

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME



**FARKLI ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNDE SANAL KAYTARMA,
ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

DOKTORA TEZİ

CİHAN DOĞAN

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME



**FARKLI ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNDE SANAL KAYTARMA,
ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

DOKTORA TEZİ

CİHAN DOĞAN

İSTANBUL, 2025

KABUL VE ONAY

CİHAN DOĞAN tarafından hazırlanan “**FARKLI ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNDE SANAL KAYTARMA, ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 05.02.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme programı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Nihal KARTALTEPE

BEHRAM

Marmara Üniversitesi

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “FARKLI ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNDE SANAL KAYTARMA, ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.02.2025

CİHAN DOĞAN

ÖZET

**FARKLI ÇALIŞMA ŞEKİLLERİNDE SANAL KAYTARMA, ÖRGÜT
İKLİMİ, ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER
DOKTORA TEZİ
CİHAN DOĞAN
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
PROF. DR. EBRU GÖZÜKARA
İSTANBUL, 2025**

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi, internetin hayatımızın her anında kullanılması ve iş süreçleri ile bütünleşik hale gelmesi, örgütlerin dijitalleşmesini mecburi hale getirmiştir. Bilişim teknolojileri ve internet ile bütünleşik örgüt bireyleri, sadece bilgisayar ile değil, mobil telefon ve tabletler ile daha hızlı bilgiye ve iletişim kanallarına ulaşabilmektedir. Tüm bu kanallardan iş süreçleri gerçekleştirilirken son dönemde iş dışı amacı ile de kullanımların sayısı artmaya başlamıştır. Ayrıca pandemi süreci ile örgütten fiziksel olarak kopuk, hibrit ve uzaktan çalışma sistemlerinin yaygınlaşması ile örgüt bireylerinin, örgüt ortamının fiziksel ve ruhsal anlamdaki unsurlarını algılamaları değişebilmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, pandemi sonrası uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelinin artması ile örgüt iklimi, örgütsel sosyalizasyon, iş performansı ve sanal kaytarma kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi ve örgüt içerisinde yer alan yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma verileri, özel sektör ve kamu sektöründe görev yapan 464 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 ve SMART PLS 3.9 programları kullanılmıştır. Araştırma verilerinde elde edilen bulgular doğrultusunda farklı çalışma modellerinde örgüt iklimi, örgütsel sosyalizasyon, iş performansı ve sanal kaytarma kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi istatistiksel olarak araştırılmıştır. Farklı çalışma modellerinde deneyimlenen örgüt iklimi, örgütsel sosyalizasyon, iş performansı ve sanal kaytarma kavramlarının literatür taraması, tartışma ve yeni araştırmalar yapılmasına olanak tanınması ve çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçların yöneticiler, kurum ve işletmelere yol gösterici nitelik sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanal kaytarma, iş performansı, örgütsel sosyalizasyon, örgüt iklimi, hibrit çalışma, uzaktan çalışma, yerinde çalışma

ABSTRACT

RELATIONSHIPS BETWEEN CYBERLOAFING, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND JOB PERFORMANCE IN DIFFERENT WORKING STYLES

PH.D THESIS

CİHAN DOĞAN

GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY

BUSINESS ADMINISTRATION

PROF. DR. EBRU GÖZÜKARA

ISTANBUL, 2025

The development of technology day by day, use of internet in every moment of our lives and its integration with business processes, has made the digitalization of organizations mandatory. Member of integrated organizations with information technologies and internet, can access information and communication channels faster not only with computers but also with mobile phones and tablets. While business processes are carried out through all these channels, the number of uses for non-business purposes has started to increase recently. In addition, employees' perceptions of the physical and mental elements of the organizational environment may change because of widespread of hybrid and remote working systems after pandemic period. The main purpose of this research is to determine the relationship between concepts of organizational climate, organizational socialization, job performance and cyberloafing with the increase in remote working and hybrid working model after the pandemic and its effect on the managers and employees in the organization. Research data were collected by means of questionnaires from 464 white-collar employees in private and public sectors. SPSS 25.0 and SMART PLS 3.9 programs used in the analysis of data obtained in the research. According to research data, the concepts of organizational climate and cyberloafing will be investigated statistically in different working models. It is thought that concepts of organizational climate, organizational socialization, job performance and cyberloafing, which are experienced in different working models, will allow literature review, discussion and new research, and the results of the study will provide guidance to managers, institutions and businesses.

Key Words: Cyberloafing, organizational climate, organizational socialization, job performance, hybrid working, freelance working, working

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
1 GİRİŞ	1
2 İŞ YAŞAMINDA ALTERNATİF ÇALIŞMA MODELLERİ	3
2.1 Esnek Çalışma	3
2.2 Vardiyalı Çalışma.....	7
2.3 Uzaktan Çalışma	11
2.4 Hibrit Çalışma	13
2.5 Freelance (Anlaşmalı) Çalışma	16
3 ÖRGÜTSEL İKLİM.....	20
3.1 Örgüt İklimi Kavramı.....	20
3.2 Örgüt İklimi Boyutları ve Tipleri.....	23
3.3 Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	26
3.4 Örgüt İkliminin Kurumsal Olarak Yarattığı Etkiler.....	29
4 SANAL KAYTARMA	33
4.1 Sanal Kaytarma Kavramı	33
4.2 Bilişim Teknolojileri ve Sanal Kaytarma.....	35
4.3 Sanal Kaytarmanın Nedenleri	36
4.4 Sanal Kaytarmanın Kurumsal Açından Etkileri.....	37
4.5 Sanal Kaytarma Davranışında Örgüt İkliminin Etkisi	40
4.6 Uzaktan Çalışma Sisteminde Sanal Kaytarma	42
5 ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	45
5.1 Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı	45
5.2 Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı ve Önemi.....	47
5.3 Sosyalizasyon Sürecinin Aşamaları	49
5.4 Sosyalizasyon Taktikleri ve Araçları	52
5.5 Uzaktan Çalışma Sisteminde Örgütsel Sosyalizasyon.....	54
6 İŞ PERFORMANSI	57
6.1 İş Performansı Kavramı	57
6.2 Rol içi (Görev) İş Performansı	61
6.3 Rol dışı (Bağlamsal) İş Performansı	62
6.4 Performans Yönetimi	63
6.5 Performans Değerleme ve Performans Değerleme Yöntemleri.....	66
7 YÖNTEM.....	72
7.1 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	72
7.2 Araştırma Evreni ve Örneklem	74
7.3 Verilerin Analizi.....	74
7.4 Bulgular ve Yorumlar	75
7.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	75
7.4.2 Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular.....	76

7.4.3	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler.....	84
7.4.3.1	Aracılık Etkisi	87
7.4.3.2	Düzenleyicilik Etkisi.....	88
7.4.4	Ölçüm Düzeylerin Çalışma Şekline Göre Farklılığına Ait Sonuçlar .	90
8	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
9	KAYNAKLAR	95
10	ÖZGEÇMİŞ.....	1088



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 Landy (1989) tarafından oluşturulan ve örgüt iklimini etkileyen unsurları açıklayan şema (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020: 19)	28
Şekil 6.1 Hartle'in performans yönetim süreci yaklaşımı (Hartle, 1995'den akt. Çetin, D., 2006: 22)	65
Şekil 6.2 Virginia Tech Üniversitesi tarafından uygulanan performans değerlendirme döngüsü sistemi (Virginia Tech 2004'ten akt. Çetin, 2006: 26).....	69
Şekil 6.3 Landy ve Farr'ın tarafından geliştirilen performans değerlendirme modeli (Kantos, 2013: 62).....	70
Şekil 7.1 Araştırma Modeli	72
Şekil 7.2 Yararlanılan Değişkenlerle Oluşturulmuş Araştırma Modeli	85
Şekil 7.3 Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model	88

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 7.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	75
Tablo 7.2 Ölçüm Modeline Ait Faktör Yüğü, Cronbach Alpha, AVE ve CR Değerleri	78
Tablo 7.3 HTMT Kriterleri Eşliğinde Ayrışma Geçerliği Analiz Sonuçları	79
Tablo 7.4 Yapısal Modele Ait Doğrusallık (VIF), R2, Etki Büyüklüğü(f2) ve Tahmin Gücü(Q2) Sonuçları	79
Tablo 7.5 Ölçüm Değişkenlerine Ait Betimsel ve Normal Dağılım Sonuçları.....	80
Tablo 7.6 Ölçümler Arasındaki Korelasyon Sonuçları	82
Tablo 7.7 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları	86
Tablo 7.8 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları.....	88
Tablo 7.9 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Düzenleyicilik Etkisi Analiz Sonuçları	89
Tablo 7.10 Araştırma Modeline İlişkin Hipotez Test Sonuçları	89
Tablo 7.11 Ölçüm Değişkenlerinin Çalışma Şekline Göre Farklılıklarına Ait Anova Testi Sonucu.....	90

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Büyüme Faktörü)
HTMT	: Heterotrait Monotrait Ratio
EGB	: Eğitim ve Gelecek Beklentisi
İAD	: İş Arkadaşları Desteği
YEM	: Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modeli
KEKK	: Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli
LSD	: Least Significant Difference (En Küçük Anlamlı Fark)

ÖNSÖZ

Geleneksel çalışma sistemlerinde, çalışma mekanları ve düzenleri genellikle benzer olup, çalışanlar aynı saatlerde giriş çıkış yapmaktadır. Sanayileşme süreci ile, yönetim teorileri geliştirilmiş ve gelişen çevre koşullarına göre çalışanlardan maksimum verim alınmasını sağlamak amacıyla yönetim biliminde çeşitli kavramlar, çalışmalar ve süreçler ortaya çıkmıştır. Özellikle son 30 yıl içerisinde bilişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte, çalışanlar ve çalışma ortamı arasındaki mesafe giderek artmıştır. Bu durumun nedeni, çalışanların çalışma ortamına fiziksel olarak gitmeden, neredeyse tüm işlerini uzaktan bağlantı yoluyla gerçekleştirebilmeleridir.

Pandemi sonrası hızlı bir şekilde değişen çalışma şekilleriyle birlikte adaptasyon süreci hızlanmış ve günümüzde uzaktan, hibrit ve yerinde çalışma sistemleri yaygınlaşmıştır. Bu çalışma sistemlerinde, çalışanların örgüt iklimi, örgütsel sosyalizasyon, sanal kaytarma ve iş performansına yönelik algılarının nasıl değiştiği ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin nasıl şekillendiği, özellikle pandemi sonrası yapılan araştırmalar için önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü pandemi sonrasında bu yeni çalışma sistemlerine hızlı bir şekilde uyum sağlayan çalışanların, bu kavramları da nasıl algıladıkları merak konusu olmuştur.

Yukarıda belirtilen kavramların farklı çalışma modellerinde farklılık gösterip göstermediğini ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisini tespit etmek amacıyla, kamu ve özel sektörde toplamda 464 kişi ile anket yoluyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmayı yürütürken, yoğun akademik takvimine rağmen bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA'ya ilgi ve desteği için teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışma sürecinde bana destek olan ailem ve arkadaşlarıma da yardımları için sonsuz teşekkür ederim.

05.02.2025

CİHAN DOĞAN

1 GİRİŞ

Özellikle içinde bulunduğumuz veya geride bıraktığımız savaşlar, salgınlar, doğal afetler gibi olaylardan sonra çalışma hayatında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Bu dönemde iş süreçlerinin devam etmesini sağlayan en önemli faktör ise bilişim teknolojilerinin kullanımı olmuştur. Karar alma mekanizmaları değişmiş ve iş süreçlerinin daha etkin kılınması adına çalışma biçimleri, yerleri ve zamanları dönüşüme uğramıştır. Bu değişiklikleri en net ve etkili bir şekilde hissettiğimiz dönem ise pandemi dönemi ve sonrasında. Zorunlu kapanmalar nedeniyle çalışma ortamında çoğunlukla bulunamayan beyaz yaka çalışanları, uzaktan, hibrit veya esnek çalışma sistemlerine uyum sağlayarak iş sürekliliğini sürdürmeyi başarmıştır. Normalleşme sürecinde ise örgütler, eski çalışma geleneklerini kırarak çalışma sistemlerinde esnek çözümler geliştirmeye yönelmiştir. Bu çalışma sistemlerindeki değişikliklerin etkileri ve sonuçları, örgütler, yöneticiler ve akademik çevrelerde geniş bir ilgi uyandırmakta ve sorgulanmaktadır.

Çalışma hayatını etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda bilişim teknolojilerinin gelişimi ile bu değişkenlerin sayısı hızla artmıştır. Değişen çalışma koşulları ve günümüzde bilişim teknolojilerinin aktif bir şekilde kullanılması sonucunda, çalışanların işlerine gösterdiği tutumlarda sanal kaytarma, örgüt iklimi, örgütsel sosyalizasyon ve iş performansı gibi araştırma konularının bir faktör olup olmadığı merak edilmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de bilgisayarlar, akıllı telefonlar gibi cihazlar üzerinden internet yaygın bir şekilde kullanılmakta ve günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Bu kadar yaygın hale gelen internet teknolojisinin, çalışma saatleri içinde yalnızca iş dışı etkinliklerde kullanılmasının, çalışanların iş performansını ne ölçüde etkilediği ve bu davranışların örgüt iklimi ve örgütsel sosyalizasyon ile nasıl bir ilişkisi olduğu araştırma konusu olmuştur. Literatürde sapkın davranış olarak da tanımlanan sanal kaytarma davranışının, değişen çalışma saat ve koşullarında iş performansına olan etkisinin doğru orantılı mı yoksa ters orantılı mı olduğu, bu çalışmanın sonuçlarından biri olacaktır.

İş performansını artıran veya azaltan en önemli faktörlerden biri de örgüt içindeki atmosferi yansıtan örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, yapı, süreç, ilişkiler, yönetim, çalışan davranışları ve gelişimi gibi birçok faktörden oluşur. Bu faktörler, çalışanların organizasyonu zihninde şekillendirmesine ve ortak bir algı oluşturmaya yardımcı olur. Farklı çalışma sistemlerinde örgüt ortamından bağımsız olarak çalışanlarda örgüt ikliminin iş performansına etkisi, sanal kaytarma davranışının bu süreçteki düzenleyici rolü ve örgütsel sosyalizasyonun aracı rolü bu araştırmanın konusu olmuştur. Bu çalışma, sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyon alt boyutları ile incelenmiş ve farklı çalışma modellerindeki örgütsel sosyalizasyon algılarındaki farklılıklar da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amaçlarından biri, özellikle pandemi sonrasında farklı çalışma modellerinde örgütsel iklim, sanal kaytarma, örgütsel sosyalizasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, örgütsel iklimin iş performansına etkisinde sanal kaytarma davranışının düzenleyici rolü ile örgütsel sosyalizasyonun iş performansına etkisindeki rolü de ayrıca ele alınmıştır. Bu çalışma ile, literatürde var olan boşluğun doldurulması ve bu konuda kamu ve özel sektör çalışanlarına, yöneticilere ve araştırmacılara fayda sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ilgili bölümlerinde, ilk olarak farklı çalışma modellerine değinilmiştir. Birinci bölümde uzaktan, hibrit ve yerinde çalışma modelleri detaylı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel iklim kavramı, boyutları, etkileyen faktörler ve yarattığı etkiler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde sanal kaytarma kavramı ele alınarak, kurumsal açıdan etkileri ve uzaktan çalışma sisteminde sanal kaytarma üzerine durulmuştur. Dördüncü bölümde örgütsel sosyalizasyon, aşamaları, taktikleri ve uzaktan/hibrit çalışma sistemlerinde örgütsel sosyalizasyon kavramı açıklanmıştır. Beşinci bölümde iş performansı kavramına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın konusu, amacı ve önemi belirtilerek, araştırmanın kapsamına dair bilgiler verilmiştir. Çalışmamız sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş, araştırmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları vurgulanmış ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2 İŞ YAŞAMINDA ALTERNATİF ÇALIŞMA MODELLERİ

2.1 Esnek Çalışma

İş yaşamındaki değişimlere paralel olarak şirketlerin ve bireylerin çalışma şekli de büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Özellikle de şirketler, dönemsel şartların getirilerine göre bir çalışma şekli ve çalışma temposu oluşturma çabasındadırlar. Bu noktada en fazla dikkati çeken husus olan ve yenilikçi bir çalışma şeklini ifade eden esnek çalışma şekli çalışma ortamının tüm getirilerine uygun bir iş modelinin oluşturulması fikrine dayanmaktadır. Esnek çalışma, bir şirketin sahip olduğu işgücü potansiyelinin düzeyini ve zamanlamasını kurum içerisindeki işin ve çalışanların durumlarına göre belirleme; ücretler düzeyini ise çalışanların üretkenlik ve kuruma katkı düzeylerine göre değerlendirmeyi ifade etmektedir (Ataman, 2008: 128).

