

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZKAN ŞAHİNOĞLU

KOCAELİ 2024

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZKAN ŞAHİNOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Öznur GÖKKAYA

KOCAELİ 2024

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Özkan ŞAHİNOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 02.02.2024/06

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Öznur GÖKKAYA

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2024

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince deneyimi ve bilgi birikimiyle yol gösteren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Öznur GÖKKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma aşkı, bitmeyen enerjisi ve yoğun çalışma temposu içerisinde bana her zaman desteğini sunan biricik eşim Dr. Ece ŞAHİNOĞLU'na teşekkür ederim.

Motivasyonumun düştüğü her anda sevimliliği ve gülücükleriyle çalışmama ortak olan canım oğlum Alp ŞAHİNOĞLU'na, ve her zorlukta yanımda olan annem Birsen ŞAHİNOĞLU'na ve babam Aydın ŞAHİNOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özkan ŞAHİNOĞLU

Muğla, 2024

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	iii
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. HİBRİT ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHÇESİ	4
1.1. HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİ.....	7
1.1.1. Çalışma Çevresi Esaslı Model	8
1.1.1.1. Uzaktan Çalışma Öncelikli (Remote First) Model.....	8
1.1.1.2. Ofis Öncelikli Model (Office First Model).....	9
1.1.2. Takvim Esaslı Model (Scheduling)	9
1.1.2.1. Bölünmüş Haftalık Model (Split Week)	10
1.1.2.2. Hafta Hafta Modeli (Week by Week).....	10
1.1.2.3. Vardiyalı Çalışma	11
1.1.2.4. Haftada 4 Gün Çalışma	11
1.1.3. Çalışan Esaslı Model	12
1.2. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNİN AVANTAJLARI	12
1.3. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNİN DEZAVANTAJLARI	14
2. STRES VE İŞ STRESİ KAVRAMI	17
2.1. STRESİN TANIMI	17
2.2. STRESİN BELİRTİLERİ	19
2.3. STRESİN KAYNAKLARI	21
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları	23
2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları	23
2.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları	23
2.4. İŞ STRESİ KAVRAMI.....	24
2.5. İŞ STRESİNİN NEDENLERİ.....	25

2.5.1. İş Stresinin Nedenleri ve Sonuçları.....	25
2.6. İŞ STRESİNİN ETKİLERİ.....	27
2.6.1. Bireysel Etkiler	28
2.6.1.1. Fizyolojik Etkiler	28
2.6.1.2. Psikolojik Etkiler	29
2.6.1.3. Davranışsal Etkiler	29
3. METODOLOJİ.....	32
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE SORULARI.....	32
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	34
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZİ.....	35
3.3.1. Araştırmanın Modeli.....	35
3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri.....	35
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	36
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	36
3.5.3. Hibrit Çalışma Ölçeği.....	36
3.5.4. İş Stresi Ölçeği	37
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	38
3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	38
4. BULGULAR.....	39
4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	39
4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BETİMSSEL ANALİZİ İLE KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	44
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ BULGULARI.....	50
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	70
ÖZGEÇMİŞ.....	74

ÖZET

Bu yüksek lisans tezi, hibrit çalışma modelleri ile işe bağlı stres arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi ve anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamındaki problem, hibrit çalışma modelinde görev yapan çalışanların iş stresi algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

COVID-19 salgını, çalışanların çoğunlukla hem uzaktan hem de geleneksel ofis ortamlarında çalışmasıyla hibrit çalışma düzenlemelerinin benimsenmesini hızlandırmıştır. Bu araştırma, uzaktan çalışma zorlukları, esneklik, performans ve verimlilik, iş-yaşam çatışması ve örgütsel güven, gibi hibrit bir çalışma ortamında işle ilgili strese katkıda bulunan çeşitli faktörleri araştırmaktadır.

Bu tez, kapsamlı bir literatür taraması ve anket yoluyla birincil veri toplayarak, hibrit çalışma modellerinin çalışanların stres düzeyleri üzerindeki etkisini anlayabilmeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, gelişen iş dünyasının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacak ve hem kuruluşlara hem de çalışanlara hibrit çalışma ortamlarında işle ilgili stresi azaltmak için pratik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hibrit çalışma modeli, stres, iş stresi, esnek çalışma

ABSTRACT

This master thesis aims to explore and understand the relationship between hybrid working models and work-related stress. The problem within the scope of the study is to examine the relationship between job stress perceptions of employees working in a hybrid working model.

The COVID-19 pandemic has accelerated the adoption of hybrid work arrangements, with employees often working both remotely and in traditional office environments. This research explores various factors that contribute to work-related stress in a hybrid work environment, including remote work challenges, performance and productivity, organizational trust, work-life conflict, and flexibility.

This thesis aims to understand the impact of hybrid work models on employees' stress levels by collecting primary data through a comprehensive literature review and surveys.

The findings of this research will contribute to a better understanding of the evolving business world and aim to provide practical recommendations for both organizations and employees to mitigate work-related stress in hybrid work settings.

Keywords: Hybrid work model, stress, work stress, flexible work

KISALTMALAR

BT: Bilgi Teknolojileri

COVID-19: Corona Virus Disease

ES: Esneklik

İYÇ: İş Yaşam Çatışması

ÖG: Örgütsel Güven

Ör: Örnek

PV: Performans ve Verimlilik

SPSS-26 : Statistical Package for the Social Sciences-26

TDK: Türk Dil Kurumu

TL: Türk Lirası

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgütlerde Örgütsel Stresi Doğuran Fiziksel Çevre Koşulları	24
Tablo 2 Araştırmanın Değişkenleri	35
Tablo 3 Araştırmanın Hipotezleri	35
Tablo 4 Hibrit Çalışma Durumu	39
Tablo 5 Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım	39
Tablo 6 Yaş Değişkenine Ait Dağılım	39
Tablo 7 Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım	40
Tablo 8 Medeni Duruma Ait Dağılım	40
Tablo 9 Sahip Olunan Çocuk Sayısına Ait Dağılım	40
Tablo 10 Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım	41
Tablo 11 Çalışılan Sektöre Ait Dağılım	41
Tablo 12 İşyerinde Sahip Olunan Unvana Ait Dağılım	41
Tablo 13 Katılımcıların Gelirlerine Göre Dağılımı	42
Tablo 14 Hibrit Çalışma Süresine Ait Dağılım	42
Tablo 15 En İdeal Hibrit Çalışma Modeline Ait Dağılım	43
Tablo 16 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	44
Tablo 17 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Katsayısı	49
Tablo 18 Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	50
Tablo 19 İş Stresinin Cinsiyete Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi	51
Tablo 20 İş Stresinin Medeni Duruma Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi	51
Tablo 21 İş Stresinin Çalışılan Sektöre Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi	51
Tablo 22 İş Stresinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	51
Tablo 23 İş Stresinin Hibrit Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	52
Tablo 24 İş Stresinin Gelir Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	52
Tablo 25 İş Stresinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	52
Tablo 26 İş Stresinin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	53
Tablo 27 İş Stresinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	53
Tablo 28 İş Stresinin Çalışılan Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi	53
Tablo 29 Hibrit Çalışmanın Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan Levene's Testi	54

Tablo 30 Hibrit Çalışmanın Çalışılan Sektöre Göre Ortalamalar Tablosu	54
Tablo 31 Hibrit Çalışmanın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti	
Amacıyla Yapılan Levene's Testi	55
Tablo 32 Hibrit Çalışmanın Cinsiyete Göre Ortalamalar Tablosu.....	55
Tablo 33 Hibrit Çalışmanın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin	
Tespiti Amacıyla Yapılan Levene's Testi	56
Tablo 34 Hibrit Çalışmanın Medeni Duruma Göre Ortalamalar Tablosu	56
Tablo 35 Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	56



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stresin Oluşumu	20
Şekil 2 Stres Kaynakları.....	22
Şekil 3 İş Stresinin Neden ve Sonuçları.....	25
Şekil 4 İş Stresinin Potansiyel Nedenleri	26
Şekil 5 Araştırmanın Modeli.....	35



GİRİŞ

2019 yılında tüm dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan koronavirüs pandemisiyle birlikte 2020 ve 2021 yılları içerisinde çalışanların büyük bir çoğunluğu tükenmişlik hissi ve yoğun stres yaşadığını beyan etmiş ve bu ağır iş yüküne sahip insanların verimliliğini ve üretkenliğini artırmak maksadıyla çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından uzaktan çalışma, hibrit çalışma, haftada 4 gün çalışma gibi esnekliği hedefleyen girişimler ön plana çıkmıştır.

Dünya çapında herkes için zorlu bir süreç olan koronavirüs salgını kişisel hayatın yanı sıra iş hayatını da değiştirerek yeniden şekillendirmiş ve bu yeni koşulların bazı olumlu etkileri olsa da, stres yaratarak daha olumsuz etkileri de olmuştur. Stres iş yerindeki refahı azaltabilmekte ve bu da ilave sağlık sorunlarına sebep olabilmektedir (Sonnentag & Fritz, 2007, s. 204).

Ayrıca hızla gelişen ve değişen teknoloji insan kaynakları kültürünü de insanı merkeze alan yenilikçi modelleri benimsemeye zorlamıştır. Pandemi öncesi kurumların çalışanlara sunduğu kariyer imkanları ve ekonomik faydalar konuşulurken günümüzde çalışan sağlığı ve çalışanı koruyucu çalışmalar da ön plana çıkmaya başlamıştır (Başaran & Ünal, 2021, s. 669).

Söz konusu girişimlere ek olarak iş yerinde geçirilen süreyle değerlendirilen çalışan performansı da günümüzde çalışanın çıktılarına göre değerlendirilmekte ve örgütle çalışan arasında oluşan güven kültürünün hem çalışanların hem de işverenlerin verimliliğine katkıda bulunmaktadır (CIPD, 2020, s. 9).

Uzaktan çalışmanın, çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan stresle başa çıkma (Hartig, Kylin, & Johansson, 2007), yorgunluk ve iş baskısı ile negatif ilişkili olduğunu değerlendiren çalışmalar (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012, s. 203) bulunmakla birlikte uzaktan çalışanların, hane halkının diğer üyelerinin evde kalması ve işin kendisiyle birlikte hane halkıyla da ilgilenmek zorunda kalmaları uzaktan çalışma ve algılanan iş stresi arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir. (Reyes, Carlier, & Oliva, 2021, s. 1-2)

Stres en kısa tabiriyle bireyin, tehdit edici çevresel faktörlere karşı göstermiş olduğu bir tepki olarak ifade edilmektedir (Küçük , 2016). İş yaşamında çalışanın performans düzeyini düşürdüğü gibi artırdığı durumlar da bulunan stres faktörü çalışanları ve işverenleri psikolojik, fizyolojik ve davranışsal açıdan büyük oranda etkilemektedir

İçinde yaşamış olduğumuz 21. yüzyılın en çok görülen problemlerinden birisi olan iş stresi, işin gerekleri ile kaynaklar ve yetenekler arasında uyumsuzluklar ortaya çıkarak meydana gelen ve bunun sonucunda zihinsel, fiziksel ve duygusal yıpranma/aşınma olarak ifade edilmektedir. (Ağat, 2018)

Bu kapsamda uzaktan çalışılan zamanlarda genel inanın, çalışanların yaşam kalitesini ve iş-yaşam dengesini iyileştirdiği yönünde olmasına rağmen literatürde bununla ilgili bir fikir birliğinin olmaması (Song & Gao, 2019), ev ile iş yeri arasındaki sınırları bulanıklaştırarak ve iş-aile çatışmalarını yoğunlaştırarak stresi artırabilmesi (Hardill & Green, 2003), hibrit çalışmanın da kusurları olmayan bir çalışma modeli olmaması çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Çalışmanın probleminden yola çıkarak çalışma içerisinde şu sorulara cevap aranmaktadır.

- Hibrit çalışma modeli ile görev yapan çalışanların iş performansı ve verimliliği ile görev yapan çalışanların arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modeli ile görev yapan çalışanların çalışma esnekliği ile algılanan iş stresi arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modeli ile görev yapan çalışanların örgütsel güven tutumu ile algılanan iş stresi arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modeli ile görev yapan çalışanların iş yaşam çatışması algısı ile algılanan iş stresi arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modeli ile algılanan iş stresi arasında kişilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık var mıdır?

Bu araştırma; hibrit çalışma tecrübesi olan çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiş ve hibrit çalışma sisteminin alt boyutları iş yaşam çatışması, esneklik, performans ve verimlilik ve örgütsel güven esas alınarak hibrit çalışanların iş stresi algılarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Ayrıca bu çalışma COVID-19 pandemisi sonrasında yeni çalışma modelleri arasında yer alan hibrit çalışmanın da strese yol açabilecek özelliklerinin olması ve hibrit çalışma modelinde stres kaynaklı ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hibrit çalışma modeli ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde stres ve iş stresi kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın önemi, kapsamı ve yöntemi ele alınarak, dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİBRİT ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Hibrit kavramı kelime anlamı olarak *iki farklı güç kaynağının bir arada bulunması* olarak adlandırılmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 2022) Söz konusu kavram iki farklı kaynağın bir arada bulunduğu, beraber yürütüldüğü her alanda kullanılabilir. Günümüzde özellikle otomotiv sanayisinde elektrikli motor ve klasik benzinli motoru bir arada barındıran araçlar için kullanılan bir ifade olsa da COVID-19'un yarattığı pandemi etkisiyle çalışma modelleri içerisinde de sıklıkla kullanılan bir tabir olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sanayi devrimi sonrası fiziksel ve bilgi gücüne olan ihtiyaçlarla birlikte çalışma alanlarına duyulan gereksinim artmış ve bununla birlikte ofis alanlarındaki hareketlilik düzeyinin artması ve çalışma alanlarında teknolojinin kullanımıyla beraber esnek çözüm arayışları hız kazanmıştır. (Ağrılı, 2022, s. 88)

Yine sanayi devrimi sonrası hız kazanan küreselleşme, yoğun rekabet ortamı ve ekonomik değişimler işgücü piyasasını etkilemiş ve yaşanan değişimlerin işgücü piyasasındaki etkilerinden biri de esnek çalışma biçimlerinin hayata geçirilmesi olmuştur. Esneklik uygulaması, getirdiği diğer yeniliklerle birlikte sosyal tarafların, çalışma tür ve şartlarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisini de içermektedir. (Çelik S. , 2007)

Öncelikle endüstri 3.0 periyodunda esnek çalışma biçimine olanak sağlayan koşulların oluşması ve sonrasında 1970'lerde meydana gelen petrol ambargosu ve artan petrol fiyatları sebebiyle ofislerde çalışanların maliyetlerinin hızla artmasıyla birlikte ofis tabanlı çalışmadan uzaktan çalışmaya bir evrim ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışmanın bu ilk örnekleri fiziksel olarak belirli günlerde evlerinde, ortak çalışma alanlarında, kütüphanelerde veya kafeler gibi diğer halka açık alanlarda ofisten uzak

kalmaya olanak sağlamıştır. Ancak buradaki temel amaç çalışan maliyetlerini azaltmaya yönelik bir uygulamanın esas alınmasıydı. (Baker, 2021, s. 4)

Tek tip ve kitlesel üretim yerine kişiselleştirilmiş ürünlere talebin kaymasıyla birlikte üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla kurum/kuruluşlar maliyet kalemi en yüksek unsur olan personel maliyetleri için yeni alternatiflere yönelmiş ve personelin esnek çalışmaya yönlendirilmesi işletmelere maliyet avantajı sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Fakat buradaki esneklik işgücünün esnekleştirilmesi ve güvencesizleştirilmesi şeklinde uygulamaya konulmuştur. (Kıcır, 2019, s. 2)

Benzer şekilde sanayi devriminden günümüze kadar, iş tasarımları ele alınırken görev, sosyal ve bağlamsal alanlar ön plana çıkarılmakta, görev özellikleri işin nasıl ve ne şekilde yapıldığıyla, sosyal özellikler işyerindeki sosyal çevreyle ve bağlamsal özellikler daha geniş bir fiziksel ve örgütsel çevreyle karakterize edilmektedirken (Morgeson, & Humprey, 2006, s. 3) günümüzde mevcut çalışma ortamları sürekli olarak artan bir dijitalleşme ile tanımlanmaktadır (Paruzel, Abendroth, Mayer, Xie, & Maier, 2022, s. 1). Bilgi ve iletişim teknolojisinin artan kullanımıyla birlikte modern çalışmanın özellikleri artık yalnızca görevle ilgili, sosyal veya bağlamsal olarak kolayca sınıflandırılmamaktadır. (Xie, Elangovan, Hu, & Hrabl, 2018, s. 4)

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren internetin günlük hayatta erişimi ve kullanımı çok daha kolay olan bir medya aracı olarak karşımıza çıkmaya başlamasıyla birlikte üretim ve tüketimin doğasında da kökten bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır (Şen, 2020).

İnternetin hayatımızın her alanında mobil olabilme özgürlüğünü getirmesiyle beraber bu değişimlere ilave olarak evden çalışma (homeoffice), fazla mesai, toplantı gibi iş kavramlarının yeniden tanımlanması gerektiği ve bunun bir sonucu olarak iş dünyasında "mekan" kavramı, çalışma alışkanlıkları ve örgütsel iletişim yöntemleri yeniden sorgulanmıştır. (Öztürk Çiftçi, 2022, s. 5)

Başka bir deyişle, teknolojik gelişmeler ofis tabanlı çalışma sisteminden uzaktan çalışmaya geçişi mümkün kılmış, ve yeni iş modellerinin tartışılmasına olanak sağlamıştır. (Radonić, Vukmirović, & Milosavljević, 2021, s. 2)

Ayrıca esnek çalışmanın çalışanlara özerklik tanınması ve internetin, kişisel bilgisayarların, geniş bant bağlantının, e-postanın, cep telefonlarının, dizüstü

bilgisayarların, görüntülü telefonun ve bulut bilişimin tanıtımı sayesinde, evden çalışmanın benimsenmesi 2000'li yıllarda artmıştır (Baker, 2021, s. 4). Ayrıca günümüz işgücüne hakim olan Y kuşağı olarak bilinen genç profesyoneller kuşağı arasında esnek çalışma saatlerine ve uzak konumlardan çalışmaya olan ilgi de dile getirilmiştir (Kultalahti & Viitala, 2015, s. 110).

2019 yılında Çin'den yayılan ve 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından COVID-19'a bağlı olarak pandemi ilan edilmesiyle birlikte (World Health Organization, 2020) işletmeler, kuruluşlarını üretken kılmak için başlangıçta uzaktan çalışmaya geçiş yaptı. Ancak kısa vadeli bir eğilim olduğu düşünülen bu geçiş, iş gücünün zihniyetinde kalıcı bir değişikliğe neden olmuştur. (Dimensional Research, 2021, s. 4)

1980'li yıllara kadar niteliksiz işgücü tarafından yapılabilecek işlerin aile ekonomisine katkı amacıyla güvencesiz bir şekilde ev eksenli yürütülmesiyle, COVID-19 pandemi süreciyle ortaya çıkan evden çalışma/uzaktan çalışma modelinin daha çok bilgi yoğunluklu ve çalışanların bilgi çalışanı olması kavramı olarak da bazı yönleriyle farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir. (Esen & Bircan, 2022, s. 4)

COVID-19 pandemisine kadar işin nasıl yapıldığına odaklanan felsefe yeni dönemle birlikte değişmeye başlamış (Taştan, 2021, s. 3) ve bu süreçte faaliyetlerini sonlandıran ara veren, ya tümüyle uzaktan çalışma ya da haftanın sadece birkaç günü uzaktan çalışma sistemine geçen işletmeler ortaya çıkmıştır (Aslan, Yaman, Aksu, & Topgül, 2021, s. 1259). Ayrıca pandemi öncesinde evden çalışmaya yönelik olarak uzaktan çalışmanın zor olacağına ve doğru ekipmanları ile teknolojilerin yeterli olmadığına inanan kuruluşlar ve yöneticiler de pandemi sürecinde uzaktan çalışmayı deneyimleme fırsatı yakalamışlardır.

