iyi oluş ise, çevreye hakim olma, olumlu büyüme, olumlu ilişkiler, kendini kabul etme, özerklik ve yaşamın amacı olmak üzere altı alt ölçekle ölçülmüştür. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre Bilgi Teknolojileri Endüstrisinde akran, rol belirsizliği, organizasyon iklimi ve iş tatmini gibi bağımsız faktörleri, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluşları, cinsiyet ve yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Putra, Pratama, Linggautama ve Prasetyaningtyas (2020) tarafından Endonezya'daki Jabodetabek bölgesinde gerçekleştirilen çalışmayla, pandemi sırasında bankacılık sektöründe esnek çalışma saatlerinin, uzaktan çalışmanın ve iş yaşam dengesinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Olasılıksız amaçlı örnekleme tekniğiyle pandemi döneminde bankacılık sektöründe çalışan 160 katılımcıya ulaşılan bu çalışmada, çevrimiçi anketler dağıtılarak nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SMART-PLS yazılımındaki PLS-SEM yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre pandemi koşullarında iş yaşam dengesi koşullarına ulaşmanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi söz konusudur. İş yaşam dengesi üzerinde benzer bir etkiye sahip olmayan esnek çalışma sisteminin aksine uzaktan çalışma sisteminin uygulanması, Jabodetabek

bölgesindeki bankacılık çalışanları tarafından hissedilen iş yaşam dengesi koşullarının sağlanmasına olumlu yönde etki etmiştir.

Rahman ve Arif (2020) tarafından keşifsel yöntemle yürütülen çalışmada, pandemi sırasında Bangladeş'teki profesyonellerin evden çalışma ile nasıl çevrimiçi işbirliği yaptıkları araştırılmıştır. Çalışma kültüründeki bu değişimle birlikte; çalışanların memnuniyet düzeyleri, evden çalışma ile ilgili zorluklar ve Covid-19 salgını sırasında uzaktan çalışmanın algılanan üretkenliği gibi çeşitli yönleri incelenmiştir. Araştırmanın verilerini, dergilerde, konferans bildirilerinde, kitaplarda, haber medyasında, web sitesinde vb. yayınlanan çeşitli makalelerden elde edilen ikincil veriler ve yarı yapılandırılmış anket kullanılarak çevrimiçi platformlardan (sosyal medya) elde edilen birincil veriler teşkil etmektedir. Sonuçlar, katılımcıların çoğunun Covid-19 pandemisi sırasında evden çalışmaktan oldukça memnun olduğunu göstermiştir. İş esnekliği bu memnuniyete katkıda bulunan ana faktördür. Ayrıca, ankete katılanların çoğu, internet bağlantısını ve programların kesintili çalışmasını en büyük zorluklar olarak belirtmiştir. Son olarak katılımcıların çoğu, ofis çalışmasına kıyasla evden çalışmayla daha fazla iş yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Savić (2020) doküman analizi tekniğiyle hazırladığı çalışmada, Covid-19'un dünya çapında patlak vermesinin, işletmeleri yenilik yapmaya ve işlerini yürütme biçimlerini değiştirmeye zorladığından bahisle, ofislerin öneminin azaldığını öne sürmüştü ve evden çalışmanın önemine vurgu yapmıştır. Bu değişimin ise işgücünün dijital dönüşümünü ve çalışma ortamının evrimini benzeri görülmemiş bir hızla yönlendirdiğini iddia etmiştir. Bu sayede de telekomünikasyonun toplu olarak benimsendiğini öne sürmüştür. Araştırmacı çalışmada ayrıca, koronavirüs pandemisinin evden çalışma talebi üzerindeki benzeri görülmemiş etkisi ve ardından işgücünün dijital dönüşümüne yönelik baskısını tartışmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, pandemiyle hayata geçirilen bu ani ve zorunlu değişimin kalıcı olduğuna ve buna bağlı olarak kuruluşların uzun süreli işbirliği için yeteneklerini geliştirmelerine vurgu yapılmıştır.

Mandviwalla ve Flanagan (2021) pandemi döneminde küçük işletmeleri dijitalleştirmek için hızlı bir şekilde tasarlanan ve uygulanan bir araştırma projesinin ana hatlarını sunmuşlardır. Araştırmacılar, altı aylık süre boyunca 42 farklı küçük işletmeye müdahale etmek için DT lensini kullanarak eylem tasarımı araştırması uygulamışlardır. Yeni içgörülerini belirlemek ve gelecekteki araştırmaları önermek için 42 vakanın sonuçları analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen üç vaka çalışması, DT'nin problemini, sürücülerini, mekanizmalarını ve zorluklarını göstermektedir. Sonuçlar, küçük işletmelerin teknolojiyi kullanarak çalışanlarıyla nasıl etkileşime geçebileceğini, satış yapabileceğini, hizmet sunabileceğini ve dönüşüm sürecini etkileyen faktörleri göstermektedir. Çalışma ayrıca Bilgi Sistemlerinin pandemi sırasında işletmelerin geçim kaynakları üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğini tartışmaktadır.

Nemteanu, Dinu ve Dabija (2021), Uyum Düzeyi Teorisi, Stres ve Başa Çıkma Teorisi ve Motivasyon Hijyen Teorisine dayalı olarak yürüttükleri çalışmalarında, Covid-19 salgını sırasında iş güvencesizliği ve iş istikrarsızlığı ile pazarda çalışanların iş tatmini arasındaki bağlantıyı keşfetmeye çalışmışlardır. Önerilen kavramsal model, yönetici desteği ve terfi fırsatları dahil olmak üzere, iş istikrarsızlığı ve iş güvencesizliğinin bireysel iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Bu ampirik çalışma, Romanya'da 568 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nicel verilerin korelasyon analizi sonucunda, çalışanların rekabet gücünü artırmada iş istikrarsızlığı ile çalışan güvensizliği arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İş güvencesizliği ve istikrarsızlığının iş tatmini açısından ele alınan bileşenler üzerindeki etkisi farklılık göstermektedir. İş güvencesizliğinin yalnızca, yönetici desteği ve terfi fırsatlarıyla ilgili memnuniyetle olumsuz bir ilişki içinde olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte algılanan iş istikrarsızlığı; bireysel iş tatmini, yönetici desteği memnuniyeti ve terfi fırsatları üzerinde önemli derecede olumsuz etki göstermiştir.

Yu ve Wu (2021), olay sistemi perspektifini benimsedikleri çalışmalarında, pandemi sırasında evden çalışma uygulaması yapan 66 Çinli işletmeden 256 işçinin deneyimlerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Nitel karşılaştırmalı analiz yöntemiyle yürütülen araştırmada, evden çalışma memnuniyetinin uzun ömür (zaman), evde çalışma alanına uygunluk (alan), iş özerkliği (kritiklik), dijital sosyal destek (yenilik) ve izleme mekanizmaları (bozulma) olmak üzere beş iş özelliğinden nasıl etkilendiğini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular, üç konfigürasyonun çalışan iş tatminini desteklediğini ve uygun çalışma alanının temel bir koşul olduğunu ortaya koymaktadır. Uygun çalışma alanı, dijital sosyal destek ve uygun izleme mekanizmasının yokluğunda, uzun vadeli evden çalışmanın, olumsuz iş memnuniyetine yol açtığı bulunmuştur. Bunların aksine iş özerkliğinin, çalışanın iş tatmini için gerekli bir koşul olmadığı görülmüştür.

Becker, Cardazzi ve McGurk (2022), Mart-Aralık 2020 tarihleri arasında kamu firmaları için hisse senedi getirileri üzerindeki etkiyi ortaya koymak adına Glassdoor.com'dan elde ettikleri ve büyük bir kitleyi kapsayan Covid-19 Pandemisine özgü çalışan memnuniyeti verilerini analiz etmişlerdir. Daha mutlu çalışanlara sahip firmaların daha az riskli ve dış makroekonomik şoklardan kurtulmak için daha uygun olabileceği inancıyla yatırımcıların hareket ettiği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Dijital ortamdan elde edilen verilerin analiziyle, Pandemi sırasında çalışanların paylaştığı fikirleri daha yüksek oranda inceleyen firmaların daha yüksek hisse senedi getirisi elde ettikleri bulunmuştur. Pandemi kaynaklı olmayan çalışan memnuniyeti fikirlerinin ise hisse senedi getirileriyle ampirik olarak ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Henderikx ve Stoffers (2022) üst düzey yönetimin dijital dönüşüm sırasında ve sonrasında ihtiyaç duyulan liderlik davranış ve becerilerine yönelik hazırladıkları çalışmalarında PRISMA protokolünden esinlenerek, dijital dönüşüm ve liderlikle ilgili literatürü gözden geçirmek adına keşifsel bir yaklaşım kullanmışlardır. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün tüm organizasyonu etkileyen ve yeni çalışma biçimleriyle sonuçlanan yıkıcı bir süreç olduğunu göstermektedir. Çalışma, giderek dijitalleşen dünyada liderlik gereksinimlerinin yeniden tanımlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Araştırmaya göre, pandemi, uzaktan veya hibrit çalışma biçimlerine geçişi hızlandırdığı için, Covid-19 sonrası dönemde gerekli olan liderlik rolleri ve tarzlarındaki değişiklikleri dikkate almak oldukça önemlidir. Çalışmada ayrıca, sanal ve hibrit ekiplerin yönetilmesinin ve bu sisteme liderlik edilmesinin, çalışanlarla ve daha az hiyerarşik olan kuruluşlarla güvenilir ilişkiler içeren yeni bir liderlik türü gerektirdiği savunulmuştur.

Bölüm 3

Yöntem

Pandemi sırasında değişen çalışma şartlarında dijital dönüşümün geldiği noktaya vurgu yaparak, uzaktan çalışanların pandemi süresince çalışma şartları ve algılarındaki değişimi ortaya koymayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırmanın evren ve örnekleme ile verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada bir Keşfedici Nitel Araştırma Yöntemi olan “Fenomenoloji” tekniği kullanılmıştır. Keşfedici Nitel Araştırmalarda yeni sayılabilecek konularla ya da araştırmacı ve toplumun fazla bilgi sahibi olmadığı konularda bilgi toplanır. Bu araştırma için, “Çok az şeyin bilindiği ve literatürün kıt olduğu” yeni alan araştırmalarına uygun olan ve gelecekteki çalışmalarda daha fazla keşfedilebilecek yeni araştırma hipotezleri doğurmak adına kullanılan bir Keşifsel Fenomenolojik araştırma tasarımı seçilmiştir.

Fenomenoloji ile araştırmacılar, belirli bir durumda olan insanların bilinç yapısını daha derinden anlamaya çalışırlar. Bir yöntem olarak fenomenolojinin betimleyici, indirgeme, öz ve amaçlılık olmak üzere dört özelliği vardır. Tanımlamada, insanların duyguları, düşünceleri ve eylemleri gibi ortaya çıkan olguyu açıklamak amaçlanır. İndirgemedede, araştırmacı, önyargılarının gözlemlerini etkilememesi için fenomenle ilgili varsayım ve önyargılarını bertaraf eder. Özde, belirli fenomenlerdeki bireysel deneyimlerin temel anlamı çıkarılır. İtensionalita, Frizce bir ifadedir ve niyetliliği ifade etmek için noesis ve noema olmak üzere iki kavramı kullanır. Niyetlilik, deneyimin yorumlanmasını yönlendiren noema ve noesis arasındaki korelasyon olarak ifade edilir. Noema, bir gerçeklik olarak davranış veya deneyimin nesnel bir ifadesiyken, noesis ise nesnel ifadenin öznel bir yansıması yani bilinçtir (Umanailo, 2019: 1-2).