Sistem olarak bakıldığında, doğru şekilde uygulandığı süre zarfında esnek çalışma sistemi, kurum yönetimi, çalışanlar ve insan kaynakları üzerindeki baskıyı azaltmaktadır. Çalışan sayısının azalması ile birlikte söz konusu olan istihdam oranındaki gerileme, düşen harcamalar ve daha az bürokratik işlem söz konusu olması bu çalışma şeklini çekici kılmaktadır. Özellikle, yeteri kadar çalışanın gereken zamanda istihdamı açısından esnek çalışma şeklinin sunduğu birçok fayda söz konusudur (Kaya ve Doğan, 2016: 1072).

Son yıllarda hem kamu kuruluşlarında hem de özel sektörde sıklıkla ve farklı şekillerde gözlemlenen esnek çalışma şekli, çalışanların verimlilik düzeyini artırma potansiyeline sahip bir çalışma modeli olarak değerlendirilmektedir. Sistemin kurum yönetimleri tarafından önerilmesi ve çalışanların özel yaşamları için de yeterli zamanı ayırabilmeleri adına yeterli şansı yaratabilmesi, sistemin tasarım ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Choo, Desa ve Assari, 2016: 24).

Uygulandığı sistem anlamında, ofis içerisinde olduğu kadar, çoğunlukla ofis dışında çalışma şartlarını, geniş perspektifte olacak şekilde kapsayan esnek çalışma stili, çalışanlar nezdinde önemli bir çekici kimliğe sahiptir. Sabit bir ofis ortamında, otokratik bir yönetici anlayışının performans ve verimlilik düzeyini olumsuz yönde etkilediğini düşünen çalışanlar için esnek çalışma, psikolojik anlamda rahatlatıcı bir etkiye sahiptir. Fakat bu çalışma tipinin yaratmış olduğu etkiye dair yapılan çok sayıda

araştırmanın ortaya koyduğu bulgular, esnek çalışma şeklinin, zaman içerisinde, fazlasıyla rahat bir çalışma temposuna sebebiyet vermesi neticesinde çalışanların işlerine sağlıklı bir şekilde odaklanmalarını engellediği yönündedir (Yıldız, Gedikli ve Küçükbiçer, 2012: 32).

Esnek çalışma şekli, çalışanların desteği ile karşılaşmakla birlikte hemen her şirket açısından da aynı derecede olumlu bir niteliğe sahip değildir. Çalışanların sabit bir biçimde, ofis ortamında var olmamalarının çalışanların iş disiplinlerinin sağlanması konusunda sorun yaratabileceğini düşünen kesim için çalışanların, zamanla kendi inisiyatiflerine kalan çalışma şekli, üzerlerinde belirli oranda bir iş yapma baskının oluşturulmasını engelleyeceği yönünde endişelere sebebiyet vermektedir. Bu şekilde, esnek çalışma şeklinin sistemin işleyişini, beklendiği derece olumlu etkilemeyeceği ve hatta insan kaynakları yönetimi açısından sorun yaratabilecek türden bir çalışma şekli olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır (Tutar, 2007: 131-132).

Yine, insan kaynakları yönetiminin süreç içerisindeki rolüne paralel olarak değerlendirildiğinde, kurum yönetimleri açısından önemli bir yönlendirme niteliği ve kimliği bulunan insan kaynakları, esnek çalışma yöntemi konusunda süreci yönetmekte zorlanmaktadır. Buna göre kurum yönetimleri, belirli şartlar altında, esnek çalışmanın sistem açısından verimlilik düzeyini arttırabileceğini düşünseler de kimi zaman bu tür bir çalışma sisteminin sisteme dair bir kural dışı çalışma yapısının oluşmasına da sebebiyet verebilecektir. Öte yandan, çalışanlar her ne kadar esnek çalışma sistemini kendileri açısından faydalı görseler de elde edecekleri ücretler düzeyinde gerileme olacağı düşüncesi ile endişe yaşamaktadırlar. Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi denge kurmak adına zorlanmaktadır (Kaya ve Doğan, 2016: 1072).

Esnek çalışma şekilleri genel olarak tele çalışma, esnek zamanlama, iş paylaşımı, aşamalı bırakma, sözleşmeli çalışma, yarı zamanlı çalışma ve dönemsel çalışma gibi belli başlı uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Uygulamaların yaratmış olduğu etkilere bakıldığında, aslında, sistemin herhangi bir şekilde profesyonel olmayan bir yapısının bulunmadığı, aksine, amatör bir şekilde gerçekleştirilen iş faaliyetlerinden daha nitelikli sonuçlar ortaya çıkarma potansiyelinin bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunda, kurumların esnek çalışma faaliyetine olan bakış açılarının

da önemli bir etkisi bulunmaktadır (Austin-Egole, Iheriohanma ve Nwokorie, 2020: 51-52).

Genel anlamda, esnek çalışmada ön plana çıkan hususlar zaman ve yer ayarlanması ile ilgilidir. Buna göre çalışma düzenini ayarlamakla görevli birim çalışanların ne kadar zaman dilimi içerisinde ve nerede esnek çalışabilecekleri konusunda fikir yürütmeye çalışmakta ve bu şekilde de çalışanların da beklentilerine olumlu yönde cevap verecek türden bir esnek çalışma aralığı ve yapısı oluşturulmaktadır. Kavram ile ilgili tanımlamalarda, genellikle, esnek çalışma düzeninin belirlenmesi konusunda çalışanların da görüşlerinin ön plana çıkarıldığı konusunda tespitlere rastlanmaktadır. Bu şekilde, kavram, gerçek anlamda çalışanların da çıkarına olan bir faaliyet olarak değerlendirilebilmektedir (Zerhouni, 2022: 381-382).

Fakat, genel anlamda, esnek çalışma şeklinin iş yaşamına uzun vadeli katkısı çeşitli boyutları ile birlikte tartışılmaktadır. Buna göre özellikle iş-yaşam dengesi gündeminin önemsenmediği istikrarsız bir ekonomik ortamın şartları göz önüne bulundurulduğunda, çalışanların tercihlerini karşılamak üzere tasarlanan esnek çalışma yöntemleri gerçek bir iş durumunun ve çalışma sisteminin getirilerinin ölçülmesi adına yardımcı olmaktadır. Diğer bir deyişle, esnek çalışma sisteminin şirketlere olan etkileri farklı açılardan değerlendirilmekte ve farklı nitelikte sonuçlar ön plana çıkmaktadır. Süreç içerisinde beklentilerin karşılanamaması da söz konusudur (De Menezes ve Kelliher, 2011: 453).

Esnek çalışma sistemi, dünya genelinde trend ivmesi hızla artan bir çalışma sistemi olarak görülmesine karşın avantajları ve dezavantajları bağlamında ele alındığında, çalışanlar ve kurumlar açısından bir kararsızlığa sebebiyet verebilmektedir. Temel olarak bakıldığında, esnek çalışma sisteminin yaratmış olduğu avantajları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Abid ve Barech, 2017: 454; Chen ve Zheng, 2023: 89-70):

- Çalışanların mutluluk ve iş tatmini düzeyini yükseltmektedir.
- Ürün ve hizmet üretimi konusunda üretkenlik ve verimlilik artış göstermektedir.

- Çalışanların işten ayrılma niyeti ortadan kademeli olarak kalkarken, çalışanların işten ayrılma oranlarında da gözler görülür bir gerileme söz konusudur.
- Çalışanların özgüvenleri ile birlikte kurumlarına olan güven duygularının gelişimi söz konusudur.
- İş-yaşam dengesinin kurulabilmesi adına gereken şartlar oluşturulabilmektedir.
- İşten kaytarma adına söz konusu olan çalışan davranışlarında gözle görülür bir azalma söz konusudur.

Diğer taraftan, esnek çalışma sistemi ile birlikte ortaya çıkması muhtemel olan dezavantaj unsurlarını ise aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Abid ve Barech, 2017: 454; Chen ve Zheng, 2023: 70-71):

- İş süreçlerinin ofis dışındaki bir ortamdan yönetiminin giderek daha zorlu bir hale gelmesi.
- Birbirlerinden fiziksel olarak uzaklaşan çalışanların iletişim açısından birbirleri ile yakınlaşmakta zorluk çekmeleri.
- İş hayatı ile sosyal hayatın arasındaki keskin farkın giderek daha karmaşık hale gelmesi.
- Çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinin giderek daha zorlu hale gelmesi.
- Terfi konusundaki kararların alınmasının giderek zorlaşması.
- Yönetimin mutlak kontrolünün azalması.

Avantajları ve dezavantajları bağlamında değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın kurumsal yönetim açısından, geçiş konusunda karmaşık bir durumunun olduğu ve karar verme adına zorluklar yarattığı görülmektedir. Her ne kadar çalışanlar açısından önemli avantajlar sunuyor gibi gözükse de bu avantajların zaman içerisinde

Çalışanlar için de birer dezavantaj dönüşme ihtimalinin bulunması, çalışanlar açısından da konuyu karmaşık bir hale getirmektedir.

2.2 Vardiyalı alışma

İş yaşamında, işin yoğunluğundan dolayı kaynaklanan sıkı ve süreklilik arz eden çalışma temposu bir zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle de şirketler, işlerinin yoğunluğuna paralel olarak çeşitli çalışma şekilleri belirlemektedirler. Bunların başında gelen vardiyalı çalışma sistemi, dünya genelinde benzer şekillerde olmak sureti ile üretim ve hizmet sunumu açısından yoğunluğun bulunduğu dönemde, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak adına süreçleri hızlandırmaya odaklı bir çalışma modelidir (Karakoyun, 2007: 73).

İşin hızlandırılması adına bir yoğunluk arz eden vardiyalı çalışma sistemi, aynı zamanda, çalışanların beklentilerine de uyumlu olması gerektiği konusunda değerlendirmelere tabi tutulmaktadır. Buna göre söz konusu uyumluluk içerisinde farklı çalışma saatleri aralığında, farklı çalışanlarla, aynı iş, aynı hizmet ve aynı amaç uğruna hareket edilmesi en önemli hedef olmaktadır. Bunun dışında, vardiyalı çalışma sisteminin sürekli olarak değıştirilen ve farklı esnekliklere sahip olan yapısı, çalışanlardan mümkün olduğunca yüksek verimlilik elde edilmesi adın şekillendirilmektedir (Güzel, 2000: 80-81).

Uygulama açısından bireysel çalışanları daha fazla hedef aldığı düşünölebilecek olan vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların gruplar halinde, vardiyalara ayrılmalarını ön plana çıkaran bir mekanizmaya sahiptir. Bu tür gruplandırmalar, kurum içerisindeki çalışan sayısının artışı ile birlikte bir karmaşaya da sebebiyet vermesine rağmen eldeki tüm çalışanları, farklı zaman dilimlerinde, farklı düzeylerde etkin bir şekilde kullanmayı hedeflemesi nedeni ile etkililik vadetmektedir. Sürecin kritik unsuru, sistemin kurallara bağılı olarak işleyişidir (Demircioğlu ve Engin, 2002: 57).

İlk kez kullanılmaya başlandığı dönemlerde, büyük ölçüde şirketlerin inisiyatifine bağılı olarak şekillendirilen vardiyalı çalışma sistemi, zamanla, söz konusu inisiyatifin etkisini kaybettiği ve kanunların ekseninde şekillendirilen bir sisteme dönüştüğü görölmektedir. Bu değışimin yaşanmasında, şirketlerin çıkarlarının çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu baskının zaman içerisinde çalışanlara karşı insani

bir yaklaşım sergilenmesinin zorunluluğu neticesinde ortadan kaldırılması gerekliliği önemli bir etmen olmuştur (Demir ve Gerşil, 2008: 74).

Vardiyalı çalışma sistemi, dünya üzerinde en fazla tartışılan ve uygulamaları sürekli olarak hassas kanunlarla düzenlenen bir uygulamadır. Vardiyalı çalışma süresinin düzenlenmesi, özellikle haftalık çalışma süresinin uzunluğunu ve günlük iş vardiyalarını, çalışma süresinin planlanmasını, fazla mesaiyi, gece çalışmasını veya hafta sonunu sınırlayan, etkili iş kanunu tarafından belirlenen çalışma süresi düzenlemelerine paralel olarak oluşturulmaktadır. Bu noktada ise vardiyalı çalışma sisteminin düzenlenmesi adına ilişkin uluslararası ve ulusal yasal çerçeve düzenli gözden geçirilmektedir. Çalışma süresinin düzenlenmesine ilişkin tüm bu konular da genellikle toplu sözleşmelerle düzenlenmektedir (Skýpalová, Šikýř ve Urban, 2022: 143-144).

Literatürde, vardiyalı çalışmayı değerlendirmeye tabi tutan taraflar arasında, en fazla dikkat çekilen husus bu çalışma şeklinin bireyler üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerdir. Buna göre sistem, temel olarak fiziksel anlamda bireyleri zorlarken, onların çalışma hayatlarına devam etmelerinin önüne bir engel teşkil etmektedir. Öte yandan, vardiyalı çalışma sistemi, bireylerin sosyal yaşamlarındaki dengenin bozulmasına da sebebiyet vermekte ve yaşamlarını bir düzen dahilinde sürdürmelerine engel teşkil etmektedir. Özellikle de fiziksel ve zihinsel dinlenme şansının olmayışı, vardiyalı çalışan bireylerde çeşitli tahribatlara neden olmaktadır (Demerouti vd., 2004: 988-989).

Öte yandan, vardiyalı çalışmanın eleştirilere maruz kaldığı konulardan bir başkası ise kurumsal anlamdaki verimliliğe olan katkısının tartışmalı durumudur. Genel anlamda, literatürün ortaya koymuş olduğu tablo, vardiyalı çalışmanın iş miktarını ve potansiyelini arttırmasına karşın, tam anlamıyla bir verimlilik yaratma konusunda eksikliklerinin bulunmasıdır. Çalışanları performanslarının üzerinde bir çaba sarf etmeye zorladığına inanılan vardiyalı çalışma sistemi, bu şekli ile hedeflenen türden, kalıcı ve sürdürülebilir bir verimliliği şirketler ve çalışanları için vadetmemektedir (Folkard ve Tucker, 2003: 95-98).

Her ne kadar şirketler vardiyalı çalışma sisteminden uzak kalmak sureti ile çalışma sistemlerini oluşturmaya çalışsalar da hizmet ve kalitesini iyileştirmeye yönelik çeşitli hedeflerinden dolayı her yıl çalışan sayısı bu çalışma sistemini bir zorunluluk haline getirmektedir. Fakat sistemin işlevselliğini artırma yönündeki çaba, çalışanların sisteme uyumluluk gösterme konusunda zorlukla yaşamalarına da sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle, şirketler, çalışanlarının uyumluluk düzeyini arttırmak adına, dönüşümlü vardiya sistemi oluşturmakta ve bu sistemde çalışan işçiler, belirlenen dönüşümlü vardiya sistemine göre sabah, akşam ve gece çalışma saatlerinde görev almaktadırlar. Haftalık şekilde belirlenen bu sistemde, çalışanların, mümkün olduğunca sistem içerisinde aktif bir biçimde yer almalarına çalışılmaktadır (Mamengko, Saerang ve Saerang, 2020: 99).

Kurumların vardiyalı çalışma sistemini tercih etmeleri konusunda etkili olan hususları ise aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek mümkündür (Korkusuz, : 2-3):

- Hizmet ve üretimin ekonomik ve toplumsal açıdan sürekliliğine ihtiyaç duyulması.
- Üretim donanımının hızlı amorti edilmesi zorunluluğunun bulunması.
- Talebin sürekliliği ve yoğunluğu.
- Üretimin pazar ihtiyaçlarına göre arttırılması.
- Ekonomik verimlilik ile kapasiteden maksimum yarar sağlama.
- Yasal düzenleme, sendikal haklar vb. nedenler ile kısalan iş sürelerinden azami verim elde etmek.
- İstihdam yaratmak ve işsizlikle mücadele edebilmek.
- Halka kesintisiz etkin ve ulaşılabilir hizmet sunmak.
- Hizmet kullanıcılarının taleplerinin zamanında karşılanması.
- Aşırı sipariş ve iş yığılmalarının önlenmesi.
- Hizmet verenin hizmet alana yeterince zaman ayırabilmesi.