Bu anlamda hibrit çalışma klasik iş tasarımı özelliklerine kıyasla birden fazla alana sahip özellikleriyle bu tasarımı genişleterek iş tasarımında yeni bir alan çizmektedir (Paruzel, Abendroth, Mayer, Xie, & Maier, 2022, s. 1).

Bu çalışmanın da konusu olan hibrit çalışma modelinin tarihsel gelişiminden elde edilen bilgiler ışığında modele yönelik çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır.

Hibrit çalışma, fiziksel olarak ofiste bulunmaya dayalı bir düzen ile en temel haliyle uzaktan çalışma sistemini birleştiren harmanlanmış bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Cook, Mor, & Santos, 2020).

Hibrit bir iş gücü, kısmen farklı konumlara kısmen de geleneksel ofislere ve fabrika alanlarına dağıtılmış bir iş gücü olarak tanımlanabilir. (Beno, 2021, s. 331-332)

Hibrit çalışma modeli normal vardiya saatlerini evde çalışma durumuna ve ofiste çalışma durumuna bölen bir sistemdir (<https://www.plazacubes.com>, 2022). Hibrit çalışma modeli kısaca “yarı ev, yarı ofis”ten çalışma sistemi olarak özetlenebilir (Manpower Group, 2022).

Hibrit iş gücü modelinin kalbinde, kuruluşların işin nerede ve nasıl en etkili şekilde yapıldığına dair uzun süredir devam eden inançları ve potansiyel mitleri yıkmasına yardımcı olan ortak mülkiyet ve güven fikirleri yer alır (Wiles, 2020, s. 1).

Özetle; hibrit çalışma modeli nerede ve ne zaman çalışılacağı konusunda çalışana serbestiyet tanıyan mekandan bağımsız bir çalışma modu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bu sistemin üç ana elementi de hedeflerin/çıktıların belirlenmesi, çalışma günlerinin/saatlerinin tespit edilmesi ve ihtiyaç duyulan teknolojik altyapı ve materyal desteğinin sağlanmasıdır.

1.1. HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİ

Pandemi sırasında birçok kuruluş, dağılmış konumlarda ve dikkat dağıtıcı unsurların yoğun olduğu çalışma ortamında bulunan bir işgücünü yönetmek zorunda kalmasıyla birlikte hibrit iş gücü planlaması, insan kaynaklarına, diğer iş liderlerine, yöneticilere ve çalışanlara organizasyon yapılarını, rolleri ve iş tasarımı tamamen yeni yollarla yeniden düşünmek için araçlar ve fırsatlar sağlayan bir model olarak ortaya çıkmıştır (Wiles, 2020, s. 1).

Yöneticilere ve çalışanlara fırsatlar sunan ve iş tasarımı yeniden düşünmeye olanak sağlayan hibrit çalışma modeli, çalışanların veya kurumun ihtiyaçlarına göre şekillenebileceği gibi her kurum/kuruluşa veya her çalışana uygun bir hibrit çalışma modeli de bulunmayabilir. Ancak kuruluşlar, en iyi uzaktan ve yerinde çalışmayı sağlayan ve olumlu, etkili ve esnek deneyimler sağlayan bir iş modeli bulmaktan sorumludur (Beno, 2021, s. 337).

Hibrit çalışma modeli esnekliğe dayalı bir model olması sebebiyle çalışma programı da kuruluşun seçtiği hibrit modelin türüne bağlı olacaktır. Bu husus bazı kuruluşlar için herhangi bir günde ne zaman ve nerede çalışılmasını çalışanın inisiyatifine bırakılabileceği gibi ekiplerin işbirliği oluşturması için ofiste veya ortak bir çalışma alanında buluşabileceği programlar olarak da belirlenebilir.

Yapılan literatür incelemesi hitamında çalışanlara, en üretken oldukları şekilde çalışma özerkliği sunan, lokasyona bağlılıktan ziyade zamana endeksli ve çıktı odaklı bir çalışma modeli olan hibrit çalışma modellerinin çalışma çevresi esaslı, takvim esaslı ve çalışan esaslı olmak üzere 3 ana başlık altında toplandığı söylenebilir.

1.1.1. Çalışma Çevresi Esaslı Model

Hibrit çalışma modelini uygulamanın ilk adımlarından biri hangi ekiplerin ofiste hangi ekiplerin ofis dışındaki lokasyonlarda çalışacağını belirlemektir. İcra ettiği işin gereği olarak haftanın 5 günü ofiste bulunması gereken çalışanlar olabileceği gibi haftanın tamamını ofis dışındaki herhangi bir yerde çalışarak geçiren çalışanlar da olabilecektir. Bu sebeple kurum/kuruluşlar için öncelikle icra edilen işin türüne göre kimlerin ofise geleceği ve kimlerin hibrit ve uzaktan çalışabileceğinin tespit edilmesi önem arzemektedir.

1.1.1.1. Uzaktan Çalışma Öncelikli (Remote First) Model

Bu modelde öncelik çalışanın uzaktan çalışmasına endeksli dir. Hibrit çalışma modelinin çıktı odaklı bir çalışma modeli olması sebebiyle işini en iyi ofis dışında yapanlar bunu tercih edebilirken, ofis ortamını tercih edenler ofis binasını da özgürce ziyaret edebilmektedir. Şirketin/kuruluşun bir ofisi olmayabileceği gibi fiziksel ortak çalışma alanları ve ofisler, şirket çalışanlarının kullanımına açık kalmaya devam edebilmektedir. (Open Sourced Workplace, 2022)

Modelde uzaktan çalışma öncelikli olmasına rağmen ofis halâ herkese açıktır. Kuruluşların veya çalışanların isteklerine bağlı olarak ofise ziyaretler isteğe bağlı veya zorunlu olabilmektedir.

1.1.1.2. Ofis Öncelikli Model (Office First Model)

Bir önceki yaklaşımın tam tersi olarak düşünebileceğimiz ofis öncelikli model haftada birkaç gün uzaktan çalışma seçeneği veya zorunluluğu ile beraber ağırlıklı olarak ofis merkezli olan bir çalışma yöntemlerini ifade etmektedir. Bu model COVID-19 pandemisi sürecinde bazı bankalar tarafından aynı lokasyonda bulunan yakın şubelerden birinin faaliyetine geçici olarak son verilerek şube çalışanlarının %50 kadroyla dönüşümlü hibrit çalışmasına olanak sağlayacak şekilde uygulamaya konulmuştur (Başaran & Ünal, 2021, s. 666).

Özellikle esnek olan çalışma yöntemlerini deneme aşamasında yer almakta olan, esnek çalışma dahilinde radikal kararlar almak isteyen ve yeniliklere açık olan örgüt kültürüne sahip işletmeler için çok fazla dijital düzenleme gerektirmeden insan kaynaklarında yapacakları küçük iyileştirmelerle geçiş yapılabilecek oldukça uygun bir seçenektir.

Bu modelin arkasındaki bütün fikir ve düşünce sistemi, çalışanların diğer çalışanlarla bağlantılarını kurarken devamlı olarak ekiple etkileşimlerini kurması ve işbirliğini yapmasına dayanmaktadır (<https://www.albertsolino.com/>, 2022). Bu yönüyle ekiplerin işlerini yürütürken aynı zamanda esneklik ve bireysel çalışma için alan yaratmaktadır.

Çalışanlar kurum/kuruluş tarafından belirlenecek günlerde ofis dışında çalıştırılabileceği gibi evden çalışmayı seçecekleri günlere ve çalışmak adına ayarlayabilecekleri vakitlere çalışan tarafından da karar verilebilmektedir.

Bu yaklaşım çalışanlara gerekli hoşgörüyü sağlayabilecek, anlaşıldıklarını hissettirebilecek ve işbirliğine dayalı kuruluşlar için olumlu sonuç verebilecek, bireysel ve dijital çıktılarına dayalı şirketler için verimsiz olabilecek bir model olarak ön plana çıkmaktadır.

1.1.2. Takvim Esaslı Model (Scheduling)

Uzaktan çalışma modeli uygulanmadan önce çözülmesi gereken konulardan biri de çalışanların zamanlarının ne kadarının uzaktan çalışması ve ne kadarının ofiste geçirmesi gerektiğidir (Baker, 2021). Bu kapsamda takvim esaslı çalışma modelinin

içerisinde mevcut çalışma sürelerini azaltan ve çalışma sürelerini sabit tutarak, bu sürelerin mekandan bağımsız olacak şekilde yeniden yapılandırılan iki ayrı kategori olduğu söylenebilir.

Takvim esaslı modelde çalışanların farklı zamanlarda ofiste bulunması esas alınmaktadır. Her ne kadar ofiste ve evde iş günlerinin optimal dengesi konusunda fikir birliği bulunmasa da yöneticilerin %68'i, şirket kültürünü sürdürmek için tipik bir çalışanın haftada en az üç gün ofiste olması gerektiğini söylerken, çalışanların %55'i haftada en az üç gün işyerinden uzakta olmayı tercih etmektedir. (PWC, 2021)

Günümüzde takvim esaslı modelin en yaygın örnekleri bölünmüş haftalık model, hafta hafta modeli, vardiyalı çalışma ve haftada 4 gün çalışmadır.

1.1.2.1. Bölünmüş Haftalık Model (Split Week)

Bölünmüş haftalık model, haftanın belirli günleri ofiste belirli günlerinde ise ofise gelmeden çalışma esasına dayanmaktadır. Bu modelde amaç çalışma ortamının sıkışıklığını azaltmak ve gerektiğinde belirli çalışanlarla yüz yüze görüşebilmektir. Benzer şekilde söz konusu model çalışan ekseninde uygulanabileceği gibi departmanlar arasında da uygulanabilmektedir. Örneğin haftanın belirli günlerinde insan kaynakları departmanının ofiste bulunması, diğer günlerde satış ve pazarlama departmanının ofiste bulunması şeklinde haftanın günleri departmanlar arasında paylaştırılabilmektedir.

1.1.2.2. Hafta Hafta Modeli (Week by Week)

Hafta hafta modelinin esasında, haftalık olarak ofiste ve ofis dışında çalışma yatmaktadır. Bir hafta uzaktan çalışan ekibin müteakip hafta ofiste çalışması prensibi söz konusudur.

Hafta hafta modelinin en büyük avantajı, çalışan sayısı fazla olan kuruluşlarda ofis yoğunluğunu ve ofis yoğunluğundan kaynaklı ortaya çıkabilecek maliyetleri azaltmasıdır.

Bu modelin en büyük eksikliği uzaktan çalışma haftasında meydana gelebilecek sorunlar ve acil müdahale gerektiren krizlerin yönetiminde zaafiyet oluşturmastır.

COVID-19 pandemisi sürecinde bazı bankalar hafta hafta modelini şube ve saha personelinin iki hafta sahada çalışması, diğer personelin uzaktan çalışması ve sonraki haftalarda birbirleriyle değişim sağlayacak şekilde uygulamayı benimsemiş ve 14 günlük süreler ile dönüşümlü olarak şube ekiplerindeki her bir çalışanın evden hibrit çalışması sağlanmıştır. (Başaran & Ünal, 2021, s. 658).

1.1.2.3. Vardiyalı Çalışma

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tanımına göre vardiyalı çalışma sistemi; işçilerin çalışma saatlerinden daha uzun çalışabilmesi için farklı gece ve gündüz saatlerinde çalışma zamanının düzenlenmesi yöntemidir (ILO, 2004). Vardiyalı çalışma, çalışma periyodu içerisinde en az iki veya daha fazla çalışan grubu arasındas birbirini takip eden başlama ve bitiş saatlerinin bölünmesi işlemidir (Demir & Gergil, 2008). Vardiyalı çalışma sistemi; 24 saat aralıksız çalışan iş yerlerinde farklı zamanlarda birbirini takipli farklı grupların çalıştırılmasıyla ortaya çıkan sistemdir (Korkusuz, 2005). Vardiyalı çalışma sistemi, çalışma biçimleri arasında temeli en eskiye dayanan çalışma şekilleri arasında yer almaktadır (Karaoğlu, 2021)

1.1.2.4. Haftada 4 Gün Çalışma

Haftada 4 gün çalışma modeli, temel olarak herhangi bir ücret, yan hak kaybı olmadan haftada 32 saatlik çalışma esasına dayanır. Bu model sıkıştırılmış çalışma saatleri yerine azaltılmış mesai saatlerini temel almaktadır.

Söz konusu model, günlük çalışma periyodunun 10 saatlik vardiyalar şeklinde uygulanması ve haftalık 40 saatlik çalışma süresinin 4 güne yayılması şeklinde de uygulanabilmektedir.

Adam-saat başına daha yüksek çıktı, daha az devamsızlık, ve işe geç kalma bu modelin avantajları arasında yer almaktadır (Hedges, 1971).

İlk olarak, haftada 4 gün çalışma modeli, artan bir iş tatmini ve üretkenliğe yol açmaktadır (Topp, Hille, Neuman, & Mötefindt, 2022) (Hodge & Tellier, 1975). Ek olarak, dört gün çalışmaya geçen şirketler; daha az kaynak harcanması sebebiyle daha az harcama yaptığı gibi, ekolojik sürdürülebilirlik bağlamında da bir katkı sunmaktadır. (Duman, 2022)

1.1.3. Çalışan Esaslı Model

Hibrit çalışma modelini uygulamanın bir diğer yolu da kurum bünyesinde hangi çalışanların yerinde (Ör:güvenlik görevlisi) hangi çalışanların yerinden bağımsız olarak (BT uzmanları, satış temsilcileri) çalışacağının belirlenmesidir. (Open Sourced Workplace, 2022)

Bu model, ofiste rapor sunması gerekmeyen çalışanlar için verimliliği artırırken çalışanların yarısı evdeyken elektrik ve diğer kamu hizmetleri için kurumun ödeyeceği maliyetleri de azaltabilir.

Fakat bu faydalar bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Birincisi, saha çalışanları ile uzaktan çalışanlar arasında bir uçurum meydana gelebilir. Ayrıca ofiste bulunmayan çalışanlar, ofisteki meslektaşlarının daha fazla fırsat elde ettiğini ve üst düzey yöneticilerle ilişkilerini geliştirdiğini hissedebilir. Öte yandan, yerinde çalışanlar, yönetimin onların ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünebilir. (Open Sourced Workplace, 2022)

1.2. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNİN AVANTAJLARI

COVID-19 pandemisi sebebiyle iş ve ev arasındaki sınırların belirsizlikte zirve yaptığı 2020 yılında insanların neredeyse bir gecede uzaktan çalışmaya geçmek zorunda kaldıklarından endişe ve stres yeni seviyelere ulaşmıştır (Oracle & Workplace Intelligence, 2020). Pandemi gibi belirsizliklerin, stresin arttığı ve insanların sağlık konusunda endişe yaşadığı bir ortamda çalışanların sağlıklı, bağlı ve üretken kalmasına

yardımcı olmak için çalışan refahı ve mutluluğu önemli hale gelmektedir (Kolektif House, 2021).

Bu anlamda uzaktan çalışma, çalışanların elde tutulması, verimlilik iyileştirmeleri, artan iş tatmini ve diğer rekabet avantajı biçimlerini içeren çok sayıda ileriye dönük avantaj sağlamaktadır (Baker, 2021).

Hibrit çalışma modelinin esneklik ve seçeneklerle karakterize olması kuruluşların daha iyi yeteneklerin işe alınmasında, inovasyona ulaşılmasına ve herkes için değer yaratılmasına olanak tanımaktadır. (Hilberath, ve diğerleri, 2020)

COVID-19 sürecinde çeşitli ülkelerde mevcut yönetimlerin uyguladığı kısıtlama politikaları neticesinde yüksek evden çalışma oranının karayolu taşımacılığını azaltması sebebiyle günlük küresel karbondioksit (CO₂) emisyonları 2020 Nisan ayı başlarında 2019 seviyelerine kıyasla ortalama -%17 ($\pm 1\sigma$ için -%11 ila -%25) azalmıştır (Le Quéré, ve diğerleri, 2020, s. 1). Bu anlamda hibrit çalışmanın azalan işe gidip gelme, iş kaynaklı seyahatlerin ve ofiste enerji kullanımını azaltmasıyla birlikte sürdürülebilirliğe katkı sunduğu söylenebilir.

Ek olarak; ülkemizin uzaktan çalışma ve hibrit çalışma potansiyelinin tam olarak kullanılmasıyla Türkiye'nin otomobil yakıtına harcadığı miktarın %10'undan tasarruf edilebileceği, daha az araç ve elektrik kullanımı sebebiyle toplam 7,73 mt CO₂e emisyon azaltım potansiyelinin olduğu ve uzaktan ve hibrit çalışma modelinin ekonomik büyümeden taviz vermeden iklim değişikliği politikasına tamamlayıcı olarak kullanılabileceği de tespit edilmiştir (Kaya M. , 2023).

COVID-19 salgını döneminde uzaktan veya hibrit modelde çalışanların iş yerine gidenlere göre konfor avantajı sağlaması, ulaşım ihtiyacının ortadan kalkması, ulaşım da geçen sürenin yarattığı stresin azalması, kadın çalışanların gündelik faaliyetlerini yürütmesine olanak sağlaması sebebiyle performanslarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Aslan, Yaman, Aksu, & Topgül, 2021, s. 1266).

Bu kapsamda hibrit çalışma modelinin stres seviyesinin arttığı zamanlarda çalışanlara belirli periyotlarda istedikleri yerden veya istedikleri zaman çalışma şansı vermesi, ofis içerisindeki yoğunluğu azaltma imkanı tanınması, işe gidiş geliş için harcanan zamanın kendileri için kullanma fırsatı vermesi sebebiyle çalışan refahı ve mutluluğuna katkı sunduğu söylenebilir.

Yukarıda belirtilen hususlar ışığında hibrit çalışmanın avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Artan iş tatmini
- Verimlilik artışı
- Ofis maliyetlerinin azalması
- Örgütsel vatandaşlık davranışında artış
- Sürdürülebilirliğe katkı
- İş yaşam çatışmasının azalması
- Rekabet avantajı

1.3. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNİN DEZAVANTAJLARI

Uzaktan çalışılan zamanlarla ilgili genel inanışın, çalışanların yaşam kalitesini ve iş-yaşam dengesini iyileştirdiği yönünde olmasına rağmen, literatürde bunun çalışanlara genel olarak fayda sağlayıp sağlamadığı konusunda bir fikir birliği mevcut değildir (Song & Gao, 2019, s. 2652).