3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Fenomenoloji araştırmalarında genel olarak veri toplama için “Görüşme” tekniği tercih edilir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013: 243). Bu çalışmada da veri toplamak için bir Nitel

Araştırma Veri Toplama Tekniği olan “Görüşme” tekniğinden faydalanılmıştır. Görüşme, insanların herhangi bir konudaki görüşlerini öğrenmenin yanı sıra, davranışlarının nedenlerini öğrenmek için de kullanılan en etkili veri toplama yöntemlerinden biridir (Türnüklü, 2000: 544). Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar sayesinde, kişilerin; olay, olgu ve durumlar hakkındaki duygu, düşünce ve görüşleri öğrenilebilir. Soruların açık uçlu olması, katılımcıları sınırlandırmayacağından, kişiler özgür yanıtlar verebilir. Bunun sonucu olarak da araştırmanın derinliği artar. Cohen ve Manion’a (1994: 27) göre, görüşme tekniği, katılımcılar ve araştırmacı arasında, amaçlı ve kontrollü sözel iletişimi sağlar.

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla “Yapılandırılmış Görüşme Formu” oluşturulmuştur. Bunun için kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilmiş, araştırma sorularına uygun olarak EK1’de yer alan görüşme soruları hazırlanmıştır. Araştırmada “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu”nun kullanılmama nedeni, verilerin mail aracılığıyla toplanmasından ileri gelmektedir. Her ne kadar pandemi süreci bitmiş olsa da etkileri hâlâ devam etmektedir. Pek çok şirket hibrit çalışma gerçekleştirmekte ve tüm çalışanlar aynı anda çalışma ortamında bulunmaktan ziyade, planlı olarak iş ortamında çalışmaktadırlar. Çalışanların iş yoğunluğu, iş mesaisi içerisinde farklı uğraşlarda bulunmak istememeleri, virüsün etkilerine bağlı olarak yüz yüze görüşme yapmanın zorluğu dikkate alınmış ve Yapılandırılmış Görüşme Formu katılımcılar tarafından sanal ortamda doldurularak araştırmacıya iletilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmada, İstanbul ilindeki 3 farklı telekomünikasyon şirketinde hâlihazırda çalışmakta olan 6 çalışan ve 6 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “Amaçlı Örneklem Tekniği”nden faydalanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren kişilerin demografik bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3

Katılımcı demografik bilgileri.

	Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev	Pozisyon
1. Şirket	SA	Kadın	26	Lisans	Teknoloji Grubu Mühendisi	Çalışan
	DP	Kadın	40	Lisans	Mühendis	Çalışan
	EM	Erkek	38	Lisans	Ürün Destek	Yönetici
	VB	Erkek	38	Lisans	Ağ Çözümleri Mimarisi	Yönetici
2. Şirket	EK	Kadın	49	Yüksek Lisans	Mühendis	Çalışan
	EMÖ	Erkek	25	Lisans	Ürün Destek Mühendisi	Çalışan
	AŞ	Erkek	43	Lisans	Departman Müdürü	Yönetici
	BŞ	Erkek	47	Yüksek Lisans	Genel Müdür	Yönetici
3. Şirket	AŞ	Erkek	26	Lisans	Genç Destek Mühendisi	Çalışan
	EY	Kadın	33	Lisans	Teknik Destek Mühendisi	Çalışan
	ÖG	Kadın	42	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	Yönetici
	AS	Erkek	38	Yüksek Lisans	Çözüm Mimari	Yönetici

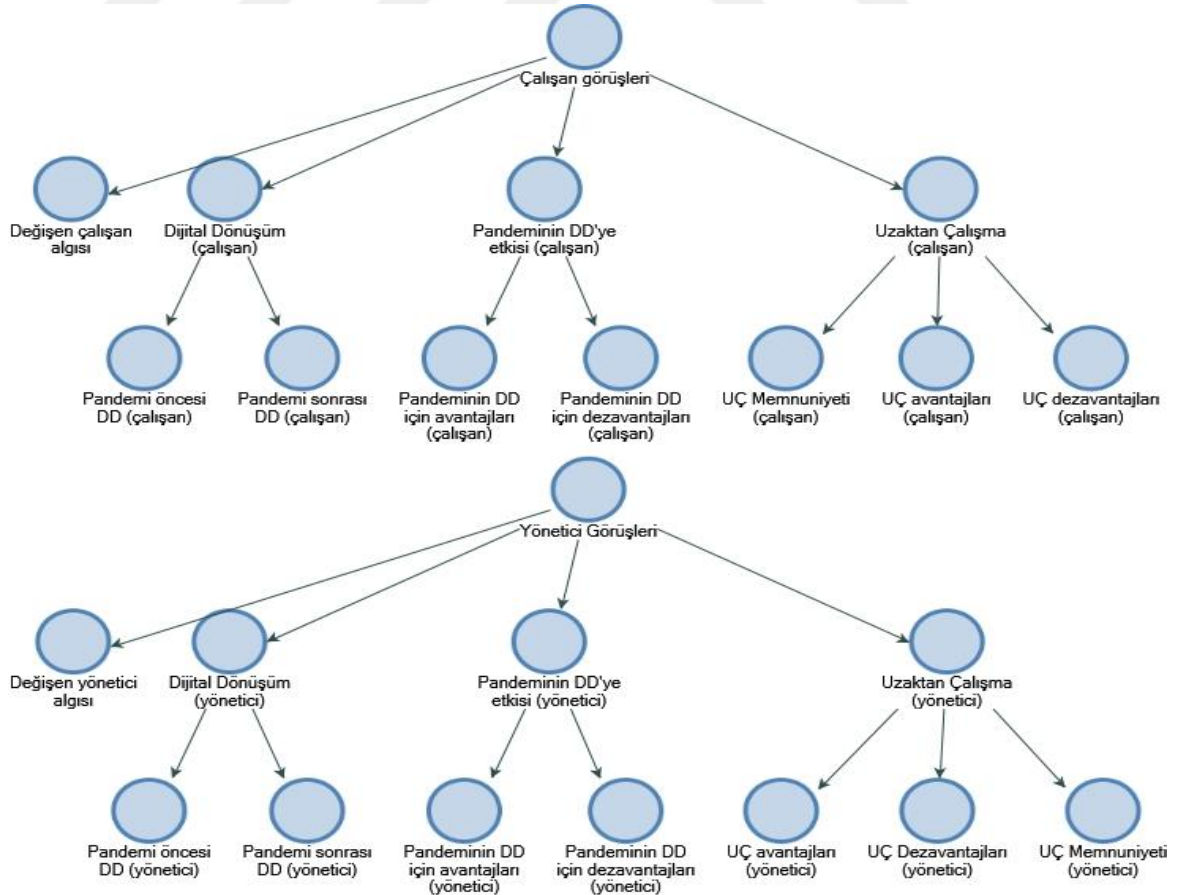
Tablo 3’de yer alan bilgilere bakıldığında, araştırmaya 3 farklı şirketten 4’er kişi katılım göstermiştir. 12 katılımcıdan 5’inin kadın, 7’sinin erkek olduğu, bu kişilerin yaşlarının ise 25 ila 49 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların 6’sı çalışan, 6’sı ise yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcılardan 8’i lisans, 4’ü yüksek lisans mezunudur. Yüksek lisans mezunu olan katılımcılardan 3’ü yöneticidir.

Çalışmaya 3 farklı telekomünikasyon şirketinden farklı demografilere sahip kişiler katıldığından, telekomünikasyon şirketlerinin alt yapıları İstanbul'da benzerlik gösterdiğinden ve pandemi sırasında İstanbul ilindeki tüm telekomünikasyon şirketlerinin uzaktan çalışmaya tabi olduğu bilindiğinden, örneklem grubun İstanbul'daki tüm telekomünikasyon şirketi çalışan ve yöneticilerini temsil etme durumunun yüksek olduğundan söz edilebilir.

3.4 Verilerin Analizi

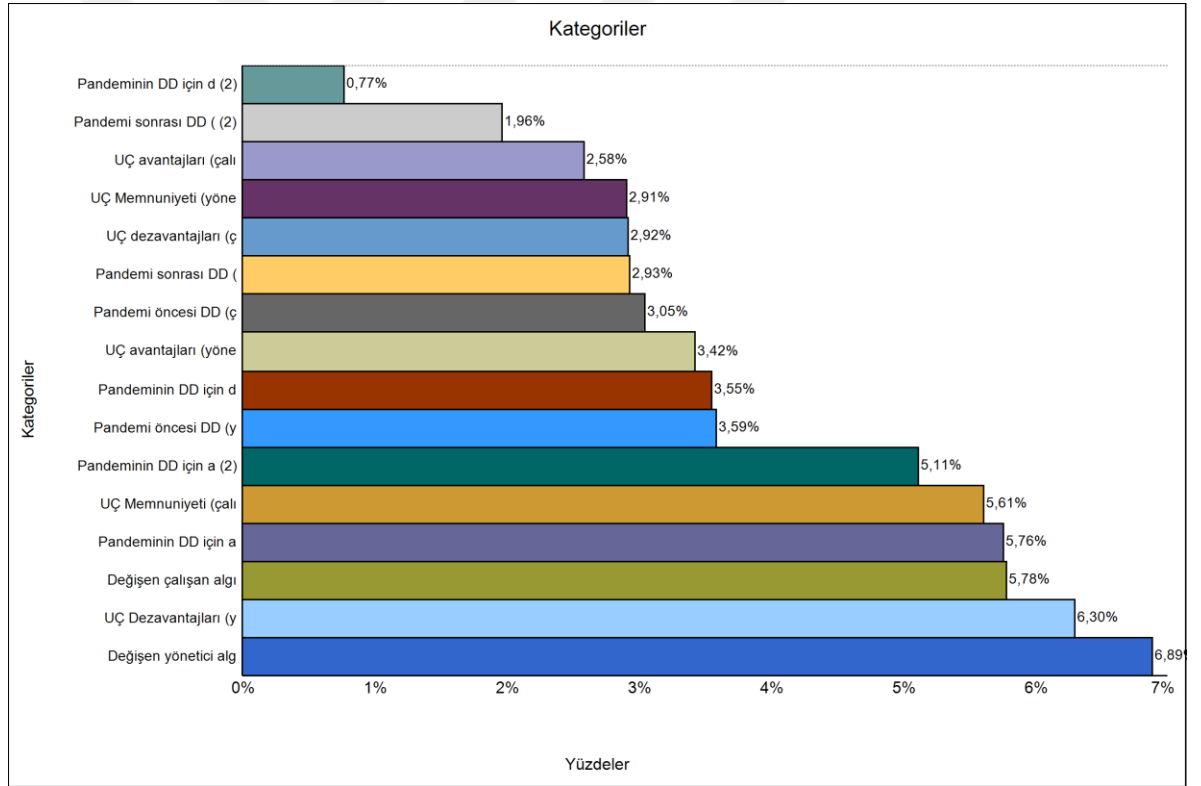
Bu araştırmada Yapılandırılmış Görüşme Formu aracılığıyla toplanan veriler, “İçerik Analizi” tekniğiyle analiz edilmiştir. Bunun için NVivo 12.0 paket programından faydalanılmıştır. Toplanan veriler bu programa yüklenmiş ve araştırma sorularına verilen cevaplar kodları, kodlar, kategorileri, kategoriler ise temaları oluşturmuştur. Kategoriler oluşturulurken çalışan ve yöneticiler için ayırım yapılmıştır. Analiz sonucunda oluşturulan kategoriler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Şekil 2. Kodlardan elde edilen kategoriler



Yukarıda yer alan kategori ve temalar oluşturulurken, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar ve araştırmanın 4 sorusu dikkate alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada çalışan ve yöneticilerin görüşlerinin, pozisyona bağlı olarak değişim gösterebileceği düşünüldüğünden, “Çalışan Görüşleri” ve “Yönetici Görüşleri” olmak üzere iki ana tema belirlenmiştir. Her bir ana tema altında toplanan tema ve kategori isimleri, araştırma soruları ortak olduğundan, aynı şekilde isimlendirilmiştir. Tüm tema ve kategorilerin içerdiği kod kapsam yüzdelere ait şekil aşağıdaki gibidir.