- İleri teknoloji ürünlerinin atıl durumdan kurtulması, verimli çalışması sağlanması.
- Üretim sürecinde kullanılan teknolojinin sürekli olarak geliştirilmesine çalışılması.

Sistemsel olarak bir zorunluluğa dönüşmesinin yanı sıra, çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilere dayalı olarak değerlendirilmesi gereken vardiyalı çalışma sistemi, neden olduğu fiziksel sorunlar sebebi ile zorlayıcı bir çalışma şekli olarak görülmektedir. Uyku bozuklukları, gece çalışma saatlerinde uykulu olmaktan kaynaklanan iş kazaları, gastrointestinal sistem bozuklukları, kardiyovasküler hastalıklar, serebrovasküler hastalıklar, hipertansiyon, diyabet gibi sorunlar vardiyalı çalışma sistemi ile birlikte en fazla alınanlar olarak dikkati çekmektedir (Özdemir, Ökmen ve Yılmaz, 2018: 73).

Özellikle, beslenme düzeni ile birlikte ortaya çıkan sorunlar, vardiyalı çalışma sistemi dahilinde en fazla üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Gece vardiyalarında ya da uzun mesainin olduğu vardiyalarda ayakta ve enerjik kalabilmek adına tüketilen gıdaların yoğunluğu, atıştırmalık tarzı ve şekerli olduğu süre zarfında sirkadiyen ritimleri ve uyku uyanıklık döngüsü bozulurken, bulaşıcı olmayan çeşitli hastalıklara da rastlanmaktadır. Öğün sayılarının değişmesi, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanlar üzerindeki en önemli etkilerinden biri olmaktadır (Dikmen, Karaca-Çelik ve İnce-Palamutoğlu, 2022: 17-18)

Sürecin çıktıları çalışanlar üzerinden değerlendirildiğinde, iş potansiyelinin artması söz konusu olsa da zamanla ortaya çıkan psikiyatrik bozukluklar, çalışanların yaşamını en fazla tehdit edenler olmaktadır. Depresyon ve anksiyetenin giderek daha yaygın ve baskın hale geldiği vardiyalı çalışanlarda, unutkanlık ve konsantrasyon bozuklukları gibi bilişsel bozukluklar, yaşanan psikolojik sorunlar kadar fizyolojik bozuklukların da daha derinleşmesine sebebiyet vermektedir. Tüm bunlara eşlik eden farklı duygudurum bozuklukları, çalışanların sosyal yaşamlarının giderek daha zorlu hale gelmesine sebebiyet vermektedir (Selvi vd., 2010: 239).

2.3 Uzaktan Çalışma

Son yıllarda, dünya genelindeki şirketlerin uygulama açısından yönelim gösterdikleri bir çalışma şekli olarak uzaktan çalışma, çoğunlukla, çalışanların, sorumlulukları dahilinde bulunan işleri ve görevleri, iş ortamında, fiziki olarak bulunmalarına gerek kalmadan gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu tür bir çalışma biçimi, bilindik, ofis temelli çalışma şeklinin karşısı bir uygulama olarak pratiğe aktarılmaktadır. Giderek daha fazla kesim tarafından tercih edilen uzaktan çalışma, kavramsal ve uygulama olarak internet, sanal araçlar ve bulut merkezli çalışma ve iletişim araçlarının desteği ile gerçekleştirilmektedir (Jalagat ve Jalagat, 2019: 95-96).

Uzaktan çalışma, teknolojinin insan hayatında artan önemine paralel olarak çalışanlar ofislerinde bulunmasalar dahi mobil olarak farklı noktalardan işleri ile ilgili tüm uygulamaları gerçekleştirebilmelerini mümkün hale getirmektedir. Genellikle “Evden çalışma” olarak da görülen uzaktan çalışma faaliyeti, teknoloji desteği neticesinde, çalışanların iş pratiklerinin korunmasına ve iş potansiyelinin korunarak arttırılabilmesine imkân sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışma sistemi, çalışanların, farklı kurumlar ve farklı işler için çalışmalarını kolaylaştırabilmektedir (Saini ve Roulet, 2022: 7-8).

Pratikteki yansımalarına bakıldığında, uzaktan çalışma sistemi, şirketlerin, çalışanları bir arada tutarak çalışma konusunda teşvik ettikleri ve onlara çeşitli imkanlar sundukları alanlara dair tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda, düşen maliyetlerin karşılığında artan çalışan verimliliği sistemin, sürekliliği olacak şekilde benimsenmesinin yolunu açmaktadır. Bu çalışma sistemi, çalışanlar ofis ortamından uzakta oldukları süre zarfında, onları sisteme, tıpkı ofislerindelermiş gibi baskı ile bağlı tutmaya değil, daha rahat çalışma şartlarında, daha nitelikli işler gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Anand ve Acharya, 2021: 120).

Yarattığı rahat çalışma ortamı ile birlikte uzaktan çalışma sistemi, özellikle çalışanlar açısından tercih edilen ve istenen bir sistem gibi dursa da uygulama açısından, ortaya çıkan rahatlığın çalışanlar açısından çeşitli sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bu sorunların temelinde, çalışan bireylerin, iş ve sosyal yaşam dengelerini oturtmakta zorlanmaları yer almaktadır. Buna istinaden, uzaktan

çalışmayı, bireylerin çalışma tempolarında yarattığı düzensizlikle sosyal yaşamlarını nitelikli bir şekilde yaşamalarına engel olan bir unsur olarak görmek mümkündür. Bu durum, kurumsal anlamda ortaya çıkması muhtemel, kurum kaynaklı artan iş yükü sorunlarının da etkisi ile bireylerin ev ya da farklı lokasyonlarda, rahat bir şekilde çalışmalarını engelleyebilecek, sosyal yaşamlarında olumsuzlukları tetikleyebilecektir (Grant vd., 2019: 23).

Genel olarak uzaktan çalışma, sisteme olan katkıları ve sistem için yarattığı sorunlar ile birlikte aynı anda değerlendirilmektedir. Temel olarak sistemin sağladığı katkıları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yalçın ve Vural, 2021: 130; Bilginoğlu, 2021: 1117-1118; Metin ve Yıldız, 2021: 82-83):

- Ofisler için düzenli sayılan giderlerin düzeyinde gerileme.
- Çalışanlarla iletişimin daha hızlı ve daha etkili bir hale gelmesi.
- Daha nitelikli ve çok boyutlu işlerin ve projelerin geliştirilebilmesi.
- İş ortamındaki stresten uzak bir şekilde işe yönelik faaliyetlerin sürdürülebilmesi.
- Dış kaynak alternatiflerinin bulunması ve çalışan maliyetleri ile işe dair maliyetlerin düşmesi.
- İş ortamındaki teknik unsurların daha az yıpranması sureti ile daha uzun süre kullanılabilmesi.
- İşe odaklı süreçlerdeki baskının azalarak daha fazla verimlilik odaklı hareket edilebilmesi.
- Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçası olan karbon salınımı hassasiyetine uygun bir çalışma sistemi.

Sıralanan unsurlar, özellikle maliyet gerilemesi ve daha rahat bir çalışma ortamına kavuşulması gibi konular eşleniğinde hem kurumların hem de çalışanların uzaktan çalışma süreçlerinden nitelikli bir şekilde faydalanabileceklerini göstermektedir.

Öte yandan, uzaktan çalışma sisteminin neden olduğu sorunları ise aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Yalçın ve Vural, 2021: 130; Bilginoğlu, 2021: 1117-1118; Metin ve Yıldız, 2021: 82-83):

- Ofis ortamından uzaklaşmanın örgüte olan bağlılık duygularını zedeleme riskinin bulunması.
- Kurum kültürü ile olan yakınlığın, uzaktan çalışma ile birlikte büyük ölçüde anlamını yitirmesi.
- İş-yaşam dengesindeki karışıklıklar nedeni ile iş ya da sosyal yaşam yoğunluğunun ön plana çıkması.
- İşe dair örgütsel öğrenme eğiliminin ortadan kalkması ve kişisel çıkarlara yönelik bir öğrenme eğiliminin olması.
- Çalışanların uzakta olması nedeni ile kurum yönetimi tarafından kontrol edilmelerinin ve iletişim kurulmasının zor olduğu düşüncesi.
- İş ortamındaki belirli teçhizatın ev ya da diğer ortamlara taşınma zorunluluğunun belirli bir mali yükü beraberinde getirmesi.
- Uzaktan çalışma neticesinde, iş ortamında çalışıldığında elde edilen, ücret başta olmak üzere birçok avantaj ve hakkında kaybedilmesi.

Uzaktan çalışma sistemi ile birlikte ortaya çıktığı gözlemlenen sorunlara bakıldığında, ana temanın, kurum ile çalışanlar arasındaki iletişim, etkileşim ve bağların koptuğu görüşü olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların kurum dışında olmaları nedeni ile işlerine kendilerini yeterince odaklayamayacaklarına dair görüş, uzaktan çalışma sisteminin verimlilik ve iş ilişkileri bakımından tarafların bir adım sonrasındaki durumları için bir tehdit olarak görülmektedir.

2.4 Hibrit Çalışma

2019 yılı itibari ile Çin’de başlayıp tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını, insan yaşamındaki birçok unsurun ve hususun köklü bir şekilde değişimine sebebiyet verdiği gibi iş yaşamında da köklü değişimlere sebebiyet vermiştir. Bu şekilde, salgının ilk dönemlerinde iş ortamlarına gidemeyen çalışanlar evlerinden çalışırken,

zaman içerisinde, salgının şartlarının iyileştirilmesi neticesinde birçok iş kolunda hem uzaktan hem de ofisten çalışma sistemi ön plana çıkmaya başlamıştır. Giderek yaygınlaşan bu sistem, hibrit çalışma sistemi olarak adlandırılmıştır (Tenderis ve Kazdal, 2023: 4).

Hibrit çalışma şekli, her ne kadar dönemsel şartların bir sonucu olsa da çalışanlar ve kurumlar için bir iş alanı ile birlikte bir siber alanının da oluşturulmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Buna göre işlerini ofis dışındaki herhangi bir noktada da sürdürme imkanına sahip olan çalışanların varlığı, iş dünyasının, ofis ortamında olduğu kadar bu ortamın dışında da iş faaliyetlerinin yürütülebileceği düşüncesi ile yüzleşmesine yardımcı olmuştur. Kimi zaman dönemsel şartlar kimi zaman çalışanların yönelimi kimi zaman ise işin şartları gereği çalışanların ofis ortamı-ofis dışı ekseninde bir çalışma ortamında faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür (Krajčík, Schmidt ve Baráth, 2023: 2-3).

Genel anlamda, sıklıkla kullanılan hibrit çalışma modelleri aşağıdaki şekilde uygulanmaktadır (Polat, 2023: 167):

- İsteğe bağlı/ihtiyaca bağlı çalışma modeli: Çeşitli nedenlerle, sadece iş yerinde çalışmak ya da haftanın herhangi bir gününde uzak çalışmayı isteyenler tarafından tercih edilmektedir.
- Bölünmüş haftalar modeli: Haftanın belirli günleri ofisten, belirli günleri uzaktan çalışıldığı modeldir.
- Vardiyalı çalışma modeli: Uzaktan çalışma modeli ile birlikte haftanın belirlenen günlerinde gündüz ya da akşam çalışma modelidir.
- Hafta hafta çalışma modeli: Belirli haftalar uzaktan belirli haftalar ise ofisten çalışıldığı uygulamadır.
- İşyeri merkezli çalışma modeli: Çalışanların belirli günler uzaktan, yöneticilerin ise büyük ölçüde ofisten çalıştıkları modeldir.
- Öncelik işyeri, uzaktan çalışma izinli model: Uzaktan ve ofisten çalışma modellerinin karışık olduğu, ancak iş yerindeki çalışanların sürecin içerisinde daha etkin bir şekilde bulundukları modeldir.

Birbirlerine benzer çalışma modellerini ifade ediyor gibi gözükseler de hibrit çalışma modellerinde kurumların kendi çıkarlarına en uygun olan çalışma modeli benimsenmektedir. Aynı zamanda, sürecin içerisinde, çalışanların da bu konuda karar almaları konusunda haklarının bulunduğu görülmektedir.

Hibrit çalışma, bir yandan izolasyon ve topluluk eksikliği gibi uzaktan çalışmanın temel zorluklarını ele alırken, diğer yandan üretkenliği ve iş memnuniyetini artıran, iş gücünü yönetmeye yönelik önce insani yaklaşım olarak da değerlendirilmektedir. Hibrit çalışma modeli, çalışanlara daha fazla esneklik ve evden ya da üretken olabilecekleri herhangi bir yerden çalışma seçeneği sunması ile özgürlükçü bir anlayış olarak da görülmektedir. Hibrit çalışmayla, iş yeri artık kurumsal ofisin dört duvarı arasında değil; evden, ortak çalışma alanlarından ya da daha farklı yaşam alanlarından yürütülen ekosistem olmaktadır. Ekip üyeleri, yapmaları gereken işe bağlı olarak çeşitli konumlar arasında geçiş yapabilmektedirler (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022: 292).

Yine de hibrit çalışma modelinin tam serbestlik anlamı taşımadığı ve çeşitli kurallar dahilinde değerlendirildiği de görülmektedir. Bu şekilde, kurumlar, hibrit çalışma sistemini kontrol altında tutabilmek adına bir çerçeve belirlemeye çalışmaktadırlar. Söz konusu çerçeve ile ortaya çıkan şartlar aşağıdaki gibidir (Grzegorzczk vd., 2021, 11-12):

- Çalışma alanlarına göre gerçekleştirilecek olan faaliyetlerinin en az ve en fazla sürelerinin belirlenmesi.
- Çalışma alanlarına göre gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin dışındaki sürelerin belirli sınırlamalara tabi tutulması.
- Çalışma yer ve zamanının esnekliği ya da katılığı açısından, dönemsel olarak çalışanların kendileri için uygun olan zaman ile kurumsal faaliyetler için uygun olan zamanı ayarlaması adına bir kural silsilesinin belirlenmesi.
- Hibrit çalışmanın uzaktan çalışma sürecinde, çalışanların sağlıklarının ve güvenlerinin azami düzeyde sağlanmasına çalışılması.

- Çalışanların iş-yaşam dengelerinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.

Belirlenmesi öngörülen sınırlamalar ve çalışma şekilleri, kurum yönetimlerinin çalışanları üzerindeki kontrolün ve onlarla olan yakın iletişimin, ofis dışında oldukları süre zarfında kaybedilmemesine yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, sistemin sürdürülebilirliği açısından, hibrit olan tüm şartların çalışanlar kadar kurum lehine olmasına da çalışılmaktadır.

2.5 Freelance (Anlaşmalı) Çalışma

Son yıllarda, teknolojinin ortaya çıkarmış olduğu yeni gelişmelere dayalı olarak kendisini hissettiren bir çalışma modeli olan freelance çalışma, bireylerin, herhangi bir kurum ya da işe tam olarak ya da hiç bağlı olmadan çalışmalarının yanı sıra, geçici dönemlik olarak kendi hesaplarına çalışmalarını ifade etmektedir. Gençler arasında son derece yaygın olan bu çalışma biçimi, eğitim yaşamlarında öğrendiklerinden daha fazlasını eğitim yaşamlarının dışında kendilerine bir gelişim unsuru olarak görenler ilgi gösterdiği bir çalışma şeklidir (Koloğlugil, 2019: 240).

Özellikle Batılı ve gelişmiş ülkelerde çok yoğun bir şekilde tercih edilen bir çalışma şekli olarak freelance çalışma, geçici sözleşmelerin sunduğu imkanlar neticesinde bireylerin kendilerine en uygun olan işte, kendi belirledikleri süre zarfı dahilinde çalışmalarını mümkün hale getirmektedir. Elde edilen tecrübeden ve kariyer anlayışından ziyade, bireylerin sahip oldukları yeteneklere odaklı olarak şekillenen freelance çalışma modeli, esnek bir şekilde bireylerin iş yaşamlarını ve gelir şekillerini kontrol etmelerine imkân sunmaktadır (Çiğdem ve Erdoğan, 2020: 246-247).

