

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE
UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ DEĞERLERİNİN
ROLÜ**

**Seçil BAŞKAYA
2502190331**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ash BEYHAN ACAR**

İSTANBUL-2025

ÖZ

“COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ DEĞERLERİNİN ROLÜ”

Seçil BAŞKAYA

Bu doktora tezi temel olarak COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünü incelemektedir. “COVID-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide İş Değerlerinin Rolü” adını taşıyan bu tez çalışmasında; Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen COVID-19 sürecinde zorunlu olarak uygulanan uzaktan çalışma modelinin özellikleri ve iş dünyasındaki yansımaları, örgütsel iletişimdeki değişim ve kültürel farklılıklarla sunulmuştur. Bu kapsamda dünya ile eşzamanlı olarak Türkiye’de farklı sektörlerdeki şirketlerin ve beyaz yakalıların uzaktan çalışma modeliyle tanışması ve uzun süreli deneyim kazanması ülkemiz açısından önemli bir konudur. Bu çalışma için ön araştırma oluşturması amacıyla Türkiye’de ilk kapanmaların yaşandığı pandeminin ilk haftalarında 22 kişinin katıldığı nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Konusu, bu araştırmadan elde edilen veriler ve literatür taramasına dayanan tez çalışmasında, LinkedIn üzerinden tesadüfi örnekleme ile ulaşılabilen ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden 322 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, çeşitli istatistiksel analizlerle incelenmiş ve COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Araştırmaya ilişkin tüm bulgulara detaylı olarak yer verilirken, tezin son bölümünde değerlendirmeler, sonuç ve önerilerle sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, iş değerleri

ABSTRACT

“THE ROLE OF WORK VALUES ON THE RELATIONSHIP OF REMOTE WORKING AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION DURING THE COVID-19 PANDEMIC”

Seil BAŞKAYA

This dissertation primarily discusses the the role of work values on the relationship of remote working and organizational communication during the COVID-19 pandemic. In this thesis titled “The Role of Work Values on the Relationship of Remote Working and Organizational Communication During the COVID-19 Pandemic”; the characteristics of mandatory remote working models during the pandemic and its reflections in business, presented with the changes in organizational communication and cultural differences. In this context, it is an important issue for our country that companies and white-collar employees in different sectors became acquainted with remote working model at he same instant with the entire world and gained long-term experience during the pandemic. A qualitative research was conducted with the participation of 22 people in the first weeks of the pandemic, when the first lockdowns experienced in Turkey. This dissertation, its subject grounded on the data obtained from the study and literature review, finalized with the survey of 322 white-collar employees participated voluntarily with random sampling via LinkedIn. The data examined with the various statistical analyzes and it was seen that work values had a moderator role in the effect of remote working on organizational communication during the COVID-19 pandemic. All findings are given with detailed evaluations, conclusions and suggestions in the final part of the thesis.

Keywords: COVID-19 pandemic, remote working, organizational communication, organizational culture, work values

ÖNSÖZ

Aralık 2019’da Çin’de görülen ve hızla dünyayı etkisi altına alarak Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen COVID-19 nedeniyle küresel çapta ve Türkiye’de iş dünyası için farklı tedbirler alınarak uygulamaya geçilmiş, bu kapsamda uzaktan çalışma modeli, geniş çaplı, eşzamanlı ve zorunlu olarak deneyimlenmiştir. Bu doğrultuda; Türkiye’de hizmet ve üretim sektörlerindeki şirketlerde çalışan beyaz yakalıları LinkedIn üzerinden tesadüfi örnekleme ile ulaşılarak anket düzenlenmesi ve COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünün araştırılarak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Bu araştırmanın hem pandemi başından bu yana iş dünyasında yaşanan gelişmeleri ve zorunlu olarak uygulamaya alınan uzaktan çalışma modelinin sürece dair özellikleriyle iş dünyasının uzaktan çalışmaya ilişkin bakış ve değerlendirmeleri yansıtması hem de örgütsel iletişim ile ilişkisini çalışma hayatındaki değişim ve farklı uygulamaları aktararak, Türkiye ve dünyadan örnekler ve araştırmalar sunarak, farklı kültürler bağlamında iş değerleri açısından ele almasıyla yazındaki ilk çalışmalar arasında yer alacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamın tüm aşamalarında beni destekleyen, değerli görüş ve katkılarıyla beni yönlendiren ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olduğunu hissettiren tez danışmanım Saygıdeğer Hocam Sayın Prof. Aslı Beyhan Acar başta olmak üzere;

Doktora çalışmalarımın başından bu yana akademik gelişimime görüş ve önerileriyle destek veren tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık ve Sayın Prof. Dr. Yasemin Bal’a;

Doktora çalışması yapma fikrimin doğması ve bu noktaya gelmesinde değerli fikirleri ve değerlendirmeleriyle yön gösteren Sayın Prof. Dr. İdil Kaya, Sayın Prof. Dr. Yaman Öztekin, Sayın Prof. Dr. Recep Pekdemir ve Sayın Prof. Dr. Hakkı Aktaş’a;

Doktora eğitimim süresince değerli önerileri katkıda bulunan ve akademik destekleriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiren Sayın Doç. Dr. Cem Güney Özveren'e;

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nin tüm öğretim üyelerine ve doktora eğitimim boyunca akademik desteği ile yanımda olan dönem arkadaşım Sayın Dr. Seda Çeken'e;

Bu uzun süreçte özverili ilgi ve destekleri için minnettar olduğum saygıdeğer anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasını, COVID-19 nedeniyle yaşamını yitiren İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış A.B.D. Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Mustafa Büte ile bir tıp doktoru olarak bilime ve insanlığa katkıda bulunmamı gönülden arzu etmiş annem, Sayın Semra Başkaya'ya atfediyorum.

Seçil BAŞKAYA
İSTANBUL, 2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM COVID-19 PANDEMİSİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. Demografik Veriler	8
1.2. COVID-19 ve Teknoloji	11
1.2.1. Evde Geçirilen Süre ve Veri Trafikinde Artış	13
1.2.2. Dijital Teknolojilerle İş Pratiklerinde Değişim	13
1.2.3. Video Konferans ve Zoom'un Yükselişi	14
1.3. COVID-19 ve Ekonomi	15
1.3.1. Dünya ve Türkiye'de İstihdama Etkisi	16
1.3.2. Dünya ve Türkiye'de Sektörlere Etkisi	17
1.4. Kapanmalar ve Zorunlu Uzaktan Çalışma	18
1.4.1. Ülkelerin Uzaktan Çalışma Potansiyeli	19
1.4.2. Uzaktan Yapılabilecek İşler	20
1.4.3. Şirketlerin Uzaktan Çalışmaya Yaklaşımı	21
1.4.3.1. Türkiye'deki Şirketlerden Örnekler	22
1.5. COVID-19 ve İş Yaşamı	23
1.5.1. İnsanla Teknolojiyi Buluşturan İnsan-Makine Takımları	26

İKİNCİ BÖLÜM

UZAKTAN ÇALIŞMA

2.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı	29
2.2. COVID-19 Deneyiminde Uzaktan Çalışma	31
2.3. Uzaktan Çalışma ile Dijitalleşmeye Zorunlu Geçiş	33
2.4. COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Araştırmaları	34
2.4.1. Türkiye’deki Araştırmalar	43
2.5. Uzaktan Çalışma Deneyiminin Çalışanlara Etkisi	45
2.5.1. İş Performansı	47
2.5.2. Örgütle İlişkiler	49
2.5.3. Otonomi	53
2.5.4. İş Yaşam Dengesi	56
2.6. Hibrit Çalışma	62
2.6.1. COVID-19 ve Hibrit Çalışmanın Gelişmesi	64
2.6.2. Hibrit Çalışmada Avantajlar ve Dezavantajlar	65
2.6.3. Şirketlerin Hibrit Düzende Çalışma Planlamaları	66
2.6.4. Hibrit Çalışma Modelleri	68
2.6.5. Türkiye’deki Şirketlerden Hibrit Çalışma Örnekleri	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SÜRECİNDE İŞLETMELERDE İLETİŞİM, KÜLTÜR VE İŞ DEĞERLERİ

3.1. İletişim	71
3.1.1. İletişimin Temel İşlevi	71
3.1.2. Kişilerarası İletişimde Mesaj Alışverişi	73
3.1.3. İletişim Tarihine Bakış	74
3.1.3.1. İletişim Teorisinin Yönetim Düşüncesine Girişi	75
3.1.4. İletişimin Dijitalleşmesi	76
3.1.4.1. Teknolojik Gelişimde Endüstriyel Devrimler ve Toplum 5.0	76
3.1.4.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileriyle Örgütsel Yapıda Değişim	78
3.1.5. Örgütsel İletişim	79
3.1.5.1. Örgütsel İletişim Türleri	81

3.1.5.1.1. Resmi İletişim Türleri ve Çok Yönlü İletişim	81
3.1.5.1.2. Resmi Olmayan İletişim	82
3.1.5.1.3. Tek Yönlü ve Çift Yönlü İletişim	83
3.1.5.2. Örgütsel İletişim Modelleri	84
3.1.5.3. İş Yaşamında İletişimin Dijitale Geçmesi	85
3.1.5.4. Kriz Dönemlerinde İletişim	87
3.1.5.5. COVID-19 Sürecinde Örgütsel İletişim	88
3.1.5.5.1. Şeffaf İletişimin Önemi	92
3.1.5.5.2. Yönetimsel İletişim ve Kültürlerarası Yönetim	92
3.1.5.5.3. COVID-19 Sürecinde Örgütsel İletişimle İlgili Araştırmalar	94
3.1.5.6. Örgütsel İletişim Araçları	96
3.1.5.6.1. Elektronik İletişim Araçları	97
3.1.5.6.1.1. Bilgisayar Temelli İletişim	98
3.1.5.6.1.2. Video Konferans	99
3.1.5.6.1.2.1. COVID-19 Sürecinde Video Konferans Tercihi	101
3.1.5.6.1.3. Elektronik Posta	102
3.1.5.6.1.4. Kısa Mesaj	104
3.1.5.6.1.5. WhatsApp	106
3.1.6. İletişimin Dijitalleşmesinin Kültüre Etkisi	106
3.2. Kültür ve İş Değerleri	107
3.2.1. Kültür	107
3.2.1.1. Kültürün İletişime Etkisi	110
3.2.1.2. COVID-19 Sürecinin Kültüre Etkisi	112
3.2.1.2.1. Kültürden Kültüre Değişim	113
3.2.1.2.2. Kültür Üzerine Yapılan Araştırmalar	116
3.2.1.3. Örgüt Kültürü	120
3.2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	121
3.2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Tarihi	123
3.2.1.3.3. Örgüt İklimi	125
3.2.1.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	126
3.2.1.3.4.1. Güçlü Kültür	129
3.2.1.3.5. COVID-19 Sürecinin Örgüt Kültürüne Etkisi	130

3.2.1.3.5.1. COVID-19 Sürecinde Örgüt Kültürü Üzerine Araştırmalar.	133
3.2.1.3.5.2. COVID-19 Sürecinde Örgüt Kültürünün İletişime Etkisi ...	135
3.2.1.3.6. Elektronik İletişim Araçları ve Örgüt Kültürü İlişkisi	140
3.2.1.3.7. Örgüt Kültürü Modelleri	142
3.2.1.3.7.1. Schein Örgüt Kültürü Modeli	142
3.2.1.3.7.2. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli	143
3.2.1.3.7.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	146
3.2.2. İş Değerleri	147
3.2.2.1. Kültür Araştırmaları ve Değerler İlişkisi	148
3.2.2.2. Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi	149
3.2.2.2.1. Değerler ve Özellikleri	149
3.2.2.2.2. Değer Sınıflamaları	151
3.2.2.2.2.1. Rokeach Değer Teorisi	151
3.2.2.2.2.2. Schwartz Değer Teorisi	152
3.2.2.2.3. İş Değerleri ve Özellikleri	153
3.2.2.2.3.1. İçsel ve Dışsal İş Değerleri Sınıflaması	157
3.2.2.2.3.2. İş Değerleri ve Örgütsel İletişim	160
3.2.2.2.3.3. Kültür-İş Değerleri İlişkisini İnceleyen Araştırmalar	162
3.2.2.2.3.4. Türk Yöneticilerin İş Değerleri Üzerine Araştırmalar	164

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	166
4.2. Araştırmanın Örneklemi	169
4.2.1. Araştırmanın Varsayımları	170
4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	171
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	171
4.3.1. Araştırmanın Modeli	172
4.3.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	175
4.3.3. Araştırmanın Değişkenleri	177
4.3.4. Araştırmanın Hipotezleri	178
4.3.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	179

4.4. Bulgular ve Tartışma	180
4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	180
4.4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	185
4.4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	188
4.4.3.1. Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Bulgular	190
4.4.3.1.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular	191
4.4.3.1.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular	195
4.4.3.1.3. Boyutlar Arası Düzenleyici Değişken Analizi Sonuçları	198
4.4.4. Farklılık Analizlerinin Değerlendirilmesi	203
4.4.4.1. Fark Testleri (T-Test)	204
4.4.4.2. Fark Testleri (ANOVA)	209
4.4.5. İletişim Araçları Tercihine İlişkin Bulgular	213
4.5. Araştırmanın Sonucu	215
SONUÇ VE ÖNERİLER	220
KAYNAKÇA	226
ÖZGEÇMİŞ	279

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: COVID-19 Sürecinde Dünyaya ve Türkiye'ye Bakış.....	27
Tablo 2.1: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın SWOT Analizi.....	35
Tablo 2.2: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Etkileri...	45
Tablo 2.3: Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkileri...	61
Tablo 3.1: Teknolojik Gelişim.....	77
Tablo 3.2: Çift ve Tek Yönlü İletişimin Daha Etkin Olduğu Durumlar.....	83
Tablo 3.3: Gruplarda İletişim İlişkileri.....	85
Tablo 3.4: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel İletişime Etkileri.....	95
Tablo 3.5: İletişim ve İş Birliği Sistemi Özellikleri.....	96
Tablo 3.6: Elektronik İletişim Araçlarının Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	105
Tablo 3.7: Ülkemizde Örgüt Kültürünün Özellikleri, İş Hayatına Yansımaları ve COVID-19 Etkisi	119
Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Profilleri ve Liderlerin Rekabetçi Değerleri ile Kritik Yönetici Üstünlükleri.....	145
Tablo 3.9: Değerleri Kültür Boyutunu Esas Alarak Gruplandıran Çalışmalar.....	148
Tablo 3.10: Motivasyon Değerleri Özellikleri.....	153
Tablo 3.11: İş Değerleri Kıyaslaması.....	157
Tablo 3.12: İşgücünün Hâkim İş Değerleri.....	161
Tablo 4.1: Demografik Özellikler.....	185
Tablo 4.2: Uzaktan Çalışma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	186
Tablo 4.3: İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	187
Tablo 4.4: İş Değerleri Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	187
Tablo 4.5: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Değerleri	188
Tablo 4.6: Pearson Korelasyon Analizi.....	191
Tablo 4.7: Uzaktan Çalışma Alt Boyutları ile Örgütsel İletişim Korelasyon Analizi.	193
Tablo 4.8: Uzaktan Çalışmanın İletişime Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	196
Tablo 4.9: Uzaktan Çalışmanın İletişime Etkisine İlişkin ANOVA Bulguları.....	196

Tablo 4.10: Uzaktan Çalışmanın İş Değerlerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	196
Tablo 4.11: Uzaktan Çalışmanın İş Değerlerine Etkisine İlişkin ANOVA Bulguları.....	196
Tablo 4.12: İş Değerlerinin İletişime Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	197
Tablo 4.13: İş Değerlerinin İletişime Etkisine İlişkin ANOVA Bulguları.....	197
Tablo 4.14: Düzenleyici Etki Analizi Sonuçları	199
Tablo 4.15: İşin Çeşitliliği Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları	201
Tablo 4.16: Karara Katılım Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları	202
Tablo 4.17: Yükselme/İlerleme Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları	202
Tablo 4.18: Statü Açısından Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları.....	204
Tablo 4.19: Statü Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri.....	205
Tablo 4.20: Cinsiyet Açısından Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları.	205
Tablo 4.21: Cinsiyet Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri.....	206
Tablo 4.22: Pandemide Uzaktan Çalışmada Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları.....	206
Tablo 4.23: Pandemide Uzaktan Çalışma Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri....	207
Tablo 4.24: Pandemide Tam Süreli Uzaktan Çalışmada Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları	207
Tablo 4.25: Pandemide Tam Süreli Çalışma Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri.....	208
Tablo 4.26: Yaş Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizleri	209
Tablo 4.27: Yaş Açısından Çoklu Karşılaştırma Tablosu	210
Tablo 4.28: Eğitim Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizleri.....	211
Tablo 4.29: Eğitim Açısından Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	212
Tablo 4.30: İletişim Araçları Tercihine İlişkin Analiz	213
Tablo 4.31: Hipotez Değerlendirme Sonuçları.....	216

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: En Az Bir Çocuk Sahibi Ailelerin Altı Ay ve Üstü Süreli Okul Kapanmalarında Ülkelere Göre Oranları.....	60
Şekil 3.1: İletişim Sistemi.....	72
Şekil 3.2: Mesajın İletişim Kanalında Akışı.....	73
Şekil 3.3: İşin Geleceği: 2022'ye Yolculuk	77
Şekil 3.4: Yönetim Fonksiyonlarında İletişim.....	80
Şekil:3.5: İletişim Kanalları ve Araçlar.....	97
Şekil 3.6: Örgüt Kültürünün Bileşenleri.....	127
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	174
Şekil 4.2: Yaş Dağılımı.....	181
Şekil 4.3: Eğitim Durumu.....	181
Şekil 4.4: Toplam Çalışma Süresi.....	182
Şekil 4.5: Şirketteki Çalışma Süresi.....	182
Şekil 4.6: Çalışılan Sektör.....	183
Şekil 4.7: Şu Andaki Çalışma Şekli.....	184
Şekil 4.8: Düzenleyici Etki.....	200

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	: Edinilmiş Bağışıklık Yetmezliği Sendromu
CMC	: Bilgisayar Temelli İletişim
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
EUROFOUND	: Avrupa Hayat ve Çalışma Şartlarının Geliştirilmesi Vakfı
EUROSTAT	: Avrupa Resmi İstatistikleri
FAO	: Gıda ve Tarım Örgütü
IDC	: Dijital Dönüşüm Ödülleri
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
GLOBE	: Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ICT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
IoT	: Nesnelerin İnterneti
IT	: Bilgi Teknolojileri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
LOV	: Değerler Listesi
MMS	: Mobil Çoklu Ortam Mesajlaşma Hizmeti
NASA	: Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Kurumu
NPO	: Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş
SMS	: Kısa Mesaj Servisi
VALS	: Değer Tutum ve Yaşam Şekilleri
VMC	: Video Temelli İletişim
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

Tarihte veba ve AIDS gibi birkaç önemli hastalıkla karşı karşıya gelinirken, 1918 yılında İspanyol Gribi nedeniyle 8 milyon kişinin hastalandığı, 50 milyon kişinin yaşamını yitirdiği kayıtlarda yer almaktadır (Dugassa, 2020:67; Duretić v.d., 2020:23). Aralık 2019’da Çin’de görülen ve hızla dünyayı etkisi altına alan COVID-19’u Mart 2020’de pandemi olarak ilan eden Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, 12 Kasım 2021 tarihinde dünya genelinde 251 milyon 788 bin 329 kişi hastalığa yakalanmış, 5 milyon 77 bin 907 kişi yaşamını yitirmiştir (WHO, 2021). 14 ay sonra, 9 Ocak 2023 tarihi itibarıyla sayılara bakıldığında ise dünya çapında hastalığı yakalanan kişi sayısı 659 milyon 108 bin 952 kişiye yükselmiş, hayatını kaybedenlerin sayısı toplamda 6 milyon 684 bin 756 kişi olmuştur (WHO, 2023).

Dünya çapında COVID-19’un bulaşmasını önlemek için Haziran 2023’e kadar 13 milyar doz aşı yapılmıştır. Yıllar içinde etkisi azalırken yeni varyantlarla kendini hatırlatan COVID-19 pandemisi nedeniyle, 29 Eylül 2024 tarihindeki verilere göre, dünya çapında hastalığa yakalanan toplam kişi sayısı 776 milyon 471 bin 644, hayatını kaybeden kişi sayısı ise 7 milyon 68 bin 677 olarak kayıtlara geçmiştir (WHO Data, 2024). COVID-19 pandemisinin başında etkili bir tedavinin olmaması nedeniyle farklı ülkelerde hükümetler yayılmayı kontrol edebilmek için farklı tedbirlere başvurmuşlardır. Bu tedbirler arasında kapanma, sosyal mesafeyi koruma, maske kullanma sık ve zorunlu tercih edilen uygulamalar olarak yer almıştır (Chen ve Biswas, 2022:2).

Antarktika dışında tüm kıtaları etkileyen COVID-19 küresel salgını dolayısıyla Mart 2020’de Avusturya, İspanya ve Fransa’nın da aralarında bulunduğu pek çok ülke, vatandaşlarının evden çıkmasını yasaklamıştır. Dışarı çıkmanın, birbirine sarılmanın, seyahat etmenin imkânsız hale gelmesiyle alternatif iletişim şekilleri geliştirilmiş; Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya kanalları ile Skype, Teams ve Zoom gibi görüntülü iletişim sağlayan platformlar yaygın olarak tercih edilmeye başlanmıştır (Thorndahl ve Frandsen, 2021:870-71).

Yerel ve küresel çapta sosyal ve ekonomik etkileri görülen pandeminin bireyleri, toplumları ve ülke ekonomilerini yıllarca etkileyeceği öngörülmüştür (UNDP, 2021). COVID-19 çalışma şekillerinde, eğitimde, bankacılık işlemlerinde ve kamu hizmetlerinde değişiklikler yaşanmasına neden olurken; bu süreçte, dijital teknolojilerin gücü ile evden çalışma, uzaktan eğitim, internet üzerinden hizmetlerin verilmesi temel tercihe dönüşmüştür (World Bank, 2021a). OECD verilerine göre; 2019 yılı itibarıyla işlerin yüzde 14'ü tamamen, yüzde 32'si ise kısmen otomatik şekilde yapılabilirken, 2000 yılından bu yana Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yüzde 52'si dijital dönüşümlere uyum sağlayamadıkları için el değiştirmekte ya da faaliyetine son vermektedir (EY Türkiye, 2020).

COVID-19, kişilerarası fiziksel mesafeyi koruyarak dünya çapında iletişim ve iş birliği sağlamak için teknolojiye ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Bu süreçte, iletişimdeki gelişmeler, grup sohbetleri, ekran paylaşımı ve beyaz tahta kullanma imkânı sunan video konferanslar ve dijital teknolojiler günlük işleyişin sürmesini sağlamıştır (Oksanen v.d., 2021:37). Mobil uygulamalar, drone ve robotlar, Twitter, Facebook ve arama motorları, sosyal medya platformları ve televizyon vb. ilişkili teknolojiler, COVID-19 ile mücadelede en çabuk ve etkili dijital iletişim araçları olurken (Robinson v.d., 2021:3), bu araçların kullanımı sayesinde ulaşımaya ayrılan vakit kazanılırken, konferans ve toplantı düzenleme maliyetleri düşmüştür (Badrkhani, 2021:341).

Pandemi sürecinde Facebook ve Twitter uzaktan çalışmaya ilk geçen şirketler olurken, kullanılan iletişim kanalları; Zoom ve benzeri sanal toplantı platformları, elektronik posta, Slack ve Microsoft Teams gibi işyeri mesajlaşma uygulamaları olarak örneklendirilmiştir (Oz ve Crooks, 2020:1). ABD ve Batı Avrupa'da yüzde 30 oranıyla en yaygın kullanıma sahip iş uygulaması olan WhatsApp'ın aktif kullanıcı sayısı 2018 yılında 1 milyar kişiyi bulurken, 2021 yılında 2 milyar kişi olarak kayıtlara geçmiştir (Madan, 2020:2, Dean, 2021b). WhatsApp'ın yanı sıra Facebook ve Twitter gibi sosyal medya siteleri ve mesaj uygulamaları, bu süreçte, sınırsız sayıda mesajı dünyanın farklı noktalarındaki kişilere ücretsiz ve güvenli şekilde gönderme imkânı sunmuştur (Omar v.d., 2020:1).

Video konferans, kısıtlama tedbirleriyle birbirinden uzak kalan aileler ve arkadaşların yanı sıra iş dünyasında da tercih olmuş; Zoom kullanıcılarının sayısı, Aralık 2019’da 10 milyon iken Nisan 2020’de 300 milyon kişiye yükselmiş, Microsoft Teams günlük kullanıcı sayısı ise 75 milyon kişi olarak kayıtlara geçerken, Microsoft aktif kullanıcı sayısı Temmuz 2021’de 250 milyon kişiye yükselmiştir (World Bank, 2021c; Microsoft, 2021).

Küresel İşgücü Analitikleri (2019) tarafından yapılan analize göre; dünya çapında 5 milyon 700 bin kişi, yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak uzaktan çalışırken, pandeminin 2020 yılında zirve yaptığı dönemde ABD’de çalışanların yüzde 69’u uzaktan çalışmaya geçmiştir (GlobalWorkplaceAnalytics, 2021). Pandemi öncesi, 2020 yılının başında Avrupa Birliği’nde 27 ülke genelinde çalışanların ortalama yüzde 12’si uzaktan çalışırken, pandemi döneminde bu oran yüzde 40’lara yükselmiştir (Federici v.d., 2021:4).

Türkiye’de pandeminin başında 17 farklı ilde düzenlenen ankette farklı sektörlerde çalışan 334 katılımcıların yüzde 48,7’sinin tam zamanlı, yüzde 43,2’sinin ise kısmi süreli olarak uzaktan çalışmaya geçtikleri kaydedilmektedir. İllere göre bakıldığında İstanbul, tam zamanlı olarak uzaktan çalışmaya geçme oranlarında yüzde 52 ile ilk sıradadır. Sektörlere göreyse, Türkiye çapında yüzde 87,5 oranıyla medya ve reklam sektörü, yüzde 80,3 oranıyla hizmet sektörü en yüksek oranlara sahiptir. Tüm çalışanları ile tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçiş yapabilen departmanlara bakıldığında yüzde 75 oranıyla hukuk ilk sıradadır. Pandemi sonrasında uzaktan çalışmanın sürmesini isteyenlerin oranı ise yüzde 73 olarak belirlenmiştir (Deloitte, 2020d).

COVID-19 sürecinde hayatı tehdit eden deneyimlere karşı insanların güçlü normlar ve sıkı örgüt kültürleri geliştirdikleri saptaması, sıkı ve serbest kültürlerin yanı sıra toplulukçu ve bireysel kültür kıyaslamaları ile yapılmaktadır. Sosyal düzenin sağlanması, etkili ve yol gösterici liderlik, kriz zamanlarında etkili görülmektedir. Tarihsel olarak toplumlar, bulaşıcı hastalıklar tehdidinde daha sıkı kültür özellikleri sergilemiş ve yaratıcılık azalmıştır. Pandemi süreci iyileşirken örgütlerin sıkı ve serbest kültürler arasında denge kurmaları gerekeceği belirtilmektedir. Başarılı

örgütler, sıkı kültürlerde esnekliğe yönelmektedir. İzolasyon ve yalnızlığa karşı çalışanları birbirine bağlayan kurallar, çalışanlara otonomi ve serbestlik sağlamaktadır. Havayolları ve hastaneler gibi sıkı kültüre sahip örgütlerde takım yaratıcılığı ve yenilikçilik, takımların internet üzerinden iletişim kurması ile sağlanabilmektedir. Üniversiteler gibi kültürel olarak serbest örgütler, sağlık ve güvenlik uygulamalarından yararlanabilmektedir. Bulaşma tehdidinin yüksek olduğu durumlarda kuralların daha sıkı ve katı olması gerektiği, düştüğünde ise kuralların serbestleşebileceği belirtilmektedir (Kniffin v.d., 2020:3).

Pandeminin başından bu yana yapılan çalışmalarda verimlik, güven, örgütsel dayanıklılık, iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel değişim, dijitalleşme, liderlik değişkenlerinin araştırıldığı görülmektedir. Uzaktan çalışmanın iletişime etkisini inceleyen çalışmalarda şeffaf ve açık iletişimin önemine, iletişimin modernleşmesine, örgütsel iletişimin koruyucu ve destekleyici yanına ve resmi olmayan iletişimin önemine vurgu yapan araştırmaların (Madan, 2020:6; Bui v.d., 2019:1; Wint ve Gera, 2019; Zito v.d., 2021; Tanner ve Naidoo, 2021:1; Karunarathne, 2021:255; Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:189) yanı sıra uzaktan çalışmanın iletişimi ve yakın ilişkileri azalttığı, iletişim sorunlarına neden olduğu, iletişim ağlarını daralttığı, insan ilişkilerini zayıflattığı ve yüz yüze iletişim eksikliğinin doldurulamadığını gösteren (EY Türkiye, 2020; Jung ve Silva, 2021:1; Baym v.d., 2021:2; Neto v.d., 2021:6) araştırmalar da yer almaktadır.

COVID-19 pandemisi nedeniyle işbirliğinin artması, mentorluk ve interaktif çalışmaların teşvik edilmesini inceleyen çalışmaların yanı sıra video konferans tercihinin hızlı yükselişi, telefon yerine kısa mesajlaşmanın daha çok tercih edilmesi ve yüz yüze iletişime alternatif yolların geliştirilmesi kapsamında elektronik iletişim araçlarına vurgu yapan araştırmalar da literatürde yerini almaktadır (Teodorovicz v.d., 2021:3; Oz ve Crooks, 2020:1; Evans-Greenwood v.d., 2021; Van Zoonen v.d., 2021:1; Garro-Abarca v.d., 2021:1; Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:189; Eklund ve Löfgren, 2021:17).

COVID-19 süreciyle birlikte araştırmacılar, “*Uzaktan çalışma örgüt kültürünü nasıl etkileyecek?*” sorusunun araştırılması gerektiğine vurgu yaparken (Eriksson ve Santesson, 2021:2) uzaktan çalışmanın ilişki kültürünü tehlikeye soktuğunu vurgulayan (Herway ve Hickman, 2020), Hofstede’nin kültürel boyutlarında analizler yapan (Kapoor v.d., 2021; Im ve Chen, 2020; Kniffin v.d., 2020; Van Bavel v.d., 2020) dijital kültüre odaklanan (Avakumović v.d., 2020; Annad ve Anand, 2021; Deloitte, 2020c) ve iletişim kültür ilişkisini inceleyen çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Ceacâr, 2021; Krasulja v.d., 2020; Liu, 2021; Petrova ve Vasichkina, 2021; Heide v.d., 2011; Garnett v.d., 2008; Dubey ve Tripathi, 2020; Sochor, 2021; PwC, 2020).

Bu çalışma için ön araştırma oluşturması amacıyla Mart 2020’de Türkiye’yi etkisi altına alan pandemi sürecinin ilk haftalarında nitel bir araştırma gerçekleştirilerek, farklı sektörlerde ve şirketlerde çalışan beyaz yakalılarla görüşmeler yapılmış ve uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisi araştırılmıştır. İlk olarak nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmamış mülakat tekniği ile veri toplanmaya başlanmış ve COVID-19 süreci ile uzaktan çalışmanın etkileri araştırılırken elektronik iletişim araçları, özellikle video konferans kullanımının vurgulandığı, örgütsel iletişime etkisi üzerine değerlendirmeler yapıldığı görülerek yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisini araştıran bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların yüzde 64’ü uzaktan çalışmanın şirket iletişimini olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, yüzde 50’si ise uzaktan çalışmanın yüz yüze iletişimi sınırlandırmasının etkilerini olumsuz olarak değerlendirmiştir. Yüz yüze iletişime alternatif olarak tercih edilen elektronik iletişim araçlarının katılımcıların yüzde 64’ü tarafından olumlu olarak nitelendirildiği COVID-19 sürecinde; katılımcıların yüzde 95’i en az bir kez de olsa video konferans yaptıklarını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, en çok kullanılan video konferans programı Zoom olarak kaydedilmiştir. Katılımcılara iş dünyasının geleceği ile ilgili görüş ve değerlendirmeleri sorulduğunda 19 kişi (yüzde 86) değişiklik yaşanacağını belirtirken 13 kişi (yüzde 59) evden çalışmanın süreceğini öngörmüştür.

Araştırmanın sonucunda; ileriye dönük olarak yapılacak araştırmalarda, yüz yüze iletişimin örgüt kültürleri bağlamında daha detaylı incelenmesi ve uzaktan çalışma modeli için ne tür alternatif çalışma programları geliştirilebileceği üzerinde durulabileceği önerilerinde bulunulmuştur.

Bu ön araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan literatür taramasında uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim ilişkisinde örgüt kültürünün de incelendiği (Allen v.d., 2015; Zakaria v.d., 2004) görülmüştür. Bu doğrultuda; konusu ön araştırmadan elde edilen veriler ve literatür taramasına dayanan tez çalışmasında, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide iş değerlerinin rolünün araştırılması amaçlanmıştır.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda; uzaktan çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel iletişimi konu alan çalışmalar yer alırken, literatür ve tez taramasında uzaktan çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel iletişimi ele alan bir çalışmaya Türkçe kaynaklarda rastlanmamaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür taramasında, pandemi sürecinin dünya genelinde daha önce yaşanmaması nedeniyle, doğrudan ‘uzaktan çalışma’, ‘iletişim’ ve ‘iş değerleri’ arasındaki ilişkiyi esas alan çalışmalara İngilizce ve Türkçe kaynaklarda rastlanamamıştır. Araştırma konusunun orijinalitesi ve üç değişkenin kurulan model kapsamında daha önce çalışıldığına rastlanamaması nedeniyle, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuş, değişkenlerin arasındaki ilişki ve birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmış, bu doğrultuda iş değerlerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Bu tez çalışmasının örneklemini, Türkiye’de hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde görev yapan, LinkedIn üzerinden tesadüfi örnekleme ulaşılabilen ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Tez çalışması sonucunda elde edilen verilerin açıklanarak, uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünün detaylı olarak tartışılması, bulgu, sonuç ve önerilerle yazına katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİSİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Yunancada ‘karar’ ve ‘yargı’ anlamına gelen kriz kelimesi, Çince de hem ‘tehlike’ hem de ‘fırsat’ anlamlarını taşıırken, hangi durumu işaret ettiğine karar verilmesi gerekmektedir (Đuretić, 2017:171).

Kay ve King (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 bulmaca ve gizemle açıklanırken, bulmacanın iyi tanımlanmış kuralları ve tek bir çözümü olduğu, çözüme ulaşılamasa da doğru bir cevabı bulunduğunu bilmenin tatmin yarattığı belirtilmektedir. Gizem kelimesindeki gibi tanımlı bile net olmayan ve yıllarca etkileri sürebilecek riskler taşıyan COVID-19, sadece ne tür hazırlıklar yapılması gerektiği hakkında ipuçları içermektedir (Kay ve King, 2020: 35-40).

COVID-19 için birçok farklı içerik ve materyali bir araya getiren kolaj metaforunu kullanan araştırmacılar ise pandeminin ülkeler ve cinsiyetler üzerinde farklı etkileri olduğunu belirtmektedir. Kültürel ve biyolojik olarak eşsiz bir deneyim sunan COVID-19, dünya çapında birbirinden değişik deneyim ve geçmişe sahip kişileri aynı şekilde etkilerken, teknolojiye ulaşım imkânlarının değişiklik göstermesi nedeniyle teknoloji tercihlerini farklılaştırmaktadır (Thorndahl ve Frandsen, 2021:874-75).

COVID-19 kriziyle beklenmedik bir anda karşılaşılması ve tarihe bakıldığında dünyanın ulaşım ağları, iş ilişkileri, eğitim ve turizm tercihleri vb. açılardan bu kadar birbirine bağlı olduğu başka bir dönem olmaması nedeniyle, modern dönemi vuran ilk pandemi olarak kayıtlara geçmektedir (Tourish, 2020:261-62).

Her ülkede kamu sağlığı yetkililerinin sunduğu en iyi rehberlik, pandemiden korunmak için kişilerin davranışlarını değiştirecek net mesajların verilmesi olurken; kontakt izi sürmek ve semptomları gösteren kişilerin evlerinde izole edilmesi birçok ülkede alınan ilk tedbirlerdir (Chen ve Biswas, 2022:3-4).

COVID-19 küresel çapta milyonlarca kişinin günlük rutinlerini ve iş düzenlerini etkilerken, farklı ülkelerde hükümetler; kalabalıklardan uzak durma ve sıkı kapanma tedbirleri gibi uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Tüm bu uygulamalar hem günlük yaşamın hem de iş yaşamının özelliklerini, kalite ve derecesini etkilemiştir. Bunlardan biri de uzaktan çalışmaya geçiştir. Bu yeni koşullarla ilgili olarak Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışanlar ve işverenler için uzaktan çalışma koşullarına daha iyi uyum sağlama rehber kitapçıkları hazırlamıştır (Sandoval-Reyes v.d., 2021:1).

1.1. Demografik Veriler

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana verilere bakıldığında, COVID-19'la birlikte, 'Beklenen Yaşam Süresi'nde en büyük düşüş kayıtlara geçmiştir. Oxford Üniversitesi'nin 29 ülkeyi kapsayan araştırmasına göre düşüş, erkeklerde 2,2 yıl, kadınlarda 1,65 yıl olarak hesaplanmaktadır. Ülkeler arasında sadece Danimarka ve Norveç'te 'Beklenen Yaşam Süresi'nde düşüş görülmezken en yüksek düşüş ABD'de yaşanmıştır. En yüksek düşüş kadınlarda İspanya, erkeklerde Litvanya'dadır; Litvanya'yı Bulgaristan ve Polonya takip etmektedir (Hart, 2021:2).

Dünya Sağlık Örgütü (2021) tarafından açıklanan verilere göre, dünya çapında 12 Kasım 2021 tarihi itibarıyla 251 milyon 788 bin 329 kişi COVID-19'e yakalanmış, 5 milyon 77 bin 907 kişi de yaşamını yitirmiştir. Amerika kıtasında 94 milyon 820 bin 509 kişi, Avrupa'da ise 80 milyon 316 bin 815 kişi hastalığı geçirirken, kıtalar arasında en düşük sayı 6 milyon 182 bin 165 kişi ile Afrika'da görülmektedir. Türkiye'de ise hastalığı geçirenlerin sayısı 8 milyon 340 bin 322 olarak kaydedilmiştir (WHO, 2021).

İki yıl sonra, Dünya Sağlık Örgütü (2023) tarafından paylaşılan verilere bakıldığında; Avrupa kıtasında 270 milyon 518 bin 301 kişiye, Amerika kıtasında 186 milyon 408 bin 289 kişiye virüs bulaşmış, Afrika kıtasında hastalık geçiren kişi sayısı 9 milyon 456 bin 372 kişi olarak kaydedilmiştir. Ülkelere bakıldığında ABD'de 99 milyon 423 bin 758 kişi COVID-19'a yakalanmış, 1 milyon 82 bin 265 kişi yaşamını yitirmiştir.

Hastalığa yakalananların sayısı Fransa’da 38 milyon 305 bin 388 kişi, Japonya’da 30 milyon 473 bin 569 kişi, İngiltere’de 24 milyon 210 bin 131 kişi, Rusya’da 21 milyon 829 bin 736 kişi, Türkiye’de 17 milyon 4 bin 677 kişi, Çin’de ise 10 milyon 649 bin 521 kişi olarak kayıtlara geçmiştir. Hastalık nedeniyle hayatını kaybedenlerin sayısı Fransa’da 159 bin 1 kişi, Japonya’da 59 bin 822 kişi, İngiltere’de 201 bin 28 kişi, Rusya’da 394 bin 121 kişi, Türkiye’de 101 bin 419 kişi, Çin’de 33 bin 144 kişi olmuştur (WHO, 2023).

Yıllar içinde etkisi azalırken yeni varyantlarla kendini hatırlatan COVID-19 pandemisi nedeniyle, 29 Eylül 2024 tarihindeki verilere göre, dünya çapında toplamda hastalığa yakalanan kişi sayısı 776 milyon 471 bin 644’e yükselirken, hayatını kaybedenlerin sayısı 7 milyon 68 bin 677 kişi olarak kayıtlara geçmiştir (WHO Data, 2024).

Tarihte yaşanan hiçbir salgına benzemeyen COVID-19 pandemisinde virüsün ‘asemptomatik’ olması, virüsü kapalı kişinin hiçbir belirti göstermese de taşıyıcı olabileceği anlamına gelmektedir. Semptomların görülmesinin uzun süre alması sebebiyle herkesin taşıyıcı olarak virüsün yayılmasına neden olabileceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda; bir kişinin hareketliliğini engelleme ve karantinaya alma hem hastalığa yakalanan kişi hem de diğerlerinin hasta olmasını önlediği için toplum yararına görülmektedir. Virüs belirsiz ve risk algısı yüksekken sıkı kapanma tedbirleri, virüsün yayılmasını önlemiştir.

Pandemi algısının her ülkede aynı olmaması ve hükümet politikalarının ötesinde kişilerin bireysel ve toplu davranışlarında görülen farklılıklar, virüsün yayılmasını etkilemiştir. Dünya genelinde hükümetler, bulaşıcı virüsün yayılmasını engellemek için maske takmayı özendirme ve hijyen uygulamalarını artırma gibi eşi görülmemiş ve önceden hiç uygulanmamış koruyucu tedbirler almışlardır. Ancak, hükümetlerin uyguladığı koruyucu tedbirlerin zorla uygulanması mümkün olmazken başarı, kişilerin uyumuyla yakalanabilmektedir (Chen ve Biswas, 2022:2-3).

Bu süreçte kişilerin önemli bir kültürel davranış olan tokalaşmaktan kaçınmasını sağlamak dahi soruna dönüşmüştür. Macoloo (2020) tarafından yapılan

çalışmada; tokalaşma, geleneksel toplumlarda kültürel olarak yerleşmiştir. Tokalaşmamak ise mevcut kültüre ve kişilere saygısızlık olarak görülmektedir (Çetin, 2022:324).

COVID-19 pandemisi dünya çapında tüm toplumlar için zorlayıcı bir etki yaratmıştır. Her kriz döneminde olduğu gibi “*sakin kal ve devam et*” yönlendirmesi ile birçok ülkede hastalığın bulaşmasını önlemek için sosyal alışkanlıklar ve davranış değişikliğini hedef alan iki tedbire başvurulmuştur. İlki kişilerarası yakın ilişkiyi en aza indirmek, ikincisi maske takmak şeklindeki tedbirler, COVID-19 virüsüne yakalanmayanları koruma amaçlı alınmıştır. Fiziksel mesafe, ulusal ve uluslararası örgütler tarafından önerilerek desteklenirken sosyal hayat ve toplu alanlarda bulunma koşulları sıkı kurallara bağlanmış, kamu kurumları ve özel şirketlerin operasyonlarına da sınırlamalar getirilmiştir. Mart 2020 ortasında 10 ülke maske takılmasını önerirken, Temmuz 2020’de dünya çapında ülkelerin çoğunluğunda kamu alanlarında maske kullanımı zorunlu hale gelmiştir. 3 bin 718 kişinin katıldığı araştırmada; fiziksel mesafe ve maske takma kurallarına uymada empatinin, bilgi sahibi olma ve kontrol etmenin ötesinde en önemli neden olduğu tespit edilmiştir (Pfafftheicher v.d., 2020:1363-1365).

Türkiye’de pandemiye yönelik mesafe ve karantina uygulamaları sırasında her akşam sağlık çalışanlarını alkışlamak, milli bayramlarda balkona çıkarak İstiklâl Marşı’nı hep birlikte söylemek ya da sosyal medyada canlı yayın ve Zoom toplantılarıyla arkadaş ve akrabalarla görüntülü konuşmak, yemek kültürüne dair paylaşımlarda bulunmak, sosyalleşme ihtiyacını gidererek, dayanışma ve kültürün farklı boyutta devam ettirilmesini sağlamıştır (Çetin, 2022:321).

Pandemide bireyler, aileler ve toplumlar; korku, umutsuzluk, üzüntü, amaç kaybı gibi negatif duygu durumlarıyla da karşılaşmışlardır (Levin, 2019:1). Kapanmalar, aile değerleri ve yakınlığın tekrar keşfini sağlarken suç oranları ve çocuk suçlarında düşüş görülmüştür (Adisa v.d., 2021:256).

COVID-19 ile sağlığın korunması için empati geliştirme ve birlik hissetme sadece ülke genelinde değil, dünya çapında görülmektedir. rnek olarak, İran’da diğer kişilere karşı empati ile yaklaşma, yakınlık duyma ve birlik hissetme, yüzde 32 oranında iken pandemi etkisiyle yüzde 79’a çıkmıştır (Badrkhani, 2021:350).

1.2. COVID-19 ve Teknoloji

Teknolojik gelişim süreci, Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm ile hız kazanırken, pandemi teknolojiyi günlük hayatın merkezine taşı mıştır (Akar ve Meik, 2021:404). COVID-19 fiziksel mesafeye rağmen iletişimi, iş birliğini sağlayan teknolojilere küresel çapta ihtiyaç olduğunu göstermiştir (Brynes v.d., 2020:1).

Tedbirler kapsamında teknoloji kullanımı, toplantıların online gerçekleşmesi ile sokaklar boşalmış, trafik azalmış ve genel toplum sağlığı korunarak virüse karşı bağışıklık kazanma hedefine ulaşılmıştır (Badrkhani, 2021:342).

Uzmanların tahmini; dijitalleşmeyle 3D sosyal medya simgeleri, avatar hologramları ile insanlar arası etkileşimin zenginleşeceği, zaman alan ve tekrarlanan faaliyetlerin dijital araçlarla yapılacağı, uçan nesnelerin interneti olarak tanımlanan insansız hava araçları ile keşif ve dağıtım çalışmaları gerçekleştirileceği yönünde birleşmektedir. Bu doğrultuda; evden çalışmayı hedef alan bir ekonomi, şehir tarımı uygulamaları, kripto para kullanımı, videolu görüşmelerin artması, duruşmaların uzaktan görülmesi yaygınlaşırken, yüz ifadesi ve mimiklerden duygu tahmini, geniş bant internet ve sensorlu kıyafetlerle üç boyutlu sanal deneyimlerin mümkün hale geleceği kaydedilmektedir (Anderson v.d., 2021:5).

Klavye ve fare kullanımından vazgeçileceği; ses, konuşma ve mimiklerin veri olacağı vurgulanırken nesnelerin interneti (IoT) ile insanlarla ilgili yüksek miktarda veri elde edileceği ve bu verilerden karar verme aşamalarında yararlanılabileceği belirtilmektedir. İnsan Kaynakları departmanlarının da bu konuda çalışması gerektiğine işaret edilerek, dijital kültürün çalışanlar arasında yeni bir bağ yaratacağı ve sosyal medya aracılığı ile deneyim ve düşüncelerin paylaşılmasının çalışanlar için itici güç olacağı ifade edilmektedir (Anand ve Anand, 2021:1-2).

Kişilerin uzaktan iletişimle ilgili geçmişleri, deneyimleri ve hatıralarının sosyoteknik hayal gücünü geliştirerek yeni iletişim mekanları oluşturacağı ve dijital ortamda dokunabilmeyi mümkün kılan prototip çalışmalarına destek vereceği öngörülmektedir (Jewitt v.d., 2019:9).

Dünya nüfusunun yarısından fazlası internet kullanırken, 2010'da üçte birden az olan internet kullanma oranının 2023'te üçte iki oranına yükseleceği öngörülmüştür. IoT'de birbirine bağlantılı aygıtların sayısı kullanıcı sayılarını aşarken 2025'te 5G teknolojisi ile 25 milyara ulaşması beklenmektedir. Bağlantıdaki kalite artışı video veri trafiğini artırırken video hesapları internet trafiğinin beşte üçünü oluşturmaktadır (World Bank, 2021c).

İnterneti günlük yaşamın bir parçası haline getiren COVID-19 ile ilgili 2020 yılında yapılan çalışmada, Avrupa Birliği ülkelerinde 16-74 yaşları arasındaki yetişkin nüfusun yüzde 88'inin internet kullandığı, bu oranın Danimarka'da yüzde 99, Lüksemburg'da yüzde 98, İsveç ve Finlandiya'da yüzde 97, Bulgaristan'da yüzde 70 olduğu görülmektedir. İnternet üzerinden sesli ve görüntülü aramalar bir yıl içinde yüzde 11'lik artışla yüzde 63 oranına yükselirken; bu oran, İspanya ve Lüksemburg'da yüzde 23, Hollanda'da yüzde 22, İrlanda'da yüzde 21 olarak kayıtlara geçmektedir (Eurostat, 2021a). Statista'nın Temmuz 2024 istatistiklerine göre, dünya nüfusunun yüzde 67,1'i, 5 milyar 450 milyon kişi internet kullanmaktadır (Statista, 2024).

COVID-19 pandemisi geniş bant internetin önemini de göstermektedir. Yüksek gelir grubundaki ülkelerde kablolu geniş bant sayesinde kullanıcılar, cep telefonları üzerinden internete girebilmektedir. Düşük gelir grubundaki ülkelere ise kullanıcılar internet kullanımı için daha çok kablosuz ağları tercih etmektedir (World Bank, 2021c). Türkiye'de evden internet erişim imkânı olan hane oranı 2023 yılında, bir önceki yıla göre 1,4 puan artarak yüzde 95,5'e yükselmiştir. İnternet kullanım oranı ise 16-74 yaş aralığında 2020 yılında yüzde 79 iken 2021 yılında yüzde 82,6 olmuştur. Bu oran, 2022 yılında yüzde 85, 2023 yılında ise yüzde 87,1'dir (TÜİK, 2021; TÜİK, 2023). Geniş bant pazarında rekabet düşüklüğü nedeniyle bir ürün için kaç kullanıcı

olduğunu tanımlayan penetrasyon oranlarında OECD ortalamasının altında kalınırken, 4.5G kullanıcı sayısı 2020 yılı son çeyreğinde 76 milyon 500 bin kişi, 2021 sonunda 80 milyon 200 bin kişi olarak kayıtlara geçmektedir. Cep telefonu aboneliği ise 2021 yılında her 100 kişi için yüzde 102 olarak ölçülmüştür (European Commission, 2022).

1.2.1. Evde Geçirilen Süre ve Veri Trafiklerinde Artış

Evde geçirilen süre ile sosyal medya kullanımı, video izleme oranları ve veri trafiği artmaktadır. İspanya’da kapanmayı takip eden hafta internet trafiğinde yüzde 40, mobil telefon kullanımında ise yüzde 25 oranında yükselme görülmüştür. Almanya’da Mart 2020’nin ilk iki haftasında internet trafiğinde yüzde 10, video konferans trafiğinde ise yüzde 50 oranında artış kaydedilmiştir. Video konferans kullanımının pandemi sonrasında düşerek devam edeceği öngörülmektedir (World Bank, 2021c). Statista’nın Temmuz 2024 istatistiklerine göre, dünya genelinde, sosyal medya kullanıcı sayısı 5 milyar 170 milyon kişi olarak belirlenmiştir (Statista, 2024a).

Dijital teknoloji; toplumlar, kültürler ve kıtalar arasındaki sosyal bağların devamını sağlayarak iletişimi çeşitlendirmektedir. Teknoloji; verimlilik artışı, büyük veri kullanımı, kayıtlara erişim ve kişilerarası iletişimi dijital olarak sunmaktadır. 2020 yılında günlük olarak Facebook’a 350 milyon fotoğraf yüklenmekte, 500 milyon tweet atılmakta, 3 milyar snapchats kullanımı görülmektedir (Ruben v.d., 2021:2). Statista’nın Nisan 2024 verilerine göre; en popüler sosyal medya platformları arasında, aylık aktif kullanıcı sayılarına göre, ilk beşte sırasıyla Facebook (3,065 milyar), YouTube (2,504 milyar), Instagram (2 milyar), WhatsApp (2 milyar) ve TikTok (1,582 milyar) yer almaktadır (Statista, 2024b).

1.2.2. Dijital Teknolojilerle İş Pratiklerinde Değişim

Pandeminin neden olduğu büyük değişim şirketleri uzaktan çalışmaya uyum sağlayabilmek için dijital teknoloji geliştirme, bulut bilişim ve siber güvenlik uygulamaları kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Neeley, 2021:1).

Bu kapsamda; video konferans, internet üzerinden alışveriş, elektronik ticaret, internet üzerinden pazarlama gibi IT destekli uygulamalar geleneksel iş pratiklerini değiştirmektedir (Savić, 2020:104).

FaceTime, Skype ve WhatsApp popüler uygulamalara dönüşürken, pandemide birçok şirket Teams ve Zoom gibi platformlarda dijital kahve toplantıları düzenleyerek, çalışanlarına da sağlıkları ve kariyerleri için bu toplantılara katılmalarını önermektedir (Howard, 2021:2).

1.2.3. Video Konferans ve Zoom'un Yükselişi

Microsoft aktif kullanıcı sayısı, Temmuz 2021'de 250 milyon kişiye yükselirken; Teams Avustralya, Brezilya, Kanada, Fransa, Hindistan, Almanya, Japonya, Birleşik Arap Emirlikleri, İngiltere, Güney Kore, Japonya, Norveç, Güney Afrika ve İsviçre'deki yeni kullanıcılara hizmet sunmaya başlamıştır (Microsoft, 2021).

Zoom, dünyada en çok kullanılan web konferans platformu olarak öne çıkarken, 2013 yılında açıldığı ilk ay 400 bin kullanıcıya ulaşan Zoom'da, COVID-19 pandemisi başında, Nisan 2020'de Zoom'daki toplantı katılımcı sayısı günlük olarak 300 milyon kişiye yükselmiş, ilk yılın sonunda 200 milyon toplantı dakikası kaydedilmiştir. 2021 yılının Ekim ayında ise bir önceki yıla göre yüzde 65 oranında artışla 3,3 trilyon yıllık toplantı dakikası kaydedilen Zoom'un 2021 üçüncü çeyrek karı, bir önceki çeyreğe göre yüzde 6,83 oranında artışla 1 milyar 21 milyon dolar olarak açıklanmıştır. Kazancının yüzde 64'ü 10 ve üzeri çalışanı olan şirketlerden gelen Zoom'un müşteri tabanı, 2020 yılında yüzde 470,33 oranında artmıştır (Dean, 2021a:8-9). Zoom toplantılarını tercih eden ülkeler ise ABD, Çin, İngiltere, Hollanda, Avustralya, Japonya, Kanada, Fransa, Hindistan ve Almanya olarak sıralanmaktadır (Zoom, 2021).

COVID-19 deneyimiyle iş ve sosyal yaşamın devamı için dijital teknolojilerin önemi ve gerçek hayatta iletişimin rolü öne çıkarken şehirlere tekrar hayat geldiğinde

ve sokaklar hareketlendiğinde kültürel etkileşim ve değişimin başlayacağı öngörülmüştür (Pratt, 2020:2).

2020 yılına kıyasla 2025 yılında daha çok kişinin evden çalışacağı, eğlence ve sosyal faaliyetlerin ağırlıklı olarak sanal ortamda gerçekleşeceği de ileri sürülmektedir. Pandemi nedeniyle akıllı cihazlar, uygulama ve sistemlerle ilişkisini tekrar şekillendiren kullanıcıların yeni eğitim ve platformlara yöneleceği, işyerlerinin ve işin tekrar organize edilirken, aile yaşamının değişeceğine vurgu yapılmaktadır. Bu süreçte bazı bireyler, şehirler ve ülkeler, yaşam mücadelesi nedeniyle daha kapalı hale gelirken; dar görüşlülük, yabancı düşmanlığı, bağnazlık ve kapalı toplumların artacağına dikkat çekilmektedir. Çalışanların daha az süreli çalışmasının, hibrit veya yarı zamanlı çalışan olarak devam etmelerinin, kendi ekipmanları ile evden çalışmalarının isteneceği; uzaktan çalışma, öğrenme, sağlık ve diğer kompleks sistemlerin küresel olarak dakik, duyarlı ve güvenli dijital iletişim sistemlerine olan ihtiyacı artırırken, dijital okuryazarlık odaklı eğitim sistemlerine ilham vereceği, elektronik ticaretin büyümesini sürdüreceği öngörülmektedir (Anderson v.d., 2021:6). Bu kapsamda; AB’de dijital beceriler, altyapı ve işletmelerin dijitalleştirilmesi ile çevrimiçi kamu hizmetleri için ortak adım atılmasını hedefleyen ‘Dijital 10 Yıl Politika Programı 2030’ yürürlüğe girmiştir (BTK, 2023).

1.3. COVID-19 ve Ekonomi

Dünyadaki tüm insanları etkileyen ve günlük yaşam düzeninin devamına engel olan pandeminin küresel ekonomi ve sektörler üzerindeki olumsuz etkileri ülke ekonomilerini zayıflatmıştır (Assenova, 2020:202). 2020 yılında 2007-2009 finans krizine göre işsizlik oranlarındaki artış 10 kat olarak hesaplanmıştır (OECD, 2020).

OECD (2021) tarafından yapılan çalışmaya göre, küresel büyüme oranı 2021 yılı için yüzde 5,7, 2022 yılı için yüzde 4,5 olarak tahmin edilirken; büyümenin ABD, AB ülkeleri, Japonya, Kore ve Avustralya’da yüksek olması, Çin’deki büyümenin pandemi öncesi seviyeye yakın olması öngörülmüştür (OECD, 2021b).

IMF (2024) tarafından açıklanan verilere göre, küresel büyüme oranı 2021 yılında yüzde 6,5, 2022 yılında yüzde 3,5, 2023 yılında ise yüzde 3,2 olarak gerçekleşmiştir (IMF, 2024).

Uzaktan çalışmaya uygun sektörler pandemiden daha az etkilenirken şirketlerin küresel tedarik zincirlerine katılımı; bir yandan yerel şoklardan korunurken diğer yandan ticari partnerlerin yaşadığı ani değişim nedeniyle olumsuz etkilenmelerine neden olmuştur. COVID-19 pandemisi pek çok ülkede arz talep şokuna neden olurken üretim, tüketim ve ticari faaliyetler, kapanmalar ve sosyal mesafe tedbirlerinin sonucu direkt etkilenmiştir. Örneğin; Çin, Avrupa ve ABD’de fabrikaların kapanması, ithalat ürünlerindeki arzı düşürerek küresel tedarik zincirlerinde parçalanmaya neden olmuştur. 2020 yılının ilk 6 ayında küresel ticaret yüzde 13 oranında azalırken hareketlilik ve ticari faaliyetler, COVID-19 nedeniyle kapanmaların arttığı dönemde düşüşe geçmiştir.

Pandeminin ilk dalgasının zirvesinde, Nisan ve Haziran 2020 tarihleri arasında ticaret ve hareketliliğin yavaş yavaş artmasıyla ilgili AB, ABD ve Japonya dahil ithalat yapan 28 ülkenin aylık ithalat verilerinin değerlendirdiği bir çalışma yapılmıştır. Dayanıklı tüketim mallarının internet üzerinden alınabilmesi, bilgisayar, televizyon ve ev eşyalarının uzaktan çalışma, eğitim ve eğlenceye yönelik olarak satışının artması, nedenler olarak sıralanmıştır (Espitia v.d., 2021:561-562).

1.3.1. Dünya ve Türkiye’de İstihdama Etkisi

ILO (2020) tarafından açıklanan verilere göre; küresel istihdamın nüfusa oranı, çalışan grupları ve sektörleri dikkate alınmaksızın, bir yıl içinde yüzde 57,6’dan yüzde 54,9’e düşmüştür (ILO, 2021c). Dünya ölçeğinde 2022 yılında kadınların işgücüne katılımı yüzde 47,4, erkeklerin yüzde 72,3 oranında gerçekleşirken (ILO, 2023), Türkiye’de 25-54 yaş aralığı nüfusta çalışma oranları 2020 yılında yüzde 57,4, 2021 yılında yüzde 60,2 olarak kayıtlara geçmiştir (OECD, 2023).

Nisan 2020’de çalışma saatlerindeki düşüşe bakıldığında ise kadınların (yüzde 38,5), erkeklerden (yüzde 32,5) daha fazla etkilendiği görülmektedir (ILO, 2021b). Türkiye’de Eylül 2020’de bir yıl öncesine göre kadınların toplam çalışma saatlerinde yüzde 9,8, erkeklerin yüzde 1,4 oranında düşüş hesaplanmıştır (OECD, 2021a: 48).

Seyahat yasakları, kapanmalar ve evden çalışma gibi önlemlere karşın yayılarak, farklı coğrafyalardaki kişi ve kurumları hızla etkisi altına alan COVID-19; 2020 yılında tüketici tercihlerindeki değişim, satışlardaki düşüş, lojistik kısıtlamalar ve üretim sıkıntıları gibi nedenlerle küresel pazarda ülkeler arasında dinamo etkisi yaratmıştır (Deloitte, 2020b).

1.3.2. Dünya ve Türkiye’de Sektörlere Etkisi

COVID-19 sürecinde teknoloji, perakende ve telekomünikasyon sektörleri en olumlu şekilde; petrol ve gaz, otomotiv, enerji ve altyapı ile medya ve eğlence sektörleri ise en olumsuz şekilde etkilenen sektörler olarak listelenmektedir. Uzun vadede bu etkinin süreceği inancı ve hâkim düşüncesi, yatırımcılar açısından en çok yatırım yapılan sektörleri perakende (yüzde 55) ve teknoloji (yüzde 45) olarak öne çıkarmaktadır (EY Türkiye, 2020).

Türkiye’de pandeminin etkileri, 2021 yılında da sürerken; yeni dalgalar ve yeni varyantlar görülmesi nedeniyle önlemler alınması ve kısıtlamalara gidilmesi gerekliliği işgücü piyasasını farklı şekillerde etkilemiştir. Uzaktan çalışmaya geçiş, bilgi yoğun sektörler ve kamuda daha hızlı olurken, elektronik ticaret perakende ve ihracatta kolaylık sağlamış, iletişim yoğun sektörlerde ise uzaktan çalışma uygulamasının zor olduğu görülmüştür. Bölgeler arasında da farklılıklar görülmüş, İstanbul’da uzaktan çalışma yüzde 30 oranına ulaşırken doğu illerde yüzde 15 oranında kaydedilmiştir (OECD, 2021a:47).

2020 yılında kapanmalar nedeniyle hizmet sektörleri yüzde -9,4 ile en yüksek düşüşü gösterirken, finans ve sigorta sektörleri yüzde 1,5 oranında büyümüştür (ILO, 2021c).

Google Hareketlilik Endeksleri tahmin modeline göre, pandeminin çalışma saatleri üzerindeki genel etkisi bir yıl içinde yüzde 14,9'dan yüzde 7,9'a inerken; yiyecek-içecek sektörü (yüzde 31,2'den yüzde 36,5'e yükseliş) ve konaklama sektörü (yüzde 45,7'den yüzde 56,5'e yükseliş) ile ağırlama sektörü en olumsuz etkilenen sektörlerin başında yer almıştır (ILO, 2021a). Türkiye'de elektronik ticaret işlemleri ise 2021 yılında bir önceki yıla göre yüzde 69 oranında artarken pazarın yüzde 79'unu büyük ölçekli satışlar oluşturmuştur; mobilya, moda ve aksesuar, yiyecek, içecek ve cam ürünleri, ticareti en sık yapılan ürünler olarak sıralanmıştır (European Commission, 2022;).

1.4. Kapanmalar ve Zorunlu Uzaktan Çalışma

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin zaman ve mekân rahatlığı sunmasına rağmen kurumsal kültür ve yönetim stilleri; pandemi öncesinde uzaktan çalışmayı, ofis çalışmasına yardımcı şekilde sınırlandırmaktadır (Olson, 1989:320).

Sağlık, temizlik, beslenme ve barınmada dengeleyici bir özelliğe sahip olan şehirleşmede, arabasız sokaklar ve düşük emisyon oranları görülmesi, vahşi yaşamın nehirlerle ve sokaklara dönmesi ile en çok şehir hayatını etkileyen COVID-19, iş dünyasında da takımların birbiriyle bağlantı ve etkileşimini çarpıcı şekilde değiştirerek, uzaktan çalışma ortamına geçişe yönelik plan ve ölçümlere dayalı eski uygulamaların aksine benzeri yaşanmamış şekilde bir geçişe neden olmuştur (Pratt, 2020:2).

COVID-19'un pandemiye dönüşmesiyle, evden çalışma dünya çapında milyonlarca çalışan için kural haline gelerek sadece AB'de çalışanların yüzde 40'ının tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçmesine neden olmuştur (European Commission, 2020).

Avrupa Resmi İstatistikleri (Eurostat) tarafından açıklanan verilere göre, 2019 yılında uzaktan çalışmanın en çok görüldüğü ülkeler yüzde 14,1 ile Hollanda ve Finlandiya, en az tercih edildiği ülkeler ise Bulgaristan (yüzde 0,5) ve Romanya (yüzde 0,8) şeklindedir (Popovici ve Popovici, 2020:469).

COVID-19 öncesinde çalışanların yüzde 68'i uzaktan çalışmayı hiç deneyimlememişken, pandemiyle birlikte kapanma ve kısıtlamalarla şirketlerin çoğu evden çalışmaya geçmiştir (EY Türkiye, 2020). Avrupa Birliği ülkelerinde uzaktan çalışma bir yıl içinde yüzde 6,9 artışla yüzde 12,4'e yükselirken, bazı bölgelerde bu oran yüzde 19'un üzerine çıkmıştır. Uzaktan çalışma oranları Finlandiya'da yüzde 37, Almanya, Lüksemburg, Portekiz ve Hollanda'nın aralarında bulunduğu 10 ülkede ise en az yüzde 25 olarak kaydedilmiştir (Eurostat, 2021b).

McKinsey (2021) tarafından yapılan analize göre, uzaktan çalışma potansiyeli bazı coğrafyalar, sektörler ve mesleklerde, yüksek beceriye ve eğitime sahip çalışanlarda artmaktadır. Toplam işgücünün yüzde 20'si için haftanın 3-5 günü uzaktan çalışma verimli kabul edilmektedir (Lund v.d., 2021a:41). COVID-19 pandemisi insanlar açısından eşi görülmemiş mücadelelere neden olurken, dünya genelinde pek çok şirket çalışanların güvenliği için daha önce tasavvur edilemeyen en ekstrem iş planları ile yeni bir çalışma şekline geçmiştir (Boland vd., 2020:2).

COVID-19 sürecinde virüs bulaşma riskine karşı esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma, Türkiye'de de yeni bir iş modeli olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun kullanan şirketlerde daha etkin uygulanmıştır. 22 Mart 2020 tarihinde kamu ve özel sektörde uygulamaya geçen uzaktan çalışma veya dönüşümlü çalışma; 1 Haziran 2020 tarihinde kamuda sonlandırılırken, Kasım ayında vaka sayılarındaki artışla tekrar farklı şekillerde uygulanmıştır (Serinikli, 2021:282).

1.4.1. Ülkelerin Uzaktan Çalışma Potansiyeli

ABD ile Avrupa ve Afrika ülkeleri arasında zorunlu tatil günleri bakımından farklılık bulunurken, Asya Pasifik ülkelerinde ekonomik ve kültürel özellikler nedeniyle hem iş etiği ile iş tatminindeki farklılıklar hem de haftalık çalışma

saatlerindeki değişiklikler dikkat çekmektedir. Kuzey Kore, dünyadaki en yüksek yıllık çalışma saatine sahip ülkeler arasında gösterilirken, COVID-19 ile Kanada, Yeni Zelanda ve Japonya’da haftalık çalışma sürelerinin beş günden dört güne düştüğü ve bu durumun esneklik, denge ve kişisel gelişime olanak tanıdığı kaydedilmektedir (Como ve Domene, 2022:4).

Uzaktan çalışma potansiyeli, farklı sektör, meslek ve faaliyetler nedeniyle ülkelere göre değişmektedir. İş ve finans hizmetlerinin yüksek paya sahip olduğu İngiltere, yüzde 33-46 arasında değişen oranlarla en yüksek potansiyele sahipken gelişmiş ülkelerde oranlar yüzde 30-39, gelişmekte olan ülkelere ise yüzde 12-26 arasında hesaplanmaktadır. Yüksek teknoloji ve finans hizmetleri ile tanınan Hindistan’da, 464 milyon kişinin perakende hizmetleri ve tarımda çalışması sonucu, bu oran yüzde 12 olarak kaydedilmektedir. ABD’de işgücünün yüzde 22’si, Hindistan’da ise yüzde 5’i en az 3 gün uzaktan çalışabilmektedir. ABD’de işgücünün yüzde 61’i ise haftada birkaç saatten fazla uzaktan çalışmamaktadır (Lund v.d., 2021a:41).

Kanada’da uzaktan çalışma oranı, 2016 yılında yüzde 4 olarak kaydedilirken COVID-19 pandemisinde Nisan 2020-Haziran 2021 tarihleri arasında 15-64 yaş grubu çalışanların yüzde 30’u iş saatlerinin çoğunda evden çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu kişilerin yüzde 45’ini, gelir dağılımında en üst yüzde 10 diliminde yer alan ve evine iki maaş giren çiftler oluşturmaktadır. Aynı tarihler arasında uzaktan çalışmaya geçen sektörler arasında finans, sigortacılık ve teknik hizmetler yer almaktadır (Statistics Canada, 2021).

WhatsApp ve Skype’ın daha çok tercih edildiği İran’da ise geleneksel çalışma sistemi ve işle ilgili görevler internet üzerinden yürütülemediği için ofiste çalışılması gerekmektedir (Badrkhani, 2021:346).

1.4.2. Uzaktan Yapılabilecek İşler

McKinsey (2021) tarafından yapılan analize göre; veri toplama ve işleme, iletişim, kodlama, eğitim ve danışmanlık, uzaktan yapılabilecek işler arasındadır.

Pandemi sürecinde çalışanlar; koçluk, danışmanlık, geribildirim sağlama, öneride bulunma, ilişki yönetimi, kritik kararlar verme, eğitim alma, iş birliği içinde çalışmayı gerektiren problem çözme, yaratıcı ve yenilikçi olmanın uzaktan çalışmayla mümkün olabildiğini deneyimlemektedir. Bu kapsamda finans, sigortacılık, bilgi teknolojileri uzaktan yapılacak işler arasında üst sıralara yerleşmektedir. Yönetim, bilişsel düşünme, problem çözme, veri işleme ve çalışan gelişimi alanlarında en yüksek ücretleri alan kişiler, uzaktan çalışma potansiyeli en yüksek grup olarak sınıflanmaktadır (Lund v.d., 2021b:6).

Farklı mesleklere sahip olma nedeniyle çalışanlar orantısız çalışma saatlerine sahiptir. Finans, hukuk ve danışmanlık alanlarında evden çalışanlar mobil telefon, dizüstü bilgisayar ve telekonferanslarla haftada 80-100 saat çalışabilmektedir. Pandemi sürecinde daha az iş güvenliği ve esnekliğe sahip satış elemanları, kuryeler ve temizlik personelleri gibi düşük maaşlı işlerde çalışanlar ise her gün işe gitmek zorunda kalmaktadır (Thomason ve Williams, 2020:3).

1.4.3. Şirketlerin Uzaktan Çalışmaya Yaklaşımı

COVID-19'un pandemi ilanıyla dünya çapında virüsün bulaşmasının önüne geçmek için ülkelerin "*Evde kalın!*" çağrısı yapması sonucu işyerlerinin kapanması ve üretimin durma noktasına gelmesi ekonomilere zarar vermiştir. Bu nedenle, büyük ölçekli şirketlerde tepe yöneticiler, uzaktan çalışma uygulamasına destek vermişlerdir (Avcı, 2021:215).

Spotify, Apple, Amazon, Cisco, IBM, Microsoft ve Twitter uzaktan çalışmayı teşvik eden ilk şirketler olurken Google sadece ABD'de değil Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'daki tüm çalışanlarının evden çalışmasını istemiştir (Eriksson ve Petrosian, 2020:3). Mayıs 2020'de Facebook kurucusu Mark Zuckerberg de uzaktan çalışmanın daha geniş çapta uygulanmasının planlandığını duyurmuştur (Choudhury v.d., 2021:31).

COVID-19 sürecinde aile şirketleriyle ilgili yapılan araştırmaya göre, aile şirketleri uzun dönem planlama ve örgütsel dayanıklılık özellikleriyle iş iletişiminde

riskleri düşürecek güce sahiptir ve pandeminin olumsuz sonuçları karşısında çalışanlarına güven vermektedir (Kim v.d., 2021:23).

1.4.3.1. Türkiye’deki Şirketlerden Örnekler

Koç Holding, pandemi başında 97 bin olan çalışan sayısını 2021 yılında 110 binin üzerine çıkarmıştır. Bu süreçle ilgili olarak Koç Holding İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanı Özgür Burak Akkol, *“Arkadaşlarımızın yüzde 83’ü uzaktan çalışma ile verimliliğinin arttığını, geri kalan yüzde 17’si verimliliğinin benzer olduğunu söylüyor. Yöneticilerin de yüzde 81’i bu süreçten memnun. 10 çalışma arkadaşımızın 7’si hem sosyalleşme hem de etkileşim için ofise gitmek istiyor. Modelimize hibrit çalışma diyoruz”* değerlendirmesinde bulunmuştur (AA, 2021a).

2018 yılında dijital dönüşümü başlatan ve 2021 yılında gerçekleşen Dijital Dönüşüm Zirvesi ‘IDC Dijital Dönüşüm Ödülleri’nde dört ödül alan Eczacıbaşı Topluluğu, dijital dönüşümde temel görülen kültür değişimi ve çalışan yetkinliklerinin gelişimi için Dijital Mentor uygulaması geliştirmiştir. Eczacıbaşı Topluluğu CEO’su Atalay Gümrah, *“Dijital dönüşüm yaklaşımımız ve yapay zekâ destekli uygulamalarımızla şimdiden ölçülebilir iş sonuçları elde etmeye başladık”* açıklamasında bulunmuştur (Eczacıbaşı, 2021).

2021-2025 stratejisi kapsamında ‘İşin Geleceğine Uyum’ konusuna odaklanan Sabancı Holding, ‘Uzaktan Çalışma’, ‘Esnek İş gücü ve Yüksek Performans’, ‘Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür’, ‘Dijital, Veri odaklı ve Çevik Organizasyon’ gibi başlıklar altında çalışmalarını yürütmektedir.

Sabancı Holding CEO’su Cenk Alper, *“Pandemi döneminde yaygınlaşan uzaktan çalışma yaklaşımları, pandemi sonrası kalıcı hale gelecek. Tamamen uzaktan ve ‘karma uzaktan çalışma’ olarak iki ayrı planda tanımlanan modelle beyaz ve gri yaka çalışanların yüzde 75’i uzaktan çalışma kapsamında olacak”* şeklinde grubun pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya bakışını açıklamaktadır. Uzaktan çalışanlara yönelik desteklerin artacağını da belirten Alper; destek programlarının, ebeveyn-çocuk

ilişki destekleri, spor-diyetisyen destekleri gibi paketlerle zenginleşeceğini ifade etmektedir (NTV, 2021)

Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik çalışmalarının öncelikli başlıkları olduğunu *“2020 yılına göre dijitalleşme, Ar-Ge ve inovasyona yüzde 19,5 daha fazla bütçe ayırdık”* sözleriyle belirtirken (Inbusiness, 2022), Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Begümhan Doğan Faralyalı, dijitalleşme ve teknolojiyi Türkiye’nin önünde önemli bir fırsat olarak değerlendirerek, yeni ve dijital işlere yatırım yaptıklarını açıklamaktadır. Doğru yetenekleri bünyeye katabilmenin ve tutkuyla çalışabilecekleri bir ortam yaratmanın önemine değinen Faralyalı, *“Kültür en önemli özdenetim mekanizması. Aynı zamanda insanların mutlu çalışabileceği bir şirket iklimi, sürdürülebilir başarı için kritik bir faktör”* değerlendirmesinde bulunmuştur (Capital, 2022).

1.5. COVID-19 ve İş Yaşamı

ILO (2021) tarafından açıklanan Ekim ayı verilerine göre; ABD, Avrupa, Orta Asya ve Arap Emirlikleri’nde nüfusun yüzde 40’ı aşılmasını tamamlamıştır. Aşılama oranları, Asya-Pasifik’te düşerken, en düşük oran ise yüzde 4,6 ile Afrika’da görülmektedir (ILO, 2021c). Dünya Bankası, 5 Kasım 2021 tarihli kayıtlarına göre, 62 ülkede aşılama çalışmalarına 5 milyar 800 milyon dolar destek vermiştir (World Bank, 2021b). Dünya çapında COVID-19’un bulaşmasını önlemek için Haziran 2023’e kadar 13 milyar doz aşı yapılmıştır (WHO Data, 2024).

Aşılama oranları yükseldikçe işyeri kapanmaları düşme trendine girmiştir. Çalışanların çoğu kısmi kısıtlamalarla çalışırken, Nisan 2020’de yüzde 41 olan resmi kısıtlama, küresel çapta yüzde 1’in altına düşmüştür (ILO, 2021c). COVID-19’un işyerinde bulaşma riski, haftalık hastalığa yakalanma oranları ile ilişkili görülerek; oran 100 binde 10’un altındaysa şirketlerin çalışanların ofise dönmelerine sıcak bakabileceği, 100 binde 50’nin üzerine çıkması halinde çalışanların işyerine virüs taşıma riskinin artacağı kaydedilmiştir (Levin-Scherz ve Toro, 2021:4).

2020 yılı ikinci çeyreğinden 2021 yılı ilk çeyreğine kadar 51 ülke incelendiğinde mali teşviklerle çalışma saatlerindeki değişim arasında korelasyon görülmektedir. Yıllık GSYH'daki mali teşvikte yüzde 1'lik artış, çalışma saatlerinde yüzde 0,3'lük artışla ilişkilendirilmektedir. Çalışma saatlerinde iyileşme görülse de 15-64 yaş için tahmin edilen 2021 yılı üçüncü çeyrek verileri, 2019 yılı dördüncü çeyreğine göre yüzde 4,7 oranında daha düşüktür, bu da 137 milyon tam zamanlı iş kaybı anlamına gelmektedir. 2021 yılı ilk iki çeyreğinde de çalışma saatleri oranları yüzde -4,5 ve yüzde -4,8 şeklindedir. Çalışma saatlerindeki düşüş şirket büyüklüklerine göre de farklılık göstermektedir. 26 ülkenin verilerine bakıldığında; küçük şirketlerde çalışma saatlerindeki düşüş, büyük şirketlere göre daha yüksektir. 1-4 çalışanı olan işletmelerde düşüş oranı yüzde 12,1 iken 5-49 çalışanı olan işletmelerde yüzde 11,5, 50 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde ise yüzde 8,7 şeklindedir (ILO, 2021c).

Stratejik yönetim perspektifinden COVID-19 etkileri değerlendirilerek, üst yönetim kademelerine stratejik amaçları doğrultusunda uzun döneme yönelik acil yapılması gerekenleri planlanmaları önerilmektedir (Karunarathne, 2021:255).

COVID-19'a karşı bütündeki etkiyi görebilmek ve koordinasyonu sağlamak için örgütlere farklı departmanlarda çalışanların katıldığı, iletişim, finans ve hukuk alanlarında alt takımları bulunan, kriz takımları oluşturmaları tavsiye edilmektedir (Deloitte, 2020b).

Örgütsel iletişim stratejileri ve uygulamaları; çalışanlara bilgi, yön ve destek vermede önemli rol oynamaktadır. Şirketlere önerilenler; örgüt iletişimini destekleyici sistemler geliştirmek, tüm kanal ve ortamları kullanarak yoğun kriz iletişimi yaparak iletişimi artırmak, çalışanların ihtiyaçlarına, koşullarına duyarlı olmak ve empati geliştirmek, birlikte öğrenme ve deneyim için yatay iletişimi desteklemek, resmi olmayan iletişimi artırmak ve dış çevreyle iletişimi sürdürerek şirket itibarını korumak olarak sıralanmaktadır (Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:190).

Örgütsel kriz ve yönetimde öne çıkan dönüştürücü liderler, COVID-19 sürecinde de çalışanların etkili çalışmasına yardımcı olarak iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadırlar (Almohtaseb v.d., 2021:1231).

COVID-19 gibi 'kriz' durumlarında liderler, yukarıdan aşağıya yönetim tarzı yerine takım çalışması, çalışan güçlendirme ve herkese açık tartışmalarla yaratıcı fikirlerin korkusuzca paylaşılmasını benimsemektedir. Bu tür süreçlerde esnekliğin önemine vurgu yapılarak, yeni durumlara uyum sağlamak için duygulara kapılmadan kararlı şekilde davranılması tavsiye edilmektedir (Forster v.d., 2020:421).

Yönetici ve çalışanlar arasında köprü kuran İK uzmanlarının yeni normalde uzaktan çalışma zorluklarına karşı şirketlerine destek vererek geleceğe, 'yeni normal'e yönelik hazırlık çalışmaları yapması önerilmektedir. Pandemi karşısında tüm dünyada birlikte, iş birliği içinde ve koordineli bir şekilde çalışıldığı vurgulanarak; teknolojik dönüşümün, İK departmanlarını küresel değişimde verimlilik ve yenilikçilik açısından desteklediği belirtilmektedir (Gigauri, 2020:41).

İş süreçleri, örgüt kültürü ve tüm paydaşları kapsayan, dijital pazarlama ve dijital stratejiyi içeren dijital dönüşüm, kültürel dönüşüm beraberinde tümleşik dönüşüm sistemini yaratmaktadır (Çelen, 2020:459).

COVID-19'la birlikte, çalışanlarda yaratıcı düşünme, teknolojiye uyum, hızlı karar alma gibi özellikler aranmaya başlamıştır (Ertop, 2021:107-118). Takımların dijital iletişim araçları ile iş birliği yaptıkları dijital çalışma ortamında çalışanlar kendilerine yeni iş yapma şekilleri bulurken; örgütler, bilgi paylaşımı ve iş birliğini artıran, yaratıcı problem çözme yolları aramaktadırlar. Amaç, takımları güçlendirerek beklenen ve beklenmeyen sorunlara karşı kendi çözümlerini bulmalarını sağlamaktır (Evans-Greenwood v.d., 2021:2).

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma, yüksek ücret kazananlar ve beyaz yakalıları için daha uygun görülmektedir. Uzaktan çalışanların yüzde 40'ını yöneticiler,

müdürler ve uzmanlar oluştururken, bu kişilerin yüzde 75'inin yıllık kazancı 65 bin doların üzerinde hesaplanmaktadır (Desilver, 2020:16).

Ev dışında genelde kafeler ya da ortak çalışma alanlarını tercih eden uzaktan çalışanlar, kariyer amaçlarına ulaşırken dünyayı da gezebilmektedir (Peek, 2021:4). Uzaktan çalışma teknolojilerinin gelişmesi, öğrenme modelleri ve uzaktan eğitim sunan kariyer alanları da yaratmaktadır (Wood v.d., 2020).

1.5.1. İnsanla Teknolojiyi Buluşturan İnsan-Makine Takımları

COVID-19 pandemisi, teknoloji hızla gelişse de insanlara olan ihtiyacın süreceğini göstermektedir. Bu sağlık krizi; eğitim, market alışverişi gibi alanlarda, insanla teknolojiyi buluşturan insan-makine takımlarının daha güçlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Pandemide insanların ne kadar dayanıklı olduğu anlaşılırken; iş gücünün, farklı alan ve endüstrilerdeki gelişmeleri benimseyerek yeni rollere uyum sağlayabileceği fark edilmektedir. Şirketlerin bu doğrultuda, mevcut beceri ve sertifikalar dışında çalışanların uyum ve gelişimine yönelik fırsatları ve destek paketlerini planlaması gerekmektedir (Volini v.d., 2021:3).

İletişim, dijitalleşmenin arttığı yaratıcı ekonomiye geçişte, insan-makine ve makine-makine iletişimine dönüşmekte; örgütler daha açık ve organik olurken, takımların önemi artmakta, iş birliği ve yeniden yaratım süreçleri öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda; COVID-19 etkisi altındaki uzaktan çalışmada, güven, iş birliği içinde öğrenme, yeniden yaratım, paylaşma ve iletişim ağları kurarak çalışanların birbirine bağlanmasını sağlama, kontrol ve emir vermeden daha etkili görülmektedir. İletişim araçları olarak sesli mesaj, elektronik posta, kısa mesajlaşma ve video konferans tercih edilmektedir (Madan, 2020:11).

Değişen dünyaya uyum sağlamak için daha hızlı, yaratıcı ve çevik olmak gerekirken, çalışanlar işte daha fazla anlam aramakta, tercih hakkı sunulmasını, gelişim gösterebilmeyi ve otonomi istemektedirler. Bu şekilde, yeni işlerin gerektirdiği becerileri kazanacak ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde dönüşecek çalışanlar, otomasyonun yerine tercih edilecektir (Cantrell, 2021:11).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte çalışanları sürece dahil edecek modeller yaratılırken; yerleşik davranış kalıpları, uyum sağlamada yaşanacak zorluklar, ortak çalışma için yeni alışkanlıklar edinme gerekliliği, işyerinde esenlik için ihtiyaçları karşılama ve çalışan potansiyelini maksimize etme, yeni yönetsel pratiklerin yaratılması, etik değerlerin korunması en önemli engellerdir (Volini v.d., 2021:3).

Bu bölümde yer verilen çalışmalarda COVID-19 pandemi sürecinde dünya ve Türkiye’deki gelişmelerle ilgili önemli olduğu düşünülen bilgi ve bulgular, Tablo 1.1’de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1.1: COVID-19 Sürecinde Dünyaya ve Türkiye’ye Bakış

Pandemi Süreci	Dünyaya Bakış	Türkiye’ye Bakış
	• Evde geçirilen sürede artış • Empati ve birlik duygusunda artış • Korku, üzüntü, umutsuzluk ve amaç kaybı • Trafik azalması, • Konferans ve toplantı maliyetlerinde düşüş • Ulaşım ayrılan zamanın kazanılması • Ekonomide zayıflama • İşsizlikte artış • İnternet trafiğinde artış • Elektronik ticarete artış • Dijital iletişim sistemlerine ihtiyaçta artış • Düşük emisyon oranları • Vahşi yaşamın nehirlerle ve sokaklara dönmesi • İnsan-makine takım gücünün anlaşılması • Facetime, Skype, Facebook, Twitter, Snapchat kullanımında artış • Sosyal izolasyon • Ruh sağlığı problemlerinde artış • Stres ve kaygı artışı	• İnternet kullanımında artış • Cep telefonu abone sayısında artış • 4.5G kullanıcı sayısında artış • Çalışma saatlerinde düşüş • Elektronik ticarete artış

İKİNCİ BÖLÜM

UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma, 1970 yılında şirketlerin iş yapış şeklini değiştiren evden çalışmanın farklı bir şekli olan tele çalışmaya (tele commuting) benzemektedir (Savić, 2020:102). Kavrama olan ilgi 1970'lerin sonunda Alvin Toffler'ın “*Üçüncü Dalga*” (The Third Wave) adlı kitabında bilgi teknolojisi sayesinde uzaktan çalışmayı mümkün kılan ve modern iş yeri olarak tanımlanan ‘Elektronik Kulübe’ fikri ile başlamıştır (Yiğit, 2022:259).