Şekil 3. Kod kapsam yüzdeleri



Yukarıda yer alan Şekil 3'e bakıldığında %6,89 ile “Değişen yönetici algısı”nda kod kapsamının en geniş değerde olduğu, %0,77 ile de yöneticiler açısından “Pandeminin Dijital Dönüşüm için Dezavantajları” kategorisinde en az kod kapsamının bulunduğu görülmektedir. Burada kod kapsamından kasıt, kodların kategorilerdeki hacimsel büyüklüğüdür.

Şekil 3’den anlaşılacağı üzere, Nvivo 12.0 paket programından kategori isimleri kısaltılmış olarak sunulmuştur. Bunun yanı sıra şekilde kod sayıları değil, kod hacimleri yer almaktadır. Bu sebeple aşağıda, kategori isimleriyle, her bir kategoride bulunan kod sayıları tablosu, sunulmuştur.

Tablo 4

Tema ve Kategorilere Ait Kod Sayıları

Ana Tema	Tema	Kategori	Kod sayısı
Çalışan Görüşleri	Değişen Çalışan Algısı	-	13
	Dijital Dönüşüm	Pandemi Öncesi Dijital Dönüşüm	7
		Pandemi Sonrası Dijital Dönüşüm	5
	Pandeminin Dijital Dönüşüme Etkisi	Pandeminin Dijital Dönüşüm için Avantajları	15
		Pandeminin Dijital Dönüşüm için Dezavantajları	13
	Uzaktan Çalışma	Uzaktan Çalışma Memnuniyeti	12
		Uzaktan Çalışma Avantajları	9
		Uzaktan Çalışma Dezavantajları	10
	Yönetici Görüşleri	Değişen Yönetici Algısı	-
Dijital Dönüşüm		Pandemi Öncesi Dijital Dönüşüm	6
		Pandemi Sonrası Dijital Dönüşüm	6
Pandeminin Dijital Dönüşüme Etkisi		Pandeminin Dijital Dönüşüm için Avantajları	17
		Pandeminin Dijital Dönüşüm için Dezavantajları	4
Uzaktan Çalışma		Uzaktan Çalışma Memnuniyeti	12
		Uzaktan Çalışma Avantajları	17
		Uzaktan Çalışma Dezavantajları	21
Toplam Kod Sayısı			188

Tablo 5

En çok tekrar eden kelimeler

	Kelime	Frekans		Kelime	Frekans
1	Çalışma	66	13	Performans	10
2	Uzaktan	43	14	Avantaj	10
3	Pandemi	33	15	Sosyal	10
4	Zaman	24	16	Dönüşüm	10
5	Dezavantaj	23	17	Online	9
6	Avantaj	19	18	Evden	8
7	İletişim	19	19	Hibrit	8
8	Dijital	15	20	Motivasyon	8
9	Çalışan	14	21	Rahat	7
10	Etki	13	22	Fiziksel	6
11	Memnuniyet	12	23	Pozitif	6
12	Esnek	11	24	Görüntülü	5

Tablo 5'e bakıldığında, katılımcılardan toplanan verilerden en çok tekrar eden kelimenin "çalışma (n=66)" olduğu anlaşılmaktadır.

Bölüm 4

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, “Araştırma Soruları” baz alınarak oluşturulmuş görüşme sorularına verilen cevapların analiziyle elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu başlık altında, araştırma sorularının her biri birer alt başlık olarak yazılarak araştırma soruları cevaplandırılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma katılımcılarının pozisyonlarına göre cevaplar ayırt edilmiş, daha sonra ortak cevaplar elde edilmiştir.

4.1 Uzaktan Çalışanların Görüşlerine Göre Dijital Dönüşüm Pandemi Döneminde Nasıl Bir Değişime Uğramıştır?

4.1.1 Çalışan görüşleri. Çalışanlardan dijital dönüşümün pandemi öncesinde başladığı, pandemi sonrasında ise dönüşümün hızlandığına vurgu yapanlar olduğu gibi, pandemi öncesinde başlayan dijital dönüşümün benzer şekilde pandemiden sonra da gelişmeye devam ettiğini ifade edenler de olmuştur.

“Pandemi öncesinde videolu ve sesli konuşma uygulamalarını kullanıyorduk. Bunun dışında uzaktan bağlanma gibi teknolojilerimiz de vardı.” (AŞ)

AŞ kod adlı katılımcı, pandemi öncesinde de uzaktan bağlanma teknolojilerini kullandıklarını ifade etmiştir. Ancak çalışanların genel olarak pandemiden önce uzaktan çalışmayı sınırlı düzeyde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla pandemideki asıl değişimin, uzaktan çalışma sisteminde yaşandığı söylenebilir.

“Pandemide iş hayatımızdaki en önemli değişikliğin evden çalışma olduğunu düşünüyorum. Bu sistem, çalıştığım işletmede pandemi öncesinde de belli koşullar altında uygulanıyordu ama şu anda kalıcı olarak çalışma sistemimizin bir parçası haline geldi.” (EMÖ)

Uzaktan çalışmanın etkili olarak gerçekleşmesi için dijital alt yapının güçlenmesi gerektiği, tüm katılımcıların ortak görüşüdür. Bunun yanı sıra IT departmanında bulunan bir çalışan, dijital dönüşüm ürünlerinin (Teams, VPN, diğer uzaktan bağlantı ve uzaktan yönetim araçları vb) pandemi öncesinde de aktif olarak kullanıldığını ifade etmiştir.

Çalışanlar, pandemiden sonra en çok Teams, Zoom ve online eğitim sitelerini aktif olarak kullanmaya başladıklarını öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra iş ortamından fiziksel olarak uzakta olduğundan dolayı şirket ağında çalışmalar yapanların VPN kullanılmaya başladığı ifade edilmiştir. SA kod adlı katılımcının;

“Daha önce Teams uygulamasını kullanıyorduk fakat sadece yazılı iletişim için. Pandemi sonrası görüntülü ve sesli konuşmalar için de aktif bir şekilde Teams kullanmaya başladık. İnsan kaynakları sistemimiz değişti ve her işlemimizi daha rahat bir şekilde o sistemden yapabiliyoruz.”(SA)

ifadelerinden pandemi sonrasında dijital dönüşümün hız kazandığı ve şirket sistemlerinde olumlu değişimler meydana geldiği anlaşılmaktadır.

4.1.2 Yönetici görüşleri. Yöneticilerin dijital dönüşümün pandemi sonrasında uğradığı değişime dair görüşlerine bakıldığında, tüm yöneticilerin pandemiden önce dijital dönüşüm kapsamında etkili araçlara sahip olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

“Pandemiden önce içeride kullanılan sistemlerin dijitalleştirilmesi (HR, Finans, CRM, vb.), dış müşterilere dijitalleşme eğitimi ve ürünlerinin sağlanması söz konusuydu.” (EM).

ifadelerinden, pandemiden önce, çalışanlardan ziyade dış müşteriler için dijital araçların etkin olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Genel olarak yöneticiler, pandemiden önce zaten kullanmakta oldukları araçları, pandemiden sonra daha sık kullanmaya başladıklarına vurgu yapmışlardır:

“Pandemiden önce belirli ölçülerde uzaktan çalışma, bu çalışma modelini destekleyici uzaktan çalışma yazılımları kullanıyorduk. Cisco webex vb. İş akış uygulamalarının otomatize edilip web üzerinden mümkün mertebe kağıtsız olarak gerçekleştirilmesini sağlıyorduk.” (BŞ)

BŞ kod adlı katılımcı bu sözleriyle, pandemiden önce sınırlı olarak uzaktan çalışma araçlarını kullandıklarını söylemiştir. AŞ kod adlı katılımcı ise;

“Şirketimiz bir teknoloji şirketi olduğundan ve haberleşme sektöründe ana servis sağlayıcılara hizmet verdiğinden tüm çalışanlarımızın dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar çalışmalarını devam ettirebilecekleri iş ortamını pandemiden önce sağlamış durumdaydı.” (AŞ)

sözleriyle, uzaktan çalışmayı dijital dönüşümün odağına yerleştirmiş ve uzaktan çalışma alt yapısının pandemiden önce hazır bulunduğunu ifade etmiştir.

Yöneticilerin tamamı, pandemiden önce zaten halihazırda kullanılan araçlar için kapasite artırımına gittiklerini, araçları daha yoğun olarak kullanmaya başladıklarını ifade etmişlerdir:

“Çoğu dijital sistemleri pandemi öncesinde de kullanıyorduk. Ancak pandemiden sonra kullanma yoğunlukları arttı. Adobe Fill & Sign ile imza gibi (her ne kadar bu tip imzaların Türkiye’de legal durumu sorunlu olsa da).” (BŞ).

“Yapılan ekstra çalışmalar tamamen kapasite artırımına yönelikti” (AŞ).

“Pandemi sırasında tüm altyapı hazırlanmış durumda idi. Yapılan ekstra çalışmalar tamamen kapasite artırımını olarak gerçekleşti.” (AS)

Bir katılımcı ise;

“Pandemi ile değişen bir altyapı sistemi olmadı, bulut sistemlerinin kullanılmasıyla beraber kod geliştirme ekipleri Bitbucket kullanmaya başladılar fakat bu pandemiye özel bir durum değildi. Öncesinden de bütün sistemlerimiz (HR, Finans, Müşteri Destek, CRM, vb.) tool’larımız ya cloud ya da dijital ortamlarda tutuluyordu.” (EM)

sözleriyle, pandemiden sonra dijital altyapılarında hiçbir değişimin olmadığı, dolayısıyla pandeminin şirketlerinin dijital dönüşümü açısından bir değişim meydana getirmediğini iddia etmiştir.

Genel olarak çalışan ve yöneticilerin görüşlerine göre, dijital dönüşümün, pandemi döneminde büyük bir değişime uğramadığı ancak zaten hazırda bulunan, belli zamanlarda kullanımda olan araçların daha sık ve aktif olarak kullanılmaya başlandığını anlaşılmaktadır.