Hibrit çalışma modeli kusurları olmayan bir model değildir. En basit haliyle çalışanların pek çoğu kaliteli internet erişimine, ev içerisinde belirlenmiş çalışma alanlarına veya dikkat dağıtıcı olmayan ortamlara sahip değildir. Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma, hastanelerde, fabrikalarda ve kolluk kuvvetlerinde çalışan pek çok kişi için de bir seçenek değildir (Thoughtfarmer, 2022).

Uzaktan çalışılan zamanlarla ilgili bir başka endişe de, ev ile iş yeri arasındaki sınırları bulanıklaştırması, iş-yaşam çatışmalarını yoğunlaştırabilmesi ve stresi artırabilmesidir (Hardill & Green, 2003, s. 213).

Benzer şekilde kurumların uzaktan veya hibrit çalışma için sahip olduğu teknolojik altyapının yetersizliği, ofis dışındaki alanların internet altyapısı ile ilgili sorunları veya arıza durumlarında yaşanacak gecikmelerin iş akışlarını kesintiye uğratabilecek olması uzaktan çalışma veya hibrit çalışma açısından üzerinde durulması gereken konulardır (Esen & Bircan, 2022).

İş rolleri nedeniyle müşteriye doğrudan hizmet vermesi gereken çalışanlara uzaktan çalışma özgürlüğü ve esnekliği sağlanamaması durumunda kuruluşların başına neler gelebileceği ve nereden çalışacaklarını seçme konusunda kendilerine daha fazla özerklik ve esneklik sunan işler aramaları halinde şirketlerin nasıl etkilenecekleri belirsizliğini korumaktadır (Franzen-Waschke, 2022, s. 1).

(Dowling, Goldstein, Park, & Price, 2022, s. 1) hibrit çalışma ortamlarının LGBQ+ topluluğuna (%13) ve engelli çalışanlara (%11) fayda sağlayabileceğini vurgulamakla birlikte, (Franzen-Waschke, 2022, s. 1) ise marjinalize edilmiş grupların iş yerleri yerine kendi evlerinde kendilerini daha güvende ve kabul edilmiş hissetmeleri sebebiyle sanal çalışma biçimlerini tercih etmelerinin on yıllardır hatta yüzyıllardır kapatmaya çalışılan mevcut ayrımlara ilave olarak yeni ayrımlar da yaratabileceğine değinmektedir.

Uzaktan ve hibrit çalışmanın kadınlar ve azınlık grupları üzerindeki olumsuz etkisinden hareketle, mevcut eşitlik, kapsayıcılık ve erişilebilirlik sorunlarının, işte varolmama (presenteeism) ve yakınlık yanlılığıyla daha da kötüleşebileceği, ayrıca uzaktan çalışanların iş yerinde daha az görünür oldukları için eşit oranda terfi alamayacaklarını ve kadınların evdeki bakım işlerini üstlenmek için uzaktan çalışmayı seçme olasılıklarının daha yüksek olabileceğinden, potansiyel olarak cinsiyet farkını da büyütebileceği belirtilmektedir (LLP Lewis Silkin, 2021).

Bazı kuruluşların uzaktan çalışan işçilere her gün ofiste çalışan meslektaşlarına göre daha düşük maaş ödemeyi tercih etmesi ve söz konusu hibrit çalışma olduğunda yaşlı çalışanların esneklik ve teknoloji becerilerinden yoksun olarak görülebilecek olması tazminat konusunda da daha fazla eşitsizliğe sebep olabilir (Franzen-Waschke, 2022, s. 2).

Uzaktan çalışma, çalışan ve işverene fayda sağlarken, aynı zamanda görüntülü toplantı yorgunluğu, artan tükenmişlik ve evden çalışanların farklı muamele göreceğine dair artan endişeler yaratmakta ve bu hususlar sebebiyle önemli ölçüde tükenmişlik yaşayan katılımcıların yüzdesinin de arttığı tespit edilmiştir (Dimensional Research, 2021, s. 10).

Çalışma zamanının uzaması ve iş yükünün artması, takibinde hata yapma yüzdesinin artmasına ve verimin düşmesine neden olabilmektedir. Ek olarak uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ile beraber birçok şirketin çalışanlarını sömürdüğü de gözlemlenmektedir (Aksoy, Güney, Aslan, İnsel, & Camgöz Akdağ, 2021).

Evden çalışma çalışanlar için kalıcı bir seçenek haline geldikçe yaygın rahatsızlık kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları gibi daha zararlı koşullara dönüşebilecek ve tedavi maliyetleri, tazminat maliyetleri, devamsızlık ve işte varolmama yoluyla şirketlerin kârlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahip olabilecektir (Davis, ve diğerleri, 2020).

Son olarak uzakta çalışanlar sosyal yalıtılmışlık nedeniyle psiko-sosyal risklerle karşı karşıya olup eğitim fırsatlarından daha az yararlanmakta ve dijital platform çalışanları için, eğitim enformel olduğu için tipik olarak kendi girişimleriyle ve giderleri kendileri tarafından karşılanmaktadır (ILO, 2021).

Yukarıda belirtilen hususlar ışığında hibrit çalışmanın dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İş yaşam çatışmasını artırabilir
- İş rolleri sebebiyle her çalışana uygun bir model değildir
- Teknolojik ekipman ve altyapı ihtiyacı
- Kadınlar, teknoloji becerilerinden yoksun yaşlı çalışanlar ve azınlık grupları üzerindeki olumsuz etkisi
- Görüntülü toplantı yorgunluğu
- Uzayan çalışma zamanı kaynaklı verimin düşmesi
- Kas-iskelet bozukluklarına yol açabilecek ergonomik tehlikeler

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRES VE İŞ STRESİ KAVRAMI

21. yüzyıl toplumunun bir hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşantımızın bir parçasıdır. Günümüz toplumunda birçok insan farkında olmasa bile çok fazla stres yüküne sahiptir. İyi veya kötü yaşantımızdaki zihinsel farklılıklar, stresli durumlar olabilmektedir. Günlük rutinimizden farklılık ortaya koyan herhangi bir şey stres yaşatıcı olmakla birlikte vücut sağlığımızdaki meydana gelen değişiklikler de strese sebebiyet verebilmektedir (Güçlü , 2001, s. 91). Stres, insan normal dokularının bir parçası olup ırk veya kültürel geçmiş, sosyal ve mesleki statü, genç, yaşlı ve hatta çocuk farketmeksizin ne olursa olsun her birey birçok yönden stres yaşayabilmektedir. Stres aşırı hale geldiğinde, çeşitli zorluklar ortaya çıkar ve acı çeken kişi duygusal, bilişsel ve fizyolojik işleyiş yönünde çeşitli problemler ile karşı karşıya kalabilmektedir (Daniel, 2019, s. 377). Bütün bunların yanında çalışmış olduğumuz iş hayatında yaşadığımız olumlu ve olumsuz durumlar da iş stresine neden olabilmektedir.

2.1. STRESİN TANIMI

Uzun yıllardır sürekli olarak kullanılmakta olan stres kavramı, günlük hayatımızın hemen hemen her alanında kullanılan vazgeçilmez bir parça haline gelmiştir. Sözcük kökü olarak, Latince "estrica" kelimesine dayanmaktadır. Stres, 17. yy.'da "dert, sıkıntı, bela" gibi anlamları ifade ederken, 18. ve 19. yy'da, kelimenin anlamı "güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik" olarak değişimler göstermiştir (Çolak, 2019, s. 18).

Stres, "vücudun kendisine yapılan herhangi bir talebe spesifik olmayan tepkisidir", Yani herhangi bir anda yaşadığımız hızdır. Tüm canlılar sürekli stres altındadır ve hayatın yoğunluğunu hızlandıran hoş ya da nahoş her şey, geçici olarak

stresin artmasına, vücutta oluşan yıpranmaya neden olmaktadır. Acı verici bir darbe ve tutkulu bir öpücük eşit derecede stres yaratabilmektedir (Selye, 1976, s. 137).

Stres kavramı hakkında birçok açıklama bulunmaktadır; Kaya ve arkadaşlarına (2014) göre stres, kişinin içinden veya dışarıdan bir etkenle gelen, çoğu zaman bireyde gerilime ve olumsuz bir ruh haline neden olan, modern toplumun bir rahatsızlığı olarak kabul edilmektedir. Stres kişinin herhangi bir ihtiyacından vazgeçmesine veya bir tepki göstermesine zorlayıcı bir güç olarak bireyin psikolojik durumu için önemli bir etki sağlamaktadır (Kaya, Değerliyurt, Aydoğmuş, Aksu, & Türkmen, 2014, s. 235). Çelik ve Tepe (2021)'ye göre stres, kişinin sosyal ve fiziksel çevredeki uyumsuz etkenler sebebiyle, psikolojik ve bedensel sınırlarının ilerisinde göstermiş olduğu gayrettir (Çelik & Tepe , 2021, s. 43). Bir durum veya eylemin birey üzerinde oluşturduğu fiziksel veya psikolojik zorlamaya stres denir. Stres, kişilerin çevresel olarak stres yaratan durum ve olaylara karşı göstermiş olduğu genel bir tepkidir. Kısaca bazı olaylara karşı verdiğimiz aşırı tepki diyebiliriz. Ancak genel anlamda olumsuz bir duygu olarak algılanan stres, araştırmacılar ve bilim insanlarına göre en kısa tabiriyle bireyin, tehdit edici çevresel faktörlere karşı göstermiş olduğu bir tepki olarak ifade edilmektedir (Küçük , 2016, s. 73). Güçlü'ye göre stres “vücuda yüklenilen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Güçlü , 2001, s. 91). Akgemci'ye göre stres, çevrede veya iş yerinde bulunan sağlık durumuna zararlı olarak değerlendirilen durumlar ve olaylar yüzünden ortaya çıkan belirtilerdir (Akgemci, 2001, s. 301). Daniele göre stres, herhangi bir insanın arzularıyla ilgili bir fırsat veya taleple karşı karşıya kaldığı ve sonucun hem belirsiz hem de önemli olarak algılandığı bir durumdur (Daniel, 2019, s. 376). Aytaç'a göre stres kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedensel ve ruhsal gerilim, baskı duyma, endişe hissetme kısaca bireye rahatsızlık veren her türlü durumdur (Aytaç, s. 2). Bu tanımlar ışığında stresin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Mavili Aktaş, 2001, s. 27).

- Stres kavramı çok yönlü bir olguyu ifade etmektedir. Stres genel anlamda olumsuz özellikleri barındıran bir olgu olarak düşünülse de olumlu katkıları da olan bir kavramdır. Yani iş yaşamında çalışanın performans düzeyini düşürdüğü gibi arttırdığı durumlar da bulunmaktadır. Bütün bunlarla birlikte stresin fizyolojik, psikolojik ve

sosyal etkileri de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Stresin temeli istek, tepki ve sonuç örüntüsü içinde anlaşılmaktadır.

- Stres, genel olarak bireyin kaçınmadığı bir durumdur. Çalışan bireyin yaşamış olduğu sosyal ortam, aile bireyleri ile olan ilişkileri, çalışmış olduğu kurumun yapısı, yapmış olduğu iş vb. birçok etken bireyi sıkıntıya düşüren faktörlerdir. Bu olumsuz koşulların yanında bazı olumlu koşullar da (başarı, kazanılan ödül, terfi, okuldan mezun olma vb.) strese sebep olmaktadır. Bu yüzden toplumla beraber yaşamak yaşamını paylaşmak birçok birey için başlı başına bir stres kaynağı olarak nitelendirilmektedir.

- Stres, kişinin varmak istediği hedefler ve bu alanda karşılaşmış olduğu kısıtlama ve sıkıntılar ile ilgilidir. İstekler bireyin arzu etmiş olduğu bir takım şeylerin kazanımına sebebiyet verirken, kısıtlamalar bireyi arzu ettiği şeyleri yapmakta engellemektedir. Kişinin elde edeceği olumlu (başarı terfi ödül vb.) faktörler daha fazla ücret almasını sağlarken başarısızlık durumunda ise birey işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Ancak bu noktada neye başarı veya başarısızlık dendiği büyük önem arz etmektedir. Çünkü bireyin başarısızlık olarak değerlendirmedeği bir faktör sistem tarafından başarısızlık olarak nitelendiriliyorsa daha ciddi bir stres problemi ile karşı karşıya kalılabilmektedir.

- Stres, örgütsel performans ve başarıyı etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe çalışan bütün bireyler için stres, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

- Stres bireyde yoğun üzüntü, depreyon, baş ağrısı vb. etkilere yol açtığı gibi vücudun direncini düşürdüğünden birçok virüs kaynaklı hastalıkta sebebiyet verebilmektedir.

2.2. STRESİN BELİRTİLERİ

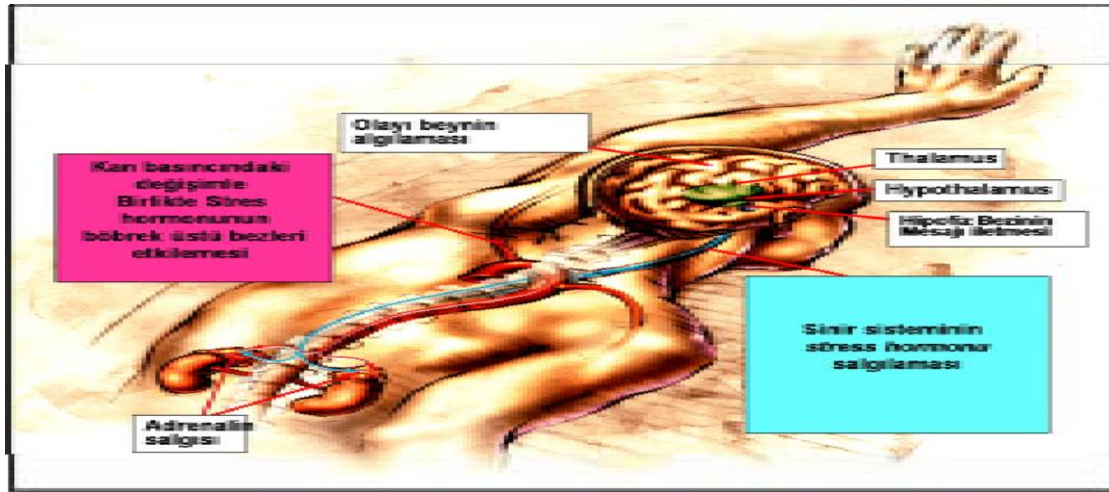
Her şeyden önce stres yaygın olarak inanılanın aksine, mutlaka kaçınılması gereken bir şey olmamakla beraber basit bir sinirsel gerilim ya da hasarın sonucu da değildir. Stres doğuştan gelen dürtülerimizin ifadesi ile ilişkilendirilen bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Vücudun herhangi bir yerinde talep olduğu sürece stres ortaya

çıkılmaktadır. Aslında, stresten tamamen kurtulmak ölüm anlamına gelmektedir (Selye, 1976, s. 137).

Stres altındayken insan beyni algılamış olduğu tehlikeye karşı savaş ya da bu tehditten kaç şeklinde emir vermektedir. Bu emrin yerine getirilmesi için bireyin vücudundaki gerginlik düzeyi artar. Ama savaşmanın ve kaçmanın mümkün olmadığı durumlarda yükselen enerji ve kas gerginliği boşalamadığı için çeşitli fizyolojik belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en sık rastlanılan baş ağrısıdır (Aytaç, s. 5).

Çalışanların ve işverenlerin iş ortamında karşılaştıkları stres kaynakları, onları psikolojik, fizyolojik ve davranışsal açıdan büyük oranda etkilemektedir. Bu kapsamda stresin en önemli fizyolojik belirtilerinin kolestrol yüksekliği ve kalp damar rahatsızlıkları olduğu saptanmıştır. Bunların yanında, stres astım, bel ağrısı, dermatit, şeker, egzema, ülser ve migren gibi rahatsızlıklara sebep olduğu belirtilmektedir. Diğer fizyolojik stres belirtileri ise, düşük enerji, devamlı yorgunluk ve gerilim halinde olma şeklinde ifade edilmektedir. Psikolojik stres belirtileri, yaşamdan sıkılma, devamlı tedirginlik hissetme, ölümcül rahatsızlık korkusu ve parasal endişe hissetme, depresyon, doyumsuzluk, ruhsal hastalıklar, karamsarlık, alınganlık, nedensiz korkular, konsantrasyon eksikliği, yetersizlik duygusunun artması olarak ifade edilmektedir. Davranışsal stres belirtileri ise iş gelmeme, başarı seviyesinde azalma, uyuşturucu ve alkol kullanımı, iletişim problemleri, saldırganlık şeklinde belirtilmektedir (Şahin , 2005, s. 55).

Şekil 1: Stresin Oluşumu



Kaynak: (Aytaç, s. 5).

Stres reaksiyonu çok fazla devam ettiğinde sinir ve bağışıklık sistemini tahrip ederek kardiovasküler hastalıklara neden olabilmektedir. Bireylerin strese karşı geliştirdikleri reaksiyonlar bireyden bireye farklılık gösterse de bu reaksiyonların yıkıcı etkilerinin azaltılması için düzene sokulması büyük önem arz etmektedir. Stres insan organizmasının ruhsal ve bedensel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile meydana gelen bir durumdur. Zorlama ve tehdite karşı organizma kendisini korumaya yönelik bir koruma zincirini harekete geçirmektedir. Bir tehdit ile karşılaşan canlı organizma başa çıkamayacağına inandığı tehditten uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı durumlar ile savaşı ve yeni duruma uyum sağlar. Uyum sağlayamadığı durumlarda ise çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır (GlobalEnstitü).