Birçok farklı şekillerde mümkün hale gelen freelance çalışma sistemine dair uygulamada söz konusu olan iş şekilleri aşağıdaki hali ile ele alınabilmektedir (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 243-244):

- Bağımsız Yükleniciler/Girişimciler: Herhangi bir şekilde bağlı oldukları bir kurumu ya da patronları olmayan, proje bazlı olarak çalışan bireylerin oluşturduğu gruptur.

- Gece Çalışanlar: Gündüzleri sabit bir kurumda ve işte çalışan, geceleri ise geçici ya da kısıtlı bir alanda çalışan bireylerden oluşmaktadır.
- Çeşitli İşlerde Çalışanlar: Sabit kurum ve işte çalıştığı gibi ikinci bir meslek olarak kendisine farklı bir iş kuran ya da farklı işlerde, geçici olarak görev alan bireylerin oluşturduğu freelance çalışan kesimdir.
- Geçici Çalışma: Sabit bir kurum ve işte, uzun vadeli olacak şekilde süreli olarak çalışan bireylerin oluşturduğu kesimdir.
- Freelance İş Sahipleri: 1-5 çalışan arasında çalışan sayısına sahip, küçük ölçekli işler olarak çalışan şirketlerin oluşturduğu gruptur.

Sıralanan freelance çalışma modellerine bakıldığında, büyük ölçüde, bireylerin ikinci bir iş ya da yan işler olarak bu çalışma modelini benimsedikleri görülmektedir. Böylelikle, ek bir gelir kaynağı olarak freelance işler, bireylerin kendileri tarafından seçilerek süreçlere dahil olunabilmektedir.

Şirketlerin, belirli görevler için belirli bir süreliğine arayışı içerisinde oldukları, dönemsel çalışanlar artık freelance çalışan kapsamında değerlendirilmektedir. Bu şekilde şirketler, yalnızca hedeflerine yönelik olarak bir istihdam politikası belirlemekte ve bu şekilde süreç içerisinde hem kendilerinin hem de freelance olarak tercih ettikleri çalışanların çıkarlarına yönelik hareket etmektedirler. Kurye hizmetlerinden reklamcılık uygulamalarına dek uzanan geniş bir yelpazede, çok sayıda freelance çalışanın iş yaşamında dahil olduğu gözlemlenmektedir. En önemlisi, dijital platformların sayısının artışı ve çevrim içi iletişim olanaklarının genişlemesi neticesinde, bu çalışma modeline olan ilginin de arttığı gözlemlenmektedir (Yıldız, 2022: 99).

Freelance çalışma, ülke ve dünya ekonomisi için istihdam alanlarının genişletilmesi adına alternatif ve etkili bir yol olarak görülebilecektir. Girişimciliği de tetikleyen niteliği ile birlikte freelance iş modeli, belirli kalıplara bağlı olarak hareket edilmesinin önüne geçilerek, bir bakıma, çalışanların, iş dünyasındaki şanslarını kendi başlarına yaratmalarına da yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, bu uygulama, çalışan bireylerin, kendi kariyer yollarını kendilerinin çizebilmesi adına son derece faydalı bir uygulama olarak dikkati çekmektedir (Meager, 2016: 757-758).

İş yaşamının değişim ve dönüşümünde önemli bir etkisi bulunan Covid-19 salgınının tüm dünyayı olumsuz etkilediği bir dönemde yükselişe geçen ve bireylerin ilgisini çeken freelance çalışma şekli, bu tür çalışma modelini benimseyen tarafların yeni bir ekonomi alanı yaratmalarına da yardımcı olmuştur. Daha da önemlisi, bilgi-işlem alanında çok sayıda çalışan, salgın dönemi ile birlikte birçok farklı alanda hizmet vermeye başlamış ve kendilerine uygun bir iş mekanizması oluşturmuşlardır. Bu noktada hem istihdam edilme hem de kendi işini kuruma fırsatının çalışanlar için mümkün hale geldiği görülmektedir (Ren, Raghupathi ve Raghupathi, 2023: 4).

Her ne kadar uygulama açısından çekici ve nitelikli olarak gözüксе de kendi içerisinde sahip olduğu negatif yönler ve yarattığı sorunlar, freelance çalışma sisteminin kurumsal anlamda sorgulanmasına sebebiyet vermektedir. Genel anlamda, freelance çalışma modelinin negatif yönlü olarak değerlendirilen unsurları aşağıdaki gibidir (Tokol, 2021: 97-103):

- Gerçek anlamda, tam zamanlı olarak çalışan bireyler ile freelance çalışanlar arasında, sahip oldukları hakların arasındaki farklar gri bir alan oluşturmaktadır.
- Statü olarak freelance çalışanların belirli oranda kanunda tanınmamaları, istek ve beklentilerini kurumlara kabul ettirmelerinin önünde engel teşkil etmektedir.
- Freelance çalışanlar ile iş akdi imzalayanların, bu tür çalışanların kanundaki konumlarından faydalananarak hukuk dışı uygulamalar gerçekleştirmeleri iş süreçlerine ve çalışanların emeğine zarar vermektedir.
- Hukuki anlamdaki sınıflandırmaların birçok ülke arasında tutarsızlık göstermesi, sistemin, geniş bir alanda kabul gören bir yapısının oluşmasını engellemektedir.
- Dünya genelinde birçok işverenin halen freelance çalışmanın statüsü ve nitelikleri konusunda herhangi bir bilgisi bulunmamaktadır.

- Freelance çalışanların çalışma sürelerinin son derece belirsiz olması, bu duruma itiraz etmeleri konusunda önlerini tıkamaktadır.
- Sosyal güvenlik sisteminin içerisinde ne noktada bulunduklarının tam olarak belirlenememesi, freelance çalışanların konu ile ilgili geleceklerini riskli hale getirmektedir.
- Freelance çalışanların haklarını savunacak türden bir sendikal yapının bulunmaması ve bu tür çalışanların haklarını aramaları konusunda herhangi bir şekilde ortak hareket etme eğilimlerinin bulunmaması.

Yukarıda yer alan, çok sayıdaki negatif unsur göz önünde bulundurulduğunda, freelance çalışma, şekil olarak çekici gözükse de uygulama açısından birçok farklı zorluğu beraberinde getirdiği fark edilmektedir. Farklı şekillerde ortaya çıkan engeller, kısıtlılıklar ve hukuki anlamda bir statülerinin tam olarak bulunmaması, freelance çalışanların, geleneksel tipte çalışanların sahip olduğu haklardan mahrum kalmalarına sebebiyet vermektedir.

3 ÖRGÜTSEL İKLİM

3.1 Örgüt İklimi Kavramı

Kurumsal yapıların oluşumun yalnızca yönetim anlayışları, yönetim şekilleri ve kurumsal kültür unsurları ön plana çıkmamakta, bunun dışında, kurumun içerisinde yer alan tüm unsurların manevi ve sinerjik unsurları da sistemin genel yapısı açısından belirleyici ve yönlendirici olmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan kavramlardan biri olan örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisinde çalışan ve yaşayan bireylerin bulundukları ortamın fiziksel ve ruhsal anlamdaki tüm unsurlarını kapsamaktadır. Örgütü oluşturan ve bir seziş ve bir tutum olarak görülebilecek olan tüm bu unsurlar, örgüt ikliminin kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel iklim, bireylerin davranışlarına dair beklentileri ve bu davranışların olası sonuçlarını da kapsamaktadır (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020: 12-13).

Literatürdeki kavramsallaştırmalara bakıldığında, örgüt ikliminin, büyük ölçüde, çalışan bireylerin algılamalarına göre şekillendiği gözlemlenmektedir. Çalışanların, kurum içerisinde algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik hususlarla doğrudan ilintili olan örgüt iklimi, yönetsel anlamdaki davranışların çalışanlar üzerinde yarattığı, çok boyutlu etkiler olarak algılanmaktadır. Çalışanların bu konudaki hassasiyeti, kendilerine yönelik olarak gerçekleştirilen tüm eylemleri bir psikolojik silsile içerisinde değerlendirmeleri ve bu şekilde de kuruma özgü bir hava oluştuğu yönünde fikir beyan etmeleridir (Tutar ve Altınöz, 2010: 197-198).

Çalışanlar, ücret, faiz, yan haklar, katılım düzeyi ve iletişim tarzı gibi belirli koşullara bağlı olarak iyi performans göstermeye motive olurlar. Tüm bunlar, örgüt iklimi olarak adlandırılan bir organizasyonun yapısı içerisinde önemli birer parça olarak görülebilecektir. Örgüt iklimi, çalışanların bir organizasyon hakkında sahip olduğu his ve bir kurumda işlerin yapılış şekli hakkındaki algılarıdır. Örgüt iklimi, belirli bir organizasyonu karakterize eden sosyal ve psikolojik ortam ya da atmosferdir. İklim, örgüt üyelerinin iç ortamlarını tutumsal ve değer temelli bir şekilde nasıl algıladıkları ve karakterize ettikleridir (Phina, Ogechukwuand ve Shallom, 2021: 162).

Diğer taraftan örgüt iklimi kavramı, kurumsal anlamda, çalışanlar açısından tanımlayıcı ve açıklayıcı bir nitelik de taşımaktadır. Buna göre örgüt iklimi, çalışanlar ile ilgili olarak iş tatmini, moral düzeyi, örgütsel bağlılık ve aidiyet gibi hususları dışa yansıtan bir niteliğe de sahiptir. Aynı zamanda, örgüt iklimi, çalışanların motivasyon ve performans düzeyleri ile birlikte örgütsel vatandaşlık, bireyler arası iletişim ve bireysel tutumları üzerinde de etkili olan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır (Taştan ve Yurtkoru, 2018: 87). Aynı zamanda, örgüt iklimi, çalışan bireylerin, kurumların genel olarak iş dünyası ile ilgili faaliyetleri, uygulamaları ve yaklaşımları ile olan ya da olmayan uyumluluk düzeylerini ve durumlarını değerlendirmek adına da kullanılan bir kavram olarak ön plana çıkarılmaktadır (Canlı ve Özdemir, 2022: 4-5).

Başka bir değerlendirmeye göre örgütsel iklim, bir örgütün üyelerinin günlük işlerini yaparken ona inanma biçimini ifade etmektedir. Bu hali ile örgütsel iklim, bir örgüt ile ilgili birçok özelliği de ortaya koymaktadır ve bu, o örgütün üyelerine ve çevresine nasıl davrandığına dair genel bir bilgi de ortaya koymaktadır. Örgüt iklimini oluşturan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda dikkati çeken temel bileşenlerden örgüt yapısı, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler, yönetsel destek ve karar alma süreçlerine katılım çalışanların kurumsal anlamdaki algılama ve düşüncelerinin şekillenmesi ile birlikte örgütsel iklim yapısını da aynı anda değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Sonarita, Sudjarvo ve Hariri, 2019: 167).

Örgüt iklimi kavramı, çok büyük sosyal gruplardan (milliyetler gibi) daha dar olanlara (şirketler, idari kurumlar gibi) ve küçük gruplara (örgütsel birimler veya takımlar gibi) kadar çeşitli düzeylerde ele alınabilir. Dahası, örgüt iklimi çeşitli gruplar arasında taban tabana zıt olabilirken, bu grupları ayıran sınırlar örgütsel birimlerin, ofislerin sınırları veya yöneticilerin çalışma biçiminden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Birbiri ile aynı hedefe odaklanmış kesimler için bir örgüt yapısı söz konusu olsa da örgüt iklimi aynı şirkette çalışan ekipler arasında tamamen farklı olabilir (Grobelsna, 2023: 71).

Öte yandan, örgüt iklimi, kurumların kimliğinin çalışanlar üzerine olan yansımalarını ortaya koyarken, çalışanların bu süreçteki yaklaşımları, düşünceleri ve bunun pratiğe yansımaları belirleyici olmaktadır. Örgüt ikliminin içerisinde, kurumun sosyal, fiziksel, teknolojik ve politik anlamdaki niteliğinin belirleyici bir rolde

olduğunu görmek mümkün olmaktadır. Bu şekilde çalışanlara sunulan imkanlar ya da söz konusu olan kısıtlılıklar, çalışanların kurumsal algılamalarına yön verirken, zamanla, bu yönlendirmenin güçlü bir mekanizma görevini gördüğünü söylemek mümkün olmaktadır (Al Haraisa ve Al-Haraziah, 2021: 30).

Örgüt iklimi, motivasyonun yükseliş ve düşüşü ile doğrudan ve dolaylı olarak ilintili bir biçimde ele alınmaktadır. İklim anlamında yüksek düzeyde yaşanan durum memnuniyet, canlanma, ilgi ve iş birliğini tetiklerken iklimin olumsuz yönde şekillenmesi hayal kırıklığı, çalışma engelleri, ilgisizlik, tatminsizlik, depresyon vb. genel ve bireysel sorunların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bunun ötesinde, örgüt ikliminin olumsuzluğu grev, kargaşa, uyumsuzluk gibi daha agresif sorunların oluşmasına da sebebiyet verebilmektedir. Aslında, iklim teriminin kaynaklandığı metafor, atmosferik iklime ilişkin gözlemlerin pek doğru ve güvenilir olmaması nedeniyle örgütsel iklimi tanımlamanın zorluğunu anlatmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt iklimini, örgüt üyeleri tarafından algılanan veya uygulanan ve davranışları üzerinde yüksek etkiye sahip olan örgütsel çevrenin kalitesi ya da özelliği olarak tanımlamak mümkündür. Motivasyona etki eden örgüt dışı faktörler de örgüt ikliminin kavramsal anlamdaki yönünü belirlemektedir (Kirilo vd., 2018: 610).

Örgüt iklimi analizi, yönetimin daha fazla iş yeri uyumu ve sonuç olarak artan üretkenlik yaratmasına yardımcı olmak için çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği alanlarını belirler. Örgüt iklimi, çalışanların içinde çalıştığı insan ortamıdır; görünür değildir, ancak hissedilebilir ve deneyimlenebilir. İklim, örgütteki herkes ve her şey tarafından etkilenir. Örgütler, parmak izleri gibi birbirlerinden farklıdır ve her örgütün kendine özgü kültürü, gelenekleri ve iş yapma biçimleri vardır. Bazı örgütler rahatken, diğerleri oldukça verimlidir. Çalışanların zararsız gördükleri ve tam potansiyellerine ulaşabilecekleri ortamlar kurabilen örgütler, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülür. Sonuç olarak, örgüt iklimi, etkili örgütlerde kritik bir belirleyici ve tetikleyici unsur olarak görülebilir (Hajam ve Sundar, 2022: 220).

3.2 Örgüt İklimi Boyutları ve Tipleri

Örgüt iklimi, pratikte, örgütlerin kültürel değerleri ile çalışanlar söz konusu olan uyumu ölçümlemek adına tercih edilen bir araç olarak nitelendirilebilir. Sunum-beklenti-gerçekleşme silsilesi içerisinde işleyen örgüt ikliminin sistemi, çalışan bireyler için değerlendirmeye tabi tutulan bir hava yaratmaktadır. Temel ve basit olarak çalışanlar, işletme kültürünün kabul etmişse örgüt iklimi iyi; aksi durumda kötü ve zayıf olarak ifade edilmektedir. Fakat işleyiş açısından örgüt iklimi, birçok farklı unsura ve modele bağlı olarak şekillenebilmektedir (Varışlı, 2019: 119).

Örgüt iklimi, işyerinde çalışanların paylaştığı geniş bir yelpazedeki değerlendirmeleri içeren çok boyutlu bir yapıdır. Bu paylaşılan değerlendirmeler, liderlik, roller, iletişim vb. gibi çalışma ortamının genel boyutlarına atıfta bulunabilir ve bunlar şunları içerir: yapısal boyutlar, etkileşimli boyutlar, algısal boyutlar. Yapısal boyut, bir örgüt tarafından organize edilen ve bireylerden bağımsız olan bir örgütsel yapının nesnel yönlerini ifade eder. Etkileşimli boyut, bir örgütün üyelerinin birbirleriyle etkileşim kurma biçimini ifade eder. Algısal boyut, örgütsel durumun bireysel algısını ve iklimin tek veya psikolojik bir örneğinin yaratılmasını ifade eder (Hassanpour vd., 2019: 209).