4.2 Uzaktan Çalışanlara Göre Pandeminin Dijital Dönüşüme Sunduğu Avantaj ve Dezavantajlar Nelerdir?

4.2.1 Çalışan görüşleri. Çalışanlar pandeminin dijital dönüşüme sunduğu avantaj ve dezavantajlara dair görüşlerini bildirirken, daha çok uzaktan çalışmaya ve dijital dönüşüme çalışanların adaptasyonuna ilişkin yorumlarını ortaya koymuşlardır.

“Dijital dönüşüm sürecinde kullanılan araçlar, pandeminin getirdiği zorunlulukla birlikte daha kısa sürede daha fazla çalışan tarafından öğrenildi ve uygulandı.” (DP)

Bunun yanı sıra çalışanlar, kendi şirketleri yanı sıra, genel manada tüm şirketlerin dijital dönüşümüne vurgu yapmışlardır:

“Bir sürü yeni online iletişim uygulamaları yazıldı, tasarlandı. İnsanlar daha önce kullanmadıkları teknoloji ve uygulamalarla tanıştılar” (SA)

“Dijital dönüşümün öneminin kitleler tarafından daha iyi anlaşıldığını ve benimsendiğini düşünüyorum.” (EMÖ)

Ayrıca katılımcılar bu araştırma sorusuyla ilgili kendilerine yöneltilen sorulara, pandeminin, dijital dönüşümü hızlandırıcı etkisinin, onun, dijital dönüşüme sunduğu en büyük avantaj olduğunu söylemişlerdir. Bir başka katılımcı olan AŞ ise;

“Bir çok iş yeri toplantıların ve yönetimsel süreçlerin yüz yüze değil online olarak da gayet iyi olabileceğini keşfetti.”

sözleriyle, uzaktan çalışmaya vurgu yapmış ve pandeminin, online sistemler aracılığıyla çoğu işin çok daha iyi bir şekilde gerçekleştirilebileceğinin anlaşılmasına katkı sağladığını düşündüğünü ifade etmiştir.

Çalışanların, pandeminin dijital dönüşüm açısından dezavantajlarına dair görüşlerine bakıldığında, sınırlı dezavantajlar bulunduğunu düşündükleri görülmektedir.

“Pandemi ile birlikte dijital dönüşüm açısından gördüğüm tek dezavantaj, bu ani geçiş sürecinde yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıkların çalışanın işlerinde yavaşlamaya yol açmasıdır.” (EMÖ)

görüşü, aslında, pandemi sırasında dijital araçların kullanımında aksaklıklar yaşanabildiğini gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm adına hazır olduğu iddia edilen dijital araçların aktif kullanımında sorunlar yaşanması, dijital dönüşümün pandemi öncesinde tam manasıyla gerçekleşmediğine işaret edebilir. Başka bir katılımcı ise;

“Kompleks sorunların çözümünde kişilerin bir araya gelip bir beyaz tahtanın önünde beraber çalışmasının ve bir problemi çözmesinin verimliliğini şu anki dijital araçlar sağlayamıyor.” (BŞ)

ifadesiyle, dijital dönüşümü sağlamak adına kullanılan araçların, ilkel araçların sağladığı bazı avantajlardan yoksun olduğunu öne sürmüştür. SA kod adlı katılımcının ise;

“Tecrübeli elemanların yeni gelenlere yaptıkları yardımlarında online ortama bağlı kısıtlı bir durum oluşmuş oluyor.” (SA)

sözlerinden, pandemi sırasında işe yeni başlayan kişilerin, tecrübeli olanların bilgilerinden dijital araçlar aracılığıyla faydalanmalarının zor olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.2 Yönetici görüşleri. Yöneticiler genel olarak, pandeminin sektördeki dijital dönüşüm sürecinin hızlanmasına katkı sağladığına ilişkin görüşler belirtmişlerdir. EM kod adlı katılımcı;

“Kamu gibi çok yavaş ilerleyen sektörlerde bile çok ciddi yatırımlar ve fırsatlar görüldü” (EM)

ifadesiyle, kamu sektörünün genel manada yavaş ilerleyen bir sektör olduğunu ancak pandeminin bu sektöre dahi dijital dönüşüm anlamında ciddi hız kazandırdığına vurgu yapmıştır. Aynı katılımcı yorumuna;

“10 yılda tamamlanması beklenen projeler için de bir katalizör etkisi gösterdi ve projelerin hızla tamamlanmasını sağladı.” (EM)

sözlerini ekleyerek pandeminin sektöre, dijital dönüşüm için 10 yıl gibi bir süre kazandırdığını iddia etmiştir. Yöneticiler pandeminin, dijital dönüşüm adına en büyük katkıyı e-ticaret sektörüne yaptığına hemfikirdirler. Bunun yanı sıra çalışanların çevrimiçi uygulamalarını aktif olarak kullanmaları dijital dönüşüme katkı sağladığı gibi, iş süreçlerini hızlandırması da büyük bir avantaj olarak sunulmuştur. Bir başka görüş ise rekabet ortamı ile ilgilidir;

“Şirketlerin rekabet edebilmek adına dijital dönüşüm süreçlerini ölçeklendirmeleri ve hızlandırmaları” (VB)

VB kod adlı katılımcı bu görüşüyle, pandemi sırasında şirketlerin, dijital dönüşümü, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için büyüttüklerine ve hızlandırdıklarına işaret etmektedir. Yöneticilerin hepsi, pandeminin dijital dönüşüm noktasında özellikle uzaktan çalışma sistemini yaygınlaştırdığı ve büyüttüğünü düşünmektedir.

“Uzaktan çalışabilme Türkiye’de sadece özellikle yurt dışıyla iş yapan küçük bir ekibin bildiği uyguladığı bir yöntemdi. Genele yaygın değildi. Pandemiyle birlikte uzaktan da çalışılabildiği ülkede çok geniş gruplar tarafından deneyimlenerek anlaşılmış oldu (devlet daireleri dâhil)”(BŞ)

“Çoğu zaman toplantılar için seyahate gerek olmadığı, sadece bir video konferans ile halledilebileceği, herkes tarafından anlaşılmış oldu. Zaman ve maliyet tasarrufu.” (BŞ)

yorumları, uzaktan çalışmanın dijital dönüşüm için önemli bir çalışma stili olduğu ancak böyle bir çalışma stiline daimi olarak yer verilmediği, pandemi dönemindeki zorunlu hale

bağlı olarak uzaktan çalışmaya geçilmesiyle de uzaktan çalışma stiliyle çok iyi işler başarılabildiğinin keşfedilmesi, büyük bir avantaj olarak sunulmuştur.

Yöneticilerden biri hariç tamamı pandeminin dijital dönüşüm açısından hiç bir dezavantajı olmadığını düşünmektedir. ÖG kod adlı katılımcı, bu araştırma sorusuna ilişkin kendisine yöneltilen soru için

“İletişimin sadece sesli seviyede kalması”

görüşünü sunmuş ve pandeminin dijital dönüşüme olumsuz katkısı yerine aslında dijital dönüşüm kapsamındaki uzaktan çalışmanın insanlara olumsuz etkisine vurgu yapmıştır.

Çalışan ve yöneticilerin pandeminin dijital dönüşüme sunduğu avantaj ve dezavantajlara dair görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, genel olarak pandeminin, dijital dönüşümü hızlandırması, çalışanların dijital araçlara adaptasyonunu sağlaması açısından avantajları olduğu, yöneticilerin, pandeminin dijital dönüşüme olumsuz etkisinin olmadığını düşündüğü, çalışanlar açısından ise pandemide hız kazanan dijitalleşmeyle iş ortamından uzak kalınmasının, işi öğrenmede zorluklar oluşturduğu anlaşılmıştır.

4.3 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları Nelerdir?

4.3.1 Çalışan görüşleri. Çalışanlar için pandemi sırasında uzaktan çalışmanın avantajları; esnek çalışma saatleri, il dışında da çalışabilme, iş ortamına giderken kaybettikleri zamanın kendilerine kalması ve rahat çalışma ortamı olarak sıralanabilir.

“Uzaktan çalışmanın başlıca avantajı ulaşım için harcanacak olan zaman kaybının ortadan kalkması. Nüfusu yüksek şehirlerde evden iş ortamına gitmek ve iş ortamından eve dönüş için ciddi zaman harcanıyor. Bu zaman daha verimli değerlendirilebilir” (EMÖ)

“Lokasyonum yüzünden trafikte harcadığım yaklaşık 2 -2.5 saat geri döndü. Bunun getirdiği fiziksel ve ruhsal kazanımın maddi bir karşılığı yok.” (EK)

görüşleri değerlendirildiğinde, özellikle büyük şehirlerde çalışanlar açısından uzaktan çalışmanın büyük avantaj sağladığı söylenebilir. Bazı katılımcılar ise yola vermedikleri zamanı, aileleriyle değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bir başka katılımcı ise;

“Esneklik ve herkese her an ulaşılabilir olması çok büyük fayda sağlıyor. ” (SA)

uzaktan çalışma sırasında her an herkese ulaşılabilir olmasının, iş için büyük fayda sağladığını öne sürmüştür. DP kod adlı katılımcı ise uzaktan çalışma sırasında yemek ve iletişim ödenekleri verilmesinin kendileri için büyük bir avantaj olduğunu söylemiştir.

Çalışanların uzaktan çalışmanın dezavantajları noktasında ortak görüşlere sahip oldukları gibi farklı görüşler de belirtmişlerdir. SA kod adlı katılımcı uzaktan çalışmanın genel manada ne tür bir dezavantaj oluşturabileceğini;

“Şirket ortamında çalışmaya nazaran verimlilik azalabilir, iletişimsizlik ve asosyalite artabilir” (SA)

sözleriyle ifade etmiştir. Aynı katılımcı performansta düşüşler gözlemlendiğini de vurgulamıştır. Bir başka görüşe göre ofisteyken insanlar takım arkadaşlarıyla farklı işler üzerinde çalışabiliyorken, evde bunun mümkün değildir. Bu sebeple uzaktan çalışmanın, ofis ortamına nazaran farklı işleri öğrenmeyi sınırlandırdığına inanıldığı söylenebilir.

Genel olarak katılımcılar, uzaktan çalışmanın, iletişimsel ve sosyal açıdan sıkıntılara neden olabileceğine işaret etmişlerdir. Aşağıda bunlara ilişkin görüşler sunulmuştur.

“Yazılı iletişimde duyguları ifade etmenin zorluğundan kaynaklı olarak meydana gelen iletişim sıkıntıları.” (DP)

“Uzaktan çalışma modelinde diğer grup çalışanları ile etkileşim en düşük seviyeye iniyor. Bu da özellikle öğrenme sürecinde olan yeni çalışanlar için öğrenme sürecini yavaşlatabiliyor.” (EMÖ)

“Sosyal açıdan daha yalnızsınız.” (AŞ)

Katılımcılardan uzaktan çalışmanın motivasyonu düşürdüğüne ve psikolojik olarak yılmaya neden olduğuna dair görüşlere sahip olanlar da söz konusudur:

“Bir süreden sonra evde kalmak psikolojik olarak yıpratıcı” (EK)

İki katılımcı ise bir süreden sonra motivasyonun düştüğünü ifade etmişlerdir. Bir başka katılımcı ise iş arkadaşlarıyla bir araya gelinmemesinin büyük bir olumsuzluk olduğunu söylemiştir. Bu düşünceler birlikte okunduğunda, iş arkadaşlarından ve iş ortamından uzak olunmasının motivasyonu düşürdüğü ve bir süre sonra çalışanın yıprandığı yorumu yapılabilir.