2.3. STRESİN KAYNAKLARI

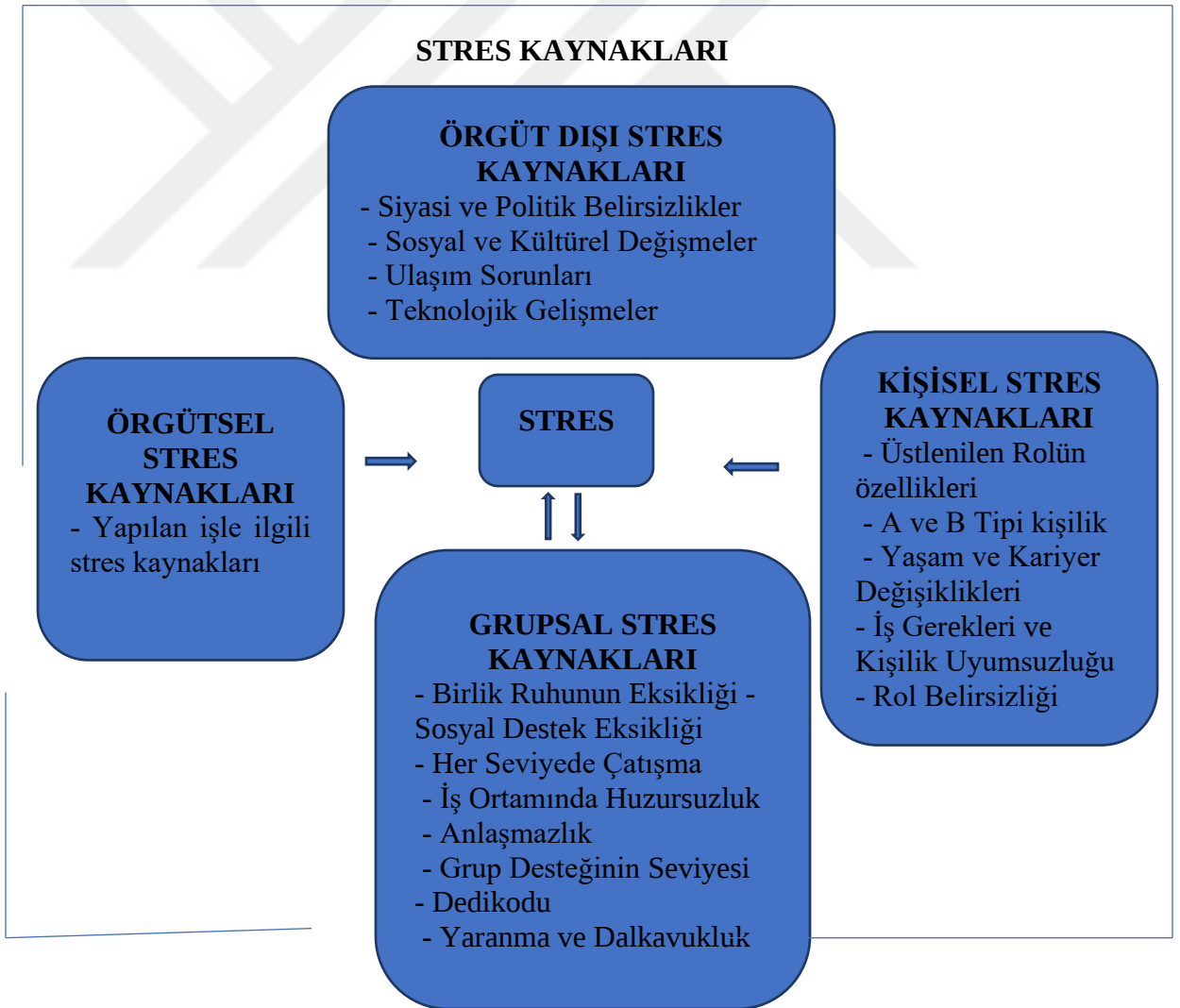
Günümüz toplumunda insanlar gerek gündelik hayatlarında gerekse de günlerinin önemli bir zamanını geçirdikleri çalışma hayatlarının belirli boyutunda stres ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Karşılan bu stresin kaynağının hızlı ve doğru bir şekilde tespit edilmesi stresin sonuçlarının azalmasında büyük önem arz etmektedir (Çelik & Tepe , 2021, s. 43).

Bireyin stresli olmasına neden olan birçok faktör olduğu bilinmektedir. Strese sebep olan faktörler stres kaynağı (stresör) şeklinde isimlendirilmektedir. Stres bireylerde yıkıcı ve yapıcı etkilere sebebiyet vermekte olup belirli bir ölçüde olduğu zaman yararlı ve yaşantımızda gerekli bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada önemli olan stresin güdüleyici olan türünü yakalayabilmek ve bu stresi kendi lehimize kullanabilmektir (Şahin , 2005, s. 54).

Günümüz yüzyılın rekabetçi, fazla çalışmaya dayalı sanayi ağırlıklı yaşamı, ekonomi piyasasındaki hızlı ve baş döndürücü değişimler teknolojinin her geçen gün gelişmesi ve yeni buluşların ortaya çıkması, artan rekabet gibi çeşitli faktörler bireylerde stres olgusunun ortaya çıkmasına sebebiyet vermiş ve bireyleri tehdit eden bir risk faktörü olarak belirtilmiştir. Stres yaşadığımız dünyanın bir olgusudur ve insanlık tarihi içinde yeni bir kavram değildir (Küçük , 2016, s. 56).

Stresin meydana gelmesinde birden fazla çevresel faktör rol oynamakta ve strese neden olacak ortam oluşmasına sebebiyet vermektedir. Günümüz toplumunda yöneticiler ve çalışanlar çok rekabetli, değişken ve belirsizliğin hüküm sürdüğü bir iş ortamında bulunmaktadır. Özellikle strese neden olan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altında tutamayacakları nitelikte, başka bir ifadeyle, genel ve yakın çevre koşullarından kaynaklanmakta ise çalışanlar ve yöneticiler böyle bir ortama uyum sağlamakta güçlük yaşayabilmektedirler (Güçlü , 2001, s. 108).

Şekil 2 Stres Kaynakları



Kaynak: (Aksoy & Kutluca , 2010, s. 461)

Küçük'e göre stresin kaynağı canlıların olumsuz duygulara karşı göstermiş olduğu duygusal, fizyolojik ve biyolojik tepkilerdir (Küçük , 2016, s. 73).

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stresin kaynağı genel anlamda dışsal faktörler olarak değerlendirilse de bireysellikten kaynaklanan da birçok stres kaynağı bulunmaktadır. Kişinin çok az bir çaba ile ortadan kaldırabileceği stres etmenine müdahale etmemesi veya müdahale edemeyeceğini düşünmesi kişiye bağlı oluşan bir stres durumunu ifade etmektedir. Bireyin müdahalesi olmaksızın oluşan stresin bireyleri etkisi altına alma seviyesi tamamı ile bir algıdan oluşmaktadır. Bireyin kişiliğinin olduğu dönemde etkili olan faktörler ile diğer ruhsal etmenleri etki oluşturmaları ile birlikte birçok farklı benlik boyutunun oluşacağı düşünülmektedir. Bunun yanında değişik psikolojik dengelerin oluşacağı da tahmin edilmektedir (Yılmaz & Ekici , 20006, s. 31-35).

2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres kaynakları genel olarak gürültü, hava kirliliği, trafik, fazla veya az ışık, kalabalık, radyasyon, sıcaklık, soğukluk, toz vb. durumlar çevresel stresin kaynakları olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, s. 3).

2.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Bir örgütün başarılı olmasının en büyük sırrı örgüt içinde çalışan bireylerin işlerini sevmeleridir. İş yapma isteği olmayan bir gruptan verim beklemek yanlış bir düşünce olarak değerlendirilmektedir. İş yapma isteği olmayan bireylerin, iş aksatma, hata yapma, izin, başka yerlerde çalışma isteği oluşmakta ve devamsızlık yapmaktadır. Bununla birlikte çalışma ortamındaki arkadaş çevresi ile de ilişkileri azalmakta hatta onlarla sürtüşmeye girebilmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde bir strese neden olmakta olup giderek büyüyen problemlere neden olabilmektedir (Aksoy & Kutluca , 2010, s. 483).

Tablo 1 Örgütlerde Örgütsel Stresi Doğuran Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel Çevre Koşulları	Örnekler
Gürültü	Gürültülü makinelere karşı uzun süre önlem almama Ofisteki yüksek gürültüden dolayı düzenin kesintiye uğraması
Titreşim	İş makineleri (ör; yol matkabı) Bir makineyi kullanmak (ör; çatallı kaldırıcı)
Aydınlatma	İş yerindeki yetersiz ışıklandırma Bir laboratuardaki aşırı ışıklandırma Çalışma ofisinin psikolojik niteliği (ör; ferahlık)
Sıcaklık	Dış cephe inşaat işlerinde karşılaşılan aşırı soğuk İmalat fabrikasında uzun süreli sıcaklığa maruz kalma Ofis sıcaklığındaki önemli iniş çıkışlar
Ergonomik Faktörler	Kereste atölyesinde aşırı kas gücüne dayanan iş yükü Bir uçak kokpitinde aşırı duyarlılık isteyen kontrol paneli Montaj fabrikasında otomasyona dayalı çalışma
Kirli Hava	Laboratuardaki zehirli gazları soluma Kimyasal bir fabrikada deriyi etkileyen virüslere maruz kalmak Nükleer tesiste meydana gelen bir kaza sonucu radyasyona maruz kalmak

Kaynak: (Elizabeth & Randall, 1994, s. 57)'den Akt. (Yılmaz & Ekici , 20006, s. 34)

2.4. İŞ STRESİ KAVRAMI

Günümüzde yaşantımızı olumsuz anlamda etkileyen iş stresi önemli bir problem olmanın yanında şimdinin ve gelecek dünyanın önemli sorunlarından birisi olarak görülmektedir. İş stresi, yapılan iş ile ilgili çeşitli durumlar, süreçler ve başka çalışanlar ile etkileşim sonucu ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması şeklinde ifade edilmektedir (Karakoç , ve diğerleri, 2014, s. 47).

İçinde yaşamış olduğumuz 21. yüzyılın en çok görülen problemlerinden birisi olan iş stresi, işin gerekleri ile kaynaklar ve yetenekler arasında uyumsuzluklar ortaya çıkarak meydana gelen ve bunun sonucunda zihinsel, fiziksel ve duygusal yıpranma/aşınma olarak ifade edilmektedir (Ağat, 2018, s. 41)

İş stresi, çalışma ortamında gözlemlenen olumsuz zihinsel ve fiziksel reaksiyonlar olarak ifade edilmektedir (Küçük , 2016, s. 57).

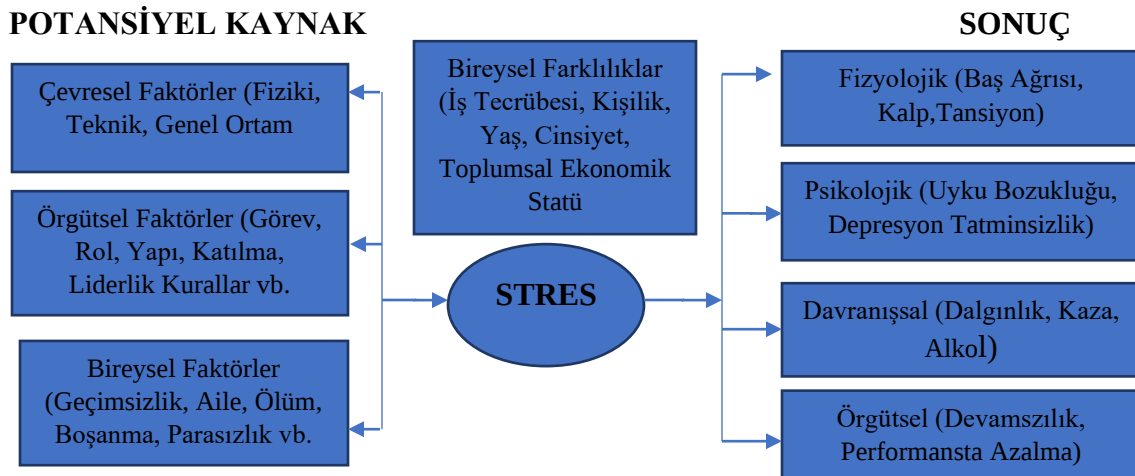
2.5. İŞ STRESİNİN NEDENLERİ

Bireylerde stres yaratan pek çok etken bulunmaktadır. Stres yaratan etkenler, genel olarak çalışma hayatı ve çevresel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü bireyin psikolojik ve fizyolojik yapısını etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilmektedir. Bu yönde kişinin iş çevresi ve iş dışındaki çevresi bir birini tetikleyerek stres oluşumuna sebebiyet verebilmektedir (Küçük , 2016, s. 57).

İş stresinin nedenlerinden bazıları şunlar olabilir: Kişilerarası nedenler, rol talebi, görev talebi, organizasyonun yapısı, liderlik tarzı, örgütsel çalışma kültürü vb. (Daniel, 2019, s. 376)

2.5.1. İş Stresinin Nedenleri ve Sonuçları

Şekil 3 İş Stresinin Neden ve Sonuçları

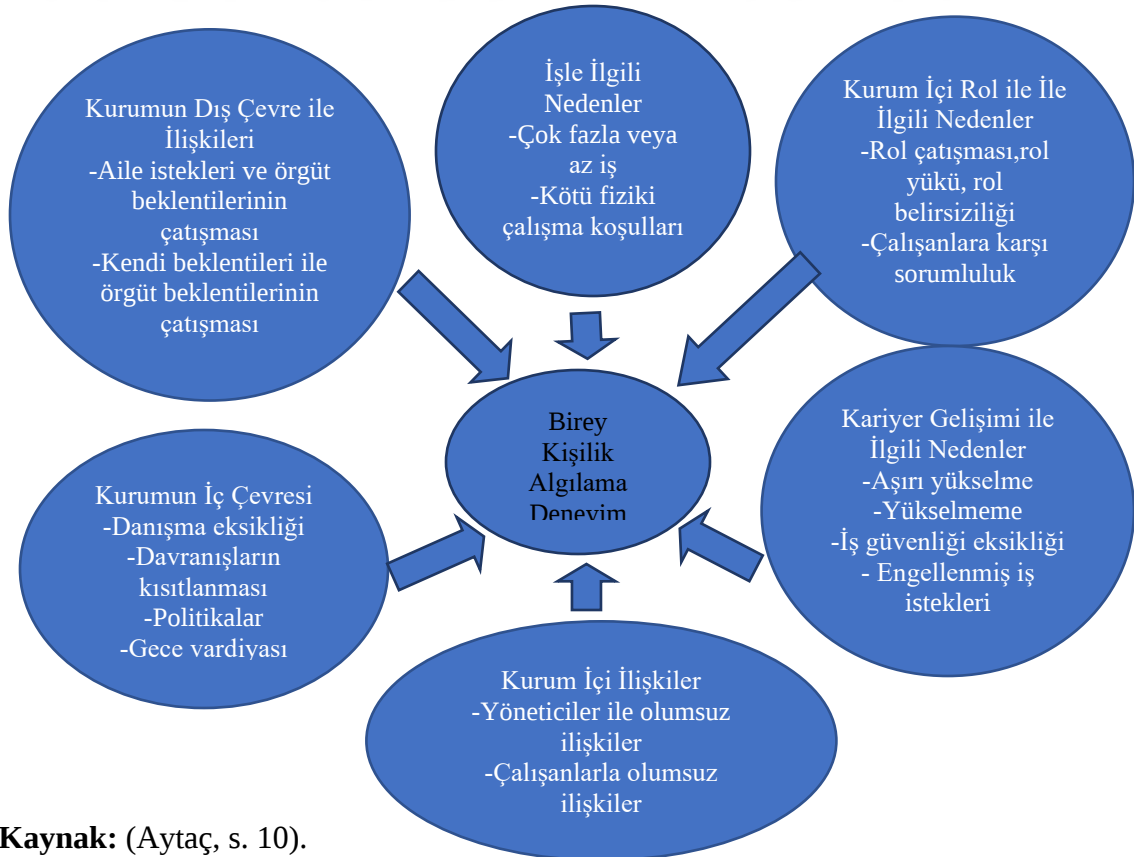


Kaynak: (Aytaç, s. 9).

Şekil 3 incelendiğinde stresin potansiyel kaynakları çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. Çevresel faktörlere bakıldığında fiziki, teknik ve genel ortam yapısının stres için potansiyel kaynak oluşturabilecek sebepler olduğu ifade edilebilir. Örgütsel faktörler incelendiğinde örgüt içinde bireyin almış olduğu görev, rol, liderlik tarzı ve uygulanan kurallar stres kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir. Bireysel faktörlere bakıldığında aile, geçimsizlik boşanma, ölüm ve maddi durum yetersizliği stresin önemli kaynakları olarak değerlendirilmektedir.

Bu noktada oluşan bu stres sonucunda bir takım sonuçlar meydana gelmektedir. Bunlar; fizyolojik sonuçlar olarak değerlendirilen (baş ağrısı, tansiyon), psikolojik sorun olarak değerlendirilen (uykuda düzensizlik, depresyon, anksiyete), davranışsal sonuçlar olarak değerlendirilen (kaza, alkol, dalgınlık sinirlilik) ve örgütsel sonuçlar olarak değerlendirilen (performansta düşme, işe devamsızlık) şeklinde ifade edilebilmektedir.

Şekil 4 İş Stresinin Potansiyel Nedenleri



Kaynak: (Aytaç, s. 10).

Şekil 4 incelendiğinde iş stresinin nedenleri bireyin; kişilik yapısına, algılama şekline ve yaşamış olduğu deneyimlere göre değişiklik gösterebilmektedir. İş stresinin potansiyel nedenleri iş ile ilgili nedenler, kurum içi rol ile ilgili nedenler, kariyer gelişimi ile ilgili nedenler, kurum içi ilişkiler, kurumun iç çevresi ve kurumun dış çevresi ile ilişkileri şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu nedenlere genel anlamda bakacak olursak; aşırı fazla iş, kötü çalışma koşulları, iş güvenliği eksikliği, yönetici çalışan arasındaki olumsuz ilişkiler, danışma eksikliği, politikalar, rol çatışması ve rol yükü gibi sebepler potansiyel stres nedenleri olarak değerlendirilmektedir.

2.6. İŞ STRESİNİN ETKİLERİ

Stres kişinin yaşamış olduğu iş hayatında çeşitli nedenler sonucu bireyin etkilemesiyle birlikte oluşan duruma uyum sağlama çabasıdır. Stres ile karşılaşıldığında olay değerlendirmeye alınarak buna göre tepkiler verilmektedir. Bu tepkiler bireyden bireye değişmekte olup bu tepkiler bazen iş görenin sosyal yaşamında bazende iş yaşamında kişinin performans ve sağlığını etkileyebilmektedir. Bu nedenle stres bireysel ve örgütsel yaşamda önemli faktörlerden birisi olup stresle başa çıkmak büyük önem arz etmektedir (Çelik & Tepe , 2021, s. 58-59).

Bir çalışan, yaşantısının nerdeyse üçte birini iş ortamında geçirmekte ve bazen iş esnasında çok fazla stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan işin doğası geçtiğimiz on yılda çok fazla değişimden geçti ve hala değişmeye de devam etmektedir. İş ortamındaki stres yöneticilerden başlayarak, doğrudan üretimle uğraşan işçilere kadar bütün meslek gruplarını etkilemiştir. Bu etkilenme fiziksel olduğu kadar zihinsel sağlığıda etkisi altına almaktadır (Daniel, 2019, s. 376).

Stres normalde bu dünyada yaşayan herkesin hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır. Kişinin zihinsel ve fiziksel esenliği üzerinde etkisi olabilecek olumsuz bir düşünceyi tasvir eder. İş alanında, iş stresine yol açan faktörler ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisi önemli bir faktördür. İş stresine yol açan faktörler ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisi, herhangi bir kuruluşun başarısını ve sorunsuz işleyişini sağlaması için hayati önem taşır (Sharma , Sharma , & Agarwal, 2021, s. 1). Bunun yanında günümüzün en yaygın rahatsızlıklarından olan stres, kişiler üzerinde farklı farklı

etkiler de meydana getirmektedir. İş hayatında kişinin yük ve sorumluluğu, stres ile karşılaşmalarına ve stres kaynaklı çeşitli sorunlar yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir (Ağat, 2018, s. 55). Bu sorunlar ise bireysel, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal şeklinde sınıflandırılabilir.