Literatürde, çok sayıda örgüt iklimini ölçmeye yönelik uygulama. Litwin ve Stringer (1968), House ve Rizzo'nun (1972) “Örgüt Tanımlama Anketi”, “Örgütler Anketi”, “İş Örgüt İklimi Endeksi” ve literatürde sık kullanılan “Örgütsel İklim Anketi” yer almaktadır. Örgütsel İklim Anketi'nin iklimin tüm boyutlarını tespit hedefi vardır. Örgütsel İklim Anketi, örgütsel iklimin 13 farklı boyutunu ölçer ve söz konusu boyutlar aşağıdaki gibidir (Komenić, Bazdan ve Aguşaj, 2016: 9):

1. Rol Netliği: İş tanımı ve iş sorumluluklarıyla bağlantılıdır.
2. Saygı: Bir departman içindeki meslektaşlar arasındaki ve departmanlar arasındaki saygıya dayanır.
3. İletişim: Departmanlar arasındaki iletişim seviyesi ve düşünceleri ifade etme yeteneği vb. ile bağlantılıdır.
4. Ödül Sistemi: Maaş ve yan haklar ile bağlantılıdır.

5. Kariyer Gelişimi: Şirket içinde ilerleme yeteneğine dayanır.
6. Planlama ve Karar Verme: Koordinasyon, planlama ve özerkliğe dayanır.
7. Yenilik: Teknolojideki trendleri takip etmeye ve işleri yapmanın yeni yollarını bulmaya dayanır.
8. İlişkiler: Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için yönetimin esnekliği ile bağlantılıdır.
9. Takım Çalışması ve Destek: İş yükü ve takım çalışmasının kalitesi ile bağlantılıdır.
10. Çatışma Yönetimi: Problem çözme ve çatışmadan kaçınmaya dayanır.
11. Bağlılık ve Moral: İşyerindeki atmosfere veya morale dayanır.
12. Eğitim ve Öğrenme Organizasyonun çalışanlarına sunduğu eğitimin miktarı ve kalitesiyle bağlantılıdır.
13. Yön: Şirketin geleceğe yönelik planları ve yolu ile bağlantılıdır.

Öte yandan, genel olarak, literatürde, örgütsel iklimin boyutları açısından ön plana çıkan değerlendirme, Litwin ve Stringer tarafından, 1968 yılında ortaya konan sekiz boyut ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu boyutları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Öge, 2001: 135; Madhukar ve Sharma, 2017: 282-285; Ayar, 2022: 49-50):

- Dayanışma ve Dostluk: Özellikle çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler ile ilintili olarak değerlendirilmektedir.
- Uyuşmazlıklar: Özellikle çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler ile ilintili olarak değerlendirilmektedir.
- Sorumluluk: Bireysel olarak önem kazanmaktadır. Sorumluluk alma eğilimi bulunan çalışanlar örgüt ikliminden olumlu etkilenmekte ve onu olumlu etkilemektedirler.

- Ödül ve Cezalar: Adalet mekanizmasına dayalı ödül ve ceza, çalışanların kurum içerisinde atmosferi daha doğru değerlendirmelerini sağlamaktadır.
- Etkinlik Ölçütleri: Kurum içerisindeki irili ufaklık faaliyetlerin sistematik olarak sağlamış olduğu faydayı ifade etmektedir.
- Örgütü Benimseme: Bireysel olarak önem kazanmaktadır. Aidiyet duygusu ile hareket eden çalışanlar örgüt ikliminden olumlu etkilenmekte ve onu olumlu etkilemektedirler.
- Tehlike: Negatif yönlü unsurlara dair çalışanların sorumluluk almaları ve çözüm üretmeye çalışmaları süreci olumlu yönde etkilemektedir.
- Örgüt Yapısı: Örgütün yerleşik hiyerarşi yapısı, örgüt ikliminin şekillendirilmesi adına yardımcı ya da engelleyici olabilmektedir.

Sıralanan unsurların gösterdiği üzere, örgüt ikliminin oluşumunda temel belirleyici husus, kurumsal yönetim anlayışı olmasına karşın, çalışan bireylerin süreci algılama şekilleri ve buna karşılık vermiş oldukları tepkiler, örgüt ikliminin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler de bireysel ve toplu olarak örgüt ikliminin şekillenmesi konusunda kurum yönetimi kadar etkili olduklarını ortaya koymaktadır.

Öte yandan, örgüt iklimi her ne kadar tekil bir kavram olarak değerlendirilse de aslında kendi içerisinde ve kurumların yönetim anlayışları ile çalışanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar arz edebilmektedir. Bu nedenle, örgüt ikliminin sahip olduğu tipoloji önem arz etmektedir. Bu bağlamda, söz konusu örgüt iklimi tipleri aşağıdaki şekilde sıralanabilecektir (John ve Taylor, 1999: 30; Halis ve Uğurlu, 2008: 107; Prastiawan vd., 2020: 725):

- Açık İklim: Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. İş doyumu ve diğer kurumsal görüşler son derece olumlu düzeydedir.

- Bağımsız İklim: Çalışanların morali göreceli olarak yüksek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarmaktadır.
- Kontrollü İklim: Çalışanların morali düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir.
- Samimi İklim: Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır.
- Babaerkil İklim: Yönetici hem çalışanları kontrol etmek hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister. İşgörenler uyum içinde değildir. Yönetici izleyici ve kontrolcüdür.
- Kapalı İklim: Örgüt içerisinde yüksek düzeyde çatışma vardır. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik çok düşüktür.

Sıralanan örgüt iklimi tipleri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, kurumların yönetim şeklinden ziyade, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin çok daha fazla belirleyici oldukları gözlemlenmektedir. Mutlak olarak yönetici kimliğinin çalışanlarla ilişkilerine, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere ve çalışanların kuruma bakış açıları ile doğrudan ilintili olduğunu söylemek mümkünse de çalışanların kuruma dair sahip oldukları görüşler ile bunun kendi aralarındaki ilişkilere yansımaları, kurumsal yapı içerisindeki örgüt iklimi tipinin adlandırılmasına yardımcı olmaktadır.

3.3 Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Kurumsal yapı içerisinde örgütsel iklim bir döngü dahilinde ortaya çıkmaktadır. Bu döngü içerisinde sistematik olarak gelişen ilişkiler ve bu ilişkileri sonucunda elde edilen geri bildirimlerin önemli bir etkisi söz konusudur. Aynı zamanda, örgütsel iklimin oluşumu açısından, kurumların yönetimlerinin belirledikleri amaçlar belirleyici olmaktadır. Üst yönetim tarafından alınan ve kurumsal amaçları da içeren unsurlar işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını

düzenlemek için oluşturulan normlar şeklinde sıralanmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 173-174).

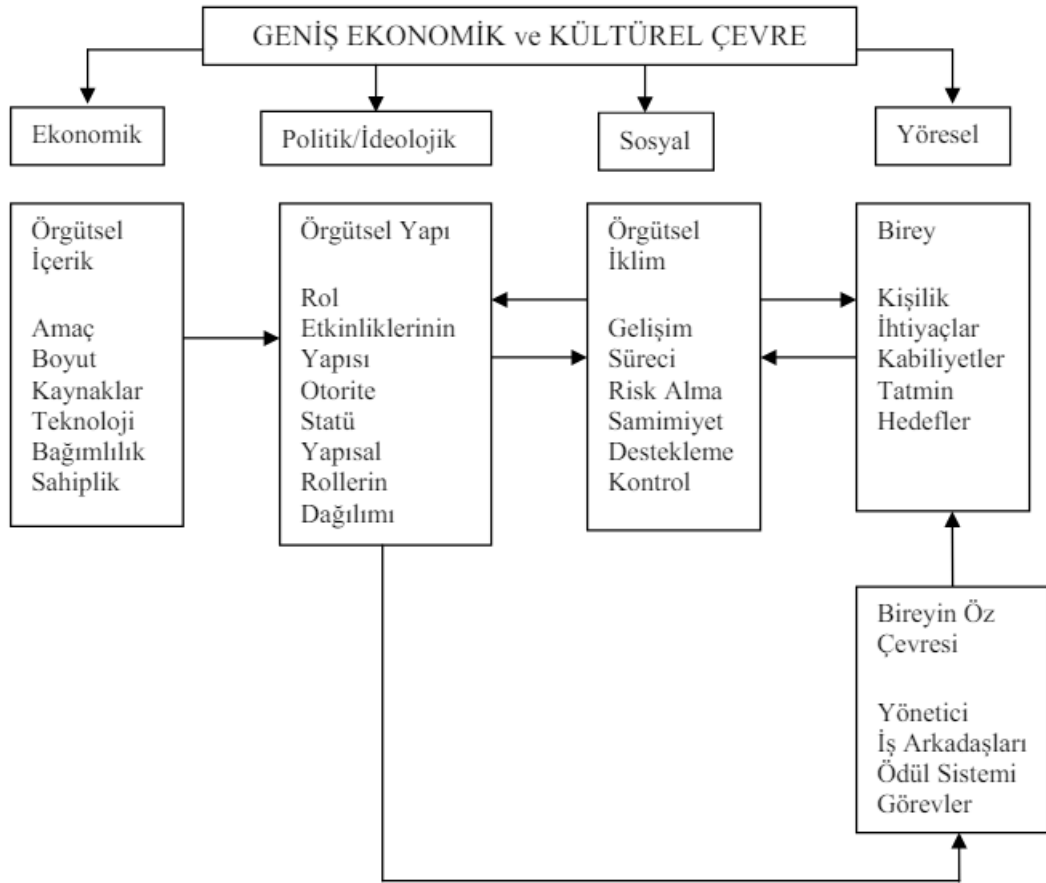
Konuyu detaylı bir şekilde inceleyen Korkmaz (2001: 275-276), örgüt ikliminin oluşumuna ve şekillenmesine etki eden unsurları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Yönetim değerleri: Yönetimin, kurumu idare etmek adına belirlemiş olduğu kuralları ve kültürel unsurları kapsamaktadır.
- Liderlik modeli: Süreçleri yönlendiren, yönetici sıfatını taşıyan bireylerin liderlik konusunda sahip oldukları nitelikleri ve liderlik anlayışlarının temel unsurlarını içermektedir.
- Ekonomik yapı: Kurumun finansal yapısının, kurum içerisindeki ilişkilerin ve iş yapısının şekillenmesine etki etmesini ifade etmektedir.
- Örgütsel yapı: Bürokratik ve prosedürel olarak kurumun işleyişi açısından benimsenen kuralları ve uygulamaları kapsamaktadır.
- Çalışanların nitelikleri: Kurumun içerisinde istihdam edilen bireylerin sahip oldukları niteliklerin kurumun işleyişine ve kurum içi ilişkilere olan etkisini ifade etmektedir.
- Sendikalaşma: Kurumun bağlı bulunduğu sektörün ve çalışanların belirli bir sendikaya olan bağlılıkları ve bu bağlılıklarının ilişkisel yansımalarını açıklamaktadır.
- Örgütsel hacim: Kurumun sahip olduğu hacmin, özellikle kurum içerisindeki ilişkilerin işleyişi açısından yarattığı doğrudan ve dolaylı etkileri ifade etmektedir.
- İşin niteliği: Kurumun yürüttüğü operasyonların, kurumun içerisindeki işleyişi yönlendirmesini açıklamaktadır.

Korkmaz'ın sınıflandırması incelendiğinde, kurum içerisindeki bireysel ve kolektif anlamdaki tüm unsurların örgüt ikliminin şekillenmesi konusunda önemli bir katkısının bulunduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt iklimine dair olumlu katkıları

bünyesinde barındırabileceği gibi sürece dair olumsuz etkilerin de ortaya çıkması mümkündür.

Konuyu farklı bir kategorizasyonla ele alan Forehand'e (1968) göre kişisel değişkenler, çevresel değişkenler ve sonuç değişkenleri dahilinde bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir. Kişisel değişkenler kurum üyelerinin yaklaşımları, yetenekleri, karakteristik nitelikleri, işe karşı ilgileri gibi kişisel olarak her çalışanın farklı farklı değerleri ya da özellikleri olarak ifade edilmektedir. Çevresel değişkenler kurum çalışanlarını dışarıdan etkileyen kişinin kendisinden kaynaklı olmayan değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Sonuç değişkenleri ise iş motivasyonu, verimlilik, memnuniyet gibi özellikler nitelendirilmektedir (Varışlı, 2019: 116).



Şekil 3.1 Landy (1989) tarafından oluşturulan ve örgüt iklimini etkileyen unsurları açıklayan şema (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020: 19)

Şekil 3.1 üzerinde, konuyu farklı bir boyutta ele alan Landy'nin (1989) geniş kapsamlı, örgüt iklimini etkileyen unsurlara dair şeması yer almaktadır. Landy'nin değerlendirmeleri, literatürde bilinen değerlendirmelerin içerisine, politik/ideolojik unsurları da etkilemiştir. Buna istinaden, birey temelinde şekillendirilen örgüt iklimi üzerindeki etmenler, kurum içerisindeki otorite, statü ve rol gibi unsurları da kapsamıştır.

3.4 Örgüt İkliminin Kurumsal Olarak Yarattığı Etkiler

Literatürde, örgüt ikliminin etkileri değerlendirilirken, genel olarak örgüt ikliminin olumlu bir şekilde oluşturulması neticesinde ortaya çıkan tablodan hareketle bazı değerlendirmelerin yapıldığı tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeler, büyük ölçüde, olumlu bir örgüt iklimi yapısının kurumsal yapı ve çalışanlar üzerindeki etkilerini, farklı biçimlerde, pozitif bir bakış açısı ile ele almaya yöneliktir.

Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen ve örgütsel iklimin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik model çeşitli araştırmalarda kullanılmaktadır. Söz konusu modeli oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilecektir (Lafta vd., 2016: 139):

- Organizasyon Yapısı: Kanun, yönetmelik ve prosedürler ile bürokrasi derecesinden oluşur.
- Sorumluluk: Çalışanların sorumluluğu üstlenme duygusunu ifade eder.
- Organizasyonel zorluk: Çalışanların, meydan okumalarına ve başarıya ulaşmalarına yardımcı olacak bir atmosferin var olduğu duygusudur.
- Terfiler: Bireylerin, ödül ve terfilerde adil politika ve prosedürler olduğuna dair duygularını içerir.
- İnteraktif ilişki: Çalışanların iş arkadaşları veya astları arasında dürüstlük ve sıcaklığa dayalı interaktif ilişkiler kurma hissi anlamına gelir.
- Kriterler: Bireyin ve grubun performansını ölçmek için mevcut kriterlerin objektifliği anlamına gelir.

- Örgütsel çatışma: Çalışanların, farklılıkların ve anlaşmazlıkların sağlıklı bir olgu olarak önemine ilişkin algısının, örgütün yararına ne ölçüde kullanılabileceği anlamına gelir.
- İşin yöneticileriyle ilişki: Çalışanın meslektaşlarının ve amirinin kendisini desteklediğini ve yardımcı olduğunu hissetmesidir.
- İşlevsel kimlik: Bireyin, çalışma ekibi ve bir bütün olarak örgüt için önem ve kimlik duygusunun kapsamı anlamına gelir.

Araştırmacıların kullanmış oldukları yukarıdaki etki ölçüm unsurları hem örgüt ikliminin kurum içerisindeki varlığını ve düzeyini ölçmekte hem de örgüt ikliminin kurumun geneli üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik olarak kullanılabilecek şekilde tasarlanmıştır.

Kurumlarda, özellikle, başarı açısından risk almayı destekleyen bir iklim, çalışanları alışılmadık bilgi ve fikirleri test etmeye ve paylaşmaya teşvik edecektir. Katılım, sağlam bir örgüt iklimi ve iş tatmini geliştirmek için çok etkili bir araçtır. Daha memnun çalışanlar, iyi iş performansı, öz yeterlilik ve kontrol odağı olarak yansıtılması muhtemel bazı kişilik özelliklerine sahiptir. İşbirliği atmosferi, grup üyeleri arasında erişimi ve grup üyeleriyle bilgi alışverişinde bulunmak için yaratıcı bireysel motivasyonu açar ve bu da daha fazla üretkenlikle sonuçlanır. Bu nedenle, şirket yönetimi, kuruluşlarda uyumlu bir organizasyonel iklim yaratmaya çalışmaya odaklanmaktadır (Lakshmi, 2016: 389).