4.3.2 Yönetici görüşleri. Yöneticiler, uzaktan çalışmanın büyük avantajları olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar gibi yöneticiler de özellikle yola harcanan zamanın kendilerine kalmasının büyük fayda sağladığını ifade etmektedirler.

“Ulaşımında kaybedilen sürenin ortadan kalkmasıyla kişisel zaman için ayrılan sürenin artması.” (VB)

“İşe geliş ve dönüşlerde harcanan gereksiz zamanın ortadan kalkması.” (AŞ)

“Trafikte vakit kaybetmeme, ulaşımına para harcamama.” (BŞ)

Bunun birlikte;

“İş-yaşam döngüsüne sunduğu pozitif katkı, daha enerjik ve iş odağı yüksek çalışanlar yaratması sayılabilir.” (EM)

yorumundan, uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesini kurmaya katkı yaptığı ve buna bağlı olarak daha enerjik çalışanlarla karşılaşıldığı anlaşılabılır. Benzer olarak bir başka yönetici de uzaktan çalışmanın işe daha iyi odaklanmayı sağladığını söylemiştir. AŞ kod adlı katılımcı ise;

“İş ortamından izole uygun koşullar sağlandığında ise konsantrasyonu yüksek bir çalışma ortamı sağlar”

sözleriyle, işe daha iyi odaklanmayı uygun ortamın sağlanması şartına bağlamıştır. Bir başka görüş ise farklı bölgelerden farklı çalışanlarla uzaktan çalışma modeli sayesinde erişmeye yöneliktir. Bu da istihdam çeşitliliği anlamına gelmektedir. Çalışanların hiç değinmediği ancak yöneticiler için önemli olan bir başka konu ise, ofis giderlerine yöneliktir:

“Daha az binaya ihtiyaç olması, kira, elektrik vb. maliyetlerin düşmesi” (BŞ)

Şeklinde yapılan yorum, uzaktan çalışmanın avantajlarının, çalışan ve yöneticilerin pozisyonlarına göre değişim gösterebileceğine işaret etmektedir. Yöneticiler de çalışanlar gibi uzaktan çalışmanın esnek çalışma saatleri sağlamasını avantaj olarak görmektedir.

Uzaktan çalışmanın, yöneticiler açısından dezavantajlarına bakıldığında, farklı görüşler öne sürüldüğü anlaşılmaktadır.

“Sürekli bilgisayar başında ve ulaşılabilir durumda olmayı da beraberinde getirdi” (EM)

görüşü, sürekli ulaşılabilir olmanın bir dezavantaj olduğu şeklindedir. Bazı katılımcılar ise sürekli ulaşılabilir olmayı bir avantaj olarak görmektedir. Yöneticilerden biri, işe yeni başlayan çalışanlarda adaptasyon problemi yaşanabileceği, eğitim ve efektif olma sürelerinin ise uzayabileceğini düşünmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların iş akışı organizasyonu bireysel olarak yapmak zorunda olmaları, yüz yüze teknik eğitimden yoksun olduğu, konsantrasyon sorunlarının ortaya çıkabildiği, örgütsel bağlılığın düştüğü, iş-sosyal hayat

ayrımının güçleşmesi, asosyal bir hayat sürüldüğü ve iletişimsel aksaklıkların meydana gelebildiği, dezavantajlar olarak sunulmuştur.

“Uzaktan çalışma her çalışana uygun değil. Bazı kişiler karakterleri gereği daha sosyal olma ve gerçek kişisel etkileşim içinde bulunmak istiyorlar ve bu şekilde mutlu oluyorlar.” (BŞ)

şeklinde yapılan yorum, uzaktan çalışmanın herkesin mizacına uygun olmadığına yöneliktir. Yöneticilerden biri ise çalışanları uzaktan kontrol etmenin ve çalışmaya yönlendirmenin zorluğuna işaret etmiştir.

Çalışan ve yöneticilerin, uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına yönelik görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, ortak görüşler olduğu gibi, pozisyonları gereği farklı görüşlere de sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanlar, esnek çalışma saatlerini, yola harcadıkları zamanın kendilerine kalmasını, şehir dışında çalışabilmelerini ve ekstra ödenek almalarını avantaj olarak görürken, yöneticiler bunların yanı sıra işe odaklanmanın yükselmesini, farklı bölgelerden çalışanların istihdamını, iş-yaşam dengesini kurmayı ve ofis masraflarından kurtulmayı avantaj olarak görmektedirler. Uzaktan çalışmanın dezavantajlarının başında her iki pozisyon için de asosyal oluş ve motivasyon düşüklüğü gelmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler, çalışanların eğitiminin zorluğuna ve örgütsel bağlılığın düşmesine vurgu yapmışlardır.

4.3.3 Uzaktan çalışma memnuniyeti. Uzaktan çalışma modelinden gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler oldukça memnun kalmışlardır. 12 katılımcının tamamı, uzaktan çalışmaya devam etmek istediğini söylemiştir. Ancak bazı katılımcılar özellikle hibrit çalışmanın daha faydalı olduğuna vurgu yapmışlardır:

“Hibrit olarak çalışmaya devam etmek isterim. Uzaktan çalışmanın da işten çalışmanın da avantajlarını yaşayabilmek için” (BŞ-yönetici)

“Hibrit çalışmanın daha etkili olacağını düşünüyorum” (ÖG-yönetici)

“Ben uzaktan çalışmaya devam etmek isterim genel olarak memnun olduğum için fakat hibrit sisteme de karşı değilim. Hibrit sistem daha mantıklı geliyor. Arada ofise gidip gelmek, orada çalışmak insana iyi gelebilir.” (SA - çalışan)

“Uzaktan çalışmaya kısmen devam etmek isterim. Uzaktan çalışma sistemini faydalı buluyorum ama hibrit çalışma sisteminin çalışanlar açısından daha uygun olacağını

düşünüyorum. Şirkette geçirilecek zamanın çalışan etkileşimi ve şirket atmosferi açısından faydalı olduğunu, uzaktan çalışma sisteminde ise esnek çalışma saatleri ve zaman faktörünün öne çıkmasında dolayı hibrit sistemi destekliyorum.” (EMÖ - çalışan)

yorumlarından, yöneticiler ve çalışanların hibrit çalışmayı, hem yüz yüze çalışmanın hem de uzaktan çalışma modelinin avantajlarından birlikte faydalanmak için tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

4.4 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Hangi Tür Algıları (İş Memnuniyeti, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Performans, Mesleki Stres vs.) Ne Şekilde Değişmiştir?

4.4.1 Çalışan görüşleri. Çalışanlar, pandemide uzaktan çalışma sürecinde çeşitli algılarında değişimler olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bazen yüz yüze daha rahat sorup ulaşabileceğiniz bilgilere çevrimiçi sistemde ulaşmak daha zor olabiliyor. Bu da insanda strese yol açabiliyor.” (SA)

şeklindeki yorum, bilgi alışverişinin uzaktan çalışma modelinde zorlaşmasına bağlı olarak kişide stresi artırdığına işaret etmektedir. Aynı katılımcı, iş memnuniyeti ve motivasyonunda herhangi bir değişim olmadığını söylemiştir.

Katılımcılardan performans değişimine yönelik algı değişimi yaşayanlar olmuştur. Bir katılımcı çalıştığı işte görece yeni olduğundan ve uzaktan çalışmanın grup etkileşimini düşürdüğünden dolayı performansının negatif yönde etkilendiğini düşünürken başka bir katılımcı;

“Ofis ortamında istemsiz de olsa dikkat dağınık durumların daha fazla oluşmasına bağlı olarak uzaktan çalışırken işime daha odaklı çalışabildim.” (DP)

şeklindeki yorumuyla, işine daha iyi odaklandığını vurgulamıştır. Aynı katılımcı kişisel ve mesleki gelişimime katkıda bulunacak daha fazla eğitime ve etkinliğe çevrimiçi olarak katılabilme fırsatı bulduğunu da ifade etmiştir. EY kod adlı katılımcı da benzer olarak, performansının yükseldiğini, evden çok daha verimli çalıştığını fark ettiğini ve her şeyi daha rahat planlayabildiğini söylemiştir. Bunun gibi olumlu algı değişimleri yanı sıra, pandemi sırasında algılarının olumsuz yönde değiştiğini ifade eden katılımcılar da söz konusudur.

“İş memnuniyetim zaten yoktu. Pandemi döneminde ise tamamen yıkıldı. İş yerim pandemi sürecinde ve ülke ekonomisindeki çöküşte beni koruyamadı. Kariyerim, tecrübem ve geçirdiğim süreye rağmen piyasanın en dibindeki çalışan muamelesi gördüm. Bu geride kalmışlık ve piyasadaki artan rekabet, benim için çok yorucu ve yıpratıcı oldu.” (EK)

EK kod adlı katılımcı, pandemiden önce de işinden memnun olmadığını ve pandeminin olumsuz şartlarına bağlı olarak uzaktan çalışma sırasında daha çok yıprandığını belirtmiştir. EMÖ kod adlı katılımcı ise değişen algılarına ilişkin;

“Zaman zaman iş ortamı atmosferinden uzak kaldığımdan dolayı motivasyon kaybı yaşadım..... Uzaktan çalışma sırasında kendimde iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve mesleki stres konularında kayda değer bir değişim gözlemlemedim.” (EMÖ)

şeklinde görüş bildirmiştir. Benzer olarak başka bir katılımcı da motivasyonun uzaktan çalışma sırasında daha çabuk düştüğünü, işe gittiklerinde sohbetlerinin işle ilgili olduğunu, dışarıda ise işle ilgili sohbet yapamamalarının, onları daha farklı alanlara yönlendirdiğini söylemiştir.

4.4.2 Yönetici görüşleri. Yöneticilerin pandemide uzaktan çalışmaları sırasında değişen algılarına bakıldığında, çalışanlara göre daha fazla görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerden iş hayatına yeni başlayanların uzaktan çalışma sırasında performanslarının, yüz yüze çalışma dönemlerinde işe yeni başlayanlara nazaran daha düşük olduğunu deneyimleyenler olmuştur. Ancak kendi performans değişimi ile ilgili yorum yapan tüm katılımcılar, performanslarının arttığını söylemişlerdir. Bir katılımcı;

“Performans genel olarak arttı fakat çalışma süreleri de arttı.” (EM)

Sözleriyle performans artışında çalışma süresinin artmasının etkili olduğuna vurgu yapmıştır. Aynı katılımcı;

“Örgütsel bağlılık genellikle azaldı, işe olan aidiyet duygusu ve iş ekibiyle sosyalleşme imkânlarının azalması bunu tetikledi.” (EM)

yorumunu yaparak çalışanların genel olarak sosyalleşmelerinin azalmasına bağlı olarak iş ortamına bağlılıklarının düştüğünü belirtmiştir. Benzer şekilde BŞ kod adlı katılımcı;

“Bence uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık azalıyor. “İş yerindeki ailem” kavramı zayıflıyor ve çalışan-işveren ilişkisi rahatsız edici şekilde materyalist bir alana kayıyor”

şeklindeki ifadesiyle, örgütsel bağlılığın azaldığına vurgu yapmıştır. AS koda adlı katılımcı ise örgütsel bağlılığın azalmasını yüz yüze iletişim avantajlarından yoksun kalmaya bağlamıştır. Algısal değişim yaşandığını öne süren katılımcıların yanı sıra, hiçbir değişim yaşamadığını iddia eden yöneticiler de mevcuttur. Nitekim bir katılımcı;

“Şirketimizin iş akışı uzaktan çalışma ile örtüştüğünden dolayı normal iş yaşantısında bir algı değişikliği yaşanmadı” (AŞ)

sözleriyle, dijital dönüşüme şirketlerinin zaten çok uyumlu olmasına bağlı olarak, pandemideki uzaktan çalışma sırasında herhangi bir algısal değişim yaşanmadığını öne sürmüştür.