Yeni bir kavram olmayan ve 20. yüzyıldan bu yana çalışılan tele çalışma; uzaktan çalışma ve tele commuting gibi farklı tanımlara sahiptir; merkez binadan uzakta, bilgi ve diğer iletişim teknolojileri kullanılarak işlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır. COVID-19 pandemisiyle birlikte sosyal mesafe uygulamaları alternatifleri arasında yükselişe geçmiştir (Elbaz v.d., 2022:2).

1990'ların sonundan bu yana internet bağlantı hızındaki ve teknolojideki gelişmeler; uzak mesafeden çalışmayı, diğer bir ifade ile ofis dışında çalışma modelleri olarak adlandırılan tele çalışma, akıllı çalışma, uzaktan çalışma ve ofis dışında çalışmayı kolaylaştırmıştır (Federici v.d., 2021:4).

ABD ve diğer ülkelerde, evden çalışmanın farklı bir şekli olan tele çalışmayı seçenler daha genç, orta seviye profesyonel ve erkek iken yarı zamanlı çalışanlara bakıldığında çoğunluğun kadın olduğu görülmektedir. Tele çalışma ile ilgilenen Avrupalı çalışanların yaştan bağımsız olarak teknolojiye yatkın olduğu görülmektedir. Kadınlarda çocuk sahibi olma, ev ve işle ilgili sorumluluklarını yerine getirme tele çalışmaya olan ilgiyi artırmaktadır (Linos, 2015:5).

Tele çalışma, ofis dışında ve genellikle evden çalışmayı ifade ederken; uzaktan çalışma, çalışanın şirketin ana merkezi ya da işyeri dışında çalıştığını belirtmektedir. Yeni iş modelleri olan tele çalışma, evden çalışma, e-çalışma, mobil iş, esnek çalışma, serbest çalışma, işgücünün dijital dönüşümüne olanak tanımaktadır (Savić, 2020:103).

2.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı

Pandemi öncesinde evden çalışma, mobil iş, tele çalışma, sanal iş gibi pek çok şekli bulunan uzaktan çalışma; COVID-19'la birlikte dikkatleri üzerine çekerek, popüleritesini ve gücünü artırmaktadır. Hepsinin ardındaki genel tanım ise ofis dışında çalışma ve teknoloji aracılığıyla iletişim kurma şeklindedir (Karunarathne, 2021:259). Elektronik sağlık, online eğlence, video konferans ve robotik çözümler, uzaktan çalışma için geliştirilen servis ve işlemler olarak sıralanmaktadır (Federici v.d., 2021:6). Larsen ve Andersen (2007) tarafından yapılan çalışmada, uzaktan çalışmanın 7 farklı şekline yer verilmiştir: 1. Evden çalışma, 2. Tele merkezlerde çalışma, 3. Komşu ofiste çalışma, 4. Mobil çalışma, 5. Yurtdışında uzaktan çalışma, 6. Geçici işyerlerinde çalışma, 7. Ürün ve hizmet arzı esaslı tele çalışma (Sütlü ve Keleş Tayşir, 2022:233).

Uzaktan çalışma; tam zamanlı uzaktan çalışma, haftanın 1-3 günü uzaktan çalışma ve tele çalışma şekillerinde tanımlanmaktadır (Eriksson ve Petrosian, 2020:66). Türk yönetim yazınında ise Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) ve Öztürkoğlu (2013) evden çalışma ile aynı anlamda kullandıkları uzaktan çalışmayı esnek çalışma modeli kapsamına sokarken Bilginoğlu (2021) kavramların çalışanlar için farklı anlamlara geldiğini belirterek evden çalışmayı yan fayda olarak uzaktan çalışmadan ayrı tutmaktadır (Taştan, t.y.:153).

Hukuki olarak a-tipik çalışma biçimlerinden olan uzaktan çalışma; çalışanın evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında işini yaptığı yazılı iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 2021:5). Normal çalışma süresi, işe başlama saati ve mola zamanlarındaki farklılıkları içeren esnek çalışmanın karşılıklı anlaşma ile yer ve zaman tercihlerine göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Kandemir (2011) tarafından yapılan çalışmaya atıfta bulunan makaleye göre, Avrupa Birliği'nde pek çok ülkede uygulanan tele çalışma modeliyle ilgili olarak 2010 yılında İş Kanunu'nun 61. maddesine ek yapılmıştır (Öztürkoğlu, 2013:122).

Çalışan sayısı kadar yeni işyeri anlamına gelen uzaktan çalışma, kontrolün zor olması, altyapı farklılıkları, şirketlere ait ticari sırların korunması, iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde farklı riskler barındırmaktadır (Gültekin Akgün, t.y.:2).

1990’larda iletişimdeki gelişmeler ve internet kullanımının artmasıyla ilk uzaktan çalışan takımlar yazılım geliştirme şirketlerinde görülmüştür (Garro-Abarca v.d., 2021:2). Yahoo, IBM, Amazon, Apple, NASA ve Amerikan Express gibi şirketlerin COVID-19 pandemisi öncesinde de uzaktan çalışma programları bulunmaktadır (Choudhury v.d., 2021:2).

Küresel İşgücü Analitikleri (2019) tarafından yapılan analize göre, uzaktan çalışma 2005-2019 yılları arasında yüzde 216 büyürken çalışanların yüzde 56’sı yaptıkları işin sadece bir bölümünün uzaktan yürütülebileceğini ifade etmiştir (GlobalWorkplaceAnalytics, 2021).

Yahoo, Reddit ve IBM, uzaktan çalışma modelini destekleyen ilk şirketler olurken, takımlar arası iletişimi güçlendirmek ve performansı artırmak için sistemi terse çevirmişlerdir. Tam zamanlı uzaktan çalışmada; günlük, haftalık ve amaca özel toplantıların video konferans veya telefonla yapılması, grup mesajlaşması ve kısa mesaj uygulamalarının kullanımı, tüm takım üyelerinin şeffaf ve ulaşılabilir bilgiye erişiminin olması, takımların dönemlik veya yıllık toplanması, haftalık plansız video konferanslar yapılması önemlidir (Coffey ve Wolf, 2018:6).

Pandemi öncesinde ofis çalışanlarının yüzde 50-60 oranlarında günün tamamını masa başında geçirmediği belirtilerek, bu süreçte, büyük şirketlerde ve tam zamanlı işlerde, uzaktan çalışmanın tercih edilmesi önerilmiştir (GlobalWorkplaceAnalytics, 2021).

Küresel işgücünün yüzde 55’inin haftanın en az birkaç gününde evden çalışmak isteyeceği tahmin edilmiştir (Como ve Domene, 2022:3).

Literatürde COVID-19 öncesi uzaktan çalışma ile ilgili araştırmalarda takım çalışması, iş tatmini, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi üzerine çalışmalar öne çıkmaktadır (Felstead v.d., 2002; Allen v.d., 2015; Marlow v.d., 2017).

2.2. COVID-19 Deneyiminde Uzaktan Çalışma

COVID-19 nedeniyle uzaktan çalışmaya zorunlu geçiş, pandemi öncesi uygulamalardan dört şekilde farklılık göstermektedir: 1.İşveren ve çalışan için gönüllülük içermemektedir. 2.Kişisel yetkinlikler ve örgüt kültürü dikkate alınmamaktadır. 3.Yoğundur; uzaktan çalışmama zamanı yoktur. 4.Aile üyeleriyle birlikte evde geçirilen süre eşzamanlıdır (Sandoval-Reyes v.d., 2021:2).

Eurofound (2020) tarafından Avrupa genelinde yapılan araştırmada, çalışanların yüzde 46 oranında COVID-19 pandemisinde ilk kez uzaktan çalıştığı belirlenmiştir (Eurofound, 2020). Avrupa Komisyonu (2018) tarafından açıklanan verilere göre, pandemi öncesinde Avrupa Birliği ülkelerindeki IT çalışanlarının yüzde 40'ı bilgi yoğun iş hizmetlerinde, çalışanların yüzde 30'u finans ve sigortacılık sektörlerinde, çalışanların yüzde 20'si ise uzaktan çalışmaktadır. Pandemiyle birlikte evden çalışmada en yüksek oran yüzde 43 ile öğretmenlerde görülürken sonrasında IT ve bilgi yoğun sektörlerde çalışan profesyoneller, hukuk ve yönetim alanlarında çalışanlar, mühendisler, sosyal ve kültürel işlerde çalışan uzmanlar gelmektedir (European Commission, 2020).

COVID-19 pandemisinde ilk kez deneyimlenen uzaktan çalışma, insanların çalışmak için fiziksel olarak bir arada bulunma zorunluluğu olmadığını gösterirken verimli çalışmayı engellemediğini hatta arttırdığını ispatlamaktadır (Evans-Greenwood v.d., 2021:4).

Performans kontrolünün zor olması nedeniyle tercih edilmeyen uzaktan çalışma, pandemi sürecinde, işgücünün performansını yükseltmiştir (Federici v.d., 2021:4).

COVID- 19 döneminde uzaktan çalışma sırasında takımlar arasında bağlılığın güçlendiği, anlayışın arttığı ve çevrimiçi toplantılarla iletişimin modernleştiği görülmektedir (Tanner ve Naidoo, 2021:1).

Pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın üç önemli yararı olarak; çalışan performansında artış, lider ve örgütün uzaktan çalışmayla ilgili düşüncesinde değişimle teknoloji, politika, takım ve örgüt bazında dönüşümün hızlanması görülmektedir (Jung ve Silva, 2021:2). Uzaktan çalışmada, pandemi öncesine göre performans artışı görülürken yalnızlık hissi ve insan ilişkilerinin zayıflaması ile iş ve özel alan arasında farklılık kalmaması olumsuz yanlar olarak sıralanmaktadır (EY Türkiye, 2020).

COVID-19 pandemisi kamu ve özel şirketlerde çalışanların evden çalışmasına sebep olurken, çalışanların iş-aile dengesini ve çalışma şeklini etkilemektedir. Örgüt yaşamında pandemi nedeni ile ilk kapanmada yaşanan çığır açıcı değişim, yeni talepler de getirmiştir. Yeniden örgütlenme, post modern dönemde örgütlerin yaşadığı değişime ışık tutmaktadır. İş süreçlerinin ve araçlarının dijitalleşmesi, sadece mekanik ve otomatik bir işleyiş değildir; çalışanların da sosyalleşmesini sağlamaktadır. Dijital kültür; bu araçları, kritik zamanlarda bilinçli kullanım için önceden tasarlamaktadır (Marino ve Capone, 2021: 1530).

Büyük firmalarda takım çalışması, telekonferans ve video konferanslar, küçük firmalarda yüz yüze toplantılar tercih edilmektedir. Tüm şirketlerde düzenli iletişim için telefon ve elektronik postanın yanı sıra Zoom, Skype, Google Meet ve Microsoft Teams uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Bu süreçte, resmi ve resmi olmayan eğitimlerin çalışan bilgisi, öz yeterlilik ve motivasyon artışı için yapılması gerekmektedir (Gigauri, 2020:42).

Pandemide IT altyapısı ve iletişim araçlarının en önemli kaynaklar olarak görüldüğü uzaktan çalışmada işe bağlılığının yükselmesi için öneriler ise şu şekildedir: Kalite, güvenlik ve gizlilik sağlanmalı, çalışanlara şirket beklentileri, amaçları ve gelecek vizyonu doğrultusunda yön gösterilmeli, video konferanslar planlandığı saatte gerçekleştirilmeli, bu toplantılarda telefon kullanılmamalı, herkesin katılımı esasıyla belirlenen konular üzerine görüşülerek gündeme bağlı kalınmalı (PwC, 2020).

COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma ile ilgili kültürel çeşitlilik, iletişim, uyum, örgütsel güven, liderlik özellikleri, çalışan güçlendirme ve dijitalleşme üzerine çalışılması önemli görülmektedir (Garro-Abarca v.d., 2021:3).

2.3. Uzaktan Çalışma ile Dijitalleşmeye Zorunlu Geçiş

Son 20 yılda örgütler, endüstrileşen dünyada teknolojideki gelişim ve sanal örgütlere geçişle iş ve istihdam özelliklerinin değiştiğine şahit olmuşlardır. Bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT) kullanımı uzaktan çalışma ve sanal iş olasılıklarını çeşitlendirmiş, özellikle aile ve işle ilgili talepleri karşılamada kadın çalışanların işini kolaylaştırmıştır. COVID-19 pandemisi ise yüz yüze çalışma sistemini uzaktan çalışma şekline çevirmiştir. İşyerinin yeniden organizasyonu, ofisleri yarı boş bırakırken dijital çalışma alanları, kafeler, ortak çalışma alanları ve siber alanlarda uzaktan çalışma oranlarını yükselterek, yüz yüze iletişimi azaltmıştır. Farklı ülkelere ve işlere göre değişen uzaktan çalışma, ICT yatırım düzeyi, kullanıcı uzmanlığı ve yönetici desteğine bağlı olarak değişmektedir. Devamı ise iletişimin sıklığı ve zenginliğine bağlı görülmektedir (Adisa v.d., 2021:250).

Pandemi süresince birçok kişi çabuk ve etkili teknolojilerle video konferans ve diğer dijital iş birliklerine uyum sağlamıştır. McKinsey (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışanların yüzde 80'i evden çalışmayı severken bu kişilerin yüzde 41'i daha verimli çalıştıklarını yüzde 28'i ise değişiklik olmadığını ifade etmektedir (Boland v.d., 2020:2).

COVID-19 pandemisinde uzaktan çalışmayla beraber dijitalleşmeye zorunlu geçiş, çalışanların dijital iş pratiklerinde artışın yanı sıra örgütün varlık olarak rolünü ve anlamını şekillendirmektedir. Uzaktan çalışmadaki yeni iş pratiklerine bireysel uyum; dijital teknolojilerle iletişim ve iş birliğinin kolaylaşması, yeni rutinler oluşması, yeni becerilerin gelişmesi, bireysel yönetim ve yeni yaşam şekline uyumla gerçekleşmektedir (Razmerita v.d., 2021:629).

Pandemide uzaktan çalışmada yapılan iş daha çok olsa da iş süreçleri, verilerin toplanması, analizi, taslak raporlar için iletişim ve iş birliği, takımların şirket

sınırlarından bağımsız birbirine bağlı çalışması için dijital teknolojilerin kullanımı artmaktadır. Bu doğrultuda işyeri artık çalışanların çalışmak için gittiği ya da çalışanların iş yaptığı yer olmaktan ziyade dijitalleşme ile fiziksel alandan bağımsız '*işin hayata geçtiği yer*'e dönüşmektedir.

Dijital teknolojiye uyum sağlarken fiziksel işyerine paralel iki farklı dijital işyerinin devreye girdiği belirtilmektedir. İlki araç ve teknolojileri içeren '*kişisel dijital işyeri*' olarak adlandırılırken, ikincisi iş arkadaşları ile çalışılan ve internet üzerinden iletişim kurulan '*paylaşılan dijital işyeri*' olarak tanımlanmaktadır. Herkesin tek kişisel dijital işyeri varken paylaşılan dijital işyeri, gün içinde farklı çalışma grupları ve takımlarda çalışma nedeniyle çok sayıda olabilmektedir (Evans-Greenwood v.d., 2021:6).

2.4. COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Araştırmaları

Uzaktan çalışma ile ilgili literatür, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi fırsatlarına odaklanmaktadır (Felstead v.d., 2002:56). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmaya geçen Çinli çalışanlarla pandeminin ilk haftalarında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde sosyal desteğin varlığı, işin otonomi derecesi, iş yükü, çalışanların deneyimlerini etkilerken öz disiplinli olmanın fark yarattığı ifade edilmektedir. Çalışmanın devamında pandemi sürecinde uzaktan çalışan 522 katılımcı ile yapılan ankette, çalışma performansı ve karşılaşılan zorluklar karşısında yaşanan esenliğe göre uzaktan çalışmanın farklı değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır (Wang v.d., 2020:16).

Karunarathne (2021) tarafından pandemi sürecinde yapılan geniş literatür taraması sonrasında uzaktan çalışmanın SWOT analizinde (Tablo 2.1) güçlü ve zayıf yanlar, fırsat ve tehditler sıralanmaktadır. Sorumluluk, verimlilik, otonomi ve esnek saatlerin artışı, masrafların azalması, iş tatmininin artması, trafik ve hava kirliliğinde azalma, alt-üst kademe arasında güven artışı ve aileye ayrılan zamanın esnek olabilmesi güçlü yanlar olarak sıralanırken en verimli zamanda çalışma, ulaşım ve diğer çalışanlara ayrılan vaktin kazanılması, evde rahat çalışma ortamına sahip olma,

evde bakıma ihtiyacı olanlarla ilgilenebilme, yüksek örgütsel bağlılık, teknoloji kullanımında uzmanlaşma fırsatlar arasında yer almaktadır.

Uzun saatler çalışma, iş arkadaşlarıyla iş birliğinde zorlanma, teknik problemler, zamanında bilgiye ulaşamama, zaman yönetiminde sıkıntı yaşama, sosyal iletişimin azalması, yalnızlaşmanın artması, özgüven ve motivasyonda azalma, zayıf yanlar arasında gösterilmektedir. İş yoğunluğunun artması, iş-yaşam dengesi kurmada zorlanma, çocuklar nedeniyle iş yaparken bölünme, örgüt ve yönetici desteğinde azalma, performansın daha az görünür olması tehditler arasında sıralanmaktadır (Karunarathne, 2021:255).

Tablo 2.1: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın SWOT Analizi

GÜÇLÜ YANLAR: • Sorumluluk artışı • Verimlilik artışı • Otonomi artışı • Esnek saatlerin artışı • Masrafların azalması • İş tatmininin artması • Trafik ve hava kirliliğinde azalma • Alt-üst kademe arasında güven artışı • Aileye ayrılan zamanın esnek olması	ZAYIF YANLAR: • Uzun saatler çalışma • İş arkadaşlarıyla iş birliğinde zorlanma • Teknik problemler • Zamanında bilgiye ulaşamama • Zaman yönetiminde sıkıntı yaşama • Sosyal iletişimin azalması • Yalnızlaşmanın artması • Özgüvende azalma • Motivasyonda azalma
FIRSATLAR: • En verimli zamanda çalışma • Ulaşım ve diğer çalışanlara ayrılan vaktin kazanılması • Evde rahat çalışma ortamı olması • Bakıma ihtiyacı olanlarla ilgilenme • Y jenerasyonu tarafından iş-yaşam dengesine alternatif görülmesi • Yüksek örgütsel bağlılık • Kariyer fırsatları • Teknoloji kullanımında uzmanlaşma • Teknolojiye erişimde kolaylık	TEHDİTLER: • İş yoğunluğunun artması • İş-yaşam dengesi kurmada zorlanma • İşgücü piyasasında eşitsizlik • Çocuklar nedeniyle iş yaparken bölünme • Örgüt ve yönetici desteğinde azalma • Performansın daha az görünür olması

Kaynak: Karunarathne, P.D.: 2021 “A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature”, **International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior**, August, 1/4, 259-260.

PwC (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; 850 katılımcının yüzde 44'ü performanslarının arttığını, yüzde 46'sı ise daha çok çalıştıklarını dile getirirken, iş için daha az seyahat etme, gün içinde işe daha çok odaklanma ve aileye daha çok zaman ayırma en önemli avantajlar olarak sıralanmıştır. IT departmanlarında çalışanlar ise uzaktan çalışma hakkında en olumlu düşünceye sahip kişilerdir (PwC, 2020).

Yeni çalışma şekillerini araştıran ProQuest, PsycINFO, Science Direct ve Google Akademik'te 308 başlık ve yedi çalışmayı içeren literatür taramasına göre; pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın farklı psikolojik sonuçları görölmektedir. Çalışan bağlılığı yükselirken, iş-ev ayrımı kalmamakta, yorgunluk artmaktadır. Avrupa Birliği ölkelerinde işle ilgili yaşanan depresyonun faturası; verimlilik kaybı ve tedavi masrafları gibi kalemlerle 620 milyar avro olarak hesaplanmaktadır. Asya ölkelerine bakıldığında ise Japon çalışanların yüzde 60'ı stres ve kaygı bozukluğu yaşamaktadır (Kotera ve Vione, 2020:6).

Pandemide uzaktan çalışma ve hibrit çalışmanın birey, grup ve lider perspektifinden kolaylık ve zorluklarını ortaya koyan çalışmada; esneklik, otonomi, iş-yaşam dengesi ve bireysel performans kolaylıkları arasında sıralanırken ikili ilişkilerdeki güven kaybı ve yalnızlık ise zorlukları olarak ifade edilmektedir (Babapour Chafi v.d., 2022:7). Deloitte (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 pandemisinde dijital kültürün iş başarısındaki önemi vurgulanarak; çalışan verimliliğini ve yaratıcılığını arttırdığı, hızlı karar verme, karar vermede esneklik, iş birliğinde artış, iletişim ve empati sağladığı, çalışanları güçlendirdiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, kültürel olgunluğa sahip firmaların COVID-19 sürecine daha kolay adapte oldukları ve örgütlerin güçlü kültüre sahip olmasının, yüzde 82 oranında, aynı veya daha iyi performans göstermeyi sağladığı belirtilmektedir (Deloitte, 2020c).

İngiltere'de 2021 yılında yapılan 'Koronavirüsün İşe Etkisi' adlı araştırmaya göre, hasta ya da kendini izole etmek zorunda olmayan çalışanların yüzde 51'i uzaktan çalışmaktadır. Bu oran, pandemi öncesi yüzde 6 olarak kaydedilmektedir. Evden

çalışmanın, milyonlarca çalışan için uzun dönem ve kalıcı bir düzenleme şekline dönüşeceği öngörülmektedir (Howard, 2021:2).

ABD’de COVID-19 sürecinde 25 bin kişinin katılımı ile 1 Nisan ve 2 Mayıs 2020 tarihlerinde iki kere düzenlenen anket çalışmasında, çalışanların yüzde 35,2 oranında uzaktan çalışmaya geçtiği ve genç çalışanların ağırlıklı olduğu belirtilmektedir. Çalışmaya göre; yönetim, uzmanlık ve ilgili mesleklerde uzaktan çalışma daha çok görülmektedir (Brynjolfsson v.d., 2020:2).

Rusya’da 2021 yılında yapılan bir araştırmaya göre, IT altyapısı ve iletişim kanalları yaratılsa da pandemi sürecinde uzaktan çalışma ve iş saatlerindeki uzama nedeniyle performans düşerken iş ilişkilerinde zorluklar yaşanmaktadır. Motivasyon, güven, bağlılık ve karşılıklı anlayış problemleri çözülememektedir. Örgüt kültürü güçlü şirketler, krizi başarıyla atlatabilmektedir (Klimova ve Klimov, 2021:1).

Deloitte (2020) tarafından yılın ikinci yarısında evden çalışan 430 kişi ile yapılan araştırmaya göre; evden çalışmaya geçişte kolaylık yaşayanlar orta büyüklükte işletmelerde çalışanlar olurken, serbest çalışanlar ya da büyük takımlarda veya bürokratik yapılarda çalışanlar uyum sağlamada zorlanmaktadır. 2-12 üyesi bulunan takımlarda çalışmaksa uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, şirketlerin takımları güçlendirecek dijital eğitimler sunmaları gerekmektedir (Evans-Greenwood v.d., 2021:7).

Microsoft’un kendi çalışanları üzerinde 2020 yılında gerçekleştirdiği 50 çalışmada, iş hayatındaki değişim gözler önüne serilmektedir. Yapılan araştırmaya göre, hibrit ve uzaktan çalışanlar, yöneticileri kendilerine bire bir zaman ayırdığında daha iyi çalıştıklarını belirtmektedir (Baym v.d., 2021:3).

1.500 işe alım müdürünün katıldığı Aralık 2019 ve Nisan 2020 tarihleri arasında uzaktan çalışmaya bakıştaki değişimi inceleyen araştırma; anket sonuçları, uzaktan çalışmaya yönelimde artış olduğunu ve gelecekte uzaktan çalışmak isteyecek kişilerin daha çok istihdam edileceğini göstermektedir (Ozimek, 2020:1).

Uzaktan çalışma endeksine göre, AB’de işlerin yüzde 36’sı pandemi sonrasında uzaktan çalışmaya uygun olarak tanımlanmaktadır. Takımlarda işbirliği için yeni dijital araçların kullanılması, dijital becerilerin geliştirilmesi, otonomi, esneklik ve çalışan güçlendirmeye önem verilmesi, bireysel performansın artması, ulaşımaya ayrılan vaktin öğrenmeye aktarılabilmesi, iş günlerinde egzersiz ve yürüyüşe zaman ayrılabilmesi, dışarıda doğada çalışabilme, aile, arkadaşlar ve evcil hayvanlarla daha çok vakit geçirebilme, karbon ayak izinin düşmesi, uzaktan çalışmanın yararları olarak sıralanırken; belirsizlikle mücadele, düşünce sisteminin ve kültürün değişmesi, teknik desteğin ve alt yapının yetersiz olması, dijital aygıtların eski model kalması, dijital becerilerin limitli olması, üst üste toplantılar nedeniyle yorulma, sürekli ulaşılabilir olma, çalışma sürelerine sınır koyma zorluğu, evde çalışma için gerekli alanların elverişsiz olması, motivasyonun düşmesi, geri bildirimin ve karar vermede desteğin azalması zorluklar olarak sıralanmaktadır (Babapour Chafi v.d., 2022:7).

Pandemide uzaktan çalışma teknolojik stres, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olurken örgütsel iletişimin koruyucu rolü, teknolojik stresi engelleyerek, öz yeterliliği güçlendirmektedir (Zito v.d., 2021:1). Kùltürler arası çalışan psikologlara göre; sıkı kùltürlerde kurallara, uygulamalara ve otoriteye saygı gösterilmesi, pandemi benzeri sosyal tehditlere karşı daha dirençli olunmasını sağlamaktadır (Van Bavel v.d., 2020:465).

McKinsey (2021) tarafından dünya çapında tüm sektörlerden 800 yönetici ile yapılan araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 38’i pandemi sonrasında çalışanlarının iki gün ya da daha fazla uzaktan çalışmasını öngörmektedir. Katılanların yüzde 19’u ise uzaktan çalışmanın üç gün ve üstü şeklinde süreceğini ifade etmektedir. Bu da yöneticilerin hibrit çalışma modellerini seçeceğini işaret etmektedir. JP Morgan, 60 bin 950 çalışanın işlerine göre haftanın iki günü veya ayda bir ya da iki hafta uzaktan çalışacağı şekilde planlama yapmaktadır. Gelişmiş ekonomilerde yüzde 5-7 oranında görülen tam zamanlı uzaktan çalışmanın yüzde 15-20 oranına yükselebileceği öngörülmektedir. Moody’s analizlerine göre, ABD’de ofis boşaltma oranları 2021 yılında yüzde 19,4’e yükselirken, bu yükselişin sonraki yıllarda sürmesi

beklenmektedir. Pandemideki deneyimin sağladığı güven düzeyindeki artışla çalışanların yüzde 41'i uzaktan daha verimli çalıştıkları fikrinde birleşmektedir (Lund v.d., 2021b:12).

PwC (2020) tarafından Malta'da 850 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların yüzde 71'inin tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçtiği, yüzde 61'inin ise ilk kez uzaktan çalışma deneyimi yaşadığı sonucu çıkmaktadır. Katılımcıların yüzde 64'ü şirketleri tarafından tam destek görmenin işlerini etkin yapmayı sağladığını belirtirken yüzde 91'i kullanılan araçların yanı sıra uyum sağlamanın iletişimi kolaylaştırdığını ifade etmektedir (PwC, 2020).

Pandemi etkisi altında uzaktan çalışma sırasındaki performans artışı; daha az mola verme, daha konforlu iş ortamı, hastalık izni olmaması, ofis politikalarından uzak olma, daha sakin çalışma ortamına sahip olma, daha az konuşmanın yanı sıra düzenli mola verme, su içme, temiz hava alma ve aileyle ilgilenme nedenlerine bağlanmaktadır. Airtasker araştırmasına atıf yapılarak, çalışanların yüzde 70'inin sosyal ilişkileri, işin yapılması kadar önemli gördüğüne ve uzaktan çalışmanın bu iletişimi azalttığını düşündüklerine vurgu yapılmaktadır (Bradshaw, 2021).

Khan (2021) tarafından yürütülen çalışmada, dayanıklılık seviyesini artırmak için çalışanların salgınla mücadelesinde yıkıcı etkilere karşı duygusal ya da mantıksal kararlarına destek olunması, evde çalışma gayretine katkı vererek, kaygı ve yorgunluğun azaltılması, internet üzerinden eğitim programları sunulması önerilmektedir. Durum ne kadar kötü olursa olsun çalışanların, iyimserlik ve sakinlik gibi güçlü kişisel özellikleri ile ilişkiyi sürdürebilmeleri ve işlerine odaklanabilmeleri gerekmektedir (Khan, 2021). COVID-19 döneminde yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre, yüksek delegasyon; yönetim kalitesi ve verimliliği artırmaktadır (Stoker v.d., 2021:7).

CFO'larla yapılan bir çalışmada, katılımcıların yüzde 74'ü bazı pozisyonları uzaktan çalışmaya göre ayarladıklarını belirtmektedir. Bu kapsamda; video konferansların daha verimli geçmesi için erken saatte yapılması, grup aidiyetinin hissedilmesi, söz alınmayacaksa mikrofonun kapatılması, kamera kullanımının

azaltılması ya da artırılması, molalar verilmesi, çoklu görevlerin kabulü ve söz sırası gibi kuralların oluşturulması gerekmektedir (Bennett v.d., 2021:334).

Deloitte tarafından yapılan araştırmaya göre; pandemi sürecinde uzaktan çalışmada yüz yüze çalışmaya nazaran iletişimde iş birliği, yeni fikirler keşfetme, planlama, amaç belirleme ve ne yapılması gerektiğini keşfetme daha ilgi çekici olmaktadır. Verimli takımlar, daha yaratıcı ve sorun çözmede daha başarılı olurken; takımı bir arada tutacak pratikler geliştirip, birbirlerine daha toleranslı davranarak, dijital iletişimin yeni yollarını keşfetmektedirler (Evans-Greenwood v.d., 2021:8).

Microsoft'un kendi çalışanları üzerinde 2020 yılında yaptığı 50 çalışmada, iş hayatındaki değişim gözler önüne serilmektedir. Microsoft İş Trendleri Endeksi; elektronik postalar, toplantılar, paylaşımlar gibi trilyonlarca veriyi Microsoft ve LinkedIn kullanıcılarını baz alarak analiz etmektedir. 31 ülkeden 30 bin kişinin katıldığı ankete göre, çalışanlar kendilerini yalnız hissetmektedirler. Outlook elektronik postaları ve Microsoft Teams toplantıları verileri de uzaktan çalışmanın kişilerin ilişki ağlarını daralttığı yönündedir. Şirketler, pandemi öncesine göre daha izole olurken geçen ilk bir yılda takımlardaki yakın ilişkinin azalmaya başladığı görülmektedir. Microsoft Teams'te Nisan 2020 ve Şubat 2021 tarihleri arasında tüm takımı toplantıya ekleyenlerin oranı yüzde 5 düşerken küçük gruplar ve birebir görüşmeler yapanların oranı yüzde 87'ye yükselmiştir. Araştırmaya göre; güçlü işyeri ağları, verimlilik ve yaratıcılığı artırırken stratejik düşünme, iş birliği ve beyin fırtınaları yapma, yaratıcı fikirler öne sürme bir yıl içinde azalmıştır (Baym v.d., 2021:3).

ResumeLab (2021) tarafından listelenen verilere göre, Upwork, 2028 yılında çalışanların yüzde 73'ünün uzaktan çalışmaya geçeceği tahmininde bulunmaktadır. LinkedIn, çalışanlarının yüzde 82'sinin en azından haftanın bir gününde, yüzde 57'sinin ise en az üç gününde uzaktan çalışmayı istediklerini açıklamaktadır. İş başvurularında ise uzaktan çalışma tercihi için yüzde 8 oranında daha düşük maaş teklifi kabul edilebilmektedir. Princeton Üniversitesi ve Harvard Üniversitesi, uzaktan çalışanların daha uzun molalar verdiklerini, daha çok çalıştıklarını ve daha düşük stres seviyesine sahip olduklarını açıklamaktadır (ResumeLab, 2021).

Çalışanların yüzde 24'ü uzaktan çalışma için maaşlarında yüzde 10-20 oranında kesintiyi kabul ederken yüzde 95'i verimliliğin aynı ya da daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Courtney, 2021:7).

Gartner.com (2021) tarafından 5 bin kişinin katılımı ile yapılan araştırmaya göre; pandemi nedeniyle uzaktan çalışmaya geçişle beraber uzaktan ya da hibrit çalışanlar, kültürdeki iyi yönlü değişimin derecesini yüzde 32 oranında '*fazla*', yüzde 44 oranında ise '*biraz*' şeklinde değerlendirmektedir. Fazla değiştiğini belirtenlerin bağlılık seviyelerinin 2,4 kat daha yüksek olduğu görülmektedir. Kültürün değişmediği ve kötüleştiğini belirtenler ise kişilerarası ilişkilerin azalmasının örgüt kültürünü olumsuz etkilediğini düşünmektedir (Wiles, 2021:3).

Pandemide iletişim kanallarının azalması, kapanmalar nedeniyle aileden uzak olma ve yorgunluk, iletişim engelleri arasında sayılırken; takım iletişiminin sürmesi, boş zamanı eğitime aktarma ve aileye ayrılan vaktin artması iletişimi kolaylaştırmaktadır (Wittenberg v.d., 2021:2).

Uzaktan çalışmanın tercih edilme sebepleri; zaman ve mekânda esneklik, aile dostu ve teknolojiyle uyumlu iş düzenlemesi olarak görülmektedir. Pandemi dönemindeki çalışmalara bakıldığında ise uzaktan çalışmada iş yoğunluğu ve iş yükünün artması, iş-yaşam dengesinin azalmasına neden olmaktadır. İşverenlerin beklentileri doğrultusunda çalışma saatleri artarken çalışanların her an online olması mümkün görülerek, mesajlara ve elektronik postalara geri dönüşün hızlı olması beklenmektedir. Gece geç saatlere kadar çalışma, genel bir uygulamaya dönüşürken; bu süreçte, çocuğu olan kadın çalışanlar daha çok zorlanmaktadır. Verimlilik ve işe bağlılık aynı kalırken, iş-yaşam dengesinin olumsuz etkilendiği pandemide; iş arkadaşları ve süpervizörlerle iletişim kalitesinin düşmesi ve yakınlığın azalması, profesyonel ortamdan uzak kalma, yalnızlığa neden olmaktadır. Bu his ise stresi artırarak verimliliği düşürmektedir (Shirmohammadi v.d., 2022:163).

COVID-19 pandemi sürecindeki sosyal mesafe uygulamaları kapsamında çalışma hayatı için alternatif yollar yaygın olarak denenmiştir. Ocak 2020 ve Aralık 2021 tarihleri arasında altı veri tabanından, Asya, Avrupa, Güney ve Kuzey Amerika,

Okyanusya'dan 42 makalenin tarandığı çalışmaya göre; ofis dışında bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışılmasına olanak tanıyan uzaktan çalışma tercihinin iş-yaşam dengesi ve psikolojik sağlık üzerindeki etkileri cinsiyet, uzaktan çalışma sıklığı ve şirket stratejilerine göre değişmektedir. Küçük çocuğu, evcil hayvanı ve bakmakla yükümlü olduğu kişi bulunan çalışanların performansı uzaktan çalışmadan olumlu etkilense de genel değerlendirme 'olumsuz' olarak çıkmaktadır. Uzaktan çalışma, örgütsel bağlılık gibi olumlu, stres gibi olumsuz etkilere sahip görülmektedir.

Uzaktan çalışmanın duygusal sonuçları, psikolojik ve fiziksel yorgunluk ile kendini gerçekleştirme iken yapısal eksiklikler olmasına rağmen kişilerarası ayırım olmaması, esneklik, ulaşma az vakit harcanması ve evde özel bir alan bulunması, dengeyi ve tercihleri olumlu etkilemektedir. Uzaktan çalışmada yetkinlikler ve profesyonel gelişim ise iş tatmini, iş-yaşam dengesi, esenlik ve örgüt iklimini olumlu etkilemektedir. Farklı ülkelerin uzaktan çalışmaya bakışı ise değişmektedir. İspanyol çalışanlar için pandemide çalışma koşullarının kötüleşmesi nedeniyle uzaktan çalışma daha stresli görülmektedir. COVID-19 döneminde uzaktan çalışma, verimlilik, bağlılık ve stresi artırırken; iş-yaşam dengesi ve iş tatminini düşürmektedir (Elbaz v.d., 2022:2).

Latin Amerika'da Nisan-Mayıs 2020'de 1.285 katılımcı ile yapılan çalışmada, pandemide uzaktan çalışmanın algılanan stresi artırdığı, iş-yaşam dengesini ve iş tatminini düşürdüğü, verimlilik ve bağlılığı ise artırdığı görülmüştür. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma; otonomi ve işle ilgili kontrol imkânı sunarken, iş ve özel hayat dengesini çalışana bırakmaktadır. Ancak, iş ve özel hayatı ayıran çizgilerin muğlak olması, dengeyi korumayı zorlaştırmaktadır. Çalışma saatlerinin uzaması, uzaktan çalışma deneyimine sahip olmamak, internet ve mobil cihazlarla uzaktan çalışmanın zorunlu olması bu dengeyi, olumsuz etkilemektedir. Pandeminin ilk dönemlerinde ise tüm ailenin evde olması, aile ilgili sorumluluklarda artışa yol açarak uzaktan çalışmayı zorlaştırmıştır (Sandoval-Reyes v.d., 2021:10).

COVID-19 sürecinde kapanma nedeniyle İngiltere'de kadın çalışanların ev içi iş yükünün artması ise rol çatışmasına neden olmuştur (Adisa v.d., 2021:250).

ABD ve Hindistan’da 1.100 çalışanı olan bir yönetim ve teknoloji danışmanlık firmasındaki vaka analizine göre; uzaktan çalışmada başarı için çalışanlara güvenilmesi, esnekliği destekleme, kişilerarası ilişkilerin güçlü olması, kalite ve teknolojiye yatırım, kültüre uygun işe alım, kültür odaklı mentorluk, kültürel gelişimin sürekli olması önemli görülmektedir. Çalışmaya göre; uzaktan çalışmada şirketlerin ilişki tahsisi ve kültüre öncelik vererek çalışanları güçlendirmesi gerekmektedir (Larry, 2022:295).

Asyalı bilgi teknolojisi şirketinin 10 binin üzerinde üst düzey çalışanın katılımıyla Gibbs vd. (2021) tarafından yapılan araştırma bulgularına atıfta bulunan makaleye göre; toplam çalışma saati yüzde 30 oranında artmış, çıktı ve verimlilik yüzde 8-19 oranında azalmıştır. Toplantılara ayrılan vakit artarken iletişim ve koordinasyon maliyetleri artmış, verimlilik düşmüştür. Evden çalışmada çocuğu olan katılımcıların daha fazla sürelerle çalıştıkları ve üretkenliklerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışanların iletişimi, üstlerle birebir yapılan toplantı sayısı ve koçluk verme azalmıştır (Öztirak ve Orak, 2022:4-5).

2.4.1. Türkiye’deki Araştırmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında pandemi sürecinde uzaktan çalışma üzerine çok yayına rastlanmaktadır. Akça ve Tepe Küçükoglu (2020) tarafından yapılan çalışma ile Aydın Göktepe (2020) tarafından yapılan çalışma az sayıda örnekten birkaçıdır. Aydın Göktepe, kamu üniversitesinde görev yapan 20 akademisyen katılımıyla gerçekleşen çalışmasında, evdeki çalışma ortamının daha verimli olduğunu ve aile içi rollere katkı sağladığını vurgulamıştır. COVID-19 sürecinde bazı işletmeler ise dijital dönüşüme hazır olmadıkları için olumsuz etkilenmişlerdir. Uzaktan çalışmanın dezavantajları arasında sosyal ilişkilerin azalması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, stres düzeyinin yükselmesi ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, performansta düşüş yer almaktadır (Serinikli, 2021:278-285).

Gültekin (2021) tarafından yapılan çalışmada; 10 bankanın 2019 ve 2020 faaliyet raporlarında dijitalleşme, uzaktan çalışma, evden çalışma, hibrit çalışma, online toplantı gibi 13 kavram seçilerek vurguları hesaplanmış, 2020 yılında en yüksek

vurgu dijitalleşme kavramında çıkmış ve uzaktan çalışma bankalarda yeni insan kaynakları stratejisi olmuştur. Kırpık (2020) tarafından COVID-19'un İKY'ne etkisini araştıran nitel araştırmaya göre; 'evden/uzaktan çalışma', 'dijital çalışan, açık yaka çalışan ya da gri yakalı çalışan' önemi artmıştır. Ayyıldız vd. (2021) tarafından 292 beyaz yakalının katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, evden çalışmanın işten ayrılmayı negatif yönde etkilediği ve bu etkide iş-yaşam kalitesinin tam aracılık rolü olduğu belirtilmektedir. COVID-19'la birlikte uzaktan çalışma, kamu ve özel sektörün gündeminde yerini alırken, İK için dijitalleşme ve yapay zekânın önemi artmıştır (Gültekin, 2021:15-22).

Türkiye'de finans sektöründe çalışan 202 kişi ile yapılan çalışmaya göre, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı nedeniyle yaşanan teknolojik stres ve yalnızlığın, uzaktan çalışma ile çalışan esenliği arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır. Uzaktan çalışma esenliğin azalması ve işyeri baskısı nedeniyle iş performansına etki ederken, sosyal ilişki ağının ve yüksek kalitedeki ilişkilerin azalması, özellikle belirsiz ve kompleks işlerde destek alamama ve diğerlerinden öğrenememe, iletişim kuramama nedenleriyle çalışanlar olumsuz etkilenebilmektedir. Uzaktan çalışmanın motivasyon sağlayarak çalışanlar üzerindeki teknolojik stresi düşüreceği varsayımı ile bir çalışma gerçekleştirilmiş ve Grant vd. (2019) tarafından iş-yaşam dengesi, örgütle ilişkiler, iş performansı, otonomi şeklinde belirlenen boyutlar çalışmada kullanılmıştır (Taser v.d., 2022:1-3).

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (2020) tarafından yayımlanan rehberde göre; motivasyon ve odaklanma sorunları, profesyonel iş yaşamından uzaklaşma, kopuk hissetme ve yalnızlaşma, sürekli işi düşünme, işten çıkamama duygusu, iletişim sorunları yaşama, iş performansından emin olamama, uzaktan çalışma sorunlarındandır. Öneriler arasında ise çalışma süresi ile ilgili sınırları belirleme, düzenli iş toplantıları planlama, iş arkadaşları ve yöneticilerle bağlantıda kalma, düzenli olarak geri bildirim verme, belirli saatler dışında dijital temastan kaçınma, iş ve ev yaşamını dengede tutma yer almaktadır (Seyran, 2021:18-19).

Tablo 2.2’de, yukarıda yer verilen çalışmalarda COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın çalışan üzerindeki etkileriyle ilgili önemli olduğu düşünülen bilgi ve bulgular özet olarak verilmektedir.

Tablo 2.2: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Çalışan Üzerindeki Etkileri

COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma	Pozitif Etkiler	Negatif Etkiler	Önemli Görülenler
	- Düzenli mola verme, temiz hava alma, su içme - Kişisel dayanıklılıkta yükselme - Bağıışıklığın güçlenmesi - Uyum ve esneklik - Doğada, dışarıda çalışabilme - Aile ve arkadaşlarla daha çok vakit geçirme - Hızlı karar verme ve karar vermede esneklik - Evcil hayvanlarla vakit geçirme - Sakin ortamda çalışma - Yeni fikirler keşfetme - Öz yeterlilik yükselişi - Güven artışı - Takım süreçlerini resmileştirme, takım amaçlarını netleştirme - Takımlarda bağlılığın güçlenmesi - Sorumluluk artışı - Otonomi artışı - İşe daha çok odaklanma - Esnek zaman - Dikkatli planlama ve koordinasyon - İş devir oranlarında düşüş - İş-yaşam tatmininde artış - Ortak anlayışta artış - Yeniden yaratımın ön planda olması - İşbirliğinde artış - Mentorluk ve interaktif çalışmalara teşvik - Hiyerarşi kademesinin azalması - Esnek mekân - Teknoloji sayesinde uyumlu çalışma - Verimlilik artışı - İşe bağlılık da artış - İşle ilgili kontrol imkânı - Kendini gerçekleştirme - Ulaşma az vakit ayırma	- Belirsizlikle mücadele - İş yükünde artış - Sürekli işi düşünme, işten çıkamama - Sürekli online olunması beklentisi - Cevap verme süresinin hızlı olmasının istenmesi - Günlük çalışma süresinde artış - Teknolojik stresin artması - Karar vermede desteğin azalması - Sosyal etkileşim özlenmesi - İletişimde yakınlığın azalması - Takımlarda yakın ilişkinin azalması - Çatışma - Duygusal ve fiziksel yorgunluk - Geribildirimde azalma - Yalnızlık duygusu - İzolasyon - Yaratıcılıkta düşüş - Beyin fırtınalarında düşüş - Stratejik düşünmede düşüş - Zaman yönetiminde problemler - Motivasyonda düşüş - İş yoğunluğunda artış - İş-özel alan arasında farklılık kalmaması - İş tatmininde düşüş - İş-yaşam dengesinde bozulma - Stres artışı	- İşle ilgili perspektifin değişmesi - Kararlı, şefkatli, açık ve etkili liderlik - Açık ve organik örgütler - Çalışan güçlendirme - Profesyonel gelişim ve yetkinlikler, iş tatmini, iş-yaşam dengesi, örgüt iklimi ve esenliğinin olumlu etkilenmesi - İlham verme - Çalışanlara yön gösterme - Yaratıcı problem çözme yolları - İş performansında yükseliş - Örgütlerle ilişkilerde iyileşme - Çalışan esenliğinde düşüş - İş – yaşam dengesinin olumsuz etkilenmesi

2.5. Uzaktan Çalışma Deneyiminin Çalışanlara Etkisi

Yöneticilerin çalışanların iyi olmaları için riskleri azaltması ve kültürel destek vermesinin yanı sıra net beklentilerinin olması, sık iletişim kurması, doğru iş davranışlarını modelleme fırsatı sunması da uzaktan çalışmada önemli görülmektedir (Popovici ve Popovici, 2020:470). Bireycilik ve toplulukçuluk uzaktan çalışmanın sonuçlarını tahmin etmeye yardımcı olmazken, yaş, cinsiyet, iş tatmini ve verimlilik gibi bazı çıktılarla ilişkilidir (Pöysäri, 2020:41-42).

Uzaktan çalışmada farklı coğrafyalardaki çalışanlar için kültürel farklılıkların azalması ve sosyal bağların güçlenmesi zorlaşmaktadır. Şirketlerin iletişim, uyum ve örgütsel güveni koruması gerekmektedir (Garro-Abarca vd., 2021:4). Uzaktan çalışma ile çalışanların farklı noktalara dağılmasının örgüt kültürlerini nasıl değiştireceği bilinmese de çalışanların misyonu ve deneyimlerini aktaracak düzeyde birbirine güvenmesi gerekmektedir; yerleşmiş örgüt kültürlerinde, bilgi paylaşımı ve uzun dönemli planlama için bilişsel güvenin ötesine geçilmektedir (Greenstein, 2021).

COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın, mesai arkadaşlarından uzak kalma, yalnızlık hissi ve tatminde düşüşe neden olacağı; bozulan iş-yaşam dengesinin ise depresyon, kaygı bozukluğu ve ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı belirtilmektedir (Como ve Domene, 2022:3).

İş dışı konularda bir araya gelmenin takımlar için önemli görüldüğü uzaktan çalışmada verimlilik ve iş tatmininde artış, trafikte geçen sürenin kazanılması, aileyle daha fazla vakit geçirebilme avantaj olarak görülmektedir. Sosyalleşme ve bilgi güvenliği sorunları, şirket bağlılığında ve kültürünü anlamada yaşanan zorluklar, iş-yaşam dengesinin bozulması, takım olamama ise dezavantajlar arasındadır (Akça ve Tepe Küçükoglu, 2020:75-76). Uzaktan çalışma sırasında, teknoloji yatırımı maliyetlerinin yükselmesi, örgüt kültürü oluşturma ve sürdürme ile bilgi güvenliği sağlamada zorluklar yaşanması, iş-yaşam dengesinin bozulması, öz disiplin sağlamada problemler ve örgüte yabancılaşma görülmektedir (Yiğit, 2022:272).

Grant vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, uzaktan çalışmanın psikolojik etkilerine bakılırken, çalışanların iş performansı, otonomi ve iş-yaşam dengesinin teknoloji kullanımı ve yönetimle ilişki deneyimine göre değiştiğine odaklanılmaktadır. Uzaktan çalışmanın pozitif ve negatif yanları sıralanırken görevle ilgili kontrol, motivasyon, otonomi ve performansın yanı sıra işte geçirilen süre, iş-yaşam dengesi ve evdeki çocuk sayısı bakımından kişilere göre değerlendirme yapılması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Federici v.d., 2021:36).

Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen ‘Uzaktan Çalışma Ölçeği’ (E-work Life Scale), uzaktan çalışma deneyimini dört ana konuda (iş performansı, örgütle ilişkiler, otonomi, iş-yaşam dengesi) inceleyen bir ölçektir. Uzaktan çalışmanın başarısını ölçmek, işverenler için uzaktan çalışma maliyetlerinin değerlendirilmesi, verimlilik ve çalışan esenliğini sürdürmek önemli görülmektedir. Verimli çalışma için örgütlere yön gösterecek ve esenliği güçlendirecek politikalar geliştirilmesini destekleyecek ölçek; problemlerin keşfedilmesine yardım ederken örgütlere çalışılabilir çözümler sunmaktadır.

Literatür taraması ve eski ölçeklerin analizi sonrasında seri nitel görüşmeler yapılarak ve uzaktan çalışanların geniş tanımlamalarına göre geliştirilen ölçek, farklı örgüt yapıları ve rollere uygulanabilmektedir. İç güvenilirliği vardır, kısmi ve genel ölçek toplamaları kullanılabilir (Grant v.d., 2019:22).

2.5.1. İş Performansı

Schuler (1995) tarafından yapılan tanım ile iş performansı, bir çalışanın yaptığı işte ne düzeyde çaba gösterdiğini anlamayı sağlamaktadır (Uysal, 2015:33). 2018 yılında yapılan bir ankete katılan 273 bilgi bazlı görev üstlenen mühendis, muhasebeci vb. çalışan, işleri fazla sosyalleşme ve iş birliği gerektirmediği için uzaktan çalışmada daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmektedir (Razmerita v.d., 2021:630). Çalışanların yüzde 34’ü pandemide evden çalışmanın verimli olduğunu ifade ederken yöneticilerin yüzde 52’si de çalışanların verimliliğinin arttığını dile getirmektedir (PwC, 2021).

Çin’de yapılan araştırmada, 16.000 uzaktan çalışanda daha az mola verme ve daha sakin bir ortamda çalışma vb. nedenlerle yüzde 13 oranında performans artışı görülmektedir (Bloom v.d., 2015:165). Çalışanların operasyonları iyileştirme, problemleri belirleme ve çözüm bulmasıyla iş, görev odağından uzaklaşarak daha sosyal bir yapıya dönüşürken verimlilik artmaktadır (Evans-Greenwood v.d., 2021:12).

Chamberlain (2021) tarafından yürütülen araştırmada, evden çalışma şekline dönüşen bu geçişle takımlarda sosyal bağa vurgu yapılarak empati kurma, sabır gösterme ve iletişimin sürekli olmasının yüksek iş performansı için gerekli olduğuna işaret edilmektedir (Chamberlain, 2021:2).

2021 yılında yapılan meta-analiz çalışmasında uzaktan çalışma ile ilgili 111 araştırma incelenmektedir. Uzaktan çalışanlarda otonomi, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık yükselirken, iş devir oranları düşmektedir. Hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde önemli etkileri olan uzaktan çalışma, iş ve yaşam tatminini artırmakta, otonomi algısı ve performansı güçlendirmektedir (Gajendran v.d., 2021:1).

Çalışanlar genel olarak performans artışının yanı sıra evden çalışırken bilgi aktarımı ve diğer paylaşımlarını olumlu değerlendirmekte ve iş arkadaşlarıyla iletişimin kolaylaştığını düşünmektedirler. Buna karşın gelişigüzel sohbeti özlemektedirler, takımlarda çalışanlar ise verimliliğin azaldığını hissetmektedirler. Evden çalışma koşulu nedeniyle küçük çocuğu olan ve yalnız yaşayanlarsa performanslarının düştüğünü belirtmektedir (Weijs-Perrée v.d., 2021:13).

Motivasyon ve iş yükü, çalışan performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip değilken; iletişim, bu ilişkilerde aracı roledir. Örgüt kültürü, örgüt yönetim sisteminde temel oluşturan değerleri, inançları ve temel kuralları yansıtmaktadır. Örgütsel düzeyde, çalışanların tutum, davranış ve problem çözme talimatlarına yönelik bilgilerini; örgüt kültüründe paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler ve algılar oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, yenilikçilik, risk alma, yaratıcı tutum ve örgütte risk alma cesareti ile ilişkilirken; bilgi, düşünce, duygu, beceri iletimini semboller,

kelimeler, fotoğraflar, figür ve grafiklerle gerçekleştiren iletişim, iş yükü ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı roldedir. Örgüt kültürü ve iletişimin, çalışan performansı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Mahdani Ibrahim v.d., 2022:54).

Pandemi çalışma günlerine ekstra saatler eklerken yorgunluk ve stresi artırmaktadır, pek çok çalışan, profesyonel ve kişisel ihtiyaçlarını dengelemede zorlanırken kişisel sorumluluk ve roller, işin ayrılmaz bir parçasına dönüşmektedir (Volini vd., 2021:3). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmada rutinler geliştirmek, organize olmak, yaratıcılık, sorumluluk yüklenmek, bir anda birçok işi yapmamak, iletişimi kolaylaştırmak ve çevreyi sadeleştirmek, dengeyi korumak, evde bir alan yaratmak tavsiye edilirken teknoloji aracılığıyla dünyanın farklı noktalarından kişilerle düzenli olarak buluşarak toplantı yapabilmeyi önemine dikkat çekilmektedir. Zamanı verimli ve akıllı kullanmak, sağlıklı ve mutlu kalmanın yanı sıra performans ve yaratıcılığı artırmaktadır (Lopez-Leon, 2020:371-374).

Motivasyon ve tatmini olumsuz etkilediği için uzaktan çalışmayı destekleyen ve kabul eden bir kültür inşa etmesinin zor olduğu belirtilmektedir. Uzaktan çalışanlarda iş tatmininde artış görülürken, esnek çalışma saatleri nedeniyle iş-yaşam dengesinde bozulma, teknolojik araçların çok kullanımı nedeni ile stres, yorgunluk, baş veya göz ağrısı, hastayken bile çalışma nedeniyle sağlık ve performansın olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Popovici ve Popovici, 2020:471).

Literatüre bakıldığında iş performansının örgütsel iletişimle ilişkisini inceleyen (Bilotta v.d., 2021; Madanchian ve Taherdoost, 2016; Marlow v.d., 2018; Dirani v.d., 2020; Baym v.d., 2021:5; Chamberlain, 2021; Bui v.d., 2019) makaleler ve örgüt kültürü ile ilişkisini inceleyen (Hartnell v.d., 2011; Ceacir, 2021; Sapta v.d., 2021) makaleler yer almaktadır.

2.5.2. Örgütle İlişkiler

Zaman ve odaklanma uzaktan çalışma kültüründe daha değerli algılanmaktadır. Bu nedenle; odaklanma ve farkındalık için farklı teknolojilerle bilgi hızla

yayılmaktadır. Şirketler, kültürel normlar geliştirmek için çalışırken yöneticiler de yanlış yola açacak davranışları düzeltmektedir. Net, anlaşılır hedef ve beklentiler önemliyken yöneticilerin bu konuda çalışanlar için kurallar geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda uzaktan çalışmada nasıl bir model, proje veya takımın hedeflerine uygun olacağının kararlaştırılması, başarı için toplantı, iş birliği kuralları ve teknoloji desteğinin belirlenmesi, net ve organize edilmiş toplantıların düzenli ve haftalık olarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Güven ve hesap verilebilirlik, hibrit veya tam süreli uzaktan çalışılan ortamlarda başarı sağlamaktadır. Yöneticiler, kişilerarası resmi olmayan toplantılara karşı çıkarken; iş dışında çalışma arkadaşları ile iletişim kurma önemli görülmektedir. Herkesin telefon veya video konferans gibi aynı iletişim aracını kullanması önerilirken, şeffaflık ve güvene vurgu yapılan çalışmada üst yöneticilerle haftalık düzenli toplantının önemi vurgulanmaktadır (Coffey ve Wolf, 2018:6-7).

İletişim arttıkça uzaktan çalışmanın kişileri daha çok tatmin ettiği dile getirilmektedir. Yardım isteyen çalışma arkadaşlarına destek olmanın önemi vurgulanırken haftayı iyi planlamak için yardım ve destek taleplerinin hafta başında yapılmasının daha uygun olduğu vurgulanmaktadır. Hem üstleri düzenli bilgilendirmenin hem de astları kontrol etmenin gerekli olduğuna işaret eden çalışmada en azından haftada bir kez toplantı yapmanın ve pandemi öncesinde yapılan düzenli toplantıların sürdürülmesinin önemine dikkat çekilmektedir (Lopez-Leon, 2020:371-374).

Lider desteğinin iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğu belirtilirken, lider-üye bilgi paylaşımı yükseldiğinde çalışma arkadaşına yardımcı olma düzeyi de yükselmektedir (Oz ve Crooks, 2020:2). Singapur'da yapılan çalışmada, çalışanların duygusal tepkileri, örgütsel destek algısına göre değişmektedir. Kaygı, stres, adaletsizlik ve değersizlik duyguları, karar ve kaynakların üst kademe ile kıyaslanması sonucu algılanan eşitsizlik nedeniyle güçlenmektedir. Gurur duyma, empati gösterme, ortak amaçların paylaşımı, destek olma ve ilgi gösterme, ortak ilgi alanlarının varlığı ise alt kademe ile yapılan kıyaslamalarla gelişmektedir (Lee, 2021:97-98).

Uzaktan çalışma ile işin şeffaflığının değiştiği, çalışanların iş birliği için ne üzerine çalıştıkları hakkında bilgi vermeleri gerektiği vurgulanırken çalışanların sürekli bilgi paylaşılarak birbirlerini gelişmelerle ilgili bilgilendirdikleri, daha çok kendi takımlarına odaklandıkları, bu süreçte iletişimin güçlendiği ve iyi ilişkiler kurulduğu, kısa sohbetler ve buluşmalardaki kişisel bilgi paylaşımının ise azaldığı ve bu kapsamda, sosyal etkileşimin özlendiği belirtilmektedir. Yönetimin görevi ise çalışanlarla kurulan ilişkinin aynı şekilde sürdürülmesi, işte uyumun ve devamlılığın sağlanmasıdır (Eriksson ve Santesson, 2021:30-32).

COVID-19 pandemisinin mesleklerdeki talepleri ve kaynakları etkilemesi farklı sektörlere göre değişiklik göstermektedir. Önceki araştırmalarda resmi olmayan mesajlaşma dahil kaliteli sosyal ilişkiler kurmak, ruhsal ve fiziksel sağlık için gerekmektedir. Yüz yüze destek azalınca kişiselleştirilmiş dijital teknolojiler çalışanlara yeni imkânlar sunmaktadır. Uzaktan çalışmada örgütler ve liderlerin çalışanlara destek programları, danışmanlık, eğitim gibi bilgi kaynakları sunmalarının yanı sıra video aramalarla düzenli iletişim kurarak ilham vermeleri, destek olmaları ve geri dönüş yapmaları önemli görülmektedir (Kniffin v.d., 2020:7-9).

Takım etkinliklerinin devamı ve sosyalleşme için sanal kahve molaları yöneticilerin de çalışanlara belli etmeden denetimi sağlamasına yardımcı olmaktadır. Ortak amaçların paylaşılması ve çalışan düşüncelerine gösterilen ilginin düzenli olmasıyla teknik desteğin önemi vurgulanmaktadır. Çalışma saatlerinin net olmaması ve sürekli çalışmak zorunda kalmak ise çalışanların stresini artırmaktadır (PwC, 2020).

Yanlış anlaşılmalara ve belirsizliği azaltmak için zaman planlamalarının ve rol beklentilerinin net olarak yapılmasının, takım liderlerinin güveni ve uyumu artırmak için pozitif tonda iletişim kurmasının, görüntülü görüşmelerin sürdürülmesi ile normal mesai saatlerinde iletişim kurulmasının ve takım üyelerine daha anlayışlı yaklaşılmasının önemi vurgulanmaktadır (Bilotta v.d., 2021:6).

Güven verici, şeffaf, hesap verilebilir ve güvenilir kaynaklara dayanan net ve tutarlı iletişimin önem kazandığı COVID-19 döneminde kararlı, açık ve şefkatli

liderliğin öne çıkaracağı belirtilmektedir (Obaid Al Saidi v.d., 2020:3). Pandemide beraber çalışanlar, yıkıcı koşulları bertaraf etmek için bilgi ve beceriler edinmektedir (Wilson, 2020:290), bu becerilerden biri de liderlikte güven vermektir (Arderm ve Latta, 2020:290).

COVID-19 krizi, liderlerin şirketlerin dünya çapındaki varlığını tehdit eden beklenmedik olaylardaki rolüne dikkat çekmektedir (Bundy v.d., 2017:1661). Liderden beklenen yol gösterme, umut verme, konfor sağlama ve doğru bilgi iken, pandemide iletişim ve çalışma şekilleri ile sosyalleşme tamamen değiştiği için sosyal mesafe ve izolasyonla yeni tanışan örgütleri ve iş gücünü zorlamaktadır (Lagowska v.d., 2020:1).

Sosyal medya kullanımındaki yoğunluk, teknolojinin yarattığı stresi de artırmaktadır. Krizden önce sosyal medya kullanımı olan çalışanlar için stres seviyesi ve yorgunluk az olsa da uzaktan çalışanların dayanıklılığının düştüğü ve örgütsel desteğe ihtiyaç duydukları görülmektedir (Oksanen v.d., 2021:11).

Uzaktan çalışmada dikkatli planlama, sorunsuz takım çalışması, güçlü liderliğin yanı sıra amaçlara ulaşılması için koordinasyon, iletişim ve iş birliğinin sürmesi gerekmektedir (Tomer v.d., 2021).

Yöneticiler, dijital iletişim kurarken sadece işle ilgili konuların koordinasyonu ile değil çalışanların kişisel ve işle ilgili ihtiyaçlarıyla da ilgilenmektedir. Yöneticilerin günlük çalışma rutinleri değişirken, çalışma saatleri uzamaktadır; öğleden önce kişisel faaliyetlere daha çok zaman ayırırlarken gece geç saatlere kadar çalışmayı sürdürmektedirler. Büyük örgütlerde çalışan yöneticiler, küçük ve orta ölçekteki işletmelerin yöneticilerine göre, kişisel işlerine daha az vakit ayırarak, daha çok çalışmaktadır. İş saatleri; iletişimdeki artış ve iş faaliyetlerinin kısa süreli olması nedeniyle takım arkadaşlarının taleplerini karşılama ve sorularına cevap vermekle geçmektedir (Teodorovicz v.d., 2021:12).

Pandemide liderliği paylaşan, amaç ve rolleri belirleyen, iletişim kuran, teknolojiye erişimi mümkün kılan, duygusal istikrarı önceliğe taşıyan, finansal sağlığı

sürdüren ve örgütsel dayanıklılık sağlayan liderlere sahip örgütlerin gelişeceği ifade edilmektedir (Orangefiery, 2020).

Literatüre bakıldığında örgütle ilişkilerin örgütsel iletişimle ilişkisini inceleyen (Bent-Cunningham ve Mauzard, 2021; Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:192; Idrizi ve Barros, 2020; Madan, 2020:30; Forster v.d., 2020; Eriksson ve Petrosian, 2020; Garro-Abarca v.d., 2021:5; Orangefiery, 2020; Coffey ve Wolf, 2018; Dirani v.d., 2020; Yahaya v.d., 2018; Samsoondar, 2021; Van Zoonen v.d., 2021:2; Baym v.d., 2021:6) makaleler ve örgüt kültürü ile ilişkisini inceleyen (Kapoor v.d., 2021; Silva, 2021; Krasulja v.d., 2020; Garnett v.d., 2008; Alonazi, 2021; Spicer, 2020; Herway ve Hickman, 2020; Asatiani v.d., 2020; Gordon v.d., 2014; Greenstein 2021) makaleler yer almaktadır.

2.5.3. Otonomi

Schall (2019) tarafından 185 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, uzaktan çalışmanın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu, artan otonominin, iş-aile arasındaki rol çatışmasının ve telekomünikasyondaki yoğunluğun bu ilişkide aracı role sahip olduğu çıkmıştır (Schall, 2019: iv).

Uzaktan çalışma; esnekliği artırarak kıyafet serbestliği ve müzik dinleme tercihi gibi çalışma ortamı ile ilgili kararları, çalışanların kontrol etmesine izin vermektedir (Choudhury v.d., 2021:3). COVID-19 sürecinde örgütsel uyum ve yönetici desteği ile otonomi artarken, sosyal izolasyon ile birlikte çalışma arkadaşları ve örgütle daha az iletişim kurma ihtiyacı belirmektedir (Lund v.d., 2021a:94).

Mayıs 2020 ve Mayıs 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmaya göre, otonomi yükselirken iş yoğunluğunda artış yaşanmakta ve iş-yaşam arasındaki sınır bulanıklaşmaktadır. İşverenler, COVID-19'un hızla yayılması nedeniyle, çalışanlarını iş düzenindeki büyük çaplı değişime hazırlayacak vakit bulamamışlardır. Uzaktan çalışma sisteminde çalışanlara belirli seviyelerde otonomi sağlanırken yöneticiler çalışanlarını desteklemişlerdir. Güvenin otonomide gerek şart olduğu belirtilen

çalışmada, aksi halde yönetici kontrolünün ve gerilimin artacağı belirtilmektedir (Abgeller v.d., 2024:57).

COVID-19 pandemisinin başında uzaktan çalışmaya ilk geçişte, yaygın olarak otonomide artış görülmüştür ancak bu durum, bazı çalışanlarda yalnız bırakılma hissi yaratmıştır. Sonrasında yeni iş pratiklerinin geliştirilmesi ve yönetici kontrolünün kısmen devamıyla otonomi sınırlanırken takdir yetkisi sürmüştür (Fana v.d., 2022:14).

Otonominin özellikleri, iş düzenini planlama, metot seçimi, işyeri seçimi ve genel işle ilgili kararları verme şeklinde sıralanmaktadır. Çalışana işin organizasyonu hakkında karar verme özgürlüğü sağlanması olan otonominin bağlılık üzerinde gücü ve kendini adama üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Uzaktan çalışanlarda, çalışmayanlara göre otonominin etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir (Boskovic, 2021: 231-236).

COVID-19 krizi, uzaktan çalışmayı artırırken, çalışanlara daha fazla otonomi sunmaktadır. LinkedIn üzerinden 226 kişinin katıldığı anket sonuçlarına göre; serbest-bırakıcı liderlik, işteki esenliğe zarar verebilmektedir. Otonomi ise bu ilişkide aracı role sahiptir (Desgourdes v.d., 2023:1-2).

Wu ve Zhou (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre; iş otonomisi, çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar verme ve nerede, nasıl, ne zaman çalışacaklarını belirleme özgürlüğü tanıyan bir iş özelliğidir. İş otonomisi, kapsayıcı liderlik ile çalışanların yaratıcı iş davranışları arasında aracı role sahiptir (Shakil v.d., 2021:1-4). Pandemi döneminde otonominin yükselmesi, sonrasında da otonomi seviyesinin aynı kalması isteği görülmesiyle birlikte tek bir şirkette çalışma yerine birçok şirket için aynı anda çalışma fikri oluşabilmektedir (Malhotra, 2021: 1096-97).

Klasik yönetim stilleri ve ülke kültürünün, bazı ülkelerde ya da şirketlerde iş otonomisi üzerinde zararlı etkileri bulunmaktadır. İş performansı ile iş otonomisi arasındaki ilişkinin gücü de kültürden kültüre değişmektedir (Khoshnaw ve Alavi, 2020:610-611).

Geleceğin yeni çalışma şekli olarak görülen uzaktan çalışma, daha iyi iş-yaşam dengesi, verimlilik, otonomi, yaratıcılık, yüksek düzeyde psikolojik ve fiziksel esenlik sağlamaktadır (Countouris v.d., 2023:147).

Karar verme otonomisi, bir çalışanın bağımsız olarak karar verebildiğine işaret ederken, iş metotlarıyla ilgili otonomi, problemi nasıl çözeceklerine karar verme gücü sunmaktadır. Literatürde psikolojik esenlik ile motivasyon artıran iş otonomisinin arasında pozitif ilişki vardır (Lange ve Kayser, 2022:5).

İş-yaşam esenliği, hayatın farklı alanlarında iyi olmak hem iş hem de özel hayatta iyi hissetme olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında esenlik, çalışana uygun şekilde işe ve özel hayata değişen oranlarda zaman ayırma şeklinde açıklanan iş-yaşam dengesinden farklıdır; tatil gününde iş ziyaretinde bulunma vb. iş-yaşam dengesini besleyen hayat ve işle ilgili taleplere uyum sağlayabilmek demektir. Uzaktan çalışmanın özel hayata daha fazla zaman ayırma, daha konforlu çalışma, daha az seyahat etme ve iş arkadaşları tarafından daha az rahatsız edilme imkânı sunmasının işteki esenliği artırdığı düşünülmektedir. İşle ilgili yurtdışı telefon görüşmeleri ya da evle ilgili işler için esnek çalışma saatlerine sahip olmak, daha yüksek iş tatmini ve bağlılık sağlarken uzaktan çalışma, işten çıkamama, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğuna neden olmaktadır. Otonomi ve esneklikle beraber tüm aile üyelerinin evde olması rol çatışması nedeni olarak görülmektedir (Como ve Domene, 2022:4-5).

Uzaktan çalışma ve örgütsel esenlik hem pozitif hem de negatif ilişkilidir. Bireysel düzeyde esenlik, iki boyutta kategorize edilirken genel olarak sağlık, işe bağlılık ve iş tatminini göstermektedir. İşte otonominin düşmesi, sosyal bağların ve iş arkadaşlarının desteğinin azalması, taleplerin çok olması esenliği düşürürken; çalışanlara aktif çalışma şansı ve otonomi tanınması, görevlerin değişen mantığının anlatılması hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır (Marino ve Capone, 2021:1517)

Literatüre bakıldığında otonominin örgütsel iletişimle ilişkisini inceleyen (Schall, 2019; Lund v.d., 2021a; Marino ve Capone, 2021; Abgeller v.d., 2024) makaleler ve örgüt kültürü ile ilişkisini inceleyen (Tarba v.d.,2017; Khoshnaw ve Alavi, 2020; Takeuchi v.d., 2021) makaleler yer almaktadır.

2.5.4. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, kişinin iş ve yaşam arasında denge sağlamayı başarma isteği olarak açıklanmaktadır. Bir başka ifade ile iş-yaşam dengesi kişinin hayattaki rolleri uyum içinde gerçekleştirme halidir. İş ve aile arasında paylaşılan ilişkili rollerle ilgili beklentilerin karşılanmasıdır. İş-yaşam dengesinin dört bileşeni bulunmaktadır: 1. İş ve iş dışı faaliyetlere ayrılan zaman 2. Kişinin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği eylem ve davranışlar 3. Beklenen hedefe ulaşmak için kişinin kabiliyeti ve harcadığı enerji 4. Önemli görülen kişisel faaliyetleri gerçekleştirmede kaygı ve baskı hissetmek (Lisongwei, 2023:87).

Yönetim ve organizasyon, İK, psikoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin araştırma konusu olan iş-yaşam dengesi ile ilgili olarak önceki çalışmalarda cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklere bakılırken; sonraki çalışmalarda bireysel tutumlar, rol stresi, sosyal destek, iş ve aile özellikleri, rolle ilişkili ve işle ilgili stres kaynakları, fazla mesai talebi ve işle ilgili rol çatışması ile ebeveyn rol talepleri incelenmektedir.

Pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisini araştıran 40 çalışmada, kişisel beklentiler ve uzaktan çalışmanın gerekliliklerinin çatıştığı görülen dört alan şu şekildedir: 1. Esnek zaman ve iş-yoğunluğu 2. Esnek mekân ve mekân limitleri 3. Teknoloji sayesinde uyumlu çalışma ve teknik stresle yalnızlık 4. Aile dostu çalışma şekli ve ev işi, diğerlerine bakım verme yoğunluğu. Çalışan esenliğini desteklediği, çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmeyi güçlendirdiği düşünülen uzaktan çalışma, ağırlıklı olarak gönüllü bir uygulama iken COVID-19 sürecinde müdürlere izleme ve gözlemlene olanağı sunan bir sisteme dönüşmüştür (Shirmohammadi v.d., 2022:165).

İsviçre’de uzaktan çalışmanın çalışan esenliğine etkisini araştıran 1.000 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada, uzaktan çalışmanın çalışan esenliğini, işyeri ilişkileri, iş-yaşam dengesi açılarından olumsuz etkilediği kaydedilmektedir (Juchnowicz ve Kinowska, 2021:1). Uzaktan çalışmada örgüt kültürü, bireysel

farklılıklar ve kullanılan teknolojideki değişim, çalışanların esenliğine etki etmektedir (Charalampous, 2020:1).

Çalışan esenliğinin üç boyutlu doğası, işyeri ilişkileri, sağlık ve iş-yaşam dengesini içermektedir. COVID-19 pandemisi iş örgütlerinde sanal takımlar, evden çalışma gibi hızlı değişimlere neden olurken çalışanları da stres, sosyal mesafe ve işsizlik konularında etkilemektedir; işin dijitalleşmesinin yanında yaşam kalitesi ve çalışanların sağlığına da odaklanmaktadır. Çalışmalar, pandeminin esenlik, iş tatmini ve aile yaşamı üzerinde negatif etkilerini göstermektedir. 2021 yılında 1.000 kişinin katılımı ile yapılan çalışmada; küresel operasyonlara sahip örgütlerin yüzde 80'i çalışan esenliğinin başarı için çok önemli olduğunu açıklamaktadır.

Esenlik, kişinin sağlıklı, mutlu ve iyi hissetmesidir ve hayatın tüm katmanları ile ilgili iş önemli bir role sahiptir. Dünya Sağlık Örgütü tanımına göre; her çalışan için yeterliliklerini anlama, hayat stresi ile baş çıkabilme, verimli çalışma ve topluma katkı sağlama esenliğin temelidir. Psikolojik esenlikte kişinin gelişimi ve kendini gerçekleştirmesinde kendine karşı pozitif tutum, kişilerarası ilişkilerde güven, çevresine katkıda bulunma, hayat amacı ve potansiyelini geliştirmesine bakılmaktadır. The Gallup ve Sharecare Esenlik Endeksi beş maddeden oluşmaktadır: 1.Günlük faaliyetlere karşı pozitif tutum, amaçları başarmada motivasyon, 2.Diğerleri ile ilişkilerde destekleyici ilişki 3.Finansal olarak güvende olma 4.Güvende hissetme ve belli bir topluluğun üyesi olmaktan gurur duyma 5.Sağlıklı olmak ve günlük görevleri yerine getirecek yeterli enerjiye sahip olmak (Juchnowicz ve Kinowska, 2021:2-6).

Latin Amerika'dan 1.285 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada; uzaktan çalışmada algılanan stres, verimliliği erkeklerde daha çok etkilemektedir. Tele çalışma, stresle ilişkilidir; iş-yaşam dengesini etkilemekte ve problemlere neden olmaktadır. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma önceki dönemlerden farklılaşmaktadır. Uzaktan çalışmada çalışanlar ve işverenler benzer şartlarda olduğunda iş-yaşam dengesi iyileşmektedir. Uzaktan çalışma; çalışanların ofisten uzaktayken sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmesine olanak tanırken, iş ve özel yaşamı birleştirip otonomi ve iş üzerinde kontrol sağlamaktadır (Sandoval-Reyes v.d., 2021:1-2).

Pandemiyle birlikte dijital platformların kullanımının önemine dikkat çekilerek çalışma tarzı ile ilgili kişisel farkındalığın artması ve ‘daha çok yerine daha akıllıca’ çalışmak gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İş-yaşam dengesi yerine iş-yaşam bütünleşmesi tanımı daha uygun görülmektedir. Bu geçişi kolay yapabilenler yetenekleri sayesinde dayanıklılıklarını artırarak ve zamanlarını ayarlayarak işlerini ve sağlıklarını koruyabilecek, ailevi sorumluluklarını yerine getirebileceklerdir (Salunke ve Deshpande, 2020:1).

Çalışanların uyumunda; tatmin, bağlılık, verimlilik ve iş-yaşam dengesini kurabilme önemli göstergelerdir. Sorunların çözümünde ve uzaktan çalışmada; performans ve tatmini artıran iletişimin, belirsizliği azaltarak performansı artırdığı ve rol beklentilerini netleştirdiği belirtilmektedir (Van Zoonen v.d., 2021:3).

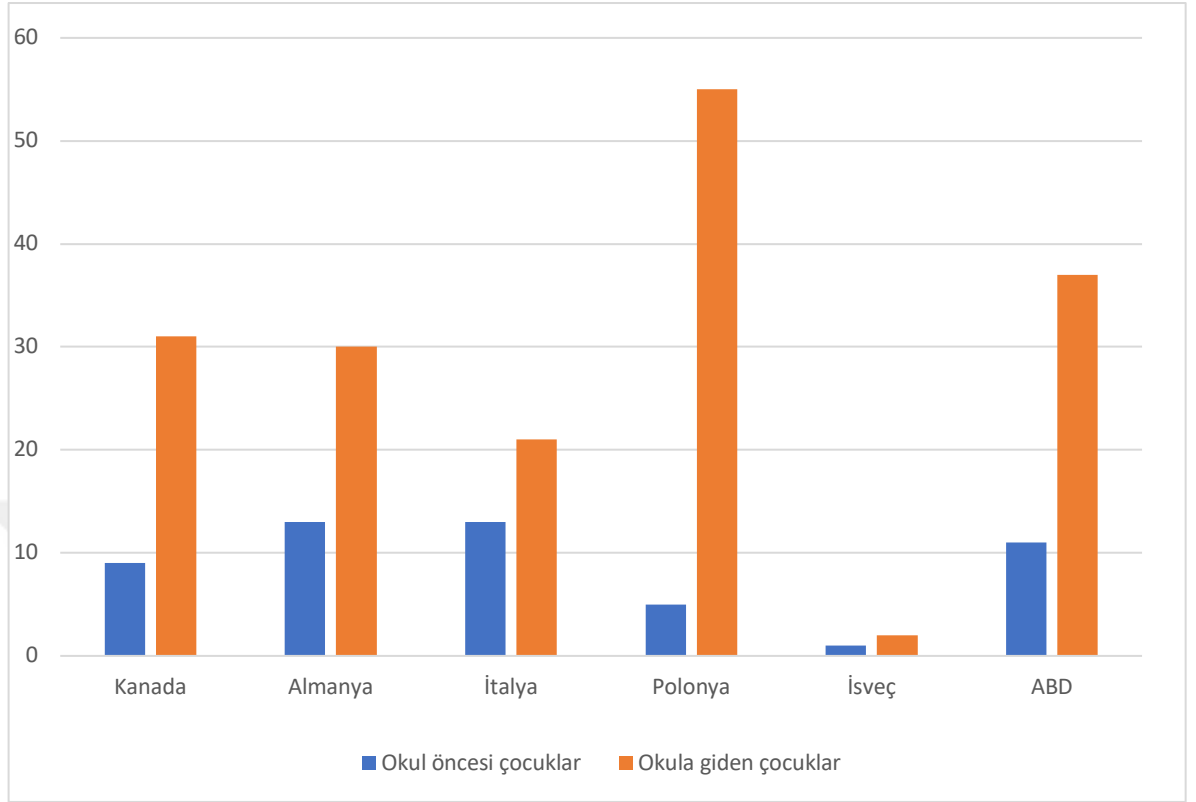
Uzaktan çalışanlar, ofis çalışanlarına göre ayda 1,4 gün, yılda ise 17 gün daha fazla çalışırken, daha yüksek stres seviyesine sahip olma nedeniyle iş-yaşam dengesi kurmada zorlanmaktadır (Peek, 2021:2). Pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya geçişle ulaşımaya ayrılan vaktin azalması ve işlem maliyetlerinin düşmesi vb. sonuçlar nedeniyle Twitter ve Google gibi şirketler, uzaktan çalışılan günleri kalıcı hale getirmeyi ve çalışanlarına tam zamanlı uzaktan çalışma imkânı sunmayı planlamaktadır. Ancak uzaktan çalışma nedeniyle izole kalan çalışanlar, kendilerini kaybolmuş ve bakış açısı daralmış hissedebilmektedir; kişilerarası ilişki ve güven tahsisıyla daha iyi iş-yaşam dengesi kurmayı istemektedirler. Yöneticilerin de bu doğrultuda; uzaktan yönetim, takımları motive etme ve çalışan verimliliğini artırma amacıyla hangi dijital araçları kullanmaları gerektiğini öğrenmeleri gerekmektedir (Neeley, 2021:1).

Büyük beş kişilik özelliği, COVID-19’la ilgili olan birçok iş tutum ve davranışını tahmin edebilmektedir. Bu özelliklerden deneyime açıklık, duygusal denge ve dışadönüklük; iş-yaşam dengesi kurmada önemli role sahip görülmektedir (Kniffin v.d., 2020:9). Evden çalışmaya bakış, çalışanların destek algısına göre değişmektedir. Kadın çalışanlara göre, iş-yaşam dengesi kurulamamakta ve evden çalışınca evdeki sorumluluklar artmaktadır (Daraba v.d., 2021:2).

Uzaktan çalışma; kişilerin iş ve ailedeki rollerini eşit şekilde yönetebildiği ve tatmin olduğu düzey olarak tanımlanan iş-yaşam dengesine etki ederek, iş ve aile hayatı arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır. Ocak 2020 ve Aralık 2021 tarihleri arasında altı veri tabanından, Asya, Avrupa, Güney ve Kuzey Amerika, Okyanusya'dan 42 makalenin tarandığı çalışmada; çalışanları ailelerine yakınlaştırarak, iş-yaşam dengesini güçlendireceği düşünülen uzaktan çalışma, evde çok kişi olduğunda çalışanları olumsuz etkilemektedir. Ofiste çalışıldığında kişisel ve işle ilgili konular daha az iç içe geçmektedir. Normal ofis çalışmasından bir amaç doğrultusunda uzak kalma ve rutini bozma ise olumlu görülmektedir. Pandemide uzaktan çalışma, aile üyeleri ve çocuklarla daha fazla ilgilenme şansı tanırken 0-5 yaş arası çocuk sahibi kadınların iş-yaşam tatminlerini düşürmektedir.

İş nedeniyle seyahat etmek zorunda kalan çiftler için de dengeyi sağlamak zorlaşmaktadır. Haftanın bir gününden az, bir-iki günü ve üç-dört günü uzaktan çalışma arasında belirgin bir fark bulunmazken hareketliliği yüksek olan hibrit çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi, ayda birkaç kez uzaktan çalışanlardan kötü çıkmaktadır. Sürekli evden çalışanların iş-yaşam dengesi, küçük çocuğu olan kadın çalışanlar dışında, daha iyi görülmektedir. Esnek zaman ve mekânda çalışma şansına sahip olanların ise iş-yaşam dengesi ve tatmini yükselmektedir. (Elbaz v.d., 2022:9).

İki kıtadan altı ülkenin (Kanada, Almanya, İtalya, Polonya, İsveç ve ABD) incelendiği, 20-59 yaşları arasında olan ve 12 yaş altı en az bir çocuğa sahip çalışanlarla Haziran-Eylül 2021 tarihleri arasında yapılan araştırmada; COVID-19 pandemisinin iş ve aile yaşamında yıkıcı etkilere neden olduğu görülmektedir. Çoğu çalışan işsiz kalırken, işsizlik oranları yükselmiş, çocuğu olan kadın çalışanların çalışma saatleri düşürülmüştür. Çalışma hayatı, her geçen gün artan sayıda örgüt ve çalışan için uzaktan çalışma stratejisine dönüşmüştür. Çalışan anne ve babaların da okullar ve kreşlerin kapanması ile iş günlerindeki sorumluluklarında artış olmuştur (Şekil:2.1).



Şekil 2.1: En Az Bir Çocuk Sahibi Ailelerin Altı Ay ve Üstü Süreli Okul Kapanmalarında Ükelere Göre Oranları

Kaynak: Kurowska, A., Heydari Barardehi, I., Fuller, S., Petts, R.J., Kaufman, G., Doucet, A. vd.: 2023 "Familydemic Cross Country And Gender Dataset On Work and Family Outcomes During COVID-19 Pandemic", **Scientific Data**, 1-11

Ülkeler arasındaki farklı uygulamaların iş-yaşam dengeleri üzerinde etkileri değişirken; ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukta cinsiyet farklılıkları oluşmuş, birçok çalışmada kadın çalışanların evle ilgili iş yükünün arttığı görülmüştür (Kurowska v.d., 2023:4-5).

İş, aile ve kişisel yaşamla ilgili kaynakların eşit dağılımıyla iş-yaşam dengesi oluşurken; Mısır'daki 10 özel üniversitede çalışan 504 akademisyenin katıldığı çalışmada, duygusal talepler ve süpervizör desteğinin iş-yaşam dengesi ile ilişkili olduğu görülmektedir. (Selim ve Hung Kee, 2023:12)

Hindistan'da kolej ve üniversitede ders veren 87 kadın akademisyenin katılımı ile gerçekleşen çalışmada, pandemi nedeniyle gerçekleşen kapanmaların evle ilgili işleri arttırdığı ancak uzaktan ders verme performansını etkilemediği görülmektedir.