Örgüt iklimi, kavramsal olarak bir işyerinde çalışanların eylem ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan profesyonel bir ortamın unsuru olarak tanımlanırken bireylerin beklentilerinin ve inançlarının yerine getirilip getirilmediğini göstermektedir. Aynı zamanda, örgütsel iklimi, görünür olmayan ancak çalışanların davranışlarında mevcut olan değerler ve inançlarla ilgilidir. Yine, örgüt iklimi, çalışanların işyeri ortamıyla ilgili rutin duygu ve davranış biçimleri olarak görülmektedir. Bu nedenle, örgüt ikliminin, çalışanlar açısından, iş ortamına da yansıyan, manevi anlamdaki güçlü etkilerinin varlığının bulunduğunu da kabul etmekte gerekmektedir (Al Haraisa ve Al-Haraizah, 2021: 30).

Konu ile ilgili bir araştırma gerçekleştiren Zhang ve Liu (2010: 197), örgütsel iklimin, diğer kurumsal unsurlar üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarının göstermiş olduğu üzere, örgütsel iklim, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve iş etkinliği ile birlikte insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilere sahiptir. Ayrıca, örgütsel iklim, çalışanların kurumlarına bağlılıkları ve kolektif kimliğin korunması gibi kurumsal unsurlar üzerinde de yine doğrudan ve pozitif yönde etkiler yaratabilmektedir. Buna göre örgüt ikliminin oluşumu aşamasında, çalışanların ve kurumun beklentilerini aynı doğrultuda karşılayacak türden örgütsel iklim unsurları, yine, çalışanların ve kurumun sistem ile olan etkileşimlerinin olumlu hale gelmesini sağlamaktadır.

Reyes ve Zapata (2014: 71-73), devlet üniversiteleri ile özel üniversiteleri arasında, örgüt ikliminin bilgi paylaşımı unsuru temelindeki farklılıkları araştırmışlardır. Araştırmacıların değerlendirmelerine göre iki eğitim kurumu arasında, bilgi paylaşımı konusunda, örgüt iklimi değerleri açısından derin bir farklılık gözükmemektedir. En önemlisi, her iki üniversite türünde de örgüt ikliminin pozitif bir bakış açısı ile şekillendirilmesi neticesinde, bilgi paylaşımı konusunda çalışanların istekli tutum ve davranışlarının bulunduğu gözlemlenmektedir.

Gaunya (2016: 47), Kenya'nın Kisii ilçesindeki, örgütsel iklimin çalışanların iş tatmini duygusu üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, örgütsel iklimin iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu, Kenya'nın Kisii ilçesindeki kamu sektörü çalışanları özelinde, bireylerin, kurumsal misyon ve hedeflerin çalışanların kişisel inançlarıyla uyumlu olduğu işlerden daha memnun oldukları anlamına gelmektedir.

Lipińska-Grobelny (2021: 513), çalışanların, örgüt ikliminin çıktılarına yönelik olarak iş karşıtı duygu ve davranışlarının süreç üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların örgüt iklimini ne kadar yüksek değerlendirirlerse taciz, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme şeklinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının daha nadir sergilediklerini göstermektedir. Bir başka deyişle, örgüt ikliminin yaratmış olduğu olumlu şartlar, çalışanların işleri ve kurumları ile ilgili yaşamış oldukları sorunlara karşı daha az sert tepki göstererek iş yaşamlarına devam etmelerine olanak tanımaktadır.

Yine, konu ile ilgili bir başka araştırmada, Abun vd. (2023: 136-137), örgüt ikliminin çalışanların bireysel performansı üzerindeki etkilerine odaklanmışlardır. Araştırma bulguları, örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, araştırmada, kurumsal yönetimin gelişim önceliklerinden açıklık, organizasyonel standartların gözetimi, sorumluluk, esneklik, ödüller, tanınma ve ekip bağıllığı ile ilgili konulara odaklanması yönündeki yaklaşımlarının, örgüt iklimini ve dolayısıyla da çalışanların performans düzeylerini olumlu yönde etkileyeceğı tespit edilmiştir.



4 SANAL KAYTARMA

4.1 Sanal Kaytarma Kavramı

Teknolojinin insan yaşamına güçlü bir şekilde entegre olması neticesinde, hayatın hemen her alanında, her an dijital unsurlardan yoğun bir şekilde yararlanmaya çalışan bir insan kitlesi oluşmuştur. Bu kitlenin teknolojik anlamdaki bağlı ve bağımlı yapısı, kimi zaman süreçlerin aksamasına sebebiyet vermektedir. Bu aksaklıkların en sık gözlemlendiği alanlardan biri de iş dünyasıdır. Söz konusu alanda ortaya çıkan durum, sanal kaytarma kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Sanal kaytarma, internet temelinde dijital unsurların, çalışanların ortamındaki görevleri dışında, yoğun bir şekilde kişisel amaçlı kullanımı olarak açıklanmaktadır (Yaşar ve Yurdugül, 2013: 600).

Dünya genelinde, şirketler 2000'li yılların başında internet kaynaklarına olan yatırımlarını kademeli olarak arttırmışlardır ve teknoloji ticari işletmelerde yaygınlaştıkça, kötüye kullanım ve suiistimal potansiyeli de artmıştır. Çalışanların interneti yanlış ve kötüye kullanmalarından kaynaklanan sorunlar hem kişisel hem de kurumsal, farklı sorunların ortaya çıkışı açısından da güçlü bir zemin oluşturmuştur. Bu noktada sosyal kaytarma sürecin en tehlikeli süreci olarak değerlendirilebilecektir (Wu vd., 2021: 99).

Genel anlamda, motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyeti yüksek çalışanların şirketlerin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bilgiye ulaşmanın en önemli araçlarından biri olan bilgi ve teknolojinin etkin kullanımı şirketlerin açısından da önemli görülmektedir. Fakat teknolojinin iş hayatını kolaylaştırması ve bazı avantajlar sağlamasının yanı sıra çalışanlar ve işletmeler üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Sanal kaytarma, bu noktada şirketlerin iş süreçlerini en fazla sekteye uğratan sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların dijital unsurlara odaklı olarak hareket etme ve iş konsantrasyonlarını kaybetmeleri ile ilintili olan sanal kaytarma, kurumsal anlamda bir tehdit teşkil etmektedir (Ulukapı, Çelik ve Yılmaz, 2014: 65).

Kurumlarda teknolojiyi kullanacak konumda çalışanlar bulunduğundan teknolojiden iş hedeflerine ulaşacak şekilde yararlanılması gerekmektedir. Fakat pratikteki yansımaları bakıldığında özellikle internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların teknolojiyi ve interneti iş dışındaki amaçlara odaklı olarak kullandıkları görülmektedir. Sanal kaytarma olarak adlandırılan bu durum bazen çalışanların kişisel özelliklerinden dolayı bazen de farklı örgütsel davranışlardan dolayı kaynaklanabilmektedir (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 431).

Sanal kaytarma, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi adına takip edilmeye çalışılan yol haritası içerisinde, modern dönemin yarattığı bir engel olarak görülebilecektir. Buna göre kurumlar, çalışanların iş odaklı hareket etmelerinden ziyade, teknolojinin kendilerine sunmuş olduğu imkanların getirileri ile vakit geçirmeye başlamış olmalarından dolayı iş süreçlerindeki aksama ve verimsizlik sorunlarını daha güçlü bir şekilde yaşamaktadırlar. Bu şekilde, kurumlar, teknolojik unsurlardan ya da çalışanlarından vazgeçmek konusunda bir ikilem yaşamaktadırlar. Teknoloji kullanımı iş dünyasının rekabet şartları açısından bir zorunluluk olurken, şirketlerin çalışanlarını bu konuda yönlendirmeleri zorunlu hale gelmektedir (Kurşunmaden, 2022: 562).

Kavramsal olarak sanal kaytarmayı açıklamak adına literatürde “işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı”, “siber aylaklık”, “siber kaytarma”, “siber dalavere”, “çevrimiçi aylaklık”, “internet sapkınlığı”, “problemlili internet kullanımı”, “işyerinde kişisel web kullanımı”, “internet bağımlılığı”, “internetin kötüye kullanılması” gibi terimlerin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu terimlerin kullanımı, sanal kaytarma yapma nedenlerine, sonuçlarına ve etkileşim derecesine göre farklılık göstermektedir. Yine de söz konusu terimler arasındaki ortak nokta, hepsinin İnternet'in işyerinde verimsiz kullanımını tanımlamasıdır (Özler ve Polat, 2012: 2).

Sanal kaytarma ile birlikte anılan davranışların bir kısmı, özellikle de süresi sınırlıysa (örneğin, kişisel bir e-posta gönderip almak ya da haber başlıklarını kontrol etmek) oldukça zararsız sayılabilir. Bununla birlikte, diğer sanal kaytarma türleri ya daha fazla zaman harcandığı ve dolayısıyla üretkenliği azalttıkları (örneğin, çevrimiçi alışveriş), iş yerinde uygunsuz davranışlara sebep oldukları (örneğin, çevrimiçi kumar) ya da organizasyonları ifşa ettikleri için daha fazla sorun olarak kabul edilmektedir.

Genel anlamda ise farklı sanal kaytarma davranışları, uzun vadede, kurumsal işleyişe zarar vermektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1068).

4.2 Bilişim Teknolojileri ve Sanal Kaytarma

Teknolojinin her geçen gün insanların ve kurumların kullanımına farklı birçok unsuru sunması, beraberinde farklı teknolojik eğilimlerin oluşması ile ilgili hususları da getirmektedir. Bu durum, teknolojinin olumlu yansımalarının oluşmasına yardımcı olsa da olumsuz durumların ortaya çıkışına da sebebiyet vermektedir. Bunlardan biri olarak sanal kaytarma, iş hayatı temelinde ele alındığında, çalışanları doğrudan doğruya teknoloji odaklı hareket etmeye ve çoğu zaman da işlerinin dışındaki unsurlar ile ilgilenmeye yönlendirmektedir (Derin ve Gökçe, 2016: 695; Sivrikova vd., 2019: 2).

Ceyhan (2021: 656), sanal kaytarmanın ortaya çıkışında farklı unsurlar söz konusu olsa da sanal kaytarmayı gerçek anlamda bir iş yapma bozukluğu olarak tanımlama konusunda aşağıdaki unsurların belirleyici olduğunu dile getirmektedir:

- İş yerinde gerçekleşmesi.
- Çalışma süreleri içerisinde gerçekleştiriliyor olması.
- Üretkenlik karşıtı olması.
- Bilinçli ve istekli davranışlar olması.
- Davranışların işle ilgisinin olmaması.
- Kişisel amaçlar için internete erişim sağlanması.

Ceyhan'ın sıralaması, sanal kaytarmanın, iş yeri içerisinde, iş saatlerinde ve tamamıyla ya da büyük ölçüde iş dışı unsurların gözetilerek dijital unsurlarının kullanılmasıyla ilintili olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, literatürde, dijital mecraların ve teknolojik unsurların yoğun kullanımına bağlı olarak sanal kaytarmanın araştırmacılar nezdindeki değerlendirilmesi durumu da değişmektedir. Önemsiz ve önemli sanal kaytarma ayrımının yapıldığı bu noktada sanal kaytarma eğiliminin iş süreçlerini ne şekilde

etkilediği önemli olarak değerlendirilmektedir. Önemsiz sanal kaytarma, kişisel eposta gönderme/alma, haber ve finans sitelerini takip etme ve çevrimiçi alışveriş yapmak gibi faaliyetlerini içermektedir. Önemli sanal kaytarma ise çevrimiçi sohbet odaları, anlık mesajlaşma, blog sitelerini takip etme, çevrimiçi kumar/bahis oynama, pornografik siteleri ziyaret etme ve müzik indirme gibi faaliyetlerini içermektedir (Karaca ve Karaca, 2019: 30).

4.3 Sanal Kaytarmanın Nedenleri

Mevcut süreçte, çalışanların faaliyetlerini yürütmeleri adına en önemli unsurların başında, çalıştıkları iş ortamında elde ettikleri ve algıladıkları motivasyon unsurunun önemli bir yeri bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar, mutlak olarak bir motivasyon sağlayıcı unsur ile birlikte hareket etmek eğilimindedirler. Fakat bu motivasyonun eksikliği, sanal kaytarma gibi birçok iş dışı davranışın gelişimini tetiklemektedir. Çalışanlar, kendilerini motive edecek bir unsur bulamadıklarında iş konsantrasyonlarını kaybederken, teknolojik unsurların da teşviki ile birlikte sanal kaytarma davranışına yönelmektedirler (Dursun, Donmez ve Akbulut, 2018: 24).

Yaşar ve Yurdugül (2013: 602-603), konu ile ilgili olarak yapmış oldukları araştırmada, sanal kaytarmanın nedenleri arasında, özellikle gündelik gelişmeleri takip etme arzusunun ve iş ortamından uzaklaşmaya yönelik isteğin önemli bir yer tuttuğunu gözlemlemişlerdir. Aynı zamanda, çalışan bireyler, kişisel olarak işlerini erteleme davranışı sergilediklerinde ve iş yükünü tek başlarına yüklenmek istemediklerinde sanal kaytarma davranışı konusunda daha fazla eğilim içerisinde olmaktadır.

Genel anlamda değerlendirildiğinde, sanal kaytarma davranışına sebebiyet veren, kurum içerisindeki hususları aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkün olmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1071-1072; Twum, Yarkwah ve Nkrumah, 2020: 2; Aksakal, 2023: 176):

- Çalışanların, iş hayatları da dahil olmak üzere faaliyetlerinde sıklıkla teknoloji unsurlarına bağımlı olmaları.
- Kurum içerisindeki işe dair güvenliksiz ortamın kendisini fazlasıyla hissettirmesi.

- Çalışanların farklı kurumlarda ya da farklı sektörlerde iş arayışlarının bulunması.
- Kurum içerisindeki iş ve görev dağılımının çalışanlar arasında birbirinden çok farklı olması.
- Yönetici konumundaki bireylerin kurumun ihtiyacı olan, pozitif yöndeki yönetim anlayışına odaklı olarak hareket etmemeleri.
- İş yerinde geçerli olan kuralların çalışanları baskı altında tutması ve bu durumun işten ve iş ortamından kaçma hissiyatını doğurması.
- Çalışanların, işleri ve görevli konusunda kendilerini yalnız hissetmeleri ve bu nedenle sorun çözme konusunda tek başlarına kaldıklarına inanmaları.
- Özellikle genç çalışanların görev bilinci ile hareket etmekten ziyade iş ortamında vakit geçirmek konusunda eğilimlerinin olması.

Yukarıda yer alan unsurlar, sanal kaytarma sorununun ortaya çıkışında, iş ortamında çalışanlara sunulmayan unsurların yarattığı endişe ve eksiklik duygusuna işaret etmektedir. Buna göre çalışanlar, kendilerini rahat hissetmedikleri bir iş ortamında, asli sorumlulukları olan konuların dışında kalan hususlara daha fazla odaklanmaktadır.

4.4 Sanal Kaytarmanın Kurumsal Açıdan Etkileri

Çalışanlar nezdinde, her ne kadar önemli ve faydalı bir uygulama olarak görülse de sanal kaytarma, kurumsal anlamda faaliyetlerin niteliğinin gerilemesi konusunda önemli bir tetikleyici unsurdur. Buna göre kurumlar, sanal kaytarma davranışı sergileyen çalışanlarının sistemin işleyişine ciddi bir zarar verdiklerini düşünmektedirler. Pratikteki yansımalarına bakıldığında da sanal kaytarmanın iş süreçlerini yavaşlatan bir niteliğinin bulunduğunu söylemek mümkündür. En önemlisi, sanal kaytarma ile birlikte sistemin işleyişinin zarar gördüğü bir ortamda, çalışanların alışkanlıklarından uzaklaşmaları mümkün olmamakta, aksine, kendi keyiflerine dayalı bu uygulamalara devam ettikleri görülmektedir (Tandon vd., 2021: 4).