Değişen çalışan algısına yönelik katılımcılara yöneltilen soruya bir katılımcı, hibrit çalışmaya vurgu yaparak cevap vermiş ve iş memnuniyetinin hibrit çalışmayla arttığını iddia etmiştir. Motivasyonla ilgili olarak ise uzaktan çalışma sürecinin başıyla daha sonraki hibrit çalışma sırasında yaşadığı algısal değişimi, başka bir katılımcı olan BŞ şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Evlere ilk kapanma döneminde adrenalin ve belki de korku ile motivasyonum çok yüksekti. Ancak sonradan sürekli evden çalışma yapsaydım motivasyonum düşerdi.”
(BŞ)

İnsan Kaynakları müdürü olan ÖG, işinin odağında insanlarla etkileşim olduğu ve onlarla yüz yüze etkileşim kuramamasının motivasyonunu düşürdüğünü dile getirmiştir.

Çalışanların ve yöneticilerin pandemideki uzaktan çalışma sırasında yaşadıkları algısal değişimler birlikte ele alındığında, çalışanlardan kimileri performanslarının arttığını söylerken, kimileri düştüğünü söylemiştir. İş stresinin arttığını söyleyenlerin yanı sıra, bu noktada değişim yaşamadığını ifade edenler de olmuştur. Bir katılımcı kişisel gelişim için online eğitim fırsatlarını uzaktan çalışma sırasında elde ettiğini öne sürmüştür. İş memnuniyeti azalan bir çalışan, öncesinde de iş memnuniyetinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar genel olarak iş ortamından uzakta bulunmalarının motivasyonlarını düşürdüğünü iddia etmişlerdir. Yöneticilerin ise örgütsel bağlılık ve performans algısına dair söylemleri daha çok çalışanlara yöneliktir ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının uzaktan çalışma sırasında düştüğü iddia edilmiştir. Bununla birlikte işe yeni başlayan çalışanların performanslarından memnun olmadıklarını dile getirmişlerdir. Yöneticiler kendi performanslarının arttığını söylerken, bir yönetici bunu çalışma saatlerinin artışına

bağlamıştır. İş memnuniyetinin arttığını söyleyenler olduğu gibi, bir katılımcı da bu algının hibrit çalışmayla daha da artacağını öne sürmüştür.



Bölüm 5

Sonuç ve Tartışmalar

Pandemi sırasında uzaktan çalışma modeliyle iş yapan çalışan ve yöneticilerin, iş yerlerinin dijital dönüşümüne dair görüşleriyle birlikte, uzaktan çalışma sırasında algılarında meydana gelen değişimlerinin ortaya konulduğu bu araştırmada, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çoğu şirketin, pandemiye yönelik herhangi bir bilişim teknolojileri hazırlığı olmamasına rağmen, şirketlerin dijital altyapıya sahip olması, birçok kuruluşun pandemiye yanıt verme yeteneğine yardımcı olmuştur. Papagiannidis, Harris ve Morton (2020: 2), pandeminin, dijital değişime karşı önceki direnci azaltarak, hâlihazırdaki dijital araçların kullanımını teşvik ettiğini iddia etmektedir. Mobil bilgi işlem, evden çalışmanın en kritik bileşenidir ve tüm çalışanlarının laptop ile evden çalışabildiği esnek çalışmaya geçmiş olan kuruluşların, pandemi kriziyle daha iyi başa çıktıkları iddia edilmektedir (Papagiannidis, Harris ve Morton, 2020: 2). Ting ve diğerleri (2020: 459) de 2020'de meydana gelen Covid-19 pandemisinde, zamanında dijital dönüşümü gerçekleştiren şirketlerin başarısının, kuruluşların ve hükümetlerin dijital dönüşüm için kabulünü artıracaklarını öne sürmüşlerdir. Bu araştırmada katılımcılar, genel olarak şirketlerinin dijital dönüşümünün, pandemi döneminde büyük bir değişime uğramadığı ancak zaten hazırda bulunan, belli zamanlarda kullanımda olan araçların daha sık ve aktif olarak kullanılmaya başlandığını öne sürmüşlerdir. Bazı katılımcılar ise pandemide uzaktan çalışma sırasında daha farklı sistem ve araçları kullanmaya başladıklarını söylemişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya dâhil edilen tüm şirketlerin, her ne kadar pandemi riskini göz önünde bulundurarak açık planlama yapmamış olsalar da, pandemide çok kritik öneme sahip olan uzaktan çalışma modeline, sahip oldukları dijital araçları sayesinde hazır oldukları anlaşılmaktadır. Ancak bu araçların aktif kullanımının pandemi sırasında gerçekleştiği ve yeni araçların da kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çoğu kuruluşun pandemiden önce de VPN'lere (Virtual Private Network) sahip olduğu bilinmektedir (Abhijith ve Senthilvadivu, 2020: 156). Ancak burada önemli olan husus, VPN çözümünün ölçeklenebilirliği ve ana bilgisayar veri merkezine bant

genişliğidir. Benzer şekilde, masaüstü bilgisayarların ve kurumsal uygulamaların web üzerinden yayınlanabildiği ve dizüstü bilgisayarlardan, ev masaüstlerinden veya tabletlerden erişilebildiği Citrix/Terminal hizmetleri, çalışanların kurumsal uygulamalarına sorunsuz bir şekilde bağlanmasını mümkün kılmıştır. Bu tür teknolojilerin kullanımları pandemi ile ilgili olmasa da pandemi sırasında büyük fayda sağlamıştır. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, özellikle VPN, Cisco Webex, Zoom gibi uygulamalara zaten sahip oldukları ve dolayısıyla dijital dönüşüme adapte şirketlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Pandeminin dijital dönüşüme sunduğu avantaj ve dezavantajlara ilişkin olarak tüm katılımcılar, pandeminin, dijital dönüşümü hızlandırdığı ve çalışanların dijital araçlara adaptasyonunu sağlaması açısından avantajları olduğunu düşünmektedirler. 2020 yılının sonlarına doğru, Covid-19'un yol açtığı büyük kriz, dünya ölçeğinde toplumsal hayatta güçlü bozulmalara yol açarak ülkeleri dijital teknoloji uygulamalarını hızlandıran bir döneme girmeye zorlamıştır (Karabağ, 2020: 2). Pandemiden önce, bazı kuruluşlar dijital dönüşümün önemini anlamış ve kurumsal yönlerini iyileştirmek için birtakım stratejileri izlemişlerdir. Ancak bu stratejilerin uygulanması çoğunlukla yavaş olmuştur. Altyapı yatırımlarının yüksek maliyeti nedeniyle, dijital liderliği yönetmek oldukça zordur (Scott, 2020). Covid-19'un ortaya çıkması dijital dönüşümü tereddütsüz bir mesele haline getirmiştir (Lesser ve Reeves, 2020). Bu aynı zamanda liderler ve hükümetler için de önemli bir uyarıdır. Özellikle kamu sektöründe gerçekleşen dijital dönüşüm, vatandaşlara daha iyi hizmet vermenin yollarını geliştirmeye önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (OECD, 2018). Pandemiyle birlikte dijital dönüşüm artık tüm kamu ve özel kuruluşlar için zorunlu bir strateji haline geldi ve kuruluşların yanı sıra hükümetlerin de dijital dönüşüme hazır olma durumunu ortaya koydu. Bu araştırmaya katılım gösterenler de çok ağır işleyen devlet işlerinin dahi pandemi sırasındaki dijital dönüşümle birlikte hızlandığını, hatta 10 yılda gerçekleştirilebilecek projelerin dahi birkaç ay içerisinde gerçekleştiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Piatnytska, Hryhorenko ve Zhukovska'nın (2021: 8) yaptıkları anket çalışmasının sonucuna göre, pandemi sırasında insanlar

- 1) Duruma bakmaksızın sorunları geliştirebilen ve çözmeye çalışan,
- 2) Fırsatlardan faydalanabilen ancak tehditlere direnemeyen ve sorunları çözemeyen,
- 3) Covid-19 krizinde yapıcı kararlar alamayan ve yaratıcı düşüneyemeyen,

olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. Aynı araştırmada ilk grubun sayısının en büyük, üçüncü grubun sayısının ise en küçük olduğu iddia edilmiştir. Pandemi sırasında kendini geliştirmeye yönelmiş olan çalışanlar olduğu gibi, yüz yüze etkileşimle öğrenmeyi başaran kişilerin kendilerini geliştiremedikleri de bilinmektedir (Piatnytska, Hryhorenko ve Zhukovska, 2021: 7). Bu araştırmaya katılım gösteren yöneticiler, pandeminin dijital dönüşüme olumsuz etkisinin olmadığını düşünürken, çalışanlar, pandemide hız kazanan dijitalleşmeyle iş ortamından uzak kalmalarına bağlı olarak işlerine yönelik yeni bilgiler edinmede zorluklar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Ancak katılımcılardan, esnek çalışmanın sunduğu zaman kazanma fırsatından yararlanıp çevrimiçi eğitimlere katılarak kendilerini geliştirenler de mevcuttur. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçlarının, literatürle bağdaştığı söylenebilir.

Bao ve diğerleri (2022: 12-13) çalışmalarında, pandemi sırasında evden çalışanların yaklaşık %85'inin üretkenliğinin değişmediği, %15'inin ise bazılarının daha üretken, bazılarının ise daha az üretken olduğunu bildirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmada ise yöneticiler, performanslarının çalışma saatlerinin de artmasına bağlı olarak arttığını vurgulamışlardır. Bao ve diğerleri (2022: 12-13) ayrıca, mühendisler için evden çalışmanın heyecan ve enerji verici olduğu, kendilerini rahatsız eden etkenlerin azalmasına bağlı olarak odaklanmalarının arttığı, yol masraflarının düştüğü ve zamandan tasarruf ettikleri ile iş-yaşam dengesinin çalışanlar için iyileştiği sonucuna varmışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre ise çalışanlar, uzaktan çalışmada kendilerine sunulan esnek çalışma fırsatını, yola harcadıkları zamanın kendilerine kalmasını, şehir dışında çalışabilmelerini ve ekstra ödenek almalarını avantaj olarak görürken, yöneticiler bunların yanı sıra işe odaklanmanın yükselmesini, farklı bölgelerden çalışanların istihdamını, iş-yaşam dengesini kurmayı ve ofis masraflarından kurtulmayı avantaj olarak görmektedirler.