Ancak ev ve okul arasında iş-yaşam dengesini sürdürmeye çalışmak stres yaratarak, kariyer gelişimine yönelik düşünceleri olumsuz etkilemektedir (Mukhopadhyay, 2023:64).

Yukarıda yer verilen çalışmalarda COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkileriyle ilgili önemli olduğu düşünülen bilgi ve bulgular, Tablo 2.3'te özet olarak verilmektedir.

Tablo 2.3: Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkileri

Pandemi sürecinde uzaktan çalışmada iş-yaşam dengesi	Olumlu etkiler	Olumsuz etkiler	Önemli görülenler
	• Çalışan-aile yakınlaşması • Aile üyeleri ve çocuklarla daha çok ilgilenme	• İş-aile arasında sınırların kaybolması • Sorumluluk artışı • Evde çok kişi olmasının olumsuz etkileri • İş ve ailevi konuların iç içe girmesi • İş-yaşam tatmininde düşme • Stres artışı • Evle ilgili işlerin artması • Gelecek / kariyer düşüncesini olumsuz etkilemesi • Verimlilik ve performansın düşmesi	• 'İş-yaşam dengesi'nin 'iş-yaşam bütünleşmesi'ne dönüşmesi • İş-yaşam dengesinin, çocuğu olmayan kadın ve erkeklerde daha iyi çıkması

Endonezya'da pandemi nedeniyle uzaktan çalışmaya geçen 472 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen anketin sonucuna göre; uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi, iş stresi ve iş tatminini etkilemektedir. Aile, kişisel yaşam ve iş hayatı arasında denge sağlama olarak tanımlanan iş-yaşam dengesinin bozulması verimlilik ve performansı düşürmektedir (Irawanto v.d., 2021:1).

Literatüre bakıldığında iş-yaşam dengesinin örgütsel iletişimle ilişkisini inceleyen (Weijs-Perrée v.d., 2021) makalesi ve örgüt kültürüyle ilişkisini inceleyen (Hartnell v.d., 2011; Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:193; Jo-Yun Li v.d., 2020; Holtbrügge v.d., 2012) makaleler yer almaktadır.

2.6. Hibrit Çalışma

COVID-19'la birlikte sürekli video konferansta olma, sanal beyaz tahta kullanımı, asenkron iş birlikleri ve çalışma modelleri, geleceğe ait fikirleri standarda dönüştürmüştür. Pandemi çalışma hayatına yeni yöntemler sunarken; örgütlerin, çalışanlar için güvenli ve verimli çalışabilecekleri çalışma ortamı ve eğlenceli işler yaratmaları gerekmektedir. Pandemi öncesi ofisler, verimlilik, kültür ve yetenek savaşını kazanmak için kritik görülürken ve evden çalışma yüzde 25 oranıyla sınırlıyken, Nisan 2020'de ABD'li çalışanların yüzde 62'si evden çalışmaya başlamıştır. Pek çok şirket, yerleşim yeri kısıtlarına takılmadan yeni yetenekleri keşfedebileceklerini, yenilikçi süreçlerle verimliliği artırabileceklerini, daha güçlü bir kültür yaratabileceklerini fark etmiştir.

Bazı şirketler çalışanların sürekli maske takmasını, fiziksel mesafeyi korumasını, tuvalet ve asansörde hareketliliğin azalmasını istemiştir. Pandemiye yönelik tepkiler, her örgüt ve kültür için değişirken, her çalışanın şartlarına göre de farklı olmaktadır. Bazıları bu yeni deneyimi severken bazıları yorulmaktadır, bazen hem mutlu hem mutsuz hissedilmektedir. Pek çok iş için verimlilik artarken bazıları için azalmaktadır. Tüm şirketler için cevap farklıdır; hem rollerin önemi ve ihtiyaç duyulan yeteneklere hem de farklı coğrafyalar, işler ve departmanlara göre değişmektedir.

Planlama yaparken profesyonel gelişiminin ilk dönemindeki çalışanların ofiste olması istenebilirken, uzaktan çalışma gerektiren işler ya da fiziksel olarak birlikte çalışmayı gerektiren proje aşamalarında işlerin nasıl yürütüleceği dikkatle hesaplanmaktadır. Örgütler, değerlerini ve kültürlerini, ilişkilerine, pratiklerine ve ritüellerine yansıtmalıdır. Pratikler, kültürün ve topluluğun ihtiyacı doğrultusunda

yeniden yapılandırılmalı ya da güçlendirilmelidir. Roller, çalışan gruplarına ve uzaktan çalışmaya verilen değere göre yeniden sınıflandırılabilir. Tam zamanlı uzaktan çalışma ve hibrit uzaktan çalışmada beceri geliştirmek kritiktir (Boland v.d., 2020:2).

Örgütler, stratejilerine göre, ‘Tamamen Uzaktan’, ‘Kısmen Uzaktan’ ve ‘Hibrit Uzaktan’ çalışma modellerinden birini seçerek örgütlenirken hangi politika ve uygulamaları gözden geçireceğini ele almalıdır. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma; işi yeniden yapılandırma, esneklik ve otonomi sağlama konularına odaklanılmasını sağlarken, hibrit uzaktan çalışma modelinde ofis ihtiyacı, ulaşım ve yemek maliyetleri gibi işletme maliyetleri azalırken, uzaktan çalışmayı kolaylaştıracak donanım maliyetleri artmaktadır.

Farklı coğrafi bölgelerdeki yetenekli personelin işe alınmasına imkân veren modelin başarısı, yönetim dengesinin iyi bir şekilde sağlanması ve hibrit bir ekibin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili bilgi ve beceriye bağlıdır. Örgütlerin verimlilik ve çalışan esenliği için nasıl ve ne zaman iletişim kurulacağını ve en iyi iş birliğinin nasıl sağlanacağını belirlemeleri önemlidir (Taştan, t.y.:157).

Mart 2020’de zorunlu olarak işyerlerini terk etmenin ardından çalışanların yüzde 50’si tekrar tam zamanlı ofis hayatına dönmek istememektedir. Kalabalıktan, zorunlu yüz yüze ofis saatlerinden ve seyahate çıkma gerekliliğinden uzak olma özgürlüğü nedeniyle daha verimli, amaca yönelik, çevik ve esnek bir iş hayatı için hibrit çalışma modelinin süreceği düşünülmektedir (Henley, 2021).

Hibrit düzende toplantılar; ofiste çalışanların toplantı odasında, uzaktan çalışanların da telekonferans veya video konferans sistemi ile toplantıya katılmalarıyla gerçekleşmektedir. Elektronik posta, ana iletişim aracı olurken kısa mesaj ve grup mesajlaşmaları tercih edilmektedir (Coffey ve Wolf, 2018:8).

Hibrit yapılar; pazar hibritleri, karışık hibritler, köprü hibritler, çift hibritler şeklinde dörde ayrılmaktadır. En kolay yönetilen pazar hibritleri; su, sağlık, enerji, iletişim, sigorta gibi düşük fiyatlı temel ürün ve servislere hizmet veren şirketlerdir.

Pazar hibritlerine benzeyen karışık hibritler, mikro finans ve eğitim gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Köprü hibritler ise müşterileri rekabetçi pazarda faaliyet gösteren farklı gruplardan oluşmaktadır. Şirketlerin bu gruplar arasında ihtiyaçlar ve kaynaklar açısından köprü kurmaları gerekmektedir. Çift hibritler, çok fonksiyonlu yapılarda farklı deneyim ve uzmanlığa sahip personele sahiptir, bu nedenle yönetimi zordur ve örgüt liderine ihtiyaç duymaktadır (Santos v.d., 2015:45).

2.6.1. COVID-19 ve Hibrit Çalışmanın Gelişmesi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (ICT) gelişimi, hizmet sektörünün genişlemesi, iş piyasası ve üretimdeki esnekleşme, küreselleşme ve kültürel değişimler 'gig ekonomi' olarak adlandırılan dijital platformlar aracılığıyla kısa süreli ve istek üzerine çalışmanın yükselişine fırsat tanımıştır. Şirketler ICT'yi yeni örgütsel yapıların geliştirilmesi ve dijital iş üzerinde algoritmik kontrolün yeni şekillerinin uygulanması için kullanırken; gig ekonomi, hibrit kariyer ve farklı iş değerleri sağlamaktadır (Shevchuk, v.d., 2022:4). Küresel İşgücü Analitikleri (2019) tarafından yapılan analize göre; ABD'de pandemi sonrasında genelde yarı zamanlı evden çalışmanın sürmesi istenirken, çalışanların yüzde 82'si haftada en az bir kez uzaktan çalışmayı istemektedir (GlobalWorkplaceAnalytics, 2021).

PwC (2021) tarafından yürütülen araştırmaya göre, ABD'de çalışanların çoğu pandemi sonrasında daha esnek çalışmayı istemektedir. Bu nedenle işletmelerin çoğu, çalışanların dönüşümlü çalışacağı hibrit modellere geçmektedir. Ocak 2021'de 133 yönetici ve 1.200 çalışanın katıldığı ABD'deki Uzaktan Çalışma Anketi sonuçlarına göre; çalışanların yüzde 83'ü uzaktan çalışmada şirketlerinin başarılı olduğunu düşünmektedir, bu oran Haziran 2021'de yapılan araştırmada ise yüzde 73 olarak çıkmaktadır. Çalışanların yüzde 87'si ofiste çalışmanın takım üyelerinin iş birliği ve iyi ilişkiler kurması için gerekli olduğunu söylerken, Ocak 2021'de çalışanların yüzde 55'i pandemi etkileri azaldığında haftanın en az üç günü uzaktan çalışmayı istemektedir. Bu oran, Haziran 2021'de yapılan araştırmada yüzde 59 olarak görülmektedir. Kadın çalışanların yüzde 58'i ise haftanın üç günü ya da daha fazla uzaktan çalışmayı istemektedir (PwC, 2021). Dünya çapında 100'den fazla şirketi bir

araya getiren İşin Geleceği Konsorsiyumu'nda geleceğe yönelik iş tercihleri araştırılırken şirketlerin uzaktan çalışma için gerekli teknolojileri sağlayarak hibrit model için hazırlandıkları görülmektedir (Gratton, 2021:2).

Mercer tarafından Mayıs 2021'de yapılan çalışmaya göre; şirketler yüzde 70 oranında hibrit çalışma modeline geçmeyi düşünmektedir; Adobe, Salesforce, Spotify ve Twitter gibi birçok marka halihazırda hibrit çalışma düzenini uygulamaktadır. Mart 2021'de yayımlanan Microsoft İş Trendleri Endeksi'ne göre dünya çapında işverenlerin yüzde 66'sı işyerlerini hibrit çalışma düzenine göre yeniden tasarlamaktadır. FlexJobs tarafından Temmuz-Ağustos 2021'de 2.100 kişinin katılımı ile düzenlenen ankete göre; pandemi sonrası çalışanların yüzde 58'i tam zamanlı uzaktan çalışmayı, yüzde 39'u ise hibrit çalışma modeline geçmeyi istemektedir. Çalışanların yüzde 97'sinin farklı şekillerde uzaktan çalışma modelini sürdürmek istedikleri görülmektedir (Courtney, 2021:2). PwC (2020) tarafından Malta'da 850 katılımcıyla gerçekleşen araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 51'i hibrit çalışma modelinin sürmesini ve haftanın bir ya da iki günü uzaktan çalışmayı istemektedir (PwC, 2020).

Pandemi sonrasında esnek koşulların devam etmesi talebi öne çıkarken; Türkiye'de çalışanlar, ofiste çalışma fikrine yüzde 54 oranında olumsuz yanıt vermektedir. Ofiste çalışmayı isteme sebepleri arasında; sosyal kalmak (yüzde 29), daha iyi çalışma kaynaklarına erişim (yüzde 24) ve meslektaşlarla daha iyi iş birliği kurma (yüzde 23) gibi unsurlar yer almaktadır. EY raporuna göre; Y ve Z kuşağından öğrenciler de yüzde 73 oranında esnek çalışma modelini benimsemekte hem ofiste hem uzaktan çalışmayı içeren hibrit modeli tercih etmektedirler (EY Türkiye, 2020).

2.6.2. Hibrit Çalışmada Avantajlar ve Dezavantajlar

ABD'deki çalışanların yüzde 55'i ofis ve uzaktan çalışmayı buluşturan bir model istemektedir. İngiltere'de işverenler, uzaktan çalışanların oranının iki katına, yüzde 18'den yüzde 37'ye çıkacağını tahmin etmektedir. Çin'de ise 10 yıl içinde ofiste çalışma ve uzaktan çalışma oranlarının yüzde 60'a yüzde 40 şeklinde olacağı tahmini

yapılmaktadır (Ro, 2020). Hibrit çalışma, zaman ve mekân esnekliği tanıyarak çalışanlara daha fazla otonomi sunmaktadır. Hibrit ofisler, çalışanların aynı saat ve hızda çalışmasına gerek olmadığı için, senkronize ve asenkronize iletişim metotlarıyla coğrafi olarak birbirinden uzak takımlar için en iyi çalışma imkânını sunmaktadır. Ofis ve uzaktan çalışmayı birleştiren en iyi çalışma şekli olarak görülen hibrit çalışma, çalışan ve yöneticilere yeni beceri ve yetkinlikler geliştirme fırsatı tanımaktadır. Hibrit çalışmanın yararlı olabilmesi için yöneticilerin destek ve esnekliğinin yanı sıra çalışanların farklı ve yeni ihtiyaçları doğrultusunda fiziksel ve dijital çalışma alanlarını tekrar düzenlemesi gerekmektedir. Şeffaf iletişim ise kritik önemde görülerek, herkesin katılıp, söz alacağı grup toplantıları önerilmektedir (Babapour Chafi v.d., 2022:7).

Hibrit çalışmaya dönen Yeni Zelanda ve Kore gibi ülkelerde, veriler, takım izolasyonunda iyileşme görüldüğüne işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; uzaktan çalışma takımları izole ederken birkaç günün ofiste geçirilmesi çalışanlara iyi gelmektedir. Gelecekte işyerlerinin yaratıcı, yenilikçi ve sosyal ilişkileri destekleyen yapı ve politikalara yönelmesiyle çalışanların daha mutlu olacağı öngörülmektedir (Baym v.d., 2021:7). Hibrit çalışma avantajları; maliyetlerde düşme, çalışan verimliliğinde artış, güvenlik sağlama, küresel boyutta istihdam iken dezavantajları; takım iletişimi ve koordinasyonunda zorluk, çalışan bağlılığında azalma, teknik araçların eski kalabilmesi, çalışan görünürlüğünün azalması, iletişim, performans, verimlilik ve işin olumsuz etkilenmesi şeklinde sıralanmaktadır. Microsoft, Ford, Citigroup, Google ve Infosys gibi pek çok küresel şirket, hibrit düzeni tercih ederek, sağladığı faydalarla mutlu çalışmaktadır (Lenka, 2021:2694). Örgüt yapısı, İK stratejisi, yönetim kurulunun bakışı, yönetim tarzı ve performans yönetimi, hibrit yapıların karşılaştığı zorluklar arasındadır (Razmerita v.d., 2021:632).

2.6.3. Şirketlerin Hibrit Düzendeki Çalışma Planlamaları

Yapılan bir çalışmaya göre katılımcıların çoğu gelecekte ofise gitmeyi ancak hibrit bir modelde çalışmayı tercih etmektedir. Şirketlerin de COVID-19 ile oluşan yeni uzaktan yönetim şekline, resmi ya da resmi olmayan düzenli toplantılar,

elektronik posta ve video konferans kullanımıyla geçtikleri belirtilmektedir (Razmerita v.d., 2021:632).

Fujitsu'nun 80 bin çalışanı, pandemide uzaktan çalışmayı değerlendirerek yüzde 30 oranında tam zamanlı uzaktan çalışmaya devam etmek, yüzde 55 oranında ise hem ev hem ofiste çalışmayı bir arada sunan hibrit modelde çalışmak istediklerini belirtmektedir. Bu kapsamda Fujitsu; iş birliğini yükseltecek, koordinasyonu ve odaklanmayı sağlayacak ortak ofis ve alanlar üzerine çalışmaktadır (Gratton, 2021:2).

PwC (2021) tarafından yürütülen çalışmaya katılan ve uzaktan çalışma alternatiflerini değerlendiren yöneticilerin yüzde 68'i örgüt kültürünün sürdürülmesi için çalışanların üç günü ofiste geçirmesi gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlarla iş birliği, müşterilerle buluşma ve kültürün devamlılığı için ofiste bulunma çok önemli görülmektedir. Pek çok yönetici, kültürün nasıl değişeceğini ve çalışanlar dağınık haldeyken kültürün güçlü yönlerinin nasıl sürdürüleceğini, çalışanların iş birliği ve veriminin nasıl artırabileceğini araştırmaktadır (PwC, 2021).

Hibrit çalışma alanlarının iş, örgüt ve yönetim uygulamalarını nasıl etkileyeceği tartışılırken hem uzaktan online çalışma hem ofiste çalışma işin yönetimini ve örgütün doğasını etkileyerek değiştirmektedir. Hibrit çalışma alanları, yeniden düzenleme ve yer değiştirme şeklinde değil çoklu yerleşme olarak düzenlenmektedir. Bu da iş, örgüt ve yönetim uygulamalarının nasıl sürdürüleceği ve uzaktan çalışanlar nedeniyle şirketlerde boş kalan çalışma alanlarının nasıl değerlendirileceği ve örgütlerin sanal boyutta çalışmaya geçip geçemeyeceği gibi soruları tartışmaya açmaktadır.

Beyaz yakalılar için hibrit çalışma oranlarının gelecekte yükselmesi beklenmektedir. Ofis masrafları, boş alanlar, masa paylaşımı, yeni mimari uygulamaların gerekliliği, uzaktan çalışma nedeniyle artan iletişim sorunları, ilişki tahsisine yönelik ziyaret masraflarının artması ve zaman alması şirketlerin önündeki konular olarak sıralanmaktadır. Örgütsel alanın dışında ev, otomobil, tren veya restoran gibi diğer alanların da çalışma alanı olarak tercih edilebilmesi, tek noktadan

kolay yönetimi değiştirerek yeni uygulamalar, ilişkiler ve yönetim sorunlarına neden olmaktadır (Halford, 2005:30).

Hibrit işyerlerinin düzenlenmesi; sanal iş birlikleri, yaratıcılığın teşviki, zaman planlaması ve güvenlik tedbirleri için yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Yöneticiler, sanal iş birliği araçları ve müdür eğitimlerine harcama yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Şirketlerde bazı çalışanların çalışacak yer araması, bazılarının da iletişim içinde olmayı tercih etmeleri dikkate alınarak ofis dekorasyonunda iyileştirmeler düşünülmekte, açık ofis uygulaması yerine özel ofisler, sessiz alanlar ve ortak iş alanlarının artırılması planlanmaktadır (PwC, 2021).

Pandemide esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gerekli sosyal mesafeyi sağlamaktadır. Bu kapsamda; şirketlerin hibrit çalışma ya da çakışmayan çalışma saatlerini tercih etmesi önerilmektedir. Uzaktan çalışanların ofise dönüşünde ise yeni çalışma yolları bulunması, örneğin toplantı odasında iki kişi bulunması planlanıyorsa iki sandalye bulundurulması şeklinde öneriler geliştirilmektedir (Levin-Scherz ve Toro, 2021:4).

2.6.4. Hibrit Çalışma Modelleri

Uzaktan çalışma ve fiziksel olarak ofiste bulunmayı birleştiren bir çalışma şekli olarak tanımlanan hibrit çalışma modelinin üç farklı şekli bulunmaktadır: Uzaktan çalışma öncelikli model, ara sıra ofis modeli ve ofis öncelikli uzaktan çalışmaya izin veren model.

Uzaktan çalışma öncelikli model: Bu modelde; çalışanların çoğu ve takım lideri genellikle uzaktan çalışmaktadır. Fiziksel olarak ofiste bulunmanın gerekli olduğu acil durumlarda ayda 1-2 kere birkaç kişinin ofiste olması yeterli olmaktadır. Ofis fiziksel olarak vardır ve resmi kullanıma açıktır. İsteyen olursa gerekli olduğunda kullanılabilir. Lider ayda bir ofise gelmektedir. Çalışanların birlikte çalışmak için ofisi kullanması beklenmektedir. Çalışanların buluşması gerekmemektedir ancak yönetim çalışanları belirli faaliyetler için bir araya getirmek istemektedir.

Ara sıra ofis modeli: Bu modelde, çalışanların haftada iki ya da üç kez fiziksel olarak ofiste bulunması gerekli görülmektedir. Liderler ve üst yönetim arada ofiste çalışmaktadır. Ofise gelemeyecek çalışanlar, uzaktan çalışabilmektedir. Uzaktan çalışanlar kendini güvensiz ve ikinci sınıf hissederek ofise giden çalışanları daha önemli görebilmektedir.

Ofis öncelikli uzaktan çalışmaya izin veren model: Bu modelde, ofis çevrimdışı çalışırken, ara sıra uzaktan çalışma tercih edilmektedir. Çalışanların çoğu ve takım liderleri, düzenli olarak ofise gitmektedir, uzaktan çalışanlar takip edilerek önemli tartışma konuları kendilerine iletilmektedir. Yönetim hem toplantılara hem de faaliyetlere herkesin online katılımını sağlayarak uzaktan çalışanların motivasyonunu yüksek tutmaktadır (Lenka, 2021:2688-2689).

2.6.5. Türkiye’deki Şirketlerden Hibrit Çalışma Örnekleri

TAV Havalimanları İnsan Kaynakları Grup Başkanı Hakan Öker, 2021 yılında yaptığı açıklamada, *“Aşılamanın başarıyla yaygınlaşmasıyla önümüzdeki dönemde kontrollü bir şekilde hibrit çalışma düzenine geçerek ofislerimizi açmayı planlıyoruz. Çalışanlarımızın iki doz aşılanarak yüksek bir korumaya kavuşmasıyla birlikte kademeli olarak ofiste çalışma düzenine geçeceğiz”* şeklinde konuşmuştur.

2015 yılından bu yana çalışanların haftanın iki günü uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamasında çalıştığı ING Türkiye’de yaz mevsimine yönelik Flexi Yaz uygulamasıyla çalışanlar, şehir dışından çalışabilmektedir.

2013’ten bu yana esnek çalışma, 2016 yılından bu yana da uzaktan çalışma modellerini kullanan Eczacıbaşı Topluluğu, 1 Temmuz 2021’de beyaz yakalı çalışanlarının yüzde 60’ının uzaktan ya da hibrit düzende çalışacaklarını duyurmuştur.

Çalışanların kendi tercihlerine göre uzaktan veya ofiste çalışabildikleri Turkcell’de şehir dışı ya da yurt dışından da çalışılabilmektedir. Turkcell Hukuk ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Serhat Demir, *"2016'da çalışanlarımıza farklı lokasyonlardaki ofislerimizde çalışma imkânı sunmaya*

başlamıştık. Yaklaşık beş yıldır haftada bir gün uzaktan çalışıyoruz. Pandemi sonrası oluşan yeni dönemde çalışanlarımız artık istedikleri yerden istedikleri kadar çalışabilecekler” açıklamasında bulunmuştur (AA, 2021b).

Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Hakan Timur, grubun 2021-2025 stratejisini açıklarken; *“Üç yıl içinde Sabancı şirketlerinin yüzde 100’ünde sadece uzaktan çalışma değil, esnek çalışma modellerinin tamamı kullanılacak. Pandemi sonrasında kalıcı olmak üzere beyaz ve gri yaka çalışanlarımızın yüzde 75’i tamamen ya da karma bir modelle uzaktan çalışmaya devam edecek”* ifadesini kullanmıştır (Habertürk, 2021).

2022’de Türkiye’de de Omikron varyantının etkisiyle vaka sayıları yükselişe geçerken bankalar yeniden evden çalışma ve hibrit modelde çalışmaya başlamıştır (Bloomberght.com, 2022).

Borusan Otomotiv Grubu’nda; yerinde çalışma ve hibrit çalışma olmak üzere iki farklı çalışma modeli uygulanmaktadır. Kültürün içselleştirilerek yaşatılması, iş-özel hayat dengesinin korunması ve çalışan esenliğinin sağlanması dikkate alınmaktadır (Borusan, 2023).

2022’de kişiselleştirilmiş hibrit çalışma deneyimi ve farklı şehirlerdeki ofislerde çalışma imkânı sunan Koç Topluluğu; yurtdışını kapsayacak şekilde genişletilmesi planlanan online platformla, yönetici onayı gerekmeden iş programı oluşturma olanağı sağlamaktadır (AA, 2022).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SÜRECİNDE İŞLETMELERDE İLETİŞİM, KÜLTÜR VE İŞ DEĞERLERİ

3.1. İLETİŞİM

İletişim, bir aklın diğer aklı etkilediği bir süreçtir; kişiler iletişim aracılığıyla algılarını paylaşarak hareketlerini ve davranışlarını koordine etmektedir (Ogwu v.d., 2020:3). İletişimde ses ve görüntü etkili görülürken; ABD’de iletişim üzerine çalışan bilim insanlarının gerçekleştirdiği bir deneyde, insanların kelimeler, sesler ve görüntülerden bilgiyi nasıl edindiği araştırılarak metinlerin yüzde 20, seslerin yüzde 30, görüntülerin ise yüzde 40 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir (Liu, 2021:1-4). COVID-19 pandemisi iletişim ve sosyalleşmeyi dijital dünyaya taşımıştır (Lesiuk v.d., 2020).

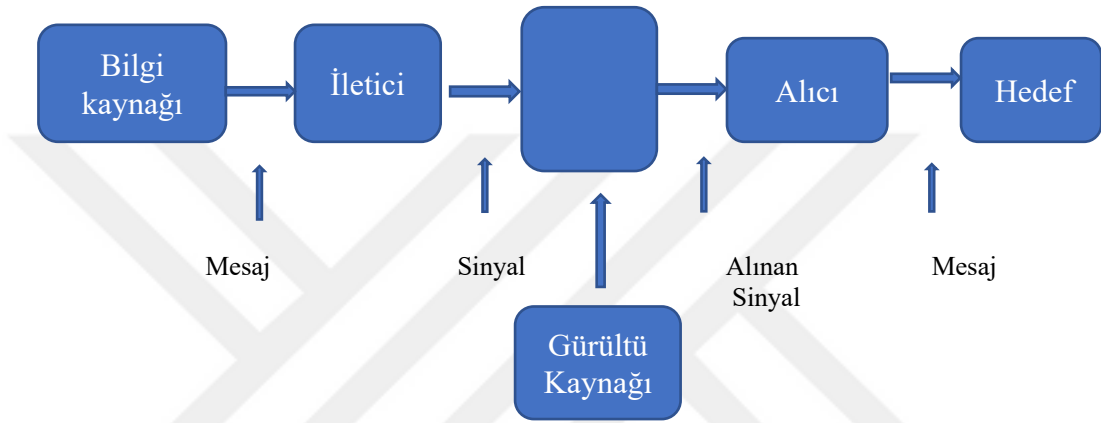
Latince ‘*de communis*’ (bölüşmek) kelimesinden gelen ‘*communa*’, ‘*communicare*’ gibi sözcüklerle ortaklığı, toplumsallaşmayı, birlikteliği, iştiraki ifade eden iletişim, (Oskay, 2014:393); en basit şekilde ‘bilgi aktarımı’ olarak tanımlanmaktadır (Murat, t.y.:152).

Oskay’a göre; bireyler arasında ve bireyler vasıtasıyla toplumsal düzeyde bir süreç olarak tanımlanan iletişim, “*Anlam yüklü simgeler gönderimi, alımı, işlenmesi, yeniden gönderimi, yeniden alımı ve yeniden işlenmesi sürecini ifade etmektedir*” (Oskay, 2014:393).

3.1.1. İletişimin Temel İşlevi

İletişim literatürüne göre iletişimin temel işlevi; bilgi verme, yönetme, düzenleme, sosyalleşme ve ikna etmedir (Baker, 2002:10).

Bell Laboratuvarı'nda mühendis olarak çalışan Claude E. Shannon, iletişimi mekanik bir sistem olarak tanımlarken, bilgi teknolojisinde temel soru “*Bilgi kaynağı mesajı minimum hata ve bozulma ile hedefe nasıl gönderir?*” olarak görülmektedir. Mekanik yaklaşımdan kişilerarası iletişime bakıldığında da soru aynı kalmaktadır (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: İletişim Sistemi

Kaynak: Shannon C.E., Weaver, W.: 1949 **The Mathematical Theory of Communication**, Urbana, IL: University of Illinois Press

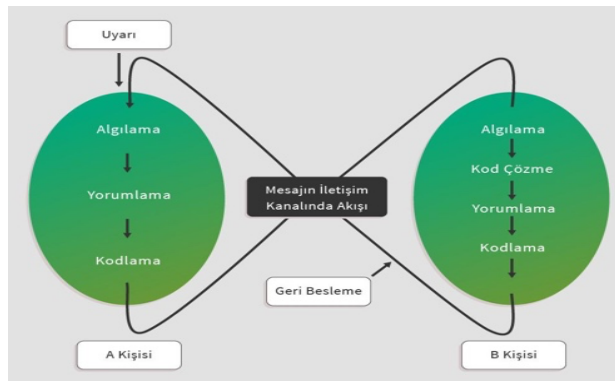
Temel iletişim sürecinde çevre koşulları ve zamana göre, alıcı ve göndericinin filtre olarak görev yapan algısı devreye girmektedir. İnsanlar; psikolojik, sosyal ve kültürel olarak anlamı yaratmaktadır (Heide v.d., 2011). Modern toplumlarda, iletişim teknolojisinin birer parçası olan gazete, dergi, telefon, cep telefonu, bilgisayar, tablet, televizyon ve radyo günlük hayatın içinde sıklıkla kullanılmaktadır (Cüceloğlu, 2021:547).

Mesajlar hızlı ve yavaş olarak ikiye ayrılmaktadır. Televizyon reklamları ve çizgi film hızlı mesaj örneği; şiir, kitap, sanat, kültür, derin ilişkiler yavaş mesaj örneği olarak sıralanmaktadır. Farklı kültürlerde de mesajın hızı değişmektedir; ABD'ye göre Avrupa, yavaş mesaj hızı örneğidir. Mesaj hızı, bağlamı, zamanlaması, bilgi akışı, ülke ve şirket karakterine göre de şekillenmektedir. Şirketlerde yönetim belirleyici olurken kültürel bağlamda bütün davranışlar, etkinlikler ve kullanılan materyallerin anlamı vardır. Bazı şirketler, çalışanları ve müşterilerine net ve güçlü mesajlar vermeyi tercih etmektedir (Hall ve Hall, 1990:5-29).

3.1.2. Kişilerarası İletişimde Mesaj Alışverişi

Mesaj bir kaynaktan alıcıya davranışını etkileme amacıyla iletilirse iletişim gerçekleşmektedir. Bir grup, kişi veya örgütten, bir diğerine bilgi iletme süreci olarak tanımlanan iletişimin etkili olabilmesi için gönderen tarafından iletilmek istenen mesajdaki anlamın alıcı tarafından doğru anlaşılması gerekir. Doğru anlamının yanı sıra her iki taraf için de iyi bir ortamda gerçekleşen iletişim, başarılı ve zevklidir. Bu kapsamda; alıcı mesajı alıp, davranışını değiştirirse etkili iletişim gerçekleşmiş olur. İşyerindeki iletişim ise sadece bilgi iletme, diğerlerinin davranışlarını değiştirmek amacıyla değil, iyi ilişkiler geliştirmek, kişilerarası iletişimi güçlendirmek için gerçekleşmektedir. Kişilerarası ilişkileri düzelten, etkili ve iyi iletişimle, iş arkadaşları birbirlerini olumlu yönde etkilemektedir (Mahdani Ibrahim v.d., 2022:56).

İletişim, sosyal ilişkilerde önemli bir yere sahiptir. İletişim kötü giderse ilişki kötüleşirken; iletişimin iyi gitmesi, ilişkiyi olumlu etkilemektedir. Karşılıklı yarar sağlayan iletişim; mesajı, kelimeler, semboller ve sayılarla farklı şekillerde iletme sürecidir (Lisongwei, 2023:87). Kişilerarası iletişimde değer yargıları, tutumlar, ihtiyaçlar ve beklentilerin etkisi ile algılar, duygular ve bilişsel süreçler mesaj alışverişine yön vermektedir (Koçel, 2020:551-552). Şekil 3.2’deki gibi uyarı; kişilerarasında algılama, yorumlama ve kodlama ile mesaja dönüşmektedir (Donnelly v.d., 1990:423).



Şekil 3.2: Mesajın İletişim Kanalında Akışı

Kaynak: Donnelly, J.H. Jr, Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: 1990 **Fundamentals of Management**, 7th Ed., Irwin, Boston. Arıkboğa, F. Ş.: t.y. “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İktisat Lisans Programı, Ortak Ders Materyali**, içinde, s.1-228.

İletişim kanallarının çoğu ya evrenselidir ya da yaşamda çok erken evrede öğrenilmektedir; duyguları göstermek için kullanılan mimikler, sözler, jestler ve beden duruşuna ait kodlar iletişimin birer parçasıdır (Bock, 2001:291-301). Yüz yüze iletişimde verilmek istenen mesajın yüzde 93'ünün sözsüz iletişimle gerçekleşmesi, kişilerarası iletişimin yüzde 65'inin de sözsüz olması el sıkışma, duruş, jest, mimik, göz ve baş hareketlerinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Börü, 2007:447).

Psikolojinin yanı sıra antropoloji ve sosyoloji gibi farklı bilim dallarından temel bulan ve eğitim, hukuk, yönetim alanlarında çalışılan sözsüz iletişim; yüz ve vücut hareketleri, ses tonu gibi söz dışındaki her şeyi ifade ederken, sosyal hayatın ortak değeri olarak tanımlanmaktadır. Bilgisayar uzmanları da avatarları ve robotları programlamak için sözsüz iletişim üzerine çalışmaktadır (Hall v.d., 2019).

3.1.3. İletişim Tarihine Bakış

İletişim disiplini, insanların bağlam, kültür, kanal ve medyaya göre anlam yaratmak için sözlü ve sözsüz mesajları nasıl kullandığına bakmaktadır. Disiplin olarak, iletişimin tek bir tanımı yoktur; bazı felsefi perspektifler, mesajın içerik ve amacına yönelirken, bazıları iletişimin değerlendirmesi ve gelişimine odaklanmaktadır. İletişim disiplini oldukça geniş ve çeşitlidir; 1917 yılında konuşma dersi ve ikna çalışması ile başlamıştır. 1920 ve 1940 yılları arasında iletişim disiplinindeki araştırmalar, Sigmund Freud ve John Dewey'in teorilerinden etkilenmiştir. 1940 yılında iletişimciler, psikoloji üzerinde durarak gruplar ve takım çalışması gibi farklı konulara odaklanmışlardır. Örgütsel iletişim; 1940 yılında ABD'de iş ortamında kişileri etkili ve verimli organize etme kaygısı taşıırken, 1950'ler ve 1970'lere kadar araştırmalar, örgüt hayatı ve üretime odaklanmıştır. 1980'lerde iş odaklı yaklaşım, iletişimin örgütlenmede yapıcı rolü üzerinde durmuştur. Üst-alt ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt kültürü, örgütler arası iletişim, iletişim ağları konularında araştırmalar yapılmıştır. 1990'larda ise iletişimin örgüt üyeleri üzerinde baskı kurması ve otonomi sağlaması ile örgütlerdeki iletişim değişimi araştırılmıştır. Örgütler iletişim olmadan yaşayamamaktadır (Keyton, 2017:502-507).

Keyton (2011) tarafından yapılan çalışmada, örgütün finansal sistemi gibi iletişim içermeyen yapıları da iletişime ihtiyaç duymaktadır. İletişim, organizasyon süreci ve örgütün yaşam süresince kalıcıdır. Örgütün kuruluşunda, işe alım, ürün ve servislerinin yaratımı ile geliştirilmesinde örgüt üyeleri hem birbirleriyle hem de müşteriler, tedarikçiler gibi paydaşlarla iletişim kurmaktadır. Pek çok farklı alıcı ve gönderici arasında gerçekleşen örgütsel iletişim, kişiler, gruplar ve takımlar arasındaki iletişim faaliyetleriyle örgütün tamamını kapsamaktadır. İletişim sosyalleşme, müzakere etme, yapılanma ve kontrol gibi süreçlerin yönetimini sağlamaktadır. Bu kapsamda iletişim; planlı, plansız, sözlü, sözsüz, yazılı, görsel, yüz yüze ya da aracılı olabilirken, mesaj ve anlam kompleks bir ilişki ağı içinde yaratılır, iletilir ve alınır. Örgüt kültüründe iletişim perspektifi anlam merkezlidir ve örgüt üyeleri tarafından her seviyede üretilmektedir. Örgütsel iletişim araştırmacıları da anlamın nasıl yaratıldığına ve müzakere edildiğine odaklanmaktadır (Keyton, 2017:502-507)

3.1.3.1. İletişim Teorisinin Yönetim Düşüncesine Girişi

1945 yıllarında başlayan grup odaklı çalışmalarda liderlik ve iletişim ağı türleri incelenirken, iletişim teorisi yönetim düşüncesine girmiş; liderlik ve motivasyon gibi konularla birlikte örgütsel davranış alanının temellerini atmıştır. 1950’li yıllara kadar mikro düzeyde, 1950’den sonra ise makro düzeyde gelişen İnsan İlişkileri Hareketi; iş yaşamında iletişime yönelik araştırmalar ile örgüt teorileri ve davranışın birlikte çalışılmasında dönüşümü sergilemektedir (Berber, 2013:374).

Klasik yaklaşımda iletişim, verimlilik için aşağı yönlü, görevin nasıl yapılacağı konusunda otorite, eşgüdüm ve denetim sağlama şeklindedir (Murat, t.y:161). Bu yaklaşımla ilgili Rogers ve Agarwala-Rogers (1976) tarafından yapılan çalışmada, Taylor’a göre iletişim, resmi ve hiyerarşik iken Weber’e göre düzen ve tekdüzelikle şekillenmektedir. İnsanın önem kazandığı davranışçı kuramlarda, bilginin alttan üste doğru çoğaldığı belirtilirken, dış faaliyetlere odaklanan sistem yaklaşımı ise iletişimi bir bütün olarak değerlendirmektedir (Anderson v.d., 2009:222).

1990 yılında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve çevredeki değişim, yapı, süreç ve ilişkilere etki etmekte, bu süreçte hızlı uyum sağlayan organik örgüt yapıları benimsenmektedir. İç ve dış iletişim çeşitlenirken ve örgütlerin başarısı, bilgi yaratma ve kullanma başarısına bağlanırken insan kaynağının önemi de dikkat çekilmektedir (Paşaoğlu v.d., 2013:181-182)

3.1.4. İletişimin Dijitalleşmesi

1703 yılında Alman matematikçi Leibniz tarafından ikili sayı sisteminin geliştirilmesi ile analog bilginin 0 ve 1 rakamları ile ifade edilmesi, 1940 yılında bilgisayarın icadı ve 10 yıl sonra ilk kişisel bilgisayarın tanıtımı, 1965 yılında ilk internet bağlantısının kurulmasının ardından 1989 yılında (www) '*world wired web*'in kullanıma sunulması süreçlerini aşan dijitalleşme (Aktaş, 2019:166), 1990'ların sonunda bilgisayar tabanlı ağlar içeren elektronik posta gibi basit teknolojilerle tanışılmasıyla, özel ve profesyonel hayattaki ilişkilerde küresel bağlamda temel değişikliklere neden olmuştur. Telgrafla başlayan uzak mesafe elektronik iletişimde 1927 yılında Bell'in telefonu icadından sonra 1970 ve 1980'lerdeki kurumsal ihtiyaçlar sonucu telekonferanslar ortaya çıkmıştır. Teknolojinin 1990'larda gelişmesi ve ucuzlamasıyla sözel ve görsel iletişimi mümkün kılan bilgisayarlar aracılığıyla konferanslar düzenlenmesi dönemine geçilmiştir (Neto v.d., 2021:6-7).

Bugün ilerleyen teknoloji ile görüntülü telefon görüşmeleri ve video konferanslar, çeşitli platformlar ve kişisel aygıtlar üzerinden zengin bir iletişim deneyimi sunmaktadır. Bulut bilişim gibi gelişmeler ise örgüt altyapılarının video konferans sistemine daha çabuk adaptasyonunu sağlayarak yüksek yatırım maliyetlerini önlemektedir (Massner, 2021:46).

3.1.4.1. Teknolojik Gelişimde Endüstriyel Devrimler ve Toplum 5.0

Teknolojik gelişimde (Tablo 3.1) 1760 yılında başlayan endüstriyel devrimlere bakıldığında Endüstri 1.0 makineleşme, Endüstri 2.0 elektrik enerjisi, Endüstri 3.0

dijitalleşme ile öne çıkarken; Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi) insan, nesne ya da sistemler arasında gerçek zamanlı veri değişimi, iletişim ve tedarik zincirindeki dijitalleşmeyi anlatmaktadır. Nesnelerin interneti IoT, büyük veri analitiği, yapay zekâ, 4G ve 5G uygulamaları dijital teknolojilerdeki yenilikler olarak sıralanmaktadır (Hecklau v.d., 2016:2-3). 1970’lerde yaşanan petrol krizi sonrasında 1980’ler ve günümüze kadar olan dönem bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır (Murat, t.y:154).

Tablo 3.1: Teknolojik Gelişim

	İlk Çağlar	1760	1890	1970	2011
İletişim	İnsan-insan	İnsan-insan	İnsan-insan	İnsan-makine	İnsan-makine
Toplum	Avcı ve tarım	Endüstriyel	Endüstriyel	Bilgi	Akıllı
Teknoloji	-	Buhar Enerjisi	Elektrik Enerjisi	BT destekli üretim	Siber fiziksel sistemler
Sanayi	Tarım	1.Endüstri Devrimi	2.Endüstri Devrimi	3.Endüstri Devrimi	4.Endüstri Devrimi
Ticaret	Basit	Ulusal	Uluslararası	E-ticaret	İleri dijital ticaret
Ekonomi	Emtia satışı	Emtia satışı	Emtia satışı	Bilgi	Dijital
Refah	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı: 2018 “On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023: Dijital Ekonomide Meslekler ve Yetkinlikler”, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara, s.1-70, (Çevrimiçi)
https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/DijitalEkonomideMeslekler_ve_YetkinliklerCalismaGrubuRaporu.pdf,
01.02.2020

Modern dünya toplumundaki değişimle, fiziksel alan ile siber alanı iç içe geçiren teknoloji ve yenilik, Toplum 5.0 ‘Süper Akıllı Toplum’ olarak tanımlanmaktadır (Neto v.d., 2021:7).

Bu süreçte 2006-2022 yılları arasında iş hayatında yaşanan değişime bakıldığında (Şekil 3.3) 2006 yılında Twitter’ın hayata geçmesi, 2019 yılında Çin’deki doktorların Gana’daki bir hastayı ameliyat etmesi, 2022’de robotların servis yaptığı otellerin açılması örnek olarak verilmektedir (PwC, 2022).



Şekil 3.3: İşin Geleceği: 2022’ye Yolculuk

Kaynak: PwC: 2022 “The future of Work: A journey to 2022”, PwC, pp.1-32 (Çevrimiçi)
<https://www.pwc.com/ce/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf> 18.11.2022

3.1.4.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileriyle Örgütsel Yapıda Değişim

İletişim, rekabette başarı ve performans artırıcı etkiye sahipken örgütün performansı, çalışanların gerekli bilgiyi aktarabilmesine bağlıdır. Modern örgütlerde belgeleme, rutinler, faaliyetleri düzenleyen kurallar, işleyiş için önemli görülmektedir. İntranet; tüm gerekli yazılı belgelerin paylaşımına ve şirketteki herkesin belgeleri kullanımına olanak tanırken, teknolojik gelişmeler etkili iletişim için yeni olasılıklar sunmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojileri, yetkili kişilere yer ve zamandan bağımsız olarak şirketle ilgili bilgilere erişim imkânı sağlamaktadır. Sharepoint vb. intranet yazılımları çalışanların önemli belgelere erişmesine ve bilginin şirket içinde şeffaf paylaşımına olanak tanımaktadır. Yönetim kademesinin, çalışanların bilgiyi doğruyu anladığından emin olması gerekmektedir (Dirani v.d., 2020:385). Bilgi teknolojileri ve elektronik iletişim, İK yönetim stratejilerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, iletişim sırasında karşıdan gelen sinyaller kısıtlandığı için zamanında hamle yapamamaktadır (Lisongwei, 2023:85).

Çapraz yetkinlikleri gerektiren dijital dönemde; iş süreçlerinde karar kalitesi, esneklik, dinamiklik, yüksek belirsizlik toleransı, herhangi bir yerde çalışabilme, sürekli öğrenme öne çıkarken dijital dönüşümle ilgili yetkinlikler arasında bilgi işlemsel düşünme, bilişsel esneklik, kritik düşünme, muhakeme, yaratıcı düşünme ve müzakere yer almaktadır (Beyhan Acar, 2020: 66-74).

Dijital dönüşümde birey düzeyinde teknoloji adaptasyonu, beceri ve eğitime sahip olma, işyeri dayanıklılığı ve uyum önemli görülürken grup düzeyinde takım iletişimi, iş birliği, takım uyumu ve dayanıklılığı, takımla özdeşleşme, örgüt düzeyinde ise liderlik, İK uygulamaları, örgüt kültürü ve iklimi önemli görülmektedir (Trenerry v.d., 2021:19).

Dijital liderlerin değişen işgücü ve yüksek standartta iş diyalogu için sık, tutarlı ve net iletişim kurması gerekirken, etkili bir ödüllendirme sistemi ile takım çalışmasını güçlendirecek moral ve motivasyon yollarının bulunması gerekmektedir. Çalışan seçiminde ise uyumlu, sakin, strese dayanıklı kişilerin tercihi önerilmektedir (Samsoundar, 2021:61).

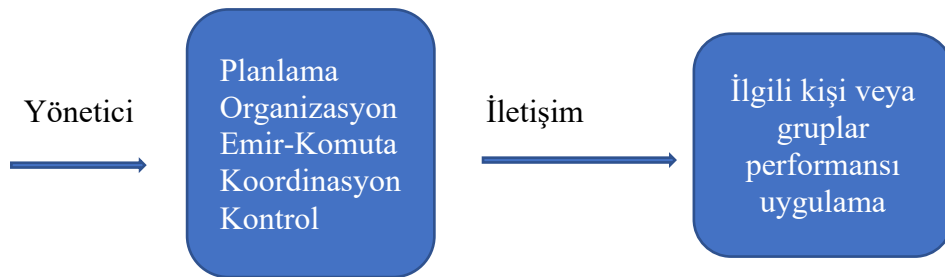
3.1.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, paylaşılan hedefler doğrultusunda örgüt içi ve çevresindeki kişiler arasında mesaj alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Bu mesajlar, yüz yüze iletişimle, yazılı veya farklı bir kanalla olabilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütün misyon ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Örgütün başarılı olabilmesi için örgüt şemasında en üstten en alta tüm çalışanların iletişiminin iyi olması önemlidir. Örgütün etkili ve verimli çalışması için gerek şart olan etkili iletişim, bilgi alışverişindeki niyet ve duygunun anlaşıldığı, mesajın vücut dili ve sözsüz iletişimle aynı doğrultuda, net olarak verildiğı, anlamın doğru algılandığı iletişimdir (Hendrith, 2018:5).

Örgütsel iletişim, örgüt hedeflerine ulaşmada araçken Simon (1957) tarafından yapılan çalışmaya göre, iletişim olmadan hiçbir örgüt olamaz. Örgütler, hedeflerine ulaşmak için iletişim kuran kişilerden oluşmaktadır. Katz ve Kahn (1966) tarafından yapılan çalışmaya göre; örgütler, belirsizlikle mücadele etmeyi, verimli çalışmayı ve iyi performansı hedefleyen, iletişime dayalı sosyal sistemlerdir. Örgütsel iletişime ilgi örgütsel davranışla başlarken, örgüt kültürü ve performans arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. İletişim süreci ise katalizördür. Örgüt kültürü, açık iletişimle örgüt stratejisinin yerleşmesini sağlamaktadır. Cheney vd. (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre; örgüt, iletişimdir ve iletişim ağı ile kurulan ilişkiler, örgütü tanımlamaktadır. İletişim, örgüt hedeflerine ulaşmak için semboller, mesajlar, ağlar ve ilişkilerden yararlanır. Kreps (1986) tarafından yapılan çalışmaya göre; sosyal olarak aktif olmayı sağlayan örgütsel iletişim, kişi ve grup hedeflerine ulaşmak için gayret ve faaliyetleri koordine ederek geliştiren etkileşim modellerine dayalıdır (Şomăcescu v.d., 2016:92). Örgütsel iletişim de iletişimin diğeri formları gibi, mesaj oluşturma ve

iletmeyi içermektedir. Örgüt doğasına göre eylemlerle faaliyetleri meydana getirerek şekillendiren örgütsel iletişim, ilişki kurma ve bilgi paylaşımında kültüre dayalı bir süreçtir (Brown ve Starkey, 1994:808).

Miller (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre; sosyal topluluk, bireysel ve örgütsel hedefler, koordine edilmiş faaliyet, örgütsel yapı ve diğer örgütlerle etkileşim, örgütsel iletişimin beş gereğidir. Örgütsel iletişim için önkoşullar ise örgütsel yapının varlığı, normlara dayanan iletişim, tüm seviyelerde hedeflerin olması, örgüt içi ve dışıyla etkileşimdir. Burduş ve Căprărescu (1999) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel iletişim bir süreçtir; kişisel hedefler ve örgüt üyelerinin ortak hedeflerini gerçekleştirmek için mesaj iletimidir. İletişim kesildiğinde yönetim görevini icra edememektedir. İletişim, örgütün varlığı ve başarısı için, hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların motivasyonu, kaynak ve süreçlerin koordinasyonu, dış paydaşlarla ilişkiler için gereklidir (Şomăcescu v.d., 2016:92). Her işte iki farklı iletişim tipi bulunmaktadır. Dış iletişim, iş çevresindeki aktörler tarafından, iç iletişim çalışanlar tarafından yönetilmektedir. Etkili iletişim kurulması hem iyi iş performansı hem de insan ilişkileri için gereklidir (Spaho, 2013:103). İletişim; hiyerarşi kademeleri arasında akışı, karar süreçlerini, düzenlenen faaliyetleri ve örgüt moralini etkilemektedir (Yahaya v.d., 2018:4). Yöneticiler; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken iletişimle ilgili kişi ve grupların performansı sayesinde uygulamaları (Şekil 3.4) takip edebilmektedir (Koçel, 2020:541)



Şekil 3.4: Yönetim Fonksiyonlarında İletişim

Kaynak: Koçel, T.: 2020 *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.

Örgütler; amaçları, rutinleri, iş süreçleri ile ilgili rehberleri içeren belgelerle çalışırken, bu belgelerin çalışanlar tarafından anlaşılıp kullanıldığını takip etmek yükümlülüğündedir (Heide, 2002).

Örgütün çalışanları ile iletişimi, çalışanların moral, motivasyon ve performansına yansımaktadır (Rajhans, 2012:81).

İK müdürleri arasında yapılan araştırmada iletişimin çalışanlar arasında problemsiz sürdüğü takım çalışmalarına odaklanılırken, yüzde 85 oranında yüksek tatmin görülmektedir. İletişim, birbirinden uzak noktalara dağılmış çalışanlar ve coğrafi olarak birbirinden uzak olan ancak benzer işleri yapan takımların bilgi, deneyim ve en iyi uygulamaları paylaşımları için önemlidir (Frank, 1984:41).

3.1.5.1. Örgütsel İletişim Türleri

Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak ikiye ayrılan örgütsel iletişim, yapı içinde biçimsel/resmi ve biçimsel olmayan/gayri resmi şeklinde ikiye ayrılarak birbirini tamamlamaktadır. Yüzyıl önce küçük örgütlerde resmi olmayan iletişim yaygınken örgütler büyüdükçe aşağı yönlü resmi iletişim yöneticiler tarafından tercih edilmektedir (Baker, 2002:6).

3.1.5.1.1. Resmi İletişim Türleri ve Çok Yönlü İletişim

Resmi iletişim ile verimlilik ve tatmin artarken çatışmalar azalmakta, koordinasyon ve güçlendirme sayesinde maliyetler düşmektedir. Resmi iletişim kanalları; emir-komuta zinciri, prosedürler, raporlama, koordinasyon toplantıları, şirket içi yazışma sistemi, kurum yayınları, ilan panoları, performans değerlendirme toplantıları ile öneri ve şikâyet kutuları şeklinde sıralanabilmektedir (Arıkboğa, t.y.:194).

Organizasyon şemasıyla gösterilen resmi iletişim ağı, mesaj iletimi ve akışı, örgütteki kişilerarası bağlara dikkat çekerek iletişim şeklini ve yönünü belirlemektedir. Greenbaum (1974) tarafından yapılan çalışmada, resmi iletişim ağının dört çeşidi; düzenleyici, yenilikçi, bilgi verici-öğretici ve bütünleştirici şeklinde sıralanmaktadır (Anderson v.d., 2009:223).

Çalışanların ihtiyaç ve taleplerini giderme, bilgi akışı ve talimatların iletilmesi için hangi kanalların nasıl ve ne kadar tercih edileceği iletişim planında yer almaktadır (Pembecioğlu, t.y.:80) Resmi iletişim türleri dikey, yatay, çapraz, çok yönlü (açık) iletişim şeklinde dörde ayrılmaktadır. Çok yönlü iletişimde bilgi ve mesaj, en üst ve en alt kademe arasında karşılıklı olarak serbestçe iletilmektedir (Murat, t.y.:158-159). Farklı departmanlardaki, farklı kademedekiler ya da eş düzeyler arasındaki iletişim olarak tanımlanan çapraz iletişimin sıklıkla tercih edilmesi, örgütü bütün olarak görebilmeyi ve eşgüdüm sağlamaktadır (Pembecioğlu, t.y.:89- 90). Yatay, dikey ve çapraz yönlerde görülen, ast-üst, birey-grup, grup-grup ve örgüt-grup arasında bilgilendirme, ikna etme, etkileme gibi biçimleri bulunan iletişim, bir örgütün ilişki içinde olduğu tüm paydaşları ile iletişimi olarak ifade edilmektedir (Karcıoğlu vd., 2009:65).

1982-2017 yılları arasında 35 çalışmanın incelendiği meta-analize göre; açık iletişim, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yararlı olurken büyük ve orta ölçekli yüksek teknoloji şirketlerinde iletişim sıklığı önemli görülmektedir. Açık iletişimin, performansı ve dayanıklılığı artırdığı belirtilmektedir (Bui v.d., 2019:621). Eğer resmi iletişimde şeffaflık kesinse resmi olmayan iletişim minimuma inmektedir (Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:196).

3.1.5.1.2. Resmi Olmayan İletişim

Çalışanların yaratıcı gücünü ortaya çıkaran resmi olmayan iletişim; moralin yükselmesi, stresin düşmesi, fikir, görüş, sorun ve beklentilerin tespitiyle örgüte ılımlı iklim kazandırmaktadır (Pembecioğlu, t.y.:105). Resmi olmayan iletişimde tek hatlı

zincir, dedikodu ve grup zinciri kanalları bulunmaktadır (Murat, t.y.:158-159). Resmi olmayan gruplar, sohbetler, hikâyeler, dış çevreyle kurulan sosyal ilişkiler, biçimsel olmayan iletişim örneklerindendir (Paşaoğlu v.d., 2013: 44). Resmi olmayan iletişim ve sosyalleşme, bağlantıların ve kültürün korunması için çok önemli görülmektedir. Bu nedenle çalışanları rahatlatan ve duygularını paylaşımlarını sağlayan iletişime, zaman ve ortam yaratılması önerilmektedir (Wint ve Gera, 2020).

COVID-19 gibi krizlerde hazırlık ve tepki verme süreçlerinde örgütsel iletişimin rolü daha da ön plana çıkmaktadır. Erken kriz yönetiminde planlama, takım oluşturma ve destekleyici iletişim sistemi kurmanın yanı sıra cevap sürecinde liderlik ve yatay iletişim desteklenerek birçok kanal ve iletişim aracı kullanılmaktadır. Resmi olmayan iletişim azalırken belirsizliği ve merakı azaltıcı rol üstlenen resmi iletişim, şeffaf ve yoğun şekilde sürmektedir (Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:195).

3.1.5.1.3. Tek Yönlü ve Çift Yönlü İletişim

Kağıtçıbaşı ise tek yönlü ve çift yönlü iletişimin etkin olduğu durumları (Tablo 3.2) özetlerken konu iyi bilinmeyen karmaşık bir konuya ve karşıt görüş dinleyici tarafından bilinmiyorsa tek yönlü iletişimin tercih edildiğini vurgulamaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2018:200).

Tablo 3.2: Çift ve Tek Yönlü İletişimin Daha Etkin Olduğu Durumlar

ÇİFT YÖNLÜ	TEK YÖNLÜ
• Dinleyicilerin zekâ ya da eğitim düzeyleri yüksekse • Dinleyici baştan propaganda ile aynı fikirde değilse • Konu iyi bilinen basit bir konu ise • Karşıt görüş dinleyici tarafından bilinmiyorsa • Dinleyici daha sonra karşıt görüşün propagandasına maruz kalacaksa	• Dinleyicilerin zekâ ya da eğitim düzeyleri düşükse • Dinleyici baştan propaganda ile aynı fikirde ise • Konu iyi bilinmeyen karmaşık bir konu ise • Karşıt görüş dinleyici tarafından bilinmiyorsa • Dinleyici daha sonra karşıt görüşün propagandasına maruz kalmayacaksa

Kaynak: Kağıtçıbaşı, Ç, Cemalcılar, Z.: 2018 **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, 21. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi.

COVID-19 sürecinde de konunun iyi bilinmeyen ve karmaşık özellikte olması nedeniyle bazı çalışmalarda tek yönlü iletişim istendiği vurgulanmaktadır. Idrizi ve Barros çalışmasında; GLOBE çalışmasına atıf yapılarak hiyerarşi kademeleri yükseldikçe ilişkilere mesafe koymak, çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimi etkilese de bazı çalışanların direkt talimatlar almayı sevdikleri ve işin nasıl yapılacağı ile ilgili direkt iletişim ve rehberlik istedikleri vurgulanmaktadır (Idrizi ve Barros, 2020:24-26).

3.1.5.2. Örgütsel İletişim Modelleri

İletişim ağlarını çoğunlukla 5 ile 25 arasında değişen kişi sayına sahip gruplar oluşturmaktadır (Anderson v.d., 2009:224). İletişim ve performans ilişkisini inceleyen meta-analiz çalışmasına göre; iletişim kalitesi performans üzerinde iletişim sıklığından daha güçlü bir role sahipken, bilgi paylaşımı ve ayrıntı verme öne çıkmaktadır. Birbirini tanıma ve yüz yüze iletişimin de takım performansını olumlu etkilediği belirtilmektedir (Marlow v.d., 2018:145).

COVID-19 sürecinde rapor, mektup, broşür, tutanak ve elektronik postanın sıklıkla kullanıldığı yazılı iletişimde, bazı yanlış anlaşılmalara olabildiği için yüz yüze iletişimin en iyi iletişim şekli olduğu belirtilmektedir (Idrizi ve Barros, 2020:66). Eski araştırmalar, yüz yüze takımların iletişim zenginliğine vurgu yaparken, pandemide koordinasyon sorunları ve çatışmalar görülmesi nedeni ile takım süreçlerinin resmileştirilmesi, takım amaçlarının netleştirilmesi, yapısal çözümlere gidilmesi tercih edilmektedir (Kniffin v.d., 2020:7).

ABD’li psiko sosyolog Bavelas (1950) tarafından yapılan çalışmada, kişilerarası iletişimde, gruplarda biçimsel kalıpların dışına çıkıldığı ve grup üyelerinin kendi iletişim modellerini geliştirme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Bavelas ve öğrencileri, beş kişi ve üstü gruplara yönelik çember, zincir, Y ve tekerlek olarak adlandırdıkları dört iletişim modeli belirlemişlerdir. Guetzkow ve Simon (1955) tarafından yapılan çalışmada, bu modellere, üyelerin birbiri ile kısıtlama olmadan iletişime geçebildiği tüm kanal iletişim modeli eklenmiştir. Tekerlek modelindeki

merkezi iletişimde ise başarılı performans ve etkin koordinasyon görülmektedir (Berber, 2013:376-378). Gruplarda iletişim şekilleri, Tablo 3.3'te görüldüğü şekilde özetlenmektedir; serbest iletişim modelinde haberleşme kanal sayısı çok yüksekken grup tatmini yükselmektedir, merkezi iletişim modeli ve Y iletişim modellerinde ise kişisel tatmin yüksek çıkmaktadır (Koçal, 2020: 558).

Tablo 3.3: Gruplarda İletişim İlişkileri

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Merkezi İletişim Modeli	Y İletişim Modeli	Zincir İletişim Modeli	Dairesel İletişim Modeli	Serbest İletişim Modeli
1.Merkezileşme Derecesi	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
2.Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok az	Az	Orta	Orta	Çok yüksek
3.Liderlik Tatmini	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
4.Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5.Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
6.Hız	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7.Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçal, T.: 2020 *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.

3.1.5.3. İş Yaşamında İletişiminin Dijitale Geçmesi

İletişim teknolojilerindeki değişim, iletişim teori ve araştırmalarını etkilemektedir. Örgütsel iletişim literatürü, farklı örgütsel iletişim şekillerine sahip yapılar, örgüt tipleri ve kültürlerinden etkilenmektedir. İletişim teknolojileri, geleneksel örgütsel grupların birlikte daha verimli çalışmasını sağlarken farklı noktalardaki çalışanların takım olarak çalışmasına olanak tanımaktadır. Farklı organizasyon ve disiplinlerden kişiler arasında iletişim kurulması ve sağlıklı yönetimi, uzun süreli karar verme ve problem çözmede takımların verimli çalışmasını sağlamaktadır (Baker, 2002:12).

Başarı için ilgili metot ve becerilerin geliştirilmesi, kişilerarası, örgüt içi ve örgütler arası iletişim teknolojilerinin tanımlanması, uygulanması ve geliştirilmesi gereklidir. Günlük hayatın içinde önemli bir role sahip olan teknoloji, iletişim pratiklerini değiştirmektedir (Suadamara v.d., 2010:186).

İletişim, bilgi ilişkili aksiyonlar ve bire bir ya da çoklu iletişim şeklinde olabilmektedir. Bir çalışan fazla efor sarf etmeden pek çok kişi ile aynı anda iletişim kurabilmektedir. Bir çalışma gününün yaklaşık yüzde 23'ü iletişimle ilgili toplantılara katılma, yüzde 7'si ise mailleşme ve mesajlaşma ile geçmektedir. Dijital iletişim ortamı hem kullanılan araçları hem de iletişimin şeklini anlatmaktadır. İletişim araçları, kısa mesaj, elektronik posta, sosyal medya olabilirken iletişim; yerel ve senkronize, yerel ve asenkron ya da farklı bir yerde ve asenkron şekilde olabilmektedir. İletişim şekli ve seçilen araçların çalışan otonomisine farklı etkileri bulunmaktadır (Bordi v.d., 2018:30-35)

Mektuptan elektronik postaya, yüz yüze toplantıdan telekonferansa geçiş yaşanırken yeni iş trendleri aynı gün içinde internet aracılığıyla New York'taki iş arkadaşlarıyla öğlen yemekli toplantı, akşam Frankfurt'taki şirket çalışanları ile konferans görüşmesine olanak tanımaktadır. İletişim hızlı ve limitsiz bir şekle dönüşürken, hız ve erişim kolaylığıyla maliyetlerde tasarruf sağlanmaktadır (Suadamara v.d., 2010:186).

Pandemi öncesine bakıldığında yüz yüze iletişim yerine teknoloji bazlı iletişim kurulması, takım arkadaşları arasında güven oluşumunu etkileyerek bilgi paylaşımı isteğini azaltabilmektedir (Zhang, 2011:40-41).

COVID-19 öncesine dönülemeyeceği için örgütler, yapılarını, davranış şekillerini ve iletişim metotlarını değiştirmek zorundadır. Evden çalışmadaki artışla gün geçtikçe daha çok kişi, internet üzerinden toplantı ve video konferanslarla iletişimini sürdürmektedir (Lund v.d., 2021a:49).

Uzaktan çalışma ihtiyacının doğması ile 50 yıllık geçmişe sahip video konferans platformları, coğrafi olarak uzak konumda bulunan çalışanlarla iletişim kurmayı sağladığı için hızla popülerleşmiştir (Massner, 2021:45-46). Örgüt yaşamının ve iş ilişkilerinin dijital dönüşümü; bulut bilişim, internet hızında artış gibi teknolojideki gelişmelerle ilişki içindedir (Garro-Abarca v.d., 2021:5).

3.1.5.4. Kriz Dönemlerinde İletişim

COVID-19 pandemisi, tarihteki hiçbir krize benzemezken belirsizliğiyle iş anlayışını değiştirmektedir. Bugüne kadar 2008 ekonomik krizi, Çernobil faciası, 11 Eylül olayları gibi bölgesel veya ulusal etkileri olan çeşitli tehditler ve felaketler yaşansa da COVID-19, küresel çapta daha yaygın ve etkili görülerek, benzersizliğiyle karar vericileri ilk günden beri zorlamaktadır (Deloitte, 2020a).

Kriz zamanlarında açık, samimi, net ve zamanında iletişime vurgu yapılarak çalışanlarla kurulan iletişim ve elde edilen geribildirimlere bağlı olarak örgütlerin bazı kural ve prosedürleri değiştirmesi gerekli görülmektedir. Başarının anahtarı ise hem yöneticiler hem de çalışanlar için uyum ve esnekliktir (Eriksson ve Petrosian, 2020:60).

Ekonomik olmayan sosyal destekler olan bilgi verme, statü sağlama ve sevgi gösterme yaşanan iç iletişim krizlerinde çalışanların şirkete desteğini yükseltmektedir (Foa ve Foa, 1980:77-94).

Kriz dönemlerinde bilgilendirici ve yakın iletişim, çalışanların şirkete verdiği desteği artırmaktadır. Pandemide bilgilendirici iletişim, yönetici kararlarının kabulünü etkilerken yakın iletişim ve takdir görme işe bağlılığı artırmaktadır (Einwiller v.d., 2021:15).

İletişim güven sağlarken güven de iletişimde tercih edilen davranışlar, hızlı cevap süreleri, açık iletişim tercihi ve geri bildirimlerle oluşmaktadır (Garro-Abarca v.d., 2021:6). İletişimin net olması gerektiği, çatışmaların yüzde 80 oranında belirsiz amaçlar nedeniyle çıktığı ve bu konuda rol belirsizliğinin de yüzde 16 paya sahip olduğu saptanmaktadır (Madan, 2020:31).

Liderle iletişimin geliştirilmesi morali düzeltirken normalleşmeyi sağlamaktadır, kriz zamanlarında bütün paydaşların iş birliği yapmaları ise örgüt amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Bent-Cunningham ve Mauzard, 2021:166).

Çalışanların ihtiyaçlarına ve koşullarına duyarlı davranmak, empati kurarak pozitif yönlü ve destekleyici iletişim kurmak, çalışanın anlaşıldığını ve takdir gördüğünü hissetmesini sağlamaktadır. Kriz süreçlerinde şirketler, iletişimin yukarı, aşağı, çapraz ve yatay şekilde çok yönlü olmasına gerek duymaktadır (Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:195).

COVID-19 ile yardımda bulunma ve toplum yanlısı davranış artmaktadır. Daha önceki araştırmalarda kriz zamanlarında erkek liderlerin tercih edildiği vurgulanırken pandemi sürecinde kadınlara özgü özellik ve değerlerin, kriz yönetiminde toplumu yönlendirecek manevi kararlar vermede daha etkili olduğu görülmektedir (Kniffin v.d., 2020:8).

3.1.5.5. COVID- 19 Sürecinde Örgütsel İletişim

Arkeolojik bulgulara göre, el sıkışmak; Here ve Athena'ya, Antik Yunan'da milattan önce 5. yüzyıla dayansa da küresel çapta selamlaşma ve tebrik sembolü olarak kabul edilmektedir. Pandemiyle birlikte ise yumruk ve ayaklar kullanılarak selamlaşmalar görülmektedir (Duretić v.d., 2020:28). COVID-19 sürecinde kişilerarası ilişkiler ve empati kurma Fransa, ABD, Çin ve Hindistan başta olmak üzere Almanya, İspanya, Japonya ve İngiltere'de yükselmiştir. Benzer şekilde Çin ve Hindistan dışındaki ülkelerde ileri iletişim ve müzakere teknikleri de ilerlemiştir (Lund v.d., 2021a:94).

Neto vd. (2021) tarafından yürütülen çalışmaya katılan 368 kişi, yüzde 63,52 oranında iletişimi daha etkili yapacak kural ve prosedürler gerektiğini belirtmektedir (Neto v.d., 2021:7). Dijital araçlar, küresel iletişimde ve uzaktan çalışmanın gelişmesinde etkili görülürken günlük yaşamda kişilerarası ilişkiler; empati kurma, görüş alışverişi ve çatışma yönetiminde ön plana çıkmaktadır (Jung ve Silva, 2021:9).

Çalışanlar arasında kurulan iş dışı iletişimin zayıflaması, çalışanlar arası iletişimi, güveni ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Uzaktan çalışma, çalışanları

fiziksel ve psikolojik yönden yalnızlaştırarak sosyalleşmeyi sınırlamaktadır. COVID-19 pandemisinde uzaktan çalışma nedeniyle iletişimin çoğunlukla işle ilgili konularla sınırlı kalması, çalışma arkadaşları arasındaki güven ve iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2021:59).

Bulgulara göre; insanlarla bir arada çalışırken bir günde internet üzerinden çalışmaya geçmek, adapte olmada zorluk, iş yoğunluğu, stres, kişisel ve sosyal kaynakların kaybına neden olmuştur (Adisa v.d., 2021:241). Zor zamanlarda uzaktan iletişimin etkili olabilmesinin güven ve uyum sağlanması, teknolojik yükün azaltılması, kişilerarası ilişkiler ve takım performansının yükselmesi ile gerçekleştirilebileceğine vurgu yapılırken uzaktan iletişime yeni geçildiğinde sözsüz iletişimin sınırlandırılması nedeniyle yanlış anlaşılmalara artabileceğine işaret edilmektedir (Bilotta v.d., 2021:5).

Örgütlerin hem kritik düşünme, karar verme ve proje yönetimi gibi becerileri tekrar şekillendirme zorunluluğu hem de yüz yüze iletişimden internete taşınan etkileşimi, değişen sosyal ve duygusal yapıyla uyumlandırma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen örgüt stratejileri, itibarı ve çalışan memnuniyetini güçlendirirken verimliliği ve çalışan moralini artırmaktadır (McKinsey, 2021).

İş kriterlerinin belirli olması ve işte otonomi tanınması gibi yapısal faktörler, kişilerarası güven ve destek gibi ilişkisel faktörler, ofis içinde yapılan değişiklikler gibi durumsal faktörler, örgütsel iletişim kalitesi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yüksek olması gibi iletişim dinamikleri, pandemide uzaktan çalışmaya uyumu kolaylaştırmaktadır. Yapısal ve durumsal faktörler önemli iken asıl rol; doğru bilgilendirme, zamanlama ile ilgili iletişim kalitesi ve sosyal izolasyonu azaltıp, kişilerarası güveni artıran iletişim teknolojilerinin kullanımındadır (Van Zoonen v.d., 2021:4).

COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmada iletişimin ne zaman, nasıl olacağı, nasıl bir iş birliği kurulacağı örneklenerek acil durumlarda telefon ve Skype ile görüşülmesi, acil olmayan durumlarda ise elektronik posta tercih edilmesi

önerilmektedir. Gün içinde ya da belirli zaman aralığında elektronik posta ve telefonlara cevap verilmesi, iş birliği içinde çalışmanın kolaylığı için paylaşılan dosyaların silinmemesi ya da değiştirilmemesi tavsiye edilmektedir.

İletişimin kuralları olması, planlı, sık ve net olması, takım faaliyetlerinin artırılması, herkesin fikir veya endişesini dile getirebilmesi, iş ve dinlenme sürelerinin birbirinden ayrılması ve iş saatlerinde iletişim kurulması önerilirken, konuya bağlı kalındığı için verimli geçen dijital toplantıların daha kısa sürdüğüne dikkat çekilmektedir. Bu toplantılarda, vücut dili ve mimikler tam olarak anlaşılmassa da katılımcıların sesleri duyulup, konuşup konuşmadıkları ve nasıl tepki verdikleri görülebilmektedir. Uzaktan çalışma sırasında; kahve molaları, takım yemekleri ve çalışanların evlerinde sanal tur atma gibi farklı etkinlikler de yapılmaktadır (Eriksson ve Petrosian, 2020:60).

Pandemi nedeniyle 2020'nin başında kapanmayı takip eden haftalarda çalışanların katıldıkları toplantı ve gönderdikleri elektronik posta sayısı artarken toplantı katılımcı sayıları ve elektronik posta alan kişi sayısı da artmıştır. Toplantı süreleri kısalmışken, günlük çalışma süreleri yaklaşık 50 dakika artmıştır. Kapanmanın dördüncü haftasına doğru ise çalışanların toplantıda geçirdiği süre kısalmışken elektronik posta gönderim sayıları pandemi öncesi seviyelere gerilemiştir. Brüksel, Oslo, Zürih gibi pek çok Avrupa ülkesinde kapanmanın dördüncü haftasından sonra toplantı süreleri kısalmışken, Chicago, New York ve Washington gibi ABD şehirlerinde aynı kalmış veya kısalmıştır. İş günü tüm şehirlerde uzarken, Roma ve New York gibi şehirlerde bu süre daha uzun olmuştur. Çalışanlar ise pek çok farklı gündemi koordine edebilmek için iş planlarını bu düzene uydurarak kısa süreli, daha çok katılımcısı olan ve sık yapılan toplantılara yönelmişlerdir. Herkes evde çalıştığında kısa toplantılar yapılması; yeni planların yapılmasına, tamamlanan işlerin paylaşılmasına, önceliklerin belirlenmesine ve sosyal destek sağlanmasına olanak tanımaktadır (DeFilippis v.d., 2020:7).

Büyük şirketlerde yöneticilerin işe ayırdıkları zamanın arttığı ve bu durumda, toplantıların önemli bir payı olduğu belirtilmektedir. Bu süreçte yaratıcılık ve kişisel dayanıklılık yükselirken elektronik posta ve online toplantı sayıları hızla artmaktadır.

Toplantılarda geçirilen zaman da artarken işin yapısında değişiklik görülmekte, koçluk ve resmi olmayan iletişime ayrılan süre azalmaktadır. Uzaktan iş birliği yöntemleri kişilere göre değişirken toplantı yerine kısa mesaj daha çok tercih edilmektedir (Teodorovicz v.d., 2021:25).

Sanal iletişime geçerken takım üyeleri gerekli ve gereksiz bilgi ayrımı yapmada zorlanabilmektedir. Bu nedenle, takımlar arasında performansı düşüren ve zihin yükünü artıran çok miktarda gereksiz bilgi paylaşımı olabilmektedir (Marlow v.d., 2017:577).

Şirketler internet üzerinden ya da farklı yöntemlerle iletişim kurarken başarının sırrı olan etkili iletişim için çalışanların yönetimin ne kastettiğini anlaması gerekmektedir. Teknolojinin yeterli seviyede kullanılamaması ve iletişimdeki yanlış anlaşılmalara, problem yaratmaktadır. Yönetim açısından temel olan, vizyon ve amaçların gerçekleşmesi için, anlamı çalışanlara aktarabilmektir (Heide v.d., 2011).

Yöneticiler, COVID-19 sürecinde uzaktan çalışırken daha net bir iletişim kurduklarını, yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara olanak tanımayan bir iletişim dili kullandıklarını belirtmektedir (Idrizi ve Barros, 2020:73).

Pandemide uzaktan çalışmanın popüler olması ve sonrasında da süreceği düşüncesiyle iş süreçlerinin optimizasyonu ile iletişimin geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır (Weijs-Perrée v.d., 2021:13). Bu kapsamda etkili ilişkiler, koordineli işlemler ve yansımalar; yapı, prosedür ve tahminlerin düzeltilmesinde istenen adımların atılmasını sağlayacaktır (Alonazi, 2021:7). İşbirlikçi kültür, kontrolcü kültüre göre kültürel değerleri rekabetçi avantaja çevirmektedir (Porcu v.d., 2020:435).

Phillips (2020) tarafından yapılan çalışmada, uzaktan çalışmada en büyük zorluklardan birinin örgüt kültürünü sürdürmek olduğu ve Froggatt (2001) tarafından yapılan çalışmada, kültürün yok olacağı ve paylaşılan değerlerin kalmayacağına vurgu yapılarak, ortak çalışma alanı dışında olmanın kültür ile bağlamın iletildiği ve paylaşıldığı kanallara dahil olma fırsatlarını önemli ölçüde azalttığı belirtilmektedir.

Bu kapsamda etkili iç iletişim, örgüt başarısına katkıda bulunurken, zayıf iç iletişim performansı olumsuz etkilemektedir. Uzaktan çalışmada vücut dili ve yüz ifadelerinden çıkarılacak ipuçları eksikliği nedeniyle daha fazla odaklanma ve beyin gücü gerekmektedir. İdeal uzaktan çalışanın, değişime uyum sağlaması, teknolojiyi iyi kullanması, kendini motive etmesi, öz disiplinli ve sonuç odaklı olması önemlidir (Yiğit, 2022:260).

3.1.5.5.1 Şeffaf İletişimin Önemi

Sağlıkla ilgili krizlerde ve gelecekte daha özenli olmanın ve dürüstlüğün iletişimde öne çıkacağı vurgulanmaktadır (Kniffin v.d., 2020:9). Şeffaf iletişimin önemine işaret edilerek, hibrit çalışmaya geçilmesi ya da uzaktan çalışmanın sürmesine yönelik geleceğe dönük adımların çalışanlarla paylaşılarak tepkilerine göre planlanması önerilmektedir (Jung ve Silva, 2021:16).

Örgütlerde iletişimin doğru şekilde sürdürülmesi, bilginin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve yayılmasını sağlamaktadır. Kısa ve uzun dönemli amaç ve değerlerin tüm paydaşlara iletilmesinde ve stratejinin uygulanmasında temel oluşturan misyon ve vizyonun doğru anlaşılması ile yüksek performans için şeffaflık ve güvenilirlik önemlidir. Bir başka ifade ile; bilginin sürekli yenilenen şekilde verilmesi, sonuç ve problemlerle ilgili herkesin bilgilendirilmesi performansı yükseltmektedir (Dirani v.d., 2020:390). Pandemi gibi zorunlu nedenlerle yaşanan örgütsel değişimlerde şeffaf iç iletişim ve problem odaklı kontrol, belirsizliğin azaltılmasını ve çalışan – örgüt ilişkisinin güçlenmesini sağlamaktadır (Jo-Yun Li v.d., 2020:1).

3.1.5.5.2. Yönetimsel İletişim ve Kültürlerarası Yönetim

Yönetimsel iletişim, üst düzeylerin alt düzeydekilerle iletişim şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütün verimli işleyişi için bilgi paylaşımı, üst düzey ve alt düzey çalışanlar arasında iletişim önemli görülmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için yöneticilerin ne söylediği kadar nasıl söylediği de önemlidir. Kültür aktarımı yöneticilerin eş düzeyleri ve çalışanlarıyla olmalıdır.

Farklı kültürlerde yöneticiler çalışanlarını farklı yönetmektedirler, Hindistan’da tüm kararları yöneticiler vermektedir. Resmi iletişimde belirli ve resmi kanallar aracılığıyla mesaj alışverişi ve bilgi aktarımı olmaktadır. Üstler ve astlar arasında bilgi paylaşımında; mektuplar, raporlar, mesajlar, elektronik postalar ve diğer dokümanlarla yazılı iletişim tercih edilmektedir (Hendrith, 2018:11). Sürdürülebilir örgütlerde lider davranış ve tutumları ile çalışan ilişkileri arasında örgüt iklimi, kültür, örgütsel güven, algılanan örgüt desteği ve psikolojik güçlendirme, düzenleyici ve aracı rollere sahiptir (Yadav v.d., 2022:1).

Sosyal kültürel değerler ve pratikler, liderlerin davranışlarını etkilemektedir. Bu kapsamda liderlerin davranışları ve özellikleri, örgüt pratikleri ve sosyal kültürü yansıtmaktadır. Kültürler arası liderlik ve örgüt literatürüne katkıda bulunan çalışmaya göre; liderler de örgütün yapısını, kültürünü ve pratiklerini etkilemektedir. Yeni teknolojik gelişmeler, ekonomik veya politik çevredeki değişiklikler sonucu örgütün stratejik hamleleri değişirse, lider davranışları ve örgüt pratikleriyle kültürel normlar şekillenmektedir. Yeni davranış ve pratikler, yeni ortak deneyimler oluşturarak ve çalışanların psikolojisini etkileyerek, kültürel değişiklikler oluşturmaktadır (House v.d., 1999:21). Uzaktan çalışma ve esnek çalışma formları, teknolojik evrim ve küreselleşmenin sonucudur. Uluslararası şirketlerin farklı ülke veya etnik çevreden gelen yöneticileri, uzaktan çalışmada çalışanları yönetmede yeni sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Taborosi ve Maljugić, 2021:116).

Kültürler arası yönetim, yanlış anlaşılmalara ve çatışmayı minimize eden, iletişim ve iş birliğini artıran farklı kültürlerden insanları yönetme sürecini ifade etmektedir. Kültürler arası yönetimde en önemli zorluk iletişimidir. Farklı kültürden gelen çalışanlar, genellikle farklı iletişim kurma şekillerine sahiptir. Bazı kültürlerde iletişim direkt olabilirken bazılarında anlam ve kastedilen direkt söylenmemektedir. Bu durum ise yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Farklı kültürlerin farklı değer ve gelenekleri bulunmaktadır. Bazı kültürler başarı ve yarışmayı her şeyin üstünde tutarken diğerleri boş zamana ve esenliğe daha çok değer verebilmektedir. Bu nedenle iki farklı kültürden kişinin, birlikte çalışması eğer birbirlerini anlamaz ve değerlerine saygı göstermezlerse zorlaşmaktadır (Hofstede Insights, 2023:2-3).

3.1.5.5.3. COVID-19 Sürecinde Örgütsel İletişimle İlgili Araştırmalar

Çalışanlar, COVID-19 sürecinde kaygı ve stresle baş etmede durumun zorluğu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmayı ve şeffaf olunmasını beklemektedir (Orangefiery, 2020). Alt kademedekilerin yeterli geri besleme alamamasının örgütsel bağlılığı azaltırken, iş devir oranlarını yükselttiği ve pandemide uzaktan çalışan takımların yüz yüze çalışanlara göre beyin fırtınasında daha etkili oldukları belirtilmektedir. Kompleks işler yapanlar ya da iş arkadaşlarıyla az iletişim kurmak isteyen çalışanlarsa uzaktan çalışırken daha verimli olmaktadır (Kniffin v.d., 2020:9).

Yapılan araştırmada; COVID-19 sürecinde çapraz iletişimin arttığı, takımlar arasında toplantı sayıları aynı alırken mesajlaşmanın sıklaştığı, çalışanların diğer çalışanlara yöneticilerden daha çabuk cevap verdiği, iş saatleri dışında da mesajlaşmanın sürdüğü ve uzun toplantı sayısı azalırken kısa toplantı sayısının arttığı belirtilmektedir (Oz ve Crooks, 2020:2). Teodorovicz vd. (2021) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre, pandemi nedeniyle iş birliği artarken mentorluk gibi şirket destekli interaktif etkinliklerin sayısında da artış görülmektedir. Bu süreçte, elektronik postalar ve sosyal medyaya ayrılan zaman artarken odaklanmaya ayrılan vakit azalmaktadır. Molalar kısalıp, yapılacak işlerin sayısı artarken, çalışma gün içinde farklı saatlere yayılmaktadır (Teodorovicz v.d., 2021:27).

Yüksek iletişim kalitesine sahip şirketlerde çalışanların ortak amaçları gerçekleştirmesinde örgütsel destek fazladır. Çalışanların sıklıkla iletişim teknolojilerini kullanması güven ve uyum sağlarken, sosyal ilişkileri canlandırmaktadır. Video konferanslar ve resmi olmayan görüşmelerle sosyal izolasyon azalırken, sanal kahve molaları gibi uygulamalar çalışanları birbirine bağlı hissettirmektedir (Van Zoonen v.d., 2021:14). Uzaktan çalışmada yüz yüze toplantıların önemine dikkat çekilirken iç iletişimde telekonferans yerine video konferansın tercih edildiği belirtilmektedir (Peek, 2021:1). Telekonferans görüşmesinde Skype, Zoom, Google Meet ve Microsoft Teams, dosya paylaşımında

Google Drive ve Dropbox öne çıkarken, WhatsApp ve Slack çalışma arkadaşları ile anlık mesajlaşma ve iletişim için tercih edilmektedir. Takım çalışmalarında sanal öğle yemekleri yenilmesi de tavsiyeler arasındadır (Lopez-Leon, 2020:371-374).

Tablo 3.4’te yukarıda ele alınan çalışmalarda COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkileriyle ilgili önemli olduğu düşünülen bilgi ve bulgular özet olarak verilmektedir.

Tablo 3.4: COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel İletişime Etkileri

COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisi	Pozitif Etkileri	Negatif Etkileri	Önemli Görülenler
	- Gayri resmi iletişim verimlilik ve yaratıcılığın yükselmesi - Bilgilendirici yakın iletişimde artış - Çapraz iletişim artışı - Yatay iletişimin hızlanması - Yüz yüze çalışanlara göre beyin fırtınasının artması - Bire bir görüşmelerin artması - Küçük grup iletişiminin güçlenmesi - Herkese açık tartışmaların tercih edilmesi - Net, tutarlı iletişim - İş arkadaşlarıyla iletişimin kolaylaşması - Sesli mesaj, video konferans, elektronik posta ve kısa mesajın tercih edilmesi	- Adaptasyon zorluğu - Koordinasyon sorunları ve çatışma - Zihin yükünü artıran çok miktarda gereksiz bilgi olması - İş yoğunluğu ve stres artışı - İş dışı iletişimin azalması - Yanlış anlaşılmalarda ve iletişim sorunlarında artış - İletişim ağlarında daralma - İnsan ilişkilerinde zayıflama, yakın ilişkilerde azalma - İlişki kültürünün tehlikeye girmesi - Yüz yüze iletişim eksikliğinin doldurulamaması	- Belirsizlik ve merakı azaltıcı resmi iletişimin şeffaf ve yoğun olması - Yüz yüze iletişime alternatif yollar geliştirilmesi, elektronik iletişim araçlarının tercihi - Şeffaf ve açık iletişim tercihi - İletişimin modernleşmesi - Örgütsel iletişimin koruyucu ve destekleyici yanının öne çıkması - Resmi olmayan iletişimin desteklenmesi

3.1.5.6. Örgütsel İletişim Araçları

Telekomünikasyondaki değişimlerle bilgisayar temelli iletişim (CMC) evrim geçirerek mesajlaşma, podcast, video konferans, elektronik posta gibi senkronize ve asenkronize iletişim araçlarıyla sosyal etkileşim sağlamaktadır. Bilgisayar temelli iletişim, metin bazlı etkileşim sağlarken video temelli iletişim (VMC) görsel ve işitsel tarzları içermektedir.