Genel olarak değerlendirildiğinde, sanal kaytarmanın kurumsal anlamda yaratmış olduğu etkileri aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Yağcı ve Yüceler, 2016: 532; Köyüstü, 2018: 666-669; Beri ve Anand, 2020: 436-437):

- Çalışanların kendi çıkarları ve faaliyetleri, kurumlarının çıkar ve faaliyetlerinin önüne geçmektedir.
- Kurumsal anlamda kritik önemi olan işler ötelenmekte ve zaman ile gelir kayıpları ortaya çıkmaktadır.
- İş yerindeki disiplin ortamının giderek daha zayıf bir hale geldiği gözlemlenmektedir.
- Çalışan-kurum ilişkilerinin giderek daha zayıf bir hale geldiğini söylemek mümkündür.
- Özellikle, bilinçsiz internet ve web kullanımına bağlı olarak çeşitli veri kayıpları yaşanabilmektedir.
- Dengeli olmayan şekilde internet ve web kullanımına bağlı olarak çalışanlar arasında anlaşmazlıkların yaşanması kuvvetle muhtemeldir.
- Çalışanlar, fiziksel enerjilerinin önemli bir bölümünü web ve internet başında harcamak sureti ile asıl işleri için gereken enerjiden yoksun kalmaktadırlar.
- Çalışanların iş yaşam dengeleri zamanla ortadan kalkmaktadır.

Sıralanan unsurların ortaya koymuş olduğu tabloya bakıldığında, sanal kaytarmanın, ciddi ölçekli bir performans ve gelir kaybı sorununu tetiklediği gözlemlenmektedir. Buna göre sanal kaytarma, çalışanların iş ortamındaki konsantrasyonlarını ortadan kaldırdığı ve onları iş dışındaki alanlara yönlendirdiği için yönetilmeleri adına zorluklar yaratan bir sorun olarak da değerlendirilmektedir.

Sanal kaytarma sorunu, kurumsal yapı içerisinde ve iş ortamında eleştirel bir biçimde ele alınan bir konudur. Çoğunlukla da literatürde, sanal kaytarmanın yaratmış olduğu olumsuz etkilerin üzerine odaklanan çalışmalar yer almaktadır. Fakat konu ile ilgili olarak yapılan farklı araştırmalarda, sanal kaytarmanın, iş yükünün fazla olduğu süreçler için olumlu sonuçlar yarattığına dair bir görüş de ön plana çıkmaktadır. Buna göre söz konusu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar açısından sanal kaytarma, özellikle internet kullanım yoğunluğuna bağlı olarak stres azaltıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Aynı zamanda, bu konuda sağlanacak özgürlük, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini de arttırmaktadır (Karabetyan, 2021: 79).

Ozler ve Polat (2012: 4), konunun pozitif etkilere dair boyutuna odaklanırken, sanal kaytarmanın, bireylerin beklentisi olan olumlu duyguların ortaya çıkışı ve bir sonraki adımdaki iş süreçleri için kendilerini hazırlamaları konusunda sanal kaytarmanın destekleyici ve moral veren bir tarafının bulunduğunu belirtmektedirler. Literatür dahilinde yapmış oldukları çalışmalarında araştırmacılar, çalışanların, modern dönemde, iş ortamlarında ihtiyaç duydukları enerjiyi elde edebilmeleri konusunda sanal kaytarma davranışının en fazla tercih edilen olduğunu belirtmektedirler.

Derin ve Gökçe de (2016: 696-700), sanal kaytarmanın olumlu yöndeki etkilerine odaklanan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların çalışmalarındaki odak nokta, sanal kaytarmanın, çalışanların yaratıcı davranışları ve görüşleri üzerine olan olumlu etkileridir. Araştırmanın bulguları aşağıdaki şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanların sanal kaytarma davranışları, farklı alanlarda öğrenme becerilerini de geliştirmektedir.
- Sanal kaytarma davranışı içerisinde olan çalışanlar, zaman içerisinde, kendi işleri için yaratıcı olan unsurları keşfedebilmektedirler.
- Stratejik yönetim anlayışının ortaya koymuş olduğu modern yönetim perspektifi, sanal kaytarmanın yaratıcılık yönünü desteklemeyi öngörmektedir.

- Sağladığı yaratıcı düşünce göz önünde bulundurulduğunda, sanal kaytarma davranışının engellenmesine yönelik tutumların çalışanların verimliliğini azaltma riski bulunmaktadır.

Derin ve Gökçe'nin araştırmasındaki bulgular çalışanların sanal kaytarma konusundaki davranışlarının, her zaman kuruma zarar verecek bir niteliğinin bulunmadığını, aksine, kurumun rekabet avantajı yaratabilecek türden fırsatlar elde edebileceğini göstermektedir.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, sanal kaytarmanın çalışanların perspektifinden ele alınmak sureti ile iki olumlu fonksiyonu olduğu dile getirilmektedir. Bunlardan ilki kişisel gelişim ile ilgilidir. Çalışanlar, her ne kadar iş ortamında sanal kaytarma davranışları ile işlerinden uzaklaşıyor gibi gözükseler de aslında bazı çalışanlar, iş ile ilgili olarak kendilerini geliştirebilecek türden bilgi ve kaynakların arayışı içerisinde olabilmektedirler. Bu şekilde, çalışanların sanal kaytarma davranışı doğrudan kendileri, dolaylı olarak ise bağlı bulundukları kurum için faydalı olabilmektedir. İkincisi ise çalışanların yenilenme davranışı eğilimleridir. Konsantrasyonu baskı ile dağılan, bulunduğu an ya da ortamdaki sıkılan çalışanlar, tekrardan kendilerini ana ve ortama adapte edebilmek adına sanal kaytarma davranışını sergilemeyi tercih edebilmektedirler (Ünal, Tekdemir ve Yalnızbaş, 2015: 518).

4.5 Sanal Kaytarma Davranışında Örgüt İkliminin Etkisi

Aslan ve Demir (2016: 1636), kurumların çalışanlarına sağladıkları çalışma ortamındaki iklimin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacıların elde ettikleri bulgular arasında ücret politikalarının ve bunun örgütün çalışma sistemi içerisindeki yerinin çalışanların sanal kaytarma davranışına doğrudan etkisi olduğu fark edilmiştir. Buna göre düşük ücret altında çalışmak durumunda olan çalışanlar, bu tür bir yönetim politikasında karşılık olarak daha yüksek düzeyli bir sanal kaytarma davranışı sergilemektedirler. Tam tersi, yüksek düzeyli gelir elde eden çalışanların sanal kaytarma konusundaki eğilimlerinin düzeyi ise son derece düşük olarak görülmektedir.

Bayramoğlu ve Palabıyık (2020: 32-34), sanal kaytarma davranışının kamu sektörü özel sektör arasında yaratmış olduğu farkları araştırdıkları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların temel tespitine göre kamu sektöründe ve özel

sektörde sanal kaytarma davranışı, örgütün sahip olduğu genel iklim, çalışma koşulları ve iş anlayışı ile doğrudan ilintilidir. Fakat kamu sektöründeki örgüt iklimi sanal kaytarmayı sınırlı bir biçimde tetiklerken, bu durum özel sektör adına daha farklı bir şekilde cereyan etmektedir. Özel sektör, örgüt ikliminin herhangi bir büyük etki ve fark yaratmadan, sanal kaytarmanın en güçlü şekilde çalışanları etkilediği ve çalışanlar tarafından sıklıkla tercih edilen bir ara verme yöntemi olarak görüldüğü iş alanı olmaktadır.

Özkan ve Erbay (2021: 145), sanal kaytarma ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye dair araştırmalarında, örgüt ikliminin niteliklerinin ve kurum içerisindeki boyutlarının çalışanların sanal kaytarma eğilimleri üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların elde etmiş oldukları bulgular, kurumsal yapının çalışanların psikolojik olarak zorlaması ve mutsuz olacakları bir çalışma ortamı içerisine sürüklemesi neticesinde, çalışanların bu baskıdan uzaklaşmak adına sanal kaytarma davranışını daha yoğun bir şekilde sergiledikleri görülmektedir. Bu nedenle, örgüt ikliminin çalışanları iş ortamına odaklanmaya teşvik etmesi konusunda bir tespit ve yönlendirme söz konusudur.

Çivilidağ ve Durmaz (2022: 841-844), kurumsal yapı içerisinde, örgütün yönetim anlayışı ve iklimine paralel olarak farklı unsurların sanal kaytarma üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacıların elde etmiş oldukları bulgular aşağıdaki gibidir:

- Kurumların disipline yapıda olup olmamaları iş stresinin de belirleyicisidir ve bu durum sanal kaytarma davranışına da yön vermektedir.
- Kurum yöneticilerinin kişisel disiplin anlayışı çalışanların sanal kaytarma konusunda kendileri için geçerli olan kararları vermeleri konusunda belirleyici olmaktadır.
- Fazla baskı, iş yükü oluşturma ve çalışma zamanı konusundaki adaletsizlikler gibi sorunlar sanal kaytarma konusunda çalışanları teşvik etmektedir.

- Çalışanların, genel olarak iş yükü ile ilgili görüşlerine yönelik olarak olumlu bir iletişimin olması çalışanların sanal kaytarma davranışından uzaklaşmalarına imkân sağlamaktadır.

Çivilidağ ve Durmaz'ın tespitleri, kurumların disiplin kültürleri ve bunu şekillendiren örgüt iklimi ortamlarının sanal kaytarmanın varlığı ya da yokluğu konusunda ne denli keskin bir etki yarattığını da ortaya koymaktadır. Özellikle de çalışanların fikirlerinin süreçlere dahil edilmesi ile oluşan bir örgüt iklimi, sanal kaytarmanın varlığı ve bir soruna dönüşmesi konusunda önemli bir engel teşkil etmektedir.

Mumcu ve Erol (2023: 66-67), farklı sektörlerde ve farklı konumlardaki çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında, örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışına olan etkilerini değerlendirmişlerdir. Araştırmacıların, farklı farklı veriler topladıkları katılımcılardan ortak olarak toplamış oldukları bilgilere bakıldığında, kurumsal anlamdaki disiplin ve yönetim anlayışındaki eksikliklerin sanal kaytarma davranışının ortaya çıkışında önemli bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Çalışanlar, kurumlarının yönetimlerinin yeterli düzeyde otoriter, iş odaklı ve bir o kadar da mutlu edecek türden bir ortam oluşturmamaları neticesinde, bu noktada sanal kaytarma davranışını kendileri açısından öncelikli sosyal davranış olarak benimsedikleri fark edilmektedir.

4.6 Uzaktan Çalışma Sisteminde Sanal Kaytarma

Bacaksız, Suna ve Seren (2018: 245-247), uzaktan çalışma ile birlikte ortaya çıkan evden çalışma alışkanlıklarının çalışanların sanal kaytarma davranışlarına olan etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın kitlesini oluşturan akademisyenler, evden çalışıyor olmalarına karşın, akademik anlamdaki başarılarının kendilerini sosyal anlamda rahatlatmaya çalışmalarından çok daha önemli olduğunu düşünmek sureti ile sanal kaytarma davranışından uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Fakat bu durum, akademisyenlerin, uzaktan çalıştıklarında sanal kaytarma gerçekleştirmelerini engellememektedir. Yine de akademisyenler, uzaktan çalışmalarına karşın bu konuda nitelikli bir denge kurabildiklerini belirtmektedirler.

George, Johnson ve Devan (2023: 157-160), evden çalışma uygulaması ile birlikte çalışanların sanal kaytarma eğilimlerinde ne gibi bir değişikliğin yaşandığını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmada gözlemlenen bulgular, evden çalışma şekli ile süreçlerin ilerletilmesine karşın, çalışanlara verilen işin yükünün sanal kaytarmayı olumlu yönde etkilediği, bir başka deyişle, sanal kaytarma konusundaki çalışan eğilimlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Özellikle, evden çalışan bireyler arasında bulunan gençler için sanal kaytarma eğilimleri artan iş yüküne paralel bir artış gösterirken dışsal motivasyonda bir gerileme yaşandığı fark edilmiştir. Bu nedenle, uzaktan çalışmada, çalışan bireylerin ofisten farkı olmayan bir çalışma ortamında sanal kaytarma eğilimlerinin herhangi bir negatif eğiliminin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Chakraborty vd. (2024: 13-15), pandemi döneminde, ortaya çıkan şartlara göre çalışanların uzaktan çalışma davranışları, telefonla görüşme alışkanlıkları ve sanal kaytarma davranışlarını incelemişlerdir. Araştırmacıların elde etmiş oldukları bulgular aşağıdaki gibidir:

- Pandemi dönemi ile birlikte çalışanların uzak çalışmaları zorunlu hale gelmiş, ancak bu, onların asli iş ortamı düşüncesinden uzaklaşmalarına sebebiyet vermiştir.
- Çalışanların uzaktan çalışmaları ile birlikte telefon görüşmeleri artmış, ancak bunların önemli bir bölümü iş ile ilintili olmaktan uzak şekilde gerçekleşmiştir.
- Çalışanların uzaktan çalışma süreçlerinde, iş dışı, sık olarak telefonla görüşme süreçleri onların iş odaklarını ortadan kaldırmış, sanal kaytarma eğilimlerini arttırmıştır.
- Uzaktan çalışmanın verdiği özgürlük çalışanlara ofis disiplini dışında bir ortam yaratmış, bu şekilde, sanal kaytarma eğilimleri artmıştır.

Bir silsile halinde değerlendirilecek olursa, Chakraborty vd.'nin araştırmalarının sonuçları, uzaktan çalışma süreçlerinin ortaya çıkışı ile birlikte çalışanların sanal kaytarma konusunda daha fazla şans elde ettiklerini ve bu şansın, iş ile ilgili odaklarını başka yöne çektiğini göstermektedir.

Chipwaza ve Semlambo (2024: 146, 149), alışanların, uzaktan çalışma süreçlerinde, teknoloji unsurları ile daha fazla etkileşim içerisinde olma zorunluluklarının onların teknik bilgilerine etkilerini ve sanal kaytarma konusundaki davranışlarının nasıl şekillendiğini araştırmışlardır. Araştırmacıların elde etmiş oldukları bulgular, temel olarak literatürün aksine, uzaktan çalışma ile birlikte öncelikli olarak çalışanların teknolojik farkındalık ve bilgi düzeylerinin geliştiğini tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre çalışanlar, uzaktan çalışma sürecinde, sanal ve teknolojik güvenlik konularındaki gelişimlerine önem vermişlerdir. Fakat bu süreç içerisinde çalışanlar, teknolojik anlamda edindikleri nitelikli teknik bilgilere paralel olarak sanal kaytarma konusundaki davranışlarını da geliştirmişlerdir. Bir başka deyişle, çalışanlar, evden çalışma konusunda teknolojiye daha fazla ihtiyaç duydukça, sanal kaytarmaya sebebiyet verecek olan davranışları daha fazla sergilemişlerdir.

5 ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

5.1 Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Kurumlar dahilinde, çalışanların, kuruma dair ilişki yapısı ile ilgili iletişim ve etkileşim süreçleri, öncelikli olarak diğer çalışanlar ile birlikte değerlendirilmekte ve önemli olarak görülmekte, ancak kurumun değerleri ile olan etkileşim çok daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Literatürde örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel sosyalizasyon olarak değerlendirilen bu husus, kurumların, çalışanları ile ilişkilerinde olan beklentilerine işaret etmektedir. Örgütsel sosyalizasyon, bir çalışan bireyin, kendisini, bağlı bulunduğu kurumun taşıdığı manevi değer ile bütünleşmiş bir hale getirmesinin neticelerini ortaya koymaktadır (Tetik, 2019: 1781).

Örgütsel sosyalizasyon, kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, bir önceki süre zarfında kabul gören değerlerin ve olguların, çalışanlar nezdinde de kabul edilmesi, bu kabule göre davranış sergilemesi ve bunun kalıcı bir davranış haline getirilmesi anlamına gelmektedir. Örgütsel sosyalizasyon fikrinde, azami ölçüde, yoğun bir biçimde kurumsal değerlerin içselleştirilmesi ve ardında da çalışanların kurum ile paralel düşüncelere sahip olması mümkün hale gelmektedir. Örgütsel sosyalizasyon ile birlikte çalışanlar, bağlı bulundukları kurumların kendilerine yüklemiş oldukları sorumlulukları pozitif ve teşvik olmuş bir biçimde ele almaktadırlar (Yanık ve Yıldız, 2019: 1440-1441).