Ford ve diğerleri (2021: 3) mühendislerle yaptıkları çalışmalarında pandemide uzaktan çalışanların verimliliğin sabit veya biraz iyileşmiş olarak ölçüldüğünü, bazı mühendislerin başlangıçta başarılı ve daha üretken olduklarını bildirdiklerini, bazılarının ise önemli zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını ifade ettiklerini dile getirmişlerdir. Bunun yanı sıra araştırmada; program esnekliği, aile üyelerine yakınlık ve iş için daha fazla zaman gibi faktörler açısından da mühendislerin ikiye bölündüğü, kimilerinin bunları bir avantaj olarak görürken, kimilerinin bu faktörlerin zor yanlarının olduğunu düşündüğü öne sürülmüştür.

Aynı araştırmada elde edilen verilerden, mühendislerin çeşitli deneyimleri ve karşılaşılabileceği zorlukları dikkate alınarak uzaktan çalışmanın ve hibrit bir modelin parçası olarak evden çalışan mühendislerin desteklemesi için makul uygulamaların geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise uzaktan çalışma modelinden gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler oldukça memnun kalmışlardır. Bazı katılımcılar ise özellikle hibrit çalışmanın daha faydalı olduğunu söylemişlerdir. Bu sebeple Türkiye’de telekomünikasyon şirketlerinin hibrit çalışmayı desteklemesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmanın katılımcılarına göre uzaktan çalışmanın dezavantajlarının başında, her iki pozisyon için de asosyal oluş ve motivasyon düşüklüğü gelmektedir. Fonner (2015: 4), e-postalar ya da başka çevrimiçi araçlarla gerçekleşen yalın iletişimin, iş için işlevsel sayılabilecek bilgi alışverişine izin verse de, insanlar arasındaki sosyal alışverişin daha zengin etkileşim biçimleri aracılığıyla gerçekleşebileceğini öne sürmüştür. Bu sebeple pandemide yüz yüze etkileşimden yoksun olan uzaktan çalışanların asosyal olmaları olağan bir durumdur denilebilir. Bunun yanı sıra bu araştırmada yöneticiler, çalışanların eğitiminin zorluğuna ve örgütsel bağlılığın düşmesine vurgu yapmışlardır. Bao ve diğerleri (2022: 12-13), düşük üretkenliğe sahip mühendislerin evlerine yönelik daha fazla taleplerde bulundukları ve öz disiplin ihtiyacının arttığını öne sürerken, pandemide meslektaşlarıyla iş birliklerini azalttıklarını bulmuşlardır. Ancak uzaktan çalışma ile yüz yüze çalışma arasında fark görmeyen mühendisler, işlerini tamamlama konusunda hiçbir engel yaşamamışlar, çevrimiçi zamanlama araçlarını kullanarak programlarını takip edebilmişler ve konferans araçlarının ekran paylaşımı için güçlü ve etkili olduğuna şahit olmuşlardır.

Araştırmaya katılanların pandemi sürecindeki uzaktan çalışma sırasında değişen algılarına bakıldığında, kimileri performanslarının ve iş memnuniyetinin arttığını söylerken, kimileri düştüğünü söylemiştir. Toskana ve Zappala (2020: 1) sosyal izolasyonun uzaktan çalışma memnuniyeti üzerindeki dolaylı etkisinin virüsle ilgili endişeye bağlı olduğunu bulmuşlardır. Bu sebeple, bu araştırmanın katılımcılarının iş memnuniyetlerinin neye göre artıp neye göre azaldığını tespit etmek için daha detaylı araştırmalara ihtiyaç vardır. Araştırmada ayrıca katılanlarından iş stresinin arttığını söyleyenler olduğu gibi, buna yönelik değişim yaşamadığını ifade edenler de olmuştur. Pandemi, insanları sosyal tecrit ve dolayısıyla daha yüksek yalnızlık seviyelerine maruz bırakmıştır. Bu durum azalan iş tatmini ve performansı ve ayrıca stres artışı ile ilişkili olabilir (Galanti vd., 2021: 427).

Kulikowski, Przytuła ve Sułkowski (2021: 1) çalışmalarında, uzaktan çalışmanın, akademisyenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği, bu nedenle uzaktan çalışma sırasında, motive edici iş potansiyellerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmada da katılımcıların, motivasyonlarını, pandemi sırasında zinde tutmakta zorlandıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla akademisyenler gibi mühendislerin de uzaktan çalışma gerçekleştirdikleri sırada motivasyonlarını artırıcı uygulamalara ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Szyszkowski (2020) 387 katılımcıyla gerçekleştirdiği nicel çalışmada, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığı değiştirmediğini bulmuştur. Bu araştırmada ise yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarında düşüş gözlemlediklerini dile getirmişlerdir. Şirket yöneticilerinin gözlemlerine bağlı olarak sundukları bu görüş, kendi şirketlerindeki çalışanlara yönelik bir durum olabilir.

Bu araştırmadan elde edilen tüm sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Katılımcıların görüşleri bütünsel olarak ele alındığında, hibrit çalışma sisteminin, uzaktan çalışma ve yüz yüze çalışmanın avantajlarını taşımasından dolayı, çalışanların performanslarını, motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini, örgütsel bağlılıklarını artırmaya katkı sağlayacağı, iş stresini ise azaltacağı sonucuna varılmıştır. Bu sebeple şirketlerin bundan sonraki süreçte hibrit çalışmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirmeleri oldukça önemlidir.
2. Bu araştırmada katılımcılar iş memnuniyeti, motivasyon, örgütsel bağlılık, performans, mesleki stres gibi algılara değinmişlerdir. Özellikle öz yeterlik, iyimserlik, dayanıklılık, kararlılık gibi algıların, uzaktan çalışmanın karmaşık gerçekliği ve çalışanların refahı ve sağlığı açısından sonuçları hakkında araştırılması gereken çok şey vardır. Bu sebeple bu konuyla ilgili kişisel ve ekip düzeyinde gerçekleştirilecek gelecekteki çalışmalar önemli ufuklar açabilir.
3. Kuruluşlar, çalışanların zaman yönetimi becerilerini desteklemelidir.
4. Katılımcılar, uzaktan çalışma sırasında motivasyonlarının düştüğünü ifade etmişlerdir. Bu sebeple motivasyonlarını artırıcı uygulamalara ihtiyaç vardır.
5. Uzaktan çalışma sırasında zamandan tasarruf yapıldığı tüm katılımcıların ortak görüşüdür. Bu sebeple özellikle büyük şehirler için uzaktan çalışma modeli uygun görünmektedir. Ancak dijital araçların kullanımında yaşanan aksaklıkların minimize

edilmesi hatta ileriki zamanlarda sıfıra çekilmesinin motivasyonu artıracakı düşünölmektedir.

6. Uzaktan çalışma sırasında sürekli olarak erişilebilir olmak kimi katılımcılar için avantajken kimileri için uzaktan çalışmanın dezavantajı olarak öne sürölmüştür. Bu sebeple yöneticilerin mesai saatlerini gözetmeleri ve çalışanlara zaman alanı bırakmalarının iş stresini azaltacakı düşünölmektedir.
7. Son olarak bu araştırma telekomünikasyon sektöründe yapılmış olup farklı sektörlerde yapıldığında veya farklı yaş gruplarına uygulandığında farklı sonuçlar elde edilebileceğı düşünölmektedir. Sonuçları bu sektör düzeyinde değeriendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adeni, S. (2020). Why You Need To Accelerate Your Digital Transformation Right Now. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/06/18/why-you-need-to-accelerate-your-digital-transformation-right-now/?sh=c6b66541a777> adresinden 23 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Akkaya, B. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde sağlık kurumu yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 943-960.
- Almıaçık, E., Of, M., Balkaş, J. vd. (2021). Pandemi sürecinde üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve umutsuzluklarının kariyer geleceği algısı üzerindeki etkileri. *BMIJ*, 9(1), 248-266.
- Andriole, S.J. (2017). Five myths about digital transformation. *MIT Sloan Manage. Rev.* 58 (3), 20–22.
- Balakrishnan, R. & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Strategic Change*, 29, 531-541.
- Başol, O. & Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 755-776.
- Becker, M., Cardazzi, A. & McGurk, Z. (2022). Employee satisfaction and stock returns during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 33, 100603.
- Bekkhus, R. (2016). *Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL*. Digital Innovation, Technology, and Strategy Conference, Dublin, Ireland.
- Berghaus, S. & Back, A. (2017). *Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: activities and approaches*. International Conference of Information Systems, Seoul, South Korea.
- Burnford, J. (2019). Flexible working: the way of the future. *Forbes Women*. <https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/05/28/flexible-working-the-way-of-the-future/?sh=3cd105864874> adresinden 7 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.

- Chanias, S. (2017). Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. İçinde: *European Conference of Information Systems, Guimaraes*, Portugal, ss. 16–31.
- Chancellor of the Exchequer (2008). Financial stability and depositor protection: Strengthening the framework. London
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/243413/7308.pdf adresinden 8 Mart tarihinde erişilmiştir.
- Chou, S. (2019). The fourth industrial revolution: Digital fusion with internet of things. *Journal of International Affairs*, 72(1), 107-120.
- Clohessy, T., Acton, T. & Morgan, L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on ICT service providers' strategies. İçinde: *Bled eConference, Bled, Slovenia*, ss. 111–126.
- Çiftçi, G. E., & Demirer, M. C. (2022). Covid-19 Pandemi sürecinde esnek çalışma uygulamalarının mutluluk ve performansa etkisi. 8. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 301-308.
- Dash, D., Farooq, R., Panda, J. S. & Sandhyavani, K V. (2019). Internet of Things (IoT): The New Paradigm of HRM and Skill Development in the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). *IUP Journal of Information Technology; Hyderabad*, 15(4), 7-30.
- Davison, R. M. (2020). The transformative potential of disruptions: A viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55(102149), 1-4.
- Demirkan, H., Spohrer, J.C. & Welser, J.J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IT Prof.* 18(6), 14–18.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative science quarterly*, 426-448.
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 88, 123-134.
- Dwivedia, Y. K., Hughesa, D. L., Coombsb, C., Constantiouc, I. vd. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 5(102211), 1-20.

- Elliott, T. (2017, 3 Ekim). Digital Transformation Is About How, Not What. <https://news.sap.com/2017/10/digital-transformation-is-about-how-not-what/> adresinden 24 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Ertürk, Y. E., Ayanoglu, F. & Uslu, Y. D. (2022). Esnek çalışma ve Covid 19 döneminde uzaktan çalışanların kontrolü. 8. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 124-134.
- Firestone, S. (2020). *Biblical Principles of Crisis Leadership: The Role of Spirituality in Organizational Response*. Palgrave, Macmillan.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185, 1-3
- Fosslien, L & West, D. M. (2020, April 29). How to Combat Zoom Fatigue. <https://bond.edu.au/nz/files/4829/How%20to%20Combat%20Zoom%20Fatigue.pdf> adresinden 7 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Gajić, J. & Đorđević, A. (2021). *Digital communication and connectivity in overcoming the wider effect of the pandemic crisis*. Marketing and Management Scientific Konferansı, ss. 76-81.
- Galbi, D. A. (1994). Child labor and the division of labor in the early english cotton mills. *Journal of Population Economics*, 10 (4), 357–375.
- Gordon, R. J. (2000). Does the “New Economy” Measure up to the Great Inventions of the Past? *Journal of Economic Perspectives*, 14(2), 49–74.
- Gorlick, A. (2020, March 30). The Productivity Pitfalls of Working from Home in the Age of COVID-19. <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-Covid-19/> adresinden 7 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Ha, W.G. & Choi, N.H. (2015). *The 4th Industrial Revolution*. Seoul: Contentshada, December (Korean).
- Haffke, I., Kalgovas, B.J. & Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an organization’s digital transformation. İçinde: *International Conference of Information Systems*, Dublin, Ireland.