2.6.1. Bireysel Etkiler

Günümüz toplumunun en yaygın hastalıklarından olan stres, kişiler üzerinde birçok etkiye sahiptir. İş hayatında insanların sorumluluk ve yükleri, onların stres yaşamalarına ve stres kaynaklı olarak fiziksel, psikolojik sorunların yanında kronik ve kalıcı rahatsızlıklar yaşamalarına da sebebiyet verebilmektedir (Ağat, 2018, s. 55).

Stresin başlıca bireysel etkileri saldırgan davranış sergileme, kendini huzursuz hissetme, duyarsızlık, depresyon, sürekli yorgunluk hali, asabi davranışlar sergileme, sinirlilik, suçluluk, karamsarlık, kendine karşı düşük öz saygı, yalnızlık hissi, ve gerginlik gibi sebepler stresin bireysel etkileri olarak değerlendirilmektedir (Psikodestek & Psiko Destek Merkezi).

Stres ile insan vücudundaki bağışıklık sisteminin birbiri ile arasında olan ilişkiyi tespit etmeyi hedefleyen araştırmalar, boşanma, yoksulluk, ruhsal denge, işsizlik, Alzheimer hastalığı ile ilişkisi gibi farklı faktör etkilerini de inceleme kapsamında değerlendirmektedir. Bununla birlikte stres, bağışıklık hücrelerinde fonksiyon değişikliği ile ilgilidir (Paşa, 2007, s. 60) .

2.6.1.1. Fizyolojik Etkiler

Stresin başlıca psikolojik etkileri; kan şekerinin artması, idrar ve kanda yüksek düzeyde kortikostereid ve katekolamin bulunması, kalp atışları ve kan basıncının artması, terleme, ağız kuruluğu, solunumda güçlük çekme, göz bebeklerinde genişleme, soğuk ve sıcak nöbetler geçirme, kol ve bacaklarda halsizlik ve karıncalanma hissi gibi etkiler fizyolojik etkiler olarak değerlendirilmektedir (Psikodestek & Psiko Destek Merkezi).

2.6.1.2. Psikolojik Etkiler

Bireylerin yaşamış olduğu toplum içerisinde çalıştığı kurum ve örgütlerde yaşanan problemlerin oluşturduğu gerginlik, bireylerin fiziksel yapılarında olduğu gibi psikolojik yapılarında da bir takım farklılıklara sebep olabilmektedir. Kişiler üzerinde meydana gelen etkiler göz ardı edilemeyecek kadar büyük önem arz etmektedir. Kurum ve örgütlerde yaşanan stresten dolayı bireylerin endişe duyması devamlı tetikte bekleme hissi, gereksiz ve işe yaramaz bir konumda olduğu fikri, içe kapanık ve şüpheli davranışlar kişilerin yaşamış olduğu problemlerden bazılarıdır (Ağat, 2018, s. 56). Bu sorunlar da bireylerde bir takım etkilere sebebiyet vermektedir.

Olumsuz psikolojik haller ile depresyon ile anksiyete ve depresyon gibi bağışıklık düzeyini etkileyen değişkenler arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik problemler kapsamında çeşitli sorunların ortaya çıktığı saptanmış ve bu sorunlardan birisinin de kaygı olduğu saptanmıştır. Bir kişinin herhangi bir tehdit ile karşı karşıya kaldığı durumlarda tehdit ile başa çıkmak için öncelikle kaygı hisseder (Paşa, 2007, s. 65).

2.6.1.3. Davranışsal Etkiler

Stresin başlıca davranışsal etkileri; ilaç alımı, kaza eğilimi, aşırı derece yemek tüketimi veya tat duyusunda kayıp meydana gelmesi, duygularını aşırı yoğun hissetme, aşırı derecede alkol ve sigara tüketimi, heyecanlılık, başkalarını tahrik edecek davranışlar, az konuşmak, sinirsel gevşemeden dolayı kahkahalar ve titreme gibi davranışlar strese bağılı davranışsal etkiler olarak değerlendirilmektedir (Psikodestek & Psiko Destek Merkezi). Paşa (2007)'ya göre stresin davranışsal sonuçları evlilik hayatının ve aile yaşamının bozulması, aşırı derecede sigara ve alkol tüketimi, ev ve iş yerindeki iş veriminin düşmesi, bireyler ile kurulan iletişimde zayıflık meydana gelmesi ve düşüncesiz duygusal davranışlardır.

2.7. İŞ STRESİNİ AZALTMA YÖNTEMLERİ

Stres konusu, mesleki bir tehlike olarak çağdaş hale geldi ve gecikmeden ele alınması gerekmektedir. Stresi yönetmek ve azaltmak için herkese uyan tek bir çözüm bulunmamaktadır. Çünkü bireylerin yaşam tarzı, düşünceleri, duyguları ve sorunlarla başa çıkma şekillerinde kontrol hâlâ bireyin kendi elindedir. Kişi, stresli durumu değiştirmeye çalışmalı ve dinlenmek, rahatlamak ve uzaklaşmak için biraz zaman bulmalıdır. Bu bağlamda Sharma ve arkadaşları tarafından örgütsel düzeyde çalışan stresini azaltmak için birkaç öneri sunulmuş ve şu şekilde sıralanmıştır (Sharma , Sharma , & Agarwal, 2021, s. 9-10).

- Çalışanlar ve meslektaşlar arasında etkili ve destekleyici bir ilişki oluşturun
- Her gün aileden uzaklaşmak ve rahatlamak için zaman bulun
- Vücudunuzu tazelemek ve değiştirmek için ofiste dolaşın
- İşyerindeki kişisel çatışmayı azaltın
- Çalışanlara iş üzerinde daha fazla kontrol verin
- Çalışanların faaliyetlere katılımına izin verin
- Esnek çalışma saatleri uygulayın

Bireylerin karşılaşmış oldukları stres düzeylerini azaltmanın bir çok farklı yolu bulunmaktadır. Meditasyon, fiziksel hareketler, biyolojik geri besleme, zaman ve çatışma yönetimi, dengeli beslenme, düzenli uyku, stresle başa çıkmanın başlıca bireysel yollarıdır. Karar verme sürecine katılma, sosyal destek sağlanması, rollerin açıkça belirtilmesi ve etkili iletişim sağlanması da başlıca örgütsel düzeyde stresle başa çıkma yollarıdır (Balaban , 2000, s. 5).

Zihinsel olarak stresi azaltma ve başa çıkma yöntemi; gerilim ve uyumsuzluğa neden olan her türlü faaliyetten uzak durma, zihinsel dönüşüm ve düzenleme tekniklerini kullanabilmektir. Problemler karşısında güncel yaklaşımları etkin bir şekilde kullanarak sorun çözme ve etkili karar verme faaliyetlerini barındırmaktadır. Güncel yaklaşımlar yaşamdaki birçok zorluğun üstesinden gelmeyi ve analitik düşünce tarzını geliştirmeyi

sağlamaktadır. Bir bireyin belirli hedefler koyup bu doğrultuda çalışması ve zaman yönetimi gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Gökler & Işıtan , 2012, s. 164).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METODOLOJİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE SORULARI

Araştırma kapsamında; hibrit çalışma modeli ve algılanan iş stresi kavramları çalışılmıştır.

Hibrit çalışma modelinin özellikle COVID-19 sonrasında yaygınlaşması ve birçok kurum/kuruluş tarafından benimsenir hale gelmesi ve yapılan literatür taraması hitamında araştırma konusu; hibrit çalışma modeli ile iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Pandemi sırasında uzaktan çalışılan süreçte çalışanlar iş yaşam dengesi, iletişim eksikliği, erteleme ve çalışanlardaki yalnızlık hissi olarak zorlukla karşı karşıya kalmıştır ve bu dört zorluk, bireylerin iş verimliliği ve refahı üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2020, s. 28)

Bu kapsamda, hibrit çalışan bireylerin demografik özellikleri tespit edilerek hibrit çalışma sisteminin alt boyutu olan iş yaşam çatışması, performans ve verimlilik, örgütsel güven, esneklik, kavramları ışığında değerlendirilmiş ve hibrit çalışma modeli ile iş stresi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Yukarıda belirtilen hususlar ışığında araştırmanın soruları;

- Hibrit çalışma modelinde çalışan bireylerin iş performansı ve verimliliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modelinde çalışan bireylerin çalışma esnekliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modelinde çalışan bireylerin örgütsel güven tutumu ile iş stresi algısı arasında bir ilişki var mıdır?

- Hibrit çalışma modelinde çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algısı ile iş stresi algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Hibrit çalışma modelinde ile iş stresi algısı arasında kişilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin cinsiyetleri ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin yaşları ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin eğitim düzeyleri ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin medeni durumları ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin bakmakla yükümlü olduğu çocuk sayıları ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin mesleki tecrübe süreleri ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin çalıştıkları sektör ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin kurumdaki pozisyonları ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin gelir düzeyleri ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin hibrit çalışma süreleri ile iş stresi algıları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin performans ve verimlilik algıları ile çalışılan sektör arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algıları ile çalışılan sektör arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin örgütsel güven algıları ile çalışılan sektör arasında bir farklılık var mıdır?

- Hibrit çalışan bireylerin esneklik algıları ile çalışılan sektör arasında bir farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin performans ve verimlilik algıları ile cinsiyet arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algıları ile cinsiyet arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin örgütsel güven algıları ile cinsiyet arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin esneklik algıları ile cinsiyet arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin performans ve verimlilik algıları ile medeni durum arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algıları ile medeni durum arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin örgütsel güven algıları ile medeni durum arasında farklılık var mıdır?
- Hibrit çalışan bireylerin esneklik algıları ile medeni durum arasında farklılık var mıdır?

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

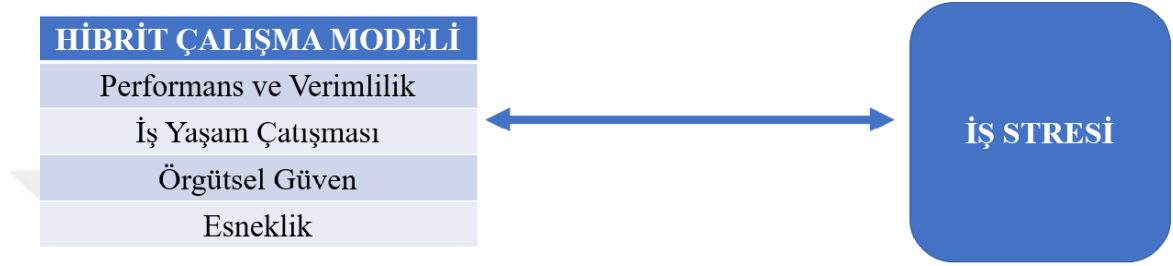
Araştırmanın amacı; hibrit çalışma modelinin alt boyutu olan iş yaşam çatışması performans ve verimlilik, esneklik, ve örgütsel güven kavramları ışığında iş stresi ile hibrit çalışma modeli arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Hibrit çalışmanın COVID-19 pandemisi sonrasında yeni çalışma modelleri arasında yer alması ve literatürde çok fazla çalışılmamış olması, hibrit çalışma modelinin de strese yol açabilecek özelliklerinin olması ve hibrit çalışma modelinde stres kaynaklı ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZİ

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 5 Araştırmanın Modeli



3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Tablo 2 Araştırmanın Değişkenleri

Hibrit Çalışma Modeli (Bağımsız)	İş Stresi (Bağımlı)
• Örgütsel Güven • Performans ve Verimlilik • Esneklik • İş Yaşam Çatışması	

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tablo 3 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez Sıra Numarası	Hipotezler
H1	Hibrit çalışan bireylerin performans ve verimliliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır
H2	Hibrit çalışan bireylerin örgütsel güven tutumu ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.
H3	Hibrit çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algısı ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.
H4	Hibrit çalışan bireylerin çalışma esnekliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.
H5	Hibrit çalışmaya yönelik genel tutum ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Türkiye’deki hibrit çalışma tecrübesine sahip çalışanlardır. Araştırmanın hedef evreni Ankara, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Muğla, Eskişehir, İskenderun ve Samsun illerinde hibrit çalışma modeli tecrübesi olan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Toplam 464 çalışan ile 15 Ağustos-26 Eylül 2023 tarihleri arasında Google Forms üzerinden kolayda örnekleme tekniği ile online anket uygulaması icra edilmiştir. Toplanan anketlerin içerisinden kontrol sorusuna doğru cevap vermeyen ve hibrit çalışma deneyimi olmadığı halde anketi dolduran toplam 71 adet anket değerlendirmeye alınmamıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veriler hibrit çalışma tecrübesine sahip çalışanlara yönelik hazırlanan anket ile anket tekniği vasıtasıyla toplanmıştır.

Online olarak tanzim edilen anket formunda “Katılımcıların Demografik Özellikleri”, “Hibrit Çalışma Ölçeği” ve “İş Stresi Ölçeği” olarak 3 bölüm yer almaktadır. Online anket formunun birinci bölümünde katılımcılara demografik hususlara ilişkin sorular, ikinci bölümde hibrit çalışma modeline ilişkin sorular ve üçüncü bölümde ise iş stresi algılarına yönelik sorular yöneltilmiştir.

3.5.3. Hibrit Çalışma Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde yer alan “Hibrit Çalışma Ölçeği” (Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano, & Charalampous, 2019) tarafından çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin tutumlarını ölçmek için geliştirilen ölçeğin sosyal bilimler alanında görev yapan 4 farklı akademisyen tarafından incelenerek gözden geçirilmesi, mevcut soruların hibrit çalışma modeline uyarlanması ve hibrit çalışma modeline uygun

olmayan soruların çıkartılması ile hibrit çalışma modeline uygun soruların ölçeğe ithal edilmesiyle oluşturulmuştur.

Hibrit çalışma ölçeği dört boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano, & Charalampous, 2019). Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapan (Eyel, 2021) tarafından yapılan çalışmada da ölçeğin Performans ve Verimlilik (PV), İş-Yaşam Çatışması (İYÇ), Örgütsel Güven (ÖG) ve Esneklik (ES) olarak isimlendirilen dört alt boyutunun olduğu belirlenmiştir. Ölçek maddeleri “5’li Likert Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür.

3.5.4. İş Stresi Ölçeği

İş Stresi Ölçeği (Baltaş, 2010) tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan 15 madde “5’li Likert Ölçeği” ile ölçülmektedir. Ölçekte yer alan maddelere verilen cevaplardan toplanan puanın 15’e bölünmesi ile bireyin stres puanı hesaplanarak kişinin stres düzeyi belirlenmektedir. Bu düzeyler aşağıda belirtilen şekilde kodlanmaktadır (Baltaş, 2010, s. 123)

1,0 — 1,3 B

1,4 — 1,9 C

2,0 — 2,5 D

2,6 — 3,1 E

3,2 — 3,4 F

3,5 — 4,0 A

A- Sağlığı ve verimliliği ciddi olarak tehdit eden ağır risk düzeyi.

B- Kişiye önemli olduğunu hissettirmeyen, onun kapasitesini kullanmasına imkân vermeyen ve yeterli uyarım sağlamayan, dolayısıyla can sıkıntısından ve önemsizlik duygusundan kaynaklanan stres düzeyi.

C- Uyarıcı yönleri olan, ancak hafif bir iş. Başarı güdüsü yüksek biri için sıkıcı, mücadeleci olmayan biri için uygun bir iş stresi düzeyi.

D- Sağlık ve verimlilik açısından en elverişli iş stresi düzeyi.

E- Uyarıcılığı yüksek, sorumluluğu fazla ancak kişiye çekici gelen iş stresi düzeyi. Bazı yönleriyle kişiyi zorlayarak verimliliği artırırken, bazı yönleriyle de sağlığı tehdit edebilir.

F- Sorumluluk düzeyi yüksek, kişiyi zaman açısından zorlayan, dinlenmeye ve aile ilişkilerine imkân tanımayan, bu sebeple sağlık ve verimlilik için tehdit oluşturan stres düzeyi (Baltaş, 2010).

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcılardan elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences-26 (SPSS-26.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında ölçekleri oluşturan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, skewness ve kurtosis değerleri kapsamında incelenmiştir. İlişki hipotezleri için basit korelasyon kullanılmıştır. Yaş gruplarına göre iş stresinin farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırma değişkenlerinin; anket çalışması neticesinde elde edilen demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin incelenmesi maksadıyla T Testi, belirli değişkenler arasında farklılık olup olmadığını incelemek maksadıyla Levene's Testi uygulanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın kapsamını hibrit çalışma ve iş stresi kavramları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Muğla, Eskişehir, İskenderun ve Samsun illerinde hibrit çalışma modeli tecrübesi olan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yürütülen anketlerin online olarak yapılması sebebiyle ankete katılanların samimi ve doğru bir şekilde cevap verdiği kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın belli bir zaman aralığında yapılması sebebiyle zaman sınırlılığı da mevcuttur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Anketi yanıtlayan katılımcılara ilişkin demografik bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4 Hibrit Çalışma Durumu

Hibrit Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	393	100,0

Toplanan anketlerin içerisinde kontrol sorusuna doğru cevap vermeyen ve hibrit çalışma deneyimi olmadığı halde anketi dolduran 71 adet anket çıkartılmıştır. 393 katılımcının tamamı bir işyerinde hibrit olarak çalıştıklarını beyan etmiştir.

Tablo 5 Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	202	51,4
Kadın	191	48,6
Toplam	393	100,0

Katılımcıların %51,4'ü erkek iken, %48,6'sı kadındır.

Tablo 6 Yaş Değişkenine Ait Dağılım

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
18 - 25	33	8,4
26 - 33	197	50,1
34 - 41	119	30,3
42- 58	44	11,2
Toplam	393	100,0

Katılımcıların yaş ortalaması 33 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlar içinde en düşük yaş 21 ve en büyük yaş 58 dir.

Tablo 7 Eğitim Durumu Değişkenine Ait Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	6	1,5
Önlisans	18	4,6
Lisans	226	57,5
Lisansüstü	143	36,4
Toplam	393	100,0

Araştırmaya katılanlar içinde en fazla lisans mezunları (%57,5) bulunmaktadır. Daha sonra lisansüstü düzeyde eğitim görenler (%36,4) gelmektedir. Bu iki grup katılımcıların %93,9'unu oluşturmaktadır. En düşük eğitim düzeyi ise, %1,5 orana sahip olan lisedir.

Tablo 8 Medeni Duruma Ait Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	151	38,4
Evli	242	61,6
Toplam	393	100,0

Katılımcıların %61,6'sı evli iken, %38,4'ü bekardır.

Tablo 9 Sahip Olunan Çocuk Sayısına Ait Dağılım

Sahip Olunan Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
1	95	24,2
2	60	15,3
3	9	2,3
4 ve üstü	1	,3
Çocuk Sahibi Değilim	228	58,0
Toplam	393	100,0

Katılımcıların %58'i çocuk sahibi olmadıklarını beyan etmişlerdir. Bunu takiben, cevaplayıcıların % 24,2'si 1 çocuğa sahip olduklarını ifade etmiştir. Daha sonra ise 2 çocuk sahibi olanlar (%15,3) gelmektedir. Araştırmaya katılanlar içerisinde 3 çocuğa sahip olanların oranı %2,3 iken, 4 ve üzeri çocuk sahibi olan sadece 1 kişi vardır.