Video temelli iletişimde video konferans, geniş bir yelpazede farklı iletişim usulleri içererek; sesli mesaj, anında mesajlaşma, doküman paylaşımı ve beyaz tahta kullanımı gibi seçenekler sunmaktadır. Bu senkronize iletişim kombinasyonu, çok tarzlı iletişim sağlamaktadır (Fagersten v.d., 2010:146).

Johansen (1984) tarafından yapılan çalışmada (Tablo 3.5), video konferans senkronize olmayan iletişim kapsamında yer alırken, FAO (2021) tarihli çalışmada Zoom ve benzeri platformlar üzerinden gerçekleşen video konferanslar senkronize iletişim kapsamına alınmaktadır.

Senkronize faaliyetler anlık mesajlaşma, telekonferans ve Zoom gibi video konferanslar, rol oynama / canlandırma, sanal sınıf uygulamalarında iki kişi belirlenen zamanda karşılıklı hazır bulunmaktadır. Asenkron faaliyetler; elektronik öğrenme, öğretici online oyunlar, animasyon ve simülasyonlar, bloglar, elektronik posta, tartışma forumları gibi zamandan bağımsızdır (FAO, 2021).

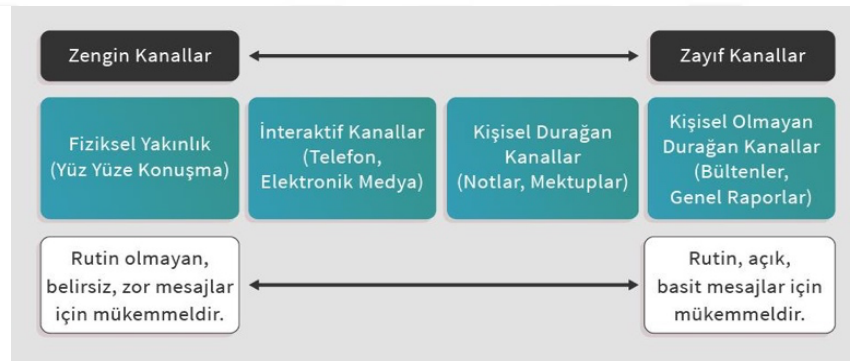
Tablo 3.5: İletişim ve İş birliği Sistemi Özellikleri

	Senkronize	Senkronize değil (Asenkron)
Dağıtılmış	Telekonferans Koordinasyon Toplantı artışı Yavaş tarama/tam video	Video konferans Faks Sesli elektronik posta Video metin
Aynı yerde	Koordinasyon Toplantı artışı	Takım odası Medya kütüphanesi

Kaynak: Johansen, R.: 1984 **Teleconferencing and Beyond: Communication in the Office of the Future**, New York, McGraw-Hill.

İletişim araçları, örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel iletişim akışını sağlamaktadır. Kullanılan iletişim araçlarının en önemlileri; yazılı iletişim araçları, sözlü iletişim araçları ve elektronik iletişim araçlarıdır (Murat, t.y.:164).

Telefon ve elektronik medya vb. interaktif kanallar; rutin olmayan, belirsiz ve zor mesajlar için mükemmel olarak tanımlanan yüz yüze iletişime en yakın zenginlikte kanallar olarak görülmektedir (Şekil 3.5).



Şekil 3.5: İletişim Kanalları ve Araçlar

Kaynak: Daft, R: 1997 “COVID Pandemic Slashes Life Expectancy”, **Management**, Fourth Edition, The Dryden Press, 564-576. Arıkboğa, F. Ş.: t.y. “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İktisat Lisans Programı, Ortak Ders Materyali**, içinde, s.1-288

3.1.5.6.1. Elektronik İletişim Araçları

COVID-19 pandemisinde elektronik iletişim araçları dikkat çekmektedir. Örgüt yapısı, iletişim ve performans birbirine bağlıdır. Yapı, iletişim ve performansı etkilerken başarılı iletişim, yapının hayati bir bileşeni olarak performansı yükseltmektedir. Yapı ve performansın merkezindeki yönetim ise bilgi akışını, kârlılığını ve verimliliğini artırmaktadır. Pandemide kalite ve iletişimi artıracak teknik ve dijital araçlar, dünya çapında işletmeler için kurtarıcı olmaktadır (Eklund ve Löfgren, 2021:17).

Tek yönlü iletişimde mesaj bilgisayar temelli iken çift yönlü iletişimde yüz yüze iletişimde olduğu gibi her iki taraf da karşılıklı mesaj alıp, göndermektedir (Chiad, 2008:2).

Dijital iletişimin ağırlığı, sürekli bağlantı beklentisi, mesaj kalitesi, yeni araçların uyumu, teknik problemler ve iletişimde esneklik, işteki esenliği etkilemektedir (Bordi v.d., 2018:29).

3.1.5.6.1.1. Bilgisayar Temelli İletişim

Şirket içi veya şirketler arası, grup ya da kişilerarası iletişimle ilgili süreçlerin yönetim ve kontrolü, bilgisayar temelli iletişimde başarı olarak değerlendirilmektedir. Yeni yönetim metotları ve teknik konularda yaratıcılığı buluşturan bu model, örgüt müşterilerinin yanı sıra toplum fikir ve davranışlarına etki ederek yönetim sistemlerini değiştirmektedir (Baranauskas, 2018:65).

Bilgisayar temelli kurulan her iletişim, sanal ortamda gerçekleşmektedir. Sanal, bilgisayar ağları desteği ile hayata geçen anlamına sahipken ortam ise interaktif paylaşım düzeni olarak tanımlanmaktadır.

Jaron Lanier tarafından 1980 yılında literatüre giren ‘sanal’ terimi, bireylere dijital iletişimi sunarken, geleneksel ve doğal olan yüz yüze iletişimi sanal iletişime taşıyan bireyleri de sanal gerçekliğe taşıyarak kişilerarası ilişkileri etkilemektedir. Şirketlerin elektronik iletişime bağımlı olması pandemide elektronik posta yoğunluğunu arttırmıştır (Ogwu v.d., 2020:2-3).

Bilgisayar temelli iletişim ve yüz yüze iletişimde karar verme farklılıklarını araştıran meta-analiz çalışmasına göre; bilgisayar ile sağlanan iletişimde iş görevlerini tamamlama süreleri uzarken, grup verimliliği ve çalışan memnuniyeti düşmektedir. Son 20 yılda bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, grup iletişimini değiştirmiş ve çalışma şekillerini genişletmiştir.

Telefon ve elektronik posta yerine birçok kişi için bilgisayar üzerinden konferans görüşmesi yapma ya da mesajlaşma ilk tercihe dönüşmüştür. Ulusal ve yerel bilgisayar ağlarının gelişmesi ile zaman ve mekân özgürlüğü sunan bilgisayar temelli iletişim, birbirinden uzakta olan takım üyelerinin iletişimini her koşulda ve düşük

maliyetli sağlamasıyla örgütsel iletişimin en önemli parçası haline dönüşmektedir (Baltes v.d., 2002:156).

3.1.5.6.1.2. Video Konferans

Dennis ve Kennely (1998) tarafından yapılan çalışmada, zengin iletişim kanallarının anlamı daha iyi aktardığı görüşünün sunulduğu medya zenginliği kuramına göre video konferans ve bilgisayar temelli iletişim karşılaştırılmaktadır. Çalışmada, video konferans görüşmesinde mimikler ve tonlama sayesinde daha çok ipucu almanın karar kalitesi ve süresi üzerinde fark yaratmadığı ve iletişim tatminini yükseltmediği belirtilmektedir (Dennis ve Kinney, 1998).

Seyahatlere ayrılan vakti ve maliyetleri azaltmak, iletişimi hızlandırmak için tercih edilmeye başlanan video konferans yönteminde internet ve uydu vasıtasıyla kişilerarası canlı görüşmeler yapılabilmektedir. İlk kullanıldığında bilgi alışverişi, iş birliğine dayalı problem çözümü ve rutin karar verme gibi görevler için daha etkili olacağı düşünülen video konferans görüşmesinin, dinleyici sayısının yüksek olduğu, planlı ve tek yönlü iletişimde daha etkili olduğu belirtilmektedir (Anderson v.d., 2009:228).

Video konferans görüşmesinde telekonferans, mesajlaşma veya elektronik postaya göre takım bağlılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Coffey ve Wolf, 2018:11).

Google ile yapılan çalışmada, uzaktan çalışmada video konferans ile iletişime geçmenin önemi vurgulanarak güven kültüründe mesaj, elektronik posta ve Google Docs gibi iş birliği sağlayan araçların iletişimi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Karis v.d., 2014:1).

Pandemi öncesi farklı kıtalarda ve zaman dilimlerinde bulunan kişilerin iş gezileri yerine tercih ettikleri video konferans görüşmesi, COVID-19 pandemisiyle birlikte günlük iş yaşamının bir parçasına dönüşerek aynı ofiste yan yana çalışan ve

birlikte ögle yemeğine çıkan kişilerin uzaktan çalışmaya geçişle uygulayabileceği tek yöntem dönüşmektedir (Mustajab v.d., 2020:13-18).

Pandemi sürecinde video konferanslar, internet bağlantısı olan herhangi bir yerde, görüşmecilere gerçek zamanda karşılıklı birbirini görme ve konuşma imkânı tanınmasıyla yüz yüze toplantılara en iyi alternatif olarak görülmüştür (Samsoundar, 2021:23).

Etkileşimin yüksek olduğu pek çok iletişim şekli gibi video konferans görüşmesinde genellikle iki veya daha çok katılımcı, birçok kullanıcı ile aynı anda çoklu tarzda etkileşimde bulunmaktadır. Video konferans, kullanıcılara sesli mesaj, metin mesajı, doküman paylaşımı ve beyaz tahta kullanımı ile en geniş kanal çeşitliliği ve etkileşimini, çeşitli kombinasyonlarla sunmaktadır (Fagersten v.d., 2010:146).

Video konferans tercihinde herkes aynı şartlarda olduğu için toplantıların daha eşitlikçi olduğu ve pandemi nedeniyle herkes uzaktan çalıştığı için ofiste aynı masayı paylaşan iş arkadaşlarıyla, farklı bir ülkedeki çalışma arkadaşı arasında mesafenin değişmediği vurgulanmaktadır (Eriksson ve Santesson, 2021:32).

Çalışan performansını yükseltmek için Skype, Zoom ve diğer toplantı platformlarında uzaktan etkili toplantılar düzenlemek önemlidir (Samsoundar, 2021:11).

Bu toplantıların verimli olması için sık, kısa ve etkili olması gerekirken; katılanların toplantılara hazırlıklı gelmesi ve toplantı sırasında gündeme bağlı kalması istenmektedir. Şeffaflık ve güvene vurgu yapılan çalışmada üst yönetici ile haftalık düzenli toplantının önemi vurgulanırken yöneticilerin çalışanlar için anlaşılır, net, hedef ve beklentilerle ilgili kurallar geliştirmesi gerekmektedir (Coffey ve Wolf, 2018:11).

Gün içinde birçok video konferansa katılmak, toplantıların uzunluğu, katılımcılar arasındaki ilişkiler, paylaşılan içerikler ve katılım şekli, video konferansların ardından Zoom yorgunluğuna neden olmaktadır. Kaygı düzeyi, özgüven gibi kişisel özelliklerin yanı sıra internet bağlantısı, kullanılan araçlar ve

çalışılan yer gibi çevresel faktörler de bu yorgunluk hissinde etkilidir. Yüz yüze iletişime göre Zoom'un zorluklarından biri de sözsüz iletişim ipuçlarının kaçınılabilmesidir (Massner, 2021:241).

Bir başka çalışmaya göre; video konferans sürelerinin uzaması, sanal görüş çizgisi sağlayarak gizlilik ihlâline neden olmaktadır. Bu tarz uzaktan ve otomatik olarak görüntülemenin karar verme süreçlerini etkileyeceği ve alt kademedekilerin yaratıcılığını düşüreceği belirtilmektedir (Kniffin v.d., 2020:12).

3.1.5.6.1.2.1. COVID-19 Sürecinde Video Konferans Tercihi

COVID-19 nedeniyle uzaktan çalışmaya ani geçişte birçok zorluk yaşanmıştır; video konferanslar öncesi *“Linki bulamıyorum, tekrar gönderebilir misiniz?”* gibi talepler gelirken, toplantıdan istemeden çıkma, ses sıkıntısı olduğunda tekrar bağlanmaya çalışma gibi durumlar, çalışanların kendilerini sanal dünyada yalnız hissetmelerine neden olmuştur (Adderley, 2021:8).

Microsoft İş Trendleri Endeksi'ne göre, pek çok ülkede haftalık toplantı süreleri ikiye katlanırken iyi planlanmış ve gündeme odaklanan toplantıların düzenlenmesi ve herkesin katılımının sağlanması önemli görülmektedir. Toplantılar sık ve amaca yönelik olduğunda sosyal etkileşimle birlikte eğlence ve verilen destek artmaktadır. Nezaket, eğlence ve yapıcı iş birliği, günlük iş ilişkilerinde temel görülürken gayri resmi ve kendiliğinden gelişen iletişim verimliliği ve yaratıcılığı artırmaktadır (Baym v.d., 2021:7).

Deloitte (2020) tarafından yapılan araştırmada; toplantıların planlanmasının kolaylaştığı ve herkesin birbirinin zamanına saygı göstermeye başladığı, toplantılara herkesin hazır geldiği, gündemin takip edildiği ve işin daha etkili yapıldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda, takımlarda anlaşmazlıklar yok olurken fonksiyonel bir bakış açısı ile iş yapmak ve çözüm bulmak için iş birliği sağlanmaktadır. Karar vermede takımlara inisiyatif verilmesi, verimlilik ve bağlılığı artırmaktadır. Şirketlerin yüzde 69'unda takım iletişimindeki artış, güven ve bağlılığı desteklemektedir (Deloitte, 2020c).

Uzaktan çalışmada liderler, Zoom toplantılarının, tüm çalışanlar için daha adil ve kapsayıcı olduğunu belirtilmektedir. Kaygıyı düşürmek için çalışanlarla açık iletişim kurmanın ve esnek iş zamanlamasının yeni bir düşünce tarzı olarak yerleşmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyetini artırma kabullenme, anlayış ve açıklık sağlarken çalışanlar yeni fikirlerini ve yaratıcılıklarını beyin fırtınalarında sergilemektedir (Samsundar, 2021:42).

Video konferans, kısa süreli ve verimli toplantı şekli ve zor grup görevlerinde yüksek performans sağlama özelliklerine sahipken katılımcılar yorgun hissettiklerinde kamerayı kapatabilmektedir. Kamera açık olmasa da toplantıya katılanların birbiri ile ilişkisi güçlenmektedir. Sözsüz iletişimdeki ipuçlarını yakalamak için katılımcıları daha dikkatli takip etme gerekliliği, teknik problemler ve diğer işler nedeniyle bölünme ise zorluklardan birkaçıdır (Bennett v.d., 2021:335-40).

Yöneticiler için görüntülü görüşmelerde jestler, mimikler, duruş ve göz hareketleri gibi sözsüz iletişim ipuçlarını yakalamak zor olabildiği için sanal gerçeklik gibi teknolojiye gelişmelerin daha etkili bir iletişim sağlayabileceği düşünülmektedir (Teodorovicz v.d., 2021:29).

Ortalama yüzde 35-50 arasında değişen oranlarda zamanları toplantıda geçen çalışanlar, Zoom yorgunluğundan yakınmaktadırlar. Video konferanslarda yararlanılan Google Docs ve benzeri örnekler, çalışanların ortak kullanılan belgelere erişimini sağlayarak farklı zamanlarda çalışabilmelerine olanak tanımaktadır (Glaveski, 2021:4). Çalışanların verimliliği ve video konferans kullanma becerisi yüksek olsa da bu toplantılarda sadece problem çözümü ve beyin fırtınası yapılmaktadır. Yenilikçi fikirlerin genellikle yeni kişilerle tanışmada, gün içindeki tatlı tesadüfler vesilesiyle resmi olmayan ortamlarda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Jung ve Silva, 2021:16).

3.1.5.6.1.3. Elektronik Posta

Elektronik posta sisteminin çıkışı, yönetici ve uzmanların işle ilgili zamanının yüzde 70-80'inin yüz yüze toplantı, telefon görüşmesi, okuma ve yazma ile geçtiğini

gören araştırma sonuçlarına dayanmaktadır ve çalışma hayatında verimliliği artırmak için geliştirilmiştir (Kartikawangi ve Dahesihsari, 2020:195).

Elektronik posta iletişimi, bir tür online iletişim türü olarak karakteristik özelliklere sahiptir. Yazılı iletişim türü örneği olan elektronik posta, gönderici ve alıcı için aynı anda gerçekleşmediği için senkronize değildir; yüz yüze iletişim olmadığı ve kişilerarası ilişki kurulamadığı için bağlantılar, bilgi paylaşımı ve güven olumsuz etkilenirken problemler olabilmektedir. Elektronik posta ile ilgili problemler; birbirini tanımama, bağlantı problemleri, güven eksikliği, iletişim kalitesinde düşme, duygusal ve psikolojik rahatsızlık olarak sıralanmaktadır. Çözüm stratejileri ise açık fikirli olma, empati kurma, dikkatle odaklanma, doğru dil kullanımı, ağ kaynaklarına ulaşım ve tutku şeklindedir. Şirketlerin elektronik iletişime bağımlı olması elektronik posta yoğunluğunu arttırmaktadır (Ogwu v.d., 2020:1).

Sanal takım iletişimde yüzde 75-80 oranında elektronik posta kullanılmaktadır. Telefon ve yazılı hatırlatma notları gibi karakteristik özellikleri bulunan elektronik posta, coğrafi olarak dağınık olan geniş kitlelere erişme ve hızlı geri dönüş sağlamaktadır, ancak sosyal görünürlük azdır ve sözsüz iletişim ipuçlarını yakalamak zordur (Holtbrügge v.d., 2012:3).

Günde işle ilgili ortalama 121 elektronik posta alındığı ve gönderildiği, çalışanların elektronik postalara ayırdığı zamanının yüzde 23'ünü gereksiz postalar için harcadığı ve çeşitli platformlar üzerinden haftada 200 mesaj gönderildiği belirtilmektedir. Çalışanlar genel olarak elektronik posta adreslerini altı dakikada bir kontrol etmektedirler (Glaveski, 2021:3).

Elektronik posta kullanımında; iletişim ağındaki pozisyon seviyesi, elektronik posta iletişim davranışları ve mesajın uzunluğu, çalışanların iş memnuniyetini etkilemektedir. Sosyal ağ literatürüne göre, iletişim ağındaki bazı pozisyonlar, çalışanlara kaynaklara erişim ve kontrol imkânı sunmaktadır. Yanlış veya fazla elektronik posta kullanımı, fazla bilgi yüküne; sürekli cevap verme zorunluluğu ise strese neden olabilmektedir (Estévez-Mujica, 2018:2).

Elektronik posta bilgi paylaşımı ve karar vermede kritik bir yere sahipken sözsüz iletişimdeki ipuçlarını içermediği ve senkronize olmadığı için anlık mesajlaşmadan daha verimsiz değerlendirilmektedir. Video konferans ise senkronizedir, sözsüz iletişimdeki pek çok ipucunu içermektedir. Bu nedenle yüz yüze toplantılarda karar alınmış gibi verimli kabul edilmektedir (Baltes v.d., 2002:175).

3.1.5.6.1.4. Kısa Mesaj

İşyerinde toplantılar, elektronik postalar ve cep telefonu mesajları, temel iletişim türleri olarak görülmektedir. Ancak cep telefonu mesaj kullanımındaki artış, diğer iletişim türlerini geride bırakmaktadır (Omar v.d., 2020:9). Microsoft İş Trendleri Endeksi'ne göre, pandemi sürecinde pek çok ülkede mesajlaşma yüzde 40 oranında artmıştır (Baym v.d., 2021:5).

Online ortama geçişle beraber tercih edilen farklı iletişim türleri ile iletişim davranışları ve iletişim dili değişmektedir. Mobil teknoloji özellikle de kısa mesaj, kendi dilini ve kültürünü yaratmaktadır. Teknoloji temelli, tek kanallı ve metin bazlı kısa mesaj senkronize değildir. 164 metin mesajının incelendiği çalışmada, kısa mesajların açıklama için tercih edildiği, sosyal iletişim için mesaj içine duygu ve kişisel fikirlerin eklendiği ve amaca ulaşmak için esprili bir dil kullanıldığı belirtilmektedir.

Cep telefonu mesajları, dünya çapında özellikle aile ve arkadaşlarla mevcut ilişki ağını güçlendirmek için tercih edilmektedir. Yaratıcı gücü ile akademik dünya, iş dünyası ve iletişim kuran herkes için önemli bir iletişim kültürü yaratmaktadır. Her grubun tebrikten, bilgilendirici mesaja kadar farklı metin mesajları için kendi stilleri, kodları, parolaları ve adetleri bulunmaktadır. SMS, 'kısa mesaj servisi', metin mesajı ve cep telefonu mesajı şeklinde adlandırılmaktadır. Fotoğraf ve reklamlar, mesaja yerleştirilebilmektedir. İletişim teknolojinin önemli bir türü olarak görülen ve senkronize olmayan SMS kullanımında mesajlar farklı zamanda yazılıp alınabilmektedir. Mesajların genellikle kısa olduğu, konuşma ve yazı dilinin bir arada kullanıldığı SMS formatında; mesaj, alıcının telefonu ya da bilgisayarında elektronik posta gibi okunana kadar beklemektedir (Chiad, 2008:1-4)

Mesajlaşırken emoji kullanımının tercih edildiği kısa mesaj, sorular ve açıklamalar için daha hızlıdır (Oz ve Crooks, 2020:3). Randevuları ya da müşteri ve hastaları takip etmeye destek olan araçlar arasında telefon görüşmeleri ile SMS ve MMS mesajları öne çıkmaktadır (Palacios-Barahona v.d., 2018:16).

Aşağıdaki Tablo 3.6’da ele alınan çalışmalarda COVID-19 pandemi sürecinde elektronik iletişim araçlarının olumlu ve olumsuz yönlerinde önemli olduğu düşünülen bilgi ve bulgular özet olarak verilmektedir.

Tablo 3.6: Elektronik İletişim Araçlarının Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Elektronik İletişim Araçları	Olumlu Özellikleri	Olumsuz Özellikleri
Bilgisayar Temelli İletişim	Düşük maliyet	- Görev tamamlama süresinin uzun olması - Düşük grup verimliliği - Düşük çalışan memnuniyeti
Elektronik Posta	- Stratejik iç iletişimin parçası olması - Sanal iletişimin %75-80’inin elektronik posta ile gerçekleşmesi - Coğrafi olarak dağınık halde bulunan en geniş kitleye ulaşabilme - Pandemide elektronik posta sayısında artış	- Kişisel ilişki olmaması - İletişim kalitesinde düşüş - Fazla bilgi yükü ve stres artışı - Pandemide anlık mesajdan verimsiz olması - Bağlantı kurma, bilgi paylaşımı ve güvende düşüş
Video konferans	- Video konferansta birçok kullanıcı ile çok tarzlı iletişim - Pandemide yüz yüze iletişime en iyi alternatif olması - Toplantıların daha eşitlikçi olması - Video konferans ile iletişimin hızlanması - Pandemide video konferans tercihinde artış, Zoom’un en çok tercih edilen platform olması - Video konferans sırasında mimik ve tonlamalarla iç iletişimin güçlenmesi	- Sözsüz ipuçlarını yakalamamanın zorluğu - Zoom yorgunluğu - Gizlilik ihlali - Yalnız hissetme
Kısa Mesaj	- Pandemide kısa mesaj sayısında %40 oranında artış - Esprili dil, duygu ve kişisel fikir ekleme imkânı - Sorular ve açıklamalar için daha hızlı olması - Pandemide toplantı yerine kısa mesaj tercihi	
WhatsApp	- Kişisel ve grup mesajlaşması yapılabilmesi - Elektronik postadan daha hızlı iletişim sunması - Hızlı bilgi paylaşımı ve geribildirim sağlama - Konuşma kayıtlarına erişim sunması	

3.1.5.6.1.5. WhatsApp

WhatsApp gibi mesaj uygulamaları, işyeri iletişimindeki mesaj aktarımını yavaş yavaş değiştirmiştir. Hem kişisel hem grup mesajlara erişimi ile işle ilgili görevleri yerine getirirken interaktif iletişim sağlamaktadır. Araştırmacılara göre; internet bağlantısı ile cep telefonu ve tablette anında mesajlaşma sağlayan, hızı ile iletişim teknolojisini değiştiren WhatsApp, pek çok sosyal topluluk için ana iletişim aracına dönüşmektedir.

İş dünyasının yanı sıra eğitim ve sağlık iletişiminde sıklıkla tercih edilen ve 2018 yılında dünya çapında aylık 1 milyar 300 milyon aktif kullanıcısı bulunan WhatsApp; fotoğraf, video, sesli mesaj, link, kişi bilgisi paylaşımını ve yer bildirimlerini ücretsiz olarak sağlamaktadır. Viber, Line, Snapchat, WeChat ve Tango gibi dünyanın farklı noktalarında tercih edilen uygulamalara göre WhatsApp; ücretsiz olması, basitliği, güvenilirliği ve gizliliği ile tercih sebebidir.

Cep telefonun yanı sıra bilgisayar kullanırken de gönderilip alınabilen WhatsApp mesajlarının işyerinde çalışanlara elektronik postadan daha hızlı iletişim imkânı sunduğu görülmektedir. Grup mesajlaşmalarına izin vermesi ve birçok kişinin konuşmayı aynı anda takip edebilmesini sağlaması ile bilgi paylaşımı ve geribildirim hızlandırırken, görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmaktadır. Anlık mesajlaşma sonrasında konuşma kayıtlarına erişim de sunmaktadır (Omar v.d., 2020:9).

3.1.6. İletişimin Dijitalleşmesinin Kültüre Etkisi

Pandemiyle birlikte ülkeler, kurumlar ve kişiler, dijital ortama odaklanırken günlük hayatın vazgeçilmezi haline gelen dijital iletişim araçları kültürü etkilemektedir (Yavaşgel, 2021:15). Dünyanın bilgisayar ağına dönüşmesi, bu kültürün ruhunu beslemektedir (Liu, 2021:3).

İnternet, değer ve deneyimlerin paylaşıldığı, sosyal tercihleri bulunan ve kültürel farkındalık sağlayan bilgi teknolojileri hakkında bilgi ve becerisi olan yeni bir nesil yaratırken dijital dünyayı dil, sosyal ilişkiler ve pratikler üzerinden anlama

gelişmektedir. Dijital alanda sadece insanlar değil kültürler ve alt kültürler bir araya gelerek; birbirlerinden hayat tarzlarını, kültürlerini ve dillerini değiştirecek birçok şey öğrenmektedirler (Petrova ve Vasichkina, 2021:2). Kişinin bilgi birikimi ve kültürel geçmişinin etkisi, sosyal etkileşime yansıyor kültürel hiyerarşiyi kırarak daha toleranslı bir zihin yaratmaktadır (Liu, 2021:4).

Dijital iletişimde ana unsur olan görselliğin kültürü şekillendirmesi ve geniş kapsamda yeni bir dünyanın şekillenmesiyle ‘dijital bakış açısı’ ve ‘dijital empati’ kavramları da literatüre girmektedir (Akgül, 2021:222).

3.2. Kültür ve İş Değerleri

3.2.1.Kültür

Taylor (1871) tarafından yapılan çalışmada, kültür; geniş bir kavram olarak sanat, sosyal davranışlar, normlar ve kişilerle ilgili bilgiler, inançlar, kanunlar, gelenekler, yetenekler ve alışkanlıkları içermektedir. Kültür, geleneksel düşünce, fikirler, alışkanlıklar, değerler ve geleneklere dayanmaktadır, kişiler tarafından belli sosyal ortamlarda tercih edilen ülkeye ait değerleri içermektedir. Kişilerin benimsenen, oluşan ve gelişen davranışları, geçmiş jenerasyonlardan aktarılmaktadır. Sonuç olarak, kişi davranışları, temel ve belirgin olarak ülke kültüründen etkilenmektedir. Ülke kültürü, vatandaşlar arasındaki ortak inançlar, tutumlar, duygular, düşünceler ve paylaşılan ortak değerlerden oluşmaktadır (Chen ve Biswas, 2022:13).

Kültür, yaşadığımız, çalıştığımız, öğrendiğimiz veya oyun oynadığımız her yerdedir. Çin’de ‘yin yang’, zıtlıkların birlikteliği ve dengesine vurgu yaparken Güney Afrika’da “*Benim çünkü biziz*”, Senegal’de “*Bir kişi diğerinin çaresidir*” kültürel ifadeleri bireysel kültürlerden farklılık sergilemektedir. COVID-19 sürecinde kültürleri ayırmak, birbirine göre üstünlüklerini irdelemek yerine tüm kültürleri birlikte düşünmek, ortak mesaj vermenin gerekliliği vurgulanırken; tek kültürel mantık

yerine bireysel ve toplulukçu kültür özellikleri arasında yer alan, her şeyi kucaklayan çoklu mantıkta düşünme teşvik edilmektedir (Airhihenbuwa v.d., 2020:3-4).

Farklı dillerde çalışmaya, biriktirme ve üretmeye yönelik bir tanıma sahip olan kültür için bir dönem kullanılan ‘ekin’ kelimesi ile Ziya Gökalp (1990) tarafından yapılan çalışmada, toprağı ekip sürmek, toplamak, çalışmak, biriktirmek anlamlarına gelen ‘harese’ kökünden türeyen ‘hars’ sözcüğü ve Latince kökeni olan ‘colere’ arasında anlam benzerliği bulunmaktadır. Kültür, Farsça ve Arapçada hüner, bilgi, akıl, edep gibi anlamlar taşımaktadır. Şerif Mardin (1991) tarafından yapılan çalışmada, kültür için “*Toplumların eğitim, teknoloji, siyaset, hukuk, iktisat, sanat veya dine ilişkin sorunlarını çözdükleri kendilerine özgü yola, o toplumun kültürü denir*” ifadesi kullanılmaktadır. Sorokin (1972) tarafından yapılan çalışmada, toplumların yaşam tarzları ve düşünce kalıplarını tanımlayan üç farklı kültür tipi; duyuşsal kültür, düşünsel kültür ve idealist kültür olarak sıralanmaktadır. Barthes (1998) tarafından yapılan çalışmada, kültürü gösterge ve şifre olarak tanımlayarak içeriğe ulaşmak için farklı şekillerde okunması gerektiği dile getirilmektedir (Alver, 2021:117-235).

Kültürün unsurları, yapısal istikrar, derinlik, genişlik ve modelleme, bir diğer ifade ile bütünleşmedir (Schein ve Schein, 2022:35). Kültür, bir grubun paylaştığı ve kendilerini başka gruplardan ayırmalarını sağlayan değerler, varsayımlar, inançlar, normlar ve davranış kalıplarındır (Aycan v.d., 2016:36). Kağıtçıbaşı’nın tanımıyla ise “*Kültür, bireylere belirli senaryo, durum ve davranış biçimleri sunar. Her kültürün duyguları göstermek için farklı kuralları vardır. Bu kurallar; hangi duyguların ne zaman, hangi koşullarda, ne kadar şiddetli ve hangi yüz ifadeleriyle gösterileceğini düzenler*” (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2018:335).

Kültürün antropolojik tanımlarına bakıldığında; düşünme, hissetme, davranma, benimseme ve aktarma tarzları, grupların başarılı gördüğü ayırt edici semboller, geleneksel düşünceler ve değerlere göre şekillenmektedir (Madanchian ve Taherdoost, 2016:1077).

Kültürel görünüm; psikolojik niteliklere göre toplum üyeleri arasındaki kabulle aileler, okullar, iş örgütleri, ekonomi ve hukuk sistemleri ile politik kurumlardaki uygulamalarda hissedilmektedir. Nelerin ortak davranış olduğu, örgütsel pratikler, yasaklama ve yönerge gibi göstergeler değerlendirilerek model uygulamalarla kültür içinde özümsemektedir. Kültür; bireylerin, grupların ve kurumların davranışlarının, değer ve inançlara göre meşru, etkili ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Hofstede (1980) tarafından geliştirilen değer inanç teorisine göre, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik, belirsizlik toleransı ve güç mesafesinden oluşan dört boyuta, cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, performansa yönelik olma, insani yaklaşım ve gelecek odaklılık eklenmektedir (House v.d., 1999:16).

‘Güç Mesafesi’ boyutunda hiyerarşiye değer verilirken, ‘Bireycilik / Toplulukçuluk’ boyutunda bireysel ve toplu başarı desteklenmektedir. Bireycilikte yaşam boyu süren sadakate dayalı geniş aile ve arkadaşlık sürecinde kişilerin farklı olması beklenmektedir. Tam tersi özellikler ise toplulukçu kültürde görülmektedir. ‘Belirsizlik Toleransı’ boyutunda toplum, belirsiz, bilinmeyen ve yapılandırılmamış durumlardan korkmaktadır. Bu nedenle belirsiz bağlamlarda karar verme, kültürel algıya göre şekillenmektedir (Huynh, 2020).

Bireysel ve örgütsel davranışı etkileyen farklı kültür tipleri ve seviyeleri bulunmaktadır. En üst seviyede, evrensel kültür yer alırken, bir alt seviyede Meksika kültürü gibi ülke kültürü veya alt gruplar olarak tanımlanan etnik grup kültürleri, cinsiyet kültürleri, profesyonel kültürler ve sosyoekonomik grup kültürleri gelmektedir (Garcia v.d., 2012:2).

Suadamara vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, farklı kültür modellerine atıfta bulunularak üç farklı model sıralanmaktadır:

Buzdağı modeli Hofstede (1996) kültürün üç katmanını tanımlamaktadır. 1.Yüzey: Görünen ve kolay erişilebilen 2.Konuşulmayan kurallar: Gizlenmiş ve kuralları anlamak için durumu bilmek gereken 3.Bilinçsiz kurallar: Bilinçdışı farkındalık.

Piramid Modeli Hofstede (1980) 1. Kişilik: Bireye özgü, miras kalan ve öğrenilmiş 2. Kültür: Öğrenilen, miras kalmamış 3. İnsan tabiatı: Evrensel, miras kalan, öğrenilmemiş.

Soğan Modeli Trompenaars (1993) 1. Dış Kabuk: Kültürün görünen kısmı ve ürünleri 2. Orta Katman: Kurallar ve değerler 3. Merkez: Kesinlik ve insanların çevrelerine nasıl uyum sağladığı (Suadamara vd. (2010:187).

Kültürel çalışmalar, beşerî ve fen bilimlerin etkileşimi ile temel kazanmıştır. Temel yönetim konuları, sosyolojik bakış açısı ile sosyal güç kullanımı, sosyal ilişkilerin aracılığı, toplum ve kültürün yeniden üretimi ve sosyal deneyimin organizasyonu şeklindedir (McQuail, 1985:93).

3.2.1.1. Kültürün İletişime Etkisi

Kültür, doğal görünse de kimliği tanımlamada ve sağlık, eğitim, aile gibi kurumlar tarafından aktarılan değerleri topluluklara yansıtmada güce sahiptir. Kültür; dili, iletişimi, mesaj iletimi ve kabulünü şekillendirmektedir. COVID-19 pandemisinde de limitli hareketlilik ve sosyal mesafe gibi sıkı politikalar karşısında farklı ülkelerden insanlar, farklı bir dağılım göstermektedir. Kişilerin davranışları, kültürel özellikleriyle uyumludur (Lagman v.d., 2021:1). Her kültür, kendi kültürel değerlerine ve iletişim stiline sahiptir. Kolektivist, toplulukçu kültürde karar almada oylama yararlıdır, toplantılara geç katılanlar ve erken çıkanlar sorun olmamaktadır. Bireysel kültürde ise grubun büyüklüğünün limitli olması tercih edilir. Belirsizlik toleransı yüksek kültürde kullanıcılar net talimatlar içeren el kitabı, rehberleri tercih ederlerken belirsizlik toleransı düşük kültürde esneklik hâkimdir, kullanıcılar kendi zevk ve tercihlerine göre adım atmaktadır. Güç mesafesi yüksek kültürde kullanıcı profil bilgisinin olması ya da video ekran büyüklüğünün çalışanlar ve patron için farklı büyüklükte olması örnek verilebilirken düşük güç mesafesi esnektir ve kimin öncelikli kullanım hakkına sahip olduğu belirli değildir (Suadamara v.d., 2010:189).

Aycan vd. (2016) tarafından hazırlanan “Örgütler ve Yönetim” adlı kitapta, farklı kültürlerle göre iletişim ve uzlaşma stratejileri ele alınmaktadır: “*Toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ile yüksek ve düşük bağlamlı iletişim, uzlaşma sürecini etkilemektedir. Yöneticilerin, güven vermesi, uygun uzlaşma stratejisi için farklı kültürlerle özgü çatışma yönetim modellerini kullanarak ikna, uyarılma, iyileştirme gibi kültürel zekâyı öne çıkaran taktikler denemeleri gerekmektedir*” (Aycan v.d., 2016:152-53). Belirsizlikten kaçınma düşükse; kaygı ve stres düşmekte, öz denetim, konfor, bireysel sağlık ve esenlikte yüksek puanlar çıkmakta, kaos ve belirsizlikte rahatlık, kuralları sevmeme görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma yüksekse, duygusallık, kaygı, duygusal dengesizlik ve yüksek stres vardır. Yapı, kural ve netlik ihtiyacı duyulmaktadır (Hendrith, 2018:27).

Kültürler arası iletişimde Hall’un zaman, bağlam ve alan etkisine bakıldığında; yüksek bağlam kültürlerde mesaj direkt olarak verilmezken ve mana mesajın içinde saklıyken, düşük bağlam kültürlerde mesajın anlamı bilgi aktarırken anlaşılmaktadır. Zaman ise monokronik ve polikronik olarak ikiye ayrılmaktadır. Monokronikte çabukluk ve işleri bölme ön planda iken iş saatleri içinde ‘ulaşılabilir zamanlar’ tercih edilmekte, polikronikte ise mevcut takvime uymadan ziyade kişilerin katılımı ve işlemlerin tamamlanması, kişilerin tek tek başarılı olması önemli görülmektedir. Alan ise fiziksel alan değil kişisel alanla ilgilidir. Kültürlerin paylaştıkları bilgilere göre kişisel alanın büyüklüğü değişmektedir. Kişisel alan küçüldükçe özel bilgiler daha çok paylaşılmaktadır (Holtbrügge v.d., 2012:90-95). Polikronik kültürlerde, toplantılar esnek zamanlarda başlayıp biterken, gerektiğinde molalar verilebilmektedir. Fazla bilgi akışı normalken, karşı tarafın aklından geçenleri ve düşünceleri tahmin etmesi beklenmektedir, bazen herkes aynı anda konuşmaktadır. Monokronik kültürlerde ise toplantı başlangıç ve bitiş saatlerinin belirli olması, planlı aralar, toplantıların gündemli olması, konuya özel ve detaylı iletişim, sırayla söz alma ve zamanında toplantılara katılma önem arz etmektedir (Hendrith, 2018:37-40).

ABD, Avustralya, İsveç, Almanya, İsrail gibi çabukluğa önem verilen ve kısa süreli kişisel ilişkilerin olduğu düşük bağlam kültürlerde sözlü ve yazılı mesajdaki bağlamdan çok bilgiye ve bilginin yoğunluğuna güvenilerek direkt iletişim tercih

edilmektedir. Yüksek bağlam kültür örnekleri olan Hong Kong, Japonya, Çin, Kolombiya, Rusya ve Tayland'da ise iletişim direkt değil sözsüz iletişimle ve hediye tercihleri, kişisel ilişkilerdeki gizli ipuçlarına göre ilerlemektedir. Yüksek bağlam kültürler, elektronik posta kullanımında daha resmi bir dil tercih ederken soyadı ve pozisyon kullanmaktadır. Bu bağlamda; Japonlar, İngilizlere göre daha resmi bir dil tercih etmektedir. Resmiyet, kibarlık anlamında kültürler arası elektronik postada daha kibar bir dil kullanılması olarak ifade edilmektedir (Holtbrügge v.d., 2012:90-95). Yüksek bağlam kültürlerde oturum süreleri esnektir, sohbet ortamı yerine video konferans, uzun raporlar yerine sunumlar tercih edilmektedir. Düşük bağlam kültürlerde ise süreler limitlidir, genellikle not ve metin bazlı yazılıdır (Suadamara v.d., 2010:188). Kültür ve iletişim çalışmalarında vurgu yapılan bir diğer model ise açık (dolaysız) ve kapalı (dolaylı) iletişimdir. Asya, Orta Doğu, Latin Amerika ülkeleri ve Türkiye'de dolaylı kapalı iletişim tercih edilmektedir. Bu iletişim şeklinde işle ilgili mesajlarda direkt konuşmak nezaketsizlik olarak görülmekte, “belki”, “olabilir”, “birlikte düşünelim”, “üzerinde çalışılması gerekli” gibi ifadelerle yer verilmektedir, konunun yapılandırılması uzun sürerken, mesaj en sonda yer almaktadır. Toplulukçu kültürler yuvarlak ifadeler ve mesajı zenginleştiren semboller tercih etmektedir (Börü, 2007:434-436).

Kağıtçıbaşı'nın tespitine göre; “Batı’da görülen Bağımsız Aile Modeli ve geleneksel kır toplumlarında yaygın olan Bağımlı Aile Modeli’nden farklı olan Duygusal Bağlı Aile Modeli, Türkiye gibi sıkı insan ilişkilerinin görüldüğü beraberlik kültüründe, kentsel ve eğitilmiş kesimlerde yaygın olarak görülmektedir”. Duygusal Bağlı Aile Modeli’nde gelişen özerk-ilişkili benliğin bireyci ve toplulukçu özellikler taşıdığını belirten Kağıtçıbaşı, etkin olmayı ve kendi kararlarını almayı sağlayan özerkliğin, başkalarıyla ilişki halinde gerçekleştiğini ifade etmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2018:328).

3.2.1.2. COVID-19 Sürecinin Kültüre Etkisi

COVID-19 pandemisiyle üretim ve tüketimdeki değişimin, kültürel ve sosyal ilişkileri etkileyeceği öngörüldürken ‘yeni normal’ olarak adlandırılan yaşam şeklinde,

ekonomi, eğitim, iş ve sosyal hayatın işleyişinde yeni davranış modelleri oluşmaktadır. Elektronik kültür çağı ile yazı ile söz, görsel ve işitsel öğelerle birlikte kullanılmaktadır. Konuşmaya önem veren kitlenin oluşturacağı kültürel bağlam, 'söz elektronik' kavramıyla tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile "Pandeminin kültür üzerinde yarattığı yeni durum, sanayi devrimi ve bilgi çağı merkezli olarak ifade edilen kültürün tek tipleşmesi ve evrensel kültür söylemleri dışındadır" (Güven, 2020:92).

COVID-19'da etkileşimin merkezinde yer alan kültür; algı ve davranışları koşullandıran, paylaşım ve iletimini etkileyen kolektif bilinç duygusu şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin, 2022:321). Pandemide kültürleri ayırmak ve birbirine göre üstünlüklerini irdelemek yerine tüm kültürler için ortak mesaj vermek gerekmektedir. Çoklu kültürel mantıkta düşünmeyle bireysel kültür, toplulukçu kültür ve ikisinin arasında yer alan tüm kültürel özelliklerin kucaklanması teşvik edilmektedir (Airhihenbuwa v.d., 2020:3-4).

Bir başka ifade ile kültür teorisyenleri, kriz zamanlarında güçsüzlük gibi kişisel hislerin ve bilgi tüketiminde felaket teorilerinin kültür üzerinde rol oynadığını göstermektedir. Açıklık, uyum kapasitesi ve dayanıklılık ile yönetimde esneklik ve yaratıcılık değişimin zorlama olmadan gerçekleşmesini sağlamaktadır (Corpuz, 2021:e344). COVID-19 pandemisi, itibar yönetimine dikkat çekerek kurumlar ve markaların kendi çevreleri ile güvene dayalı ilişki kurmasının önemine işaret etmektedir (Jordi, 2020:1).

Kültür ve dünya görüşü, takım kararları ve performansı etkilemektedir. Çalışanların kültürel oryantasyonla farklı dünya görüşlerine açık olmaları ve takım arkadaşlarıyla benzer kültürel anlayışta olmaları beklenmektedir. Bu kapsamda farklı kültürlerden sanal takımların da görevlerini yapabilmek için uyum sağlaması önemlidir (Gordon v.d., 2014).

3.2.1.2.1. Kültürden Kültüre Değişim

Virüsün yayılması, sosyalleşme düzeyleri kültürden kültüre değiştiği için farklılık göstermektedir. Arkadaşlığın ve sosyalliğin yüksek olduğu İtalya, İspanya,

Fransa, Yunanistan gibi sosyal toplumlarda virüs daha hızlı yayılırken; öpüşmek ve sarılmak yerine selam vermenin ve sosyal mesafeyi korumanın günlük hayatın bir parçası olduğu Almanya, İngiltere ve Japonya, Kore gibi kültürlerde, virüsün etkisi azalmaktadır (Duretić v.d., 2020:27). Yüksek hoşgörünün hâkim olduğu bireysel kültürlerde ölüm oranları daha yüksekken, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplulukçu kültürde kısıtlayıcı tedbirler ve uzun dönemli oryantasyonla daha iyi sonuçlar elde edilmektedir (Oey ve Rahardjo, 2021:1149).

Pek çok ABD vatandaşı karantina, sosyal mesafe ve maske kullanımını bireysel özgürlük ve öz yeterliliğe karşı tehdit olarak görmektedir. Kişilik özellikleri ve sosyal davranışlar, kültürden kültüre değişirken kültürel bağlamda kişilerin algı, düşünce ve hareketlerini sosyal yaşam şekillendirmektedir. Bireysel kültürler; yarış, öz yeterlilik, öz gelişim, kişisel başarı, statü hiyerarşileri, servet eşitsizliğine sarılırken toplulukçu kültürde tam tersine birlikte yaşam, iş birliği, mütevazılık, grup ve aile bazlı başarılar teşvik edilmektedir.

Aynı kültür içinde değişik kültür özelliklerine sahip kişiler olabilmektedir. Toplulukçu kültürlerde bireysel kültür özellikleri gösteren kişiler bulunabilirken, bireysel kültürel özelliklerin çok yoğun olduğu ABD’de Kaliforniya gibi bazı bölge ve eyaletlerde toplulukçu kültür özellikleri görülebilmektedir (Webster v.d., 2021).

Kültürel oryantasyon, pandemi sonuçlarını etkilemektedir. Toplulukçuluk ve bireycilik boyutları en önemli etkiye sahipken küresel ekonomi ve toplumlar için şok etkisi yaratan COVID-19’a hükümetlerin tepkisi ekonomik ve sosyal faaliyetlerde farklılaşmaktadır. İngiltere ve Hollanda’da virüs yayılımına karşı gerekli tedbirler alınmazken, Çin ve Güney Kore’de halk sağlığı yetkililerinin karantina uygulamalarıyla enfeksiyona yakalanan kişi sayısı hızla düşmüştür. Pandemide toplulukçu ve bireysel kültürler göre; maske kullanımı, kişisel karantina, sosyal mesafe ve kapanma uygulamaları farklılık göstermiştir. Doğu Asya’da yüksek toplulukçuluk özellikleri doğrultusunda vatandaşlık sorumluluğuyla sıkı önlemler alınmıştır.

ABD’de de toplulukçuluğun yüksek olduğu eyaletlerde devlet politikalarına uyum ve maske kullanım oranı yüksek çıkmıştır. Yüksek güç mesafesi hiyerarşik düzeni daha kabulleniciyken sıkı kurallara uyma, salgının yayılma hızını düşürmüştür. İtalya, Hindistan, Almanya ve ABD gibi yüksek eril kültürler kontrol tedbirlerine uymazken Avustralya gibi bazı bireysel kültürler pandemiyle mücadelede başarılı olmuştur.

Başka bir ifade ile sosyal normlar ve kültürel özellikler, COVID-19 sürecinde insan davranışlarını etkilemiştir. Yüksek toplulukçu kültürlerde; kaygı, stres ve duygu yönetimi gibi psikolojik konular daha kolay çözümlenirken, bireysel kültürlerde belirsizlikten kaçınma düşük olduğu için sosyal topluluklardan uzak durulmamış, ölüm oranları ve vakalarda artış görülmüştür (Wang v.d., 2022).

Başka bir ifade ile; bireysel kültürlerde kişiler, kariyer gelişimleri, evden çalışma zorlukları, iş güvencesi, yeni kariyer fırsatlarının doğuşu gibi kararlar alırken kendi ideal kişiliklerine göre bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Toplulukçu kültürler ise kişisel kariyer gelişiminin ötesinde iş grupları, örgütler ve sosyal çevreyle ilgili konuları öne çıkarmaktadır. Bu doğrultuda, liderlerin karaktere göre verimlilik analizi yapması yerine grup performansının ölçülmesi tercihtir. Toplulukçu kültürlerde de kişisel çıkarlarını toplum çıkarlarından önde tutarak karantinadan kaçan, sağlık durumunu gizleyen ve hijyen kurallarına uymayanlar görülebilmektedir.

Düşünce stillerine paralel olarak ABD’de birincil kontrol stratejileri, Japonya’da ikincil kontrol stratejileri yaygındır ve zor durumlarda dayanıklılık, iyimserlik ön plana çıkmaktadır. Analitik yerine bütüncüllük ve diyalektik düşünce tarzının hâkim olduğu Japonya, Çin gibi Doğu toplumlarında zıtlıklara tolerans, ‘kötü şeyler iyiye dönüşebilir’ beklentisi gibi değişimlerin yaşanabileceği inancı yüksektir.

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde otorite ve üstlerin rehberliği tercih edilmektedir. Toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma ile yakından ilişkili olan toplumun kurallara uyma ciddiyeti, Kuzey Kore, Japonya, Pakistan, Singapur, Güney Kore ve Çin gibi sıkı kültür özelliklerine sahip ülkelerde yaygındır (Guan v.d., 2020:2-

5). Sıkı kültürlerde, bireysel özgürlük alanı daralırken, sosyal düzeni kontrol etmek için politik güçler devreye girmektedir; sosyal mesafe, maske takma zorunluluğu yakından takip edilerek ceza uygulanmaktadır. Düşük güç mesafesi ve yüksek bireyselliğin hâkim olduğu serbest kültürlerde, kişiler kendi iş ve yaşamlarını düzenlerlerken stresten daha az etkilenmektedir. COVID-19 pandemisinde sıkı kültürlerin virüsün yayılmasını engellemek için daha etkili mücadele verdikleri görülmüştür. Serbest kültür örneği ABD’de ise sıkı kültürün hâkim olduğu eyaletlerde hareketlilikte azalma kaydedilmiştir (Im ve Chen, 2020:4).

Pandemi benzeri krizlerde, ülkelerin kendi kültürü ile uyumlu uygulamalara sahip olmasının önemine vurgu yapılan çalışmada; iletişim stratejisinde toplulukçu kültürlerde “*Fiziksel mesafe sizi ve ailenizi hastalıktan korur*” ifadesi, bireyci kültürlerde ise “*Fiziksel mesafe sizi hastalıktan korur*” ifadesi kullanılması daha etkili görülmüştür (Gokmen v.d., 2020:9). Kültür, sanal takımlarda bilgi paylaşımını da etkilemektedir. Hong Kong’da belirsizlikten kaçınmanın düşük olması, bilgi paylaşımının örgütsel ödüller ve itibar gibi dış yararlarına; Pekin’de yüksek güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması ise öz yeterlilik ve yardımdan zevk alma gibi iç yararlarına bağlanmaktadır (Zhang, 2011:40-41).

3.2.1.2.2. Kültür Üzerine Yapılan Araştırmalar

Google (2020) tarafından yayınlanan COVID-19 Topluluk Hareket Raporları verilerine göre; Hofstede kültürel boyutları 58 ülke için 16 Şubat-29 Mart 2020 tarihlerinde incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde daha az sayıda kişi, park, istasyon, alışveriş merkezi, market, manav ve eczane gibi toplu bulunulan mekân ve alanlarda bir araya gelmiştir. COVID-19 pandemisinde sosyal değerlerle ilgili insan davranışlarını açıklayan kültürel psikoloji; toplum içindeki davranışlar ve hangi davranışların kabul görüp görmediği algısına dayanmaktadır. Kültür rolleri de sosyal kurallar gibi insan davranışlarını etkilemektedir. Asya ülkeleri, sıkı kültür örneği olarak, pandemide sosyal mesafeyi sağlamak için katı ve ceza içeren kurallara yönelirken, serbest kültür örneği Avrupa

lkeleri, vatandaşlarına evde kalmaları tavsiyesinde bulunmuştur. Sıkı kültürler; doğal afetler, işgaller ve krizlerde toplumu koordine etme ve bir arada tutmaya yönelirken, serbest kültürde özgürlük ve kişisel hayatın gizliliği ön plandadır (Huynh, 2020).

Toplum içindeki davranışları temel alan kişi davranışları, sosyal normlar ve kültürel rollerden farklı yönde etkilenebilmektedir. 92 ülkede yapılan bir araştırmaya göre, kesinleşmiş COVID-19 vakaları üzerinde bireysellik, erillik ve belirsizlik toleransının pozitif etkisi bulunmaktadır. Yeni Zelanda ve Çin’de sosyal mesafe uygulamaları ve kapanmaların etkisi birçok Avrupa lkesi ile karşılaştırıldığında daha iyi sonuçlar verirken, ABD ve Brezilya tedbir almada yavaş kalmıştır. Sıkı kültür rneği olan Asya lkeleri sıkı tedbirler ve cezalar uygulamıştır. İşve kapanmayı gereksiz görürken, ABD hemen kapanmanın kaldırılması gerektiğini savunmuştur. Çin ve Güney Kore, pandemiye kontrol altına almayı başarırken; İtalya ve İspanya, kapanmaları uygulamada yavaş kalarak COVID-19’un hızlı yayılmasına ve daha çok kişinin hastalığa yakalanmasına ortam sunmuştur. Nüfus yoğunluğu, salgın hastalıklar ve doğal afetlerle ilişkilendirilen sıkı kültürlerde kriz anlarında kişileri organize etmek için kurumlar birlikte çalışmaktadır. Belirsizlik içeren konularda karar verme noktasında kişiler de yüksek risk hissettiklerinde korumacı tedbirlere yönelebilmektedir (Chen ve Biswas, 2022:2-6). Farklı kültürlere ev sahipliği yapan Avustralya’da stres, belirsizlik, kontrol kaybı, izolasyon ve yalnızlık hissi COVID-19’un kısa süreli etkileri olarak görülürken, kültürel ve psikolojik özellikler dayanıklılığı yükseltmektedir. Bu zellikler, Doğu olarak tanımlanan Asya lkelerinde negatif duyguların strese kapılmadan kabulü, duygu düzenleme ve problem çözme stratejilerinde zıtlıklar ve değişim karşısında esnekliğe bağlanmaktadır. Pozitif duygulara daha yüksek değer verilen Batı lkelerinde ise kişiler, negatif duygularla karşılaştıklarında kendilerini rahatsız hissetmektedirler. COVID-19 pandemisi gibi stresli zamanlarda, kişilerin geleneksel değerler ve konforlu kültürel alanlara döndüğü görülmektedir (Furlong ve Finnie, 2020:241). 811 alışma arasından 80’inin araştırıldığı meta-analizde stratejik yön belirleme, temel yetenekler, yönetim özellikleri ve tutumlar en çok araştırılan kültürel boyutlardır (Isensee v.d., 2020). Avrupa’daki 28 ülkede uzaktan çalışma uygulamalarının Hofstede’nin altı boyutlu kültür çalışmasına göre incelendiği araştırmada, güç mesafesi düşükse uzaktan çalışma

daha yüksek oranda görülürken kısıtlılık boyutunda hoşgörü arttıkça uzaktan çalışma oranları yükselmektedir. Hiyerarşi, kültürel olarak en az etkiye sahipken iş birliği ve destek, uzaktan çalışmada en iyi çözüm yoludur. Yönetimin güven yerine kontrol temelli olduğu kültürler olan Fransa, İspanya, İtalya, Yunanistan ve Eski Doğu Bloğu ülkelerinde çalışanların ofiste olması tercih edilmektedir. Güvenin iş birliği sağladığı Norveç, Finlandiya, İngiltere, İsveç, Almanya, Belçika, Lüksemburg, Danimarka ve Estonya’da iş, ofis dışından yürütülebilmektedir (Beño, 2021:23).

Hofstede’nin kültürel boyutları ile Küresel İnovasyon Endeksi’ndeki 84 ülkenin verileri karşılaştırılarak yapılan çalışmaya göre, yenilikçilik güç mesafesiyle ters yönlü ilişkiliyken, bireycilik ile direkt ilişkilidir. Toplulukçu ve güç mesafesi yüksek kültürlerde yenilikçilik düşükken COVID-19’a karşı tedbirlerde hükümetlerin de sıkı kültürel özelliklere uygun davrandığı görülmektedir. Bireyci ve düşük güç mesafesine sahip ülkelerde pandemi nedeniyle kısıtlamalara gidilmesiyle yenilikçilik düşerken, daha az tedbirler alınan ülkelerde yüksek çıkmaktadır (Kapoor v.d., 2021:2).

Yüksek bireycilik, düşük güç mesafesi ve serbest kültür, kişilere takdir hakkı sunarak stresi azaltıp, iş ve özel yaşamı düzenlemektedir (Guan v.d., 2020:4). Değişime açık kültürlerde teknoloji kabulü de kolaylaşmaktadır (Madan, 2020:59). Hofstede kültürel boyutlarından düşük güç mesafesi, dişillik, bireycilik ve uzun dönem odaklılık ile nesnelerin interneti uygulaması arasında pozitif bir ilişki görülmektedir (Sabri v.d., 2020:9).

Yapılan çalışmaya göre, Amerikan ve Japon kültüründe insan ve doğanın uyum içinde olmasının COVID-19 sürecinde psikolojik sağlığın iyi olmasını sağladığı, doğaya hâkim olmanın tedbirlere uyma isteğini azalttığı belirtilmektedir. Hükümetin aldığı tedbirlere güven ise ABD’de yüzde 39, Japonya’da yüzde 43 oranındadır (Haas v.d., 2021:1).

Ülkemizde örgüt kültürünün özellikleri, iş hayatına yansımaları ve COVID-19 etkisi ile ilgili yukarıda yer verilen bilgi ve bulgular, Tablo 3.7’de özetlenmektedir.

Tablo 3.7: Ülkemizde Örgüt Kültürünün Özellikleri, İş Hayatına Yansımaları ve COVID-19 Etkisi

Kültür	Özellikler
Toplulukçu Kültür	- Grup amaçlarının öne geçmesi, kişi benliğinin iç grup özelliklerine göre tanımlanması - Davranışların grup istek ve normlarına göre şekillenmesi - Grup içi uyum korunurken itaate dayalı sosyalleşme ve sosyal desteğin yaygın olması - Yuvarlak ifadeler, mesajı zenginleştiren semboller kullanılması - Birlikte yaşam, iş birliği, mütevazılık, grup ve aile bazlı başarıların öne çıkması - Karar almada oylamanın yararlı görülmesi, toplantılara geç katılma/erken çıkmanın sorun olmaması - Kısıtlayıcı tedbirler ve uzun dönemli oryantasyon - İzolasyon ve zorunlu tedbirlere daha çok destek verilmesi "Fiziksel mesafe sizi ve ailenizi korur" - Kişilerin kendi ideal kişiliklerine göre hareket etmemesi - Kişilerin kendi kişisel gelişmesinin ötesinde iş grupları, örgüt ve sosyal çevre ile ilgili konuların ön planda olması - Liderlerin bireysel verimlilik analizi yerine grup performansını değerlendirmesi
Güç mesafesi yüksek	- Yenilikçiliğin düşük olması, - COVID-19'a karşı hükümetlerin aldığı tedbirler ve sıkı kültürel özelliklere uygun davranılması - Video ekran büyüklüğünün çalışan/patron için farklı olması - Otorite ve üstlerden rehberlik tercih etme - Bilgi paylaşımının öz yeterlilik ve yardımdan zevk alma gibi iç yararlarına vurgu
Belirsizlikten Kaçınma Yüksek	- Park, AVM, istasyon gibi toplu alanlarda daha az buluşma - Net talimat içeren el kitabı ve broşürler - Kısıtlayıcı tedbir ve uzun dönemli oryantasyon
Toplulukçu Kültür, Güç mesafesi yüksek, Belirsizlikten Kaçınma Yüksek, Yüksek Bağlam	- İK Politikası: - Uzun süreli çalışma - Süreç bazlı değerlendirme - Takım çalışması - İşte öğrenme - Fazla çalışma - Gözetim
Yüksek Bağlam	- Kıbraklık - Yazılı iletişimin ikinci planda olması - Mesajların direkt olmaması, kelimelerle açık açık anlatılmaması; mananın mesajın içinde saklı olması - Mesajın ses tonu, beden dili ve davranışlarla anlatılması - Oturum sürelerinin esnek olması, sohbet yerine video konferans tercihi - Uzun rapor yerine sunum yapılması - Sözsüz iletişim şekilleri, hediye tercihleri, kişisel ilişkiler, gizli ipuçlarının önemli olması - Elektronik postada resmi dil tercihi, soyadı ve pozisyon belirtme - Dolaylı kapalı iletişim, işle ilgili mesajlarda direkt konuşmanın nezaketsizlik sayılması - Konunun yapılandırılmasının uzun olması, mesajın en sonda verilmesi "Belki", "olabilir", "birlikte düşünelim", "üzerinde çalışılması gerekli" gibi ifadelerin tercihi
Polikronik Kültür	- Çoklu görevler nedeniyle görev ve zamanlama çakışması ve aynı anda birden çok işle ilgilenme - Yüz yüze iletişim tercihi - Sözsüz ipuçlarının önemli olması, karar verme ve problem çözmenin zorlaşması - Daha görev odaklı olunması - Kişisel alan daraldıkça özel bilgi paylaşımının artması - Mevcut takvime uyma yerine kişilerin katılması ve işlemlerin tamamlanmasının önemi - Tek tek başarıya bakılması - Aynı anda birden çok iş yapmaya yardımcı ve esneklik sağlayan internet ve elektronik aygıtların kabulü - Elektronik postada sosyal mesafe olması
Sıkı kültür	- Bireysel özgürlük alanında daralma - Sosyal düzeni korumak için politik güçler - Sosyal mesafe, maske takmanın zorunlu olması, ceza uygulanması - Virüsün yayılmasını önlemek için daha etkin mücadele - Yönetimin güven yerine kontrol temelli olması - Çalışanın ofiste olması tercihi - Doğal afet/kriz dönemlerinde toplumun bir arada tutulması, koordine edilmesi - Pandemide esneklik ve iş birliği artışı. Yaratıcılık ve yenilikçilikte yükselme
Duygusal Bağlantılı Aile Modeli	- Kentsel ve eğitimli kesimde özerk ilişkili benlik yapısı - Bireylerin hem özerk hem toplulukçu olması
Türk Kültürüne Özgü T Tipi Yönetim ve Örgütlenme Modeli	Türk kültürünün iş dünyasına yönelik özellikleri ile ilgili varsayımlar: - Ortak davranışlar bireyciliğin önündedir. - Belirsizlikten kaçınma yüksektir. - Denetim noktası dışarıda bireyler yetiştirilmektedir. - Örgütlerde güç mesafesi yüksektir. - Değişmeye direnç kişilerde yüksektir. - Uzlaşma ve yarışa girmeme özendirilir. - Alışkanlıklar ve değerler sistemi, Batı bürokrasisiyle uyumsuz. - Çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlardan farklılaşır. - Sinerji düşüklüğüne ve iç grup dışında güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna dair ipuçları vardır. - Yüksek bağlam ilişkisi kültürü görülür.

COVID-19'un uzun dönemli kültürel etkileri; güven artışı, hiyerarşi kademelerinin azalması ve işle ilgili perspektifin değişmesi şeklindedir (Jung ve Silva, 2021:16).

Batı ülkelerinin aksine Asya ülkelerinde İK ve uzaktan çalışma sisteminin uyuşmaması nedeniyle, uzaktan çalışmanın sınırlanacağı veya hiç tercih edilmeyeceği öngörülmüştür. Japonya örneğinde olduğu gibi toplulukçu kültürlerde; güç mesafesi ve belirsizlik toleransının yüksek olması nedeniyle İK politikasında uzun süreli çalışma, süreç bazlı değerlendirme, takım çalışması, işte öğrenme, fazla çalışma ve gözetime önem verilmektedir. Ancak Japon hükümeti, pandemi nedeniyle hem tam zamanlı ve yarı zamanlı hem de serbest çalışanlar için uzaktan çalışmayı desteklemiş, seminerler düzenlemiş ve çağrı merkezi kurmuştur (Iwashita, 2021:10).

3.2.1.3. Örgüt Kültürü

Kültür, örgütsel davranış ve faaliyetleri anlamada yaşayan bir metaforken; örgüt kültürü, sembolik formda bir kültür ürünü olarak ayrılmaz ilişkidir. Sözlü bilgi kültürü, örgüt kültürü olarak tanımlanırken değerler ve normlar, yüz yüze iletişimi yüksek oranda desteklemektedir (Brown ve Starkey, 1994:811) Makro konsept seviyesinde kültür, örgütün sahip oldukları veya diğer bir ifade ile örgütün kendisidir. *‘Örgütler kültüre sahiptir’* perspektifinde araştırmacılar, verimlilik ve değişime odaklanırken *‘örgütler kültürdür’* perspektifinde araştırmacıların hedefi, örgüt üyelerinin anlamı nasıl yarattığı ve temel varsayımları nasıl paylaştığını anlamak ve tarif etmektir (Schneider v.d., 2013:370)

Ülke kültürü antropoloji, örgüt kültürü sosyoloji ile ilişkilidir. Yönetimler ülke kültürünü sadece anlayıp kullanabilirken örgüt kültürünü yaratıp, değiştirebilmektedir. Ülke kültürü üyeliği zorunlu ve doğumla başlarken, örgüt kültürüne üyelik gönüllüdür; kısmi, az ya da çok olabilmektedir. Bir grup insan arasında paylaşılan değerler ve davranışlar olarak tanımlanan kültürün, örgüt fonksiyonlarını şekillendirmede büyük rolü vardır. Örgüt kültürü, örgütü başka örgütlerden ayıran işleri yapma yolu olarak da tanımlanabilmektedir. Ülke kültürü değerlere, örgüt kültürü pratiklere dayanırken; örgüt kültürü liderler takımı tarafından örgüt değer ve hedeflerini yansıtacak şekilde şekillendirilmektedir (Hofstede Insights, 2023:3-4).

Kültür, sosyal bilimciler tarafından toplulukları diğer topluluklardan anlamlı şekilde ayırt etmeyi sağlamaktadır. Topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan kültür; güdüler, değerler, inançlar, kimlikler, yorumlar ve ortak deneyimler sonucu belirli olaylara verilen anlamlarla sonraki nesillere aktarılmaktadır. Kültür; ortak dil, ideolojik inanç, din ve politika sistemi, etnik miras ve tarihten oluşmaktadır. Buna paralel olarak örgüt kültürü de örgüt terminolojisi, paylaşılan değerler ve örgüt tarihinden oluşmaktadır (House v.d., 1999:13-14)

Denison'a göre, örgüt kültürünün temelinde misyon ve çevreye uyum, çalışanların alınan kararlara katılımıyla sağlanan tutarlılık yatmaktadır. (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017:145)

3.2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü; örgütün kıyafet tarzı, dili, davranışları, inançları, değerleri, varsayımları, statü ve otorite sembolleri, mitleri, seremonileri, ritüelleri ve saygı gösterme tarzı gibi örgütün karakter ve normlarını belirlemeye yardımcı olan geniş çaplı sosyal bir olgudur (Scott v.d., 2003:923).

Örgüt kültürü; tutumları, sistemleri, süreçleri etkileyen bilgi ve iletişim yönetimine dair yönetim ve organizasyon yapısını anlamayı sağlamaktadır. Örgüt kültürü alanındaki çalışmalarda tek bir görüş ve metodoloji bulunmamaktadır; antropoloji, sosyal psikoloji ve örgüt sosyolojisinde değişen fikir ve yaklaşımların zengin bir harmanından oluşmaktadır. Van Maanen'in 1973 yılındaki çalışmasında yaptığı tanıma göre, kültür; katılımcıları tarafından söylenen ve paylaşılan değerler ile inançlardır. Kastedilense; örgütün inançlarını ve öne çıkan fenomenlerini anlama, çalışanların işyerinde nasıl davranacağı, önemli görev ve hedeflerle ilgili geniş çaplı paylaşılan değerlerin benimsenmesidir. Bir başka ifade ile; geçmişten gelen, miras kalan anlamın, gelecek ihtiyaçlarına göre yorumlanmasıdır (Brown ve Starkey, 1994:808).

Sargut, örgüt kültürünü, şöyle açıklamaktadır: “*Örgütler; büyük organizma olan toplumsal kültürel yapının organlarıdır, diyebiliriz. Bu benzeşme, örgütlere üst yapıyla uyum içinde olma zorunluluğu getirmektedir*” (Sargut, 2015:97-98).

Örgüt kültürü, yüklendiği amaç doğrultusunda her örgüt için emsalsizdir. Stratejik bir kaynak olarak örgütün devamı ve kalıcılığını sağlayan örgüt kültürü, toplum tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranışları yansıtmaktadır. Sanat, entelektüel gelişmeler ve başarılar; örgüte uygulandığında inanç ve yapıdaki bireysel pratikler, işleyişte ve günlük işlemlerde görünmez ve güçlü bir etkiye sahiptir. Bilgi, beceri, davranış ve değerler, çalışan bağlılığı, çalışma şekli, saygı, etik, profesyonellik gibi tutumlar, örgütün etkili ve rekabetçi sonuçlar alabilmesini kolaylaştırmaktadır (Garcia v.d., 2012:2).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimden çıkan artifaktlar, değerler ve varsayımlar seti olarak tanımlanmaktadır. Keyton (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre örgüt kültürü artifaktların çoklu seviyeli sisteminden oluşurken, örgüt üyelerinin paylaşması elzemdir (Keyton, 2017:506-507).

Bir grubun paylaşılan ve toplu öğrenimi olarak farklı durumlardaki tepkileri etkileyen kültürel fikirler, örgüt kültürüne de işleyerek temel oluşturmaktadır. İş çevrelerinin ana yapısını temsil eden değer, norm, inanış ve varsayımların paylaşımıyla farklı geçmiş ve kültürden kişiler birlikte çalışabilmektedir (Mantalay ve Chakpitak, 2015:37).

Kültür, kişinin örgüt bağlamına ne kadar iyi uyduğunu gösteren önemli bir faktörken; kişiye dair özellikler, değerler, beklentiler ve farklı durumlar olarak görülen kişinin tutum ve davranışlarını etkileyecek teşvik sistemleri ve normlarla ilişkilidir (O'Reilly III v.d., 1991:487-488).

Örgüt kültürü ile Beş Faktör Kişilik Kuramı boyutları olan deneyime açıklık, dışa dönüklük, duygusal denge, sorumluluk, uyumluluk arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmaya göre; aynı şirketteki kişiler, örgüt pratiklerini farklı değerlendirebilmektedir. Örgüt kültürü çalışmaları, bireysel farklılıklarla değil

departmanlar arasındaki farklarla ilgilenmiştir. Asya'daki çalışmalarla kurama, altıncı boyut olarak, başkalarına bağımlı olma eklenmiştir (Hofstede v.d., 1993:483)

3.2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Tarihi

1930'ların başında İnsan İlişkileri Okulu'nun öne çıkan isimleri Chester Bernard ve Elton Mayo'nun örgütlerde değer, norm ve duyguları incelemesi ilk etkiler olarak tanımlanabilirken; örgüt kültürü üzerine ilk çalışmalar, ABD'de Trice liderliğindeki araştırmalar ve İngiltere'de Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışmalarıdır (Büte, 2018:13).

'Örgüt Kültürü' kavramı, ABD akademik literatürüne Pettigrew (1979) tarafından yazılan ve Administrative Science Quarterly'de yayımlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma" adlı makalesi ile girerken, ABD işletme literatüründe ilk olarak Blake ve Mouton (1964) tarafından 'örgüt iklimi' kavramı kullanımı ile yer almıştır. Silverzweig ve Allen (1976) tarafından yapılan çalışma ve sonrasında Deal ve Kennedy (1982) tarafından yazılan kitapla 'kurumsal kültür' adıyla popüler olmuştur (Hofstede v.d., 1990: 286).

Bir örgütün kültürünü anlamak için iletişim süreçlerinin ve çıktı olarak paylaşılan verilerin nasıl yönetildiğine bakmak gerektiği inancıyla '*örgüt kültürüdür*' ya da '*örgüt kültüre sahiptir*' düşüncesi, yönetim literatüründe, 1980'lerde temel konulardan biridir. 1983 yılında Administrative Science Quarterly ve Organizational Dynamics'te, 1986 yılında ise Journal of Management Studies'de özel konular olarak yer almıştır (Brown ve Starkey, 1994:807).

Örgüt kültürü çalışmaları, örgüt sosyolojisi ana çizgisinin devamı şeklindedir. 1950 ve 1960'larda örgüt sosyolojisinde örgüt hayatını düzenleyen gayri resmi konular araştırılırken bürokratik yönetim fikirlerinden uzaklaşmamıştır. Sosyologlar, 1970'lerde örgüt yapısı üzerine çalışırken yönetim okullarında çalışan sosyologlar, sadece şirketleri incelemiş ve bu geçiş, örgüt kültürü çalışmalarını başlatmıştır. Sosyal psikoloji ve mikro ekonomiden etkilenen örgüt kültürünün yapı ve içeriği, şirket verimliliği için gerekenlere göre belirlenmektedir.

Örgüt kültürünü psikoloji alanında değerlendiren çalışmalar iki kategoriye ayrılmıştır. İlk kategoride bağlılık ve sosyal öğrenme gibi psikolojik nosyonlar, diğerinde ise bilinçaltı ve bilinç dışındaki varsayımların kültürde görünümü vardır. Schein (1983) tarafından yapılan çalışmaya göre, kültür, bireylerin örgüt dünyasından öğrendiklerinin toplamıdır. Bu öğrenme, örgütsel inançları oluşturmaktadır. Pfeffer (1981) tarafından yapılan çalışmada örgütsel semboller üzerine odaklanılırken Martin v.d. (1983) tarafından yapılan çalışmada örgütsel hikâyelerin tipolojisi çıkarılmıştır. İkinci kategoride kültürün görünümünden anlaşıldığı iddia edilmektedir.

Bazı araştırmacılar, Freud ve Jung'un psikoanalitik yaklaşımlarını takip ederken Chomsky (1972) tarafından yapılan çalışma ve bazı bilim insanları daha dilbilimsel olan derin yapı analizi üzerine odaklanmaktadır. Örgüt kültürü çalışmaları, bir dönüm noktası olarak şehir sosyolojisi, endüstriyel sosyal psikoloji ve kültürel antropolojinin ilgi odağındadır (Ouchi ve Wilkins, 1985:463-472).

Sosyal antropolojide ilkel toplulukları anlamak için çerçeve sunan kültür kavramı; örgütlerde motivasyon ve bağlılığın gelişimini sağlayan değerler, inançlar ve varsayımlar bütünü olarak görülmektedir. Çalışanların örgütü, kültürü ve özellikleri sevip sevmedikleri ve nasıl algıladıklarıyla ilgilenen örgüt kültürü, örgütün başarısındaki rolüyle verimliliği artırırken, çalışanların sadakat, motivasyon ve sorumluluğunu güçlendirmektedir (Garcia v.d., 2012:2).

Misyon ve vizyona destek veren yönetim sisteminin oluşmasını sağlarken, stratejik hedeflerin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesinde etkisi bulunan örgüt kültüründe üyeler, örgütün amaç ve hedeflerine uyumlu inanç ve değerlerin etkisi altında davranırlar. Örgütün hedeflerine ulaşmadaki başarı ve performansta yol gösterici olan örgüt kültürü, farklı örgütlerde farklı yollarla gelişirken değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örgütler kültürü tanımlarken; kullanmakta, şekillendirmekte ve çevresel değişimlere uyumlandırmaktadır. Örgüt kültürü, karar vericiler üzerinde güçlü etkisi olan bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Zeqiri ve Alija, 2016:20).

Yönetimsel ideolojiyi, hedefleri ve stratejiyi destekleyen örgüt kültürünü; yöneticiler, ekstrem durumlarda kontrol amaçlı kullanmaktadır (Smircich, 1983:340).

3.2.1.3.3. Örgüt İklimi

Örgüt kültürünün alt kesiti görülen iklim; çalışanların algı, davranış, politika ve pratikleriyle amaç ve hedefe ulaşma metotlarına odaklanmaktadır. Örgüt çevresinin algılanan kalitesi olan iklim, örgüt kültürünü etkilerken kültürden de etkilenmektedir (Jung v.d., 2009:1087).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları, 1970'ler ve 1980'lerde daha çok ilgi çekmeye başlamıştır (Guldenmund, 2000). Örgüt iklimi ile ilgili ilk fikirler, sosyal psikoloji literatüründe 1930'lar ve daha sonra 1960'larda örgüt karakterinin ölçülebilir bir göstergesini çalışan araştırmacılara dayanmaktadır. Örgüt iklimi araştırmacıları daha çok iş çevresinin yönetimsel ve sosyal görüşleriyle ilgili işgücünün algılarına odaklanırken; örgüt kültürü araştırmacıları 1950'lerde antropolojiden alınan kültür kavramını, örgütsel analizlere dahil etmişlerdir (Cox ve Flin, 1998:189-190).

Örgüt kültürü, dünya hakkındaki temel varsayımlar ve örgüt yaşamını yönlendiren değerler olarak açıklanırken, örgüt iklimi; politikalar, pratikler, çalışanların deneyimlediği ve prosedürlere verilen anlam ve paylaşılan algılarla ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışların gözlemlenmesi, kısaca sosyal bilgi süreciyle oluşmaktadır.

Örgüt iklimi; 1960 ve 1970'lerdeki insan-örgüt çevresi araştırmalarına, 1980'lerdeki örgüt kültürü çalışmalarına temel oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, iklimden farklı olarak, örgüt çevresinin zenginliğini kapsamaktadır. İklim üzerine ilk örgüt ve yönetim çalışmaları, kişilere değil tüm çalışanlara odaklanırken 1960 ve 1970'lerde endüstriyel psikologlar bireysel farklılıklar üzerine yoğunlaşmış ve birey düzeyinde analizlere odaklanmıştır (Schneider v.d., 2013:363).

Reichers ve Schneider (1990) tarafından yapılan çalışmada, iklimin, örgütün tüm zenginliğini kapsayamayacağı mevcut kültürün bir belirtisi olduğu vurgulanırken Cox ve Cox, (1996) tarafından yapılan çalışmada, kültür, örgütün kişiliği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt sisteminin belirgin özelliği olarak gösterilen kültür, sistemlerin, davranışların ve prosedürlerin kalıcılığıyla yansımaktadır. Denison (1996) tarafından yapılan çalışmaya göre; örgüt iklimi geçicidir, sübjektiftir, güç ve etki altındadır. Tarihten temel alan kültür, evrimleşmiştir, korunan ve kompleks bir yapıdadır.

Schneider ve Gunnarson (1996) tarafından yapılan çalışmaya göre; iklim örgütte 'ne' olduğunu anlatırken, kültür 'neden' o şekilde olduğunu açıklamaya yardımcıdır. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin kalitesinin nasıl algılandığını anlatırken, örgütün o anda nasıl görüldüğünü tarif etmektedir. Tek bir grup tarafından sahiplenilemeyen ve tüm üyeler tarafından yaratılan örgüt kültürü ise şirketin başarılarında ve başarısızlıklarında kritik öneme sahiptir (Glendon ve Stanton, 2000:5).

3.2.1.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt performansı, başarısı ve çalışan tatmininde, örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürü özellikleri; yenilikçilik ve risk alma, detaylara dikkat etme, kişi ve takım odaklılık, istikrar ve girişkenlik olarak sıralanmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanlar ve grubun dışı uyum ve iç bütünleşmesini sağlarken problemleri çözmede kullandıkları örgüte dair temel varsayımları yansıtmaktadır.

Örgütteki gelenekler, inançlar, politika ve tutumların bütünü olan, örgüt pratikleri için bağlam yaratan kültürün gelişmesi zaman almaktadır. Örgüt kültürü; sanat, ahlâk, kanunlar ve hobileri içerebilmektedir. Örgüt kültürünün önemli özellikleri, kişi ve çıktıların oryantasyonu, yenilikçilik, risk alma, detayların dikkate alınması ve istikrar olarak görülmektedir (Shin v.d., 2022:23-34).

Davranış tercihlerini etkileyen örgüt kültürünün bileşenlerine (Şekil 3.6) bakıldığında; yönetim davranışları, iletişim, fiziksel çevre, ödül ve takdir, örgüt yapısı, gelenekler ve normlar, eğitim ve gelişim fırsatları, seremoni ve etkinlikler, hedef ve değerlendirmeler, kural ve politikalar şeklinde sıralanmaktadır (Serrat, 2017: 355-58).



Kaynak: Serrat, O.: 2017 “A Primer on Organizational Culture”, **Knowledge Solutions**. Singapore, Springer, pp. 355-358. Sochor, J.: 2021 “Influence of COVID 19 on Transfer of Organizational Culture between Headquarters and Subsidiary and Role of Communication on the Process” **21st International Joint Conference, Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment: Proceedings**, May, 21, Prague, içinde, pp. 229-237

İletişimin ana aracı olan dil, harfler ve sembollerle ifade edilmektedir. Bu semboller, kültürün kalıcı olması ve sürekliliğinde en büyük etkiye sahiptir. Bir örgütün nasıl bir yapıya sahip olduğunu anlamak istediğimizde, çalışanların sahip olduğu değerleri bilmek örgütü tanımlama fırsatı sağlamaktadır. Smircich (1983) tarafından yapılan çalışmada; paylaşılan anahtar değerler ve inançlar olarak algılanan kültür, birkaç önemli işlevi yerine getirmektedir. İlk olarak, örgüt üyeleri için bir kimlik duygusu taşır. İkincisi, çalışanın kültürü kendisinden büyük görmesi, oluşmasını kolaylaştırır. Üçüncü olarak, sosyal sistemle istikrarı artmaktadır. Dördüncüsü, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir duyu gibidir (Gölcük, 2019:14).

Örgüt kültürü kavramı; kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Her bireyin ayrı bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de farklı özellik ve yapıda, diğer kurumlardan ayrılan bir kişiliği mevcuttur. Ayırt edici bu özellikler; ifade edilmeden de anlaşılabilir, semboliktir, bütünleştiricidir, kabul görmüştür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmıştır, yazılı bir metin değildir, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir, grup üyeleri arasında paylaşılabılır, karşıt değerlerle denge içindedir, sibernetik bir sistemdir, modeldir ve kurumsal iletişimi sağlayarak kolaylaştırmaktadır. Şirket amaç, strateji ve politikalarını farklılaştıran bu özellikler; verimi ve çalışan moralini etkilemektedir. Açık iletişimin gerek şart görüldüğü örgüt kültüründe; motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı, yönetim tarzı, teknoloji, ürün ve hizmetler, müşteriler, beklentiler, yasalar ve çevre gibi faktörler etkilidir (Murat, t.y.: 111-117).

Örgüt kültürü, çevre ve dijitalleşme, küçük ve orta çaplı şirketlerin gelişiminde etkilidir. Örgüt kültürü ile ilişkili tutumlar, normlar ve varsayımlar, kimlik duygusunu geliştirirken davranışı belirlemektedir. Çevredeki değişimler ve teknolojiye gelişmeler de işin dönüşümüne etki etmektedir (Isensee v.d., 2020).

İletişimin, kültürün performans üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici rolü bulunmaktadır. Misyon odaklı kültürlerde, iletişim meta-mekanizma gibi kültürü şekillendirmede pay sahibi olarak performansı etkilemektedir. Misyon odaklı kültürlerde örgüt performansı algısında görev odaklılık, geri besleme, yukarı yönlü iletişimin pozitif etkileri bulunmaktadır, kural odaklı kültürler üzerinde ise negatif etkileri görülmektedir (Garnett v.d., 2008:266).

Uzaktan çalışmada ve sanal takımlarda iç iletişim ve örgüt kültürünün sürmesini sağlamak zor ama önemlidir. Çalışma esnasında görevler, amaçlar ve sonuçlar daha ön planda tutulurken çalışma arkadaşlarına ve kurulan bağa daha az dikkat edilmektedir. Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı, sadakati ve motivasyonunu sürdürmede etkisi uzun vadede görülmektedir (Krasulja v.d., 2020:170-175).

Bürokratik ve mekanik denetim yapısına sahip, akılcı modern örgüt olarak, 1980’lerde ortaya çıkan, hiyerarşinin olmadığı, küçük ölçekli, ağ veya şebeke şeklinde örgütlenen, esnek üretim ve çok vasıflı işgücüne sahip, bilgi teknolojilerini yaygın olarak kullanan, katılımcı yönetimi uygulamaya çalışan Japonya, İsveç, İtalya ve Uzakdoğu’daki yeni iş örgütlenmeleriyle sanal örgütler de post modern örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde örgüt kültürü öne çıkarken; yöneticiler, kültür yaratma ve yönetimine odaklanmaktadır. Duygular önem kazanırken, kültür çalışanların düşünce ve davranışlarına etki ederek denetim sağlamaktadır. Kültürel varlıklar olan örgütlerde değerler de dönüşmektedir (Sargut ve Özen, 2020:384-385).