- Haradhan, M. (2019). The First Industrial Revolution: Creation of a New Global Human Era. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 377-387.
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. İçinde: *Americas Conference of Information Systems*, Boston, MA.
- Heilig, L., Schwarze, S. & Voss, S. (2017). An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports. İçinde: *Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa Beach, HI, ss. 1341–1350.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: toward future-proof middle managers. *Sustainability*, 14(687), 1-18.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quart. Execut.* 15(2), 123–139.
- Hickman, A. (2019). *Workplace isolation occurring in remote workers*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Walden University.
- Hinshaw, J., & Stearns, P. N. (2014). *Industrialization in the Modern World: From the Industrial Revolution to the Internet*. Volume 1: A – P. Santa Barbara, California – Denver, Colorado – Oxford, England.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F.K., Keshavarzi, S., Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Saf Health Work* 8(1), 67–71.
- Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I. & Böhmman, T. (2017). Increasing the agility of IT delivery: five types of bimodal IT organization. İçinde: *Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa Beach, HI, ss. 5420–5429.
- Horlacher, A., Klarner, P. & Hess, T. (2016). Crossing boundaries: organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. İçinde: *Americas Conference of Information Systems*, San Diego, CA.
- Jackson, M. (2020). COVID-19 – OECD compare exchange traffic between countries. <https://www.ispreview.co.uk/index.php/2020/04/Covid-19-oecd-compare-exchange-traffic-between-countries.html> adresinden 9 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.

- Janicke, M. & Jacob, K. (2013). A third industrial revolution. İçinde, edt Bernd Siebenhu"ner, Marlen Arnold, Klaus Eisenack, Klaus Jacob, *Long-Term Governance for Social-Ecological Change*, s. 47-70. Routledge, London and New York.
- Jerath K.S. (2021). Chapter6 - The First and Second Industrial Revolution. İçinde: Science, Technology and Modernity, ss. 103-118.
- Jevons, H. S. (1931). The Second Industrial Revolution. *The Economic Journal*, 41(161), 1-19.
- Jiang, X., Niu, Y., Li, X., Li, L.vd. (2020). Is a 14-day quarantine period optimal for effectively controlling coronavirus disease 2019 (COVID19)? *Medrxiv Prepr.* 1–12.
- Juchnowicz, M. & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12(293), 1-13.
- Kane, G.C. (2017). Digital maturity, not digital transformation. <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digitaltransformation/> adresinden 24 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Karabağ, S. F. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 1-6
- Karagiannaki, A., Vergados, G. & Fouskas, K. (2017). The impact of digital transformation in the financial services industry: Insights from an open innovation initiative in fintech in Greece. İçinde: *Mediterranean Conference of Information Systems*, Genoa, Italy.
- Kelliher, C. & de Menezes, L. M. (2019). Flexible Working in Organisations: A Research Overview. Routledge Focus.
- Kıvanç, S. & Sığrı, Ü. (2022). Esnek çalışma ve Covid 19 döneminde uzaktan çalışanların kontrolü. 8. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 100-113.
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. İçinde G. Oswald, & M. Kleinemeier, *Shaping the digital enterprise* (ss. 69-91). Cham: Springer.
- Korchagina, E., Kalinina, O., Burova, A. & Ostroskaya, N. (2020). Main logistics digitalization features for business. *ESR Web of Conferences* 164, 10023.

- Küçükkalay, A. M. (1997). Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(Güz), 51-68.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C. vd. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Bus. Inform. Syst. Eng.* 59(4), 301–308.
- Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J.Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Inform. Syst. J.* 1–29.
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S. & Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. İçinde: *Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Beach*, ss. 3926–3935.
- Luo, Y. (2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*, 30(2), 1-8.
- Majchrzak, A., Markus, M.L. & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation: lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. *MIS Quart.* 40(2), 267–277.
- Mandviwalla, M., & Flanagan, R. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359-375.
- Mansur, F. & Uysal, D. (2021). COVID-19 pandemi sürecinde hemşirelerin etik ve alturistik liderlik algısı. *Usaysad Dergi*, 7(2), 329-344.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Bus. Inform. Syst. Eng.* 57(5), 339–343.
- McKeever, V. (2020, Nisan). Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many. <https://www.cnn.com/2020/03/30/coronavirus-lockdowns-are-making-the-working-day-longer-for-many.html> adresinden 7 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Mohajan, H. K. (2020). The Second Industrial Revolution has Brought Modern Social and Economic Developments. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 1-14.
- Mokyr, J. (1998). The second industrial revolution, 1870-1914. *Storia dell'economia Mondiale*. <https://faculty.wcas.northwestern.edu/~jmokyr/castronovo.pdf>
- Moon, Y. & Seol, S. S. (2017). Evaluation of the Theory of the 4th Industrial Revolution. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 6(3), 245-261.

- Morakanyane, R., Grace, A.A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature. İçinde: *Bled e-Conference, Bled, Slovenia*, ss. 427–444.
- Mowery, D. C. (2008). Plus ca change: Industrial R&D in the “third industrial revolution.” *Industrial and Corporate Change*, 18(1), 1–50.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875.
- Nayal, P., Pandey, N. & Paul, J. (2020). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *The journal of consumer affairs*, 1-32.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82
- Nwankpa, J.K. & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: a firm performance perspective. İçinde: *International Conference of Information Systems*, Dublin, Ireland.
- OECD. (2020). The impact of the coronavirus (COVID-19) crisis on development finance. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134569-xn1go1i113&title=The-impact-of-the-coronavirus-\(COVID-19\)-crisis-on-development-finance](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134569-xn1go1i113&title=The-impact-of-the-coronavirus-(COVID-19)-crisis-on-development-finance) adresinden 07 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Okuyan, C. B. & Begen, M. A. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. *Perspect Psychiatr Care*, 58, 173–179
- OSHA. (2021). Protecting Workers: Guidance on Mitigating and Preventing the Spread of COVID-19 in the Workplace. <https://www.osha.gov/coronavirus/safework> adresinden 01 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- OWD. (2022). Cumulative confirmed COVID-19 deaths, excess mortality per million people. <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&uniformYAxis=0&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=Deaths+and+excess+mortality&Interval=Weekly&Relative+to+>

Population=true&Color+by+test+positivity=false&country=~OWID_WRL
adresinden 28 Şubat 2022 tarihinde erişildi.

- Özkavcı, E. (2021). *Dijital dönüşüm çağında İstanbul'da bulunan özel ağız ve diş sağlığı merkezlerinde dijital pazarlama kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Paavola, R., Hallikainen, P., Elbanna, A. (2017). Role of middle managers in modular digital transformation: The case of SERVU. İçinde: *European Conference of Information Systems*, Guimaraes, Portugal.
- Papagiannidis, S., Harris, J. & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 102166, 1-5.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R. & Kolbe, L. (2015). Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations. İçinde: *International Conference of Information Systems, Forth Worth, TX*
- Popkova, E. G., Ragulina, Y. V. & Bogoviz, A. V. (2018). Fundamental Differences of Transition to Industry 4.0 from Previous Industrial Revolutions. *Studies in Systems, Decision and Control*, 21–29.
- Pozdnyakova U.A., Golikov V.V., Peters I.A., Morozova I.A. (2019) Genesis of the Revolutionary Transition to Industry 4.0 in the 21st Century and Overview of Previous Industrial Revolutions. İçinde: Popkova E., Ragulina Y., Bogoviz A. (editörler) *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century. Studies in Systems, Decision and Control*, ss. 11-19, sayı 169. Springer, Cham.
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W., & Mangipudi, M. R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: An empirical analysis during Covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1-13.
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during Covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.

- Rahman, K. T. & Arif, Z. U. (2020). Working from home during the COVID-19 Pandemic: satisfaction, challenges, and productivity of employees. *International Journal of Trade & Commerce-IIARTC*, 9(2), 282-294.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *World conference on information systems and technologies* (ss. 411-421). Cham: Springer.
- Remane, G., Hanelt, A., Wiesboeck, F. & Kolbe, L. (2017). Digital maturity in traditional industries – an exploratory analysis. İçinde: *European Conference of Information Systems, Guimaraes, Portugal*, ss. 143–157.
- Routley, N. (2020, June 3). 6 Charts That Show What Employers And Employees Really Think About Remote Working. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-Covid19-remote-working-office-employees-employers> adresinden 7 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Said, R. M. & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 8791-8801.
- Sarier, Y. & Uysal, Ş. (2021). Öğretmen adaylarının COVID-19 pandemi sürecindeki “öğretmen” ve “öğrenci” kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(5), 606-642.
- Savić, D. (2020). Covid-19 and work from home: digital transformation of the workforce. *Grey Journal TGJ*, 16(2), 101-104
- Scikey MindMatch. (2020). 99.8% workforce in IT sector incapable of remote working: Study. <https://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/99-8pc-workforce-in-it-sector-incapable-of-remote-working-study/articleshow/75080948.cms?from=mdr> adresinden 10 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Sheth J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of business research*, 117, 280-283.
- Singh, A. & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quart. Exec.* 16(1), 1–17.
- Smil, V. (2006). *Transforming the Twentieth Century: Technical Innovations and Their Consequences*. Oxford University Press.

- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- Statista. (2021). Has the COVID-19 pandemic sped up digital transformation in your organisation? <https://www.statista.com/statistics/1200484/Covid-digital-transformation-process-industry/> adresinden 9 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Stirpe, L. & Zárraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems Always a Valuable Retention Tool? The Roles of Workforce Feminization and Flexible Work Arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128–136.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (77).
- Sutherland, E. (2020). The Fourth Industrial Revolution – The Case of South Africa, *Politikon*, 47(2), 233-252.
- Ting, D. S. W., Carin, L., Dzau, V. & Wong, T. Y. (2020). Digital technology and COVID-19. *Nature Medicine*, 459-461.
- Tunaley, P. (2018). *Samuel Slater & The Bootts: American Pioneers*. https://www.researchgate.net/publication/328203044_Samuel_Slater_The_Bootts_American_Pioneers
- Vatansever, Ç. & Sezer, M. (2021). Çalışma Mekanı Olarak Ev: Küresel Salgın Dönemi’nde Yaşam Denge Algısının Dışavurumu. *Border Crossing*, 11(2), 137-156.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> adresinden 25 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. (2011). Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations.   inde: *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, ss. 1–68.
- WHO. (2020). *Announces COVID-19 Outbreak a Pandemic*. <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-Covid->

- 19/news/news/2020/3/who-announces-Covid-19-outbreak-a-pandemic adresinden 25 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- WHO. (2022). Health and Well-Being. <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being> adresinden 27 Şubat 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2016). Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together. *Shaping the Digital Enterprise*, 109–120.
- Yıldırım, B. (2020). *İşletmelerde endüstri 4.0 dijital dönüşüm süreci ve çalışan motivasyonuna etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi.
- Yıldırım, S., & Gülşah, T. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Mobbing Sorunu: Evden Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 171-186.
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13207), 1-22.
- Yu, J. & Yu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13207), 1-22.