Tablo 10 Çalışma Süresi Değişkenine Ait Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	12	3,1
1-5 yıl	119	30,3
6-10 yıl	109	27,7
11-15 yıl	97	24,7
16-20 yıl ve üstü	56	14,2
Toplam	393	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %30,3'ü 1-5 yıl arası çalışmaktadır. Cevaplayıcıların %27,7'si 6-10 yıl aralığında çalışmaktadır. 11-15 yıl aralığında çalışanlar katılımcıların %24,7'sidir. 16 yıldan fazla çalışanlar ise katılımcıların %14,2'sidir. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlar ise, çalışma süresi açısından araştırmaya katılanlar arasında en düşük gruptur (%3,1).

Tablo 11 Çalışılan Sektöre Ait Dağılım

Çalışılan Sektör	Frekans	Yüzde
Kamu	126	32,1
Özel Sektör	267	67,9
Toplam	393	100,0

Araştırmaya katılanların %67,9'u özel sektörde çalışmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların oranı ise, %32,1'dir.

Tablo 12 İşyerinde Sahip Olunan Unvana Ait Dağılım

Ünvan	Frekans	Yüzde
Diğer	122	31,0
İlk Düzey Yönetici Personel (Kısım Şefleri, Ustabaşları, Gözetimciler)	98	24,9
Orta Düzey Yönetici Ara Yönetici (Bölüm-Departman Müdürleri ,Bölüm Müdür Yardımcıları,ekip lideri vb.)	151	38,4
Üst Düzey YöneticiYönetici (İşletme Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri,Genel Müdür,Genel Müdür Yardımcıları)	22	5,6
Toplam	393	100,0

Katılımcıların ünvanlara göre dağılımı, sırasıyla, şu şekilde belirlenmiştir: orta düzey yönetici (%38,4), diğer (%31,0), ilk düzey yönetici (% 24,9) ve üst düzey yönetici (% 5,6).

Tablo 13 Katılımcıların Gelirlerine Göre Dağılımı

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde
15.000 TL'den az	17	4,3
16.000-20.000 TL	31	7,9
21.000-25.000 TL	41	10,4
26.000-30.000 TL	88	22,4
30.000 TL ve üstü	216	55,0
Toplam	393	100,0

Araştırmaya katılanların %55'i 30.000 TL ve üzeri gelire sahiptir. Katılımcıların %22,4'ü 26.000-30.000 TL gelir elde etmektedir. 21.000-25.000 TL arası gelire sahip olanların oranı %10,4'tür. Araştırmaya katılan bireylerin %7,9'u 16.000-20.000 TL gelire sahiptir. 15.000 TL'den az gelir elde eden bireylerin oranı %4,3'tür.

Tablo 14 Hibrit Çalışma Süresine Ait Dağılım

Hibrit Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-6 ay	73	18,6
7-12 ay	117	29,8
13-24 ay	98	24,9
25 ay ve üstü	105	26,7
Toplam	393	100,0

2 yıldan fazla hibrit olarak çalışanların oranı %26,7'dir. 1-2 yıl arası hibrit çalışanların oranı %24,9'dur. Araştırmaya katılanların % 48,4'ü 1 yıldan az süre hibrit olarak çalışmaktadır.

Tablo 15 En İdeal Hibrit Çalışma Modeline Ait Dağılım

Hibrit Çalışma Modelleri	Frekans	Yüzde
Bölünmüş haftalık model (Haftanın belirli günleri ofiste belirli günlerinde ise ofise gelmeden çalışma esasına dayalı model)	105	26,7
Diğer	4	1,0
Hafta hafta modeli (Bir hafta uzaktan çalışan ekibin müteakip hafta ofiste çalışmasına dayalı model)	24	6,1
Haftada 4 gün çalışma modeli (haftalık 40 saatlik çalışma süresinin 4 güne yayılması veya haftada 32 saat çalışılmasına dayalı model)	65	16,5
Ofis öncelikli model (Haftada bir ya da haftada iki gün uzaktan çalışma seçeneği/zorunluluğu ile beraber ağırlıklı olarak ofis tabanlı çalışma modeli)	45	11,5
Uzaktan çalışma öncelikli model (Kurumun merkez ofisi mevcut ancak öncelik ofis dışında çalışmaya endeksli)	143	36,4
Vardiyalı çalışma (Çalışma saatlerinden daha uzun çalışabilmesi için farklı gece ve gündüz saatlerinde çalışma zamanının düzenlenmesine dayalı model)	7	1,8
Toplam	393	100,0

Katılımcılara göre en ideal hibrit çalışma modeli sıralamasında ilk sırayı %36,4 ile “Uzaktan çalışma öncelikli model (Kurumun merkez ofisi mevcut ancak öncelik ofis dışında çalışmaya endeksli)” seçeneği gelmektedir. Daha sonra ise, “Bölünmüş haftalık model (Haftanın belirli günleri ofiste belirli günlerinde ise ofise gelmeden çalışma esasına dayalı model)” seçeneği (%26,7) katılımcılar tarafından benimsenmiştir. Üçüncü sırada %16,5 oran ile “Haftada 4 gün çalışma modeli (haftalık 40 saatlik çalışma süresinin 4 güne yayılması veya haftada 32 saat çalışılmasına dayalı model)” seçeneği gelmektedir. Dördüncü sırada, “Ofis öncelikli model (Haftada bir ya da haftada iki gün uzaktan çalışma seçeneği/zorunluluğu ile beraber ağırlıklı olarak ofis tabanlı çalışma modeli)” gelmektedir ve oranı %11,5’dir. Geriye kalan cevapların oranı %2,8’dir (vardiyalı çalışma (%1,8), ve diğer (%1)).

4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BETİMSSEL ANALİZİ İLE KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada ele alınan değişkenleri ölçmede kullanılan ölçekleri oluşturan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 16 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kod	İfadeler	Orta.	Std. Sapma .	Skewness		Kurtosis	
				İsta.	Std. Hata	İsta.	Std. Hata
PV1	Hibrit çalışma modeliyle zamanımı daha iyi yönetebileceğime inanıyorum.	4,47	,8172	-1,479	,123	1,351	,246
PV2	İşe yönelik hedefleri gerçekleştirmem hususunda hibrit çalışmanın beni daha etkin kılacağını düşünüyorum.	4,40	,8412	-1,371	,123	1,112	,246
PV3	Hibrit çalışma modeli uygulandığında işe daha iyi konsantre olduğumu düşünüyorum.	4,22	1,103	-1,392	,123	1,047	,246
PV4	İş verimliliğimin hibrit çalışma konusundaki yeteneklerim sayesinde arttığını düşünüyorum.	4,12	1,130	-1,227	,123	,615	,246
PV5	Hibrit çalışma ile ilgili becerilerimi ve davranışlarımı geliştirerek hibrit çalışmaya adapte olmuş durumdayım.	4,40	,8093	-1,253	,123	,864	,246
PV6	Hibrit çalışma modeli uygulanırken çalışma ortamım bazen beni yavaşlatsa bile gün sonunda yöneticimin beklentilerini karşılayabilirim.	4,37	,822	-1,266	,123	,969	,246

Kod	İfadeler	Orta.	Std. Sapma .	Skewness		Kurtosis	
				İsta.	Std. Hata	İsta.	Std. Hata
PV7	Hibrit çalışma modeli uygulanırken işe ne zaman ara vereceğimi ve yoğunlaşacağımı bilirim.	4,48	,7764	-1,401	,123	1,180	,246
ÖG1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken etkili performans gösteremediğim zamanlarda yöneticimin/amirimin performansının artması için yaptığı yönlendirmelere	3,94	1,029	-,859	,123	,137	,246
ÖG2	Hibrit çalışma modeli uygulanırken çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam için bana güvenir.	4,41	,7621	-1,300	,123	1,402	,246
ÖG3	Etkin bir hibrit çalışma ortamı için kurumumun bana gereken koşulları/olanakları sağlayacağına inancım tamdır.	3,92	1,105	-,801	,123	-,239	,246
ÖG4	Amirim/yöneticim hibrit çalışma sürecimi yönetebilmem konusunda benim için iyi bir rol modelidir.	3,72	1,099	-,731	,123	-,121	,246
ÖG5	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde işimi ne zaman ve nasıl tamamlayacağım konusunda amirim bana tam yetki verir.	4,25	,935	-1,281	,123	1,131	,246
ÖG6	Hibrit çalışma modeliyle beraber örgütsel güvenimde bir artış olduğunu düşünüyorum.	4,03	,972	-,826	,123	,020	,246
ÖG7	Hibrit çalışma modeli uygulandığında ofise gitmediğim günlerde ofise sürekli giden iş arkadaşlarıma kıyasla farklı muamele görmekten endişe duyuyorum.	3,01	1,518	-,035	,123	-1,451	,246

Kod	İfadeler	Orta.	Std. Sapma .	Skewness		Kurtosis	
				İsta.	Std. Hata	İsta.	Std. Hata
İYÇ1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günler çevrim içi olarak sürekli erişiliyor olmak oldukça yorucudur.	3,52	1,380	-,503	,123	-,979	,246
İYÇ2	Hibrit çalışma modeli uygulanırken normal çalışma saatlerimin dışında da işle ilgili problemleri düşünürüm.	3,47	1,398	-,447	,123	-1,083	,246
İYÇ3	Hibrit çalışmak aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayırmayı istediğim zamanı azaltır.	2,18	1,238	,815	,123	-,400	,246
İYÇ4	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde işimle ilgili taleplerin daha fazla olduğunu hissediyorum.	3,31	1,374	-,265	,123	-1,174	,246
İYÇ5	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde sosyal yaşamımın sekteye uğradığını düşünüyorum.	2,39	1,322	,579	,123	-,859	,246
İYÇ6	Hibrit çalışma modeli uygulanırken iş ve özel hayatım arasında daha iyi bir denge sağlayabildiğimi düşünüyorum.	4,09	1,076	-1,092	,123	,363	,246
İYÇ 7	Hibrit çalışma modeli uygulanırken teknolojik ekipmanları ve programları rahatlıkla kullanabilirim .	4,45	,7391	-1,306	,123	1,267	,246
ES1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde amirim/yöneticim işimi zamanında bitirmem karşılığında ihtiyaçlarımı gidermek üzere iş saatlerimi esnetmeme izin verir.	3,83	1,118	-,743	,123	-,279	,246

Kod	İfadeler	Orta.	Std. Sapma .	Skewness		Kurtosis	
				İsta.	Std. Hata	İsta.	Std. Hata
ES2	Hibrit çalışma modeli uygulanıyorken iş hayatımda daha fazla esneklik sağlayabiliyorum.	4,20	,968	-1,295	,123	1,482	,246
STRES1	Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkiniz olmadığını hisseder misiniz?	2,36	1,163	,430	,123	-,663	,246
STRES2	İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?	2,20	1,077	,498	,123	-,592	,246
STRES3	İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkanlardan şüpheyeye düşer misiniz?	2,47	1,136	,268	,123	-,887	,246
STRES4	Normal bir iş gününde bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?	2,89	1,167	,059	,123	-,730	,246
STRES5	Çevrenizdeki kimselerin birbiri ile çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünüyor musunuz?	2,53	1,057	,366	,123	-,414	,246
STRES6	İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı düşünüyor musunuz?	1,98	1,198	1,091	,123	,164	,246
STRES7	Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?	3,48	1,182	-,465	,123	-,677	,246
STRES8	İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlüklerle karşılaşır mısınız?	2,53	1,052	,306	,123	-,575	,246
STRES9	Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?	2,82	1,217	,282	,123	-,840	,246
STRES10	İşte çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?	1,86	1,081	1,200	,123	,694	,246

Kod	İfadeler	Orta.	Std. Sapma .	Skewness		Kurtosis	
				İsta.	Std. Hata	İsta.	Std. Hata
STRES11	Amirlerinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hissedermisiniz?	2,42	1,083	,498	,123	-,334	,246
STRES12	Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne beklediği konusunda tereddüte düşermisiniz?	2,29	1,031	,574	,123	-,166	,246
STRES13	Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?	3,15	1,235	-,177	,123	-,971	,246
STRES14	Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalırmısınız?	2,94	1,138	-,021	,123	-,793	,246
STRES15	İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu düşünür müsünüz?	2,51	1,233	,382	,123	-,786	,246

Ölçekleri oluşturan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, skewness ve kurtosis değerleri kapsamında incelenmiştir. İfadelere ilişkin ortalamalar 1,86 ile 4,48 arasında değişmektedir. Hibrit çalışma ölçeğinin en yüksek ortalamaya (4,48) sahip ifadesi “*Hibrit çalışma modeli uygulanırken işe ne zaman ara vereceğimi ve yoğunlaşacağımı bilirim.*”dir. En düşük ortalama 2,18 ile “*Hibrit çalışmak aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayırmayı istediğim zamanı azaltır*” ifadesidir. Stres ölçeğinde en yüksek ortalamaya (3,48) “*Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?*” ifadesi sahiptir. En düşük ortalama (1,86) ise “*İşte çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hissedermisiniz?*” ifadesine aittir.

Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini ifade eden hesaplamalardan biri de Skewness ve Kurtosis değerleridir. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması, verinin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Tablo incelendiğinde, hem skewness hem de kurtosis değerlerinin istenilen sınır aralığında olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan “Hibrit Çalışma Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Stresi Ölçeği”nin güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo-17’de sunulmuştur.

Tablo 17 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Katsayısı

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach Alfa	
Performans Verimlilik	393	4,350	,712	0,894	0,768
Örgütsel Güven		4,044	,688	0,785	
İş Yaşam Çatışması		2,974	,965	0,765	
Esneklik		4,056	,779	*	
İş Stresi		2,562	,603	0,817	-

* Ölçek iki sorudan oluştuğu için alfa katsayısı hesaplanmamıştır.

Buraya, bir paragraf olarak değişkenlerin ortalamalarından bahsetmek gerekirse örgütsel güven ölçeğinden ÖG7 kodlu sorunun alfa katsayısını (0,653) düşürdüğü anlaşıldığından bu soru ölçekten çıkarılmış ve güvenirlilik analizi tekrar yapılmıştır. Yeniden yapılan analiz sonucunda örgütsel güvenin alfa katsayısı 0,785’e çıkmıştır. Benzer şekilde, hibrit çalışma ölçeğinden iki soru (İYÇ6 ve İYÇ7) alfa katsayısını 0,589’a düşürdüğü için, bu sorular ölçekten çıkarılmıştır. Yeniden yapılan analiz sonucunda alfa katsayısı 0,765’e çıkmıştır. Esneklik ölçeği iki sorudan oluştuğu için alfa katsayısı hesaplanmamıştır. Bir bütün olarak “Hibrit Çalışma Ölçeği”nin güvenirlilik katsayısı incelendiğinde, alfa değerinin 0,768 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, tüm ölçeklerin güvenirlilik düzeyinin istenilen seviyede olduğu söylenebilir (Nunnally, 1967).

Ankete katılanların stres puanı ortalamasının $\bar{x}=2,56$ olduğu tespit edilmiştir. Bahse konu ortalama iş stresi ölçeği nazarında D ve E stres düzeyinin sınır değerinde yer almaktadır. Bu anlamda ankete katılanların E seviye düzeyinde bir strese sahip olduğu görülmektedir. E seviye stres “Uyarıcılığı yüksek, sorumluluğu fazla ancak kişiye çekici gelen iş stresi düzeyi. Bazı yönleriyle kişiyi zorlayarak verimliliği artırırken, bazı yönleriyle de sağlığı tehdit edebilir” olarak tanımlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde hibrit çalışma ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek maksadıyla basit korelasyon kullanılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18 Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	İş Stresi	
	Pearson Kore.	Anlamlılık
Performans ve Verimlilik	-,064	0,206
İş Yaşam Çatışması	,416**	0,000
Örgütsel Güven	-,156**	0,002
Esneklik	-,125*	0,013
Hibrit Çalışma	0,082	0,104

Tablo 18 incelendiğinde, performans ve verimlilik ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Korelasyon= -0,064, Anlamlılık= 0,206). Bunun aksine, iş yaşam çatışması ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (Korelasyon= 0,416, Anlamlılık= 0,000). Bu korelasyon katsayısı orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (Köklü, 2006). Bu sonuç iş yaşam çatışmasındaki artışın iş stresini de artıracak olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven ile iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında düşük ve ters yönlü bir ilişkinin var olduğu (Korelasyon= -0,156, Anlamlılık= 0,002), dolayısıyla örgütsel güvendeki artışın iş stresini azaltacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Son olarak, esneklik boyutu ile iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, esneklik ile iş stresi arasında zayıf bir ilişkinin var olduğu (Korelasyon= -0,125, Anlamlılık= 0,013), ancak bu ilişkinin ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, esneklikteki artışın iş stresini azaltacağını göstermektedir.

Genel olarak hibrit çalışma ile iş stresi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. (Korelasyon= 0,082, Anlamlılık= 0,104)

Tablo 19 İş Stresinin Cinsiyete Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi

	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-test			Ortalamalar	
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Kadın (191)	Erkek (202)
İş Stresi	9,893	,002	1,052	391	,294	2,594	2,530

Cinsiyete göre iş stresi açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 20 İş Stresinin Medeni Duruma Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi

	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-test			Ortalamalar	
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Evli (242)	Bekar (151)
İş Stresi	0,016	0,900	-1,379	391	,169	2,528	2,615

Medeni duruma göre iş stresi açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 21 İş Stresinin Çalışılan Sektöre Göre Değişip Değişmediğini Tespit Amacıyla Yapılan T Testi

	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-test			Ortalamalar	
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Özel Sektör (267)	Kamu (126)
İş Stresi	0,046	0,830	-1,408	391	,160	2,528	2,615

Çalışılan sektöre göre iş stresi açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 22 İş Stresinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Yaş Grupları	N	Ort.	F	Anlamlılık
18-25	33	2,622	,384	,764
26-33	197	2,581		
34-41	119	2,520		
42-58	44	2,541		

Yaş gruplarına göre iş stresinin farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA Testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, iş stresinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($F= 0,384$, Anlamlılık= $0,764$).

Tablo 23 İş Stresinin Hibrit Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Hibrit Çalışma Süreleri	N	Ort.	F	Anlamlılık
1 - 6 ay	73	2,571	,917	,433
7 - 12 ay	117	2,614		
13 - 24 ay	98	2,576		
25 ay ve üstü	105	2,482		

Hibrit çalışma sürelerine göre iş stresinde bir farklılık ortaya çıkmamaktadır ($F= 0,917$, Anlamlılık= $0,433$).

Tablo 24 İş Stresinin Gelir Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Gelir Durumu	N	Ort.	F	Anlamlılık
15.000 TL'den az	17	2,592	,269	,898
16.000 TL-20.000 TL	31	2,650		
21.000 TL -25.000 TL	41	2,519		
26.000 TL - 30.000 TL	88	2,578		
30.000 TL ve üzeri	216	2,548		

Gelire göre iş stresi açısından bir farklılık yoktur ($F= 0,269$, Anlamlılık= $0,898$).

Tablo 25 İş Stresinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Eğitim Düzeyleri	N	Ort.	F	Anlamlılık
Lise	6	2,000	2,257	,062
Önlisans	18	2,774		
Lisans	226	2,538		
Lisansüstü	127	2,581		
Doktora	16	2,566		

Eğitim durumuna göre iş stresi açısından farklılık yoktur ($F= 2,257$, Anlamlılık= $0,062$).