Kültürün bilinçli değişimi mümkünken; yazındaki çalışmalara göre, başarılı şirketlerin yönetiminde güçlü örgüt kültürü öne çıkmaktadır (Murat, t.y.:11-102). Örgütlerin çoğunluk tarafından paylaştığı net temel değerler güçlü kültürü oluştururken; kültür ne kadar kabul görür ve benimsenirse o kadar güçlü olmaktadır. Google, Microsoft, 3M, Procter & Gamble gibi firmalar, güçlü örgüt kültürüne sahip şirketlere örnek teşkil etmektedir (Büte, 2018:102-129).

3.2.1.3.4.1. Güçlü Kültür

Örgüt kültürünün güçlü olması; ortak inançlar, değerler ve normlara göre üyelerin uzlaşması olarak ifade edilmektedir (Anderson vd., 2009:466). Güçlü örgütlerde farklı geçmiş ve kültürlerden kişiler, kültüre farklılık katmaktadır. Bu farklılık, çalışanların davranış ve etkileşimini etki ederek örgüte has bir özelliğe dönüşmektedir. Örgütlerde yönetsel iletişim ve iş ağları da örgüt kültürünü etkilemektedir. Üstleri veya eş düzeyleri ile iletişim problemi yaşayan çalışanların iş tatmininin düşmesi örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu nedenle güçlü kültür; şirketlerin içeride ve dışarıda etkili çalışması, iş yapabilmesi için önemlidir (Hendrith, 2018:5).

Güçlü kültüre sahip şirketler, COVID-19’un ilk yılında daha iyi performans sergilerken çalışanlarını ve çevrelerini destekleyerek, dijital dönüşümü kucaklamış, yeni ürünler geliştirerek maliyetlerini düşürmüşlerdir (Liu v.d., 2021:3-4).

Güçlü kültüre sahip şirketler, net değerleri ile çalışanlara kültüre sarılmaları için bir neden sunmaktadır. Kurumsal kültür; düzenleme, koordine etme ve şirket yan kuruluşlarını entegre etme şeklinde açıklanırken, güçlü kültür özellikle hizmet sektöründeki şirketler için önemlidir (Topi, 2022:1-2).

Örgüt kültürü, çalışanın iletişim tatminindeki rolüyle, örgütlerin hedeflenen kar ve verimliliği sağlamasına yardım etmektedir. Pazarda konum sahibi olmak isteyen örgütlerin, güçlü örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Örgüt kültürü, güçlü ve yaygın olarak kabul görmüşse işletmeler değişimi güçlü karşılamaktadır (Shin v.d., 2022:23-34). Güçlü örgüt kültürü, empati ve iletişim kanallarıyla iletişimi çeşitlendirip, yeni yaklaşımların gelişimini sağlarken kabulünü ve yerleşmesini desteklemektedir. Güçlü grup kültürü de daha iyi iç iletişim kanalları sağlamaktadır (Xie v.d., 2013:165).

Kültürel performansın yüksek olması için nelerin değerli olduğunu belirlemek ve çalışan deneyimlerinden elde edilen verilere göre çözüm üretmek, güçlü kültürün her iş çevresinde yaşamasını sağlamaktadır (Herway ve Hickman, 2020:6).

3.2.1.3.5. COVID-19 Sürecinin Örgüt Kültürüne Etkisi

COVID-19 pandemisinde örgüt kültürü en önemli varlıklardan biri olarak görülmektedir. İnsanları bir araya getiren sosyal normlar ve genel konular tamamen aynı olmasa da kültür, işlerin nasıl yapılması gerektiğini netleştirmektedir (Herway ve Hickman, 2020:2).

Özellikle çok kültürlü bir çevrede herkesin aynı kural ve koşullarda çalışabilmesi, işin devamı için örgüt kültürü önemlidir. İşyerinde ve iş saatlerinde çalışanların farklı kültürel özellikleri kaybolarak örgüt kültürüne uydukları ve beklenen ortak davranışları sergiledikleri, iş birliği içinde çalıştıkları görülmektedir (Eriksson ve Santesson, 2021:12-15). Kültür statik değildir, iç ve dıştaki gelişmelere göre şekillenmektedir. Bir kriz veya pandemi, örgütün her kademesinde arkadaşlık duygusunun güçlenmesine, güven ve takım çalışmasının desteklenmesine neden olabilmektedir. Yakın geçmişe bakıldığında; New York'taki Dünya Ticaret

Merkezi'ne 11 Eylül 2001'de düzenlenen saldırı sonrasında paylaşılan deneyim, örgüt kültürlerine yansımış, risk danışmanları ile denetçiler masaya davet edilerek şirketlerdeki tüm çalışanların uzun süreli stratejik planlama çalışmalarına desteği sağlanmıştır (Krasulja v.d., 2020:168).

Şirketlerin amaçları, resmi yapıları, kuralları ve normları değişikliğe çok açık olmasa da COVID-19 ile zorunlu hale dönüşen uzaktan çalışmanın getirdiği yeniliklerden etkilenmektedir. Çevredeki değişim, fiziksel temasın kalkması, çalışan bağlılığını artıran seremoni ve etkinliklerin yapılmaması, kapanmalar ve resmi kısıtlamalar sebebiyle şirketlerin ekonomik durumundaki değişiklikler ve ödül sistemine yansımaları, örgüt kültürünün değişme nedenlerindendir. Örgüt kültürünün transferi ve örgüt yapısında en önemli role sahip iletişimin bir gecede sanal iletişime dönmesi ile şirketler, çalışanların bu süreci yönetebilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri için farklı yöntemler denemektedirler (Sochor, 2021:232). Ülke kültürünün örgüt kültürü üzerinde belirgin bir etkisi varken örgüt kültürünün de yenilikçilik üzerinde etkisi vardır. Ürdünlü telekomünikasyon şirketindeki 302 çalışanın katıldığı araştırmaya göre; örgüt kültürünün, ülke kültürü ile yenilikçilik arasında aracı rolü bulunmaktadır (Al-Fawaer v.d., 2020:213). 'Yeni normal'de uzaktan çalışmanın süreceği öngörülmüştür, bu nedenle şirketlerin stratejik planlarında uzaktan çalışma kültürünü nasıl yerleştireceğini kararlaştırması gerekmektedir (Karunarathne, 2021:259).

Bu kapsamda, yöneticilerin uzaktan çalışmayı güçlendirecek örgüt kültürünü oluşturmalarının kritik olduğu vurgulanmaktadır. Kültürün; kişisel ihtiyaçlara ve zamana saygı duyması, ilişkileri ve empati duygusunu geliştirmesi, çocukların ya da evcil hayvanların video görüşmelerini bölmesini ya da dış ortamdaki seslerin duyulmasını normal karşılaması, çalışan performansını çıktı ve teslimlere bağlaması, farklı ihtiyaçlar karşısında esnek olması ve başarının sağlanmasında takımla iletişimin kritik olduğunu dikkate alması gerekmektedir. Kültürün güçlendirilmesi içinse çalışanlara güvenilmesi, tüm çalışanlarla düzenli iletişim kurulması, iş saatleri dışında çalışılmaması, video konferanslara ve sanal etkinliklere katılım sağlanması önemlidir (PwC, 2020).

COVID-19 süreciyle birlikte araştırmacılar, “*Uzaktan çalışma örgüt kültürünü nasıl etkileyecek?*” sorusunun araştırılması gerektiğine vurgu yaparken Eriksson ve Santesson (2021) tarafından yapılan çalışmada, pandemi başında kültüre dikkat edilmese de organizasyonları ve üyeleri etkilediğine, kültürün sürekliliğinin sağlanmasında sosyalleşmenin gerekliliğine işaret edilmektedir. Yüz yüze iletişim, çalışanlar ve örgüt kültürü için önemlidir. Yapılan espriler, kullanılan jargon, uygulanan politikalar, resmi olmayan kurallar ya da uygulamalar, örgüt kültürünün birer yansımasıdır (Eriksson ve Santesson, 2021:2). Uzaktan çalışma, çalışanlara esneklik, küresel yetenek tahsisi ve işin büyümesi için pazar sağlasa da örgütün sosyalleşmesi ve kültürde problemler yaşanabilmektedir. Kültür, fiziksel materyaller ya da sosyalleşmeyle aktarılmaktadır. Yüz yüze görüşmenin olmaması kültürel bağları zayıflatmaktadır. Kültür; mevcut bir sorunda çerçevedeki temel düşünce göz önüne alınarak harekete geçmeyi ve çözüm bulmayı sağlamaktadır. Sosyalleşmenin kolaylaştırıcı rolünün örnekleri olan mentorluk, eğitim verme, deneyim aktarma ya da çalışma arkadaşlarıyla iletişimin kesintisiz olması kültürü desteklemektedir (Asatiani v.d., 2020:68).

Türkiye’de yapılan Deloitte araştırmasına göre, “*Uzaktan çalışma konusunda şirketinizi en çok zorlayan nedir?*” sorusuna verilen cevaplarda ilk sırada (yüzde 43 oranıyla) “*kültür ve alışkanlıklar*” cevabı gelmektedir (Deloitte, 2020d). Pandemide birçok örgütün değerleri ve beklentileri, keşif ve yaratıcılıktan güvenlik ve dayanıklılığa kaymaktadır. Meyer (1982) ve Howard-Grenville (2020) tarafından yapılan çalışmalara atıfta bulunularak, ekonomik kriz gibi dış çevre değişiklikleri yaşandığında örgütlerin kültürlerini yeni çevre koşullarına uyumlu hale getirmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda, mevcut kültürel değerlerle değişime ve deneyime açık, çevreye uyumlu yeni bir kültürün geliştirilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiğine ve bu yeni uygulamaların örgüt yaşamında rutin hale gelmesinin önemine işaret edilmektedir (Spicer, 2020:1737).

Çalışan güçlendirme, diyalog kurma ve merakı teşvik etme, öğrenen kültürde merkez rolde olsa da yerleşmiş sistemin varlığı, bağlantı ve iş birliği kurulması

önemlidir. Öğrenen kültür, takımın bilgi ve becerilerini artırırken birlikte çalışma kültürünü de geliştirmektedir (Alonazi, 2021:1).

Kültür ve rehberlikle doğru kararlar çerçevesinde örgütlerin çeşitli riskleri bertaraf ederek işgücünün dayanıklılık, çeviklik ve kapasitesini kullanarak iş dünyasının geleceğine etki edebileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda; teknolojiye yeni gelişmeler sayesinde çalışanlar daha akıllı kararlar vermek için verilerle donatılarak güçlendirilebilir. Teknoloji rutin görevleri otomatikleştirirken çalışanlar da kapasitelerini yaratıcı problem çözme için kullanabilir. Karşılıklı hesap verme, şeffaf bilgi paylaşımı ve çalışanların güçlü kültürde kurallar, değerler ve normlara bağlı kalması ile çıktılar kontrol edilebilir. Araştırmacıya göre; ödüller, yaratıcı şekilde daha fazla değer yaratanlara, bir amaç doğrultusunda tutku ile çalışma motivasyonunda olanlara performans bazlı verilmelidir (Cantrell, 2021:11).

3.2.1.3.5.1. COVID-19’da Örgüt Kültürü Üzerine Araştırmalar

İş tatmini ve motivasyon sağlayan örgüt kültürü, performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Kültür ya problem çözerken ya da iç bütünleşme ve dış çevreye uyumla öğrenilmektedir (Sapta vd., 2021:495-496). Uzaktan çalışma kültürünün yararları arasında işte otonomi sağlaması gelirken, çalışanlar gün içinde ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını yüzde 15 oranında daha fazla hissetmektedirler (Herway ve Hickman, 2020:6). 2014-2020 yılları arasında yapılan çalışmalara dayanan meta-analizde; iş süreçlerinin yeniden tanımlandığı, eğitim, profesyonel hizmetler, kamu yönetimi gibi farklı alanlardaki örgütlerin akıllı çalışmaya geçtiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, teknolojik aygıtlarla desteklenen esnek çalışma şekli için şirket stratejileri revize edilirken ofisler küçülmektedir. İtalyan Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı açıklamasına göre; Mayıs 2020’de 1 milyon 800 bin kişi akıllı çalışmaya geçerken, bu sayı 2019’da 570 bin kişidir. Performansı artırmak için mevcut ve yeni teknolojileri kullanan akıllı çalışmada, elektronik bilgi ve telekomünikasyon aygıtları kolaylık sağlamaktadır. Literatürde; örgütlerin yapı ve stratejilerinin farklılaştığı değişim

yönetiminde, yeni pratiklerin planlamasında, zaman ve mekânın farklı kullanımları ile çalışan ilişki modelleri değişiminde kültürün rolünün önemi vurgulanmaktadır.

Marino ve Capone (2021) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasına göre; iş-yaşam dengesi, esenlik ve performansı desteklemektedir. Uzaktan çalışanlar, iş ve aile yaşamı arasındaki sınırı koruyan ve destekleyen yönetim kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler de göreve ilişkin net bilgi ve performans artırma yöntemleriyle çalışan esenliğini artırmalıdır. Uzaktan çalışma ve esenlik arasındaki ilişki tartışmalı görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre; sosyal destek ağları yaratmak, çalışanlar arasında iyi iletişim olması ve etkili planlama, uzaktan çalışmayı kolaylaştırmaktadır. Uzaktan çalışma pratikleri, işte esneklik ve otonomi, etkili iletişimle ilgiliyken iş-yaşam dengesinin iyi olması esenliğin yüksek çıkmasını sağlamaktadır. Bazı araştırmacılara göre ise uzaktan çalışma; stres ve fazla çalışma nedeniyle çalışanları olumsuz etkilemektedir. Teknolojinin fazla kullanımı ise iş ve özel hayat arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır (Marino ve Capone, 2021:1520).

COVID-19 sürecinde yapılan bir başka çalışmada, katılımcıların yüzde 60'ı uzaktan çalışma kültürünü güven, tatmin ve zevk olarak tanımlamaktadır. Korku, üzüntü, nefret hissedenlerin de görülmesine rağmen uzaktan çalışmanın genel algısı küresel olarak pozitifdir. Uzaktan çalışma, örgüt kültürünü koruyacak özel bir iletişim şekli ve koordinasyon gerektirmektedir. Bu nedenle; her şirketin amaçlarını, değerlerini ve iş yapış şekillerini uzaktan çalışmaya adapte ederken resmi olmayan iletişimle karşılıklı ilişkileri geliştirmesi ve koruması önemlidir (Dubey ve Tripathi, 2020). Krizler şirketlerin kimliğini değiştirmezken belli değerlere odaklanarak kültürün özelliklerini açığa çıkarmaktadır (Krasulja v.d., 2020:171).

Ceacîr (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre, COVID-19 pandemisinde direkt iletişimin azalması ile empati, iş birliği, uyum, güvenlik, sorumluluk ve rutindeki değişiklikler, örgüt kültürü değerlerini etkilerken; yeni karar verme yöntemleri, uzaktan beraber çalışmayı güçlendirecek yollar denenerek örgüt kültürünü güçlendiren değişimler yaşanmaktadır. Uzaktan çalışma, çalışanlara yeni beceriler kazandırarak örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır (Ceacîr, 2021:49). Gallup

tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre; çalışanların yüzde 60'ı şirketlerinin varoluş nedenini bilmezken uzaktan çalışma nedeniyle temel kültür bileşenlerinden uzaklaşmaktadır. Uzaktan çalışanlar, şirket misyonuna bağlılıklarını yüzde 7 oranında daha az olarak değerlendirirken; çalışanlar yabancılaştığında, şirketin itibarı da etkilenmektedir. Uzaktan çalışmanın etkilerini azaltmak ve kültürü korumak için birlikte iş yapma yolları geliştirilmesi, değerler, yazılmamış kurallar, gelenekler, davranışlar hakkında çalışan deneyimlerinin dikkate alınması önerilmektedir. Bu kapsamda; çalışanlara yardımcı ya da engel olan kültürel özelliklerin belirlenmesi de gerekmektedir (Krasulja v.d., 2020:185).

COVID-19 küresel olarak tüm örgütleri ve her sektörü etkilerken; krizde amaç ve değerlere odaklanma önemlidir ve örgütler yüzde 85 oranında karar alıp harekete geçerken misyonları doğrultusunda ilerlemektedir. Hızlı ve esnek dijital örgütler, diğer örgütlerden farklı kültür ve düşünce sistemlerine sahiptirler. Şirketlerin yüzde 46'sı amaçlarda, adalet ve şeffaflığın yanı sıra büyüme ve iş birliğinde yeni bir yol izlemeyi istemekte, yüzde 51 oranında da çalışan yetkinlik ve becerilerini artıracak çalışmalar yürütmektedir. COVID-19'a daha iyi cevap veren şirketler; işbirlikçi, müşteri odaklı, karar verme süreçlerinde katılımcı ve deneyime açıktır. Dijital olarak olgun firmalar, risk almayı teşvik ederek yaratıcılığı destekleyip iş birliği ortamını geliştirmektedir. Dijital örgüt kültüründe; netlik, risk iştahı, müşteri deneyimi ve başarısızlık toleransı olması önemli görülmektedir (Deloitte, 2020c). Dijital kültür; değerleri, etkileri ve açıklığı ile yenilikçilik, hızlı büyüme, müşteri odaklılık, finansal performans gibi örgüt çıktılarını etkilemektedir. Normlar ve değerler bütünü olan örgüt kültürü, benimsendiği ve geniş çapta paylaşıldığında üretime ve kaliteye yansımaktadır (Avakumović v.d., 2020:101).

3.2.1.3.5.2. COVID-19 Sürecinde Örgüt Kültürünün İletişime Etkisi

Kültür, iletişim süreç ve sistemlerine yönelik tutumları belirlemektedir. Bu tutumların kökeni, baskın örgüt kültürüne dayanmaktadır ve örgüt yaşamında güçlü etkisi vardır. Bilgi ve iletişim yapıları, süreçler ve faaliyetler; kültürel artifaktlar ve

sosyal ürünler olarak örgüt kültürünü yansıtırken, yönetim ve örgütü anlamayı sağlamaktadır (Brown ve Starkey, 1994:809). Kültür, çalışanların bilgiye erişimi, mesaj aktarımı ve iletişimiyle, uyumlu kararlar alınmasında ve performans üzerinde etkilidir (Shin v.d, 2022:23-34).

Örgüt kültürü, değişimi desteklemekte ya da engellemektedir. Bu kapsamda iletişim yönetimi, sağlık ve güvenliğe saygı gösterirken iş-yaşam dengesi ve performansı desteklemektedir. Acil durumlarda tek seçeneğe dönüşen uzaktan çalışmada, izolasyon ve güvensizlik duygusu iletişim sayesinde azalmaktadır. Bir başka ifade ile örgütün kuruluş mekanizması olan örgüt kültürü, psikolojisini yönlendirmektedir ve iletişim, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Literatüre bakıldığında esnek çalışmayı destekleyen örgüt kültürü, iş performansı ve bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahiptir. Uzaktan çalışmada; iş birliği, yeniliğe açıklık, esneklik ve delege edebilme gibi dijital kültür değerleri öne çıkmaktadır (Marino ve Capone, 2021:1527).

Kültür; her zaman örgütteki kararları, davranışları ve kullanılan dili şekillendirmektedir. Örgütün genel performansında, misyon ve değerler etkilidir. COVID-19 sürecinde de iletişim hayati öneme sahiptir; uzaktan çalışmada şirket vizyonunu anlatırken ve kültürü tekrar şekillendirirken iletişimin tonu önemlidir. Bu kapsamda; çalışanlarla net, kısa ve hareket planlarını gösteren bir iletişim kurulması önerilmektedir. Wall Mart market zincirinin 6-20-100 kuralı (6 adımlık mesafeyi koru, ellerini 20 dakikada bir, 100 F sıcaklıkta yıka) örnek gösterilmektedir. GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) çalışmasına göre, hiyerarşi kademeleri yükseldikçe ilişkilere mesafe konulması, çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimi etkilese de bazı çalışanların direkt talimatlar almayı sevdikleri vurgulanmaktadır (Idrizi ve Barros, 2020:24-26).

Kültür çalışmalarına örgütsel davranış, örgüt teorisi ve örgüt tasarımı uzmanları yönelirken bilgi ve iletişim üzerine çalışanların ilgisini Gudykunst ve Ting-Toomey (1988) ile Philips ve Brown (1993) tarafından yapılan çalışmalar dışında çok çekmemiştir. Kültür perspektifine göre; bilgi ve iletişim yapıları, süreçler ve faaliyetler, sosyal ürünlerin ya da kültürel artifaktların yorumlanması ile örgütün kültürel eğilimlerini yansıtmaktadır. Bilgi ve iletişim, derindeki inançlar, değerler ve

davranışların kompleks birleşiminin yüzeye yansımasıdır (Brown ve Starkey, 1994:808-811).

Kültür; kullanılan dil, fiziksel alan ve sembollerin yanı sıra teknoloji ve yapı gibi analitik yönetim araçlarıyla çalışanlara aktarılmaktadır. Yeni işe girenler de örgüte dair değer ve inançları içselleştirerek sosyalleşmektedir. Diğer bir ifade ile güçlü kültüre giren bir çalışan, örgüte has varsayımlar, değer ve inançları paylaşan çalışanlardan kültürü keşfedip öğrenmektedir. Kültür, bilginin bir kişiden diğerine sözlü ya da sözsüz olarak transferi olarak tanımlanmaktadır. İletişim zayıfsa örgütsel görevlerle ilgili çözümler bulmak zorlaşırken, iyi iletişim, etkili örgüt performansı sağlamaktadır. Herkesi karar sürecine dahil eden ve iletişim engellerini kıran kültürler tercih edilirken, örgüt başarısı için hesap verilebilirlik önemlidir. Bu doğrultuda; çalışanlar da kültüre göre başarı ve hata yapma paylarını bilmektedir. Çalışanların rolleri ve iletişim tatminlerinin yanı sıra örgütte kalma kararlarını, bağlılık ve performanslarını etkileyen kültür; örgütün performansı ve rekabet gücü üzerinde etkilidir (Shin v.d, 2022:23-34).

Dance ve Larson (1976) tarafından yapılan çalışmaya göre, iletişim de kültür gibi tanımsal olarak açık ve kesin ifade çokluğuna sahiptir. Örgütsel iletişimde verilen mesaj, tercihleri yansıtan bir yaratım ve yorum sürecinden geçmektedir; örgüt üyeleri, faaliyetler, örgüt hamleleri ve örgüt doğasını şekillendiren eski üyeler ile örgüt etkileşim özelliklerini kapsayan bir süreçtir. Örgütsel davranışı, olayları anlamak için yaşayan bir metafor olarak tanımlanan kültür, iletişim ile ayrılmaz bir ilişki içindedir. Sosyal etkileşimin ürünü olan kültür, iletişim davranışlarında araçtır. İletişim; örgüt ve üyelerin rolünü anlamada kültürel artifaktır. Bilgi ve iletişimin beş parçası; yönetim bilgi sistemi, amaca yönelik iletişim, resmi olmayan iletişim, kullanılan araç ve idrak derecesi şeklindedir.

Örgüt kültürü olarak ifade edilen sözlü bilgi kültürü, değerler, kabul görmüş normlarla yüksek düzeyde yüz yüze iletişimi desteklemektedir. Yazılı bilgi kültüründe ise inançlar, iletişimi güçlendirmektedir. Kültür; iletişim, süreçler ve sistemlere göre tutumları ayarlamaktadır. İletişimin tutumlar üzerinde etkisi, bilginin kalitesi ve örgüt kararlarına bağlıdır (Brown ve Starkey, 1994:808-811).

Çalışanların genel olarak duygusal ve pratik bakış açılarını yansıtan iletişim, çalışanları verimli ve etkili kılmaktadır. Kültür ve etkili iletişim kanalları, çalışanlar arasında güveni artırarak verimliliği, performansı ve çalışan moralini yükseltmektedir (Shin v.d., 2022:23-34).

Örgüt kültürü, kişi ve grupların birbiri ile iletişiminin yanı sıra paydaşlarla iletişimini belirlemektedir. Çalışan performansı, örgütün temel direği olan kültürün gelişmesini sağlamaktadır. Bir şirketteki sağlıklı örgüt kültürü, verimliliği, büyümeyi, üretkenliği artırarak, örgüt etiğine ters düşen davranışları azaltmaktadır. Örgüt kültürü, problemleri çözerken üyeler arasında entegrasyon sağlayarak morali yükseltmektedir. Değişen çevre koşulları ve problemlere göre içsel kaynakları ayarlamak örgüt kültürünün en önemli sorunu olarak görülmektedir.

Örgüt kültürünün çalışanların karar verme süreçleri üzerinde pozitif etkisi vardır, örgütün karşılaştığı farklı durum ve rastlantılara cevap vermede referans noktasıdır. Örgüt kültürü, iletişimdir; kişilerarası ve örgüt iletişiminde ana roldedir. Örgüt kültürü yapıcı ilişkileri güçlendirirken gerilimleri azaltmaktadır. Kültür, işin öznese olarak örgüte uygun iletişim kanalları yaratarak beklentilere uygun resmi ve gayri resmi iş çevresini yapılandırmaktadır (Mirzapour v.d., 2019:44).

İş çevresi kültürü ve iletişim birbirine bağlıdır. İlgi uyandıran iletişim, tatmin edici ve verimli iş çevresi sunmaktadır. Gruplardaki iletişimin canlılığı, iş çevresi kültürünü etkilemektedir. İş çevresi kültürü de grupların iletişimini ve örgüt kültürünü etkilemektedir (Topi, 2022).

Örgütsel iletişim, kültürün çalışanlar arasında yayılmasına yardım etmektedir. Kültür, çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimle gelişmektedir. Yönetimin de performans artışına destek veren örgüt kültürüyle açık iletişimi cesaretlendirmesi ve desteklemesi gerekmektedir. Schein (2004) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgüt kültürü, üyelere aidiyet ve kimlik duygusu verirken örgütteki problemlerin nasıl çözüleceğini göstermektedir ve örgütsel davranışı belirleyen gizli karakter özelliklerinden oluşmaktadır. Bir liderin en takdir edilen yeteneği de örgüt kültürünü yönetmesi, anlaması, işe aktarması ve yaratıcı güce çevirebilmesidir.

Hofstede (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre; örgüt kültürü, sosyalleşme sürecinde örgüt üyelerinin algılarını, düşüncelerini ve kullandığı dili, zihinsel modeller ve dilbilimsel örneklerle sunmaktadır. Örgüt kültürü sosyalleşmeyle örgüt üyeleri tarafından öğrenilirken, üyeler arasındaki günlük etkileşimle düşünceler, dil ve davranış tarzı içselleştirilmektedir. Kültür, örgütsel ve bireysel davranışı etkileyerek dengelemektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim konularını ilk araştıranlardan Peter ve Waterman (1982) tarafından yapılan çalışmaya göre, performans ve mükemmeliyet yanlısı kültürlerin iletişimi de iyidir. Güçlü kültürler, daha hedef odaklı ve bu doğrultuda kenetlenmiş iken, örgütteki kişilerin etkileşimi kültürü yaratmaktadır. Kültür; dil, hikâyeler, sözsüz mesajlar ve diğer iletişim şekilleriyle yaşamaktadır, örgüt üyelerini birleştiren bir zımk gibi ilişkide tutarlılık sağlamaktadır. Örgütün görülen ve ölçülebilir karakter özellikleri üzerinde güçlü etkisi olan kültür; derin ve temel zihinsel bir düzeyde örgütte gerçekleşenleri anlamak için değer ve inançları içeren araç, metot ve iş yapış şeklini sunmaktadır (Şomăcescu v.d., 2016:93).

Bir başka ifade ile örgüt kültürü, örgütün iletişim ve iş yapış şeklini etkilemektedir. İletişim kültürden türemektedir. Sosyal bir toplulukta, ikili ilişkide ya da örgüt içinde sohbet ve kişilerarası iletişim, kültürü oluşturmaktadır; iletişim pratikleri de kültürel özelliklere göre şekillenmektedir. Kültür ve iletişim, el ele ve iç içe var olmaktadır. Kültürün iletişim üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır; sadece dili değil, genel iletişimi, sözsüz iletişimi ve kişilerarası iletişimi etkilemektedir. Bazı kültürlerde bir kişinin gözüne direkt bakmak ya da farklı bir baş hareketinde bulunmak, uygun bir davranış değilse iş görüşmeleri sonlanabilmektedir. Bu nedenle, kültürün sözlü ve sözsüz iletişimdeki özelliklerinin öğrenilmesi önemli görülmektedir.

Her örgütün iletişim ve kişilerarası etkileşiminin nasıl olacağı ile ilgili kültürü bulunmaktadır. İletişim ve kültür aynı frekansta olmalıdır. Örgütteki iletişim; kültür, vizyon ve örgüt kurallarını güçlendirmektedir. Kültür; eğitimler, rehberlik, örnekler ve teşvikle aktarılmaktadır. “Roma’da Romalılar gibi davranın” sözündeki gibi liderler, kültüre uyum sağlayarak çalışanları yönetebilmektedir. Örnek liderin özellikleri de örgütten örgüte, kültürden kültüre değişmektedir. Uluslararası işlerde örgütlerin

kültürel farklılıkları anlaması ve özümsemesi gerekirken kişilerarası iletişim, iş yaşamında çalışanlar için en önemli yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Doğru iletişim şeklini seçmek iletişim kurulan kişilerin özellik ve beklentilerine göre değişirken yüz yüze iletişim, elektronik posta ve mesaj tercihinin şekillendirmektedir (Hendrith, 2018:9).

COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan çalışmada ilişki kültürünün tehlikede olduğu vurgulanmaktadır. Kültürel değerlerin kişilerarası sıkı ilişkiye önem vermesi ve takım bazlı çalışmada ilişki bazlı kültür sayesinde bilgi, deneyim ve en iyi uygulama örneklerinin paylaşımının doğal olarak gerçekleşmesi olumlu görülmektedir. Kültürün olumlu iş sonuçları arasında iş birliği, yaratıcılık ve amaç odaklı çalışma yer almaktadır (Herway ve Hickman, 2020:5).

3.2.1.3.6. Elektronik İletişim Araçları ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgütlerin misyon ve vizyonları rehberliğinde, kendi kültürlerine göre iş yapmaları beklenmektedir. İşle ilgili iletişim ve işlemler genellikle bilgisayar temelli iletişim (CMC) ve en çok tercih edilen türü olan elektronik postayla gerçekleşmektedir. Günümüzde iletişimde örgüt kültürünü temsil eden elektronik posta, geleneksel iletişimdeki mektup, faks ve telefon görüşmelerinin yerini almaktadır. Elektronik posta hem şirket içi hem de şirket dışı kontaklarla iş ilişkileri geliştirme ve yürütmeye önemli role sahiptir. Elektronik posta; örgütün elektronik iletişimi, personel ilişkileri, güven ve verimliliği geliştirme planları yapan stratejik iç iletişiminin bir parçasıdır (Madanchian ve Taherdoost, 2016:1077).

Çok uluslu şirketler için kritik öneme sahip etkili ve verimli kültürler arası iletişimde, bilgisayar temelli iletişim, önemli role sahiptir. Elektronik postalarda resmiyet derecesi, kesinlik, cevap verme hızı kültüre göre farklılaşmaktadır. Uluslararası iş dili olarak İngilizce tercihinin yaygınlaşması, farklılıkları azaltmaktadır. Çok uluslu şirketlerde farklı saat dilimleri ve ulusal sınırlar nedeniyle faaliyetleri koordine etmek zorlaşırken, küresel çapta sanal takımlardaki artış, şirketleri bilgisayar temelli iletişime ve özellikle günlük işler için elektronik posta tercihinin yönlendirmektedir.

İletişim teknoloji ile çeşitlenirken, örgüt kültürünü nasıl değiştireceği tartışılmaktadır. Dijital olarak kodlanan bilginin elektronik olarak iletimi şeklindeki dijital iletişim, işyerindeki iletişimi değiştirmektedir. Değişen iletişim şekli ise kültürü etkilemektedir. Teknolojideki değişimle, telefon ve bilgisayar kullanım şekilleri de farklılaşırken elektronik posta, mesaj, blog ve sesli mesajla iletişim kurulabilmektedir. Çalışanlar arasında farklı iletişim kanalları tercih edilirken örgüt, bilgi akışında tek merkeze dönüşmektedir. Farklı kültürlere özgü sözsüz davranış şekillerini ve anlamlarını bilmemek iş ilişkilerini zedeleyip, yanlış anlaşılmalara neden olabilirken, aynı dili kullanan şirketler başarılı olmaktadır (Hendrith, 2018:15).

Dengeli iletişim kurmada önemli bir yeri olan örgüt kültürü, yeni teknolojilerin tesisine geçişte temel faktördür. Örgüt kültürü, teknoloji ve değişimle ilgili değerler ve normlara dayanmaktadır. Yeni bir teknoloji ile tanışıldığında örgüt üyelerinden farklı tepkiler yükselirken empati ne kadar yüksekse etkili bir düzenleme yapılması kolaylaşmaktadır. Bu doğrultuda kültür; mitler, örgüt hikâyeleri ve destanların yanı sıra bilişsel haritalar ve örgütsel ilişkilerle teknolojik gelişmelere uyum sağlamaktadır (Xie v.d., 2013:170).

İletişim, örgüt kültüründen etkilenirken, kültür de iletişimle aktarılmaktadır. Çalışan sorumlulukları ile ilgili standartlar sunan, iletişimi destekleyen ve bilgi veren bir kültürde çalışanlar iletişimden tatmin olmaktadır. Örgüt kurulumunda güçlü ve arzu edilen bir kültür yaratılırken vizyon ve değerlerle uyum ön plandadır. Bilgi akışı, şeffaflık ve güvenilirlik, çalışan moral ve özgüvenini artırmaktadır. Çalışanlar, örgütle ilgili yeni gelişmeleri, değişimlerle ilgili önemli duyuruları toplantıda ya da elektronik posta aracılığıyla öğrenmektedir. Elektronik posta kullanımı ve yeni teknolojiler, pek çok çalışan için zorlayıcı olabilmektedir. Örgütler çalışanlara çok sayıda elektronik posta gönderirken çalışanların bu elektronik postaların içeriğine tamamen hâkim olduğu ya da günlük rutinlerinde hepsine bakabildiği düşünülmemektedir. Kültür, yüz yüze toplantıları desteklerken; mobil iletişim, elektronik posta ve doküman paylaşımını kontrol etmektedir (Shin v.d., 2022:23-34).

Kültür hem içe yönelik sosyal ve teknik sistem tahsisi hem dış odaklı rekabetçi pozisyonu güçlendirecek değerlerle yenilikleri etkili kılmaktadır. Bu kapsamda, sözlü

ve sözsüz iletişim, çalışma ortamını etkilemektedir. Bir teknolojinin kabulünde, iletişimin örgüt kültürü ile aynı çizgide olması önemli role sahiptir; örgüt kültürü değerlerine göre iç ve dış iletişim kanallarıyla toplanan ve örgüt bilgisine dönüşen bilgiye tepki verilmektedir. Örgütler, perspektif, değer ve politikalarına uygunsa çevredeki olaylara daha hızlı tepki vermektedir. Diğer bir ifade ile iletişim, IT süreç ve kabulüne odaklanırken, örgüt kültürü teknoloji ile ilgili değer ve normlara odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, yeni teknoloji gelişimi, örgütün beklentilerine çok uzaksa sonuç kabul yerine ret olabilmektedir (Xie v.d., 2013:171).

3.2.1.3.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Kroeber ve Kluckhohn (1963) tarafından yürütülen çalışmada, kültür ile ilgili boyutlar incelenirken sıcaklık, tatmin, risk, eğitim, standartlar, ödül, karar verme, ritüel, yapı gibi 164 tanım bulunurken toplam tanım sayısı 300'e ulaşmaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1963).

3.2.1.3.7.1. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü modelleri arasında, en yaygın olarak referans verilen Schein (2010) tarafından yapılan kültür katmanları çalışmasıdır. Artifaktlar, inanç ve değerler, varsayımlar şeklinde üç düzeyde incelenmektedir. Kültürün dış katmanını temsil eden artifaktlar; dil, kıyafet, mekân, ritüeller ve mitler gibi dışarıdakiler tarafından en kolay ayırt edilebilenlerdir. Pek çok artifakt, örgütler için aynı gözükürken atfedilen anlam farklı olabilmektedir. Benimsenen değerler veya yönetim tarafından örgütün temeli olarak görülen değerler, ikinci düzeyde yer almaktadır. Üçüncü düzey ise örgüt hayatının varsayımlarıdır. Örgüt üyelerinin günlük iş yaşamını ve neler yaptıklarını içermektedir. Bu yapılar, kişilerin örgütün nasıl çalıştığına dair deneyimlere yüklediği anlamları göstermektedir (Schneider v.d., 2013:371).

Paylaşılan temel varsayımlar modeli olarak bir grup tarafından yaratılan, keşfedilen, geliştirilen, içeride bütünleşme, dışarıda uyumla ilgili problemleri çözerken öğrenilen, çözüm üretmede yeterli ve değerli kabul edilen örgüt kültürü, bu

tarz problemler karşısında algı, düşünce ve hislere yön verme amacıyla yeni üyelere öğretilmektedir (Schein, 1985).

Schein (1985) tarafından geliştirilen modelde, en az öneme sahip olan paylaşılan varsayımlardır. Paylaşılan varsayımlar, insan doğasına dair gerçekler hakkındaki inanışlardır. İkinci kademedeki kültürel değerler; iyi, normal, değerli şeylerle ilgili kolektif inanç ve duygular bulunmaktadır. Bir örgütten diğerine değişen kültürel değerler, örgütteki iletişim şeklini de belirlemektedir. Kültürel değerler; para, teknolojik yenilik ya da çalışan esenliği olabilmektedir. Paylaşılan değerler, kişileri birbirine bağladığı için önemlidir ve iletişim akışının kolay ve uyumlu olmasını sağlamaktadır (Shin v.d., 2022:23-34).

3.2.1.3.7.2. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen ‘Rekabetçi Değerler Modeli’ne göre, esneklik ve takdir hakkına karşı durağanlık ve kontrol, iç odaklılık ve bütünleşmeye karşılık da dış odaklılık ve farklılaşma gelmektedir. Quinn ve Cameron Modeli, örgütün kültürdeki değişime nasıl hazırlanması ve hareket etmesi gerektiğine odaklanmaktadır.

Yatay ekseninde içe bakış stratejisinde örgütün iç, kısa dönem ve basit faaliyetleri, dış odaklı stratejide ise hedefleri gerçekleştirmeye yönelik uzun dönemli ve dış faaliyetleri vardır. İçe bakış stratejisine sahip kültürlerde günlük yönetim faaliyetleri sürerken, geçici ya da çevredeki değişimlerden etkilenilmemektedir. Dikey ekseninde esneklik, bireysellik ve spontanlığa karşılık kontrol, sabitlik ve tahmin edilebilirlik yer almaktadır. Yatay-dikey eksen kesişmesinde; liderlik tipleri, kültürel değerler ve farklı kültür özellikleri görülmektedir (Garcia v.d., 2012:4).

Hiyerarşi kültürü, modern dönemde örgütlerle ilgili ilk çalışmalara, 1900’ların başında kamu kurumları üzerine çalışmalar yapan Alman sosyolog Max Weber’e dayanmaktadır. Resmi ve yapılandırılmış bir yer olan işte, etkili liderler iyi birer koordinatör ve organizatördür. Örgütün düzgün işlemesi; uzun dönemli istikrar,

tahmin edilebilirlik ve verimlilik önemlidir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır. McDonald's ve Ford şirketleri ile devlet kurumları birer hiyerarşi kültürü örneğidir (Cameron ve Quinn, 2006:37-39).

İstikrar ve kontrole vurgu yapılan, değişime dirençli ve çevreye karşı daha az duyarlı olunan hiyerarşi kültüründe bürokrasiyle gecikmeler azalırken daha yatay yapılarda yöneticilerin alt kademelerle direkt çalışmasıyla, iletişim ve geri dönüşler hızlı, yenilikçilik mümkündür. İletişimin, hoş ve insani duyguları empati ile yansıtması gerekirken dış çevre ve örgüt arasındaki iletişim kanalları kadar örgütün alt kademeleri arasındaki iletişim de önemlidir (Xie v.d., 2013:168).

Pazar Kültürü, yeni bir örgütlenme biçimi olarak 1960'ların başında rekabette meydan okumaktadır. General Electric firmasının örnek gösterildiği pazar kültüründe; dış çevre sevecen değildir, düşmandır. Müşteriler değerlere göre seçim yapmaktadır. Şirketler rekabet gücünü artırmaya çalışırken, yöneticiler örgütü verimlilik, sonuç ve kar için yönlendirmektedir.

Klan Kültürü, aile tipi örgüt yapısına benzerlik göstermektedir. 1960 ve 1970'lerde Japon firmalarını çalışan araştırmacılar, ABD'deki pazar ve hiyerarşi tipleri ile Japonya'daki klan tipleri arasında temel farklılıklar gözlemlemişlerdir. Paylaşılan değerler ve amaçlar, paylaşımcılık, bireysellik ve uyum, klan tipi şirketlerde görülmektedir. Ekonomik yapılardan ziyade geniş ailelere benzemektedirler. Yönetimin en önemli görevi, çalışanları güçlendirerek, katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatlerini sağlamaktır.

Adhokrasi (Girişimci) kültür, endüstriyel çağdan bilgi çağına geçişte 21. yüzyılı simgelemektedir. Hızlı değişen koşullar ve türbülanslara en iyi cevap veren örgüt tipi olan girişimci kültürde; kişiler, görevi tamamlandığında dağılan komite ve görev grubunda hizmet etmektedir. Yeni durumlara göre kendini ayarlayabilen yapıların temel amacı, belirsizlik ve bilgi yükü fazlaştığında uyum, esneklik ve yaratıcılığı güçlendirmektir (Tablo 3.8). Vurgu, yeni bilgi, ürün ve servislerdedir (Cameron ve Quinn, 2006:43).

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Profilleri ve Liderlerin Rekabetçi Değerleri ile Kritik Yönetici Üstünlükleri

Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü
- Örgüt; çalışmak için arkadaşça bir yer, geniş bir aile gibidir. Liderler ya da örgütün başındakiler, ebeveyn benzeri rolde mentor olarak görülmektedir. Örgüt sadakat ve gelenekle bir aradadır. Bağlılık yüksektir. - Örgüt, insan kaynağı gelişiminin uzun dönemli yararına vurgu yapmaktadır. Uyum ve morale çok önem verilmektedir. Başarı, müşterilere karşı hassasiyet ve insanlarla ilgilenme olarak görülmektedir. Örgüt, takım çalışması, paylaşma ve uzlaşmaya önem verir. - Takımları yönetme, kişilerarası ilişkileri yönetme ve çalışanların gelişmesini yönetme önemlidir. Lider tipi: Kolaylaştırıcı, mentor ve takım kurucu Değerler: Bağlılık, iletişim ve gelişim.	- Örgüt; çalışmak için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yerdir; çalışanlar risk alır. Lider, yenilikçidir ve risk almaktadır. Başarı; örgüte özgüdür, yeni ürün ve servislerdedir. Örgütü deneysellik ve yenilikçilik bir arada tutmaktadır. - Şirketin uzun dönem amacı yeni kaynaklar edinmek ve hızlı büyümedir. Ürün, servis lideri olmak önemlidir. Örgüt, bireysel inisiyatif ve özgürlüğü desteklemektedir. - Yenilikçiliği yönetmek, geleceği yönetmek, sürekli gelişmeyi yönetmek önemlidir. Lider tipi: Yenilikçi, girişimci, öngörülü Değerler: Yenilikçi çıktılar, dönüşüm ve çeviklik
Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
- Resmi ve yapılanmış bir yer olan işte, liderler iyi koordinatör ve organizatör olmaktan gurur duymaktadır. - Düzenli işleyen bir örgüt önemlidir. Örgütün uzun dönem hedefi; istikrar, etkili performans ve rutin işleyiştir. Başarı; güvenilirlik, düşük maliyet ve doğru zamanlamadır. - Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır. Çalışanların yönetimi, güvenli iş ve tahmin edilebilirliktir. - Koordinasyon, kontrol sistemi ve kültürleşmeyi yönetmek Lider tipi: Koordinatör, mentor ve organizatör Değerler: Tutarlılık, verimlilik, zamanında gerçekleştirme, birlik, güncellik	- Sonuç odaklı organizasyondur. Temel endişe, işin yapılmasıdır. Çalışanlar yarışmacı ve hedef odaklıdır. Liderler, üretici ve yarışmacıdır, zor ve talepkardırlar. Örgütü bir arada tutan kazanma vurgusudur. - İtibar ve başarı temel kaygıdır. Uzun dönemli odak, ölçülebilir amaç ve hedeflere erişmek, yarışmak önemlidir. - Başarı, pazar payı ve etkisidir. Rekabetçi fiyatlandırma ve market liderliği önemlidir. Örgüt stili sıkı rekabettir. - Çalışanlara enerji vermek, rekabeti yönetmek ve müşteri servisini yönetmek önemlidir. Lider tipi: Sıkı yarışçı, üretici, yarışmacı Değerler: Pazar payı, hedefe ulaşma, karlılık

Kaynak: Cameron, K.S., Quinn, R.E.: 2006 “Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework” **The Jossey-Bass Business & Management Series**, 1-259, 66

1980-2011 yılları arasında örgüt kültürü ile ilgili yazılan 4.600 makale incelenerek yapılan çalışmada; tatmin, moral ve bağlılığı artırma, esnek çalışma yapısı, güven ve açık iletişimi destekleme, çalışan katılımını teşvik etme gibi özellikleriyle klan kültürü, pozitif çalışan tutumunun yanı sıra ürün ve servis kalitesi ile ilişkili görülmektedir (Hartnell v.d., 2011:677).

3.2.1.3.7.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Bir örgüt kültüründe bulunabilecek farklı boyutlar iki uçlu düşünülmektedir. Hofstede (1997) tarafından geliştirilen toplumsal kültürel modellerle benzerlik göstermektedir.

Süreç / Sonuç Yönelimli Kültür: Türkiye gibi süreç eğilimli kültürde, teknik ve bürokratik rutinelere odaklanma, risk ve belirsiz durumlardan kaçınma görülmektedir. Her gün benzerdir. Belirsiz durumlarda kişilerin rahat olduğu ve işlerine sarıldığı sonuç eğilimli kültürde, arzu edilen sonuç ve çıktılarla hedeflere ulaşılmaktadır. Her gün yeni fırsatlar sunar.

Çalışan / İş Yönelimli Kültür: Çalışan yönelimli kültürde; çalışanların gelişimi, refahı, kişisel ilgi ve başarılarına önem verilmektedir. Örgüt üyelerinin iş dışı sevinç, problem ve hüznüleri örgüt ve çalışanlarca paylaşılır. İş eğilimli kültürlerde ise işin yapılması ve sonuçlandırılması önemlidir, yönetimi sadece örgütteki konular ilgilendirir, çalışanların iş dışındaki problemlerine karışılmaz.

Dar Görüşlü / Profesyonel Kültür: Türkiye ve Portekiz gibi dar görüşlü kültürlerde örgütün kuralları, işteki davranışları yönlendirmektedir. Ast-üst pozisyonları örgüt dışında da geçerlidir. Quchi tarafından geliştirilen Z Teorisi'ndeki gibi örgütün çalışanların geleceğini düşüneneğine inanılır. Profesyonel kültürde ise çalışanlar, kendilerini uzmanlıklarıyla tanımlarlar. Çalışanlar iş becerileri düşünülerek istihdam edilir. Kural, statü ve pozisyon sadece örgütte geçerlidir.

Açık / Kapalı Kültür: Açık kültürde; örgüt içi ve dışından kişilere iletişimde açıklık, bilgi alışverişinde serbestlik ve bilgiye ulaşmada kolaylık sağlanmaktadır. Kapalı kültürlerde ise bilgi sadece belli kişilerin paylaşımına sunulur. İletişim kanalları, grup dışındakilere karşı gizli ve kapalıdır.

Sıkı Kültür / Serbest Kültür: Bu boyut, örgütteki iç yapılanmayı temsil etmektedir. Türkiye, Portekiz ve İspanya gibi sıkı kültürlerde; tüm departmanların faaliyetleri genel stratejiye göre koordine edilirken işe geliş ve işten çıkış saatleri, kıyafet uygunluğu, mola süreleri kontrol edilmektedir. İşle ilgili ciddiyetle konuşulur, espri yapılmaz. Serbest kültürlerde ise çalışanlara esneklik tanınır, yönetim kontrol amacı gütmeyen ve çalışanlar yeni şartlara daha çabuk uyum sağlar.

Normatif / Pragmatik Kültür: Çevre ve müşterilerle iletişimde örgütün kullandığı metotları temsil eder. İtalya ve Türkiye gibi normatif kültürlerde görev ve sorumluluklar kurallara uygun yürütülürken süreç sonuçtan önce gelmektedir; iş etiği ve dürüstlük ön plandadır. Pragmatik kültürde ise işte sonuca ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanılır (Zeqiri ve Alija, 2016:23; Erdem, 2007:104-110).

3.2.2. İş Değerleri

Örgüt kültürü, işle ilgili faaliyetlere yüklenen anlamı değer ve normlar çerçevesinde oluşturmaktadır. Örgütlerin amaçları, hedefleri, teknolojileri, yönetim pratikleri, insan kaynağı ve sınırlarının yanı sıra çalışanların bilgi, beceri, ihtiyaç ve beklentileri vardır. İşle ilgili roller, normlar ve değerler; örgütsel ve bireysel etkileşimle yerleşmektedir. Literatüre göre bireysel iş değerleri, örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır. Bireysel iş değerleri ve örgüt normları arasında uyum olmazsa çalışanların örgüte katkısı düşerken işle ilgili faaliyetler, norm yapısı, algılar, etkiler ve değerlerden oluşan örgüt kültürü fonksiyonsuz hale gelmektedir (Singh, 2001:16).

Örgüt kültüründe değerlerin önemi, kimlik yapılandırmanın psikolojik süreci ile bağlantılıdır. Bu bağlamda, kişiler anlam ve bağlılık sağlayacak sosyal kimlikler ararken değerlerine uygun roller, meslekler ve örgütler seçerek hayatlarını yönetmektedir. Schneider (1987) tarafından yapılan çalışmada; kişilerin, değerlerine benzer değerlere sahip örgütlere ilgi duyduğu öne sürülmektedir. Aynı şekilde şirketler de değerlerini paylaşan kişileri işe almaktadır. Değerler, bu süreçte başlangıç noktası olurken işe alım ve sosyalleşme sonucu kişilerle örgüt arasında uyum sağlanmaktadır. Başka bir ifade ile kişiler ve örgütler arasındaki değer uyumu, kişi ve kültür uyumunu

yaratmaktadır (O'Reilly III v.d., 1991:501-502). Güçlü örgüt kültürlerinde de kişilerin değerleri, diğer çalışanlarla uyumluysa iş çıktılarının pozitif yönlü olması beklenmektedir (Meglino v.d., 1989:424).

3.2.2.1. Kültür Araştırmaları ve Değerler İlişkisi

Kültür üzerine araştırmalar, değerler ve varsayımlarla başlamaktadır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak normlar, semboller, ritüeller ve kültürel faaliyetler, değerlerin etrafında yerleşmektedir. Benzer bir ifade ile Parsons (1951) tarafından yapılan çalışmada, kültürel geleneklerin, değerlerin etrafında oluştuğu açıklanmıştır. Bu kapsamda, temel değerler davranışa yön veren içselleştirilmiş normatif inançlar olarak düşünülmektedir. Kültür araştırmacıları, normları açıklamak için değerleri; ritüel, hikâye ve mitlerle ilgileniyorlarsa altta yatan inanç ve değerleri incelemektedir (O'Reilly III v.d., 1991:501).

Tablo 3.9: Değerleri Kültür Boyutunu Esas Alarak Gruplandıran Çalışmalar

Hofstede (1990)	Belirsizlikten Kaçınma Bireycilik / Toplulukçuluk Güç Mesafesi Dişillik / Erillik
Hall ve Hall (1990)	Düşük Ortamsal Kültür Yüksek Ortamsal Kültür
Trompenaars (1993)	Evrensellik/Özellikçilik Bireysellik/Toplulukçuluk Tarafsız/Duygusal Özgün/Yaygın Başarı/Atıf
Schwartz (1999)	Muhafazakarlık Entelektüel İrade Duygusal İrade Eşitlikçi Olma Başarı Güdüsü Hiyerarşiyi Kabul Etme Uyum

Kaynak: Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.

Çalışan gaye ve tutumlarını etkileyen iş değerleri ise ülke değerleri tarafından şekillenmektedir. Hofstede (1984) tarafından yapılan çalışmaya göre; güç mesafesi,

dişillik/erillik, bireycilik/toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları, belirli iş değerlerini oluşturmaktadır (Özveren, 2016).

3.2.2.2. Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi

Ulusal kültür ve örgüt kültürü, değerler ve pratikler açısından değişmektedir. Değerler gençliğin erken dönemlerinde, pratikler ise işyerinde sosyalleşme sırasında kazanılmaktadır. Öğrenme, fırsat ve tehditler karşısında yenilikçi olmayı sağlayan örgüt ikliminde, kilit önemdeki kültürün yapı ve stratejiyi güçlendirmesi beklenmektedir. Doğru kültür, yüksek performans sağlarken kültürel değerleri bilinçli yöneten şirketler başarılarıyla öne çıkmaktadır (Daft, 2015:335-349).

Örgüt yapıları, ülke kültürüne özgü değerlere göre şekillenmektedir. Kültür, çalışanlara ve örgüt iklimine etki ettiği için kültür ve örgüt etkileşimi önemli görülmektedir (Gürcan, 2022:1). Değer konsepti; kültürel, sosyal, kurumsal, örgütsel, grup düzeyi ve birey düzeyi gibi her seviyedeki sosyal analizde anlamlı görüldüğü için ‘güçlü’ addedilmektedir. Değerlerin etkisi de güçlüdür; çalışanların işlerine, çalışma tarzlarına, örgüt hakkındaki duygularına ve örgütün kültürüne yansımaktadır (Singh, 2001:18).

Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen örgüt kültürü teorisine göre; Klan tipinde iş birliği, güven, destek, bağlılık değerleri, Adhokrasi tipinde gelişme, dürtüsellik, çeşitlilik, otonomi, detaylara dikkat değerleri, Market tipinde iletişim, rekabet, yarışma, kazanma değerleri, Hiyerarşi tipinde ise iletişim, rutinlik, resmîlik değerleri öne çıkmaktadır (Schneider v.d., 2013:374).

3.2.2.2.1. Değerler ve Özellikleri

Psikologlar, sosyologlar ve antropologlar değerleri; insanların seçim yaparken hareketlerini haklı göstermek için ya da kendilerini, diğer kişileri ve olayları değerlendirirken kullandıkları kriterler olarak tanımlamaktadır.

Literatürdeki değer tanımları beş özellik üzerine toplanmaktadır: 1. Konsept ve inançlardır 2. Sonuç ya da davranışla ilgilidir 3. Üstün durumu gösterir 4. Olay ve

davranışların seçim ve değerlendirmesine rehberdir 5. Önem derecesine göre sıralanırlar (Schwartz, 1992).

Değerlerin davranış üzerindeki etkisi, kişisel özelliklerden çok bilişsel kontrol şeklindedir. Arzulanan, soyut amaçların bilişsel temsilcisi olan değerleri; ihtiyaçlar, güdüler ve amaçlar harekete geçirir. Değerler, istikrarlı olduğu için spesifik amaçlardan farklıdır. Rasyonel yaklaşıma göre değerler, bireyin ne yapması gerektiğini söyleyen ideallerken inşacı (constructivist) yaklaşımda kültür ve değerler, bilişsel şemalarla davranışı yönlendirmektedir. Weber (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre, kişiler değerlerini farklı rollerde değişen seviyelerde yansıtmaktadır. Roccas vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, değerlerin mizaça da ilişkilendirilebildiği ancak bireylerin doğup, büyüdüğü sosyal çevrede hâkim olan kültürel değerleri kendi değer sistemlerinin bir parçası olarak gördüğü ifade edilmektedir. Westwood ve Posner (1997) tarafından yapılan çalışmaya göre, spesifik ve yerleşmiş deneyimlerden etkilenen kişisel değerler, alt kültürlerden özellikler taşımaktadır (Kavurmacı-Aytaç, 2023:90).

Sadece kişilerin değil; toplulukların, belli meslek grubuna bağlı kişilerin, şirketlerin, ülkelerin ve alt kültürlerin değerleri vardır. Coğrafi ya da jeopolitik olarak belirli bir bölgede yaşayan kişilerin değerlerinden de bahsedilebilmektedir. Grup ve ülke değerlerine bakıldığında belli seviyede homojenlik gerekmektedir. Kültürel değerleri, kişisel değerlere göre açıklayan araştırmacılar; kişisel değerlerle kesiştiğinde doğru varsayılan kültürel değerlerin nedensel tutarlılığında risklerle karşılaşmaktadır. Bu kapsamda; kültürel değerlerin kişisel değerlerin toplamı olduğu ve kültürel değerlerdeki değişimin kişisel değerlerde değişime neden olduğunu varsaymak zorlaşmaktadır (Liska, 1990:24).

Değerlerin önem sırası, rehberlik özelliklerine göre değişmektedir. Kişiler, tercihlerinin haklı, hareketlerinin önemli ya da doğru olduğunu göstermek için değerleri referans almaktadır. Değerler, kişilere hem kendi davranışlarını hem de diğerlerinin davranışlarını yargılamak için standartlar sunmaktadır. Bir kişinin, toplumun zorunlu gördüğü değerlerle davranışı arasında uyumsuzluk çıkarsa kendini düzene sokmak için davranışlarını değiştirdiği görülmektedir (Roccas v.d., 2002:3-4).

3.2.2.2.2. Değer Sınıflamaları

Mitchell (1983) tarafından geliştirilen ‘Değerler ve Yaşam Stili’ VALS, Maslow (1954) tarafından geliştirilen ihtiyaç hiyerarşisi ve sosyal karakter konseptine dayanmaktadır. VALS’in alternatifi LOV ‘Değerler Listesi’ Michigan Araştırma Merkezi tarafından geliştirilmiştir (Veroff v.d., 1981). Kahle (1983) tarafından geliştirilen sosyal adaptasyon teorisine yakın görülen LOV’un teorik alt yapısı Feather (1975), Maslow (1954) ve Rokeach (1973) tarafından yapılan değer tatmini ile farklı rollere adapte olma değerleri üzerindeki çalışmalara dayanmaktadır (Kahle v.d.,1986).

3.2.2.2.2.1. Rokeach Değer Teorisi

Rokeach’a göre uyumlu davranış ve yaşam amaçları belirlenmesini sağlayan değerler, ‘araç değerler’ ve ‘amaç değerler’ olarak ikiye ayrılmaktadır. Hayatın amacını gösteren amaçsal değerler arasında mutluluk, aile güvenliği, kendine saygı, gerçek dostluk gibi değerler yer alırken, odak noktası kişi ya da kişilerarası ilişkidir.

Amaca ulaşmada kullanılan ve ‘ahlâki’ ve ‘yeterlilik’ olmak üzere iki grupta incelenen araçsal değerler arasında neşeli olmak, mantıklı olmak, açık fikirlilik, dürüstlük, yardımseverlik ve kibarlık yer almaktadır. Ahlâki değerler davranışın kötü ve yanlış olarak nitelendirilen sosyal boyutuyla ilgilirken, yeterlilik değerleri ise bireyi harekete geçiren bir değere karşı duygusal olarak yakınlık ya da karşı olma halidir (Afacan Fındıklı, 2012:12-25).

Kişinin inanç, tutum ve davranışlarının temelini oluşturan değerlerle ilgili Rokeach (1969) tarafından yapılan çalışmaya atıfta bulunularak değerlerin, yöneticilerin seçimlerini ve davranışlarını etkileyip iş çevresini biçimlendirerek örgüt kültürünün oluşmasında rol oynadığına dikkat çekilmektedir (Karataş ve Yücel, 2009:9).

3.2.2.2.2. Schwartz Değer Teorisi

60 ülkeden 200 katılımcı üzerinde test edilen Schwartz Değer Teorisi'ne göre, değerler uzun süreli amaçlardır; insanların neyi önemli gördüğünü ve ulaşmak istediğini yansıtmaktadır. Schwartz, insan varoluşu için üç evrensel gereklilik sıralamıştır:

1.Biyolojik bir organizma olarak bireyin temel ihtiyaçları (Dürtüsel değerler)
2.Kişilerarası başarılı etkileşim (İyilikseverlik) 3.Grupların ve toplumların yaşamı için gereklilikler (Uyum). Schwartz (1992) tarafından yapılan çalışmaya göre; belli değerlerin ortaya çıkmasında kişisel farklılıklar, bahsedilmiş yetenekler, sosyal deneyimler ve arzulanan kültürel özellikler etkili olmaktadır (Roccas v.d, 2002:4).

Schwartz ve Bilsky tarafından 1987-1990 yılları arasında yürütülen araştırmalarda, insan varoluşu için sıralanan üç evrensel gereklilikten; 'toplum yanlısı olma, sınırlayıcı rahatlık, zevk, başarı, olgunluk, güvenlik, güç, kendini yönlendirme' şeklinde değerlerin sekiz farklı motivasyon tipi çıkmıştır.

20 ülkeden katılımcılarla gerçekleşen araştırmada, bireysel seviyede değer yapısı; evrensellik (sosyal adalet, içsel uyum, eşitlik, geniş görüşlü olma, barış, güzellik, çevreyi koruma, erdem, doğaya uyum), iyilikseverlik (affetme, doğruluk, yardımcı olma, gerçek arkadaşlık, sorumluluk, hayatın anlamı, olgun aşk, sadakat), geleneksellik (gelenğe saygı), güvenlik (ulusal güvenlik, aile güvenliği, sosyal düzen, sağlık, ait olma, temizlik, iyiliklerin karşılıklı olması), güç (sosyal güç, otorite, servet, sosyal tanınma, halk imajını koruma), uyum (nezaket, öz disiplin, itaat, ebeveynleri onurlandırmak), başarı (zekâ, hırs, başarı, etkileme, yapabilme), hazcılık (zevk, hayatı sevmek), harekete geçirme (cesaret, heyecan verici yaşam, değişiklik), kendini yönlendirme (özgürlük, yaratıcılık, hedeflerini belirleme, öz saygı, otonomi, merak) şeklinde dönüşmüştür.

Araştırmada güç, başarı ve gelenek evrenselken, hazcılık, kendini yönlendirme, evrensellik ve güvenlik, ülkelerin yüzde 95'inde bulunmuştur. Harekete

geçirme, iyilikseverlik ve uyum ise ülkelerin yüzde 90'ında görülmektedir (Schwartz, 1992).

Tablo 3.10: Motivasyon Değerleri Özellikleri

Motivasyon değerleri özellikleri
Güç: Sosyal statü, prestij, kişiler ve kaynaklar üzerinde hakimiyet ya da kontrol.
Başarı: Sosyal standartlara göre yarışarak kişisel başarı sağlamak
Hedonizm (hazcılık): Zevk, kişi için duyuşal memnuniyet
Dürtüsellik: Mutluluk, yenilik ve hayat coşkusu
Kendini yönlendirme: Bağımsız düşünce ve hareket edebilme, seçme, yaratma, keşfetme
Evrensellik: Anlayış, takdir, tolerans, insanları ve doğayı koruma
İyilikseverlik: Sıklıkla kişilerin iyiliğini koruma ve iyileştirme
Gelenek: Saygı, bağlılık, geleneklerin ve geleneksel kültüre ve dine ait fikirlerin kabulü
Uyum: Sosyal beklenti ve normları bozacak, başkalarını üzecek ya da zarar verecek istek, davranış ve eğilimlerden uzak durma.
Güvenlik: Güvenlik, uyum ve toplumun, ilişkilerin ve kişilerin istikrarı, sosyal düzen
Kaynak: Ros, M., Schwartz, S.H., Surkiss, S.:1999 “Basic Individual Values, Work Values and Meaning of Work” Applied Psychology: An International Review , 48/1, 49-71

Schwartz'ın 41 ülkede yapılan çalışmasına göre, değer sisteminde iki ana değer çatışması belirlenmiştir. Bu iki ana değer çatışması; Değişime açıklık (Kendini yönlendirme, dürtüsellik)/Korumacılık (güvenlik, uyum, gelenek) ile Kendini adanma (evrensellik ve iyilikseverlik)/Kendini gerçekleştirme (güç ve başarı) şeklindedir (Schwartz, 1996).

3.2.2.2.3. İş Değerleri ve Özellikleri

Literatürde iş değerleri; farklı iş tutumları, farklı etnik öz ve kültürel geçmişe göre şekillenmektedir. Max (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre, Protestan iş etiğinde ahlâki bir zorunluluk olarak görülen ve kapitalist üretimi kolaylaştıran iş; Bourdieu (1984) tarafından yapılan çalışmaya göre, Fransız sınıf kültüründe işçilerin yaşamlarını sürdürmesi için ekonomik bir gereklilik, üst sınıftan kişiler açısından kendini gerçekleştirme alanıdır. Bauder (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre; gelişmiş bölge ve şehirlerde yaşayanlar daha kariyer odaklıyken, gelişmekte olan ve kırsal bölgede yaşayanlar hayatta kalma mücadelesi içindedir (Shi v.d., 2023).

Çoğu araştırmacı, iş değerlerinin genel değerlerden türediğini kaydederken birçok çalışma genel değerlerin benzer içeriğe sahip iş değerleriyle ilişkili olduğunu

göstermektedir. İş değerleri, genel değerlerin gelişmesine kaynak olarak da görülebilir. Literatürdeki genel bakış, değerlerin kişilerin iş faaliyetlerini direkt olarak etkilemediği, tutum ve hedeflere dolaylı etkide bulunduğu yönündedir. Bir kişiyi motive eden değerler; normları, paylaşılan hedefleri tanımlarken kolektif hareketlere de rehberlik etmektedir. Kişilerin işle ilgili ana amaçları olan iş seçimi, eğitim alma, örgütsel roller sergileme, zamanını iş ve aile arasında bölme, genel değerlerden ziyade iş değerlerine dayanmaktadır (Roe ve Ester, 1999:3).

Hofstede (1984b) tarafından yapılan çalışmaya atıfta bulunularak değerlerin, kültürü meydana getiren yapı taşı olması ve yönetim üzerindeki önemli etkisi vurgulanarak değerlerle davranışların nedenlerinin tanımlanabileceği, gruplanabileceği ve analiz edilebileceği kaydedilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin yönetime bakışı; benimsedikleri değerler ve sahip oldukları iş değerleriyle belirlenmektedir. Karataş ve Yücel, 2009 yılındaki çalışmasında; kurum kültürünün oluşması ve yayılmasında yöneticilerin iş değerlerine vurgu yapmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin önem verdiği değerlere benzer kültürlerin oluşmasına dikkat çeken araştırmacılara göre; değerler, *“insanın karakteri olarak görülür ve insanın tutumlarının temelini oluşturur”* (Karataş ve Yücel, 2009:iii-iv).

Ülke, grup, iş, organizasyon veya birey düzeyinde genel değerler (hayattaki amaçlar ve aktivite kaynakları) ile iş değerleri (iş faaliyetleri, çıktıları, mesleki faaliyetler, kariyer oryantasyonu, mesleki seçim, rol kabulü, görev performansı, iş uyumu) arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Roe ve Ester (1999) geliştirdiği modele göre; iş faaliyetleri iş değerlerinden, iş değerleri de genel değerlerden çıkarılmaktadır. Genel değerler, davranışın direkt belirleyicileridir. Değerlerin özellikle iş değerlerinin kişilerin işteki davranışları üzerinde etkisi vardır. İş değerleri motive etme gücüyle pozitif iş sonuçlarına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki değer uyumu ise çatışmaları azaltıp iş birliğini güçlendirmektedir (Roe ve Ester, 1999:11).

Değerler, bireyler tarafından neyin sevildiğini, tercih edildiğini, arzulandığını ya da istenmediğini temsil ederken; yöneticiler, değişen ya da farklı değerlerle karşılaştıklarında örgütsel konularını kendi değerlerine göre ele almaktadır. Bu

bağlamda yöneticilerin tercihleri, kişisel değerlerini yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle iş değerleri, işe yönelik standartların simgesi olarak görülmektedir (Kavurmacı-Aytaç, 2023:89-90).

Sosyolojide ulusal alt kültür, Türk iş dünyası ve literatürde kuşaklar olarak incelenen jenerasyonlara bakıldığında Milenyum ya da Dijital olarak tanımlanan Y Kuşağı, 1980 yılı sonrasında doğanları; Z Kuşağı ise 2000 yılı sonrasında doğanları ifade etmektedir. Her kuşağın değer, tutum, davranış ve liderlik beklentilerinin değiştiği öne sürülmektedir (Süral Özer v.d., 2013).

Değer değişimi birkaç farklı şekilde olabilmektedir. İlk olarak ülke, grup ve kişilerin değer profilindeki değişim gelmektedir. Belli değerler farklı skorlar alabilirken profil genel olarak düşüp yükselebilmektedir. Batı ülkelerinde materyalizmden post materyalizme geçiş süreci ya da Hırvatistan'da savaş döneminde iş değerlerinin tamamen değişmesi örnek verilebilmektedir. İkinci olarak; modernizasyonla birlikte bireyselleşme sürecinde değerlerin alt değerlere ayrıldığı ve toplumdaki homojenliğin azaldığı görülmektedir. Üçüncü olarak bazı değerlerin pozisyonunun değişmesiyle, bazıları önem kazanırken bazıları önemini yitirebilmektedir.

Bazı araştırmacılar, değer değişiminin yaşla birlikte ve jenerasyona göre farklılaştığını, bazıları da ekonomik gelişim seviyesi ve pazara göre şekillendiğini belirtmektedir. Sosyalleşmeyle edinilen değerler, genellikle yaşamın sonuna kadar kalırken; farklı olaylar ve yaşam koşulları ile karşılaşan jenerasyonlarda değer değişimi görülmektedir. Kültür, değerlerle açıklanırken kültür değişimini hedefleyen projeler değer değişimine yönelmektedir (Roe ve Ester, 1999:9).

Schein (1996) tarafından yapılan çalışmada; iş tercihleri, sekiz kategori altında, teknik beceri, genel yönetim becerisi, otonomi, güvenlik, yaratıcılık, yaşam şekli, saf mücadele, amaca hizmet şeklinde incelenmektedir. Değerler; işle ilgili davranışlar ve çıktıların pek çok şekline bağlıdır. İş çıktıları ve iş değerleri arasındaki ilişki net değilken iş değerleri, meslek ve kariyer tercihlerinin önemli bir göstergesidir. İş

değerleri, yaşam süresince sabit kalabilirken iş ödüllerine göre de değişebilmektedir (Shevchuk v.d., 2022:6).

Genel değerlerin özelleşmiş yönü olarak görülen, kalıcı ancak tamamen durağan olmayan iş değerlerin sıralaması, farklı meslek gruplarına göre değişebilmektedir. Genetik olarak yüzde 40 oranında aileden miras kalan iş değerleri; dış çevre, ülke kültürü ve sosyal koşullardan etkilenmektedir. İş değerleri, kriz zamanları veya dış çevredeki ani değişimlerde kişileri bir araya getirerek, yakın çalışmalarını sağlamaktadır. Konfüçyüs öğretisiyle Japon iş kültüründe saygı, dikkat, işe bağlılık, başarı ve yaratıcılık gibi değerlerle uzun süreli çalışma, mükemmeliyetçilik, örgütle bütünleşme ve uyum ön plana çıkmaktadır. ABD, İngiltere, Kanada ve İsveç gibi batı ülkelerinde Weber'in Protestan iş ahlâkının bireysellik ve çalışkanlık gibi değerlerinin etkisiyle başarı, verimlilik, eşitlik, otonomi öne çıkmaktadır (Afacan Fındıklı, 2012:21-40).

Weber'in Protestan iş etiği tezini takip eden bazı çalışmalar, iş değerleri ve ekonomik performans ilişkisine bakarken bazı çalışmalar iş değerlerini meslek kategorileri ve kişisel özelliklere göre incelemektedir. Değerlerin, ilgi alanları ve motivasyonla ilişkisi kurularak kişilerin belirli mesleklerde iş davranışlarındaki farklılıklar araştırılmıştır (Liska, 1990:28). Wrzesniewski vd. (1997) tarafından yapılan çalışmaya göre, kişiler işi farklı değer oryantasyonlarına göre; finansal ödüller ve ihtiyaçlara göre iş, ilerleme odaklı kariyer ya da sosyal olarak yararlı eğlence ve zevk olarak görebilmektedir (Shevchuk v.d., 2022:6)

Wollack vd. (1971) tarafından yapılan çalışmada, iş değerleri işi başarma arzusuyla ilgili içsel değerler olarak açıklanmaktadır; yükselme, statü kazanma ve ücrete yönelik tutumların iş değerlerini etkileyebileceği belirtilmektedir. Super (1970) tarafından yapılan çalışmada ise iş değerleri, kişinin işinde aradığı veya arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmin olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2010:12). Çelik (2000) tarafından yapılan çalışmada; değerler, kendini gerçekleştirme ve içsel değerler, güvenlik ya da gerekli değerler ve dışsal, sosyal ya da ilişkisel değerler olarak üç grup şeklinde incelenmektedir (Şenturan v.d. 2016:176).

3.2.2.2.3.1. İçsel ve Dışsal İş Değerleri Sınıflaması

Literatürde iş değerleri için en sık rastlanılan sınıflandırma içsel ve dışsal iş değerleridir. Dışsal iş değerleri, yüksek gelir, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi işin somut sonuçları ve ödülleri kapsarken maddi olmayan soyut özellikteki içsel değerler arasında işin ilgi çekici olması, tanınma, otonomi, yaratıcılık sunması vardır (Kaasa, 2011, s.853).

Akademik literatürde iş tatmini ve bağlılığında iş değerlerinin önemi vurgulanırken içsel ve dışsal değerlerin çok boyutlu yapıda olduğu ve içsel değerlerin dışsal değerlerin aynadaki yansıması olduğu belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle kişinin işinin genel koşullarını değil çalışanın istediğini tanımlamaktadır. İçsel değerler, kişisel gelişim ve işteki kişisel tatminle gelişmektedir. Kişinin önem verdiği kişisel yetenekleri ve ilgi alanlarına göre gelişim fırsatlarının önceliği değişmektedir (Gesthuizen v.d., 2019:60).

İçsel iş değerleri; Maslow (1943) tarafından geliştirilen kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı, Herzberg (1959) tarafından geliştirilen motivasyon faktörleri ve McClelland (1963) tarafından geliştirilen başarı güdüsüne bağlanmaktadır.

Tablo 3.11: İş Değerleri Kıyaslaması

İş Değerleri	Schwartz (1992,1999)	Maslow (1943-1959)	Herzberg vd. (1959)	Diğer Araştırmacılar
Kişisel gelişim	Kişisel gelişim (içsel)	Kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı	Motivasyon faktörleri	Mc Clelland (1963) başarı güdüsü
Değişime Açıklık	Değişime açıklık (içsel)		Motivasyon faktörleri	
Topluma katkı	Sosyal iş değerleri	Sosyal ihtiyaçlar	Motivasyon faktörleri	
Güç ve statü	Güç		Motivasyon faktörleri	Tayyab ve Tariq (2001) sosyal statü iş değerleri
İstikrar ve ödüller	Dışsal iş değerleri	Güvenlik ihtiyaçları	Hijyen faktörler	

Kaynak: Jaw,B.S., Ling,Y.H., Wang, C.Y.P., Chang,W.C.: 2007 “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values” **Personnel Review**, 36/1, 128-144.

Dışsal iş değerleri ise Maslow (1943) tarafından geliştirilen güvenlik ihtiyacı, Herzberg (1959) tarafından geliştirilen hijyen faktörleri, Schwartz (1999) tarafından geliştirilen dışsal ihtiyaçlarla ilişkilendirilmektedir. Schwartz (1999) tarafından yapılan çalışmada, genel değerlerin iş alanındaki ifadesi olan iş değerleri 4 tipe indirilmektedir:

- İçsel: Kişisel gelişim, otonomi, ilgi ve yaratıcılık
- Dışsal: Para ve güvenlik
- Sosyal: İnsanlarla ilişki kurma ve topluma katkı
- Güç: Prestij, otorite ve etki (Jaw v.d., 2007:130-131).

Taylorizm, kişileri tembel ve çalışmaya isteksiz olarak görerek motivasyon için dışsal teşvike ihtiyaç duyduklarını, Hawthorn bulguları ise işin hem sosyal hem de maddi yararları nedeniyle kişilerin çok çalıştıklarını ve içsel bir teşvikle motive olduklarını anlatmaktadır. Herzberg vd. (1959) tarafından yazılan “The Motivation to Work” (İş Motivasyonu) adlı kitaba göre; işteki motivasyonu etkileyen iki önemli faktörden, hijyen faktörler yetersiz ise motivasyon kırılmaktadır. Çalışanlar; şirket politikası, yönetim, finansal ödüller ve iş koşullarından memnun değilse mutsuz olmaktadır. Memnun olmaları da iş tatminini artırmamaktadır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005:932).

Herzberg’in 1920-1954 yılları arasında “*İnsanlar işlerinde ne ister?*” sorusunun cevabını aradığı 155 çalışmanın sonucuna göre; iş tatminini yükseltme gücüne sahip faktörler işin kendisi, tanınma, gelişim, sorumluluk, başarıma iken şirket politikası, yönetim, maaş ve iş koşulları, iş tutumlarını olumlu etkilemektedir (Herzberg, 1959). Herzberg’in 1968 yılında “*Çalışanları nasıl motive edersiniz?*” adlı Harvard Business Review’da yayımlanan makalesinde motivasyon, kendi kendini şarj eden bir pile benzetilmektedir. Çalışanlar, motive olduğunda enerji ve istek içten gelmektedir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005:933).

Herzberg (1966) tarafından geliştirilen iki faktörlü motivasyon teorisi, 50 sene sonra da yankısını sürdürmektedir. Maslow (1954) ve McClelland (1971) tarafından yapılan çalışmalarda, motivasyon üzerinde kişisel farklılıklara odaklanılırken

Herzberg, iş faaliyetleri ve iş ortamının, motivasyon ve performansı nasıl etkilediğini araştırmıştır. 2004 yılında 3.200 kişinin katıldığı araştırmaya göre; para ve tanınma çalışanların fikirlerini paylaşmasında temel motivasyon kaynağı değildir, içsel tatminle ilgili faktörlerin rolü ise daha önemlidir (Steers v.d., 2004:381).

Super (1973) tarafından geliştirilen İş Değerleri Envanteri'nde 15 içsel ve dışsal değer bulunmaktadır. İçsel iş değerleri yaratıcılık, çeşitlilik, başarı, fedakârlık, otonomi, zihinsel teşvik, estetik, yönetim; dışsal iş değerleri ise yaşam tarzı, güvenlik, prestij, ekonomik fayda, çevre, çalışma arkadaşları ve üstlerle ilişkiler şeklindedir (Kaleli ve Yalçın, 2021:93).

Değerler, birey düzeyinde motivasyona ve davranışlara etkisiyle İK konularında merkezde yer almaktadır. Amaçlar şeklindeki iş değerleri, kişinin işle ilgili davranış ve tutumlarını belirleyen temel göstergelerdir. Ulusal kültür ve içsel iş değerleri arasında ise benlik kurgusu arabuluculuk etmektedir (Gahan ve Abeysekera, 2009:126).

3.2.2.2.3.2. İş Değerleri ve Örgütsel İletişim

İş değerleri ile ilgili literatür çoğunlukla meslek ve uzmanlık alanı tercihi ile ilgili iken az sayıda araştırmacı, maaşlı çalışma ya da serbest çalışmaya göre iş değerlerinin değişimini araştırmıştır. Otonomi, kontrol, mücadele ve kendini gerçekleştirme, kendi işini yapacak kişiler için önemli değerlerdir.

Hem düzenli işi olan hem de ek iş yapan '*moonlighters*' olarak tanımlanan kişiler ile serbest çalışanlar ve girişimciler, işte kazanılan ödüllerde fırsatlar ve kısıtlar bakımından farklı iş değerlerine sahiptir. Serbest çalışanlar haricindekiler sosyal tanınmaya önem verirken işte rahatlığı önemli görmemektedir. Serbest çalışanlar ve girişimciler ise güvenliği dikkate almayarak içsel değerlere önem vermektedir (Shevchuk v.d. 2022:1).

Kültürel değerler, örgütte iyi ve uygun görülen, üyelerin öncelik verdiği, örgütün performansı ile ilgili temel değerleri temsil etmektedir. Esneklik, yenilikçilik

ve yaratıcılığa öncelik veren şirketler ICT'yi daha etkin kullanırken, girişimciliği desteklemektedir. Otoriter değerleri ödüllendiren kültürler de ICT'yi daha etkin kullanmaktadır. Otoriter olmayan kültürlerde üyelere rahat bir ortamda bilgi paylaşımı ve pozisyonundan bağımsız tavsiyeler verilerek aktif ICT kullanımı sağlanmaktadır.

Riskten kaçınan kültürlerde riski minimize etmek için ICT daha etkin kullanılmaktadır. Araştırmalara göre; örgüt kültürünün değerlerden farklı bakış açısını temsil ettiği iletişim pratiklerinde örgütler kültürel değerlere göre hareket etmeyebilmektedir. Rekabetçi kültürde bilgiye verilen değer, kişisel güç ve varlık olarak görülürken, çalışanlar bilgiyi çalışma arkadaşlarından saklayabilmektedir. ICT kullanımda ise takım üyeleri arasında şeffaf bilgi paylaşımı, iş birliği ve demokratik iletişim gerekmektedir.

Koreli 500 NPO (kâr amacı gütmeyen kuruluş) ile yapılan araştırmada da kültürel değerler ve iletişim pratiklerinin farklı iletişim hedeflerine yönelik geleneksel, dijital ve sosyal medya kullanımını etkilediği kaydedilmektedir. Otoriter kültürler, telefon gibi geleneksel medya araçlarını tercih ederken, aile benzeri NPO'lar şeffaf bilgi paylaşımı ile yeni ICT'ler kullanabilmektedir. İntranet ve telekonferans sistemleri örgütlerde iç koordinasyon ve bilgi paylaşımını desteklemektedir. Belirli normlar, değerler, varsayımlar ve sosyal yapılar, örgütteki kişilerin inanç ve davranışlarını şekillendirmektedir. Yatay iletişimi gerekli görmeyen yönetici kadroları, iç iletişimde ICT kullanımına destek vermemektedir (Ihm ve Kim, 2021).

Dinamik iletişim stili, örgütte kaygı yükseldiğinde ortak bakış açısı kazandırmaktadır. Genç profesyoneller, yeni normalde terslik veya umutsuzlukla karşılaştıklarında koruyucu faktörler olan dayanıklılık, iş değerleri, bağlılık ve iletişimle iyi hissetmektedirler (Balatbat-Paglinawan ve Paglinawan, 2022:69).

Rekabet ve gelişme, iş esenliği ve yaratıcı performans ilişkisinde düzenleyici role sahiptir (Hualiang v.d., 2019:94).

Kanadalı 119.167 çalışanın iş değerlerinin psikolojik yapısının incelendiği araştırmada, bilişsel, etkili, sosyal ve prestij şeklinde gruplanan değerler dört farklı

köşede yer almaktadır. Gelişme oryantasyonuyla işe bakış ortadadır. Bu kapsamda birey, iş ve sosyallik odağına göre üç seviyede inceleme yapılarak hepsinin birbirleri arasındaki ilişkilere bakılarak kompleks yapı açıklanmaktadır (Lyons v.d., 2009).

Özveren (2016) tarafından yapılan tez çalışmasında (Tablo 3.12) ABD’de farklı jenerasyonların işe başlama dönemlerine göre farklı iş değerleri olduğu belirtilerek bu dönemlere göre işgücünün hâkim iş değerleri özetlenmektedir (Özveren, 2016:24).

Tablo 3.12: İşgücünün Hâkim İş Değerleri

Dönem	İşgücü	Hâkim İş Değerleri
Sessiz Kuşak	1950-1960 ilk yılları	Çok çalışma, geleneksellik, uyum ve örgüte sadakat
Bebek Patlaması	1965-1985	Başarı, hırs, otoriteyi sevmeme, kariyere sadakat, kazanma
X Kuşağı	1985-2000	İş-yaşam dengesi, takım odaklı olma, ilişkilerde sadakat, kuralları sevmeme
Y Kuşağı	2000 ve sonrası	Kendine güvenen, finansal açıdan başarılı, takım odaklı, kendine ve ilişkilerine sadık, özsaygılı

Kaynak: Özveren, C.G.:2016 “The Role of Work Values on The Relationship of Perceived Job Insecurity and Job Uncertainty with Intention to Work in Public Sector”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce Ana Bilim Dalı, Master Tezi**, İstanbul.

Literatüre bakıldığında, son 20 yılda sınırlı sayıda araştırma, farklı jenerasyonların birlikte çalıştığı iş yaşamı ve iletişimde değer dönüşümünü incelemektedir. Araştırma sonucuna göre; farklı jenerasyonlar işe önem verme ve kurallara uyma bakımından farklı davranış ve tutumlara sahiptir. Sosyal medya kullanımındaki artış, dijitalleşme ve iş değerlerini etkilemektedir.

Sosyal medyayı az kullananlar, geleneksel değerlere sahiptir. Bu değerlerden daha uzak olan X jenerasyonu, sadakatten ziyade iş koşullarının daha iyi olmasına önem vermektedir. Kadınlar ise erkeklerden daha geleneksel olarak kurallara uymayı tercih etmektedir. Sosyal medyayı günde dört saat ve daha fazla kullananlar, iş yaşamında geleneksel değerlerden uzaklaşmaktadır ve kuralları sevmemektedir. Kamuda çalışanlar özel sektörde çalışanlara göre geleneksel değerlere daha yakındır ve kuralları daha çabuk kabul etmektedir (Tutgun-Ünal ve Deniz; 2020).

Rathi ve Kumar (2023) tarafından yapılan çalışma; X, Y ve Z jenerasyonlarının liderlik, iletişim ve iş değerleri açısından farklı olduklarını göstermektedir. Her jenerasyonun kendine has değerleri, karakteristik özellikleri ve hayat deneyimlerine dayalı becerileri vardır. Otorite fikri, işe yönelik tutumlar ve iletişim şekli açısından farklılıklar bulunmaktadır (Rathi ve Kumar, 2023:233-244).

3.2.2.2.3.3. Kültür-İş Değerleri İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Kültürel değerlerin iş değerlerine etkisini gösteren çalışmada; Konfüçyüs dinamikleri, kişisel gelişimi ve Çinli çalışanların iş değerlerini desteklemektedir. Kişisel gelişim için değişime açıklık, istikrar, güvenlik ve topluma katkı ana yönlendiricilerdir (Jaw v.d., 2007:139-140).

Avrupa’da iş değerlerini ve zaman içindeki değişimini analiz eden çalışmada, ekonomik olarak türbülans yaşanan zamanlarda dışsal iş değerleri yükselmektedir. Katılımcıların yaşı yükselse otonomi yerine güvenlik tercih edilmektedir. İşsizlik oranları yükselse güvenlik tercihi öne çıkmaktadır. İşgücü piyasasına yönelik politikalar yüksek harcamalar öngörüyorsa güvenlik değeri gerilemektedir. Kadınlar yerine daha çok erkeklerin tercihi olan güvenlik değeri, eğitim seviyesiyle ters orantılıdır. İş değerleri üzerinde kişisel faktörler olan yaş, cinsiyet, statü ve sektör dışında ülke ekonomisi ve sosyal politika tercihleri etkili olmaktadır (Weiss ve Hörisch, 2021:112).

Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri, İngiltere’deki dört Sudanlı, iki İngiliz ve bir Pakistanlı toplam yedi şirket üzerinde incelenmiştir. Yüksek güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma özelliği görülen Sudanlı yöneticilerin iş değerleri pek çok Afrikalı ve Arap ülke yöneticisiyle benzerlik göstermektedir. Yerel şirketler, İngiltere ile uyumluyken Pakistanlı şirket kendi ülke kültürüne yakın değerlere sahiptir (Shackleton ve Ali, 1990: 110).

39 ülkeden farklı kültürlere sahip yöneticilerin katıldığı araştırmada iş değerleri; güç mesafesi, lider iletişimi, delegasyon, ulaşılabilirlik ve takım kurmayla

negatif ilişkili çıkmıştır. Belirsizlikten kaçınma lider kontrolü ile güçlü ilişkiye sahipken delegasyon ve ulaşılabilirlikle ilişkisi zayıf görülmüştür (Offermann ve Hellman, 1997:348).

Sekiz ülkeden 2.280 kişinin katıldığı çalışmada ise sınırlı sayıda iş değerinde kültürel farklılık bulunmaktadır (Elizur v.d., 1991:21)

İşle ilgili değerler ve tutumlar, insanların maaş, güvenlik, işin anlamlılığı gibi işin özelliklerine verdiği önemin derecesini yansıtmaktadır. İş değerlerindeki farklılıklar, farklı demografik ve sosyoekonomik özelliklerle ilişkilendirilirken bu değişiklikler belirli kültürel bağlamlarda oluşmaktadır. İngiliz ve Çinli mühendislerin iş değerleri, içsel-dışsal, dişil-eril, belirsizlikten kaçınma-girişimci olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. İngilizler daha çok çaba gösterilen girişimci faaliyetleri ve risk almayı sevmektedir. Kendini gerçekleştirme ve daha iyi kazanç hedefi öne çıkmaktadır (Shi v.d., 2023).

İş hayatı ve örgüt kültürüyle ilgili beklentileri anlamaya yönelik düzenlenen, değerler, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ilişkisini araştıran çalışma, 50 muhasebe departmanı çalışanı ve 52 son sınıf öğrencisiyle yapılmıştır. Çalışmada iş değerleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili çıkarken öğrenciler, iş değerlerini destekleyen örgüt kültürlerinde çalışmak istemektedirler (See ve Kummerow, 2008:158).

Küresel şirketlerin örgüt kültürü ve iş değerlerini analiz etmeyi amaçlayan çalışmada, Hindistan'daki ABD'li, Alman, Japon ve Koreli firmalar ele alınmıştır. Hindistan'da 20 yıldan fazladır iş yapan çok sayıda firmaya sahip bu ülkeler, batılı ve doğulu perspektiflerini Hint iş değerleri ile harmanlamıştır. Farklı kültürlerle sahip küresel firmaların artışı, örgüt kültürü ve iş değerlerinin daha çok araştırılmasına neden olmuştur. ABD'li firmalar, ABD yenilikçi kültür perspektifine sahipken Alman şirketler Avrupa'nın yüksek disiplinli yapısını yansıtmaktadır. İletişim pratikleri, çatışma yönetimi ve yenilikçi problem çözümüyle ilgili örgüt kültürü pratiklerine bakılan çalışmada; ABD'li ve Koreli firmalar uzun süreli gelenekler yerine dış çevre baskısı karşısında hızla yükümlülüklerini yerine getirerek değişmektedir, Alman ve

Japon firmalar ise kültürel özelliklere ve geleneğe daha bağlı kalarak değişimlere yavaş tepki vermektedir (Hong v.d., 2018:82-84).

ABD’li 878, Avustralyalı 301, Hintli 500, Japon 312 yöneticinin katıldığı çalışmada; değerler, yönetici başarısını tahmin etmede etkiliyken seçme ve yerleştirme kararlarına temel oluşturmaktadır (England ve Lee, 1974:411-418).

İş tatmini, iş değerleri ve ödülleri arasındaki ilişkiyi altı boyutta (iş odaklılık, kolaylık, finansal koşullar, iş arkadaşları ile ilişkiler, kariyer fırsatları ve kaynak yeterliliği) inceleyen çalışmaya göre, iş değerlerinin iş tatmini üzerinde etkisi yoktur. İş tatminindeki farklılıklar, ABD’de kişiler için iş ödülleri ve kontrolle ilişkili görülmektedir (Kalleberg, 1977:124).

3.2.2.2.3.4. Türk Yöneticilerin İş Değerleri Üzerine Araştırmalar

Farklı sektörlerden 95 yöneticinin katılımı ile gerçekleşen çalışmada; Y kuşağı yöneticilerin iş değerleri algısı etkilene ve ilerleme, otonomi ve yetenek, finansal koşullar ve çalışma koşulları ile iş ilişkileri boyutlarında X kuşağındaki yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır (Şenturan v.d., 2016:171).

Farklı kuşakların iş değerleri, işe alım, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer gelişimi, ödül sistemi ve yönetim şeklini etkilemektedir (Giray Yakut ve Yıldız, 2020).

Bozkurt (2000) tarafından Uludağ Üniversitesi’nde okuyan 500 öğrencinin katılımıyla gerçekleşen çalışma, öğrencilerin post modern dönemin hedonist kültür özelliklerini kendi kültürleriyle uyumlu gördüklerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların yüzde 68,8’i öğrenciler arasında dayanışmanın zayıf olduğunu yüzde 69,9’u ise samimiyet ve sadakatin olmadığını söylemektedir. Çalışma sonucuna göre; disiplin, çok çalışma gibi Püritan etiği değerleri dışlanmazken öğrencilerin yüzde 73,2’si idealizmin ‘eski moda’ olduğu görüşünde birleşmektedir (Bozkurt, 2000, 177-186).

Karakitapoğlu Aygün vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen, Türk ve ABD’li öğrencileri karşılaştıran çalışmada; Türk öğrencilerin ABD’li öğrencilere göre Protestan iş değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Arslan (2001) tarafından yapılan ve İngiliz yöneticilerle Türk yöneticileri karşılaştıran çalışmada; Türk yöneticilerin dakiklik, dürüstlük, verimlilik, düzenli ve sürekli çalışma gibi özelliklerle karakterize edilen Protestan iş ahlâkı değerleri daha yüksek çıkmıştır (Kavurmacı Aytaç, 2023:94).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Aralık 2019'da Çin'de görülen ve hızla dünyayı etkisi altına alarak Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen COVID-19 nedeniyle küresel çapta ve Türkiye'de iş dünyası için farklı tedbirler alınarak uygulamaya geçilmiş, bu kapsamda uzaktan çalışma modeli geniş çaplı, eşzamanlı ve zorunlu olarak deneyimlenmiştir.

Türkiye'de 17 farklı ilde düzenlenen ankete göre, farklı sektörlerde çalışan 334 katılımcının yüzde 48,7'si tam zamanlı, yüzde 43,2'si ise kısmi süreli olarak uzaktan çalışmaya geçmiştir. İllere göre bakıldığında İstanbul, tam zamanlı olarak uzaktan çalışmaya geçme oranlarında yüzde 52 ile ilk sıradadır. Sektörlere göreyse Türkiye çapında yüzde 87,5 oranıyla medya ve reklam sektörü, yüzde 80,3 oranıyla hizmet sektörü en yüksek oranlara sahiptir.

Tüm çalışanları ile tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçiş yapabilen departmanlara bakıldığında yüzde 75 oranıyla hukuk ilk sırada yer almaktadır. Pandemi sonrasında uzaktan çalışmanın sürmesini isteyenlerin oranı ise yüzde 73 olarak belirlenmiştir (Deloitte, 2020d). COVID-19 sürecinde teknoloji, perakende ve telekomünikasyon sektörleri en olumlu şekilde; petrol ve gaz, otomotiv, enerji ve altyapı ile medya ve eğlence sektörleri ise en olumsuz şekilde etkilenen sektörler olmuştur (EY Türkiye, 2020).

Bu tez çalışması için ön araştırma oluşturması amacıyla Mart 2020'de Türkiye'de ilk kapanmaların yaşandığı pandeminin ilk haftalarında uzaktan çalışmaya geçen farklı sektörlerde ve şirketlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara ulaşılarak nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmamış mülakat tekniği ile veri toplanmaya başlanmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın etkileri araştırılırken elektronik iletişim araçları, özellikle video konferans kullanımının vurgulandığı, örgütsel

iletişime etkisi üzerine değerlendirmeler yapıldığı görülerek yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisi araştırılmıştır. Katılımcıların yüzde 64'ü uzaktan çalışmanın şirket iletişimini olumsuz yönde etkilediğini belirtirken yüzde 50'si uzaktan çalışmanın yüz yüze iletişimi sınırlandırmasının etkilerini olumsuz olarak değerlendirmiştir. Yüz yüze iletişime alternatif olarak tercih edilen elektronik iletişim araçlarının katılımcıların yüzde 64'ü tarafından olumlu olarak nitelendirildiği COVID-19 pandemisinde katılımcıların yüzde 95'i en az bir kez de olsa video konferans yaptıklarını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, en çok kullanılan video konferans programı Zoom olmuştur. Katılımcılara iş dünyasının geleceği ile ilgili görüş ve değerlendirmeleri sorulduğunda 19 (yüzde 86) kişi değişiklik yaşanacağını belirtirken 13 (yüzde 59) kişi uzaktan çalışmanın süreceğini öngörmüştür. Araştırmanın sonucunda ileriye dönük olarak yapılacak araştırmalarda, yüz yüze iletişimin örgüt kültürleri bağlamında daha detaylı incelenmesi ve uzaktan çalışma modeli için ne tür alternatif çalışma programları geliştirilebileceği üzerinde durulabileceği önerisinde bulunulmuştur.

Bu doğrultuda; konusu, ön araştırmadan elde edilen veriler ve literatür taramasına dayanan tez çalışmasında, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide iş değerlerinin rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma, kapsamlı bir literatür taraması içermektedir. Yabancı kaynaklı yazında uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve örgüt kültürünü konu alan çalışmalar yer alırken, çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür ve tez taramasında uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerlerini doğrudan ele alan bir çalışmaya İngilizce ve Türkçe kaynaklarda rastlanmamıştır.

Bu kapsamda dünya ile eşzamanlı olarak Türkiye'de farklı sektörlerdeki şirketlerin ve beyaz yakalıların uzaktan çalışma modeliyle tanışması ve pandemi boyunca uzun süreli deneyim kazanması ülkemiz açısından önemli bir konudur. Literatürde uzaktan çalışma ve örgütsel iletişimi konu alan Türkiye'de gerçekleştirilmiş çalışmaların yetersiz olduğunun gözlenmesi, pandeminin sürmesi ile

uzaktan çalışmanın Türkiye ve dünya genelinde yaygın olarak uygulanması, bu kapsamda örgütsel iletişimin ve elektronik iletişim araçlarının öneminin her geçen gün arttığı ve gelecekte daha önemli bir yere sahip olacağı varsayımıyla tezin teorik kısmında incelenen çalışmalara dayanarak tezin konusu oluşturulmuştur.

“COVID-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide İş Değerlerinin Rolü” adını taşıyan bu tez çalışmasında; Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen COVID-19 sürecinde zorunlu olarak uygulanan uzaktan çalışma modelinin özellikleri ve iş dünyasındaki yansımaları, örgütsel iletişimdeki değişim ve kültürel farklılıklarla sunulmuştur. Tez araştırmasında; LinkedIn üzerinden tesadüfi örnekleme ile ulaşılabilen ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden Türkiye’de hizmet ve üretim sektörlerindeki şirketlerde görev yapan 322 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulgularla literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Pandemi sürecinin dünya genelinde daha önce yaşanmaması, araştırma konusunun orijinalitesi ve üç değişkenin kurulan model kapsamında daha önce çalışıldığına rastlanamaması nedenleriyle “COVID-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide İş Değerlerinin Rolü” başlığı altında aktarılabilecek kavramsal ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgulara göre çıkarsamada bulunma ve ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda; değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmış, bu doğrultuda iş değerlerinin düzenleyici rolü de araştırılmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici etkisini araştırmak.
2. Pandemi öncesi ve sürecinde kullanılan iletişim araçları (yazılı iletişim, telefon, elektronik posta, WhatsApp/Bip ve video konferans) tercihlerini belirlemek.

3. Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde Türkiye’de uzaktan çalışma modeli ile kısa bir süre önce tanışan iş dünyasının şirket kültür ve yapısına, çalışan ihtiyaç, görüş ve deneyimlerine en uygun uzaktan çalışma iş modelini düzenlemesine yardımcı olmak.

Sonuç olarak, bu araştırma; hem COVID-19 pandemisi başından bu yana iş dünyasında yaşanan gelişmeleri ve zorunlu olarak uygulamaya alınan uzaktan çalışma modelinin sürece dair özellikleriyle iş dünyasının uzaktan çalışmaya ilişkin bakış ve değerlendirmeleri yansıtmaları hem de örgütsel iletişim ile ilişkisini çalışma hayatındaki değişim ve farklı uygulamaları aktararak, Türkiye ve dünyadan örnekler ve araştırmalar sunarak, farklı kültürler bağlamında iş değerleri açısından ele alınmasıyla yazındaki ilk çalışmalar arasında yer alacağı düşünüldüğü için önem taşımaktadır. Tez çalışması sonucunda elde edilen verilerle, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünün detaylı olarak tartışılması; sonuçların, tezin teorik kısmında incelenen çalışmalarla ilişkilendirilerek açıklanması ve ileride gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulması istenmiştir.

4.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu tez çalışmasının örneklemi, Türkiye’de hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan, LinkedIn üzerinden tesadüfî örneklemle ulaşılabilen ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden beyaz yakalı çalışanlar oluşturmuştur. Katılımcılara, LinkedIn üzerinden yapılan paylaşımlar, grup duyuruları, LinkedIn hesaplarına atılan elektronik posta ve mesajlarla internet üzerinden ulaşılmıştır.

Katılımcılara LinkedIn üzerinden ulaşılmak istenmesinin ana nedeni, pandemi sürecinde vakaların arttığı dönemlerde kapanmaların tekrarlanması ve uzaktan çalışmaya zorunlu geçişler olması, kapanma dönemleri dışında da bazı sektörlerin ve şirketlerin uzaktan çalışma ya da hibrit çalışmayı tercih etmesidir. Bir başka nedeni ise katılımcıların, soruları şirket ortamından bağımsız ve rahat hissettikleri bir ortamda

cevaplamasının daha objektif yanıtlar vermelerini sağlayacağı düşüncesidir. Son ve en önemli görülen neden ise farklı sektör, büyüklük ve türde şirketlere ulaşarak COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya yönelik daha geniş kapsamlı ve kısa sürede sonuçlandırılacak bir çalışma yapabilmektir.

Hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin seçilme nedeni, 2020’de küresel çapta pandemi olarak ilan edilen COVID-19’un başında Türkiye’de 17 farklı ilde düzenlenen ankette; sektörler göre ülke genelinde en yüksek oranların medya ve reklam sektörü için yüzde 87,5, hizmet sektörü için yüzde 80,3 çıkmasıdır. Tüm çalışanları ile tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçiş yapabilen departmanlara bakıldığında yüzde 75 oranıyla hukuk ilk sırada yer almaktadır (Deloitte, 2020d). Bu süreçte teknoloji, perakende ve telekomünikasyon sektörleri en olumlu şekilde; petrol ve gaz, otomotiv, enerji ve altyapı ile medya ve eğlence sektörleri ise en olumsuz şekilde etkilenen sektörler olarak belirlenmiştir (EY Türkiye, 2020). 2020’de kapanmalar nedeniyle hizmet sektörleri yüzde -9,4 ile en yüksek düşüşü gösterirken, finans ve sigorta sektörleri yüzde 1,5 oranında büyümüştür (ILO, 2021c).

Bu kapsamda hizmet ve üretim sektörleri seçilerek çalışanların COVID-19 sürecinden nasıl etkilendikleri ve sektörler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Varsayımları

Mart 2020’de Türkiye’de ilk kapanmaların yaşandığı pandeminin ilk haftalarında gerçekleştirilen 22 kişinin katıldığı nitel araştırmada, katılımcıların yüzde 64’ü evden çalışmanın şirket iletişimini olumsuz yönde etkilediğini belirtirken yüzde 50’si uzaktan çalışmanın yüz yüze iletişimi sınırlandırmasının etkilerini olumsuz olarak değerlendirmiştir. Yüz yüze iletişime alternatif olarak tercih edilen elektronik iletişim araçlarının katılımcıların yüzde 64’ü tarafından olumlu olarak nitelendirildiği araştırmada katılımcıların yüzde 95’i en az bir kez de olsa video konferans görüşmesi yaptıklarını ifade etmiş yüzde 86’sı ise video konferans yöntemini olumlu bulduklarını söylemiştir. Bu nedenle zorunlu uzaktan çalışmaya geçişin Türkiye ve

dünya çapında çalışanları etkilediği temel düşüncesi ve varsayımıyla değişkenler oluşturulmuştur. Bu kapsamda COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmada yüz yüze iletişime en iyi alternatif olarak elektronik iletişim araçları ve video konferansın görüldüğü araştırmanın varsayımlarındandır.

Araştırmada istenilen verileri elde etmek için en uygun yöntemin, anket olduğu varsayılmıştır. Katılımcıların anket formunda yer alan soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçeğe uygun yanıtlar verdikleri de araştırmanın bir diğer varsayımıdır.

4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

LinkedIn üzerinden tesadüfi örnekleme ulaşılabilen ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden beyaz yakalı çalışanların değerlendirmelerini yansıtmayı araştırmayı sınırlandırmaktadır. Araştırmanın bulgulardan elde edilen sonuçları tüm çalışanlara ve sektörlerle genellemek gibi bir hedefi bulunmamaktadır. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolü incelenirken örgüt dışındaki faktörler kapsam dışında bırakılmıştır ve değerlendirilmemektedir.

COVID-19 etkileri altında yapılan araştırmada, katılımcıların yaptıkları değerlendirmelerde nesnellik ve sorgulayıcı bakış açısında eksiklikler olabileceği düşünülmektedir. Örgüt kültürlerindeki değişimin uzun süre almasının yanı sıra iletişim iklimindeki değişikliklerin analizinin tüm paydaşlar için yapılmasının zorlayıcı olması bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma metodolojisinde, model, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ve araçları, değişkenler, hipotezler ve bu araştırma için tercih edilen analiz teknikleri detaylı olarak açıklanmaktadır.

4.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünün belirlenmesidir.

Literatüre bakıldığında Spotify, Apple, Amazon, Cisco, IBM, Microsoft, Twitter ve Google uzaktan çalışmayı teşvik eden ilk şirketler olurken (Eriksson ve Petrosian, 2020), hibrit çalışma modelinin süreceğine işaret eden çalışmalarla (Henley, 2021; Courtney, 2021; Lenka, 2021) dünya çapında Fujitsu, JP Morgan gibi büyük şirketlerin bu doğrultuda hazırlandıklarını belirten çalışmalar (Gratton, 2021; Lund v.d., 2021b) yer almaktadır. Microsoft, Ford, Google, Citigroup gibi dünyanın farklı noktalarında çalışanları bulunan şirketler, hibrit çalışma modelini tercih ederken (Lenka, 2021), Türkiye’deki şirket örneklerinde de görüldüğü gibi Koç Holding, Sabancı, Eczacıbaşı, Turkcell ve Borusan pandemi süreci sonrasında hibrit çalışma modeline devam edeceklerini açıklamışlardır.

Çalışan sayısı kadar yeni işyeri anlamına gelen (Gültekin Akgün, t.y.:2) ve geleceğin yeni çalışma şekli olarak görülen uzaktan çalışma, daha iyi iş - yaşam dengesi, verimlilik, otonomi, yaratıcılık, yüksek düzeyde psikolojik ve fiziksel esenlik sağlamaktadır (Countouris v.d., 2023:147) Yöneticilerin çalışanların iyi olmaları için riskleri azaltarak kültürel destekte bulunması ve net beklentilerle sık iletişim kurması uzaktan çalışmada önemli görülmektedir (Popovici ve Popovici, 2020:470). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmada, güven, iş birliği, yeniden yaratım, paylaşım ve iletişim çalışanları birbirine bağlarken en çok mesaj, elektronik posta ve video konferans kullanımı tercih edilmektedir (Madan, 2020:11). Zoom ve benzeri sanal toplantı platformları, Microsoft Teams gibi işyeri mesajlaşma uygulamaları örnek olarak verilmektedir (Oz ve Crooks, 2020:1).

İletişim, örgüt kültürünün bir parçası olarak (Marino ve Capone, 2021:1527) ayrılmaz bir ilişki içindedir (Brown ve Starkey, 1994:808-811). Örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt kültürü (Cox ve Cox, 1996), kişilerarası ve örgüt iletişiminde ana roldedir; işin öznesi olarak, örgüte uygun iletişim kanalları yaratarak beklentilere

uygun resmi ve gayri resmi iş çevresini yapılandırmaktadır (Mirzapour v.d., 2019:44) Bir örgütten diğerine değişen kültürel değerler, örgütteki iletişim şeklini de belirlemektedir (Shin v.d., 2022:23-34). İletişim IT süreç ve kabulüne, örgüt kültürü ise teknolojiyle ilgili değer ve normlara odaklanmaktadır. Yeni teknoloji gelişimi örgütün beklentilerine çok uzaksa sonuç kabul yerine ret olabilmektedir (Xie v.d., 2013:171).

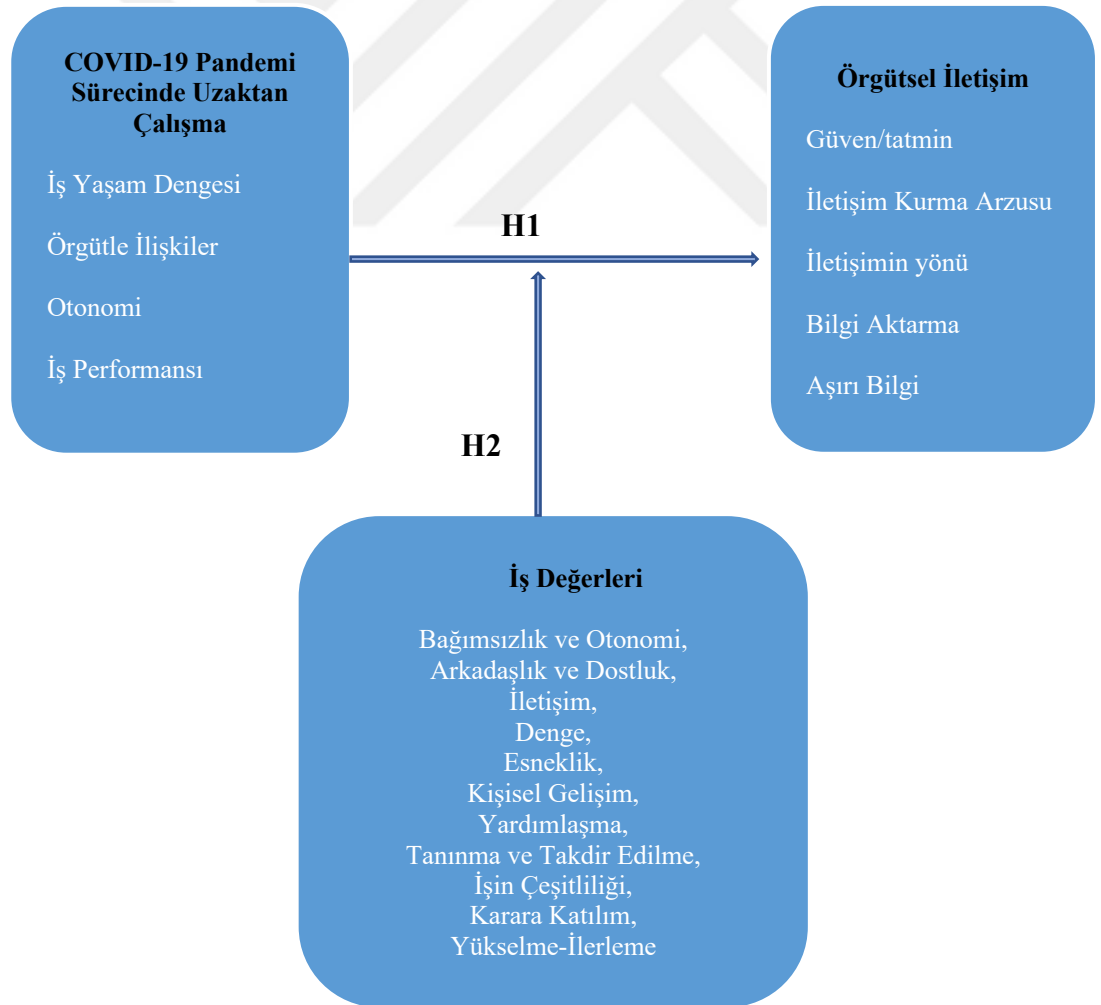
Kültürün kalbinde ise değerler yatmaktadır. Parsons (1951) tarafından yapılan çalışmada, kültürel geleneklerin, değerlerin etrafında oluştuğu açıklanmaktadır. Bu kapsamda, temel değerler davranışa yön veren içselleştirilmiş normatif inançlar olarak düşünülmektedir. Kültür araştırmacıları, normları açıklamak için değerleri; ritüel, hikâye ve mitlerle ilgileniyorlarsa altta yatan inanç ve değerleri incelemektedir (O'Reilly III v.d., 1991:501).

Schneider (1987) tarafından yapılan çalışmada, kişilerin, değerlerine benzer değerlere sahip örgütlere ilgi duyduğu öne sürülmektedir. Aynı şekilde şirketler de değerlerini paylaşan kişileri işe almaktadır. Değerler, bu süreçte başlangıç noktası sağlarken seçme ve sosyalleşmeyle kişi-örgüt uyumu yaratılmaktadır. Başka bir ifade ile kişilerin ve örgütlerin değer uyumu, kişi ve kültür uyumu sağlamaktadır (O'Reilly III v.d., 1991:501-502). Hizmet sektöründeki şirketler için önemli görülen güçlü kültürlerde (Topi, 2022), çalışanların iş değerleri uyumluysa iş çıktılarının pozitif yönlü olması beklenmektedir (Meglino v.d., 1989:424).

Çalışan gaye ve tutumlarını etkileyen iş değerleri ise ülke değerleri tarafından şekillenmektedir. Hofstede (1984) tarafından yapılan çalışmaya atıfla güç mesafesi, dişillik/erillik, bireycilik/toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları, belirli iş değerlerini oluşturmaktadır (Özveren, 2016:25). Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü teorisine göre; Klan tipinde iş birliği, güven, destek, bağlılık değerleri, Adhokrasi tipinde gelişme, dürtüsellik, çeşitlilik, otonomi, detaylara dikkat değerleri, Market tipinde iletişim, rekabet, yarışma, kazanma değerleri, Hiyerarşi tipinde ise iletişim, rutinlik, resmîlik değerleri öne çıkmaktadır (Schneider v.d., 2013:374).

Değerler, birey düzeyinde motivasyon ve davranışlara etkisiyle İK konularında merkezde yer almaktadır. İş değerleri, amaçlar şeklinde, kişinin işle ilgili davranış ve tutumlarını belirleyen temel göstergelerdir (Gahan ve Abeysekera, 2009:126). Bireysel iş değerleri, örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır. Bireysel iş değerleri ve örgüt normları arasında uyum olmazsa çalışanların örgüte katkısı düşerken (Singh, 2001:16), iş değerleri motive etme gücüyle pozitif iş sonuçlarına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki değer uyumu ise iş birliğini güçlendirmektedir (Roe ve Ester, 1999:11).

Bu kapsamda, uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik geliştirilen model (Şekil 4.1) görülmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.3.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırmada, veri toplama için tesadüfi örneklem yöntemi ve anket tekniği uygulanmıştır. Literatür taramasına dayalı olarak ilgili konularda yapılan benzer araştırmalarda sıklıkla tercih edilen ve tez araştırma amacına uygun nitelikte ölçekler seçilerek bir anket formu oluşturulmuştur. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma için Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel iletişim için Roberts ve O'Reilly (1974) tarafından geliştirilen ölçek, iş değerleri için Yücel ve Karataş (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmaktadır. Ölçekler, Türkiye Ölçme Araçları Dizini (TOAD)'nde açık erişimli ölçeklerdir. Buna rağmen yazarlara izin maili atılmış, Christine Grant ve Charles O'Reilly'den izin maili alınmıştır.

Anket formunda dört bölüm yer almaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışılan sektör gibi demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış sorular, katılımcıların pandemi öncesi ve sürecinde uzaktan çalışma deneyimi (Tam süreli ya da kısmi süreli/hibrit) ile ilgili sorular ve pandemi sonrasında uzaktan çalışma isteklerini (Tam süreli ya da kısmi süreli/hibrit) ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde COVID-19 sürecinde zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışmaya yönelik katılımcıların düşünce ve yaklaşımlarını ölçecek sorular, üçüncü bölümde sürecin örgütsel iletişime etkisini ölçmeye yönelik sorular, dördüncü bölümde ise katılımcıların sahip olduğu iş değerlerini anlamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formu, 5'li Likert kullanılarak düzenlenmiştir. Uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim ölçeklerinde cevap seçenekleri, 1 'kesinlikle katılmıyorum', 2 'katılmıyorum', 3 'kararsızım', 4 'katılıyorum', 5 'tamamen katılıyorum' şeklinde sıralanmıştır. İş değerleri ölçeğinde ise 5'li Likert kullanılarak cevaplar 1 'Hiç', 2 'Az', 3 'Normal', 4 'Oldukça', 5 'Çok' şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket çalışmasında ilk olarak 15.1.2024 – 7.2.2024 tarihleri arasında LinkedIn üyesi 40 kullanıcıya davet mesajıyla ulaşılarak ankete katılım göstermeleri

sağlanmıştır. Katılımcıların bazı soruları cevaplamadan diğer sorulara geçtiğinin görülmesi nedeniyle soruların cevaplanması zorunlu hale dönüştürülmüş ve daha detaylı analiz yapabilmek için açık uçlu iki soru eklenmiştir.

Çalışılan sektörle ilgili daha detaylı analiz yapılabilmesi ve ileriye dönük olarak yapılacak araştırmalara katkıda bulunulması amacıyla “*Çalıştığınız sektörün alanını kısaca belirtiniz*” şeklinde açık uçlu bir soru eklenerek katılımcıların çalıştıkları sektörü belirtmeleri istenmiştir.

En sona ise “*Çalışmamız ile ilgili katkı sağlayabileceğini düşündüğünüz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz*” şeklinde açık uçlu bir soru daha eklenerek nihai anket formu hazırlanmıştır. Bu sorunun eklenmesi ile katılımcıların görüş ve önerileri alınarak kapsam dışı kalmış olabilecek faktörlerin kaydedilip yazına ve gelecek çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Anket nihai hali ile 16.01.2024 tarihinde LinkedIn üzerinden paylaşılmış ve LinkedIn üyelerinin kendi bağlantıları ile paylaşımına açılmıştır. İlk paylaşım 1.124 kişi tarafından görüntülenirken ikinci paylaşım 526 kez görüntülenmiştir. Anket paylaşımının LinkedIn üyesi 11 kişi tarafından ise tekrar paylaşıldığı görülmüştür.

Anket ayrıca Turkey Business Communities, İnşaat Business Network, Marketing Professionals Turkey Network, Turkish Talent Network, Corporate Social Responsibility in Turkey, İstanbul Executive Business Network gibi LinkedIn’de anket örneğine uygun görülen çeşitli gruplarda paylaşılmış, bu paylaşımlar 370 kişi tarafından görüntülenmiştir. Ankete katılım sağlanması için LinkedIn üzerinden farklı sektörlerde çalışan, farklı yaş gruplarından 339 LinkedIn üyesine ankete katılmaları için davet mesajı gönderilmiş ve anketle ilgili bilgi verilmiştir.

Anket çalışmasına katılım, 23.05.2024 tarihinde sonlandırılmıştır. Ankete toplam 322 beyaz yakalı çalışan katılırken, katılımcıların 222’si yönetici olarak görev yapmaktadır. Anketin analizinde altı katılımcı, kayıp veri nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Değişkenleri

Belirtildiği üzere araştırma üç ölçekten oluşmaktadır. İlk ölçek ile ölçülmek istenen temel değişken, katılımcıların COVID-19 sürecinde zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışmayla ilgili değerlendirmeleridir. Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen uzaktan çalışma ölçeği, literatür taraması ve eski ölçeklerin analizi sonrasında seri nitel görüşmeler yapılarak ve uzaktan çalışanların geniş tanımlamalarına göre geliştirilmiştir. Farklı örgüt yapıları ve rollere uygulanabilen ölçeğin, iç geçerliliği vardır; kısmi ve genel ölçek toplamaları kullanılabilir. Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin pek çok araştırmada tercih edilmiş olması, bu araştırmada da kullanılma sebebidir. Orijinal ölçekten farklı olarak dört alt boyutta çalışılmıştır. Orijinal ölçekte 28 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden araştırma kapsamına uygun olacağı düşünülen 15 ifade seçilmiştir. İş yaşam dengesi, örgütle ilişkiler, otonomi, iş performansı olmak üzere dört alt boyuttan oluşan ölçekte; iş yaşam dengesi ile ilgili altı ifade, diğer alt boyutlarla ilgili üçer ifade yer almaktadır.

İkinci ölçek ile ölçülmek istenen katılımcıların COVID-19 sürecinde örgütsel iletişim değişkeni (boyutu) ile ilgili değerlendirmeleridir. Roberts ve O'Reilly (1974) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada tercih edilen orijinal ölçeğe bağlı kalınarak geliştirilen örgütsel iletişim ölçeği, 18 ifadeden oluşmaktadır. Güven ve tatmin, iletişim kurma arzusu, iletişimin yönü, bilgi aktarma, aşırı bilgi alt boyutlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan iletişim araçları da ölçülmek istenmiş ve 1974 yılında kullanılan iletişim araçları telefon ve yazılı iletişime, elektronik iletişim araçları eklenmiştir. Bu bölüm ise pandemi öncesi ve sürecinde kullanılan iletişim araçlarının (yazılı iletişim, telefon, elektronik posta, Whatsapp/Bip ve video konferans) kullanım önceliğini ölçmeye yönelik 10 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü ölçek ile ölçülmek istenen katılımcıların iş değerleridir. Yücel ve Karataş (1999) tarafından geliştirilen, 24 alt boyut ve 132 maddeden oluşan ölçek, bu çalışmanın amacına göre uyarlanmış ve uygun görülen iş değerleri seçilerek 11 alt

boyuta indirilmiştir. Bu doğrultuda; iş değerlerinden bağımsızlık ve otonomi, arkadaşlık ve dostluk, iletişim, denge, esneklik, kişisel gelişim, yardımlaşma, tanınma ve takdir edilme, işin çeşitliliği, karara katılım, yükselme-ilerleme alt boyutları çalışmanın amacına uygun görülerek kullanılmıştır.

4.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sorunsalı üzerine kurulmuş ve COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş değerlerinin rolü araştırılmıştır. Ön araştırma ve literatürde yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgulara göre çıkarsamada bulunma ve ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulan değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkilerde dikkat çeken ve anlamlı olanlara yer verilmiş, tek tek hipotez oluşturulmamıştır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 1 (H1): COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1 hipotezinden hareketle oluşturulan diğer hipotezler şu şekildedir:

H1a: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş-yaşam dengesiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan örgütle ilişkilerle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan otonomiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş performansı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 (H2): COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici etkisi olmuştur.

4.3.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmanın analizinde ilk olarak anket formlarından elde edilen veri ve bilgiler, SPSS 29 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS’te veriler düzenlenerek kategorik değişkenler analizinde tüm katılımcılar için toplamlar hesaplanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda veriler, çeşitli istatistik analizlerle incelenmiştir.

Öncelikle ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmış, geçerliklerinin desteklendiği ispatlanmıştır. Sırasıyla tanımlayıcı istatistik analizler uygulanmış, frekans, doğrulayıcı faktör analizinde Cronbach Alfa değerleri tespit edilmiş, alt boyutlar belirlenmiştir.

Sonrasında hipotezler korelasyon, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu doğrultuda; geçerliği ve güvenirliği test edilmiş ölçekler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuş, araştırmanın üç değişkeninin birbirinden etkilenme derecesini tespit etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak düzenleyici rol ilişkisi için Hayes Process yöntemi kullanılmıştır.

Demografik faktörlerin araştırmanın değişkenleriyle ilişkisini tespit etmek amacıyla farklılık analizleri için iki grup arasındaki farkın belirlenmesinde Bağımsız Gruplar T-Testi ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda varyans analizi olan ANOVA analizi yapılmıştır.

Bu değerlendirmeye yaş ve cinsiyet gibi işle doğrudan ilişkili olmayan faktörlerin, boyutlar üzerinde etkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerle ilgili normal dağılıma uygunluk ve tek yönlü ANOVA’nın mümkün olup olmadığına bakan homojenlik testi Levene istatistiği uygulanmıştır.

İletişim araçları tercihinin ilişkin bulgular için katılımcıların pandemi öncesi ve sürecindeki kullanım tercihleri, tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama ve

standart sapma değerleriyle belirlenmiştir. Ortalama ile katılımcıların pandemi öncesi ve sürecindeki kullanım tercihlerinin ilgili boyutlarda bir fark yaratıp yaratmadığı incelenirken standart sapma değerine bakılarak katılımcıların cevaplarının birbirine ne kadar yakın ya da farklı olduğu kaydedilmiştir.

4.4. Bulgular ve Tartışma

Bulgular başlığı altında ilk bölümde, araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerine dair bilgiler yer almaktadır. Sırasıyla cinsiyet, medeni durum, yaş dağılımı, eğitim durumu, çocuk sahipliği, mesleki kıdem, şirket kıdem, statü, çalışılan sektör, pandemide uzaktan çalışma, pandemide tam süreli uzaktan çalışma, pandemide kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma, pandemi öncesinde uzaktan çalışma, şu andaki çalışma şekli, pandemi sonrasında tam süreli ve kısmi süreli uzaktan çalışma isteği ile ilgili dağılımlar verilmektedir.

İkinci bölümde üç değişken bazında yapılan tanımlayıcı istatistiksel analizler, geçerlik ve güvenilirlik analizleri, doğrulamayı faktör analizine ilişkin bulgular, üçüncü bölümde hipotezlere ilişkin bulgular, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, düzenleyici rol ilişkisine dair bulgular ve farklılık analizleri sonuçları açıklanmaktadır.

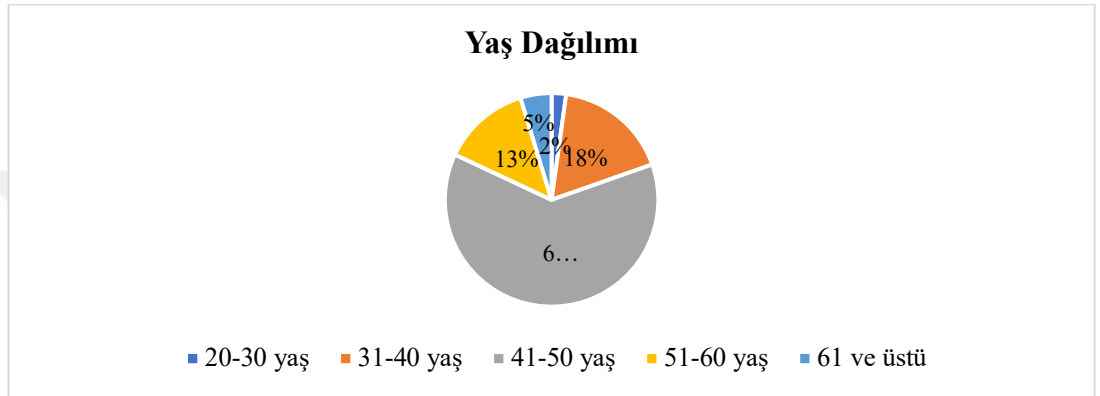
Geliştirilmiş araştırma hipotezleri ile ilgili analiz sonuçlarının değerlendirilip yorumlanmasının ardından son bölümde iletişim araçları tercihine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket sonuçlarına bakıldığında katılımcıların yüzde 52,2 (165 kişi)'si erkek, yüzde 47,8 (151 kişi)'i kadındır. Katılımcıların medeni durumuna göre yüzde 66,1 (209 kişi)'i evli, yüzde 33,9 (107 kişi)'u bekârdır.

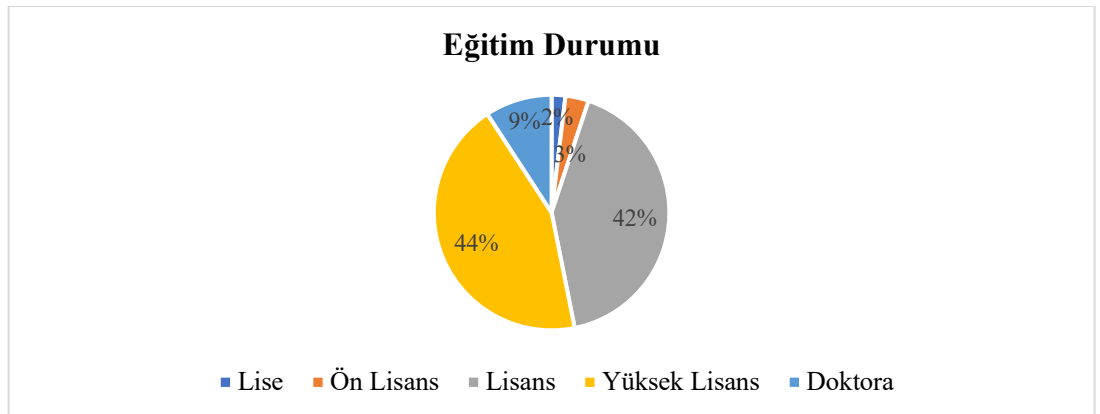
Çocuk sahibi kişilerin oranı yüzde 63,9 (202 kişi) iken çocuk sahibi olmayanların oranı yüzde 36,1 (114 kişi) şeklindedir.

Katılımcıların yaş dağılımına göre, yüzde 62,3 (197 kişi)'ü, 41-50 yaş aralığındadır (Şekil 4.2). İkinci sırada yüzde 17,4 oranıyla (55 kişi) 31-40 yaş aralığı, üçüncü sırada yüzde 13,3 oranıyla (42 kişi) 51-60 yaş aralığı yer almaktadır. Katılımcıların yüzde 4,7 (15 kişi)'si 61 yaş ve üstü iken yüzde 2,2 (7 kişi)'si 20-30 yaş aralığındadır.



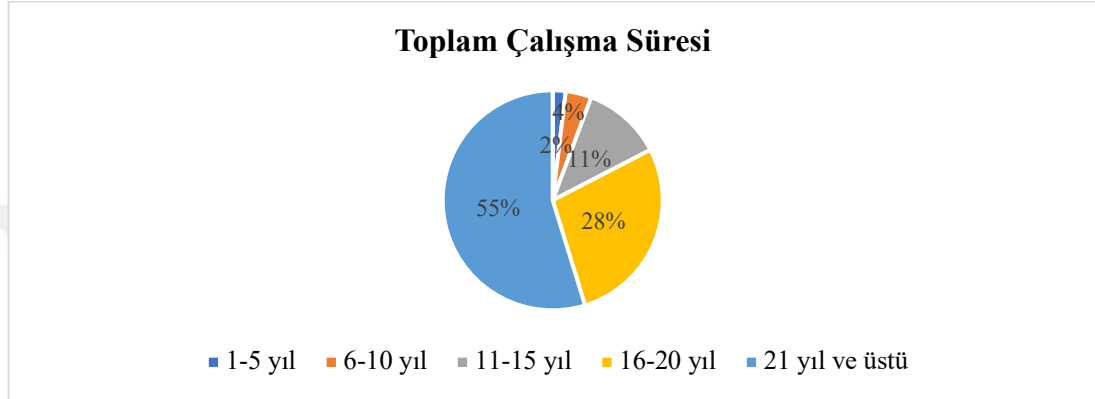
Şekil 4.2: Yaş Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumuna (Şekil 4.3) bakıldığında yüksek lisans mezunları yüzde 44 (139 kişi) oranı ile ilk sırada yer alırken, ikinci sırada yüzde 41,8 (132 kişi) oranıyla lisans mezunları gelmektedir. Doktora mezunları yüzde 9,2 oranıyla (29 kişi) üçüncü sırada yer alırken, dördüncü sırada yüzde 3,2 oranıyla (10 kişi) ön lisans mezunu, beşinci sırada lise mezunu yüzde 1,9 oranıyla (6 kişi) bulunmaktadır.



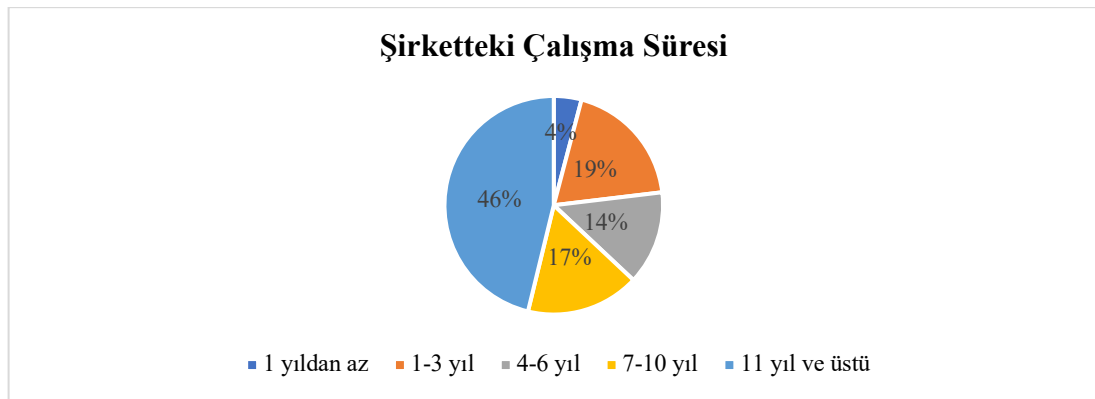
Şekil 4.3: Eğitim Durumu

Toplam çalışma süresi, mesleki kıdeme (Şekil 4.4) bakıldığında 21 yıl ve üstü çalışanların oranı yüzde 54,7 (173 kişi), 16-20 yıl çalışanların oranı yüzde 27,8 (88 kişi), 11-15 yıl çalışanların oranı yüzde 11,7 (37 kişi), 6-10 yıl çalışanların oranı yüzde 3,8 (12 kişi), 1-5 yıl çalışanların oranı yüzde 1,9 (6 kişi) şeklindedir.



Şekil 4.4: Toplam Çalışma Süresi

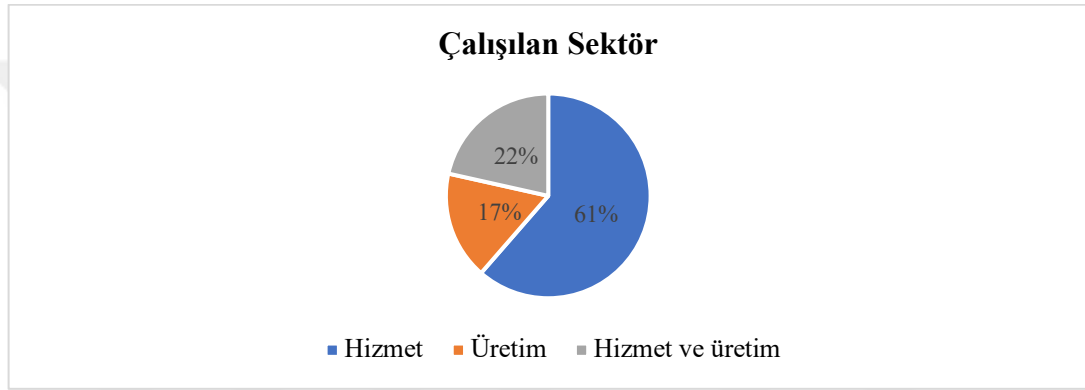
Şirketteki çalışma süresi, diğer bir ifade ile şirket kıdemine, Şekil 4.5'te bakıldığında; 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanların oranı yüzde 46,2 (146 kişi), 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanların oranı yüzde 19 (60 kişi), 7-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların oranı yüzde 16,8 (53 kişi), 4-6 yıl çalışma süresine sahip çalışanların oranı yüzde 13,9 (44 kişi), bir yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların oranı ise yüzde 4,1 (13 kişi) şeklindedir.



Şekil 4.5: Şirketteki Çalışma Süresi

Ankete katılanların statüsüne göre; yüzde 69 (218 kişi)'u yönetici, yüzde 31 (98 kişi)'i çalışandır.

Çalışılan sektör sorusuna verilen cevaplara bakıldığında hizmet sektörü yüzde 61,4 oranı ile (194 kişi) ilk sırada yer almaktadır (Şekil 4.6). Üretim seçeneğini işaretleyenlerin oranı yüzde 17,1 (54 kişi) iken, hizmet ve üretimin birlikte yer aldığı her ikisi seçeneğini işaretleme oranı yüzde 21,5 (68 kişi) şeklindedir.



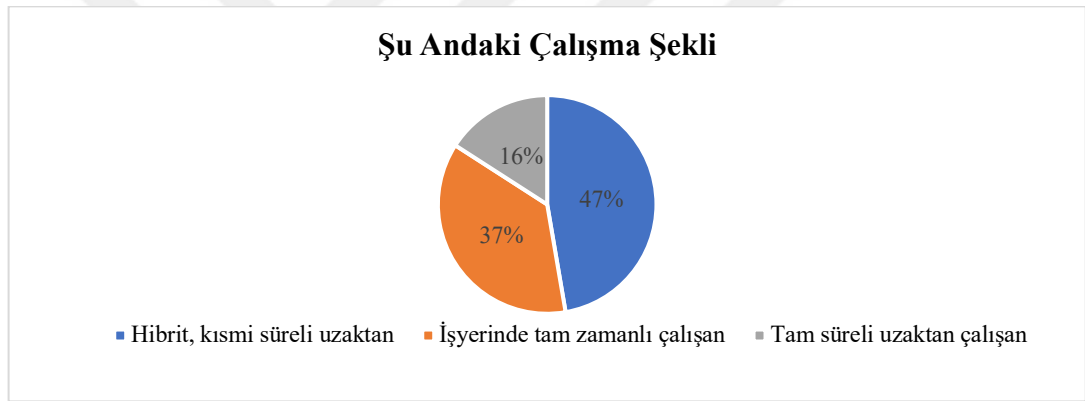
Şekil 4.6: Çalışılan Sektör

“Çalıştığınız sektörün alanını kısaca belirtiniz” şeklindeki açık uçlu soruya verilen cevaplar; medya, finans, inşaat, ilaç, bankacılık, enerji, otomotiv, gıda, danışmanlık, tekstil, bilişim, kimya, lojistik, eğitim, haberleşme, sigorta, gayrimenkul, bilgi teknolojisi, e-ticaret, yazılım, tasarım, iletişim, teknoloji, yönetim danışmanlığı, elektrik, elektronik, eğlence, halkla ilişkiler, enerji, madencilik, reklam, hukuk, havacılık, dijital pazarlama, gayrimenkul değerlendirme, kişisel gelişim, medikal, telekomünikasyon, petrokimya, ithalat, organizasyon, beyaz eşya, hızlı tüketim malları, tarımsal tedarik, otomasyon, biyoteknoloji, geri dönüşüm, makine, yapay zekâ, siber güvenlik, endüstriyel üretim, ihracat, pazarlama, turizm gibi farklı sektörel alanlardan katılımcıların anket sorularını cevapladığını göstermektedir.

“Pandemide uzaktan çalıştınız mı?” sorusuna ankete katılanların yüzde 86,7 (274 kişi)'si “Evet” cevabı verirken, yüzde 13,3(42 kişi)'ü “Hayır” cevabı vermiştir.

Pandemide tam süreli uzaktan çalışan oranı yüzde 62,7 (198 kişi), çalışmayan oranı ise yüzde 37,3 (118 kişi) şeklindedir. Pandemide kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışanların oranı yüzde 50,9 (161 kişi), çalışmayanların oranı yüzde 49,1 (155 kişi) olarak yakın oranlardadır. Pandemi öncesinde uzaktan çalışanların oranı yüzde 11,1 (35 kişi), çalışmayanların oranı yüzde 88,9 (281 kişi) olarak dağılmaktadır.

“Şu andaki çalışma şekli” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında (Şekil 4.7) kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışan oranı yüzde 47,3 (149 kişi) iken işyerinde tam zamanlı çalışan oranı yüzde 36,8 (116 kişi), tam süreli uzaktan çalışma oranı yüzde 15,9 (50 kişi) şeklindedir.



Şekil 4.7: Şu Andaki Çalışma Şekli

Pandemi sonrasında uzaktan çalışmayı isteyenlerin oranı yüzde 36,8 (116 kişi) iken, istemeyenlerin oranı yüzde 63,2 (199 kişi) şeklindedir. Pandemi sonrası kısmi süreli uzaktan çalışmayı isteyenlerin oranı yüzde 68,7 (217 kişi) iken istemeyenlerin oranı yüzde 31,3 (99 kişi) olarak kaydedilmiştir.

Tablo 4.1’de dağılımlara bakıldığında katılımcıların ağırlıklı olarak evli (yüzde 66,5) ve çocuk sahibi (yüzde 64,2) olduğu, hizmet sektöründe (yüzde 61,7) yönetici statüsünde (yüzde 69) görev yaptığı ve pandemi öncesi uzaktan çalışmadığı (yüzde 88,9) görülmektedir. Pandemi sonrası çalışma tercihlerinde en yüksek oran, kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma (yüzde 68,7) olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 4.1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	Kadın %47,5			Erkek %52,5	
Medeni Durum	Evli %66,5			Bekâr %33,5	
Çocuk Sahipliği	Evet %64,2			Hayır %35,8	
Yaş	20-30 %2,2	31-40 %17,4	41-50 %62,3	51-60 %13,3	61 ve üstü %4,7
Eğitim Durumu	Lise %1,9	Ön Lisans %3,2	Lisans %41,8	Y. Lisans %44	Doktora %9,2
Statü	Yönetici %69			Çalışan %31	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl %1,9	6-10 yıl %3,8	11-15 yıl %11,7	16-20 yıl %27,8	21 yıl ve üstü %54,7
Şirket Kıdemi	1 yıldan az %4,1	1-3 yıl %19,3	4-6 yıl %13,9	7-10 yıl %16,5	11 yıl ve üstü %46,2
Sektör	Hizmet %61,7		Üretim %16,8		Üretim ve Hizmet %21,5
Pandemide Uzaktan Çalışma	Evet %86,7			Hayır %13,3	
Pandemide Tam Süreli Uzaktan Çalışma	Evet %62,3			Hayır %37,7	
Pandemide Kısmi Süreli/Hibrit Uzaktan Çalışma	Evet %51,3			Hayır %48,7	
Pandemi Öncesinde Uzaktan Çalışma	Evet %11,1			Hayır %88,9	
Şu andaki Çalışma Şekli	Hibrit %47,5		Tam Süreli Uzaktan %15,8		İşyerinde Tam Zamanlı %36,7
Pandemi sonrasında tam süreli uzaktan çalışmak isterdim	Evet %36,7			Hayır %63,3	
Pandemi sonrasında kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışmak isterdim	Evet %68,7			Hayır %31,3	

Bir sonraki bölümde ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılacaktır.

4.4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizinde modelin uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve alt faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını anlayabilmek için Bartlett küresellik testi kullanılmıştır.

Büyüköztürk (2015) tarafından yapılan çalışmaya atıfla, faktör uygunluğu için KMO değeri, en az 0.6 olmalıdır. KMO değerinin 1,00'a yakın olması verinin faktör analizine uygunluğuna işaret ederken, 0,50'nin altında olması analize uygun olmadığını göstermektedir. Yaşlıoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmaya atıfla, ifadenin toplam varyans değeri 0,5'ten küçük ise testten çıkarılırken, değer 0,5'ten ne kadar yüksekse, ifadenin faktöre katkısı o kadar yükselmektedir. Bartlett testi sonucunda $p < 0,05$ ise model analize uygun ve anlamlıdır, değişkenler arasında yüksek korelasyon vardır (Gökçek, 2020:95-97).

Veri setine ilişkin faktör analizinde ilk olarak uzaktan çalışma ölçeğindeki iki ifade, düşük faktör yüküne sahip olduğu ve farklı boyuta gittiği için araştırmadan çıkartılmıştır. Diğer maddeler yeniden faktör analizine alınmıştır. Analizde Tablo 4.2'de görüldüğü şekilde, uzaktan çalışma ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin KMO değeri 0,808 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi sonucunda ise ki-kare değeri 1832,391 ve buna ilişkin anlamlılık değeri $p < 0.001$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.2: Uzaktan Çalışma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri		.808
Bartlett Testi	Ki-kare değeri	1832.391
	df	78
	Anlamlılık	<.001

Uzaktan Çalışma Ölçeği'ndeki 13 ifadenin dört boyutta dağıldığı görülmektedir. İş-yaşam dengesi, örgütle ilişkiler, otonomi ve iş performansı gerçekten birbirinden farklı konuları ölçmeye yöneliktir.

Güvenirlilik analizi sonucunda uzaktan çalışma ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,663, standardize edilmiş Cronbach Alfa değeri ise 0,680 olarak belirlenmiştir. İş performansı .863 ile .918, iş-yaşam dengesi .692 ile .824, örgütle ilişkiler .665 ile .865, otonomi ise .732 ile .836 arasında faktör yükü almaktadır.

Analizde örgütsel iletişim ölçeği için Tablo 4.3'te görüldüğü şekilde Kaiser-Meyer-Olkin KMO değeri 0,759 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi sonucunda ise ki-kare değeri 437,580 ve buna ilişkin anlamlılık değeri ise $p<0.001$ olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda örgütsel iletişim ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,650, standardize edilmiş Cronbach Alfa değeri ise 0,667 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel İletişim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri		.759
Bartlett Testi	Ki-kare değeri	437.580
	df	28
	Anlamlılık	<.001

Örgütsel iletişim ölçeğinde 18 ifadenin beş boyutta dağıldığı görülmektedir. Güven / tatmin, iletişim kurma arzusu, iletişimin yönü, bilgi aktarma, aşırı bilgi boyutları gerçekten birbirinden farklı konuları ölçmeye yöneliktir.

Güvenirlik analizi sonucunda örgütsel iletişim ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,650, standardize edilmiş Cronbach Alfa değeri ise 0,667 olarak belirlenmiştir. İletişimin yönü .732 ile .818 arasında, güven ve tatmin .921 ile .666 arasında, bilgi aktarma .955, aşırı bilgi .968 ve iletişim kurma arzusu .977 şeklinde faktör yükü almaktadır.

İş değerleri ölçeği için Tablo 4.4'te görüldüğü şekilde Kaiser-Meyer-Olkin KMO değeri 0,853 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi sonucunda ise ki-kare değeri 3918,987 ve buna ilişkin anlamlılık değeri ise $p<0.001$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4: İş Değerleri KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.853
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare değeri	3918.987
	df	253
	Anlamlılık	<.001

İş değerleri ölçeğinde ifadeler, 11 boyutta dağılmaktadır. Bağımsızlık ve otonomi, arkadaşlık ve dostluk, iletişim, denge, esneklik, kişisel gelişim, yardımlaşma, tanınma ve takdir edilme, işin çeşitliliği, karara katılım, yükselme/ilerleme boyutları gerçekten birbirinden farklı konuları ölçmeye yöneliktir.

Güvenirlilik analizi sonucunda iş değerleri ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,894, standardize edilmiş Cronbach Alfa değeri ise 0,900 olarak belirlenmiştir.

Bağımsızlık ve otonomi .833 ile .838, arkadaşlık ve dostluk .669 ile .815, iletişim .761 ile .816, denge .853 ile .904, esneklik .778 ile .859, kişisel gelişim .819 ile .820, yardımlaşma .794 ile .831, tanınma ve takdir edilme .824 ile .830, işin çeşitliliği .751 ile .826, karara katılım .836 ile .837, yükselme-ilerleme .839 ile .886 arasında faktör yükü almaktadır.

Sonraki bölümde hipotezlere ilişkin bulgular, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları, düzenleyici rol ilişkisine dair bulgular açıklanmaktadır.

4.4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular, detaylı olarak, boyutlar arası ilişkilere yönelik bulguların altında üç alt başlıkta yer almaktadır. İlk olarak boyutlar arası ilişkilere yönelik bulgularla ilgili değerlendirme, sonrasında korelasyon ve regresyon analizleri ile düzenleyici değişken analizi bulguları açıklanmaktadır.

Güvenirlilik analizlerinden elde edilen güvenirlilik katsayıları Tablo 4.5'te belirtildiği şekildedir. Güvenirlilik analizinde Cronbach Alfa güvenirlilik kat sayısı $p>0.65$ 'ten yüksek; uzaktan çalışma ölçeği için 0,663 ve örgütsel iletişim ölçeği için 0,650 ve iş değerleri ölçeği için 0,894 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.5: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Değerleri

	Cronbach Alfa	Standardize Alfa
Uzaktan Çalışma	.663	.680
Örgütsel İletişim	.650	.667
İş Değerleri	.894	.900

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek, iç tutarlılığını ölçmek ve homojen bir yapıda olup olmadığını görmek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi istatistiği tercih edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ve son halini alan ölçekler; Kalaycı (2014) tarafından yapılan çalışmaya atıfla, 0,6 ile 0,8 arasında oldukça güvenilir, 0,8 ile 1,0 aralığında yüksek seviyede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Gökçek, 2020:113). Karagöz, 2016 yılındaki çalışmasında, Cronbach Alfa katsayısının aldığı değer, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu açıklamaktadır (Karagöz, 2016).

Benzer bir ifade ile Terzi, 2019 yılındaki çalışmasında Cronbach Alfa katsayısının bulunabileceği aralıkları şu şekilde değerlendirmiştir: $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Terzi, 2019:13). Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016 yılındaki çalışmasında madde sayısının az olması durumunda değer düşüğünü, Cronbach Alfa gerçek güvenilirlik değerinden daha düşük sonuçlar verebildiğini belirtmektedir (Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016:1874). Drost, 2011 yılındaki çalışmasında madde sayısı yükseldikçe katsayının yükseldiğini vurgularken, 5 madde içeren bir test için katsayı 0,40 iken aynı test, 12 madde şeklinde düzenlendiğinde katsayı 0,80'e yükselmektedir (Drost, 2011:111-112).

Keşfedici araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısı 0,60 ve üzerinde kullanılabilir (Kurtuluş, 2010:184). Doktora tezlerine bakıldığında; Sap, 2019 tarafından hazırlanan doktora tezinde, Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından yapılan çalışmaya atıfla, 0,5'ten yüksek değerin kabul edilir olduğu ve ifade sayısı az olduğunda değerin düşük olabileceğine vurgu yapılarak Cronbach Alfa katsayısı 0.692 değeriyle yüksek güvenilir olarak kabul edilmiştir (Sap, 2019:164). Aktaş'ın doktora tez araştırmasında da Cronbach Alfa katsayısı 0,6'dan yüksek bir değer olduğu için ölçek istatistiki olarak güvenilir kabul edilmiştir (Aktaş, 2011:145-146).

Araştırmada kullanılan ölçekler, orijinal ölçeklere bağlı kalınarak geliştirilmiş, araştırma kapsamına uygun olacağı düşünülen ifadeler seçilip kullanılırken maddeler azaltılmıştır. Uzaktan çalışma ölçeği, Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen orijinal

ölçekten farklı olarak dört alt boyutta çalışılmıştır. Orijinal ölçekte 28 ifade yer alırken anket formunda araştırma kapsamına uygun olacağı düşünülen 15 ifade seçilmiş ve uygulanmıştır. Roberts ve O'Reilly (1974) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada tercih edilen orijinal ölçeğe bağlı kalınarak geliştirilen örgütsel iletişim ölçeği ise 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu nedenle ve literatürdeki birçok çalışmada 'Cronbach Alfa katsayısı $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir' şeklinde değerlendirilmesine istinaden uzaktan çalışma ölçeği için 0,663 ve örgütsel iletişim ölçeği için 0,650 değerleri istatistiki olarak güvenilir kabul edilmiştir.

Sonraki bölümde geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson korelasyon analizine başvurulacaktır. Araştırmanın üç değişkeninin birbirinden etkilenme derecesini tespit etmek için ise regresyon analizinden yararlanılacaktır. Son olarak düzenleyici rol ilişkisi için Hayes Process yöntemi uygulanacaktır.

4.4.3.1. Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Boyutlar arası ilişkilerin belirlenmesi sorunlu boyutların tespiti için önemliyen boyutlar arası ilişkilere yönelik bulgular, korelasyon ve regresyon analizleriyle iki bölümde açıklanmaktadır. Korelasyon analizi değişkenlerden birindeki bir birimlik değişimin diğerinde kaç birimlik bir değişim yarattığını göstermektedir. Regresyon analizinde ise bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bir başka ifade ile regresyon analizi sonucunda, değişkenlerin birbirini ne derece etkilediği ve ilişkinin değişkenin oluşumunun ne kadarını açıklayabildiği belirlenmektedir (Ordun, 2002; 152-158). Bu doğrultuda; hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuş, araştırmanın üç değişkeninin birbirinden etkilenme derecesini tespit etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak boyutlar arası düzenleyici değişken analizinde düzenleyici rol ilişkisi olup olmadığını belirlemek için Hayes Process yöntemi kullanılmıştır.

4.4.3.1.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizlerine İlişkin

Bulgular

Bu çalışmanın temel amacına göre, değişkenler arasındaki ilişkiler ilk olarak Pearson korelasyon analizi ile (Tablo 4.6) incelenmiştir. Likert tipi ölçeklerin analizinde toplam puanların eşit aralıklı kabul edilmesi nedeniyle Pearson korelasyon analizinden yararlanılabilmektedir. Korelasyon katsayıları (r), +1 ve -1 aralığında değer almaktadır. Şencan (2005) tarafından yapılan çalışmada, korelasyon katsayısı $r < 0,40$ oranında zayıf, $0,40 < r < 0,60$ aralığında orta, $0,60 < r < 0,74$ aralığında iyi, $r > 0,75$ oranında ise mükemmel şeklinde değerlendirilmektedir (Aktaş, 2011:159). Araştırmanın üç değişkeni arasında korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın ilk hipotezi ile ilgili olarak COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasında korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($r = 0,435$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r > 0,40$) göre ilişki orta düzeydedir.

Tablo 4.6: Pearson Korelasyon Analizi

		Uzaktan Çalışma	İş Değerleri	İletişim
Uzaktan Çalışma	Pearson Korelasyon	1	.167**	.435**
	İstatiksel Anlamlılık		.003	<.001
	N	316	316	316
İş Değerleri	Pearson Korelasyon	.167**	1	.218**
	İstatiksel Anlamlılık	.003		<.001
	N	316	316	316
İletişim	Pearson Korelasyon	.435**	.218**	1
	İstatiksel Anlamlılık	<.001	<.001	
	N	316	316	316

**Korelasyon 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

Literatürde benzer şekilde; COVID-19 pandemisinde uzaktan çalışırken kişilerarası ilişkiler ve empati kurma Fransa, ABD, Çin ve Hindistan başta olmak üzere Almanya, İspanya, Japonya ve İngiltere’de yükselmiştir. Benzer şekilde Çin ve Hindistan dışındaki ülkelerde ileri iletişim ve müzakere teknikleri ilerlemiştir (Lund v.d., 2021a:94).

Bu süreçte uzaktan çalışmada güven, iş birliği, yeniden yaratım, paylaşım ve iletişim çalışanları birbirine bağlamaktadır (Madan, 2020:11). İş değerleri motive etme gücüyle pozitif iş sonuçlarına katkıda bulunurken çalışanlar arasındaki değer uyumu iş birliğini güçlendirmektedir (Roe ve Ester, 1999:11).

COVID-19’un pandemi ilanıyla birlikte uzaktan çalışmanın Türkiye’de pek çok sektörde ve şirkette ilk defa zorunlu olarak uygulanması nedeniyle beyaz yakalı çalışanların ülke genelinde milyonlarca çalışanla birlikte bir gecede bu süreci benzer koşullarda yaşaması ve uzaktan çalışma ile tanışması, sonrasında pandeminin uzun sürmesi nedeniyle tedbirlerin devam etmesi ve uzaktan çalışma uygulamalarının farklı şekillerde sürmesi anket katılımcılarının da yaşadığı ya da tanık olduğu bir süreçtir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak evli (yüzde 66,5) ve çocuk sahibi (yüzde 64,2) olduğu, hizmet sektöründe (yüzde 61,7) yönetici statüsünde (yüzde 69) görev yaptığı ve pandemi öncesi uzaktan çalışmadığı (yüzde 88,9) görülmektedir.

Bu kapsamda bulgular değerlendirildiğinde, COVID-19 pandemi sürecinde hem kendi sağlığını hem de çevredekilerin sağlığını koruma amacı güden uzaktan çalışma uygulamaları, yüz yüze iletişimi sınırlandırsa da iş akışının sürdürülmesi ve iş yaşamında aksamaların önüne geçebilmek için örgütsel iletişim sürdürülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi bağlamında H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezlerine yönelik, COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma alt boyutları ve örgütsel iletişim ilişkisini belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Uzaktan Çalışma Alt Boyutları ile Örgütsel İletişim Korelasyon Analizi

	İş-Yaşam Dengesi	Örgütle İlişkiler	Otonomi	İş Performansı	İletişim
İş -Yaşam Dengesi	1	-.154**	-.256**	-.230**	.137*
Örgütle İlişkiler	-.154**	1	.471**	.291**	.312**
Otonomi	-.256**	.471**	1	.382**	.250**
İş Performansı	-.230**	.291**	.382**	1	.262**
İletişim	.137*	.312**	.250**	.262**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

H1a: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş-yaşam dengesiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada uzaktan çalışmanın alt boyutu iş – yaşam dengesi ve örgütsel iletişim arasında korelasyon, $p<0,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş yaşam dengesiyle, örgütsel iletişim arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($r=0,137$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r<0,40$) göre, ilişki zayıf düzeydedir.

H1b: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan örgütle ilişkilerle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada uzaktan çalışmanın alt boyutu örgütle ilişkiler ve örgütsel iletişim arasında korelasyon, $p<0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan örgütle ilişkilerle örgütsel iletişim arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($r=0,312$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,40$) ilişki zayıf düzeydedir.

H1c: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan otonomiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada uzaktan çalışmanın alt boyutu otonomi ve örgütsel iletişim arasında korelasyon, $p<0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19

sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan otonomiyle örgütsel iletişim arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($r=0,250$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r<0,40$) göre ilişki zayıf düzeydedir.

H1d: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş performansı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada uzaktan çalışmanın alt boyutu iş performansı ile örgütsel iletişim arasında korelasyon, $p<0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş performansı ile örgütsel iletişim arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($r=0,262$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r<0,40$) göre, ilişki zayıf düzeydedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın üç değişkeni arasında korelasyon, $p<0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Analizler sonucunda, H1, H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri doğrulanarak kabul edilmektedir.

Bulguların literatür tarafından desteklenen nitelikte olduğunu belirtmek mümkündür. Uzaktan çalışma ile ilgili 111 araştırmanın incelendiği meta-analiz çalışmasında COVID-19 pandemisi sürecinde otonomi ve performansın güçlendiği (Gajendran v.d., 2021:1), örgütsel uyum ve yönetici desteği ile otonomi artarken, çalışma arkadaşları ve örgüt ile daha az iletişim kurma ihtiyacı belirdiği (Lund v.d., 2021a), bilgi aktarımı ve paylaşımlarla iş arkadaşlarıyla iletişimin kolaylaştığı ve performansın arttığı (Weijs-Perrée v.d., 2021:13), şeffaflık ve güven vurgusuyla üst yöneticilerle haftalık düzenli toplantıların ve iş dışında çalışma arkadaşlarıyla iletişimde olmanın önemi (Coffey ve Wolf, 2018:6-7) yönetimin çalışanlarla mevcut iletişimi sürdürmesi (Eriksson ve Santesson, 2021:30-32), takım liderlerinin güveni ve uyumu artırmak için pozitif tonda iletişim kurması, normal mesai saatlerinde çalışılması ve anlayışlı yaklaşımın önemi vurgulanmaktadır (Bilotta v.d., 2021:6).

Literatürde çalışan performansının örgüt kültürü ve iletişimle pozitif ilişkisi bulunduğunu (Mahdani Ibrahim v.d., 2022:54), takımlar arasında çok ve gereksiz bilgi paylaşımının performansı düşürdüğünü (Marlow v.d., 2017:577), tatmini artıran iletişimin ise belirsizliği azaltarak performansı artırdığını (Van Zoonen v.d., 2021:3) esnek zaman ve mekanda çalışanların iş-yaşam dengesi ve tatmininin yükseldiğini (Elbaz v.d., 2022:9) iş-yaşam dengesi yerine iş-yaşam bütünleşmesi tanımının uzaktan çalışma modeli için daha uygun olabileceğini (Salunke ve Deshpande, 2020:1) gösteren çalışmalar yer almaktadır.

İkinci hipotezin testinde ileri istatistiksel analiz yöntemi regresyon analizinden yararlanılacaktır.

4.3.1.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizlerine İlişkin

Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki korelasyonda anlamlı çıkan ilişkinin yönü ve derecesini, diğer bir ifade ile etkisini ölçmektedir. R değeri iki değişken arasındaki korelasyon katsayısını, R^2 değeri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığını göstermektedir (Gürbüz, 2007:182).

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında uzaktan çalışmanın iletişim üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde anlamlılık $p<0,05$ olduğu için ($F=73.33$; $p<0,001$) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucu bulunmuştur.

Uzaktan çalışmanın, örgütsel iletişime pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olması, uzaktan çalışmada iletişimin arttığını göstermektedir. Tablo 4.8’de görüldüğü şekilde, elde edilen R değeri (0,435) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 4.8: Uzaktan Çalışmanın Örgütsel İletişime Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	.435 ^a	.189	.187	<.001

a. Bağımsız Değişken (Predictor): Uzaktan Çalışma

b. Bağımlı Değişken (Dependent): İletişim

Tablo 4.9: Uzaktan Çalışmanın Örgütsel İletişime Etkisine İlişkin ANOVA Bulguları

	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	21.813	73.326	<.001 ^b
Kalan	93.407		
Toplam	115.220		

a. Bağımlı Değişken: İletişim

b. Bağımsız Değişken: Uzaktan Çalışma

R² değeri varyansın 0,189'unun uzaktan çalışma tarafından açıklandığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri 0,187 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile uzaktan çalışma, örgütsel iletişimin 0,187'sini açıklayabilmektedir.

Tablo 4.10: Uzaktan Çalışmanın İş Değerlerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	.167 ^a	.028	.025	.003

a. Bağımsız Değişken (Predictor): Uzaktan Çalışma

b. Bağımlı Değişken (Dependent): İş Değerleri

Tablo 4.11'de görüldüğü şekilde uzaktan çalışmanın iş değerleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde anlamlılık p<0,05 olduğu için (F=9,05; p=0,003) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ancak düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

Tablo 4.11: Uzaktan Çalışmanın İş Değerlerine Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	1.516	9.054	.003 ^b
Kalan	52.586		
Toplam	54.102		

a. Bağımlı Değişken: İş Değerleri

b. Bağımsız Değişken: Uzaktan Çalışma

Elde edilen R değeri (0,167) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. R² değeri varyansın 0,028'inin uzaktan çalışma tarafından açıklandığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri 0.025 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile uzaktan çalışma, iş değerlerinin 0,025'ini açıklayabilmektedir.

Uzaktan çalışmanın, iş değerlerine pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olması, uzaktan çalışmada iş değerlerinin etkisinin arttığını göstermektedir.

Tablo 4.12: İş Değerlerinin İletişime Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	.218 ^a	.048	.045	<.001

a. Bağımsız Değişken (Predictor): İş Değerleri

b. Bağımlı Değişken (Dependent): İletişim

İş değerlerinin iletişim üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde anlamlılık $p < 0,05$ olduğu için ($F=15,68$; $p < 0,001$) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucu bulunmuştur. İş değerlerinin, örgütsel iletişime pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olması, iş değerlerine göre örgütsel iletişimin arttığını göstermektedir.

Tablo 4.13: İş Değerlerinin İletişime Etkisine İlişkin ANOVA Bulguları

	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	5.479	15.678	<.001 ^b
Kalan	109.741		
Toplam	115.220		

a. Bağımlı Değişken: İletişim

b. Bağımsız Değişken: İş Değerleri

Tablo 4.12’de görüldüğü şekilde elde edilen R değeri (0,218) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. R² değeri varyansın 0,048’unun iş değerleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri 0.045 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile iş değerleri örgütsel iletişimin 0,045’ini açıklayabilmektedir.

Literatür de bulguları destekler niteliktedir. Bu kapsamda, katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında ise ağırlıklı olarak 41-50 yaş (yüzde 62,3) arasında olduğu, 21 yıl ve üstü (yüzde 54,7) mesleki kıdeme sahip olduğu, 11 yıl ve üstü (yüzde 46,2) şirket kıdemine sahip olduğu, hizmet sektöründe (yüzde 61,7) yönetici statüsünde (yüzde 69) görev yaptığı ve pandemi öncesi uzaktan çalışmadığı (yüzde 88,9) görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla evli (yüzde 66,5) ve çocuk sahibi (yüzde 64,2) olduğu, lisans (yüzde 41,8) ve yüksek lisans (yüzde 44) olmak

üzere benzer eğitim seviyelerine sahip oldukları da bulgular arasındadır. Katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim, statü, sektör ve çalışma süresi açısından benzer özelliklere sahip olması anket sorularına verilen yanıtlara da yansımaktadır; uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri açısından benzer değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Katılımcıların ağırlıklı olarak pandemi öncesi hiç uzaktan çalışmamış (yüzde 88,9) olmasının da COVID-19 nedeniyle zorunlu geçilen uzaktan çalışma uygulamalarında örgütsel iletişimi artırdığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda; pandemi sürecinde uzaktan çalışma zorunluluğunda, katılımcıların yönetici (yüzde 69) statüsünde, işin devamlılığından sorumlu olmasının iletişim, denge, yardımlaşma, karara katılım, arkadaşlık/dostluk gibi alt boyutları olan iş değerlerine etki ettiği ve iş değerlerinin de örgütsel iletişimi arttırmış olabileceği değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Boyutlar arası ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleriyle açıklanmıştır. Bir sonraki bölümde boyutlar arası düzenleyici değişken analizi ile COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolü test edilmektedir.

4.4.3.1.3. Boyutlar Arası Düzenleyici Değişken Analiz

Sonuçları

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 298) Boyutlar arası düzenleyici değişken analizinde Hayes tarafından geliştirilen ve regresyon temelli analizlerle düzenleyici rolü test eden Process sürümü kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada öne sürülen H2 hipotezi test edilmiştir.

Analizler sonucunda COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolünün olduğu görülmektedir. Yapılan analizlerde; uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin alt boyutları olan ‘işin çeşitliliği’, ‘karara katılım’ ve ‘yükselme–ilerleme’nin de düzenleyici rolü olduğu görülmektedir.

H2: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici etkisi olmuştur.

H2 hipotezine ilişkin Tablo 4.14'teki analiz sonuçlarına göre; model istatistiksel olarak anlamlıdır. $F(3,312)=30,3233$, $p<0,001$, $R^2 = 0,23$. R^2 değerinin 0,23 olması, örgütsel iletişimdeki yüzde 23 varyansın uzaktan çalışma ve iş değerleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.14: Düzenleyici Etki Analizi Sonuçları

Model Özeti						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
.4751	.2257	.2859	30.3233	3.0000	312.0000	.0000
Model Açıklaması						
	b	S. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4.6773	1.6492	2.8360	.0049	1.4322	7.9223
Uzaktan Çalışma	-.7763	.5039	-1.5405	.1245	-1.7678	.2152
İş Değerleri	-.6542	.3654	-1.7900	.0744	-1.3732	.0649
Etkileşimsel terim (Uzaktan Çalışma x İş Değerleri)	.2707	.1111	2.4368	.0154	.0521	.4892

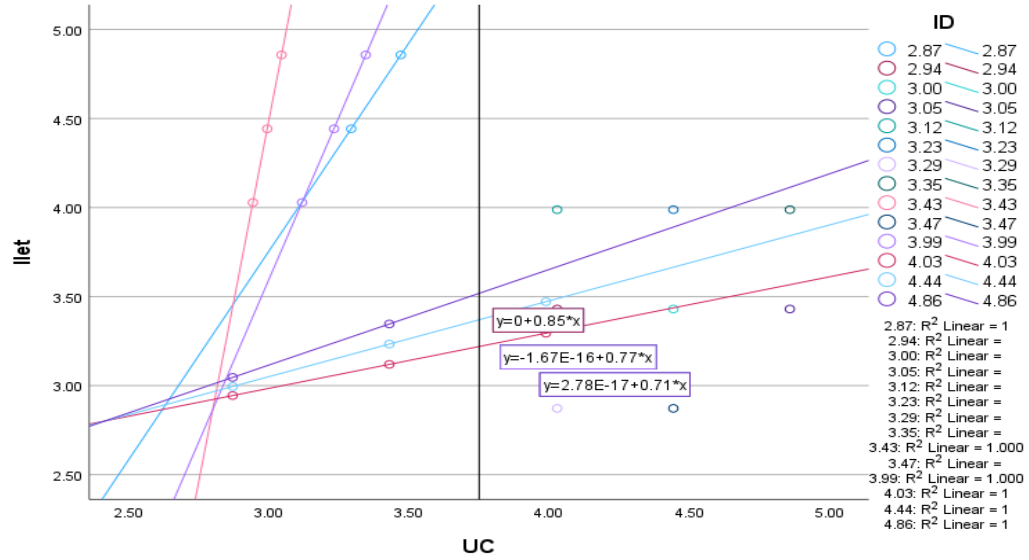
Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

**LLCI (Güven aralığı alt seviyesi), ULCI (Güven aralığı üst seviyesi)

Bağımsız ve düzenleyici değişkenin birlikte etkileşim etkisi görülen Int_1, bir başka ifade ile etkileşimsel terim, örgütsel iletişim üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir; $b=0,27$, $t(312)=2,43$, $p=0,015$. Bu sonuca göre; COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolü (moderatör etki) bulunmaktadır.

Baron ve Kenny tarafından (1986) yılında yapılan çalışmaya atıfla, düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini etkileyen bir değişkendir (Çelik v.d., 2014:501). Tablo 4.14'te çıkan sonuçlar da düzenleyici değişken iş değerlerinin, araştırmanın bağımsız değişkeni üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkilediğini göstermektedir.

Bu kapsamda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 4.8'de düzenleyici etki grafiğinde moderatör etki görülebilmektedir.



Şekil 4.8: Düzenleyici Etki

Bulgularla benzer şekilde akademik literatürde; birey düzeyinde motivasyon ve davranışlara etkisiyle İK konularında merkezde yer alan iş değerleri, kişinin işle ilgili davranış ve tutumlarını belirleyen temel gösterge iken (Gahan ve Abeysekera, 2009:126) bireysel iş değerleri, örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır (Singh, 2001:16). İçsel değerlerin dışsal değerlerin aynadaki yansıması olduğu belirtilmektedir (Gesthuizen v.d, 2019:60-62). Hizmet sektöründeki şirketler için önemli görülen güçlü kültürlerde (Topi, 2022), çalışanların iş değerleri uyumluysa iş çıktılarının pozitif yönlü olması beklenmektedir (Meglino v.d., 1989:424).

Bu kapsamda katılımcıların ağırlıklı olarak hizmet sektöründe (yüzde 61,7) çalışması ve yüzde 69 oranında yönetici statüsünde olmasının yanı sıra yüzde 62,3 oranında 41-50 yaş aralığında olması, yüzde 54,7'sinin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme ve yüzde 46,2 oranında 11 yıl ve üstü şirket kıdemine sahip olması doğrultusunda iş değerlerine ilişkin değerlendirmelerin benzer olmasını X kuşağında başarı, hırs ve çok çalışmanın yanı sıra takım odaklı olma ve ilişkilerde sadakatin önemli görülmesi (Özveren, 2016:24) Y kuşağında ise esneklik, ve iş tatminine önem verilmesi,

ilişkilerde duyarlı olunması, takım odaklı ve ilişkilere sadık olunmasıyla (Özmete, 2007:27) ilişkilendirmek mümkün görülmektedir.

Analizde iş değerlerinin ‘bağımsızlık ve otonomi’, ‘arkadaşlık ve dostluk’, ‘iletişim’, ‘denge’, ‘esneklik’, ‘kişisel gelişim’, ‘yardımlaşma’, ‘tanınma ve takdir edilme’, ‘işin çeşitliliği’, ‘karara katılım’, ‘yükselme–ilerleme’ alt boyutları da düzenleyici değişken analizine alınmıştır. ‘İşin çeşitliliği’, ‘karara katılım’ ve ‘yükselme–ilerleme’ olmak üzere 3 alt boyutta düzenleyici etki çıkmıştır.