Tablo 26 İş Stresinin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Sahip Olunan Çocuk Sayısı	N	Ort.	F	Anlamlılık
1 çocuk	95	2,583	,517	0,671
2 çocuk	60	2,567		
3 ve üzeri çocuk	10	2,333		
Çocuk Yok	228	2,561		

Sahip olunan çocuk sayısına göre iş stresinde bir farklılık ortaya çıkmamaktadır ($F= 0,517$; Anlamlılık= $0,671$).

Tablo 27 İş Stresinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Çalışma Süreleri	N	Ort.	F	Anlamlılık
1 yıldan az	12	2,594	,039	,997
1-5 yıl arası	119	2,554		
6-10 yıl arası	109	2,576		
11-15 yıl arası	97	2,549		
16 yıl ve üzeri	56	2,563		

Çalışma sürelerine göre iş stresinde bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F= 0,039$, Anlamlılık= $0,997$)

Tablo 28 İş Stresinin Çalışılan Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan ANOVA Testi

Pozisyon	N	Ort.	F	Anlamlılık
İlk Düzey Yönetici- Personel	98	2,599	,576	0,631
Orta Düzey Yönetici- Ara Yönetici	151	2,585		
Üst Düzey Yönetici-Yönetici	22	2,504		
Diğer	122	2,561		

Kurumdaki pozisyona göre iş stresi açısından bir farklılık oluşmamıştır (F= 0,576, Anlamlılık= 0,631)

Tablo 29 Hibrit Çalışmanın Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan Levene's Testi

Değişkenler	Levene's Testi		T testi		
	F	Anlam.	t	df	Anlam.
Performans Verimlilik	,219	,640	,646	250,843	,519
İş Yaşam Çatışması	2,302	,130	-,989	267,175	,324
Örgütsel Güven	,006	,940	1,271	232,116	,205
Esneklik	1,707	,192	2,977	265,713	,003

Tablo 30 Hibrit Çalışmanın Çalışılan Sektöre Göre Ortalamalar Tablosu

Değişkenler	Çalışılan Sektör	N	Ortalama
Performans Verimlilik	Özel	267	4,3656
	Kamu	126	4,3163
İş Yaşam Çatışması	Özel	267	2,9416
	Kamu	126	3,0413
Örgütsel Güven	Özel	267	4,0750
	Kamu	126	3,9786
Esneklik	Özel	267	4,1329
	Kamu	126	3,8923

Tablo 29 incelendiğinde, sadece esneklik alt boyutu için çalışılan sektöre göre farklılık bulunmaktadır (t= 2,977; Anlamlılık, 0,003).

Esneklik için ortalamalar tablosu Tablo 30 incelendiğinde, özel sektörün ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir (4,1329).

Tablo 31 Hibrit Çalışmanın Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan Levene's Testi

Değişkenler	Levene's Testi		T testi		
	F	Anlam.	t	df	Anlam.
Performans ve Verimlilik	,148	,701	2,303	385,499	,022
İş Yaşam Çatışması	2,768	,097	3,078	390,946	,002
Örgütsel Güven	,491	,484	,682	390,999	,496
Esneklik	,557	,456	-2,404	389,956	,017

Tablo 32 Hibrit Çalışmanın Cinsiyete Göre Ortalamalar Tablosu

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama
Performans ve Verimlilik	Kadın	191	4,4346
	Erkek	202	4,2697
İş Yaşam Çatışması	Kadın	191	3,1257
	Erkek	202	2,8297
Örgütsel Güven	Kadın	191	4,0684
	Erkek	202	4,0211
Esneklik	Kadın	191	3,9592
	Erkek	202	4,1471

Tablo 31 incelendiğinde performans ve verimlilik ($t= 2, 303$; Anlamlılık, 0,022), iş yaşam çatışması ($t= 3,708$; Anlamlılık, 0,002) ve esneklik ($t= -2,404$; Anlamlılık, 0,017) boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ortalamalar tablosu Tablo 32 incelendiğinde, kadınların (4,4346) erkeklerden (4,2697) daha fazla oranda performans ve verimliliğe sahip olduğu görülmektedir. Ancak her iki grubun ortalamasına bakıldığında, ortalamaların 4'ün üzerinde ve yüksek düzeyde olması önemlilik arz etmektedir. İş yaşam çatışması açısından kadınlar daha fazla oranda iş yaşam çatışması yaşamaktadır (Kadın= 3,1257; Erkek= 2,8297). Son olarak esneklik boyutu incelendiğinde, erkeklerin daha yüksek düzeyde esnekliğe sahip olduğu görülmektedir (Kadın=3,9592; Erkek= 4,1471).

Tablo 33 Hibrit Çalışmanın Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Tespiti Amacıyla Yapılan Levene's Testi

Değişkenler	Levene's Testi		T testi		
	F	Anlam.	t	df	Anlam.
Performans ve Verimlilik	,061	,805	,373	325,708	,710
İş Yaşam Çatışması	,264	,608	1,396	300,075	,164
Örgütsel Güven	2,316	,129	,921	293,219	,358
Esneklik	2,895	,090	1,294	391	,197

Tablo 34 Hibrit Çalışmanın Medeni Duruma Göre Ortalamalar Tablosu

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama
Performans ve Verimlilik	Evli	242	4,3603
	Bekar	151	4,3330
İş Yaşam Çatışması	Evli	242	3,0281
	Bekar	151	2,8861
Örgütsel Güven	Evli	242	4,0700
	Bekar	151	4,0027
Esneklik	Evli	242	4,0959
	Bekar	151	3,9915

Tablo 33 incelendiğinde, medeni duruma göre hibrit çalışma boyutları açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinin kabul/red durumu Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35 Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotez Sıra Numarası	Hipotezler	Kabul/Red Durumu
H1	Hibrit çalışan bireylerin performans ve verimliliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır	Red
H2	Hibrit çalışan bireylerin örgütsel güven tutumu ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H3	Hibrit çalışan bireylerin iş yaşam çatışması algısı ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H4	Hibrit çalışan bireylerin çalışma esnekliği ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Hibrit çalışmaya yönelik genel tutum ile iş stresi algısı arasında bir ilişki vardır.	Red

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu yüksek lisans tezinin bulguları yorumlandığında; performans ve verimliliğin iş stresi ile anlamlı bir ilişki göstermediği ancak iş-yaşam dengesinin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

İş-yaşam çatışması ve iş stresi arasında bulunan orta düzeydeki pozitif ilişki, profesyonel ve kişisel yaşam arasında daha iyi bir denge kurmanın, hibrit çalışanlar arasında iş stresini azaltmada önemli olabileceğine vurgu yapmaktadır. Bu bulgular (Bell, Rajendran, & Theiler, 2012). (Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009) (Chan, ve diğerleri, 2016) tarafından esnek çalışmanın iş yaşam çatışmasını azalttığını vurgulayan çalışmalar ile tutarlılık göstermekteyken, (Bailey & Kurland, 2022) (Bellman & Hübler, 2020) tarafından esnek çalışmanın uygulanış biçiminin iş-aile ilişkisi üzerine katkı sunmayabileceğini belirttiği çalışmalar ile de çelişmektedir

İş-yaşam dengesinin öneminin farkında olan kuruluşlar, esnek programlar uygulayarak çalışanlara daha fazla özerklik sunabilir. İş-yaşam çatışması, yöneticilerin resmi ve resmi olmayan politikalar aracılığıyla olumsuz sonuçlarının önleyebileceği bir konudur (Messersmith, 2007) (Suifan, Abdallah, & Diab, 2016).

Çalışma kapsamında, örgütsel güven, esneklik ve iş stresi arasında belirlenen düşük ve ters ilişkiler; güven oluşturma ve esneklik sağlamanın, işyerindeki stresi azaltmada kullanılabilecek stratejiler arasında yer alması (Tausig & Fenwick, 2001) (Lambert, ve diğerleri, 2020) (Top & Tekingündüz, 2018) (Haynes, ve diğerleri, 2020) (Akçin, 2023) çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir.

Güven esnek çalışma modellerinde hem çalışan hem de işveren açısından hayati öneme sahip bir unsurdur. İşveren açısından çalışanların fiziksel olarak iş yerinde

bulunmamaları, çalışanların da ekip arkadaşları ile bir arada olamamaları kaygıya sürükleyebilmektedir. Bu anlamda güveni artırmak için, hedefler belirlemek, herkesin ne yapacağına ilişkin sorumluluk atamak ve iletişim kanallarını sürekli açık tutmak hibrit çalışma modelinde çalışan kurumlar için karşılıklı güveni artırarak iş stresinin azaltılmasına katkı sunabilir.

Çalışmanın bulguları arasında, özel sektör çalışanlarının hibrit çalışma düzenlemelerinde kamu sektöründeki meslektaşlarına kıyasla daha fazla esneklik algıladıkları belirlenmiş ve analiz sonuçları (Tenikler, Özkaya, & Demirci, 2023) (Palumbo, 2022) tarafından esnek çalışma modellerine ilişkin kamu sektörüne yönelik yapılan çalışmalar ile uyum göstermektedir.

Bu anlamda özel sektördeki kuruluşların esnek düzenlemeler sağlamada daha başarılı oldukları ve çalışma ortamına katkıda bulundukları söylenebilir. Yeni nesil çalışma modellerine yönelik yapılacak yasal düzenlemeler ve iyileştirmeler ile kamu sektöründeki çalışanların uyumu artırılabilir. Özel sektör kuruluşları, başarılı esneklik uygulamalarını kamu sektöründeki meslektaşlarıyla paylaşabilir ve daha faydalı bir hibrit çalışma kültürünü teşvik edebilir. Ek olarak, esnek çalışma uygulamalarının kamu sektöründe sistemsiz ve yeterli yasal düzenleme olmadan uygulanması kamu çalışanlarının esneklik algısını azaltmış olabilir.

Cinsiyet cephesinde ise kadınların hibrit çalışma modelinde daha yüksek performans ve üretkenlik sergilediğinin ortaya çıkması, kadınların ev içi rolü de göz önünde bulundurulduğunda geleneksel varsayımları sorgulamakla birlikte her iki grubun ortalamalarının yüksek düzeyde olması hibrit çalışma modeli nezdinde genel olarak olumlu bir algıya işaret etmektedir. Hibrit çalışma modelinin katılımcılar tarafından olumlu bir model olarak algılanması (Beno, 2021)'nin çalışması ile tutarlılık sağlamaktadır

Kadınların hibrit çalışma modelinde daha fazla iş-yaşam çatışması yaşadıklarını belirtmeleri; mesleki ve kişisel sorumlulukların dengelenmesinde olası bir zorluğun altını çizmekte ve hedefe yönelik destek mekanizmalarına ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Çalışma kapsamındaki bu bulgu iş yaşam dengesi kapsamında kadınların

erkeklerden daha az memnun oldukları ve erkeklere göre daha stresli olduğunun ortaya koyulduğu çalışmalar ile uyumludur. (Ip, Lindfelt, Tran, Do, & Barnett, 2020) (Aycan & Eskin, 2005) (Milkie & Peltola, 1999) (Nomaguchi, Milkie, & Bianchi, 2005) (Mickelson, Chong, & Don, 2013) (Borelli, Nelson, River, Birken, & Racusin, 2017) (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021).

Bu kapsamda kadın çalışanların iş hayatı ve hane içerisindeki rollerinin bulanıklaşması ve bunun içsel çatışmalarını tetiklemesi stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple organizasyonlar, iş-yaşam dengesini destekleyen, kadınların karşılaştığı benzersiz zorluklara karşı çalışma modeli tercihlerinde pozitif ayrımcılığı ele alan politikalar uygulamayı düşünebilir.

Ayrıca erkeklerin hibrit çalışma bağlamında kendilerini kadınlara göre daha esnek algılamaları yönündeki gözlem, geleneksel toplumsal cinsiyet rolleriyle örtüşmektedir (Friedman, 2015). Bu algıya katkıda bulunan faktörlerin daha yakından incelenmesi ve kadınların algılanan esnekliğini sınırlayan mevcut engellerin anlaşılması ve ortadan kaldırılması, hibrit çalışma ortamlarında eşitliğin teşvik edilmesi açısından çok önemlidir.

Katılımcıların stres puanı ortalamasına bakıldığında ortaya çıkan $\bar{x}=2,56$ değerine karşılık gelen E seviye stres değeri uyarıcılığı ve sorumluluğu yüksek fakat kişiye cazip gelen iş stresi seviyesi. Belirli yönleriyle kişiyi zorlayabilirken belirli yönleriyle de sağlığı tehdit edebilir olarak tanımlanmaktadır.

Literatüre bakıldığında da hibrit çalışma modeli kişiye sorumluluk yükleyen, çalışan açısından tercih edilen, çalışanın performansına ve verimliliğe katkı sunarken kişisel özellikler, ofis dışındaki çalışma alanının özellikleri, kullanılan teknolojik ekipmanlara adaptasyon, teknolojik altyapı yetersizliği, hane içerisindeki roller ve zoom yorgunluğu gibi hususlarda strese sebep olmaktadır. Bu kapsamda çalışma kapsamında ortaya çıkan E seviye stres değerinin hibrit çalışma modelinin özelliklerine uygun olduğu söylenebilir.

Bu bulgular değerli bilgiler sunarken, çalışmanın sınırlamalarını da kabul etmek önemlidir. Örneklem büyüklüğü ve demografik özellikler sonuçların genellenebilirliğini

sınırlayabilmektedir. Çalışma, hibrit çalışma modelinin belirli alt boyutlarına odaklanmış ve potansiyel olarak diğer etkili olabilecek faktörleri değerlendirmeye almamıştır. Araştırmanın belirli boyutlara odaklanması ve hibrit çalışma dinamiklerini etkileyen ek faktörler, ilave araştırmaları gerektirebilir.

Gelecek araştırmalarda hibrit çalışma modelinin ek boyutlarını keşfetmek ve hibrit çalışma ortamlarına yanıt vermede bireysel farklılıkların rolünü araştırmak, farklı sektörlerde ve cinsiyet gruplarında esneklik algılarını şekillendiren faktörlerin derinlemesine incelenmesi daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir. Uzun vadeli çalışmalar aynı zamanda hibrit iş düzenlemelerinin zaman içindeki dinamik doğasını da yakalayabilir. İlave olarak iş rolleri veya hiyerarşik düzeyler gibi ek değişkenlerin etkisinin araştırılması, hibrit iş deneyimleri anlayışımızı zenginleştirebilir.

Sonuç olarak bu tez, hibrit çalışma modeli ile iş stresi arasındaki ilişkinin şekillenmesinde iş-yaşam dengesinin, kurumsal güvenin ve esnekliğin öneminin altını çizmektedir. Çalışma kapsamında tespit edilen bu hususların gelişen çalışma ortamında çalışanların refahını artırmayı amaçlayan kuruluşlar için pratik sonuçları vardır.

KAYNAKÇA

- Ağat, M. G. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında Sağlık Hizmetlerinin Sunulmasında Doktorların Karşılaştığı Risk ve Tehlikelerin İş Stresi Düzeylerine Etkisi: Şanlıurfa İli İçin Bir Uygulama. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı*. İstanbul, Turkey: Yüksek Lisans Tezi .
- Ağrılı, R. A. (2022). Ofis Tasarımlarının Kuşak Kavramı Üzerinden Mekansal Dönüşümleri:Hibrit Çalışmada Mobil Ofis Önerisi. *Ofis Tasarımlarının Kuşak Kavramı Üzerinden Mekansal Dönüşümleri:Hibrit Çalışmada Mobil Ofis Önerisi Sanatta Yeterlilik Tezi*. İstanbul.
- Akçin, K. (2023, Haziran 15). Örgütsel Güven İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin Tekstil Sektöründe Araştırılması. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, s. 1-11.
- Akgemci, T. (2001, Mart). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 301-309.
- Aksoy , A., & Kutluca , F. (2010, 10 21). Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(49), 45-486.
- Aksoy, B., Güney, R., Aslan, T., İnsel, R., & Camgöz Akdağ, H. (2021). PANDEMI ETKİSİ İLE UZAKTAN ÇALIŞMA VE VERİMLİLİK ARTIŞI. H. B. Ferhan ÇEBİ içinde, *Proceedings Book* (s. 128). İstanbul: Istanbul Technical University Publications.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Topgöl, E. (2021, Aralık 25). COVID-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma. *BusinessManagement Studies:An International Journal*, s. 1255-1269. doi:<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1887>
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005, Ekim). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational. *Sex Roles*, s. 453-471.
- Aytaç, S. (tarih yok). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*. Uludağ Üniversitesi İİBF. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yönetim ve Çalışma psikolojisi Anabilim Dalı .
- Bailey, D., & Kurland, N. (2022). A review of telework research:findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, s. 383-400.

- Baker, D. (2021). The Future Of Work is Hybrid. *The Future of work is hybrid could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?*, 21. Stockholm, İsveç: KTH Royal Institute Technology.
- Balaban , J. (2000). Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri. (I. U. Sempozyumu, Dü.) (7, Özel Sayı), s. 1-8.
- Baltaş, A. Z. (2010). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, E., & Ünal, H. (2021, Mayıs 18). Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, s. 654-672.
- Bell, A., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, s. 25-37.
- Bellman, L., & Hübler, O. (2020, Ağustos). Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, s. 1-18.
- Beno, M. (2021, September 5). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness:Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, s. 331.
- Borelli, J., Nelson, S., River, L., Birken, S., & Racusin, C. (2017). Gender Differences in Work-Family Guilt in Parents of Young Children. *Sex Roles*, s. 356-368.
- Chan, X., Kalliath, T., Brough , P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L., & Timms, C. (2016). Work-Family Enrichment And Satisfaction: The Mediating Role Of Self-Efficacy And Work-Life Balance. *The International Journal of Human Resource*, s. 1755–1776.
- CIPD. (2020). *Working From Home: What's Driving The Rise In Remote Working?* Londra: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cook, J., Mor, Y., & Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*, s. 1155-1167.
- Çelik , M., & Tepe , M. (2021, March). STRES VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: KADIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI. 6(1), 43-61. International Journal on Social Sciences ISSN 2564-7946. doi:10.46291/Al-Farabi.060104
- Çelik, S. (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği Ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği Ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller Uzmanlık Tezi*. Ankara, Türkiye: Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türk iye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

- Çolak, G. (2019). *Öğretmenlerin Özyeterlilik Alhıları İle İş Stresleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kastamonu, T.C. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Daniel, C. O. (2019, June 14). Effects of Job Stress on Employee's Performance. 6(2), s. 375-382. doi:10.18801/ijbmsr.0600219.40
- Demir, F., & Gergil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 68-89.
- Dimensional Research. (2021, Eylül). *Entering The Era Of Hybrid Work: Understanding How The Workplace Must Evolve A Global Survey of Company Leaders and Knowledge Workers*. www.webex.com: <https://www.webex.com/gp/hybrid-work-research.html> adresinden alındı
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022, Nisan 20). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. <https://www.mckinsey.com/>: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> adresinden alındı
- Duman, K. N. (2022). Haftada 4 Gün Çalışmak Bizi Eksiltir mi? *Harvard Business Review*.
- Elizabeth , M., & Randall, R. (1994). *Intervention in occupational stress*. London.
- Esen, D., & Bircan, Ö. (2022). *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 113-132.
- Esen, D., & Bircan, Ö. (2022). Ar-Ge Çalışanlarının Bakış Açısıyla Evden Çalışma. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 113-132.
- Eyel, C. Ş. (2021). Uzaktan Çalışma Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *1. Uluslararası Arslantepe Bilimsel Araştırmalar Kongresi* (s. 231-244). Malatya: İKSAD Yayınevi.
- Franzen-Waschke, U. (2022, Ekim 24). DEI & Hybrid Work Environments: A Game Changer or Another Disruptor? *GiLE Journal of Skills Development*, s. 6-7.
- Friedman, S. (2015). Still a “Stalled Revolution”? Work/Family Experiences, Hegemonic Masculinity, and Moving Toward Gender Equality. *Sociology Compass*, s. 140-155.
- GlobalEnstitü. (tarih yok). *Stresin Oluşumu*. Global Enstitü. <https://globalenstitü.com/konu/stres-nedenleri/> adresinden alındı
- Gökler, R., & Işıtan , İ. (2012, September). Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri. *1(3)*, s. 154-168.