Bu doğrultuda; uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin ‘işin çeşitliliği’, ‘karara katılım’ ve ‘yükselme–ilerleme’ alt boyutlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Tablo 4.15: İşin Çeşitliliği Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları

Model Özeti						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
.477	.228	.285	30.690	3.000	312.000	.000
Model Açıklaması						
	b	S. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.809	1.032	3.690	.000	1.778	5.840
Uzaktan Çalışma	-.371	.310	-1.196	.233	-.982	.240
İşin Çeşitliliği	-.478	.231	-2.067	.040	-.933	-.023
Etkileşimsel terim (Uzaktan Çalışma x İşin Çeşitliliği)	.185	.069	2.687	.008	.050	.321

Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

**LLCI (Güven aralığı alt seviyesi), ULCI (Güven aralığı üst seviyesi)

Tablo 4.15’teki analiz sonuçlarına göre; model istatistiksel olarak anlamlıdır. $F(3,312)=30,690$, $p<0,01$, $R^2 = 0,23$. R^2 değerinin 0,23 olması, örgütsel iletişimdeki yüzde 23 varyansın uzaktan çalışma ve işin çeşitliliği tarafından açıklandığını göstermektedir.

Bağımsız ve düzenleyici değişkenin birlikte etkileşim etkisi görülen etkileşimsel terim, örgütsel iletişim üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir; $b=0,19$, $t(312)=2,69$, $p=.008$. Bu sonuca göre; COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan

çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin alt boyutu işin çeşitliliğinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Tablo 4.16: Karara Katılım Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları

Model Özeti						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
.455	.207	.293	27.148	3.000	312.000	.000
Model Açıklaması						
	b	S. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4.149	1.138	3.647	.000	1.911	6.388
Uzaktan Çalışma	-.376	.344	-1.093	.275	-1.054	.301
Yükselme/İlerleme	-.543	.244	-2.223	.027	-1.024	-.062
Etkileşimsel terim (Uzaktan Çalışma x Yükselme/İlerleme)	.182	.074	2.476	.014	.037	.327

Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

**LLCI (Güven aralığı alt seviyesi), ULCI (Güven aralığı üst seviyesi)

Tablo 4.16'daki analiz sonuçlarına göre; model istatistiksel olarak anlamlıdır. $F(3,312)=27,148$, $p<0,01$, $R^2 = 0,21$. R^2 değerinin 0,21 olması, örgütsel iletişimdeki yüzde 21 varyansın uzaktan çalışma ve karara katılım tarafından açıklandığını göstermektedir. Etkileşimsel terim, örgütsel iletişim üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir; $b=0,18$, $t(312)=2,48$, $p=.014$. Bu sonuca göre; COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin alt boyutu karara katılımın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Tablo 4.17: Yükselme-İlerleme Alt Boyutu Düzenleyici Etki Bulguları

Model Özeti						
R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
.471	.222	.287	29.600	3.000	312.000	.000
Model Açıklaması						
	b	S. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.987	.868	4.591	.000	2.278	5.696
Uzaktan Çalışma	-.309	.255	-1.210	.227	-.810	.193
İşin Çeşitliliği	-.550	.199	-2.769	.006	-.940	-.159
Etkileşimsel terim (Uzaktan Çalışma x İşin Çeşitliliği)	.183	.058	3.131	.002	.068	.297

Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

**LLCI (Güven aralığı alt seviyesi), ULCI (Güven aralığı üst seviyesi)

Tablo 4.17'deki analiz sonuçlarına göre; model istatistiksel olarak anlamlıdır. $F(3,312)=29,600$, $p<0,01$, $R^2 = 0,22$. R^2 değerinin 0,22 olması, örgütsel iletişimdeki yüzde 22 varyansın uzaktan çalışma ve yükselme-ilerleme tarafından açıklandığını

göstermektedir. Etkileşimsel terim, örgütsel iletişim üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir; $b=0,18$, $t(312)=3,13$, $p=.002$. Bu sonuca göre; COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin alt boyutu yükselme-ilerlemenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Sonuç olarak, uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin ‘işin çeşitliliği’, ‘karara katılım’ ve ‘yükselme–ilerleme’ alt boyutlarının ayrı ayrı düzenleyici rolü bulunmaktadır. Katılımcıların yüzde 62,3 oranında 41-50 yaş aralığında olması, yüzde 54,7’sinin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme ve yüzde 46,2 oranında 11 yıl ve üstü şirket kıdemine sahip olması, yüzde 69 oranında yönetici statüsünde olması karara katılım, yükselme-ilerleme ve işin çeşitliliğini önemli gördüklerini ve uzaktan çalışma sırasında iletişim tercihlerini pozitif etkileyebildiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında demografik faktörler açısından boyutlar arasında farklılık olup olmadığını ölçmek için t-testleri ve varyans analizleri uygulanmıştır.

4.4.4. Farklılık Analizlerinin Değerlendirilmesi

Demografik faktörlerin araştırmanın üç değişkeni ile ilişkisine dair sonuçlar altı grupta verilmektedir. Statü, cinsiyet, pandemide uzaktan çalışma ve pandemide tam süreli çalışma Bağımsız Gruplar T-Testi ile ölçülürken, eğitim ve yaş ANOVA fark testleri ile incelenmiştir. Medeni durum, çocuk sahipliği, pandemide kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma ve pandemi öncesinde uzaktan çalışma, toplam çalışma süresi ve şirketteki çalışma süresini gösteren demografik faktörlerin değişkenlerle ilişkisinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

Demografik faktörlerin değişkenlerle ilişkisini tespit etmek amacıyla farklılık analizleri için iki grup arasındaki farkın belirlenmesinde Bağımsız Gruplar T-Testi ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda varyans analizi olan ANOVA analizi yapılmıştır.

ANOVA tablosu, ilişkinin istatistiksel açıdan ne kadar anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıklayabildiğini belirlemektedir (Ordun, 2002; 152-157).

4.4.4.1. Fark Testleri (T-Test)

Araştırma kapsamında demografik faktörler açısından boyutlar arasında farklılık olup olmadığını ölçmek için T-Testleri ve varyans analizleri uygulanmıştır. Statü, cinsiyet, pandemide uzaktan çalışma ve pandemide tam süreli çalışma T-Test ile ölçülmüştür.

Medeni durum, çocuk sahipliği, pandemide kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma ve pandemi öncesinde uzaktan çalışma demografik faktörlerinin araştırmanın üç değişkeni ile ilişkisinde anlamlı farklılık görülmediği için ilgili analiz sonuçlarına bulgularda yer verilmemiştir.

Tablo 4.18: Statü Açısından Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Uzaktan Çalışma	Çalışan	98	3.4223	.57194	.05778
	Yönetici	218	3.4337	.55304	.03746
İş Değerleri	Çalışan	98	4.4312	.42690	.04312
	Yönetici	218	4.4475	.40960	.02774
Örgütsel İletişim	Çalışan	98	3.1390	.64812	.06547
	Yönetici	218	3.2901	.57973	.03926

Statü açısından boyutlara ilişkin gruplar arası farklılıkların analizine göre Tablo 4.18’de görüldüğü şekilde; yöneticiler örgütsel iletişimde anlamlı farklılığa sahiptir.

Yöneticilerin örgütsel iletişim boyutunda ortalaması (Ort.=3,29; S.S=0,57) çalışanların ortalamasından (Ort.= 3,13; S.S= 0,65) yüksek çıkmıştır.

Statü açısından değerlendirildiğinde en yüksek standart sapmanın çalışanlar için örgütsel iletişim boyutunda görülmektedir. Standart sapmanın 0,65 çıkması cevapların 2,5 ile 4 arasında değiştiğini ifade etmektedir. En düşük standart sapma ise yöneticilerin iş değerleri boyutunda ortaya çıkmaktadır. Yönetici statüsünde iş değerleri açısından bir fikir birliğinden söz edilebilir.

Tablo 4.19: Statü Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-testi	
		F	Anl.	t	Anl.
Uzaktan Çalışma	Varyanslar Denk	.290	.591	-.167	.867
	Varyanslar Denk Değil			-.165	.869
İş Değerleri	Varyanslar Denk	2.549	.111	-.323	.747
	Varyanslar Denk Değil			-.318	.751
Örgütsel İletişim	Varyanslar Denk	1.349	.246	-2.065	.040
	Varyanslar Denk Değil			-1.979	.049

Elde edilen verilerle ilgili normal dağılıma uygunluk ve tek yönlü ANOVA'nın mümkün olup olmadığını araştırmak için homojenlik testi Levene istatistiği uygulanmıştır. Tablo 4.19'da görüldüğü şekilde, Levene istatistiği anlamsız olduğu için çift yönlü anlamlılığa bakılmıştır.

Bu doğrultuda, yöneticiler çalışanlara göre örgütsel iletişim ($t=-2,07$; $p=0,04$) boyutunda %95 güven aralığında anlamlı farklılığa sahiptir. Diğer değişkenler için anlamlı bulgular elde edilememiştir.

Tablo 4.20: Cinsiyet Açısından Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Uzaktan Çalışma	Kadın	150	3.4697	.54874	.04480
	Erkek	166	3.3943	.56566	.04390
İş Değerleri	Kadın	150	4.4957	.37279	.03044
	Erkek	166	4.3944	.44441	.03449
Örgütsel İletişim	Kadın	150	3.2267	.61004	.04981
	Erkek	166	3.2583	.60147	.04668

Cinsiyet açısından boyutlara ilişkin gruplar arası farklılıkların analizine göre Tablo 4.20'de görüldüğü şekilde; kadınlar iş değerlerinde anlamlı farklılığa sahiptir. Kadınların iş değerleri boyutunda ortalaması (Ort.=4,50; S.S=0,37) erkeklerin ortalamasından (Ort.=4,39; S.S=0,44) yüksek çıkmıştır.

En düşük standart sapma değerinin de kadınlarda iş değerleri boyutundadır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların, iş değerleri konusunda düşünce ve değerlendirmeleri birbirine yakındır. Cinsiyet açısından en yüksek standart sapma değerinin ise kadınlarda örgütsel iletişim boyutunda ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.21: Cinsiyet Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-testi	
		F	Anl.	t	Anl.
Uzaktan Çalışma	Varyanslar Denk	.144	.705	1.200	.231
	Varyanslar Denk Değil			1.202	.230
İş Değerleri	Varyanslar Denk	.641	.424	2.181	.030
	Varyanslar Denk Değil			2.200	.029
Örgütsel İletişim	Varyanslar Denk	.114	.736	-.463	.643
	Varyanslar Denk Değil			-.463	.644

Analize göre Tablo 4.21’de görüldüğü şekilde Levene istatistiği anlamsız olduğu için çift yönlü anlamlılığa bakılmıştır. Bu doğrultuda, kadınlar erkeklere göre, iş değerleri ($t=2,18$; $p=0,03$) boyutunda %95 güven aralığında anlamlı farklılığa sahiptir. Diğer değişkenler için anlamlı bulgular elde edilememiştir.

Tablo 4.22: Pandemide Uzaktan Çalışmada Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları

	Pandemide uzaktan çalışma	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Uzaktan Çalışma	Hayır	42	3.2125	.73543	.11348
	Evet	274	3.4635	.51936	.03138
İş Değerleri	Hayır	42	4.4772	.38007	.05865
	Evet	274	4.4372	.41984	.02536
Örgütsel İletişim	Hayır	42	3.0387	.68381	.10551
	Evet	274	3.2746	.58686	.03545

Pandemide uzaktan çalışmada boyutlara ilişkin gruplar arası farklılıkların analizine göre Tablo 4.22’de görüldüğü şekilde; bu süreçte uzaktan çalışanlar, uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim boyutlarında anlamlı farklılığa sahiptir.

Pandemide uzaktan çalışanların, uzaktan çalışma (Ort.=3,46; S.S=0,38) ve örgütsel iletişim boyutlarında ortalaması (Ort.=3,27; S.S=0,58) bu süreçte uzaktan çalışmayanların uzaktan çalışma (Ort.=3,21; S.S=0,73) ve örgütsel iletişim boyutlarındaki ortalamasından (Ort.=3,04; S.S=0,68) yüksek çıkmıştır.

En düşük standart sapma, pandemide uzaktan çalışan ve çalışmayanlar için iş değerlerinde görülmektedir.

Tablo 4.23: Pandemide Uzaktan Çalışma Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-testi	
		F	Anl.	t	Anl
Uzaktan Çalışma	Varyanslar Denk	3.336	.069	-2.743	.006
	Varyanslar Denk Değil			-2.132	.038
İş Değerleri	Varyanslar Denk	.550	.459	.583	.560
	Varyanslar Denk Değil			.627	.533
Örgütsel İletişim	Varyanslar Denk	.384	.536	-2.371	.018
	Varyanslar Denk Değil			-2.120	.039

Analize göre Tablo 4.23'te görüldüğü şekilde Levene istatistiği anlamsız olduğu için çift yönlü anlamlılığa bakılmıştır.

Pandemide uzaktan çalışanlarda uzaktan çalışma ($t=-2,74$; $p=0,006$) boyutunda %99 güven aralığında anlamlı farklılığa sahipken, örgütsel iletişim ($t=-2,37$; $p=0,02$) boyutunda %95 güven aralığında anlamlı farklılığa sahiptir. Diğer değişkenle ilgili anlamlı bulgu elde edilememiştir.

Tablo 4.24: Pandemide Tam Süreli Uzaktan Çalışmada Boyutlara İlişkin Gruplar Arası Farklılık Bulguları

	Pandemide tam süreli uzaktan çalışma	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Uzaktan Çalışma	Hayır	119	3.3387	.66371	.06084
	Evet	197	3.4854	.47667	.03396
İş Değerleri	Hayır	119	4.4417	.36049	.03305
	Evet	197	4.4429	.44474	.03169
Örgütsel İletişim	Hayır	119	3.2363	.69058	.06331
	Evet	197	3.2475	.54836	.03907

Pandemide tam süreli uzaktan çalışmada boyutlara ilişkin gruplar arası farklılıkların analizine göre Tablo 4.24'te görüldüğü şekilde; pandemide tam süreli uzaktan çalışanlar, uzaktan çalışma boyutunda anlamlı farklılığa sahiptir. Pandemide tam süreli uzaktan çalışanların, uzaktan çalışma boyutunda ortalaması (Ort.=3,49; S.S=0,48) pandemide tam süreli uzaktan çalışmayanların uzaktan çalışma boyutundaki ortalamasından (Ort.=3,34; S.S=0,66) yüksek çıkmıştır.

En düşük standart sapma, pandemide tam süreli uzaktan çalışan ve çalışmayanlar için iş değerlerinde görülürken; en yüksek standart sapma, pandemide tam süreli uzaktan çalışmayanlar için örgütsel iletişim boyutunda görülmektedir.

Tablo 4.25: Pandemide Tam Süreli Uzaktan Çalışma Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-testi	
		F	Anl.	t	Anl.
Uzaktan Çalışma	Varyanslar Denk	6.628	.010	-2.278	.023
	Varyanslar Denk Değil			-2.104	.037
İş Değerleri	Varyanslar Denk	2.837	.093	-.025	.980
	Varyanslar Denk Değil			-.027	.979
Örgütsel İletişim	Varyanslar Denk	4.600	.033	-.158	.874
	Varyanslar Denk Değil			-.149	.881

Analize göre Tablo 4.25'te görüldüğü şekilde Levene istatistiği anlamsız olduğu için çift yönlü anlamlılığa bakılmıştır. Pandemide tam süreli uzaktan çalışanlarda uzaktan çalışma ($t=-2,3$; $p=0,02$) boyutunda %95 güven aralığında anlamlı farklılığa sahiptir. Diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bulgular elde edilememiştir. Bulgular değerlendirildiğinde, Yönetici statüsünde iş değerleri açısından bir fikir birliğinden söz edilebilir, cinsiyet açısından farklılığa bakıldığında araştırmaya katılan kadın çalışanların, iş değerleri konusunda düşünce ve değerlendirmeleri birbirine yakındır. Pandemide uzaktan çalışan ve tam süreli uzaktan çalışanlar ile çalışmayanlar için en düşük standart sapma, iş değerlerinde görülmektedir. Elde edilen sonuçlarda, katılımcıların demografik özelliklerinin benzemesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Medeni durum, çocuk sahipliği, pandemide kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma ve pandemi öncesinde uzaktan çalışma demografik faktörlerinin, araştırmanın üç değişkeni ile ilişkisinde anlamlı farklılık görülmediği için ilgili analiz sonuçlarına bulgularda yer verilmemiştir.

Bir sonraki bölümde, yaş ve eğitim durumu demografik faktörlerinde grup sayısı ikiden fazla olduğu için ANOVA analizi yapılmıştır.

4.4.4.2. Fark Testleri (ANOVA)

Demografik faktörlerin, ilgili boyutlarda bir fark yaratıp yaratmadığı varyans analizi olan ANOVA ile incelenmektedir (Gürbüz, 2007:173). Levene Testi, vanyansın denk olup olmadığını göstermektedir. Yaş ve eğitim durumu demografik faktörlerinde grup sayısı ikiden fazla olduğu için ANOVA analizi yapılmıştır.

Toplam çalışma süresi ve şirketteki çalışma süresini gösteren demografik faktörlerin, araştırmanın üç değişkeni ile ilişkisinde anlamlı farklılık görülmediği için ilgili analiz sonuçlarına bulgularda yer verilmemiştir.

Tablo 4.26: Yaş Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizleri

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Uzaktan Çalışma	Gruplar Arası	4.117	4	1.029	3.405	.010
	Grup içi	93.992	311	.302		
	Toplam	98.109	315			
İş Değerleri	Gruplar Arası	1.243	4	.311	1.828	.123
	Grup içi	52.859	311	.170		
	Toplam	54.102	315			
Örgütsel İletişim	Gruplar Arası	2.561	4	.640	1.767	.135
	Grup içi	112.659	311	.362		
	Toplam	115.220	315			

Yaş gruplarına göre araştırmanın boyutları bakımından anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçebilmek amacıyla varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde sadece uzaktan çalışma ($F=3,405$; $p=0,01$) boyutunda yaş grupları ortalamaları arasında %95 güven aralığında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yaş açısından değerlendirme yapıldığında, Tablo 4.27’de ortalama farkları sütununa bakıldığında; 61 yaş ve üstündeki katılımcıların, 41-50 yaş arası katılımcılara göre uzaktan çalışma boyutuna verdikleri puan ortalaması (0,52) daha yüksektir ve ($p=0,004$) anlamlı farklılık vardır. COVID-19 nedeniyle 1960’lı yıllarda işe başlayan Bebek Patlaması jenerasyonundaki 61 yaş ve üstündeki katılımcıların, kurallara daha bağlı olması ve yaşam kalitesine önem vermesi gibi genel özelliklerinin uzaktan çalışmayı daha güvenli ve verimli bulmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.27: Yaş Açısından Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	İstatistiki Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
						Düşük bağ	Yüksek Bağ
Uzaktan Çalışma	20-30	31-40	.10869	.22061	.988	-.4966	.7140
		41-50	-.00457	.21145	1.000	-.5847	.5756
		51-60	.09707	.22443	.993	-.5187	.7129
	31-40	61 ve üstü	.51429	.25164	.248	-.1762	1.2048
		20-30	-.10869	.22061	.988	-.7140	.4966
		41-50	-.11327	.08384	.659	-.3433	.1168
	41-50	51-60	-.01162	.11265	1.000	-.3207	.2975
		61 ve üstü	.40559	.16014	.086	-.0338	.8450
		20-30	.00457	.21145	1.000	-.5756	.5847
	51-60	31-40	.11327	.08384	.659	-.1168	.3433
		61 ve üstü	.10164	.09343	.813	-.1547	.3580
		61 ve üstü	.51886*	.14725	.004	.1148	.9229
	61 ve üstü	20-30	-.09707	.22443	.993	-.7129	.5187
		31-40	.01162	.11265	1.000	-.2975	.3207
		41-50	-.10164	.09343	.813	-.3580	.1547
İş Değerleri	20-30	61 ve üstü	.41722	.16536	.088	-.0365	.8709
		20-30	-.51429	.25164	.248	-1.2048	.1762
		31-40	-.40559	.16014	.086	-.8450	.0338
	31-40	41-50	-.51886*	.14725	.004	-.9229	-.1148
		51-60	-.41722	.16536	.088	-.8709	.0365
		61 ve üstü	.29599	.16544	.382	-.1580	.7499
	41-50	20-30	.31838	.15857	.265	-.1167	.7535
		31-40	.36439	.16831	.196	-.0974	.8262
		61 ve üstü	.48571	.18871	.078	-.0321	1.0035
	51-60	20-30	-.29599	.16544	.382	-.7499	.1580
		31-40	.02239	.06287	.997	-.1501	.1949
		61 ve üstü	.06840	.08448	.928	-.1634	.3002
	61 ve üstü	20-30	.18972	.12009	.511	-.1398	.5192
		31-40	-.31838	.15857	.265	-.7535	.1167
		41-50	-.02239	.06287	.997	-.1949	.1501
Örgütsel İletişim	20-30	51-60	.04601	.07007	.965	-.1462	.2383
		61 ve üstü	.16734	.11043	.553	-.1357	.4703
		61 ve üstü	-.36439	.16831	.196	-.8262	.0974
	31-40	41-50	-.06840	.08448	.928	-.3002	.1634
		61 ve üstü	-.04601	.07007	.965	-.2383	.1462
		61 ve üstü	.12133	.12401	.865	-.2189	.4616
	41-50	20-30	-.48571	.18871	.078	-1.0035	.0321
		31-40	-.18972	.12009	.511	-.5192	.1398
		41-50	-.16734	.11043	.553	-.4703	.1357
	51-60	51-60	-.12133	.12401	.865	-.4616	.2189
		61 ve üstü	.44545	.24153	.350	-.2173	1.1082
		61 ve üstü	.38261	.23149	.465	-.2526	1.0178
	61 ve üstü	51-60	.27381	.24571	.799	-.4004	.9480
		61 ve üstü	.61667	.27550	.168	-.1393	1.3726
	31-40	20-30	-.44545	.24153	.350	-1.1082	.2173
		41-50	-.06284	.09179	.960	-.3147	.1890
		51-60	-.17165	.12333	.633	-.5101	.1668
	41-50	61 ve üstü	.17121	.17532	.866	-.3098	.6523
		20-30	-.38261	.23149	.465	-1.0178	.2526
		31-40	.06284	.09179	.960	-.1890	.3147
	51-60	51-60	-.10880	.10229	.825	-.3895	.1719
		61 ve üstü	.23405	.16121	.595	-.2083	.6764
		61 ve üstü	-.27381	.24571	.799	-.9480	.4004
	61 ve üstü	31-40	.17165	.12333	.633	-.1668	.5101
		41-50	.10880	.10229	.825	-.1719	.3895
		61 ve üstü	.34286	.18104	.323	-.1539	.8396
	51-60	20-30	-.61667	.27550	.168	-1.3726	.1393
		31-40	-.17121	.17532	.866	-.6523	.3098
		41-50	-.23405	.16121	.595	-.6764	.2083
	61 ve üstü	51-60	-.34286	.18104	.323	-.8396	.1539

* 0,05 önem derecesinde gruplar arası farklılık anlamlıdır.

Eğitim durumuna göre araştırmanın boyutları bakımından anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçebilmek amacıyla varyans analizlerinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde sadece uzaktan çalışma ($F=2.94$; $p=0,02$) boyutunda eğitim durumu ortalamaları arasında %95 güven aralığında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.28: Eğitim Durumu Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizleri

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Uzaktan Çalışma	Gruplar Arası	3.571	4	.893	2.937	.021
	Grup içi	94.537	311	.304		
	Toplam	98.109	315			
İş Değerleri	Gruplar Arası	.777	4	.194	1.132	.341
	Grup içi	53.325	311	.171		
	Toplam	54.102	315			
Örgütsel İletişim	Gruplar Arası	2.822	4	.706	1.952	.102
	Grup içi	112.398	311	.361		
	Toplam	115.220	315			

Eğitim açısından değerlendirme yapıldığında ve Tablo 4.29’da ortalama farkları sütununa bakıldığında; lise mezunu katılımcıların uzaktan çalışma boyutuna verdikleri puan ortalamasının lisans mezunu katılımcılara göre (0,74), yüksek lisans mezunu katılımcılara göre (0,78), doktora eğitimine sahip katılımcılara göre (0,70) daha yüksek olduğu ve anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Lise mezunu katılımcı oranı yüzde 1,9 ve toplamda 6 kişi şeklindedir. Lisans mezunu katılımcı oranı yüzde 41,8, yüksek lisans mezunu oranı yüzde 44, doktora mezunu oranı ise yüzde 9,2 olarak dağılmaktadır.

Bu kapsamda eğitimle ilgili farklılıkta, kişi sayısının düşük olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.29: Eğitim Durumu Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Tukey HSD			Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	İstatistikî Anlamlılık	%95 Güven Aralığı		
Bağımlı Değişken	(I)Eğitim Durumu	(J)Eğitim Durumu				Düşük bağ	Yüksek Bağ	
İş Değerleri	Uzaktan Çalışma	Lise	Ön Lisans	-.67692	.28471	.124	-1.4581	.1043
			Lisans	-.74068*	.23014	.012	-1.3722	-.1092
			Yüksek Lisans	-.77864*	.22989	.007	-1.4094	-.1479
		Ön Lisans	Doktora	-.70292*	.24728	.038	-1.3814	-.0244
			Lise	.67692	.28471	.124	-.1043	1.4581
			Lisans	-.06375	.18083	.997	-.5599	.4324
		Lisans	Yüksek Lisans	-.10172	.18051	.980	-.5970	.3936
			Doktora	-.02599	.20219	1.000	-.5808	.5288
			Lise	.74068*	.23014	.012	.1092	1.3722
		Yüksek Lisans	Ön Lisans	.06375	.18083	.997	-.4324	.5599
			Yüksek Lisans	-.03796	.06701	.980	-.2218	.1459
			Doktora	.03776	.11307	.997	-.2725	.3480
	İş Değerleri	Doktora	Lise	.77864*	.22989	.007	.1479	1.4094
			Ön Lisans	.10172	.18051	.980	-.3936	.5970
			Lisans	.03796	.06701	.980	-.1459	.2218
		Lise	Doktora	.07572	.11256	.962	-.2331	.3846
			Lise	.70292*	.24728	.038	.0244	1.3814
			Ön Lisans	.02599	.20219	1.000	-.5288	.5808
		Ön Lisans	Lisans	-.03776	.11307	.997	-.3480	.2725
			Yüksek Lisans	-.07572	.11256	.962	-.3846	.2331
			Ön Lisans	-.34203	.21383	.499	-.9288	.2447
		Lisans	Lisans	-.13175	.17285	.941	-.6060	.3425
			Yüksek Lisans	-.18288	.17266	.827	-.6566	.2909
			Doktora	-.22689	.18571	.739	-.7365	.2827
	Örgütsel İletişim	Lise	Lise	.34203	.21383	.499	-.2447	.9288
			Lisans	.21028	.13581	.532	-.1624	.5829
			Yüksek Lisans	.15915	.13557	.766	-.2128	.5311
		Ön Lisans	Doktora	.11514	.15185	.942	-.3015	.5318
			Lise	.13175	.17285	.941	-.3425	.6060
			Ön Lisans	-.21028	.13581	.532	-.5829	.1624
		Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	-.05113	.05032	.848	-.1892	.0870
			Doktora	-.09513	.08492	.796	-.3281	.1379
			Lise	.18288	.17266	.827	-.2909	.6566
		Doktora	Ön Lisans	-.15915	.13557	.766	-.5311	.2128
			Lisans	.05113	.05032	.848	-.0870	.1892
			Doktora	-.04401	.08453	.985	-.2760	.1879
	Örgütsel İletişim	Lise	Lise	.22689	.18571	.739	-.2827	.7365
			Ön Lisans	-.11514	.15185	.942	-.5318	.3015
			Lisans	.09513	.08492	.796	-.1379	.3281
		Ön Lisans	Yüksek Lisans	.04401	.08453	.985	-.1879	.2760
			Ön Lisans	-.57917	.31044	.338	-1.4310	.2726
			Lisans	-.51989	.25094	.235	-1.2084	.1687
		Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	-.48007	.25067	.311	-1.1679	.2077
			Doktora	-.28089	.26962	.836	-1.0207	.4589
			Lise	.57917	.31044	.338	-.2726	1.4310
		Doktora	Lisans	.05928	.19718	.998	-.4817	.6003
			Yüksek Lisans	.09910	.19683	.987	-.4410	.6392
			Doktora	.29828	.22046	.658	-.3066	.9032
Örgütsel İletişim	Lisans	Lise	.51989	.25094	.235	-.1687	1.2084	
		Ön Lisans	-.05928	.19718	.998	-.6003	.4817	
		Yüksek Lisans	.03982	.07306	.982	-.1606	.2403	
	Yüksek Lisans	Doktora	.23900	.12329	.299	-.0993	.5773	
		Lise	.48007	.25067	.311	-.2077	1.1679	
		Ön Lisans	-.09910	.19683	.987	-.6392	.4410	
	Doktora	Lisans	-.03982	.07306	.982	-.2403	.1606	
		Doktora	.19918	.12273	.484	-.1376	.5359	
		Lise	.28089	.26962	.836	-.4589	1.0207	
	Doktora	Ön Lisans	-.29828	.22046	.658	-.9032	.3066	
		Lisans	-.23900	.12329	.299	-.5773	.0993	
		Yüksek Lisans	-.19918	.12273	.484	-.5359	.1376	

* 0,05 önem derecesinde gruplar arası farklılık anlamlıdır.

Toplam çalışma süresi ve şirketteki çalışma süresi demografik faktörlerinin, araştırmanın üç değişkeni ile ilişkisinde anlamlı farklılık görülmediği için ilgili analiz sonuçlarına bulgulara yer verilmemiştir.

Demografik faktörlere ilişkin değerlendirmelerin sonrasında araştırmanın katılımcılarının iletişim araçları tercihine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.4.5. İletişim Araçları Tercihine İlişkin Bulgular

Tanımlayıcı istatistik analizinde Likert ölçeğine göre, 1-5 arasındaki puanların ortalaması ankete katılanların cevaplarının olumlu ya da olumsuzya yönelik olduğuna dair bilgi vermektedir; en olumsuz ifade 1, en olumlu ifade 5 ile kodlanmıştır. 5’li Likert şeklindeki cevaplara bakıldığında 3’ün altında kalan değerler olumsuz, 3’ün üzerinde olumlu durumu yansıtmaktadır. Standart sapma değeri de cevaplarla ilgili fikir birliğini göstermektedir.

İletişim araçları tercihine ilişkin bulgulara bakıldığında en büyük değişimin video konferans kullanımında olduğu görülmektedir. Ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalama değer pandemi sürecinde video konferans kullanımında, en düşük ortalama değer pandemi öncesinde video konferans kullanımında görülmektedir.

Tablo 4.30: İletişim Araçları Tercihine İlişkin Analiz

	N	Minimum	Maksimum	Top.	Ort.	Standart Sapma
Yazılı İletişim-Pandemi Öncesi	316	1	5	930	2.94	1.142
Yazılı İletişim-Pandemi Süreci	316	1	5	1083	3.43	1.143
Telefon-Pandemi Öncesi	316	1	5	916	2.90	1.085
Telefon-Pandemi Süreci	316	1	5	1083	3.43	1.157
Elektronik Posta-Pandemi Öncesi	316	1	5	1102	3.49	1.062
Elektronik Posta-Pandemi Süreci	316	1	5	1191	3.77	.979
WhatsApp/Bip-Pandemi Öncesi	316	1	5	877	2.78	1.264
WhatsApp/Bip-Pandemi Süreci	316	1	5	1072	3.39	1.337
Video Konferans-Pandemi Öncesi	316	1	5	682	2.16	1.247
Video Konferans-Pandemi Süreci	316	1	5	1305	4.13	1.129

Tablo 4.30’da görüldüğü şekilde; bu süreçte video konferans kullanımı 4,13 ortalamaya, öncesinde ise 2,16 ortalamaya sahiptir. COVID-19 sürecinde en yüksek

ikinci değişim WhatsApp/Bip kullanımında görülmektedir. WhatsApp/Bip kullanımı ortalaması pandemi öncesi 2,78, sürecinde ise 3,39 şeklindedir. Analize göre, en yüksek standart sapma değeri, COVID-19 sürecinde WhatsApp/Bip kullanımında (S.S=1,34) görülmektedir.

Elektronik posta kullanımı pandemi öncesinde 3,49 ortalama değerine sahipken, bu süreçte ortalama değeri 3,77'e yükselmiştir. Standart sapmanın düşük olması cevaplarla ilgili fikir birliğini gösterirken en düşük standart sapma değeri (S.S.=0,98) pandemi öncesi elektronik posta kullanımındadır. Bu süreçte en yüksek üçüncü değişim, yazılı iletişim tercihinde görülmüştür. COVID-19  ncesi yazılı iletişim ortalaması 2.94 iken pandemi sürecinde 3.43'e yükselmiştir.

Genel değerlendirmede bu süreçte en büyük değişimin video konferans kullanımında olduğu görülmektedir. En az değişim ise elektronik posta kullanımındadır. Ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalama değer bu süreçte video konferans kullanımında, en düşük ortalama değer ise pandemi öncesinde video konferans kullanımında görülmektedir. Sonuçların, literatür tarafından desteklenen nitelikte olduğunu belirtmek mümkündür. 50 yıllık geçmişe sahip video konferans platformları hızla pop lerleşirken (Massner, 2021:45-46), Johansen'in 1984 yılındaki çalışmasında senkronize olmayan iletişim kapsamında yer alan video konferans, FAO (2021) tarafından yapılan çalışmada senkronize iletişim kapsamına alınmıştır (FAO, 2021).

Elektronik posta sözsüz iletişimdeki ipuçlarını içermediği ve senkronize olmadığı için anlık mesajlaşmadan daha verimsiz değerlendirilirken (Baltes v.d., 2002:175), Microsoft İş Trendleri Endeksi'ne göre pandemi sürecinde pek çok ülkede mesajlaşma yüzde 40 oranında artmıştır (Baym v.d., 2021:5).

İletişim araçları tercihine ilişkin bulgulardan sonra araştırma sonuçları yer almaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN SONUCU

2020 yılında pandemi olarak ilan edilen ve günümüze kadar geçen yıllar içinde etkisi azalırken yeni varyantlarla kendini hatırlatan COVID-19 pandemisi nedeniyle 29 Eylül 2024 tarihindeki verilere göre, dünya çapında hastalığa yakalanan toplam kişi sayısı 776 milyon 471 bin 644, hayatını kaybeden kişi sayısı ise 7 milyon 68 bin 677 olarak kayıtlara geçmiştir (WHO Data, 2024). Bu süreçte, dijital teknolojilerin gücü ile evden çalışma, uzaktan eğitim, internet üzerinden hizmetlerin verilmesi temel tercihe dönüşmüştür (World Bank, 2021a). COVID-19 nedeniyle uzaktan çalışmaya zorunlu geçiş, pandemi öncesi uygulamalardan dört şekilde farklılaşmıştır: 1.İşveren ve çalışan için gönüllülük içermemektedir. 2.Kişisel yetkinlikler ve örgüt kültürü dikkate alınmamaktadır. 3.Yoğundur; uzaktan çalışmama zamanı yoktur. 4.Aile üyeleriyle birlikte evde geçirilen süre eşzamanlıdır (Sandoval-Reyes v.d., 2021:2).

COVID-19'un pandemi ilanıyla birlikte uzaktan çalışmanın Türkiye'de pek çok sektörde ve şirkette ilk defa zorunlu olarak uygulanması nedeniyle beyaz yakalı çalışanların ülke genelinde milyonlarca çalışanla birlikte bir gecede bu süreci benzer koşullarda yaşaması ve uzaktan çalışma ile tanışması sonrasında pandeminin uzun sürmesi nedeniyle tedbirlerin devam etmesi ve uzaktan çalışma uygulamalarının farklı şekillerde sürmesi anket katılımcılarının da yaşadığı ya da tanık olduğu bir süreçtir.

Temel amacı, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkide iş değerlerinin rolünün belirlenmesi olan tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada; katılımcıların ağırlıklı olarak evli (yüzde 66,5) ve çocuk sahibi (yüzde 64,2) olduğu, hizmet sektöründe (yüzde 61,7) yönetici statüsünde (yüzde 69) çalıştıkları ve pandemi öncesi uzaktan çalışmadıkları (yüzde 88,9) görülmektedir. Pandemi sonrası çalışma tercihlerinde en yüksek oran, kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma (yüzde 68,7) modeli olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü (%54,7), şirket kıdemi ise 11 yıl ve üstü (%46,2) şeklindedir. Bu doğrultuda katılımcıların uzun süredir çalışma hayatında oldukları ve oturmuş kültürlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Demografik değişkenlere bakıldığında katılımcıların benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üç değişkeni arasında korelasyon, $p<0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Analizler ışığında, H1, H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri doğrulanarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.31: Hipotez Değerlendirme Sonuçları

H1: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1a: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş-yaşam dengesiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1b: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan örgütle ilişkilerle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1c: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan otonomiyle örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H1d: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın alt boyutu olan iş performansı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H2: COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici etkisi olmuştur.	Kabul Edildi

Elde edilen verilerin analizleri doğrultusunda COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolü bulunmuş ve H2 hipotezi de kabul edilmiştir. Analizler ışığında, iş değerlerinin işin çeşitliliği, karara katılım ve yükselme/ilerleme alt boyutlarında ayrı ayrı düzenleyici etki görülmüştür.

Katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim, statü, sektör ve çalışma süresi açısından benzer özelliklere sahip olması anket sorularına verilen yanıtlara da yansımaktadır; uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri açısından benzer değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Katılımcıların ağırlıklı olarak pandemi öncesi hiç uzaktan çalışmamış (yüzde 88,9) olmasının da COVID-19 nedeniyle zorunlu geçilen uzaktan çalışma uygulamalarında örgütsel iletişimi artırdığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda; pandemi sürecinde uzaktan çalışma zorunluluğunda katılımcıların yönetici (yüzde 69) statüsünde, işin devamlılığından sorumlu olmasının iletişim, denge, yardımlaşma, karara katılım, arkadaşlık/dostluk gibi alt boyutları olan iş

değerlerine etki ettiği ve iş değerlerinin de örgütsel iletişimi arttırmış olabileceği değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Ankete katılanların yüzde 46,2 oranında 11 yıl ve üstü şirket kıdemine sahip olması da oturmuş kültüre sahip şirketlerde çalışıklarına işaret etmektedir. Literatüre bakıldığında örgütlerin güçlü kültüre sahip olmasının yüzde 82 oranında, aynı veya daha iyi performans göstermeyi sağladığı belirtilmektedir (Deloitte, 2020c). Örgüt kültürü güçlü şirketler, krizi başarıyla atlatabilmektedir (Klimova ve Klimov, 2021:1). Birey düzeyinde motivasyon ve davranışlara etkisiyle İK konularında merkezde yer alan iş değerleri, kişinin işle ilgili davranış ve tutumlarını belirleyen temel gösterge iken (Gahan ve Abeysekera, 2009:126) bireysel iş değerleri, örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır (Singh, 2001:16). Schneider (1987) tarafından yapılan çalışmada, kişilerin, değerlerine benzer değerlere sahip örgütlere ilgi duyduğu öne sürülmektedir. Aynı şekilde şirketler de değerlerini paylaşan kişileri işe almaktadır. Değerler, bu süreçte başlangıç noktası sağlarken seçme ve sosyalleşmeyle kişi-örgüt uyumu yaratılmaktadır. Başka bir ifade ile kişilerin ve örgütlerin değer uyumu, kişi ve kültür uyumu sağlamaktadır (O'Reilly III v.d., 1991:501-502). Hizmet sektöründeki şirketler için önemli görülen güçlü kültürlerde (Topi, 2022), çalışanların iş değerleri uyumluysa iş çıktılarının pozitif yönlü olması beklenmektedir (Meglino v.d., 1989:424). Katılımcıların yüzde 62,3 oranında 41-50 yaş aralığında olması, yüzde 54,7'sinin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olması, yüzde 61,7 oranında hizmet sektöründe çalışması ve yüzde 69 oranında yönetici statüsünde olması karara katılım, yükselme-ilerleme ve işin çeşitliliğini önemli gördüklerini ve uzaktan çalışma sırasında iletişim tercihlerini pozitif etkileyebildiğini göstermektedir.

Yönetici statüsünde iş değerleri açısından bir fikir birliğinden söz edilebilirken araştırmaya katılan kadın çalışanların, iş değerleri konusunda düşünce ve değerlendirmelerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Pandemiye uzaktan çalışan ve tam süreli uzaktan çalışanlar ile çalışmayanlar için en düşük standart sapma, iş değerlerinde görülmektedir. Elde edilen sonuçlarda, katılımcıların demografik özelliklerinin benzemesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde, COVID-19 pandemi sürecinde hem kendi sağlığını hem de çevredekilerin sağlığını koruma amacı güden beyaz yakalıların uzaktan çalışma uygulamaları yüz yüze iletişimi sınırlandırsa da iş akışının sürdürülmesi ve iş yaşamında aksamaların önüne geçebilmek için örgütsel iletişimi sürdürmeye çalıştığı, bu kapsamda şirket kıdemlerinin yüksek olması ve sahip oldukları iş değerleri etkisinin sonuçlara yansıdığı düşünülmektedir.

İletişim araçları tercihine ilişkin bulgulara bakıldığında en büyük değişimin video konferans kullanımında olduğu görülmektedir. Pandemi öncesinde 2,16 olan video konferans kullanımı ortalaması 4,13'e yükselmiştir. Literatüre bakıldığında, video konferans, kısıtlama tedbirleriyle birbirinden uzak kalan aileler ve arkadaşların yanı sıra iş dünyasında da tercih edilmiş; Zoom kullanıcılarının sayısı, Aralık 2019'da 10 milyon iken Nisan 2020'de 300 milyon kişiye yükselmiş, Microsoft Teams günlük kullanıcı sayısı 75 milyon kişi olarak kayıtlara geçerken, Microsoft aktif kullanıcı sayısı Temmuz 2021'de 250 milyon kişiye yükselmiştir (World Bank, 2021c; Microsoft, 2021). Video konferans görüşmesi; COVID-19 pandemisiyle birlikte günlük iş yaşamının bir parçasına dönüşerek, aynı ofiste yan yana çalışan ve birlikte öğle yemeğine çıkan kişilerin uzaktan çalışmaya geçişle uygulayabileceği tek yöntemeye dönüşmüştür (Mustajab v.d., 2020:13-18).

Pandemi sürecindeki en yüksek ikinci değişim ise Whatsapp / Bip kullanımında görülürken en az değişim pandemi öncesi ve sonrasındaki elektronik posta kullanımındadır. Sonuçların, literatür tarafından desteklenen nitelikte olduğunu belirtmek mümkündür. Şirketlerin COVID-19 ile oluşan yeni uzaktan yönetim şekline, resmi ya da resmi olmayan düzenli toplantılar, elektronik posta ve video konferans kullanımıyla geçtikleri belirtilmektedir (Razmerita v.d., 2021:632). Pandemi nedeniyle 2020'nin başında kapanmayı takip eden haftalarda çalışanların katıldıkları toplantı ve gönderdikleri elektronik posta sayısı artarken toplantı katılımcı sayıları ve elektronik posta alan kişi sayısı da artmıştır. Toplantı süreleri kısılırken, günlük çalışma süreleri yaklaşık 50 dakika artmıştır. Kapanmanın dördüncü haftasına doğru ise çalışanların toplantıda geçirdiği süre kısılırken elektronik posta gönderim sayıları pandemi öncesi seviyelere gerilemiştir (DeFilippis v.d., 2020:7). ABD ve Batı

Avrupa’da yüzde 30 oranıyla en yaygın kullanıma sahip iş uygulaması olan WhatsApp’ın aktif kullanıcı sayısı ise 2018 yılında 1 milyar kişiyi bulurken 2021 yılında 2 milyar kişi olarak kayıtlara geçmiştir (Madan, 2020:2, Dean, 2021b). Statista’nın Nisan 2024 verilerine göre; en popüler sosyal medya platformları arasında, aylık aktif kullanıcı sayılarına göre, ilk beşte sırasıyla Facebook (3,065 milyar), YouTube (2,504 milyar), Instagram (2 milyar), WhatsApp (2 milyar) ve TikTok (1,582 milyar) yer almaktadır (Statista, 2024b).

Katılımcıların görüş ve önerileri alınarak kapsam dışı kalmış olabilecek faktörlerin kaydedilip gelecek çalışmalara katkı sağlaması amacıyla anket formunun sonuna eklenen “*Çalışmamız ile ilgili katkı sağlayabileceğini düşündüğünüz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz*” şeklinde açık uçlu soruya verilen yanıtlara bakıldığında araştırmanın farklı büyüklükte şirketler ve farklı şehirler için kıyaslamalı yapılması önerilirken sonuçların kültüre, iş ahlâkına, işin tanımına ve çalışanların kişilik özelliklerine göre değişeceğine dikkat çekilmektedir.

Araştırma sonuçlarının özetlenmesinin ardından sonuç ve öneriler bölümünde çalışmanın genel değerlendirmesiyle birlikte elde edilen sonuçlar ve yazına katkıda bulunacağı düşünülen öneriler yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

“COVID-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide İş Değerlerinin Rolü” başlıklı tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda dağılımlara bakıldığında katılımcıların ağırlıklı olarak evli (yüzde 66,5) ve çocuk sahibi (yüzde 64,2) olduğu, hizmet sektöründe (yüzde 61,7) yönetici statüsünde (yüzde 69) görev yaptığı ve pandemi öncesi uzaktan çalışmadığı (yüzde 88,9) görülmektedir. Pandemi sonrası çalışma tercihlerinde en yüksek oran, kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma (yüzde 68,7) modeli olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmanın üç değişkeni arasında korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü) çıkmıştır. COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma, örgütsel iletişim ve iş değerleri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Analizler ışığında, H1, H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri doğrulanarak kabul edilmektedir.

Sonuçların, literatür tarafından desteklenen nitelikte olduğunu belirtmek mümkündür. COVID-19’un uzun dönemli etkileri; güven artışı, hiyerarşi kademelerinin azalması ve işle ilgili perspektifin değişmesi şeklindedir. Pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın üç önemli yararı olarak; çalışan performansında artış, liderin ve örgütün uzaktan çalışmayla ilgili düşüncesinde değişim ile teknoloji, politika, takım ve örgüt bazında dönüşümün hızlanması görülmektedir (Jung ve Silva, 2021:2-6). Microsoft İş Trendleri Endeksi 2022 araştırmasına göre, 31.102 katılımcının yüzde 47’si pandemi öncesine göre aile ve özel yaşamı işin önüne koymaktadır. Katılımcıların ücretten daha önemli gördükleri ise pozitif kültür (yüzde 46), sağlık ve esenlik (yüzde 42), işin amacı/anlamı (yüzde 40), esnek çalışma saatleri (yüzde 38) şeklinde sıralanmaktadır (Larsen, 2022). COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde bilgilendirici ve yakın iletişim, çalışanların şirkete verdiği desteği artırmaktadır. Pandemi de bilgilendirici iletişim, yönetici kararlarının kabulünü etkilerken yakın iletişim ve takdir görme işe bağlılığı artırmıştır (Einwiller v.d., 2021:15). İletişim güven sağlarken güven de iletişimde tercih edilen davranışlar, hızlı cevap süreleri, açık iletişim tercihi ve geri bildirimlerle oluşmaktadır (Garro-Abarca

v.d., 2021:6) Bir diğ er önemli görülen durum ise kriz dönemleri ve ekonomik türbülans yaşanan zamanlarda dışsal iş değerlerinin yükselmesidir. Katılımcıların yaşı yüksekse otonomi yerine güvenlik tercih edilirken (Weiss ve H r sch, 2021:112) farklı olaylar ve yaşam koşullarıyla karşılaşan jenerasyonlarda değer değişimi görülmektedir. Kültür değişimini hedefleyen projeler değer değişimine yönelmektedir (Roe ve Ester, 1999:9). İlerleyen yıllarda uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim konularını el alacak çalışmalarda iş değerlerindeki değişimin de ele alınması önerilmektedir.

Elde edilen verilerin analizleri doğrultusunda, COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel iletişime etkisinde iş değerlerinin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Analizler işığında, iş değerlerinin işin çeşitliliği, karara katılım ve yükselme/ilerleme alt boyutlarında ayrı ayrı düzenleyici rolü olduğu görülmüştür.

Bulgularla benzer şekilde akademik literatürde; iş değerleri, tatmin ve bağlılık için önemli görülürken içsel değerler dışsal değerlerin aynadaki yansıması olarak açıklanmaktadır (Gesthuizen v.d., 2019.:60-62). Birey düzeyinde motivasyon ve davranışlara etkisiyle İK konularında merkezde yer alan iş değerleri, kişinin işle ilgili davranış ve tutumlarını belirleyen temel gösterge iken (Gahan ve Abeysekera, 2009:126) bireysel iş değerleri, örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır. Bireysel iş değerleri ve örgüt normları arasında uyum olmazsa çalışanların örgüte katkısı düşerken (Singh, 2001:16),  alışanlar arasındaki değer uyumu iş birliğini güçlendirmektedir (Roe ve Ester, 1999:11) Pazarda konum sahibi olmak isteyen örgütlerin güçlü örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Örgüt kültürü, güçlü ve yaygın olarak kabul görmüşse işletmeler değişimi güçlü karşılamaktadır (Shin v.d., 2022:23-34). Hizmet sektöründeki şirketler için önemli görülen güçlü kültürlerde (Topi, 2022),  alışanların iş değerleri uyumluysa iş çıktılarının pozitif yönlü olması beklenmektedir (Meglino v.d., 1989:424). Bu kapsamda, gelecekte hem iş değerlerinin farklı alt boyutlarında hem de içsel-dışsal iş değerleri bağlamında ele alan çalışmalar yapılması ile ilişkiler daha açık bir biçimde ortaya çıkarılacaktır.

İletişim araçları tercihine ilişkin bulgulara bakıldığında en büyük değişimin video konferans kullanımında olduğu görülmektedir. Pandemi öncesinde 2,16 olan

video konferans kullanımı ortalaması 4,13'e yükselmiştir. Pandemi sürecindeki en yüksek ikinci değişim ise WhatsApp/Bip kullanımında görülürken en az değişim pandemi öncesi ve sonrasındaki elektronik posta kullanımındadır. Sonuçların, literatür tarafından desteklenir nitelikte olduğunu belirtmek mümkündür. COVID-19 sürecinde en çok mesaj, elektronik posta ve video konferans kullanımı tercih edilmektedir (Madan, 2020:11). Zoom ve benzeri sanal toplantı platformları, Microsoft Teams gibi işyeri mesajlaşma uygulamaları tercih edilmektedir (Oz ve Crooks, 2020:1). Pandemide Skype, Zoom, Google Meet gibi uygulamalar yaygınlaşırken bilgi, öz yeterlilik ve motivasyon artışı için çalışanlara çeşitli eğitimler verilmesi önerilmektedir (Gigauri, 2020:42). Bu kapsamda Zoom ve diğer video konferans platformlarına bakış ve değerlendirmeler ışığında gelecekte uzaktan çalışma, uzaktan yönetim ve dijitalleşmeyle örgüt kültürlerindeki ve değerlerdeki değişimi ele alan çalışmaların yapılabileceği ve eğitim departmanlarının ilgili konularda çalışanları güçlendirecek eğitimler planlamaları öneriler arasında yer almaktadır.

COVID-19 pandemisiyle birlikte iş hayatında yaşanan değişim çok boyutlu iken literatürde de belirtildiği üzere işyeri artık dijitalleşme ile fiziksel alandan bağımsız '*işin hayata geçtiği yer*'e dönüşmektedir. Herkesin tek kişisel dijital işyeri varken paylaşılan dijital işyeri, gün içinde farklı grup ve takımlarda çalışma nedeniyle çok sayıda olabilmektedir (Evans-Greenwood v.d., 2021:6). ABD ve Hindistan'da 1.100 çalışanı olan bir yönetim ve teknoloji danışmanlık firmasındaki vaka analizine göre, uzaktan çalışmada şirketlerin ilişki tahsisi ve kültüre öncelik vererek çalışanları güçlendirmesi gerekmektedir (Larry, 2022:295). Örgüt kültürü, şirketlerin başarılarında ve başarısızlıklarında kritik öneme sahiptir (Glendon ve Stanton, 2000:5), işlerin nasıl yapılması gerektiğini netleştirmektedir (Herway ve Hickman, 2020:2). Bu kapsamda şirketlerin stratejik planlarında uzaktan çalışma kültürünü nasıl yerleştireceğini kararlaştırması gerekmektedir (Karunarathne, 2021:259). Uzaktan çalışmada şirket vizyonunu anlatırken ve kültürü tekrar şekillendirirken iletişimin tonu (Idrizi ve Barros, 2020:24-26) örgüt kültürünü korurken iletişimin şekli ve koordinasyon önemlidir (Krasulja v.d., 2020:171). Pandemi gibi belirsizliğin hâkim olduğu ve değişimin hızlı olduğu süreçlerde çalışma kültürünü geliştiren öğrenen kültür (Alonazi, 2021:1) üzerine çalışmalar yapılması, kültürel değişime nasıl

hazırlanılması gerektiğinin araştırılması, uzaktan yönetim, dijital kültür, dijital esneklik, dijital işyeri, dijital iletişim modeline yönelik çalışmalara odaklanılması ve şirketlerin dijital dönüşüme yönelik stratejilerini ele alan araştırmalar yapılmasının geleceğe yön vereceği düşünülmektedir.

Avrupa Birliği'nde kısmi ve tam süreli çalışma, 2019 yılında yüzde 14 iken, 2021'de yüzde 24'e yükselmiş, 2022 yılında ise yüzde 22'ye gerilemiştir. AB'de 44 milyondan fazla çalışan uzaktan çalışmayı tercih ederken Avusturya, Danimarka, Estonya, Fransa ve Almanya'da uzaktan çalışma geniş çaplı uygulanmış ve 2020-2022 yılları arasında oranlar aynı kalmıştır. Portekiz, Polonya, Yunanistan ve Slovakya'da uzaktan çalışma oranlarında düşüş görülürken en yüksek düşüş 2021 yılında Bulgaristan ve Romanya'da görülmüştür (Eurofound, 2024). Örgüt kültürü çalışmaları, bir dönüm noktası olarak şehir sosyolojisi, endüstriyel sosyal psikoloji ve kültürel antropolojinin ilgi odağındadır (Ouchi ve Wilkins, 1985:463-472). Bu kapsamda Türkiye'de uzaktan çalışma oranlarının incelenmesi, ekonomi ve hukuk gibi farklı disiplinlerden araştırmacılarla uzaktan çalışmanın ilişkili olduğu konularda disiplinler arası analizler yapılması önerilmektedir.

Rathi ve Kumar (2023) tarafından yapılan çalışma; X, Y ve Z jenerasyonlarının liderlik, iletişim ve iş değerleri açısından farklı olduklarını göstermektedir. EY raporuna göre; Y ve Z kuşağından öğrenciler de yüzde 73 oranında esnek çalışma modeli olarak hibrit çalışma modelini tercih etmektedir (EY Türkiye, 2020). Bu doğrultuda geleceğin iş gücüne yönelik düzenlemeler açısından işin yeniden tasarımı ve iş biçimlendirme açılarından jenerasyonlara göre bir inceleme yapılması ve Eylül 2024'te Amazon tüm çalışanlarını ofise geri çağırırken (BBC, 2024) ve bu tez çalışmasında pandemi sonrası çalışma tercihlerinde en yüksek oran, kısmi süreli (hibrit) uzaktan çalışma (yüzde 68,7) modeli olarak öne çıkarken, Türkiye'de hibrit çalışmaya ilişkin şirketlerin ve beyaz yakalı çalışanların değerlendirmelerinin alınması, gelecekteki araştırmalar için önemli görülmektedir.

Bir diğer önemli görülen durum ise aile şirketleri uzun dönem planlama ve örgütsel dayanıklılığı ile iş iletişiminde riskleri düşürecek güce sahiptir ve

çalışanlarına pandeminin olumsuz sonuçlarıyla baş edecek güveni vermektedir (Kim vd.,2021:23). Bu kapsamda örgütsel güven, kriz iletişimi ve aile şirketleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilerek diğer şirket modelleri ve yönetim şekilleriyle kıyaslamalar yapılmasının COVID-19 pandemisi sonrasında uzaktan çalışma ve örgütsel iletişim üzerindeki incelemeleri derinleştirebileceği düşünülmektedir.

Her kültür, kendi kültürel değerlerine ve iletişim stiline sahiptir (Suadamara v.d., 2010:189). Kişinin bilgi birikimi ve kültürel geçmişinin etkisi, sosyal etkileşime yansıyor kültürel hiyerarşiyi kırarak daha toleranslı bir zihin yaratmaktadır (Liu, 2021:4). Farklı kültürlerin farklı değer ve gelenekleri bulunmaktadır. Bazı kültürler başarı ve yarışmayı her şeyin üstünde tutarken diğerleri boş zamana ve esenliğe daha çok değer verebilmektedir. Bu nedenle iki farklı kültürden kişinin birlikte çalışması eğer birbirlerini anlamaz ve değerlerine saygı göstermezlerse zorlaşmaktadır (Hofstede Insights, 2023:2-3). Dijital alanda sadece insanlar değil, kültürler ve alt kültürler bir araya gelerek birbirlerinden hayat tarzlarını, kültürlerini ve dillerini değiştirecek birçok şey öğrenmektedirler (Petrova ve Vasichkina, 2021:2). COVID-19 döneminde yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre, yüksek delegasyon; yönetim kalitesi ve verimliliği artırmaktadır (Stoker v.d., 2021:7). Bu bulguları farklı açılardan ele alarak yönetimsel iletişim ve kültürlerarası yönetim üzerine yönetim alanına katkı sağlayacak kültürlerarası karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir.

Uzaktan çalışmaya bakış, çalışanların destek algısına göre değişmektedir. Kadın çalışanlara göre, iş-yaşam dengesi kurulamamakta ve evdeki sorumluluklar artmaktadır (Daraba v.d., 2021:2) Ocak 2021'de 133 yönetici ve 1.200 çalışanın katıldığı ABD'deki Uzaktan Çalışma Anketi sonuçlarına göre; kadın çalışanların yüzde 58'i ise haftanın üç günü ya da daha fazla uzaktan çalışmayı istemektedir (PwC, 2021). Dünya ölçeğinde 2022 yılında kadınların işgücüne katılımı yüzde 47,4, erkeklerin yüzde 72,3 oranında gerçekleşirken (ILO, 2023), Türkiye'de Eylül 2020'de bir yıl öncesine göre kadınların toplam çalışma saatlerinde yüzde 9,8, erkeklerin yüzde 1,4 oranında düşüş hesaplanmıştır (OECD, 2021a: 48). 2023 yılındaki çalışmada da ülkeler arasındaki farklı uygulamaların iş-yaşam dengeleri üzerinde etkileri değişirken ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukta cinsiyet farklılıkları olduğu, birçok çalışmada

kadın çalışanların evle ilgili iş yükünün arttığı görülmektedir (Kurowska v.d., 2023:4-5). Bu kapsamda beyaz yakalı kadın çalışanların iş gücüne katılımı, uzaktan çalışma modeli tercihi ve iş-yaşam dengesi üzerine araştırmalar yapılması da öneriler arasındadır.



KAYNAKÇA

- AA: 2021a “Koç Topluluğu'nun salgından önceki 97 bin istihdamı 110 binin üzerinde”, Anadolu Ajansı, Ed. Tolga Yanık, (Çevrimiçi) <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/sirketler/koc-toplulugunun-salgindan-once-97-bin-olan-istihdami-110-binin-uzerine-cikti/667696>, 28.09.2021.
- AA: 2021b “İş dünyası, ofis dışında çalışmayı sevdi”, Anadolu Ajansı, (Çevrimiçi) <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/sirketler/is-dunyasi-ofis-disinda-calismayi-sevdi/665923>, 30.06.2021.
- AA: 2022 Koç Holding: “Topluluğumuzu yeni nesil çalışma düzenine hazırlıyoruz”, Anadolu Ajansı, (Çevrimiçi) <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/holding/koc-holding-ust-yoneticisi-cakiroglu-toplulugumuzu-yeni-nesil-calisma-duzenine-hazirliyoruz-/673193>, 27.05.2022.
- ABGELLER, N., BACHMANN, R., DOBBINS, T., ANDERSON, D.: 2024 “Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19”, **Economic and Industrial Democracy**, 45/1, 57-82.
- ADDERLEY, D.: 2021 “A Year (And More) of Sociodrama Online: The COVID Era 2020/2021”, **Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie**, June 18, 1-32.
- ADISA, T.A., AIYENITAJU, O., ADEKOYA, O.D.: 2021 “The Work–Family Balance of British Working Women During the COVID-19 Pandemic”, **Journal of Work-Applied Management**, 13, 241-260.
- AFACAN FINDIKLI, M.M.: 2012 “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.
- AIRHIHENBUWA, C.O., IWELUNMOR, J., MUODAWAFA, D., FORD, C.L., ONI, T., AGYEMANG, C., et. al.: 2020 “Culture Matters in Communicating the Global Response to COVID-19”, **Preventing Chronic Disease, Public Health Research, Practice and Policy**, 17/E60, 1-8.
- AİLE ÇALIŞMA VE SOSYAL “İşyerleri İçin Psikososyal Risklere Yönelik İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi”, **Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İş Sağlığı**

HİZMETLER
BAKANLIĞI İŞ
SAĞLIĞI VE
GÜVENLİĞİ
GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ:
2020

ve **Güvenliği Genel Müdürlüğü**, (Çevrimiçi)
https://ailevecalisma.gov.tr/media/55389/psikososyal_risk_etmenleri_14092020.pdf. Seyran, F.: 2021 “COVID-19 ve Siber Zorbalık: Uzaktan Çalışma Üzerine Bir Değerlendirme”, T.C. Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü, **2. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi**, 24-25 Mayıs 2021, Ankara, içinde, s. 6-23.

AKAR, İ., MEÇİK,
O.: 2021

“Çalışma Hayatında Yenilikler: Pandemi ile Dijitalleşme Deneyimi”, **Journal of Life Economics**, 8/4, 403-411.

AKBAŞ TUNA, A.,
TÜRKMENDAĞ,
Z.:2020

“COVID-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, **Journal of Business Research-Turk**, 12/3, 3246-3260. Taştan, K. t.y. “Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi”, Bölüm 7, s.151-172. (Çevrimiçi) <https://www.tastanakademi.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/03/Bolum-7-Uzaktan-Calisma-Orgutlenmesi.pdf> , 02.02.2022.

AKÇA, M.,
TEPE
KÜÇÜKOĞLU, M.:
2020

“COVID-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma”, **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, 8/1, 71-81. Serinikli, N.: 2021 “COVID 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, içinde, 31/1, 277-288.

AKGÜL, B.: 2021

“Endüstri 4.0 Sürecinde Dijital Medyada Kültürel Dönüşüm”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 6/15, 206-224.

AKTAŞ, M.: 2011

“Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26, 12-21.

AKTAŞ, H.: 2011

“Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşerî Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları ile Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.

AKTAŞ, H.: 2019

“Dijital Dönüşüm Dinamikleri”, **Dijital Liderlik, İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm**, Ed. Mendeş Pekdemir, I., 1. bs. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kısım 2, Bölüm 1, s.165-190.

AL FAWAEER, M.,
AL-KHATIP, A.W.,
AL-JAGHBEIR,
F.A., AL-
GAGBEER, T.S.:
2020

“National Culture and Its Impact on Innovation: The Mediating Role of Organizational Culture: An Empirical Study on Jordanian Telecommunication Companies”, **The University of Jordan, DAR Publishers**, pp. 213-235.

- ALLEN, T.D.,
GOLDEN, T.D.,
SHOCKLEY, K.M.:
2015
“How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings”, **Psychological Science in the Public Interest**, 16/2, 40-68.
- ALMOHTASEB,
A.A.,
ALMAHAMEED,
M.A., SHARARI,
F.E.A.,
DABBOURI, E.A.:
2021
“The Effect of Transformation Leadership on government Employee Job Satisfaction During COVID-19”, **Growing Science, Management Science Letters**, Quarterly Publication, 11/4, 1231-1244.
- ALONAZI, W.B.:
2021
“Building Learning Organizational Culture During COVID-19 Outbreak: A National Study” **BMC Health Services Research**, 21/422, 1-8.
- ALVER, K.: 2021
“Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Felsefe Lisans Programı, Ders Materyali**, s.1-255.
- ANAND, I.M.,
ANAND, S.: 2021
“What Has IoT Got to Do with HR and People: A Case of Delloitte”, **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, 12/5, (Çevrimiçi)
<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/1486>,
12.12.2021.
- ANDERSON, J.,
RAINIE, L.,
VOGELS, E.A.:
2021
“Experts Say The ‘New Normal’ In 2025 Will Be Far More Tech-Driven, Presenting More Big Challenges”, **Pew Research Center**, February 18, 1-195.
- ANDERSON N.,
ÖNEŞ, D.S.,
KEPIR SINANGIL,
H.,VISWEAVARA
N, C.: 2009
Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi, El Kitabı 2. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- ARDERN, J.,
LATTA, N.: 2020
“Conservations through COVID-19”, Nigel Latta, video, (Çevrimiçi)
www.facebook.com/watch/?t=2&v=274382413556922,
01.05.2020. Wilson, S.: 2020 “Pandemic leadership: Lessons from New Zealand’s approach to COVID-19”, Massey University, School of Management, New Zealand, **Leadership**, Special Issue Article, içinde, 16/3, pp. 279–293.

- ARIKBOĞA, F. Ş.: t.y “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İktisat Lisans Programı, Ortak Ders Materyali**, s.1-288.
- ARSLAN, M.: 2001 “The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers”, **Journal of Business Ethics**, 31/4, 321-339. Kavurmacı Aytaç, C.: 2023 “Yönetimsel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, içinde, 8/20, 87-104.
- ASATIANI, A., HÄMÄLÄINEN, J., PENTTINEN, E., ROSSI, M.: 2020 “Constructing Continuity Across The Organisational Culture Boundary In A Highly Virtual Work Environment”, **Information Systems Journal**, 31/1, 62-93.
- ASSENOVA, K.: 2020 “Effects of COVID-19 on the Banking Sector in Bulgaria”, **2020 International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress**, December, 18-20, Bosnia-Herzegovina, pp. 202-207.
- AVAKUMOVIĆ, J., POPOVIC, J., BASLAC, M., CORIC, G.: 2020 “Digital Culture Impact The Smes Organization Business Outcomes”, **Journal of Social Sciences and Humanities**, 1/2020, 101-119.
- AVCI, A.: 2021 “COVID-19 ve CEO’ların Stratejisi: Uzaktan Çalışma”, **International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences**, 7/37, 212-217.
- AYCAN, Z., KANUNGO R.N., MENDONCA, M.: 2016 **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**, 1 bs., İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları.
- AYDIN GÖKTEPE, E: 2020 “Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; COVID-19 Pandemi Araştırması”, **Journal of Social, Humanities And Administrative Sciences**, 6/26, 630-638. Serinikli, N.: 2021 “COVID 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli” **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, içinde, 31/1, 277-288.
- AYYILDIZ F., ÇAM, D.İ., KUŞ, Y.: 2021 “Koronavirüs (COVID-19) Salgın Sürecinde Evden Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Kalitesinin Aracı Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13/1, 136-149. Gültekin, Z.: 2021 “COVID-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi” **Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi**, içinde, 1/2, 15-30.

- BABAPOUR
CHAFI, M.
HULTBERG, A.,
BOZIC YAMS, N.:
2022 “Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment”, **Sustainability**, 14/294, 2-20.
- BADRKHANI, P.:
2021 “Pros and Cons Of COVID-19 In Iran: How Coronavirus Outbreak Has Affected Culture and Living Style of People of This Ancient Land”, **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, 31/1-4, 340-352.
- BAKER, K.A.: 2002 “Organizational Communication”, 13/8, pp. 1-15, (Çevrimiçi), <http://wachum.org/eBook/1065106/commutheory3.pdf>, 03.09.2022.
- BALATBAT-
PAGLINAWAN,
K.C.,
PAGLINAWAN,
W.M.: 2022 “Life Experiences in the New Normal: Interpersonal Communication, Work Values and Job Commitment of Young Professionals”, **International Journal of Humanities and Education Development**, 4/2, 69-75.
- BALTES, B.B.,
DICKSON, M.W.,
SHERMAN, M.P.,
BAUER, C.C.,
LAGANKE, J.S.:
2002 “Computer-Mediated Communicaiton and Group Decision Making: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 87/1, 156-179.
- BARANAUSKAS,
G.:2018 “Computer Mediated Communication In A Context of Modern Organization: A Scoping Review”, **Contemporary Research on Organization Management and Administration**, 6/1, 65-78.
- BARON, R. M.,
KENNY, D. A.:
1986 “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173-1182. Çelik, M., Turunç, Ö., Bilgin N.: 2014 “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, içinde, 11/25, 491-508.
- BARTHES, R.: 1998 **Çağdaş Söylenler**, Çev. Tahsin Yücel, İstanbul, Metis. Alver, K.: 2021 “Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Felsefe Lisans Programı, Ders Materyali**, s.1-255.
- BAYM, N.,
LARSON, J.,
MARTIN, R.: 2021 “What a Year of WFH Has Done to Our Relationships at Work”, Collaboration and Teams, **Harvard Business Review**, 3/22, 1-8.

- BASSETT-JONES, N., LLOYD, G.C.: 2005 “Does Herzberg’s Motivation Theory Have Staying Power?”, **Journal of Management Development**, 24/10, 929-943.
- BAUDER, H.: 2006 “Origin, Employment Status And Attitudes Toward Work: Immigrants In Vancouver, Canada”, **Work Employ. Soc.** 20, 709-729. Shi Z., Huang, W., Liang, Y.: 2023 “Work Values and Cultural Background: A Comparative Analysis of Work Values of Chinese and British Engineers in the UK”. **Front. Psychol.**, içinde, 14, 1144557.
- BAVELAS, A.:1950 “Communication Patterns In Task-Oriented Groups”, **The Journal of the Acoustical Society of America**, 22/6, 725-30. Berber, A.: 2013 **Klasik Yönetim Düşüncesi-Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**, 1. bs, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, içinde.
- BBC: 2024 “Amazon Tells Staff to Get Back Office Five Days a Week”, **BBC News**, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/news/articles/czj99ln72k9o> 17.09.2024.
- BENNETT, A.A., CAMPION, E.D., KEELER, K.R., KEENER, S.K.: 2021 “Videoconference Fatigue? Exploring Changes In Fatigue After Videoconference Meetings During COVID-19”, **Journal of Applied Psychology**, 106/3, 330-344.
- BEŇO, M.: 2021 “E-working: Country Versus Culture Dimension”, **AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics**, 13/2, 23-34.
- BENT-CUNNINGHAM, C., MAUZARD, N.: 2021 “Empowering Leaders Through the COVID-19 Crisis: Implementing a Transformative Communication Model”, **Jamaica East African Journal of Education and Social Sciences**, April – June, 2/2, 157-168.
- BERBER, A.: 2013 **Klasik Yönetim Düşüncesi-Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**, 1. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- BEYHAN ACAR, A.: 2020 **Dijital Dönüşümde Yeni Yetkinlikler: Yeni Seçim Yöntemleri ve Oyunlaştırma**, İstanbul, Kriter Yayınevi.
- BILOTTA, I., CHENG, S.K., NG, L.C., CORRINGTON, A., WATSON, I., PAOLETTI, J., HEBL, M.R., KING, E.B.: 2021 “Remote Communication Amid The Coronavirus Pandemic: Optimizing Interpersonal Dynamics and Team Performance”, **Cambridge University Press**, 5/24, pp.1-10

- BİLGİNOĞLU, E.: 2021 “COVID-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları”, **Çalışma ve Toplum**, 2, 1099-1146. Taştan, K. t.y. “Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi”, Bölüm 7, s.151-172, (Çevrimiçi) <https://www.tastanakademi.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/03/Bolum-7-Uzaktan-Calisma-Orgutlenmesi.pdf> , 02.02.2022.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S.: 1964 **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence**, Houston, Gulf Publishing. Co. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G.: 1990 “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, içinde, 35, 286-316.
- BLOOM, N., LIANG, J., ROBERTS J., YING Z. J.: 2015 “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, **The Quarterly Journal Of Economics**, 130/1, 165-218.
- BLOOMBERG: 2022 “Bankalar Evden Çalışmaya Dönüyor”, **Bloomberg.com**, (Çevrimiçi) <https://m.bloomberght.com/bankalar-evden-calismaya-donuyor-2296155>, 08.01.2022.
- BOCK, P.K.: 2001 **İnsan Davranışının Kültürel Temelleri: Psikolojik Antropoloji**, Çev. Altuntek, N. S., Ankara, İmge Kitabevi.
- BOLAND, B., De SMET, A., PALTER, R., SANGHVI, A.: 2020 “Organization and Real Estate Practices: Reimagining the Office and Work Life After COVID-19”, **McKinsey and Company**, June, pp: 1-5, (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19> , 08.01.2021.
- BORDI, L., OKKANEN, J., MAKINIEMI, J.P., HEIKKILÄ-TAMMI, K.: 2018 “Communication in the Dijital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work”, **Nordic Journal of Working Life Studies**, April, 8/S3, 29-48.
- BORUSAN, 2023 Borusan Otomotiv İnsan Kaynakları, (Çevrimiçi) <https://www.borusanotomotiv.com/insan-kaynaklari/esnek-ve-katilimci-calisma-modeli> 12.12.2023.
- BOURDIEU, P.: 1984 **Distinction: A Social Critique of The Judgement of Taste**, Cambridge MA, The Harvard University Press. Shi Z., Huang, W., Liang, Y.: 2023 “Work Values And Cultural Background: A Comparative Analysis of Work Values of Chinese and British Engineers In The UK”, **Front. Psychol**, içinde, 14, 1144557.

- BOSKOVIC, A.: 2021 “Employee Eutonomy and Engagement In The Digital Age: The Moderating Role of Remote Working”, **Economic Horizons**, 23/3, 231-246.
- BOZKURT, V.: 2000 **Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği**, 1. bs., Bursa, Alesta Yayınları.
- BÖRÜ, D.:2007 “İletişim ve Kültür”, **Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış**, Ed. Erdem, R, Çukur, C.Ş.,1. bs., 4. Kısım, s.426-459, Şubat, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- BRADSHAW, R.:2021 “Surprising Working From Home Productivity Statistics”, **Apollo Technical Engineered Talent Solutions**, (Çevrimiçi) <https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/> 10.10.2021
- BROWN, A.D., STARKEY, K.: 1994 “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, **Journal of Management Studies**, November, 31/6, 807-828.
- BRYNES, K.G., KIELY, P.A., DUNNE, C., MC DERMOTT, K.W., COFFEY, J.C.: 2020 “Communication, Collaboration and Contagion: ‘Virtualisation’ of Anatomy During COVID-19”, **Clinical Anatomy**, 34/1, 82-89.
- BRYNJOLFSSON, E. HORTON, J. J., OZIMEK, A., ROCK, D., SHARMA, G., TUYE, H.Y.: 2020 “COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data”, **National Bureau Of Economic Research**, Working Paper 6/27344, pp. 1-26, (Çevrimiçi) <http://www.nber.org/papers/w27344>, 03.02.2021.
- BTK: 2023 “Uluslararası Elektronik Haberleşme Sektöründe Gelişmeler Bülteni” **Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu**, Ocak 2023, s. 1-71, (Çevrimiçi) <https://eng.btk.gov.tr/bilgi-ve-iletisim-sektorunde-gelismeler-yenilikler-ve-ornek-calismalar-bulteni>, 02.02.2023.
- BUI, H.T.M., CHAU, V.S., DEGL’INNOCENTI, M., LEONE, L., VICENTINI, F.: 2019 “The Resilient Organization: A Meta-Analysis of the Effect of Communication on Team Diversity and Team Performance”, **Applied Psychology: An International Review**, 68/4, 621-657.
- BULINSKA-STAGRECKA, H. BAGIENSKA, A., IDDAGODA, A.: 2021 “Work-Life Balance During COVID-19 Pandemic and Remote Work: A Systematic Literature Review”, **Emerging Trends and Strategies For Industry 4.0: During and Beyond COVID-19**, Chapter 4, pp. 59-80.

- BUNDY, J.,
PFARRER, M.D.,
SHORT, C.E.,
COOMBS, W.T.:
2017 “Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation and Research Development”, **Journal of Management**, 43/6, 1661-1692.
- BURDUŞ, E.,
CĂPRĂRESCU,
G.:1999 “Fundamentele Managementului Organizației”, (Fundamentals of Organizational Management) **Editura Economică**, București. Șomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- BÜYÜKÖZTÜRK,
Ş.: 2015 **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 21. bs., Ankara, Pagem Akademi. Gökçek, E.:2020 “Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma” **Karabük Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Karabük, içinde.
- BÜTE, M.: 2018 “Örgüt Kültürü”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İşletme Lisans Programı, Ders Notu**, s. 1-443.
- CAMERON, K.S.,
QUINN, R.E.: 2006 “Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework”, **The Jossey-Bass Business & Management Series**, pp.1-259.
- CANTRELL, S.:
2021 “Beyond the Job: Developing New Work Models”, **Deloitte Insights**, October 26, pp. 1-18, (Çevrimiçi) <https://deloitteinsights.com>, 27.11.2021.
- CAPİTAL: 2022 “Türkiye'ye yatırıma devam”, **Capital**, İş Dünyası, (Çevrimiçi) <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/turkiye-ye-yatirim-devam>, 10.11.2022.
- CEACÎR, N.I.: 2021 “Organizational Culture During the Pandemic Period of Coronavirus COVID-19”, **Conferinta, Yesterday’s heritage – implications for the development of tomorrow’s sustainable society**, February 11-12, Moldova, Ediția 3, pp. 49-50.
- CHAMBERLAIN,
T.: 2021 "Zoom-Life Balance: Teamwork Amidst the COVID-19 Pandemic", **Claremont McKenna College, Senior Theses**, 2739.
- CHARALAMPOUS,
M.: 2020 “The development of the E-Work Well-being scale and further validation of the E-Work Life scale”, **Coventry University, PHD Thesis**, UK.
- CHEN, Y.,
BISWAS, M.I.: 2022 “Impact of national culture on the severity of the COVID-19 pandemic” **Current Psychology**, 1-15.

- CHENEY, G.,
CHRISTENSEN, L.,
ZORN, T.,
GANESH, S.: 2011 **Organizational Communication In An Age of Globalization**, 2nd ed., Illinois, Waveland Press Inc. Somăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture” **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- CHIAD, M.O.: 2008 “Structural and Linguistic Analysis of SMS Text Messages”, **Journal of Kerbala University**, 6/4, 1-13.
- CHOMSKY, N:
1972 **Language and Mind**, New York, Harcourt Brace Jovanovich. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.: 1985 “Organizational Culture”, **Ann. Rev. Social.**, içinde, 11, 457-83.
- CHOUDHURY,
P.R., FOROUGH, C., LARSON, B.:
2021 “Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility”, **SSRN Electronic Journal**, 9/1, 1-50.
- COFFEY, R.,
WOLF L.: 2018 “The Challenge and Promise of Remote Work: A Brief Study of Remote Work and Best Practices”, Leadership Computing Facility, **Argonne National Laboratory**, (Çevrimiçi) <https://www.anl.gov/argonne-scientific-publications/pub/147588>, 22.01.2020.
- COMO, R.E.,
DOMENE, J.F.:
2022 “Work-Life Wellness Scale: Initial Test Development in a Sample of Remote Workers”, **Asia Pacific Career Development Journal**, March, 5/1, 3-12.
- CORPUZ, J.C.G.:
2021 “Adapting to the Culture of ‘New Normal’: An Emerging Response to COVID-19”, **Journal of Public Health**, March 4, 43/2 e344-e345.
- COUNTOURIS, N.,
DeSTEFANO, V.:
2023 “Out of Sight, Out of Mind? Remote Work and Contractual Distancing”, The Future of Remote Work, Chapter 8, pp. 147-161, **European Trade Union Institute**, Brussels, (Çevrimiçi) https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/Chapter8-The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf, 20.11.2023.
- COURTNEY, E.:
2021 “Remote Work Statistics: Navigating the New Normal”, **FlexJobs**, pp. 1-7, (Çevrimiçi) <https://resourcecomplete.com/remote-work-statistics-navigating-the-new-normal/>, 10.01.2022
- COX, S.,
COX, T.: 1996 **Safety, Systems and People**, Oxford; Boston, Butterworth-Heinemann.
- COX, S.,
FLIN, R.: 1998 “Safety Culture: Philosopher’s Stone or Man of Straw?”, **Work&Stress**, 12/3, 189-201.

- CÜCELOĞLU, D.: 2021 **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**, 39. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi.
- ÇELEN, A.İ.: 2020 “Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Liderlik”, **2020 International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress**, December 18-20, Bosnia-Herzegovina, pp. 449-462.
- ÇELİK, V.: 2000 **Eğitimsel Liderlik**, 2. bs., Ankara, Pegem Akademi. Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E.M., Başak, S., Şentürk, N.: 2016 “X ve Y Kuşağı Yöneticilerin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, içinde, 7/3, 171-182.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö., BİLGİN N.: 2014 “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etigin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11/25, 491-508.
- ÇETİN, E.: 2022 “Toplum ve Kültürün Pandemi Sürecinde Değişime Olan Etkileri: Sosyolojik Bir Analiz”, **Motif Akademi Halkbilimi Dergisi**, 15/37, 318-333.
- DAFT, R.: 1997 “COVID Pandemic Slashes Life Expectancy”, **Management**, 4th ed., The Dryden Press, pp. 564-576. Arıkboğa, F., Ş.: t.y. “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İktisat Lisans Programı, Ortak Ders Materyali**, içinde, s.1-288.
- DAFT, R.: 2015 **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, 10. Bs., Çev. Timurcanday Özmen, Ö.N., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- DANCE, F.E.X., LARSON, C.E.: 1976 **The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach**, New York, Holt, Rinehart&Winston. Brown, A.D., Starkey, K.: 1994 “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, **Journal of Management Studies**, içinde, November, 31/6, 807-828.
- DARABA, D., WIRAWAN, H., SALAM, R., FAISAL, M.: 2021 “Working From Home During The Corona Pandemic: Investigating The Role of Authentic Leadership, Psychological Capital and Gender on Employee Performance”, **Cogent Business and Management**, 8/1, 1-67.
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A.: 1982 **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, MA, Addison-Wesley. Virovere, A., Meel, M., Titov, E.: 2011 “Change of Management Values in Estonian Business Life in 2007-2009”, **Chinese Business Review**, November, içinde, 10/11, 1028-1042.

- DEAN, B., 2021a “Zoom User Stats: How Many People Use Zoom in 2021?”, **Backlinko**, pp. 1-18, (Çevrimiçi) <https://backlinko.com/zoom-users>, 11.11.2021
- DEAN, B., 2021b “WhatsApp User Statistics: How Many People Use WhatsApp?”, **Backlinko**, (Çevrimiçi) <https://backlinko.com/zoom-users>, 18.12.2021
- DeFILIPPIS, E., IMPINK, S. M., SINGELL, M., POLZER, J.T., SADUN, R.: 2020 “Collaborating During Coronavirus: The Impact Of Covid-19 on The Nature Of Work” **National Bureau of Economic Research**, Working Paper 27612, July, pp. 1-32, (Çevrimiçi) <https://www.nber.org/papers/w27612>, 17.05.2021.
- DELOITTE: 2020a “COVID-19: Confronting Uncertainty Through and Beyond the Crisis”: “The Power of Scenario-Thinking to Enhance Decision-Making”, **Monitor, Deloitte**, pp. 1-12 (Çevrimiçi) <https://www.deloitte.com>, 21.03.2021.
- DELOITTE: 2020b “Addressing the impact of COVID-19”: “Crisis management and resilience planning”, **Deloitte**, (Çevrimiçi) <https://www.deloitte.com/COVID-19>, 01.05.2021.
- DELOITTE: 2020c “Delve deeper into changing organizational culture and mindset: Learnings from COVID-19”, **Deloitte Touche**, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-consulting-hc-delve-deeper-into-changing-organisational-culture-and-mindset-noexp.pdf> , 04.01.2021.
- DELOITTE: 2020d “İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak”, Nisan 2020, **Deloitte Türkiye**, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>, 09.11.2020.
- DEMIRCI, H.: 2021 “Uzaktan çalışma ve uzaktan çalışma gün sayısının SGK’ya beyanı”, Uzaktan Çalışma Gün Sayısı SGK Beyanı Webcast Özeti, **EY Türkiye**, s.1-24, (Çevrimiçi) https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/sosyal-guvenlikte-gundem/yayinlar/uzaktan-calisma-gun-sayisi-sgk-beyani-webcast-ozet-.pdf, 12.12.2021.
- DENISON, D.R.: 1996 “What’s The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native’s Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars”, **Academy of Management Review**, 21, 619-654.
- DENNIS, A.R., KINNEY, S.T.: 1998 “Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality”, **Information Systems Research**, 9/3, 256-274.

- DESGOURDES, C., HASNAOUI, J., UMAR, M., FELIU, J.G.: 2023 “Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work”, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 1-19.
- DESILVER, D.: 2020 “Working from home was a luxury for the relatively affluent before coronavirus—Not any more”, **World Economic Forum**, (Çevrimiçi) <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work>. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S.K.: 2020 “Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective”, **Applied Psychology**, içinde, 70/1, 16-59.
- DIRANI, K.M., ABADI, M., ALIZADEH, A., BARHATE, B., IBRAHIM, G., GARZA, R.C., et.al.: 2020 “Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID- 19 pandemic, Impact of the COVID-19 Pandemic on Work, Worker and Workplace! Implications for HRD Research and Practices in Time of Crisis”, **Human Resource Development International**, 23/4, 380-394.
- DONNELLY, J.H. JR, GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: 1990 **Fundamentals of Management**, 7th ed., Irwin, Boston, 423. Arıkboğa, F. Ş.: t.y. “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İktisat Lisans Programı, Ortak Ders Materyali**, içinde, s.1-288.
- DROST, E.A.: 2011 “Validity and Reliability in Social Sciences Research”, **Education Research and Perspectives**, 38/1, 105-123.
- DUBEY, A., TRIPATHI, S.: 2020 “Analysing the sentiments towards work-from-home experience during COVID-19 Pandemic”, **Journal of Innovation Management**, 8/1. Razmerita, L., Peroznejad A., Panteli, N., Kärreman, D.: 2021 “Adapting to the Enforced Remote Work in the Covid 19 Pandemic”, **34th Bled eConference: Digital Support from Crisis to Progressive Change**, June 27-30, University of Maribor, pp. 629-642.
- DUGASSA, B.F.: 2020 “What can we Learn from the Past Deadly Pandemics and Prepare to Curb COVID-19? The Case in Oromia Regional State in Ethiopia”, **American Journal of Public Health**, 8/2, 67-76.
- ĐURETIĆ, G.: 2017 “Upravljanje strateškim promenama u dinamičkom okruženju“, (Managing Strategic Changes in a Dynamic Environment), Doktorska Disertacija, Beograd. Đuretić, G., Kotevska-Dimovska, M., Okovacki, S.: 2020 “Psychological and Social Issues During Pandemic and How They Impact on The Future”, **COVID-19 Pandemic Crisis Management, A Non-Medical Approach-International Thematic Proceedings**, University “Union - Nikola Tesla”, Faculty of Information Technology and Engineering, Belgrade, Serbia, içinde, 21-43.

- ĐURETIĆ, G.,
KOTEVSKA-
DIMOVSKA, M.,
OKOVACKI, S.:
2020 “Psychological and Social Issues During Pandemic and How They Impact on The Future”, **COVID-19 Pandemic Crisis Management, A Non-Medical Approach - International Thematic Proceedings**, University “Union - Nikola Tesla”, Faculty of Information Technology and Engineering, Belgrade, Serbia, pp. 21-43.
- ECZACIBAŞI: 2021 “80. Yılımızda, 250 milyon avronun üzerinde yatırım yapacağız” **Eczacıbaşı**, (Çevrimiçi) <https://www.eczacibasi.com.tr/we-news/yeni-haber-basligim> 12.10.2021
- EINWILLER, S.,
RUPPEL, C.,
STRANZL, J.: 2021 “Achieving Employee Support During the COVID-19 Pandemic – The Role of Relational and Informational Crisis Communication in Austrian Organizations”, **Journal of Communication Management**, April 19, 1-23.
- EKLUND, A.K.,
LÖFGREN, V.:
2021 “Organizational Structure, Communication, and Performance Relationship to Integrated Management System”, **Uppsala Universitet, Bachelor of Science. Industrial Engineering and Management Degree Project**, Sweden.
- ELBAZ, S.,
BLAISE
RICHARDS, J.,
PROVOST
SAVARD, Y.: 2022 “Teleworking and Work-Life Balance During the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review”: “Effects Of Telework On Employees”, **Canadian Psychological Association**, 1-38.
- ELIZUR, D., BORG,
I., HUNT, R.,
BECK, M.I.: 1991 “The Structure of work values: A cross cultural comparison” **Journal of Organizational Behavior**, 12/1, 21-38.
- ENGLAND, G.W.,
LEE, R.: 1974 “The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 411-419.
- ERDEM, R.: 2007 “Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları”, **Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış**, Ed. Erdem, R, Çukur, C.Ş., 1. bs., 3. Kısım, s.91-131, Şubat, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- ERIKSSON, E.,
PETROSIAN, A.:
2020 “Remote Work: Transitioning to Remote Work in Times of Crisis”, **Umea School of Business, Economics and Statistics, Department of Business Administration Master's Program in Management, Degree Project**, Sweden.
- ERIKSSON, L.,
SANTESSON, H.:
2021 “Organizational Culture in a Remote Setting: A Qualitative Study on Organizational Culture and the Effects of Remote Work”, **Uppsala University, Department of Business Studies, Master's Thesis**, Sweden.

- ERTOP, D.: 2021 “COVID 19 ile Değişen Organizasyonel Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları II**, Ed. Kalay, F., Işık, Ö. France, Livre de Lyon, France, 1. bs., Bölüm 6, s.103-127.
- ERTÜRK, M.: 2023 “Google Trendlere Göre Uzaktan Çalışmaya Yönelik Halk İlgisi: COVID-19 Pandemisi Öncesi ve Pandemi Dönemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, 2/1, 1-14.
- ESPITIA, A.
MATTOO, A.,
ROCHA, N.,
RUTA, M.
WINKLER, D.:
2021 “Pandemic trade: COVID-19, remote work and global value chains”, **The World Economy**, 45/2, 561-589.
- ESTEVEZ-
MUJICA, C.P.: 2018 “E-mail communication patterns and job burnout”, **PLoS One**, March 8, 13/3, 1-28.
- EUROFOUND:
2020 “Labor Market Change, Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?” **Eurofound**, Working Paper, pp. 1-86 (Çevrimiçi) <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2020-09/wpef20020.pdf> 11.11.2021
- EUROPEAN
COMMISSION:
2020 “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”, **Science For Policy Briefs, The European Commission’s science and knowledge service, Joint Research Center, European Union**, (Çevrimiçi) <https://policycommons.net/artifacts/1950578/telework-in-the-eu-before-and-after-the-covid-19/2702347/> , 04.01.2021.
- EUROPEAN
COMMISSION:
2022 “Commission Staff Working Document: Türkiye 2022 Report”, Brussels, 12.10.2022 **SWD 2022/333** final pp. 1-132, (Çevrimiçi) [https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/Türkiye%20Report%202022%20\(1\)\(2\).pdf](https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/Türkiye%20Report%202022%20(1)(2).pdf), 04.11.2022.
- EUROSTAT: 2021a “Key Figures on Europe”, 2021 ed., **Eurostat**, (Çevrimiçi) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-key-figures/-/ks-ei-21-001>, 04.11.2021.
- EUROSTAT: 2021b “Eurostat Regional Yearbook”, 2021 ed., **Publications Office of the European Union, Eurostat**, Luxembourg, (Çevrimiçi) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-flagship-publications/-/ks-ha-21-001>, 24.11.2021.
- EUROFOUND:
2024 “Flexible Work Increases Post-Pandemic, But Not For Everyone”, April 11, **Eurofound**, (Çevrimiçi) <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>, 08.08.2024.

- EVANS-GREENWOOD, P., STOCKDALE, R., PATSTON, T.: 2021 “The digital-ready workplace: Supercharging digital teams in the future of work, Managing the new digital workplace”, **Deloitte**, May 7, pp. 1-17, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/supercharging-teams-in-the-digital-workplace.html>, 02.08.2021.
- EY: 2020 “COVID-19 and the pandemic planning. How companies should respond”, **Earnst & Joung**. (Çevrimiçi) https://www.ey.com/en_gl/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond#chapter-1964280102, 18.03.2021.
- EY TÜRKİYE: 2020 “Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve yeni normal”, **EY Türkiye**, s.1-26, (Çevrimiçi) <http://www.ey.com/tr>, 12.02.2021.
- FAGERSTEN, K.B., HOLMSTEN, E., CUNNINHAM, U.: 2010 “Multimodal Communication and Meta-Modal Discourse”, **IGI Global**, Chapter 9, pp. 145-147.
- FANA, M., MASSIMO, F.S., MORO, A.: 2022 “Autonomy and Control in Mass Remote Working During the COVID-19 Pandemic. A Cross-Occupational Comparison”, **Industrial Relations**, 77/3, 1-19.
- FAO: 2021 “E-learning methodologies and good practices: A guide for designing and delivering e-learning solutions from the FAO elearning Academy”, 2nd ed., **Food and Agricultural Organizational of the United Nations**, Rome, pp.1-180.
- FEATHER, N.T.: 1975 **Values In Education and Society**, New York, Free Press. Kahle, L. R., Beatty, S.E., Homer, P. :1986 “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values of Life Style (VALS)”, **The Journal of Consumer Research**, içinde, 13/3, 405-409.
- FEDERICI, S., De FILIPPIS, M.L., MELE, M. L., BORSCI, S., BRACALENTI, M. BIFOLCHI, G. vd.: 2021 “Measuring The Experience of Remote Workers From Home: Measuring the experience of remote home workers: A scoping review, Directorate General for Management and Information and Communications”, **Prime Minister’s Office within the research Project: Job-Satisfying**, Ministry of Economic Development and the Department of Public Service, Rome, Italy. April 6, pp. 1-70.
- FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A., WALTERS, S.: 2002 “Opportunities to work at home in the context of work-life balance” **Human Resource Management Journal**, 12/1, 54-76.

- FİLİK, A.,
YEŞİLAY, R.B.:
2020 “COVID-19 ile İvmelenen Dijitalleşmenin PLM’ne Etkileri”, **Engineer and Machinery**, Review Article, October - December, 61/701, 320-337.
- FOA, E.B., FOA,
U.G.: 1980 “Resource Theory Interpersonal Behavior As Exchange”, **Social Exchange, Advances and Theory and Research**, Ed.by. Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H., Boston, MA, Springer, pp. 77-94.
- FORSTER, B.B.,
PATLAS, M.N.,
LEXA, F.J.: 2020 “Crisis Leadership During and Following COVID-19”, **Canadian Association of Radiologists’ Journal**, 71/4, 421-422.
- FRANK, A.D.: 1984 “Trends in Communication: Who Talks to Whom?”, **Personnel**, December, 41-47.
- FROGGATT, C.C.:
2001 **Work Naked: Eight Essentials Principles for Peak Performance in the Virtual Workplace**, New York, Jossey Bass. Yiğit, S.: 2022 “Uzaktan Yönetme ve Çalışma Zorlukları”, **Uzaktan Çalışmada Yönetmel Konular**, Ed. Çakmak, A.F., Büyükyılmaz, O., Ankara, Gazi Kitabevi, Bölüm:11, içinde, s. 257-278.
- FURLONG, Y.,
FINNIE, T.: 2020 “Culture counts: the diverse effects of culture and society on mental health amidst COVID-19 outbreak in Australia”, **Irish Journal of Psychological Medicine** 37, 237-242.
- GAHAN, P.,
ABEYSEKERA, L.:
2009 “What shapes an individual’s work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal”, **The International Journal of Human Resource Management**, 20/1, 126-147.
- GAJENDRAN, R.S.,
JAVALAGI, A.,
WANG, C.,
PONNAPALLI,
A.R.: 2021 “Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, Jul 26, 1-2.
- GARCIA, L.E.,
SANCHEZ, M.G.,
CUEVAS, H.,
HERNANDEZ, R.,
VARGAS, B.E.:
2012 “Organizational Culture Diagnostic in two Mexican Technological Universities”, **Innovacion Y Desarrollo Tecnológico Revista Digital**, Case Study, 4/4, 1-20.
- GARNETT, J.L.,
MARLOWE, J.,
PANDEY, S.K.:
2008 “Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture’s Impact on Public Organizational Performance”, **Public Administration Review**, 68/2, 266-281.
- GARRO-ABARCA,
V., PALOS- “Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance”, **Frontiers in Psychology**, 12/624637, 1-14.

SANCHEZ, P.,
AGUAYO-
CAMACHO, M.:
2021

GESTHUIZEN, M.,
KOVAREK, D.,
RAPP, C.: 2019 “Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts”, **Sage Journals**, 628/1, 60-83

GIBBS, M.,
MENGEL, F.,
SIEMROTH, C.:
2021 “Work From Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals”, **University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics**, Working Paper, 56. Öztürk, M., Orak, B.: 2022 “Uzaktan Çalışma Süreçlerinde Dijital Zorbalığın Örgütsel Dışlanmaya Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **BMIJ**, içinde, 10/2, 605-630.

GIGAURI, I.: 2020 “Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis”, **European Journal of Marketing and Economics**, September-December, 3/3, 35/47.

GİRAY YAKUT, S.,
YILDIZ, M.L.: 2020 “X ve Y Kuşaklarının İş Değerlerinin Karşılaştırılması: Türkiye’de Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 42/1, s. 43-62.

GLAVESKI, S.:
2021 “Virtual Teams, Remote Work Should Be Mostly Asynchronous”, **Harvard Business Review**, December 1, 1-7.

GLENDON, A.I,
STANTON, N.A.:
2000 “Perspectives on Safety Culture”, **Safety Science**, 34/1, 1-18.

GLOBALWORKPLACEANALYTICS:
2021 “Telecommuting Trend Data, Latest Work at Home, Telecommuting, Remote Work Statistics”, **Globalworkplaceanalytics.com**, (Çevrimiçi) <http://www.globalworkplaceanalytics.com>, 22.09. 2021.

GOKMEN, Y.,
BASKICI, C.,
ERCIL, Y., 2020 “The impact of national culture on the increase of COVID-19: A cross-country analysis of European countries”, **Int J. Intercult Relat**, Mar, 81, 1-12.

GORDON, A.,
SCHUHMANN,
R.J., DEVON, R.F.,
ERDMAN, A.M.,
ATIEH, A.,
DIETRICH, P.: 2014 “Cultural Accommodation in Virtual Engineering Academic Teams”, **2014 ASEE International Forum**, June 14, Indianapolis, Indiana, Session 1. pp. 20.10.1-20.10.8.

GOOGLE :2020 “COVID-19 Topluluk Hareket Raporları”, (Çevrimiçi) <https://www.google.com.tr/covid19/mobility/> , 12.12.2020.

- GÖKÇEK, E. :2020 “Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma” **Karabük Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Karabük.
- GÖKALP, Z.:1990 **Türkçülüğün Esasları**, İstanbul, MEB. Alver, K.: 2021 “Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Felsefe Lisans Programı, Ders Materyali**, s.1-255.
- GÖLCÜK, E.: 2019 “Örgüt Kültürü ve İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- 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”, **Employee Relations**, 41/1, 16-33.
- GRATTON, L.: 2021 “Managing People How to Do Hybrid Right”, **Harvard Business Review**, 5/6, 1-14.
- GREENBAUM, H.H.: 1974 “The Audit of Organizational Communication”, **Academy of Management Journal**, 17, 739-54. Anderson N., Öneş, D.S., Kepir Sinangil, H., Visweavaran, C.: 2009 **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi** El Kitabı 2. Cilt, Literatür Yayıncılık, içinde.
- GREENSTEIN, S.: 2021 “Remote Work”, **Harvard Business School**, IEEE Micro, 41/3, pp. 110-112.
- GUAN, Y. DENG, H., ZHOU, X.: 2020 “Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology”, **Journal of Vocational Behavior**, Jun, 119, 1-9.
- GUDYKUNST, W.B., TING-TOOMEY, S.: 1988 **Culture and Interpersonal Communication**, Newbury Park, Cal., Sage. Brown A.D., Starkey, K. :1994 “The Effect Of Organizational Culture On Communication And Information”, **Journal of Management Studies**, içinde, November, 31/6, 807-828.
- GUETZKOW, H., SIMON, H.: 1955 “The Impact of Certain Communication Nets Upon Organization and Performance in Task-oriented Groups”, **Management Science**, 1, 3/4, 233-50. Berber, A.: 2013 **Klasik Yönetim Düşüncesi-Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**, 1. bs, İstanbul, Alfa Basım Yayımlar Dağıtım.
- GULDENMUND, F.W.: 2000 “The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research”, **Safety Science**, 34/ 1-3, 215-257.

- GÜLTEKİN AKGÜN, C.: t.y. “Pandemi Dönemindeki Şartlar Işığında Uzaktan Çalışmanın Değerlendirilmesi”, **Gültekin Hukuk Bürosu**, Uzaktan Çalışma Bilgi Notu, İstanbul, s. 1-3, (Çevrimiçi) <http://www.gultekinhukuk.com>, 14.10.2023.
- GÜLTEKİN, Z.: 2021 “COVID-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi”, **Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/2, s. 15-30.
- GÜRBÜZ, S: 2007 “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2016 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜRCAN, N.: 2022 “Kültürel Bağlamda Örgütsel Davranış: Tutumlar, Değerler ve Grup Dinamiği Üzerinde Kavramsal Bir İnceleme”, **Sosyolojik Düşün**, 7/1, 54-91.
- GÜVEN, F.: 2020 “Koronavirüs Pandemisinin Kültüre Etkileri”, **Kültür Araştırmaları Dergisi**, 7, 81-96.
- HAAS, B.W., HOEFT, F., OMURA, K.: 2021 “The role of culture on the link between worldviews on nature and psychological health during the COVID-19 pandemic”, **Pers Individ Dif**, Feb 15, 170/110336, 1-10.
- HABERTÜRK: 2021 “Sabancı Holding uzaktan çalışmayı kalıcı hale getiriyor” **Habertürk**, İş Yaşamı, (Çevrimiçi) <https://m.haberturk.com/sabanci-uzaktan-calismayi-kalici-hale-getiriyor-3008512-ekonomi>, 17.03.2021.
- HALAWI, M.J., WANG, D.D., HUNT, T.R.: 2020 “What’s Important: Weathering the COVID-19 Crisis: Time for Leadership Vigilance and Unity”, **Journal of Bone and Joint Surgery**, May 6, 102/9, 759–760.
- HALFORD, S.: 2005 “Hybrid Workspace: Re-Specialisations of Work, Organisation and Management”, **New Technology, Work and Employment**, 20/1, 19-33.
- HALL, E.T., HALL, M.R.: 1990 **Understanding Cultural Differences**, Intercultural Press, pp. 210-46.
- HALL J.A., HORGAN, T.G., MURPHY, N.A.: 2019 “Nonverbal Communication”, **Annual Review of Psychology**, 70, 271-94.
- HART, R.: 2021 “COVID Pandemic Slashes Life Expectancy - Here’s Where It Fell The Most”, **Forbes Breaking**, Sep 27, pp. 1-4. (Çevrimiçi)

<https://www.forbes.com/sites/roberthart/2021/09/27/covid-pandemic-slashes-life-expectancy---heres-where-it-fell-the-most/>, 01.10.2021

- HARTNELL, C.A.,
OU, A.Y.,
KINICKI, A.: 2011 “Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions”, **Journal of Applied Psychology**, 96/4, 677-94.
- HECKLAU, F.,
GALEITZKE, M.,
FLACHS, S.,
KOHL, H.: 2016 “Holistic approach for human resource management in Industry 4.0.”, **Procedia Cirp**, 54, 1-6.
- HEIDE, M.,
JOHANSSON, C.,
SIMONSSON, C.,
DAHLFELT, S.: 2011 **Kommunikation och Organisation**, (Communication and Organization), 3rd ed., Stockholm, Liber.
- HEIDE, M.: 2002 “Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande”, (Intranet-a new arena for communication and learning), **Lund University, Department of Sociology, Media and Communication Studies**, Doctoral Thesis, Sweden.
- HENDRITH, M.: 2018 “The Effects Culture and Communication have on Businesses”, **Murray State University, Integrated Studies**, 120, pp.1-49.
- HENLEY, D.: 2021 “Working From Home Is Here To Stay (For The Better)”, **Forbes**, Jun 20, (Çevrimiçi)
<https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2021/06/20/working-from-home-is-here-to-stay-for-the-better/>, 22.10.2021
- HERWAY, J.,
HICKMAN, A.: 2020 “Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture?”, **Gallup**, August 25, pp. 1-11, (Çevrimiçi)
<https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/remote-work-culture-threat.pdf>, 12.10.2020.
- HERZBERG, F.,
MAUSNER, B.
SNYDERMAN, B.: 1959 **The Motivation to Work**, New York, Harper. Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., Chang, W.C.: 2007 “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, **Personnel Review**, içinde, 36/1, 128-144.
- HERZBERG, F.:1966 **Work and the Nature of Man**, Cleveland, World Publishing. Steers R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L.: 2004 “Introduction To Special Topic Forum The Future Of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, içinde, 29/ 3, 379–387.
- HERZBERG, F.:1987 “One More Time:How Do You Motivate Employees?”, **Harward Business Review**, 65/5, 109-20. Bassett-Jones, N., Lloyd, G.C.:

- 2005 “Does Herzberg’s motivation theory have staying power?”, **Journal of Management Development**, içinde, 24/10, 929-943.
- HOFSTEDE, G.: 1980 **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA, Sage. Suadamara, R., Werner, S., Hunger, A.: 2010 “Culture Influence on Human Computer Interaction: Cultural Factors Toward User’s Preference on Groupware Application Design”, **Proceedings of the 12th International Conference on Enterprise Information Systems – Human – Computer Interaction**, June 8-12, Portugal, içinde, pp.186-191.
- HOFSTEDE, G.: 1984 **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**, 5th ed., London, Sage. Özveren, C.G.: 2016 “The Role of Work Values on The Relationship of Perceived Job Insecurity and Job Uncertainty with Intention to Work in Public Sector”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce Ana Bilim Dalı, Master Tezi**, İstanbul, içinde.
- HOFSTEDE, G.: 1984b “The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept”, **Academy of Management Review**, 9, 389-398. Karataş, E., Yücel, C.: 2009 “Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi**, Uşak, içinde.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D.D., SANDERS, G.: 1990 “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.
- HOFSTEDE, G., BOND, M.H., LUK, C.I.: 1993 “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A methodological treatise on level of analysis”, **Organization Studies**, 14/4, 483-503.
- HOFSTEDE, G.: 1997 **Cultures in Organizations: Software of the Mind**, New York, McGrawHill. Zeqiri, J., Alija, S.: 2016 “The Organizational Culture Dimensions-The Case of an Independent Private University in Macedonia”, **Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica**, içinde, 61/3, pp.1-31.
- HOFSTEDE, G.: 2001 **Culture’s Consequences**, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage. Şomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- HOFSTEDE INSIGHTS: 2023 “What You Need To Know”, **Intercultural Management**, The Culture Factor Group, pp.1-11 <https://www.theculturefactor.com/intercultural-management>

- HOFT, N.: 1996 **Developing A Cultural Model: In International User Interface**, New York, John Wiley and Sons. Suadamara, R., Werner, S., Hunger, A.: 2010 “Culture Influence on Human Computer Interaction: Cultural Factors Toward User’s Preference on Groupware Application Design”, **Proceedings of the 12th International Conference on Enterprise Information Systems – Human – Computer Interaction**, June, 8-12, Portugal, içinde, pp. 186-191.
- HOLTBRUGGE, D., WELDON, A., ROGERS, H.: 2012 “Cultural Determinants of Email Communication Styles”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 13/1, 89-110.
- HONG, P.C., KUREETHARA, J.V.: 2018 “Organization Culture and Work Values of Global Firms: Merging Eastern and Western Perspectives”, **SSRN Electronic Journal**, 10/1, 82-92.
- HOUSE, R. J., HANGES, P.J., RUIZ-QUINTANILLA, S.A., DORFMAN, P.W., JAVIDAN, M., DICKSON, M. AND ABOUT 170 GLOBE COUNTRY CO-INVESTIGATORS TO BE LISTED BY NAME AND INSTITUTION: 1999 “Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE”, **OAI**, January, 1-93.
- HOWARD-GRENVILLE, J.: 2020 “How To Sustain Your Organization’s Culture When Everyone Is Remote”, **MIT Sloan Management Review**, June, 1–4. Spicer, A.: 2020 “Organizational Culture and COVID-19”, **Journal of Management Studies**, içinde, 57/8, 1737-1740.
- HOWARD, L.: 2021 “How To Make A Success Of Working From Home”, **Forbes**, Oct 4, pp.1-11, (Çevrimiçi) <https://www.forbes.com/uk/advisor/broadband/how-to-make-a-success-of-working-from-home-in-2021/>, 11.11.2021.
- HUALIANG, R., YING, Z., QINGLEI, Z.: 2019 “Occupational Well-being and Employees’ Innovation Performance-The moderating Role of Work Values and Work Autonomy”, **Collected Essays on Finance and Economics**, 244/3, 94-103.
- HUYNH, T.L.D.: 2020 “Does culture matter social distancing under the COVID-19 pandemic?”, University of Economics Ho Chi Minh City, Viet Nam, **Safety Science**, 6/130, 104872.

- IDRIZI, A.,
BARROS, R.: 2020 “Managing Communication Across Cultures”: “A qualitative study of leaders' way of communicating with their culturally diverse teams”, **Linnaeus University, Master Thesis**, Sweeden.
- IHM, J.,
KIM, E.: 2021 “When Nonprofit Organizaitons Meet Information and Communication Technologies: How Organization Culture Influences the Use of Traditional, Digital and Sharing Media”, **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organziations**, 3, 678-694.
- ILO: 2021a “COVID-19 küresel salgınının 2021 yılında Türk işgücü piyasası üzerinde etkileri: Google Hareketlilik verilerini kullanarak bugünü tahmin etme modelinden elde edilen sonuçlar”, **Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye Ofisi**, Araştırma Notu, 01.08.2021.
- ILO: 2021b “İkinci Dalga COVID-19 Önlemlerinin Türkiye’de İstihdam Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye Ofisi**, Araştırma Notu, 01.03.2021.
- ILO: 2021c “ILO Monitor: COVID-19 and the world of work”, 8th ed., updated estimates and analysis, **International Labour Organization**, 27.10. 2021.
- ILO: 2023 “Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm-Eğilimler 2023”, **Uluslararası Çalışma Örgütü Ana Raporu**, s. 1-8, (Çevrimiçi) <https://www.ilo.org/tr/publications/dunyada-istihdam-ve-sosyal-gorunum-egilimler-2023-yonetici-ozeti> 22.12.2023.
- IM, H.,
CHEN, C.: 2020 “Social Distancing Around the Globe: Cultural Correlates of Reduced Mobility”, **University of California, Department of Psychological Science**, unpublished preprint working paper, Irvine, US, pp. 1-30.
- IMF: 2024 “World Datasets: World Economic Outlook/April 2024”, **IMF**, (Çevrimiçi) <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/WEOWORLD>, 27.04.2024.
- INBUSINESS: 2022 “Anadolu Grubu’ndan Sürdürülebilirlik Odaklı Hedefler”, **Inbusiness**, (Çevrimiçi) <https://inbusiness.com.tr/surdurulebilirlik/2022/10/10/anadolu-grubundan-surdurulebilirlik-odakli-hedefler/amp>, 10.10.2022.
- IRAWANTO, D.W., NOVIANTI, K.R., ROZ, K.: 2021 “Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia”, **Economies**, 9/96, 1-13.
- ISENSEE, C.,
TUETEBERG, F., “The Relationship between organizational culture, sustainability, digitalization in SMEs:A systematic review”, **Journal of Cleaner Production**, December 1, 275, 122944.

- GRIESE, K.M.,
TOPI, C.: 2020
- IWASHITA, H.: 2021 “The future of remote work in Japan: COVID-19’s implications for international human resource management”, **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 9/4, 7-18.
- JAW, B.S.,
LING, Y.H.,
WANG, C.Y.P.,
CHANG, W.C.: 2007 “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, **Personnel Review**, 36/1, 128-144.
- JEWITT, C.,
MACKLEY, K.L.,
PRICE, S.: 2019 “Digital Touch for Remote Personal Communication: An Emergent Sociotechnical Imaginary”, **New Media and Society**, 1-20.
- JOHANSEN, R.: 1984 **Teleconferencing and Beyond: Communication in the Office of the Future**, New York, McGraw-Hill.
- JORDI, X.: 2020 “Corporate communication, public relations, reputational risk management in the days of COVID 19”, **Prof.Inf.**, 2/29, 1-3.
- JO-YUN LI, Q.,
SUN, R., TAO, W.,
LEE, Y.: 2020 “Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication”, **Public Relations Review**, 47/101984, 1-11.
- JUCHNOWICZ, M.,
KINOWSKA, H.: 2021 “Employee Well-Being and Digital Work During the COVID-19 Pandemic”, **Information**, 12, 8/293, 1-32.
- JUNG, T.,
SCOTT, T.,
DAVIES, H.T.O.,
BOWER, P.,
WHALLEY, D.,
McNALLY, R.,
MANNION, R.: 2009 “Instruments for the Exploration of Organisational Culture: A Review of the Literature”, **Public Administration Review**, 69/6, 1087-1096.
- JUNG, H.S.,
SILVA, R.: 2021 “Future Of Remote Work In The Time Of COVID-19”, **Cornell University, A Cahrs White Paper**, January, pp. 1-22, (Çevrimiçi) <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/34347d4d-a15b-41f3-b4ae-c35ae69642a3/content>, 12.12.2021.
- KAASA, A.: 2011 “Work Values in European Countries: Emprical Evidence and Explanations”, **Review of International Comparative Management**, 12/5, 852-62. Gesthuizen, M., Kovarek, D., Rapp, C. vd. 2019: “Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findins on Equivalence in Different Cultural Contexts”, **Sage Journals**, 628/1, 60-83. içinde.

- KAHLE, L.R.: 1983 **Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America**, NewYork, Praeger. Kahle, L.R., Beatty, S.E., Homer, P.:1986 “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values of Life Style (VALS)”, **The Journal of Consumer Research**, içinde, 13/3, 405-409.
- KAHLE, L.R., BEATTY, S.E., HOMER, P. :1986 “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values of Life Style (VALS)”, **The Journal of Consumer Research**, 13/3, 405-409.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., CEMALCILAR, Z.: 2018 **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, 21. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi.
- KALAYCI, Ş.: 2014 **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım. Gökçek, E.:2020 “Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma” **Karabük Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Karabük, içinde.
- KARAGÖZ, Y.: 2016 **SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, 1. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- KALELİ, B., YALÇIN, B.: 2021 “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi”, **Hitit Sosyal Bilimler Dergisi**, 14/1, 87-109.
- KALLEBERG, A.L.: 1977 “Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction”, **American Sociological Review** , 42/1, 124-143.
- KANDEMİR, M.: 2011 **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma**, Ankara, Legal Yayınları. Öztürkoğlu, Y.: 2013 “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”, **Beykoz Akademi Dergisi**, içinde, 1/1, 109-129.
- KAPOOR, H., TICKU, A., TAGAT, A., KARANDIKAR, S.: 2021 “Innovation in Isolation? COVID-19 Lockdown Stringency and Culture-Innovation Relationships”, **Frontiers in Psychology**, February 03, 1-19.
- KARAKİTAPOĞLU AYGÜN, Z., ARSLAN, M., GÜNEY, S.: 2008 “Work Values of Turkish and American University Students”, **Journal of Business Ethics**, 80/2, 205-223. Kavurmacı Aytaç, C.: 2023 “Yönetmelik Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, içinde, 8/20, 87-104.
- KARATAŞ, E., YÜCEL, C.: 2009 “Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi**, Uşak.

- KARCIOĞLU, F.,
TİMURÖĞLU,
M.K., ÇINAR, O.:
2009 “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi”, **Yönetim**, Haziran 20/63, 59-76.
- KARIS, D.,
WILDMAN, D.,
MANE, A.: 2014 “Improving Remote Collaboration with Video Conferencing and Video Portals”, **Human Computer Interaction**, 31/1, 1-98.
- KARUNARATHNE,
P.D.: 2021 “A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature”, **International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior**, August, 1/4, 253-262.
- KARTIKAWANGI,
D., DAHESIHARI,
R.: 2020 “Organizational Communication Responses to COVID-19: Strategies and Practices”, **Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia**, 5/2, 189-198.
- KATZ, D.,
KAHN, R.L.: 1966 **The Social Psychology of Organizations**, New York, John Wiley and Sons. Şomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- KAVURMACI
AYTAÇ, C.: 2023 “Yönetimsel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 8/20, 87-104.
- KAY, J.,
KING, M.: 2020 **Radical Uncertainty: Decision-Making for an Unknowable Future**, UK, Bridge Street Press.
- KAYA, B.: 2011 “Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir. Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E.M., Başak, S., Şentürk, N.: 2016 “X ve Y Kuşağı Yöneticilerin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, içinde, 7/3, 171-182.
- KEYTON, J.: 2011 **Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences**, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage. Keyton, J. 2017: “Communication in Organizations”, **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, içinde, 4, 501-26.
- KEYTON, J.: 2017 “Communication in Organizations”, **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, 4, 501-26.
- KHAN, A.N.: 2021 “A Diary Study of Psychological Effects of Misinformation and COVID-19 Threat on Work Engagement of Working from Home Employees”, **Technological Forecasting and Social Change**, 19/171, 120968.
- KHOSHNAW, S.,
ALAVI, H.: 2020 “Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review”, **MAPE**, 3/1, 606-616.

- KIM, P.,
PIERINI, L.,
SICILIANO, G.:
2021
“Risk Disclosure in Business Communication during Pandemic: Evidence from Family Firms”, Current Version: April, pp.1-42, (Çevrimiçi)
https://www.ceibs.edu/sites/portal.prod.dpmgr.ceibs.edu/files/import_images/seminar/kim_pierini_siciliano_april_2021_4.pdf
12.11.2021
- KIRPIK, G: 2020
“COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisinin Akademi, Medya ve İş Dünyası Perspektifinden İncelenmesi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9/4, 2393-2406. Gültekin, Z.: 2021 “COVID-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi”, **Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi**, içinde, 1/2, s.15-30.
- KIZILOĞLU, M.,
BAYRAK KÖK, S.:
2017
“Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 4/11, 141-159.
- KLIMOVA, S.,
KLIMOV, I.A.: 2021
“The Experience of Russian Companies in Switching to Remote Work in the Context of the Pandemic”, **e-library.ru**, ID: 46589860 7C, 50-60.
- KNIFFIN, K.M.,
NARAYANAN, J.,
ANSEEL, F.,
ANTONAKIS, J.,
ASHFORD, S.P.,
BAKKER, A.B.
et al.: 2020
“COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action”, **American Psychologist**, August 10, 1-17.
- KOÇEL, T.: 2020
Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna: İşletme Yöneticiliği, Genişletmiş 18. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- KOTERA, Y.,
VIONE, K.: 2020
“Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review”, **Int.J.Environ. Res Public Health**, 17/14, 5080.
- KRASULJA, N.,
IVANNIKOV, N.,
ARSENJEVIĆ, O.:
2020
“Organizational Culture And Behavior In The COVID-19 Pandemic On The Example Of Serbia”, **University “Union - Nikola Tesla”, Serbia Faculty of Information Technology and Engineering Faculty for Business Studies and Law, Belgrade, COVID-19 Pandemic Crisis Management A Non-Medical Approach**, pp. 167-192.
- KREPS, G.L.: 1986
Organizational Communication, New York, Longman.
Şomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.

- KROEBER, A.L., 1963 Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. NY, New York.
- KLUCKHOHN, C.: 1963
- KULA KARTAL. S., 2016 “Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16/4, s. 1865-1879.
- MOR DİRLİK, E.: 2016
- KUROWSKA, A., HEYDARI BARARDEHI, I., FULLER, S., PETTS, R.J., KAUFMAN, G., DOUCET, A., et al.: 2023 “Familydemic Cross Country And Gender Dataset On Work and Family Outcomes During COVID-19 Pandemic”, *Scientific Data*, 10/2, 1-11.
- KURTULUŞ, K: 2010 **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi. Aktaş, H.:2011 “Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşerî Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları ile Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.
- LAGMAN, J.D.N., SARMIENTO, P.J., VERGARA, R.J.D.: 2021 “Culture as a contributory factor in combatting the COVID-19 pandemic”, *Journal of Public Health*, (published by Oxford University on behalf of Faculty of Public Health), pp.1-2.
- LAGOWSKA, U., SOBRAL, F., FURTADO, L.: 2020 “Leadership under Crises: A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era”, *Brazilian Administration Review*, 17/2, 1-6.
- LANGE, M., KAYSER, I.: 2022 “The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee’s Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19/4955, 1-16.
- LARRY, E.: 2022 “Centric Consulting case study: Culture is the key to remote work success”, *Work*, 71/2, 295-298.
- LARSEN, K.: 2022 “How the pandemic has changed the way workers value work and well-being”, March 22, **Ragan**, (Çevrimiçi) <https://www.ragan.com/how-the-pandemic-has-changed-the-way-workers-value-work-and-well-being/> 12.12.2024.

- LARSEN, T.,
ANDERSON, S.: 2007 "A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries", **European Journal of Industrial Relations**. Sütü, U., Keleş Tayşır, N.: 2022 "Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri", **Troyacademy**, içinde, 7/3, 230-257.
- LEE, H.: 2021 "Changes in Workplace Practices During The COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support", **Australia Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 8/1, 97-128.
- LENKA, R.M.: 2021 "Unique hybrid work model: The future of remote work", **Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt**, 18/7, 2687-2697.
- LESIUK, O.,
KODATSKA, N.,
YATCHUK, O.: 2020 "Formation of Digital Competences Social Communications Specialists", **State and Regions Series: Social Communications**, 3/43.
- LEVIN, J.: 2019 "Mental health care for survivors and healthcare workers in the aftermath of an outbreak", **Psychiatry of Pandemics**, 5/16, 127-41.
- LEVIN-SCHERZ, J.,
TORO, P.: 2021 "The Delta Variant: How Companies Should Respond, Corporate Social Responsibility", **Harvard Business Review**, 7/27, 1-8.
- LI, K.,
LIU, X.,
MAI, F.,
ZHANG, T.: 2021 "The Role of Corporate Culture in Bad Times, Evidence from the COVID-19 Pandemic", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 56/7, 2545-2583.
- LINOS, E.: 2015 "Does teleworking work for organizations? Measuring the impact of working from home on retention and performance", **Egosnet**, pp.1-29.
- LISKA, A.E.: 1990 "The Significance of Aggregates for Testing and Conceptually Linking Macro nad Micro Theories", **Social Psychology Quarterly**, 53, 292-301. Schwartz, S.H.: 1999 "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology: An International Review**, içinde, 48/1, 23-47.
- LISONGWEI: 2023 "Innovative Human Resource Management Strategies During the COVID-19 Pandemic: Telecommuting Practice", **Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan**, Januari, 6/1, 85-89.
- LIU, S.: 2021 "Digital Reading Culture from the Perspective of Media Technology", **International Journal of Frontiers in Sociology**, 3/6, 1-4.
- LOPEZ-LEON, S.: 2020 "Recommendations for working from home during the COVID-19 pandemic (and beyond)", **Work, Special Section: Commentaries on COVID-19**, 66/2, 371-375.

- LUND, S.,
MADGAVKAR, A.,
MANYIKA, J.,
SMIT, S.,
ELLINGRUT, K.,
ROBINSON, O.:
2021a
- “The future of work after COVID-19”, **McKinsey and Company**, pp. 1-138, (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> , 10.10.2021.
- LUND, S.
MADGAVKAR, A.,
MANYIKA, J.,
SMIT, S.: 2021b
- “The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs and 9 countries”, **McKinsey Global Institute**, pp. 1-18, (Çevrimiçi) [https://www.mckinsey.com/ featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an- analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries](https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries), 16.10.2021.
- LYONS, S.T.,
HIGGINS, C.A.,
DUXBURY, L.:
2009
- “Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, 31/7, 969-1002.
- MACALOO, C.:
2020
- “The Cultural and Social Challenges to Slowing the Pandemic in Africa”. **Stanford Social Innovation Review**, (Çevrimiçi) [https://ssir.org/articles/entry/the_cultural_and_social_challenges_t o_slowing_the_pandemic_in_africa](https://ssir.org/articles/entry/the_cultural_and_social_challenges_to_slowing_the_pandemic_in_africa). Çetin, E.: 2022 “Toplum ve Kültürün Pandemi Sürecinde Değişime Olan Etkileri: Sosyolojik Bir Analiz”, **Motif Akademi Halkbilimi Dergisi**, içinde, 15/37, 318-333.
- MADAN, S.: 2020
- “Influence of Culture in the Acceptance of Digital Tools in Leadership Communication”, **University of Applied Sciences Vorarlberg, International Management and Leadership, Master Thesis**, Austria.
- MADANCHIAN, M., TAHERDOOST, H.: 2016
- “Perusing of Organizational Culture Effects on E-Mail Communicaiton”, **9th International Conference Interdisciplinarity in Engineering**, Romania, Procedia Technology 22, pp. 1076-1083.
- MAHDANI
IBRAHIM, M.,
SAPUTRA, J.,
ADAM, M.,
YUNUS, M.: 2022
- “Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication” **WSEAS Transactions on Business and Economics**, January, 19, 54-61.
- MALHOTRA, A.:
2021
- “The Postpandemic Future of Work”, **Journal of Managemnt**, May, 47/5, 1091-1102.
- MANTALAY, N.,
CHAKPITAK, N.:
2015
- “Cross-Cultural Discontinuities Within Internaitonal Knowledge Work: Firm-Level Evidence From A German Software Developer in Thailand”, **Journal of Organizational Culture**,

- Communications and Conlict**, Ed.by. Earnhardt, M.P., 19/2. 15-42.
- MARDİN, Ş.: 1991 **Türk Modernleşmesi**, İstanbul. İletişim. Alver, K.: 2021 “Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Felsefe Lisans Programı, Ders Materyali**, s.1-255.
- MARINO, L., CAPONE, V.: 2021 “Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review”, **Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.**, 11, 1516-1536.
- MARLOW, S.L., LACERENZA, C.N., SALAS, E.: 2017 “Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda”, **Human Resource Management Review**, 27/4, 575–589.
- MARLOW, S.L., LACERENZA, C.N., PAOLETTI, J., BURKE, C.S., SALAS, E.: 2018 “Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance”, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 1/144, 145-170.
- MARTIN, 1983 “Breaking up the mono-method monopolies in organizational research”, **Stanford Grad. School Bus. Working Paper**. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.: 1985 “Organizational Culture”, **Ann. Rev. Social.**, içinde, 11, 457-83.
- MASLOW, A.: 1943 “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, 50, 370-96. Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., Chang, W.C.: 2007 “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, **Personnel Review**, içinde, 36/1, 128-144.
- MASLOW, A.H.:1954 **Motivation and Personality**, New York, Harper&Row. Steers R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L.: 2004 “Introduction To Special Topic Forum The Future Of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, içinde, 29/3, 379–387.
- MASSNER, C.K.: 2021 “Zooming in on Zoom Fatigue: A Case Study of Videoconferencing and Zoom Fatigue In Higher Education”, **Liberty University, School of Communication and the Arts, A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree, Doctor of Philosophy, US.**
- MAX, W.: 2001 **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, London, Routledge. Shi Z., Huang, W., Liang, Y.: 2023 “Work values and cultural background: A comparative analysis of work values of Chinese and British engineers in the UK”, **Front. Psychol.**, 14/1144557.
- McCLELLAND, D.C.: 1963 **The Achieving Society**, New York, Van Nostrand Press. Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., Chang, W.C.: 2007 “The Impact of

- Culture on Chinese Employees' Work Values", **Personnel Review**, içinde, 36/1, 128-144.
- McCLELLAND, D.C.: 1971 **Assessing Human Motivation**, New York, General Learning Press. Steers R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L.: 2004 "Introduction To Special Topic Forum The Future Of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, içinde, 29/3, 379-387.
- McKINSEY & COMPANY: 2020 "Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges", **McKinsey and Company**, (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-futurechallenges#> , 12.08.2020.
- McKINSEY & COMPANY: 2021 "Building workforce skills at scale to thrive during-and after-the Covid-19 crisis", **McKinsey and Company**, (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>, 22.08.2020.
- McQUAIL, D.: 1985 "Sociology Of Mass Communication", **Ann. Rev. Social.**, 11, 93-111.
- MEGLINO, B.M, RAVLIN, E.C, ADKINS, C.L.: 1989 "A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process and Its Relationship To Individual Outcomes", **Journal Of Applied Psychology**, June, 74/3, 424-432.
- MEYER, A.D.: 1982 "Adapting to environmental jolts", **Administrative Science Quarterly**, 27, 515-37. Spicer, A.:2020 "Organizational Culture and COVID-19", **Journal of Management Studies**, içinde, 57/8, 1737-1740.
- MICROSOFT: 2021 "Microsoft Teams analytics and reporting", **Microsoft**, (Çevrimiçi) <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftteams/teams-analytics-and-reports/teams-reporting-reference>, 24.09.2021.
- MICROSOFT: 2022 "Work Trend Index Annual Report / Great Expectations: Making Hybrid Work Work", **Microsoft**, March 16, (Çevrimiçi) <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> Larsen, K.:2022 "How the pandemic has changed the way workers value work and well-being", March 22, **Ragan**, (Çevrimiçi) <https://www.ragan.com/how-the-pandemic-has-changed-the-way-workers-value-work-and-well-being/>, içinde, 12.12.2024.
- MILLER, K.: 2012 **Organizational Communication: Approaches and Processes**, 6th.ed. Boston, MA, Wadsworth-Cengage. Șomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 "Investigating The Relationship Between

- Organizational Communication and Organizational Culture”, Management and Marketing, içinde, 14/1, 91-100.
- MIRZAPOUR, M.,
TOUTIAN, S.S.,
MEHRARA, A.
KHORRAMPOUR,
S.: 2019 “The Strategic Role of Human Resource Management In Crisis Management Considering the Mediating Role of Organizational Culture”, **International Journal of Human Capital in Urban Management**, 4/1, 43-50.
- MITCHELL, A.: 1983 **The Nine American Life Styles**, New York, Warner. Kahle, L.R., Beatty, S.E., Homer, P. :1986 “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values of Life Style (VALS)”, **The Journal of Consumer Research**, içinde, 13/3, 405-409.
- MUKHOPADHYA
Y, U.: 2023 “Impact of COVID-19 pandemic on academic performance and work–life balance of women academicians”, **Asian Journal Social Sciences**, March, 51/1, 62–70.
- MURAT, S.: t.y. “Örgütsel Davranış”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Ortak Ders**, s.1-479.
- MUSTAJAB, D.,
BAUW, A.,
RASYID, A.,
IRAWAN, A.,
AKBAR, M.A.,
HAMİD, M.A.: 2020 “Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity”, **The International Journal of Applied Business**, 4/1, 13-21.
- NEELEY, I.: 2021 **Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere**, Harvard Business School, New York, Harper Business.
- NETO, F.A., Da
SILVA, J.L.A.,
MOREIRA
JUNIOR, W.L.:
2021 “Global Remote Communication”, **Journal on Innovation and Sustainability**, 12/2, 2-13.
- NTV: 2021a “Sabancı Holding uzaktan çalışmayı kalıcı hale getiriyor”, **NTV, Ekonomi Haberleri. (Çevrimiçi)** <https://www.ntv.com.tr/sabanci-holding-uzaktan-calismayi-kalici-hale-getiriyor1cuEiCQ7nECuhntKOpBm0g>, 17.03.2021.
- NUNNALLY, J.C.,
BERNSTEIN, I.H.
:1994 **Psychometric Theory**, 3rd Ed, New York, McGraw-Hill
- OBAID AL SAIDI,
A.M., NUR, F.A.,
AL-MANDHARI,
A.S., RABBAT, “Decisive leadership is a necessity in the COVID-19 response”, **The Lancet Comment**, 396/10247, August 01, 1-13.

M.E.,
HAFEEZ, A.,
ABUBAKAR, A.:
2020

OECD: 2020 “OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis”, **OECD**, (Çevrimçi)
<http://www.oecd.org/employment-outlook/2020/>, 27.03.2021.

OECD: 2021a “OECD Economic Surveys Turkey”, **OECD**, January 2021, Overview, pp.1-78 (Çevrimçi)
<http://www.oecd.org/economy/turkey-economic-snapshot/>, 21.01.2021.

OECD: 2021b “OECD Economic Outlook, Interim Report September 2021: Keeping the Recovery on Track”, **OECD**, (Çevrimçi)
<http://www.oecd.org/>, 15.11.2021.

OECD: 2023 “Country Statistical Profile: Türkiye 2023, Country Statistical Profiles: Key Tables from OECD Data”, **OECD**, pp.1-2 (Çevrimiçi) <https://data.oecd.org>, 18.01.2024.

OEY, E.,
RAHARDJO, B.S.:
2021 “Does Culture Influence our ways in handling COVID-19?”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, 41/11-12, 1149-1169.

OFFERMANN,
L.R., HELLMANN,
P.S.: 1997 “Culture’s Consequences for Leadership Behavior: National Values in Action”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 28/3, 342-351.

OGWU, S.
SICE, P.
KEOGH, S.,
GOODLET, C.:
2020 “An exploratory study of the application of mindsight in email communication”, **Heliyon**, e04305, July, 6/7, 1-21.

OKSANEN, A.,
OKSA, R.,
SAVELA, N.
MANTERE, E.,
SAVOLAINEN, I.,
KAAKINEN, M.:
2021 “COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population”, **Computers in Human Behavior**, September, 1-37.

OLSON, M.H.: 1989 “Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects”, **ACM Transactions on Information Systems**, **ACM Dijital Library**, 7/4, pp. 317-338.

OMAR, S.,
TAHIR, H.,
BADRIAH, Z.: 2020 “The Role of Hofstede Dimensions on the Readiness of IOT Implementation Case Study: Saudi Universities”, **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, 98/16, 1-12.

- ORANGEFIERY: 2020 “Leadership Communications during COVID-19: A Survey of US Organizations”, **Orangefiery**, pp. 1-34, (Çevrimiçi) https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf, 08.01.2021.
- ORDUN, G.: 2002 “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.
- O'REILLY III, C.A., CHATMAN, J.A., CALDWELL, D.F.: 1991 “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, **Academy of Management Journal**, September, 34/3, 487-516.
- OSKAY, Ü.: 2014 **Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri – XIX. Yüzyıldan Günümüze Kuramsal Bir Yaklaşım**, İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- OUCHI, W.G., WILKINS, A.L.: 1985 “Organizational Culture”, **Ann. Rev. Social.** 11, 457-83.
- OZ, T., CROOKS, A.: 2020 “Exploring the Impact of Mandatory Remote Work during the COVID-19 Pandemic”, **SBP-BRIMS, Conference Paper**, October 19, Virtual, pp.1-10.
- OZIMEK, A.: 2020 “The Future of Remote Work”, **SSRN**, May, 27, 1-2.
- ÖZMETE, E.: 2007 **İş Yaşamında Değerler**, 2 bs., s. 27, İstanbul, Kedim Yayınlar. Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici-Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.
- ÖZTIRAK, M., ORAK, B.: 2022 “Uzaktan Çalışma Süreçlerinde Dijital Zorbalığın Örgütsel Dışlanmaya Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **BMIJ**, 10/2, 605-630.
- ÖZTÜRKOĞLU, Y.: 2013 “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”, **Beykoz Akademi Dergisi**, 1/1, 109-129.
- ÖZVEREN, C.G.: 2016 “The Role of Work Values on The Relationship of Perceived Job Insecurity and Job Uncertainty with Intention to Work in Public Sector”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce Ana Bilim Dalı, Master Tezi**, İstanbul.
- PALACIOS-BARAHONA, U., HERNANDEZ- “Effectiveness of text messages, calls and e-mail on adherence to medical appointments. Review of systematic reviews and meta-analysis”, **Rev.CES.Med.**, 32/1, 14-22.

RENDON, M.,
GAVIRIA-LOPEZ,
A., GUERRA-
HERRERA, A.C,
VALENCIA-DIAZ,
E., RAMOS-
CASTANEDA, J.A.,
et. al.: 2018

PARSONS, T.: 1951 **The Social System**, New York, Free Press. O'Reilly III, C.A, Chatman, J.A., Caldwell, D.F.: 1991 "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, September, 34/3, 487-516.

PAŞAOĞLU, D.,
TOKGÖZ, N.,
ŞAKAR, N.,
ERGÜN ÖZLER,
N.D., ÖZALP, İ.:
2013

"Yönetim ve Organizasyon", **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No. 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No. 1900**, 1. bs, Eskişehir, s.1-210.

PEEK, S.: 2021

"Communication Technology and Inclusion Will Shape the Future of Remote Work", **Business News Daily**, November 18, 1-9.

PEMBECİOĞLU,
E.N.: t.y

"Kurum Kültürü ve Kurum İçi İletişim, Yaşama Güzel Bir Pencereden Bakmak", **İstanbul Üniversitesi, Kurum Kültürü ve Kurum İçi İletişim Eğitim Sunumu**, s. 1-113.

PETERS, T.J.,
WATERMAN, R.H.:
1982

In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper & Row. Şomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeşcu, T.: 2016 "Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture", **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.

PETROVA, Y.A.,
VASICHKINA
O.N.: 2021

"The impact of the development of information technology tools of communication on digital culture and Internet slang", **SHS Web of Conferences 101**, SAHD 2021, pp. 1-5.

PETTIGREW, A.M.:
1979

"On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24, 570-581. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H.: 2013 "Organizational Climate and Culture", **Annu.Rev.Psychol.**, içinde, 64, 361-88.

PFATTHEICHER,
S., NOCKUR, L.,
BOHM, R.,
SASSENATH, C.
BANG PETERSEN,
M.: 2020

"The Emotional Path to Action: Empathy Promotes Physical Distancing and Wearing of Face Masks During the COVID-19 Pandemic", **Psychological Science**, 31/11, 1363-1373.

- PFEFFER, J.: 1981 “Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms”, **Research in Organizational Behavior**, Ed.by. Cummings, L., Staw, B., 3, 1-51. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.: 1985 “Organizational Culture”, **Ann. Rev. Social.**, içinde, 11, 457-83.
- PHILLIPS. S.: 2020 “Working Through the Pandemic: Accelerating The Transition to Remote Working”, **Business Information Review**, 37/3, 1-6.
Yiğit, S.: 2022 “Uzaktan Yönetme ve Çalışma Zorlukları”, **Uzaktan Çalışmada Yönetmel Konular**, Ed. Çakmak, A.F., Büyükyılmaz, O., Ankara, Gazi Kitapevi, Bölüm:11, içinde, s. 257-278.
- PHILIPS, N.,
BROWN, J.L.: 1993 “Analysing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach”, **Academy of Management Journal**, 36/6, 1547-76. Brown A.D., Starkey, K. :1994 “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, **Journal Of Management Studies**, içinde, November, 31/6, 807-828.
- POPOVICI, V.,
POPOVICI, A.L.: 2020 “Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations”, **Ovidius University Annals, Economic Sciences Series**, 20/1, pp. 468-472.
- PORCU, L., DEL
BARRIO-GARCIA,
S. KITCHEN, P.J.,
TOURKY, M.: 2020 “The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance”, **Journal of Business Research**, 119, 435-443.
- PÖYSÄRI, A.: 2020 “Cultural Aspects Of Telecommuting Does Individualism Affect Telecommuting Outcomes?”, **Aalto University School of Business, Bachelor’s Program in International Business, Bachelor’s Thesis**, Finland.
- PRATT, A.C.: 2020 “COVID-19 impacts cities, cultures and societies”, **City, Culture and Society**, 100341, 6/21, 1-2.
- PwC: 2020 “The COVID-19 Remote Working Experiment”, **PwC Malta**, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/mt>, 08.09.2020.
- PwC: 2021 “PwC’s US Remote Work Survey”, January 12, **PwC Website**, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/mt>, 16.01.2021.
- PwC: 2022 “The future of Work a journey to 2022”, **PwC Website**, pp. 1-32, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/humancapital>, 08.11.2022.
- RAJHANS, K.: 2012 “Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance”, **Interscience Management Review**, 2/2, 81-85.

- RATHI, S.,
KUMAR, P.: 2023 “Differences in Work Value, Communication Style, and Leadership Style Among Generational Cohorts at the Workplace: An Overview”, **Role of Human Resources for Inclusive Leadership, Workplace Diversity, and Equity in Organizations**, Ed.by. Dogru, C., IGI Global pp. 233-254.
- RAZMERITA, L.,
PEROZNEJAD A.,
PANTELI, N.,
KÄRREMAN, D.: 2021 “Adapting to the Enforced Remote Work in the Covid 19 Pandemic”, **34th Bled eConference: Digital Support from Crisis to Progressive Change**, June 27-30, University of Maribor, pp. 629-642.
- REICHERS, A.E.,
SCHNEIDER, B.: 1990 **Climate and Culture: An Evolution of Constructs**, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 5-39. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H.: 2013 “Organizational Climate and Culture”, **Annu. Rev. Psychol.**, içinde, 64, 361-88.
- RESUMELAB: 2021 “Remote Work and Telecommuting Statistics for 2021”, **ResumeLab**, (Çevrimiçi) <https://resumelab.com/job-search/remote-work-statistics>, 09.09.2021
- RO, C.: 2020 “Why the future of work might be ‘hybrid’?” **BBC**, August, 31, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>, 01.09.2020.
- ROBERTS, K.H.,
O'REILLY, C.A.: 1974 “Measuring Organizational Communication”, **Journal of Applied Psychology**, 59/3, 321-326.
- ROBINSON, L.,
SCHULZ, J.,
BALL, C.
CHIARALUCE, C.,
DODEL, M.,
FRANCIS, J.,
et.al.: 2021 “Cascading Crises: Society in the Age of COVID-19”, **American Behavioral Scientist**, November, 65/12, 1608-1622.
- ROCCAS, S.,
SAGIV, L.,
SCHWARTZ, S.H.,
KNAFO, A.: 2002 “The Big Five Personality Factors and Personal Values”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 28, 789-801.
- ROCCAS, S.,
SCHWARTZ, S.H.,
AMIT, A.: 2010 “Personal Value Priorities and National Identification”, **Political Psychology**, 31/3, 393-419. Kavurmacı Aytaç, C.: 2023 “Yönetişel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, içinde, 8/20, 87-104.
- ROE, R.A., ESTER, P.: 1999 “Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective”, **Applied Psychology: An International Review**, 48/1, 1-21.

- ROGERS, E.M.,
AGARWALA-
ROGERS, R.: 1976 **Communication In Organisations**, London, MacMillan.
- ROKEACH, M.: 1969 “The Role Of Values In Public Opinion Research”, **The Public Opinion Quarterly**, 32/4, 547-559. Karataş, E., Yücel, C.: 2009 “Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi**, Uşak, içinde.
- ROKEACH, M.: 1973 **The Nature of Human Values**, NY, The Free Press. Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.
- ROS, M.,
SCHWARTZ, S.H.,
SURKISS, S.: 1999 “Basic Individual Values, Work Values and Meaning of Work”, **Applied Psychology: An International Review**, 48/1, 49-71.
- RUBEN, M.A.,
STOSIC, M.D.,
CORREALE, J.,
BLANCH-
HARTIGAN D.: 2020 “Is Technology Enhancing or Hindering Interpersonal Communication? A Framework and Preliminary Results to Examine the Relationship Between Technology Use and Nonverbal Decoding Skill”, **Front Psychol**, 11/61670, 1-18.
- SABRI, O.,
HAKIM, T.,
ZAILA, B.: 2020 “The Role of Hofstede Dimensions on the Readiness of IOT Implementation Case Study: Saudi Universities”, **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, 98/16, 1-12.
- SALUNKE, P.,
DESHPANDE, A.: 2020 “Work Life Balance In Phase Of Pandemic”, **Conference: Changing Business Dynamics and Sustainability in the VUCA World**, India, Mumbai, 11, pp. 1-3.
- SAMSOONDAR, R.: 2021 “COVID-19 and Virtual Leadership Challenges”, **University of Windsor**, Major Papers: 172, UK., April, pp. 1-75, (Çevrimiçi) <https://scholar.uwindsor.ca/major-papers/172>, 22.12.2021.
- SANDOVAL-
REYES, J.,
IDROVO-
CARLIER, S.,
DUQUE-OLIVA,
E.J.: 2021 “Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation”, **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 18/7069, 1-12.
- SANTOS, F.,
PACHE, A.C. “Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises”, University of

- BIRKHOLZ, C.: 2015 California, Berkeley, **California Management Review**, Spring, 57/3, pp. 36-58.
- SAP, S.: 2019 “Understanding The Influence of Entrepreneur Personality on Product Branding, Corporate Brand Image and SME Performance” **Brunel University, PHD Thesis**, London.
- SAPTA, K.S., MUAFI, M., SETIN, N.M.: 2021 “The Role of Technology, Organizational Culture and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic”, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8/1, 495–505.
- SARGUT, A.S.: 2015 **Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim**, 4. bs., Ankara, İmge Kitabevi.
- SARGUT, A.S., ÖZEN, Ş.: 2020 **Örgüt Kuramları**, 4. bs., Ankara, İmge Kitabevi.
- SAVIĆ, D.: 2020 “COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce”, **TGJ**, 16/2, 101-104.
- SCHALL, M.A.: 2019 “The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict and Telecommuting Intensity”, **San Jose State University Scholar Works, Master’s Thesis**, 5017, US.
- SCHEIN, E.H.: 1983 “Organizational Culture: A dynamic model”, **MIT Sloan School of Management, Working Paper**, 1412-83. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.: 1985 “Organizational Culture”, **Ann. Rev. Social.**, içinde, 11, 457-83.
- SCHEIN, E.H.: 1985 **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass. Shin, Y.: 2022 “The Impact of Organizational Culture on Employee Communication Satisfaction”, **East Asian Journal of Business Economics**, içinde, 10/1, 23-34.
- SCHEIN, E.H.: 1996 “Careers Anchors Revisited: Implications for Career Development in The 21st Century”, **The Academy of Management Executive**, 10/4, 80-88. Shevchuk, A., Strebkov, D., Bögenhold, D.: 2022 “Work values and hybrid careers in the gig economy: The evidence from an online labor market”, **Economic and Industrial Democracy**, içinde, 1-26.
- SCHEIN, E.H.: 2004 **Organizational Culture and Leadership**, 3rd ed. San Francisco, Jossey-Bass. Şomănescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- SCHEIN, E.H., SCHEIN, P.: 2022 **Organizasyon Kültürü ve Liderlik**, Çev. Bulut, H., Batum, U., 1. bs, İstanbul, The Kitap.

- SCHEIN, E.H.: 2010 **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. San Francisco, Jossey-Bass. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H.: 2013 "Organizational Climate and Culture" **Annu.Rev.Psychol.**, içinde, 64, 361-88.
- SCHNEIDER, B.:1987 "The People Make The Place", **Personnel Psychology**, 40, 437-453. O'Reilly III, C.A, Chatman, J.A., Caldwell, D.F.: 1991 "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, September, 34/3, 487-516.
- SCHNEIDER, B., GUNNARSON, S.: 1996 "Organizational climate and culture: The psychology of the workplace", **Applying Psychology in Business**, Ed.by. J. James, B. Steffy and D. Bray, pp. 361-384.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M.G., MACEY, W.H.: 2013 "Organizational Climate and Culture", **Annu.Rev.Psychol.** 64, 361-88.
- SCHULER, R.S.: 1995 **Managing Human Resources**, USA, West Publishing Company. Uysal, Ş.: 2015 "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Ekim, 5/2, 32-39.
- SCHWARTZ, S.H.: 1992 "Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries", Zanna, I. M., **Advances In Experimental Social Psychology**, NY: Academic Press, 25, 1-65. Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S.H., Knafo, A.: 2002 "The Big Five Personality Factors and Personal Values", **Personality and Social Psychology Bulletin**, içinde, 28, 789-801.
- SCHWARTZ, S.H.: 1996 "Value Priorities and Behavior: Applying Theory of Integrated Value Systems", 123-124. (Çevrimiçi) <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico2/2Psico%2007.pdf>. Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 "İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.
- SCHWARTZ, S.H.: 1999 "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology: An International Review**, 48/1, 23-47. Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., Chang, W.C.: 2007 "The Impact of Culture on Chinese Employees' Work Values", **Personnel Review**, 36/1, 128-144.
- SCHWARTZ, S.H., BILSKY, W.: 1987 "Toward A Universal Psychological Structure of Human Values", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 550-562. Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 "İş Değerleri Perspektifinde Yönetici-

Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.

SCHWARTZ, S.H.,
BILSKY, W.: 1990

“Toward a Theory of The Universal Content and Structure of Values”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, 878-891. Afacan Fındıklı, M.M.: 2012 “İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.

SCOTT, T.,
MANNION, R.,
DAVIES, H.,
MARSHALL, M.:
2003

“The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments”, **Health Services Research**, 38/3, 923-945.

SEE, J.M.,
KUMMEROW,
E.H.: 2008

“Work and work-family values in accountancy: A person-culture fit approach”, **Pacific Accounting Review**, 20/2, 158-184.

SELIM, I.,
HUNG KEE, D.M.:
2023

“Using Job Demands–Resources Theory to Predict Work–Life Balance among Academicians in Private Universities in Egypt during the COVID-19 Pandemic”, **Information**, 14/1, 12.

SERİNİKLİ, N.:
2021

“COVID 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31/1, 277-288.

SERRAT, O.: 2017

“A Primer on Organizational Culture”, **Knowledge Solutions**, Singapore, Springer. pp. 355-358. Sochor, J.: 2021 “Influence of COVID 19 on Transfer of Organizational Culture between Headquarters and Subsidiary and Role of Communication on the Process”, **21st International Joint Conference, Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment: Proceedings**, May, 21, Prague, içinde, pp. 229-237

SEYRAN, F.: 2021

“COVID-19 ve Siber Zorbalık: Uzaktan Çalışma Üzerine Bir Değerlendirme”, T.C. Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü, **2. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi**, 24-25 Mayıs 2021, Ankara, s. 6-23.

SHACKLETON,
V.J., ALI, A.H.:
1990

“Work Related Values of Managers: A Test of the Hofstede Model”. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21/1, 109-118.

- SHAKIL, R.M., MEMON, M.A., TING, H.: 2021 "Inclusive Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Job Autonomy", **Quality and Quantity**, 1-15.
- SHANNON, C.E., WEAVER, W.: 1949 **The Mathematical Theory of Communication**, Urbana, IL, University of Illinois Press.
- SHEVCHUK, A., STREBKOV, D., BÖGENHOLD, D.: 2022 "Work values and hybrid careers in the gig economy: The evidence from an online labor market", **Economic and Industrial Democracy**, 1-26.
- SHI. Z., HUANG, W., LIANG, Y.: 2023 "Work values and cultural background: A comparative analysis of work values of Chinese and British engineers in the UK", **Front. Psychol**, May, 18/14, 1144557.
- SHIN, Y.: 2022 "The Impact of Organizational Culture on Employee Communication Satisfaction", **East Asian Journal of Business Economics** 10/1, 23-34.
- SHIRMOHAMMAD I, M., CHAN AU, W., BEIGI, M.: 2022 "Remote Work And Work-Life Balance: Lessons Learned From The COVID-19 Pandemic and Suggestions for HRD Practitioners", **Human Resource Development International**, 25/2, 163-181.
- SILVERZWEIG, S., ALLEN, R.F.: 1976 "Changing the Corporate Culture", **Sloan Management Review**, 17/3, 33-49. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G.: 1990 "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, içinde, 35, 286-316.
- SIMON, H.A.: 1957 **Administrative Behavior**, 2nd ed., New York: MacMillan.
- Şomăcescu, S.M., Barbu, C.M., Nistoeescu, T.: 2016 "Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture", **Management and Marketing**, içinde, 14/1, 91-100.
- SINGH, K.: 2001 "Work Values and Work Culture in Indian Organizations", **Delhi Business Review**, 2/2, 14-20.
- SMIRCICH, L.:1983 "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 339-351. Gölcük, E: 2019 "Örgüt Kültürü ve İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, içinde.
- SOCHOR, J.: 2021 "Influence of COVID 19 on Transfer of Organizational Culture between Headquarters and Subsidiary and Role of Communication on the Process" **21st International Joint Conference, Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment: Proceedings**, May, 21, Prague, pp. 229-237.

- SOROKIN, P.A.: 1972 **Bir Bunalım Çağında Toplum Felsefeleri**, Çev. Mete Tunçay, İstanbul. Bilgi. Alver, K.: 2021 “Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar”, **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Felsefe Lisans Programı, Ders Materyali**, s.1-255.
- SPAHO, K.: 2013 “Organizational Communication and Conflict Management”, **Management**, 18/1, 103-118.
- SPICER, A.: 2020 “Organizational Culture and COVID-19”, **Journal of Management Studies**, December, 57/8, 1737-1740.
- STATISTA: 2024a “Number of Internet and Social Media Users Worldwide as of July 2024”, **Statista**, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide>, 17.10.2024.
- STATISTA: 2024b “Most popular social networks worldwide as of April 2024, by number of monthly active users”, **Statista**, (Çevrimiçi) <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>, 17.10.2024
- STATISTICS CANADA: 2021 “Working from home during the COVID- 19 pandemic, April 2020 to June 2021”, **Statistics Canada**, (Çevrimiçi) <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210804/dq210804b-eng.htm> , 08.10.2021
- STEERS, R.M., MOWDAY, R.T., SHAPIRO, D.L.: 2004 “Introduction To Special Topic Forum The Future Of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, 29/3, 379–387.
- STOKER, I.J., GARRETSEN, H., LAMMERS, J.: 2021 “Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 1–11.
- SUADAMARA, R., WERNER, S., HUNGER, A.: 2010 “Culture Influence on Human Computer Interaction: Cultural Factors Toward User’s Preference on Groupware Application Design”, **Proceedings of the 12th International Conference on Enterprise Information Systems – Human – Computer Interaction**, June 8-12, Portugal, içinde, pp.186-191.
- SUPER, D.E.: 1970 **Work Values Inventory Manuel**, Boston, Houghton Mifflin. Kaya, B.: 2011 “Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, içinde. Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E.M., Başak, S., Şentürk, N.: 2016 “X ve Y Kuşağı Yöneticilerin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme” **Business and Economics Research Journal**, içinde, 7/3, 171-182.

- SUPER, D.E.:1973 **The Work Values Inventory**, In Ed. By. Zytowski, D.G., Contemporary Approaches to Interest Measurement, pp.189-205, Minnesota, University of Minnesota Press. Kaleli, B., Yalçın, B.: 2021 “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi”, **Hitit Sosyal Bilimler Dergisi**, içinde, 14/1, 87-109.
- SÜRAL ÖZER, P., ERİŞ, E.D., TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö.N.: 2013 “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10/38, 123-142.
- SÜTLÜ, U., KELEŞ TAYŞİR, N.: 2022 “Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri”, **Troyacademy**, 7/3, 230-257.
- ŞENCAN, H.: 2005 **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Nadir Kitap. Aktaş, H.: 2011 “Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşeri Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları ile Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul, içinde.
- ŞENTURAN, Ş., KÖSE, A., DERTLİ, E.M., BAŞAK, S., ŞENTÜRK, N.: 2016 “X ve Y Kuşağı Yöneticilerin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, 7/3, 171-182.
- ŞOMĂCESCU, S.M., BARBU, C.M., NISTOIEESCU, T.: 2016 “Investigating The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture”, **Management and Marketing**, 14/1, 91-100.
- TABOROSI, S., MALJUGIC, B.: 2021 “The Influence of National Culture on Remote Work”, **Trendovi U Poslovanju**, 12, 116-125.
- TAKEUCHI, R., QIAN, C., CHEN, J., SHAY, J.P.: 2021 “Moderating effects of decision autonomy and culture novelty on the relationship between expatriate manager leadership styles and host country managers’ job satisfaction: Evidence from the global hotel industry”, **Sage Journals**, 21/2, 285-305.
- TANNER, M., NAIDOO, M.: 2021 "The Use of Tools Affordances to Support Communication and Collaboration during COVID-19 remote work", **AMCIS 2021 Proceedings**, 8, 1436.

- TARBA, S.Y., AHAMMAD, M.F., JUNNI, P., STOKES, P., MORAG, O.: 2017 “The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance”, **Sage Journals**, 44/3, 483-520.
- TASER, D, AYDIN, E., OZER TORGALOZ, A., ROFCANIN, Y.: 2022 “An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness”, **Computers in Human Behavior**, 127 /107020, 1-10.
- TAŞTAN, K. t.y. “Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi”, Bölüm 7, s.151-172, (Çevrimiçi) <https://www.tastanakademi.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/03/Bolum-7-Uzaktan-Calisma-Orgutlenmesi.pdf>, 02.02.2022.
- TAYLOR, E.B.: 1871 **Primitive Culture**, Vol.1. J.P., Potnum’s Sons. Chen, Y., Biswas, M.I.: 2022 “Impact of national culture on the severity of the COVID-19 pandemic”, **Current Psychology**, içinde, 1-15.
- TAYYAB, S., TARIG, N.: 2001 “Work Values and Organizational Commitment in Public and Private Sector Executives”, **Pakistan Journal of Psychological Research**, 16/3-4, 95-112. Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., Chang, W.C.: 2007 “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, **Personnel Review**, içinde, 36/1, 128-144.
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI: 2018 “On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023: Dijital Ekonomide Meslekler ve Yetkinlikler”, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara, s.1-70, (Çevrimiçi) https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/DijitalEkonomideMeslekler_ve_YetkinliklerCalismaGrubuRaporu.pdf, 01.02.2020
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI: 2020 “COVID-19, Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi”, **Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması**, (Çevrimiçi) <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66393/covid-19-salgin-yonetimi-ve-calisma-rehberi.html>, 23.05.2020
- TERZİ, Y: 2019 “Anket, Güvenilirlik – Geçerlilik Analizi”, **Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Ders Notu Sunumu**, s.1-28.
- TEODOROVICZ, T., SADUN, R., KUN, A. L., SHAER, O.: 2021 “How Does Working from Home during COVID-19 Affect What Managers Do? Evidence from Time-Use Studies”, **Harvard Business School, Working Paper**, 22/020, pp. 2-55.
- THOMASON, B., WILLIAMS, H.: 2020 “What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic?: Work-Life Balance”, **Harvard Business Review**, April, 16, pp. 1-4.

- THORND AHL, K.L., FRANDSEN, L.N.: 2021 “Logged in While Locked Down: Exploring the Influence of Digital Technologies in the Time of Corona, Special Issue: Massive and Microscopic Sensemaking during COVID-19”, **Qualitative Inquiry**, 27/7, 870–877.
- TOFFLER, A.: 1980 **The Third Wave**, New York, William Morrow and Company.
- Yiğit, S.: 2022 “Uzaktan Yönetme ve Çalışma Zorlukları”, **Uzaktan Çalışmada Yönetmel Konular**, Ed. Çakmak, A.F., Büyükyılmaz, O., Ankara, Gazi Kitapevi, Bölüm:11, içinde, s. 257-278.
- TOMER, Y., GONG, M.N., KELLER, M.J. SOUTHERN, W., KITSIS, E.A., KAJITA, G.R., et.al.: 2021 “Teamwork and Leadership Under Fire at the Epicenter of the COVID-19 Epidemic in the Bronx”, **Front. Med.**, Lousanne Community Case Study Article, March 18/8, 610100.
- TOPI, C.: 2022 “Communication Effect In Organization Culture”, **Journal of Organizational Culture Communication and Conflict**, 26/1, 1-2.
- TOURISH, D.: 2020 “Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership”, **University of Sussex, Leadership**, UK, 16/3, pp. 261–272.
- TRENERRY B., CHNG, S., WANG, Y., SHAH SUHAILA, Z., SUN LIM, S., YU LU, H., HO OH, P.: 2021 “Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi- Level Factors, Entrepreneurship and Digital Transformation: Managing Disruptive Innovation in a Changing Environment”, **Frontiers Psychol.**, pp. 1-45.
- TROMPENAARS, F.: 1993 **Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business**, London, Nicholas Brealey.
- Suadamara, R., Werner, S., Hunger, A.: 2010 “Culture Influence on Human Computer Interaction: Cultural Factors Toward User’s Preference on Groupware Application Design”, **Proceedings of the 12th International Conference on Enterprise Information Systems – Human – Computer Interaction**, June 8-12, Portugal, içinde, 186-191
- TUTGUN-ÜNAL, A., DENİZ, L.: 2020 “The Comparison of Work Values of Social Media Generations in terms of Giving Importance to Work and Obeying the Rules in Turkey”, **Azerbaijan Journal of Educational Studies**, 690/1, 199-215.
- TÜİK: 2021 “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması”, **TÜİK Kurumsal**, Ağustos Bülteni, s. 1-2.

- TÜİK: 2023 “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2023”, **TÜİK Haber Bülteni**, Ağustos, 49407, (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/bulten/Index?p=Hanehalki-bilisim-teknolojileri-kullanim-arastimasi-2023-49407> , 17.10.2024.
- TYLOR, E.B.: 1924 **Primitive Culture**, (First published in 1871) Gloucester, MA, Smith.
- UNDP: 2021 “Global Multidimensional Poverty Index 2021: Unmasking disparities by ethnicity, caste and gender”, **United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative**, (Çevrimiçi) <https://hdr.undp.org/content/2021-global-multidimensional-poverty-index-mpi> , 12.12.2021.
- UYSAL, Ş: 2015 “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Ekim, 5/2, 32-39.
- VAN BAVEL, J. J., BAICKER, K., BOGGIO, P. S., CAPRARO, V., CICHOCKA, A., CIKARA, M., et.al.: 2020 “Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response”, **Nature Human Behaviour**, 4, 460–471.
- VAN MAANEN, J.: 1973 “Observations on the making of policemen”, **Human Organizations**, 32, 407-18. Brown, A.D., Starkey, K.: 1994 “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, **Journal of Management Studies**, November, içinde, 31/6, 807-828.
- VAN ZOONEN, W., SIVUNEN, A., BLOMQVIST, K., OLSSON, T., ROPPONEN, A., HENTTONEN, K., et.al: 2021 “Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees’ Initial Responses to the COVID-19 Pandemic”, **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 18/6966, 1-19.
- VEROFF, J., DOUVAN, E., KULKA, R.A.: 1981 **The Inner American**, New York, Basic Books. Kahle, L. R., Beatty, S.E., Homer, P.: 1986 “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values of Life Style (VALS)”, **The Journal of Consumer Research**, içinde, 13/3, 405-409.
- VIROVERE, A., MEEL, M., TITOV, E.: 2011 “Change of Management Values in Estonian Business Life in 2007-2009”, **Chinese Business Review**, November, 10/11, 1028-1042.

- VOLINI, E.,
SCHWARTZ, J.,
MALLON, D.: 2021
“Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19: The future of work after COVID-19, 2021 Global Human Capital Trends”, **Deloitte Insights**, May 16, pp. 1-14, (Çevrimiçi) <https://www.deloitteinsights.com>, 16.05.2022.
- XIE, S.,
HELFERT, M.,
LUGMAYR, A.,
HEIMGARTNER, R.,
HOLZINGER, A.: 2013
“Influence of Organizational Culture and Communication on the Successful Implementation of Information Technology in Hospitals”, **Springer-Verlag**, uncorrected proof, Ed.by Rau, P.L.P, Berlin, Heidelberg, CCD/HCI, 2/8024, pp. 165-174.
- WANG, B.,
LIU, Y.,
QIAN, J.,
PARKER, S.K.: 2020
“Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective”, **Applied Psychology**, Special Issue, 70/1, 16-59.
- WANG, Z.,
LI, Y.,
XU, R.,
YANG, H.: 2022
“How Culture Orientation Influences The COVID-19 Pandemic: An Empirical Analysis”, **Front. Psychol.** 13/899730, 1-15.
- WEBER, J.: 2015
“Identifying and Assessing Managerial Value Orientations: A Cross-Generational Replication Study of Key Organizational Decision-Makers’ Values”, **Journal of Business Ethics**, 132/3, 493-504. Kavurmacı Aytaç, C.: 2023 “Yönetişel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 8/20, 87-104.
- WEBSTER, G.D.,
HOWELL, J.L.,
LOSEE, J.E.,
MAHAR, E.A.,
WONGSOMBOON, V.: 2021
“Culture, COVID-19 and Collectivism: A Paradox of American Exceptionalism?”, **Personality and Individual Differences**, March, 23/ 178, 110853.
- WEISS, J.,
HORISCH, F.: 2021
“Security or autonomy? A Comparative analysis of work values and labor market policies in European welfare states”, **International Journal of Social Welfare**, 31/1, 112-128.
- WEIJS-PERRÉE, M.,
APPEL-MEULENBROEK, R.,
LOOIJEN, J.: 2021
“Analysing perceived communication and productivity of different office workers while working fully from home due to COVID-19 restrictions”, Real Estate and Urban Development, Built Environment, **Eindhoven University of Technology Research papers, The 20th EuroFM Research Symposium-online**, Holland, June 16, içinde, pp. 13-22.

- WESTWOOD, R.I., POSNER, B.Z.: 1997 “Managerial Values Across Cultures: Australia, Hong Kong and the United States”, **Asia Pacific Journal of Management**, 14/1, 31-66. Kavurmacı Aytaç, C.: 2023 “Yönetişel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, içinde, 8/20, 87-104.
- WHO: 2021 “COVID-19 situation in the WHO European Region”, data as of: 12 November 2021, 11:00 (CET), **World Health Organization**, (Çevrimiçi) <https://www.who.maps.arcgis.com>, 12.11.2021.
- WHO: 2023 “WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard”, 9 January 2023, **World Health Organization**, (Çevrimiçi) <https://www.covid19.who.int>, 09.01.2023.
- WHO Data: 2024 “World Health Emergency Programme, WHO COVID-19 Dashboard”, **World Health Organization**, (Çevrimiçi) <https://www.data.who.int/dashboards/covid19/cases>, 30.09.2024.
- WILES, J.: 2021 “No, Hybrid Workforce Models Won’t Dilute Your Culture”, **Gartner**, January 7, 1-6 (Çevrimiçi) <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>, 09.01.2021.
- WILSON, S.: 2020 “Pandemic leadership: Lessons from New Zealand’s approach to COVID-19 School of Management/ Executive Development”, **Massey University, New Zealand, Leadership**, Special Issue Article, 16/3, pp. 279–293.
- WINT, C., GERA, R.: 2020 “Create a Culture of Generosity and Communication in Your Family Business”, **Harvard Business Review**, (Çevrimiçi) <https://www.hbr.org/2020/05/create-a-culture-of-generosity-and-communication-in-your-family-business>, 09.12.2020.
- WITTENBERG, E., GOLDSMITH, J.V., CHEN, C., PRINCE-PAUL, M., JOHNSON, R.R.: 2021 “Opportunities to improve COVID-19 provider communication resources: A systematic review”, **Elsevier Public Health Emergency Collection, Public Health Emergency COVID-19 Initiative**, 104/3, pp. 438–451, (Çevrimiçi) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7831717/#>, 10.10.2021.
- WOLLACK, S., GOODALE, J.G., WIJTING, J.P., SMITH, P.C.: 1971 “Development of the survey of work values”, **Journal of Applied Psychology**, 55/4, 331-338. Kaya, B.: 2011 “Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, içinde. Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E.M., Başak, S., Şentürk, N.: 2016 “X ve Y Kuşağı Yöneticilerin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, içinde, 7/3, 171-182.

- WOOD, Y.I., ZEGWAARD, K., FOX-TURNBULL, W.: 2020 “Meta-analysis of conventional, remote, virtual and simulated WIL”, **International Journal of Work-Integrated Learning**, Special Issue, 21/4, 331-354.
- WORLD BANK: 2021a “Annuel Report 2021: From Crisis to Green, Resilient and Inclusive Recovery”, **The World Bank**, (Çevrimiçi) <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/120541633011500775/The-World-Bank-Annual-Report-2021-From-Crisis-to-Green-Resilient-and-Inclusive-Recovery>, 09.10.2021.
- WORLD BANK: 2021b “World Bank Support for Country Access to COVID-19 Vaccines”: “Who We Are”, **The World Bank**, (Çevrimiçi) <https://www.worldbank.org/en/who-we-are/news/coronavirus-covid19/world-bank-support-for-country-access-to-covid-19-vaccines>, 08.08.2021.
- WORLD BANK: 2021c “Data For Better Lives, World Development Report 2021”: “A World Bank Group Flagship Report”, International Bank for Reconstruction and Development, **The World Bank**, (Çevrimiçi) <https://wdr2021.worldbank.org>, 10.12.2021.
- WORLD BANK: 2023 “World Bank Data Türkiye: Digital Development”, **The World Bank**, (Çevrimiçi) <https://www.data.worldbank.org/country/TR>, 12.10.2023.
- WRZESNIEWSKI, A., McCAULEY, C., ROZIN, P., SCHWARTZ, B.: 1997 “Jobs, Careers and Callings: People’s Relations to Their Work”, **Journal of Research in Personality**, 31/1, 21-33. Shevchuk, A., Strebkov, D., Bögenhold, D.: 2022 “Work values and hybrid careers in the gig economy: The evidence from an online labor market”, **Economic and Industrial Democracy**, içinde, 1-26.
- WU, J., ZHOU, J.: 2020 “How the configurations of job autonomy, work-family interference and demographics boost job satisfaction: an empirical study using fsQCA”, **Asian Business & Management**, 1-22. Shakil, R.M., Memon, M.A., Ting, H.: 2021 “Inclusive Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Job Autonomy”, **Quality and Quantity**, içinde, 1-15.
- YADAV R., CHAUDHARY, N.S., KUMAR, D., SAINI, D.: 2022 “Mediating ve Moderating Variables of Employee Relations and Sustainable Organizations: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda”, **International Journal of Organizational Analysis**, 8, 1-9.
- YAHAYA, M., AL-HAWLANI, M.A.A., SULEIMAN, M.S., USMAN, U.M.Z.: 2018 “Organizational structure and an effective communication: the moderating effect of transformational leadership”, **International Journal of Scientific and Technology Research**, 7/11, 4-9.

- YAVAŞGEL, E.,
TURDUBAEVA, E.:
2021 “Digital Culture and Power”, **Digital Seige**, Ed. Karadoğan, D.E., Mengü S., Ulusoy, E., İstanbul University Press, İstanbul, Chapter 1, pp.1-30.
- YAŞLIOĞLU,
M.M.: 2017 “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**,46, 74-85. Gökçek, E.:2020 “Stratejik Yönetim Sürecinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Kalkınma Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma” **Karabük Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Karabük, içinde.
- YİĞİT, S.: 2022 “Uzaktan Yönetme ve Çalışma Zorlukları”, **Uzaktan Çalışmada Yönetimsel Konular**, Ed. Çakmak, A.F., Büyükyılmaz, O., Ankara, Gazi Kitapevi, Bölüm:11, içinde, s. 257-278.
- ZAKARIA, N.,
AMELINCKX, A.,
WILEMON, D.:
2004 “Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams”, **Creativity and Innovation Management**, 13/1, 15-29.
- ZEQIRI, J., ALIJA,
S.: 2016 “The Organizational Culture Dimensions-The Case of an Independent Private University in Macedonia”, **Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica**, Macedonia, December, 61/3, pp. 1-31.
- ZHANG, XI.: 2011 “Cultural Influences On Explicit And Implicit Knowledge Sharing Behaviour In Virtual Teams”, **International Journal of Computer Science & Information Technology**, August 3/4, 29-44.
- ZITO, M.,
INGUSCI, E.,
CORTESE, C.G.,
GIANCASPRO,
M.L., MANUTI, A.,
MOLINO, M.
SIGNORE, F.,
RUSSO, V.: 2021 “Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from- Home Employees during the COVID-19 Pandemic”, **Int J Environ Res Public Health**, Apr 8, 18/8, 3933.
- ZOOM: 2021 “Top 10 Locations by Meeting Participants, Dashboard statistics and graphs”, **Zoom Support**, (Çevrimiçi) <https://www.zoomsupport.com>, 12.12.2021.

ÖZGEÇMİŞ

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü'nden 2003 yılında mezun olduktan sonra 2010 yılında Galatasaray Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yüksek lisansını tamamladı. Sonrasında Cambridge Üniversitesi'nden Yönetici Koçluğu eğitimi aldı. 2019 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı'nda doktora programına kabul edildi.

Çalışma hayatına 2004 yılında CNN TÜRK'te başlayarak sırasıyla TRT, NTV kanallarında çalışan ve sonrasında kurumsal iletişim alanında yöneticilik yapan BAŞKAYA; basın-yayın, iş geliştirme, proje yönetimi, pazarlama iletişimi ve kurumsal danışmanlık alanlarında çalışmalarına devam etmektedir.

Doktora sürecinde “COVID-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasında Kurumsal Eğitimlerde Değişim” ve “Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarının Endüstri 4.0 Bağlamında Yıllar İtibari ile Değişiminin İçerik Analizi Yöntemi ile İncelenmesi” adlı iki makale çalışmasında adı bulunan BAŞKAYA'nın akademik ilgi alanları yönetim, strateji, pazarlama, kültür, iletişim, nörobilim ve davranış bilimleridir.