- Grant, C., Wallace, L., Spurgeon, P., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Emerald Relations*.
- Güçlü , N. (2001). Stres Yönetimi. 21(1), 91-109. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi .
- Hardill, I., & Green, A. (2003, Kasım 1). Remote working-altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology Work And Employment*, s. 212-222.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *International Association of Applied Psychology*(56), s. 231-253. doi:doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x
- Haynes, S., Leone, M., Keena, L., May, D., Ricciardelli, R., & Lambert, E. (2020, Şubat 14). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal Of Crime And Justice*, s. 1-17. doi:doi:10.1080/0735648X.2020.1734056
- Hedges, J. N. (1971). A look at the 4-day workweek. *Monthly Labor Review*, s. 33-37.
- Hilberath, C., Beck, S., Kilmann, J., Kaufman, E., Lovic, D., Khandelwal, B., . . . Woolsey, K. (2020). *Hybrid Work is the New Remote Work*.
- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. (2021). “I Have Turned Into A Foreman Here At Home”:Families And Work–Life Balance In Times Of Covid-19 In A Gender Equality Paradise. *Gender Work Organ*, s. 268-283.
- Hodge, B., & Tellier, R. (1975). Employee Reactions to the Four Day Week. *California Management Review*, s. 25-30.
- <https://www.albertsolino.com/>. (2022, Aralık 24). <https://www.albertsolino.com/blog/hibrit-calisma-modeli/>. Albert Solino: <https://www.albertsolino.com/blog/hibrit-calisma-modeli/> adresinden alındı
- <https://www.plzacubes.com>. (2022, Aralık 25). *Plaza Cubes*. Plaza Cubes: <https://www.plzacubes.com/blog/hibrit-calisma-modeli-nedir/> adresinden alındı
- ILO, I. L. (2004, Mayıs). *What's Shift Work*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf adresinden alındı
- ILO, I. L. (2021). *Working From Home: From Invisibility to Decent Work*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_766227.pdf adresinden alındı

- Ip, E., Lindfelt, T., Tran, A., Do, A., & Barnett, M. (2020, Ağustos). Differences in Career Satisfaction, Work-life Balance, and Stress by Gender in a National Survey of Pharmacy Faculty. *Journal of Pharmacy Practice*, s. 415-419. doi:doi: 10.1177/0897190018815042
- Karakoç , A., Alçalar , N., Yılmaz , M., Çağatay, p., Esen, B., & Şit, D. (2014). HEMODİYALİZ VE PERİTON DİYALİZİ HEMŞİRELERİNİN STRES DÜZEYLERİNİN. 30(3), 47-58. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi.
- Karaoğlu, N. (2021, Ağustos). Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, M. (2023, Ocak). The Impact Of Remote Working On Türkiye’S Energy Consumption And Greenhouse Gas Emissions: Learning From The Experiences Of Covid-19 Era Master Thesis. *The Impact Of Remote Working On Türkiye’S Energy Consumption And Greenhouse Gas Emissions: Learning From The Experiences Of Covid-19 Era Master Thesis*. Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, M. F., Değerliyurt, M., Aydoğmuş, M. Y., Aksu, R., & Türkmen, E. (2014). COĞRAFYA ÖĞRETMEN ADAYLARININ STRES KAYNAKLARI, 9(1), 235-257. Ankara, Turkey: International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic.
- Kıcıır, B. (2019, Mart 20). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 173-196.
- Kolektif House. (2021). *Esnek Çalışma Rehber*,. Harvard Business Review.
- Korkusuz, R. (2005). Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukuku’ndaki Düzenlemesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, s. 1-18.
- Köklü, N. B. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015, Nisan 4). "Generation Y – challenging clients for HRM?". *Journal of Managerial Psychology*(30), s. 101-114.
- Küçük , F. (2016). HASTANE MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL STRES FAKTÖRLERİNE MARUZ KALMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA; ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ. 8(14), 55-74. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi.
- Lambert, E., Keena, L., Haynes, S., Ricciardelli, R., May, D., & Leone, M. (2020). The Issue Of Trust In Shaping The Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Of Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*, s. 1-23.

- Le Quéré, C., Jackson, R., Jones, M., Smith, A., Abernethy, S., Andrew, R., . . . Peters, G. (2020, Temmuz). Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nature Climate Change*, s. 647-653. doi:<https://doi.org/10.1038/s41558-020-0797-x>
- LLP Lewis Silkin. (2021, Nisan 30). *Hybrid working: what are the pros and cons?* Future of Workhub: <https://www.futureofworkhub.info/comment/2021/4/30/hybrid-working-what-are-the-pros-and-cons> adresinden alındı
- Manpower Group. (2022, Aralık 24). <https://www.manpower.com.tr>. Manpower Group Web Sitesi: <https://www.manpower.com.tr/blog/pandemi-surecinde-sirketlerde-hibrit-calisma-sistemi-nedir> adresinden alındı
- Mavili Aktaş, A. (2001). BİR KAMU KURULUŞUNUN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN İŞ STRESİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ. 56(4), 26-42. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.
- Mc Kinsey. (2021, Mayıs). *What Executives Are Saying About The Future of Hybrid Work*. [www.mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/) adresinden alındı
- Messersmith, J. (2007). Managing Work-Life Conflict Among Information Technology Workers. *Human Resource Management*, s. 429–451. doi:DOI: 10.1002/hrm.20172
- Mickelson, K., Chong, A., & Don, B. (2013, Şubat). "To Thine Own Self Be True": Impact Of Gender Role And Attitude Mismatch On New Mothers' Mental Health. <https://www.researchgate.net/publication>, s. 1-15.
- Milkie, M., & Peltola, P. (1999, Mayıs). Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act. *Journal of Marriage and Family*, s. 476-490.
- Morgeson,, F., & Humprey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure For Assesing Job Design and The Nature Of Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), s. 1321-1339. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Nomaguchi, K., Milkie, M., & Bianchi, S. (2005, Eylül). Time Strains and Psychological Well-Being: Do Dual-Earner Mothers and Fathers Differ? *Journal of Family Issues*, s. 756-792.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory (1st Edition)*. New York: New York : McGraw-Hill.

- Open Sourced Workplace. (2022, Aralık 26). *Open Sourced Workplace*. Open Sourced Workplace Web Sitesi: <https://opensourcedworkplace.com/news/types-of-hybrid-work-models> adresinden alındı
- Oracle, & Workplace Intelligence. (2020). *As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work*.
- Öztürk Çiftçi, D. (2022). The New Way Of Working: Hybrid Work Model. A. KÖLE, D. ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, F. ORHAN, F. KILIÇ, I. Bandaranayake, M. ARAS, . . . Y. GÜMÜŞSOY içinde, *Current Approaches in Management And Organization in The Process of Globalization* (s. 131-46). İKSAD Publishing House.
- Palumbo, R. (2022, Eylül 22). Let Me Go To The Office! An Investigation Into The Side Effects Of Working From Home On Work Life Balance. *International Journal of Public Sector Management*, s. 771-790.
- Paruzel, A., Abendroth, A., Mayer, A., Xie, J., & Maier, G. (2022, Kasım 8). The German Version of the Hybrid Work Characteristics Scale. *Psychological Test Adaptation and Development*. doi:<https://doi.org/10.1027/2698-1866/a000025>
- Paşa, M. (2007). Stresin bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, 1-243. Bursa.
- Psikodestek, & Psiko Destek Merkezi. (tarih yok). Stres ve Stresin Etkileri. 02 03, 2023 tarihinde <https://www.psikodestek.com/tag/stresin-etkileri/> adresinden alındı
- PWC. (2021, Ocak 12). *It's time to reimagine where and how work will get done*. <https://www.pwc.com/>: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html> adresinden alındı
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021, Mart). The Impact Of Hybrid Workplace Models Onintangible Assets: The Case Of An Emerging Country. *Amfiteatru Economic*, 23(58), s. 770-786. doi:<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>
- Reyes, J., Carlier, S., & Oliva, E. (2021, Temmuz 2). Remote Work, Work Stress and Work Life during Pandemic Times: ALatin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, s. 1-2.
- Russell, H., O'Connell, P., & McGinnity, F. (2009, Ocak). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. *The Author's Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd.*, s. 73-97.

- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*(27), s. 193-207.
- Selye, H. (1976). Stress without Distress. Serban, George (1976). Psychopathology of Human Adaptation || Stress without Distress. , 10.1007/978-1-4684-2238-2(Chapter 9), 137–146. doi:10.1007/978-1-4684-2238-2_9
- Sharma , R., Sharma , R., & Agarwal, P. K. (2021, June). Effect Of Stress at Workplace and its Management. *VSRD Internaöional Journal of Business and Management Research*., XI(I), 1-11.
- Song, Y., & Gao, J. (2019, Kasım 4). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, s. 2649–2668. doi:<https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007, Kasım 20). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal Of Occupational Health Psychology*, s. 204-221. doi:<http://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Suifan, T., Abdallah, A., & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*, s. 126-139.
- Şahin , H. (2005, Mart). Örgütsel Stres. *Maden Mühendisleri Odası TMMOB*, 54-56.
- Şen, E. (2020, Nisan 3). Global Virus Of The Digital Village Covid-19 And Senism. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(3), s. 176-204.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th Edition)*. Boston: Pearson.
- Taştan, K. (2021). Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi. O. B. Ahmet Ferda Çakmak içinde, *Uzaktan Çalışmada Yönetmel Konular* (s. 151-173). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic*, s. 101-119.
- Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023, Ocak 31). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi-İzmir Örneği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, s. 29-52.
- Thoughtfarmer. (2022, Ocak 24). <https://www.thoughtfarmer.com/blog/hybrid-workplace/>.
<https://www.thoughtfarmer.com:>
<https://www.thoughtfarmer.com/blog/hybrid-workplace/> adresinden alındı

- Top, M., & Tekingündüz, S. (2018). The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations. *Journal Of Nursing Scholarship*, s. 1-9.
- Topp, J., Hille, J. H., Neuman, M., & Mötefindt, D. (2022). How a 4-day Work Week affects Agile Software Development Teams. *International Conference on Lean and Agile Software Development* (s. 61-77). Hannover: Springer.
- Türk Dil Kurumu. (2022, Aralık 21). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. TDK Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2020, Kasım 5). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *International Association of Applied Psychology*, s. 16-59. doi:<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wiles, J. (2020, Kasım 3). https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hybrid-workforce-models-speed-digital-transformation?_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTnBJTIyYTM0NzM0NzgtODY0Ni00MGY5LTk5OGItMzBhODNhZGU3M2U4JTlyJTJDJTlyc3RhZGUlMjIlM0ElMjJybHR%2BMTY4Njc3NDUxMH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0.
<https://www.gartner.com>: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hybrid-workforce-models-speed-digital-transformation?_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTnBJTIyYTM0NzM0NzgtODY0Ni00MGY5LTk5OGItMzBhODNhZGU3M2U4JTlyJTJDJTlyc3RhZGUlMjIlM0ElMjJybHR%2BMTY4Njc3NDUxMH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0 adresinden alındı
- World Health Organization. (2020, Mart 11). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*.
- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabl, C. (2018, Ağustos 21). Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *The International Association of Applied Psychology*, s. 479-512.
- Yılmaz , A., & Ekici , S. (20006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine bir Araştırma. *11(1)*, s. 31-58.

EKLER

ANKET FORMU

Bu araştırma ile “Hibrit Çalışma Modeli İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” amaçlanmaktadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Bu araştırma, Doç. Dr. Öznur GÖKKAYA ve Yüksek Lisans öğrencisi Özkan ŞAHİNOĞLU tarafından yürütülmektedir. İlginizden dolayı teşekkür ederiz.

1.BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Hibrit çalışma deneyiminiz var mı? (Cevabınız hayır ise anketi doldurmanıza gerek yoktur.

☐ Evet ☐ Hayır

2. Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

3. Yaşınız :

4. Eğitim Düzeyiniz

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐ Doktora

5. Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar

6. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı

☐ Çocuk sahibi değilim ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve üstü

7. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ve üstü

8. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

☐ Kamu ☐ Özel sektör

9. Kurumdaki Unvanınız

☐ İlk Düzey Yönetici Personel (Kısım Şefleri, Ustabaşları, Gözetimciler,)

☐ Orta Düzey Yönetici Ara Yönetici (Bölüm-Departman Müdürleri ,Bölüm Müdür Yardımcıları,ekip lideri vb.)

☐ Üst Düzey YöneticiYönetici (İşletme Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri,Genel Müdür,Genel Müdür Yardımcıları)

☐ Diğer

10. Gelir Durumunuz

☐ 15.000 TL'den az ☐ 16.000-20.000 TL ☐ 21.000-25.000 ☐ 26.000-30.000 ☐ 30.000 ve üstü

11. Ne kadar süredir hibrit çalışıyorsunuz/çalıştınız?

☐ 1-6 ay ☐ 7-12 ay ☐ 13-24 ay ☐ 25 ay ve üstü

12. Size göre en ideal hibrit çalışma modeli hangisidir?

☐ Uzaktan çalışma öncelikli model (Kurumun Merkez ofisi mevcut ancak öncelik ofis dışında çalışılmasına endeksli model)

☐ Ofis öncelikli model (Haftada bir yada iki gün uzaktan çalışma seçeneği/zorunluluğu ile beraber ağırlıklı olarak ofis tabanlı çalışma modeli)

- () Bölünmüş haftalık model (haftanın belirli günleri ofiste belirli günlerinde ise ofise gelmeden çalışma esasına dayalı model)
- () Hafta hafta modeli (Bir hafta uzaktan çalışan ekibin müteakip hafta ofiste çalışmasına dayalı model)
- () Vardiyalı çalışma (çalışma saatlerinden daha uzun çalışabilmesi için farklı gece ve gündüz saatlerinde çalışma zamanının düzenlenmesine dayalı model)
- () Haftada 4 gün çalışma modeli (haftalık 40 saatlik çalışma süresinin 4 güne yayılması veya haftada 32 saat çalışılmasına dayalı model)
- () Diğer

2. BÖLÜM HİBRİT ÇALIŞMAYA İLİŞKİN SORULAR

II. Bölüm: Hibrit Çalışmaya İlişkin Sorular						
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Karasızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum						
Kod	İfade	1	2	3	4	5
PV1	Hibrit çalışma modeliyle zamanımı daha iyi yönetebileceğime inanıyorum.					
PV2	İşe yönelik hedefleri gerçekleştirmem hususunda hibrit çalışmanın beni daha etkin kılacağını düşünüyorum					
PV3	Hibrit çalışma modeli uygulandığında işe daha iyi konsantre olduğumu düşünüyorum					
PV4	İş verimliliğimin hibrit çalışma konusundaki yeteneklerim sayesinde arttığını düşünüyorum					
PV5	İlgili becerilerimi ve davranışlarımı geliştirerek hibrit çalışmaya adapte olmuş durumdayım					
PV6	Hibrit çalışma modeli uygulanırken çalışma ortamım bazen beni yavaşlatsa bile gün sonunda yöneticimin beklentilerini karşılayabilirim.					
PV7	Hibrit çalışma modeli uygulanırken işe ne zaman ara vereceğimi ve yoğunlaşacağımı bilirim.					
ÖG1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken etkili performans gösteremediğim zamanlarda yöneticimin/amirimin performansının artması için yaptığı yönlendirmelere güvenirim.					
ÖG2	Hibrit çalışma modeli uygulanırken çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam için bana güvenir.					
ÖG3	Etkin bir hibrit çalışma ortamı için kurumumun bana gereken koşulları/olanakları sağlayacağına inancım tamdır.					
KONT	Bu bir kontrol sorusudur.Lütfen 3 olarak işaretleyiniz					
ÖG4	Amirim/yöneticim hibrit çalışma sürecimi yönetebilmem konusunda benim için iyi bir rol modelidir.					
ÖG5	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde işimi ne zaman ve nasıl tamamlayacağım konusunda amirim bana tam yetki verir.					

ÖG6	Hibrit çalışma modeliyle beraber örgütsel güvenimde bir artış olduğunu düşünüyorum.					
ÖG7	Hibrit çalışma modeli uygulandığında ofise gitmediğim günlerde ofise sürekli giden iş arkadaşlarıma kıyasla farklı muamele görmekten endişe duyuyorum.					
İYÇ1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günler çevrim içi olarak sürekli erişiliyor olmak oldukça yorucudur.					
İYÇ2	Hibrit çalışma modeli uygulanırken normal çalışma saatlerimin dışında da işle ilgili problemleri düşünürüm.					
İYÇ3	Hibrit çalışmak aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayırmayı istediğim zamanı azaltır.					
İYÇ4	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde işimle ilgili taleplerin daha fazla olduğunu hissediyorum.					
İYÇ5	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde sosyal yaşantımın sekteye uğradığını düşünüyorum.					
İYÇ6	Hibrit çalışma modeli uygulanırken iş ve özel hayatım arasında daha iyi bir denge sağlayabildiğimi düşünüyorum.					
İYÇ 7	Hibrit çalışma modeli uygulanırken teknolojik ekipmanları ve programları rahatlıkla kullanabilirim.					
ES1	Hibrit çalışma modeli uygulanırken ofise gitmediğim günlerde amirim/yöneticim işimi zamanında bitirmem karşılığında ihtiyaçlarımı gidermek üzere iş saatlerimi esnetmeme izin verir.					
ES2	Hibrit çalışma modeli uygulanırken iş hayatımda daha fazla esneklik sağlayabiliyorum.					

3. BÖLÜM İŞ STRESİNE İLİŞKİN SORULAR

Sıra No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkiniz olmadığını hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüte düşer misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkanlardan şüpheye düşer misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Normal bir iş gününde bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünüyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı düşünüyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlüklerle karşılaşır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	İşte çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Amirlerinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne beklediği konusunda tereddüte düşer misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımınız için teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

ADI-SOYADI: Özkan ŞAHİNOĞLU

EĞİTİM DURUMU:

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans

Lisans: Deniz Harp Okulu Gemi İnşaa ve Makine Mühendisliği

Lise: Deniz Askeri Lisesi