Kavramın uygulamadaki karşılığı göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sosyalizasyonun ön plana çıkardığı en kritik husus, kurum içerisinde, çalışanların benimsedikleri değerler ile birlikte aslında, çalışanların basit birer birey olarak faaliyetlerini sürdürmedikleridir. Çünkü çalışanlar, birer çalışan olmaktan ziyade açık bir şekilde örgütün bir parçası olarak hareket etmektedirler. Bu rolleri ile birlikte çalışanlar sorumluluk almakta ve bunun sonucunda da kendilerini sistemin doğal birer parçası haline getirmektedirler. Bu görüntüde, örgütsel sosyalizasyon, çalışanların, kurumsal olarak çalışanların aidiyet duygularının gelişimini sağlayan ve bu duygunun yerleşik hale gelmesine aracı olarak bir faaliyet olmaktadır (Aliyev ve Işık, 2014: 134).

Sonuçları açısından son derece pozitif bir biçimde ele alınan örgütsel sosyalizasyon, zorlu bir süreç olarak şekillenmekte ve bununla birlikte sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu tür bir sosyalleşme sürecinde, çalışanların sisteme uyum sağlaması esnasında çeşitli çatışmaların ve anlaşmazlıkların yaşanması söz konusudur. Bu durum, bir bağ oluşturmak adına çalışan birey ve kurum arasında engel teşkil etmektedir. Söz konusu engel, sosyal bir çevre edinme açısından bir sorun olabileceksede en büyük sorun performans konusunda neden olduğu sorunlardır. Fakat örgütsel sosyalizasyon konusunda süre gelen ve yerleşik olan uygulamalar, güçlü ya da güçsüz olmasına bakılmaksızın, çalışanlar ile kurum arasında bir bağın oluşmasına imkan sunmaktadır (Keleş ve Özbek, 2008: 113).

Literatürdeki değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sosyalizasyonun bir süreç olarak değerlendirildiği fark edilmektedir. Söz konusu süreç, çalışan bireylerin kuruma dahil olmasından önce başlamaktadır. İş başvuru süreçlerinde, bireyler, başvuracakları kurumların yaklaşımlarını ve uygulamalarını öğrenmeye çabalamaktadırlar. İlerleyen zaman diliminde ise istihdamın yanı sıra sosyalizasyonun yoğun bir biçimde yaşandığı fark edilmektedir. Fakat, söz konusu yoğunluk, farklı ve olumsuz duygulardan etkilenmeye de eğilimlidir. Diğer taraftan ise örgütsel sosyalizasyon, bireysel alanda, her yeni işe başlama süreci ile birlikte yeni baştan oluşmakta ve çalışanlar için yeni bir alışma sürecine işaret etmektedir (Balci vd., 2012: 48).

Başka bir açıdan ele alındığında, örgütsel sosyalizasyon, kurumsal yönetimler açısından da üzerine odaklanması gereken bir husus olarak dikkat çekmektedir. Buna göre kurumlar, yönetsel anlamda, çalışanlarının sosyal anlamda, pozitif ve işlevsel davranışlar sergilemelerine imkan yaratacak türden, uygun bir ortam yaratmak durumundadırlar. Örgütsel sosyalizasyon, kurumların sorumluluk sahibi oldukları, çalışan-kurum bütünleşmesini sağlamaları gereken, bunun yanı sıra da kurumun maddi ve manevi değerlerini bu süreç içerisinde eşleştirmeleri gereken bir süreçtir. Bu süreç dahilinde, kurum yönetimlerinin, çalışanlarla bütünleşik olarak süreci tasarlaması da gerekebilmektedir (Biber ve Ertürk, 2013: 182).

5.2 Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı ve Önemi

Örgütsel sosyalizasyon ile birlikte temel amaç, geniş çalışan kitlelerin birlikte hareket etme imkanına sahip olmalarının mümkün kılınmasıdır. Koordinasyonun eksik olduğu iş ortamlarında bir sosyalizasyon eksikliğinden bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda, bu durum, çalışanların ortak bir hedefe odaklanmalarının zor bir hale gelmesine sebebiyet verebilecektir. Bu tür sorunlara karşı mücadele veren kurumlarda çalışanların kontrolsüz hareket etmeleri neticesinde sürecin sonuçlarının ne şekilde ortaya çıkacağı bilinmemektedir. Başarılı bir sosyalizasyon uygulaması, çalışanların kurumun işleyişindeki değişimlere ne şekilde bir tepki verdiklerinin ya da vereceklerinin anlaşılması konusunda yardımcı olabilecektir (Chao vd., 1994: 731).

Başarılı bir şekilde işleyen bir örgütsel sosyalizasyon süreci, çalışanların kurumsal değer ve amaçları anlamalarını benimsemelerini sağlamaktadır. Özellikle de örgütsel sosyalizasyon ile birlikte çalışanların, uzun vadede, kurumları ile bütünleşmeleri ve özdeşleşmeleri konusunda güçlü bir zemin oluşmaktadır. Kurumu ile özdeşleşmiş bir biçimde hareket eden çalışanların kendilerini kurumlarının doğal bir parçaları olarak görmeleri mümkün olmanın yanı sıra kurumu ayakta tutmak ve ilerletmek adına yüksek çaba göstermeye çalışan bireylerin ortaya çıktıkları da görülmektedir. Bu şekilde, örgütsel sosyalizasyon, kurum yönetimlerine öngörülebilir ve yönetilebilir bir sistem oluşturma konusunda da fayda sağlamaktadır (Özdemir ve Ergun, 2015: 433).

Konuyu farklı açılardan değerlendiren Balcı (2003: 12), örgütsel anlamdaki sosyalizasyon sürecinin başarısının, yeni istihdam edilmiş olan çalışanların örgüte bağlılığını, başarısını ve uyumunu büyük ölçüde olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Araştırmacıya göre bu süreç, çalışanların yeni iş ortamlarına ve yeni iş çevresine olan bağlılık duygusunun oluşması ve gelişmesi konusunda destekleyici olacaktır. Örgütsel sosyalizasyon, kurumsal anlamdaki hedefleri, kuralları, değerleri ve kurumun genel mekanizmasını çalışan bireylere öğretecek durumdadır. Buna paralel olarak süreç içerisinde, örgütsel sosyalizasyonun, çalışanlara bir rol ataması gerçekleştirmesi de mümkün hale gelecektir. Fakat sosyalizasyonun beklenen, olumlu sonuçları yaratma imkanının bulunmaması, işten ayrılma niyetini tetikleyeceği gibi yeni istihdam süreçleri ile birlikte bir maliyet yükü oluşturacaktır.

Kurumsal anlamda, örgütsel sosyalizasyonun temel önemi, örgütsel kültür yapısının korunması ve sürdürülebilir olması adına, yeni çalışanlara bir kimlik aktarımını mümkün hale getirmesidir. Örgütsel sosyalizasyonun en kritik faaliyetlerinden biri çalışanların kurumun çıkarları için gereken faaliyetlere odaklı hale gelebilmeleridir. Böylelikle, çalışanların, kontrol dışı, kendi çıkarlarına odaklı ve ilerleyen aşamaları göz önünde bulundurmamayan bakış açılarından uzaklaşmaya başladıkları görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel sosyalizasyonun önemi, kurumun, birbirini tanıyan çalışanlar ve birimlerden oluşmasını, böylelikle de yeterli düzeyde kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir bir sistemin oluşturulmasını sağlamasıdır (Buchanan ve Huczynski, 2019: 114).

Genel anlamda değerlendirildiğinde, örgütsel sosyalizasyonun çalışan bireyler ve kurumların yönetimi nezdindeki önemini şu unsurlar ile birlikte değerlendirmek mümkündür (Ghanie, Adham ve Isa, 2018: 4-5; Aboubakar ve Zamba, 2020: 30-31):

- Örgütsel sosyalizasyon ile birlikte çalışanların arasındaki iletişim kuvveti artmaktadır ve iş süreçleri hızlanmaktadır.
- Örgütsel sosyalizasyon, kurumsal yönetim kademesi ile çalışanların arasındaki boşluğu ve iletişim eksikliklerini gidermektedir.
- Örgütsel sosyalizasyon, sistematik olarak kurulan iş yapısının herhangi bir uyumsuzluk sorunu ile karşılaşmasına engel olmaktadır.
- Örgütün, sosyal anlamda oluşturduğu değerli yapı, kültürel unsurlar ve normlar hem iş dünyası açısından hem de gelecekteki çalışan adayları açısından bir çekicilik yaratmaktadır.
- Örgütün sosyal yapısının niteliğine göre sorunlar çok daha hızlı bir şekilde çözülebilmektedir.
- Örgütsel sosyalizasyon, sağlıklı bir zemine sahip olduğu süre zarfında, çalışanların, örgütün sosyal ortamını, güçlü bir biçimde kabullenmelerini ve sahiplenmelerini sağlamaktadır.

- Örgütsel sosyalizasyonun değerine göre çalışanlar, ilk dönemlerindeki negatif görüşlerini ve tutumlarını, kötü bir şekilde değiştirebilmektedirler.
- Örgütsel sosyalizasyonun sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi neticesinde, nihai noktada, çalışanların yüksek bir örgütsel bağlılık duygusu ile hareket etmesi kuvvetle ihtimaldir.

Sıralanan unsurlar, örgütsel sosyalizasyon ile ilgili olarak iki hususun ön plana çıkarılması mümkün kılmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel sosyalizasyon ile birlikte kurum içerisinde bir birleştiriciliğin hakim olmasıdır. İkincisi örgütsel sosyalizasyon neticesinde, iletişim konusundaki sorunların ve eksikliklerin giderilmesi konusunda imkanların ele geçmesidir.

Örgütsel sosyalizasyonun gözle görülür olarak en kritik etkiyi yarattığı konu çalışan-kurum yakınlaşmasının sürecini son derece hızlı bir hale getirmesidir. Kimi zaman bir kriz boyutuna erişebilen çalışan-kurum uyumu ve olumlu ilişkiler, örgütsel sosyalizasyon ile birlikte çalışanların kuruma dahil oldukları ilk andan itibaren sağlanabildiği takdirde, uygulamada, beklenenden daha yüksek bir verimlilik ve uyumluluk ortaya çıkması mümkün olabilecektir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013: 5562-5563).

5.3 Sosyalizasyon Sürecinin Aşamaları

Örgütsel sosyalizasyon, kurumun içerisinde hızla gelişen ve bir anda sonuç veren bir sisteme sahip değildir. Gerek kurum içerisindeki, mevcut çalışanlar gerekse de sisteme yeni dahil olan çalışanlar, örgütsel sosyalizasyonun sonuçlarının görülmesi adına belirli bir zaman dilimine ihtiyaç duymaktadırlar. Aşamalar dahilinde ilerleyen bu süreçte örgütsel sosyalizasyon ne noktaya varacağı incelenmektedir.

Örgütsel sosyalizasyonun ilk aşaması “ön sosyalizasyon” olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada, çalışan adaylarının, işe başvurdukları süreçte, kurumsal kültür yapısını tanıma çabaları söz konusudur. Bu sayede, çalışanların, başvurdukları kurum ile aralarında bir uyumluluk olup olmadığını değerlendirmektedirler. Bu tanıma ve tanımlama aşamasında gerçekleştirilecek olan tüm faaliyetler, ilerleyen zaman zarfı içerisinde, bilhassa bireylerin geleceğe dair

beklentilerinin ve sürecin içerisinde sergileyecekleri tavırların şekillenmesini sağlamaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 80).

Yine, ön sosyalizasyon yaşamasında, çalışan adaylarının, belirli bir kurum ya da kurumlara dair önyargılarının bulunduğu görülmektedir. Söz konusu önyargı, kurumların değerleri ile kendi değerleri arasında oluşması muhtemel uyumsuzlukla ilgili önyargılardan kaynaklanmaktadır. Çalışan adayları, kendilerine sunulacak tekliflerin beklenen şekilde kendilerine uygun olmayacağına yönelik bir olumsuz düşünceye sahip olurken, bunun kendileri açısından nasıl bir şekilde olumlu sonuçlanabileceğini sorgulamaktadırlar. Elde ettikleri sonuçlar ise örgütsel sosyalizasyon adına onlara fikir vermektedir (Kartal, 2007: 29).

Örgütsel sosyalizasyonun ikinci aşaması uyumluluktur. Bu aşamada artık kurumun birer çalışanı haline gelen bireyler, içerisinde bulundukları kurumsal yapının kültürel ve sosyal değerlerini anlamaya ve kendilerine olan katkısına odaklanmaya çalışmaktadırlar. Kişisel olarak tecrübe süreci olarak da görülebilecek olan bu aşama, çalışanlar ile kurum arasında bir uyumsuzluk söz konusu olursa bunun giderilmesi adına bir çabanın da sarf edildiği bir süreci içermektedir. Bu aşama, kurumların sosyal kimliklerinin etkililiğinin fark yarattığı bir noktadadır (Liang ve Hsieh, 2008: 200).

Robbins ve Judge (2007: 584), uyumluluk aşamasının, çalışanlar için örgütsel sosyalizasyon konusunda zihinde tasarlanan ile fiziki gerçeklerin karşılaştırıldığı bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılara göre çalışanların ana hedefi, kurumun birer parçası olmalarının ardından, kurum içerisindeki sosyal ortamın boyutlarını anlamak, anlamlandırmak ve buna odaklı bir biçimde hareket etmektir. İstihdamın başında doğru bir biçimde tasarlanmış bir süreç yaşanırsa çalışanların ılımlı bir şekilde süreci yaşamaları söz konusu olabileceği gibi olumsuz unsurların ilerleyen safhalarda sürece zarar vermesi de söz konusu olabilecektir.

Örgütsel sosyalizasyonun son aşaması değişim ve kazanım olmaktadır. Kurumsal kültürel ve sosyal değerlere uyumluluk gösterme çabası bulunan çalışanlar kişisel olarak bir değişim yaşamakla birlikte kendileri için yeni kazanımlar da edinmektedir. Psikolojik açıdan olumlu gelişmelerin söz konusu olduğu bu noktada çalışanlar kurum bir parçası olarak şeklinde kendilerini konumlandırmak adına bir davranış şekli belirlemektedirler (Haski-Leventhal ve Bargal, 2008: 69).

Örgütsel sosyalizasyonun bu kazanım odaklı son aşamasında, çalışanlar ile kurumlar arasında yerleşik bir bağın kurulması mümkün hale gelmektedir. Bu şekilde, çalışanlar, kurumun sosyal ortamına katılım göstermeye başlamaktadırlar. Belirli bir zaman dilimi içerisinde kurumla uyumluluk içerisinde olma niyetine sahip çalışanlar, nihayetinde bunu başarabilmektedirler. Bu tür bir uyumluluk kimi zaman bilerek, isteyerek kimi zaman da kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Nitelikli ve etkili bir uyum süreci geçiren çalışanlar, kurumları ile bütünleşmiş bireyler haline gelmişlerdir ki bu durum kurumları tarafından tam da istenen bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Kartal, 2007: 33).

Aşamaları dahilinde işleyişi açısından örgütsel sosyalizasyon süreci ele alındığında, bu süreç içerisinde ön planda olan noktalar şu şekilde ele alınabilmektedir (Balci vd., 2016: 71-72):

- Sürecin sadece çalışanların eline bırakılmadan, kurum içerisindeki birçok unsurunda dahil olarak yönetilmesi gerekmektedir.
- Özellikle işe yeni başlayan bireyler için fazladan iş yükü yerine, nitelikli bir eğitim sürecinin tasarlanması, sosyalleşme sürecinin hızlanmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların kaynaşmasını sağlayacak türden sosyal organizasyonlar sürecin kilit unsuru olmaktadır.
- Yöneticilerin, işe yeni başlayan çalışanlara karşı takındıkları tavır ve bu tavrın sürdürülebilirliği, çalışanların sosyalleşme aşamaları içerisinde yöneticilere ve kuruma karşı olan bakış açılarını şekillendirmektedir.
- Kurumun eski çalışanlarının, yeni başlayan çalışanlar karşısında teşvik edici, koruyucu ve doğru şekilde yönlendiren tavırları olumlu bir sosyal çalışma ortamının oluşturulmasına destek sağlamaktadır.
- Sosyalleşme süreçlerinde, kurum içerisinde geçmişte uygulanan negatif yönlü kararların, yeni çalışanların katılımı ile gözden geçirilmesi de pozitif yönlü alternatiflerinin bulunması adına bir fırsat doğmaktadır.

- Sosyalleşme aşamaları içerisinde, sadece kurum dahilindeki paydaşların değil, kurum dışındaki paydaşların da sosyalleşme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir.
- Yeni çalışanların kendileri açısından da işin sosyal ortamını doğru şekilde değerlendirmeleri ve içerisine dahil olmak adına çaba sarf etmeleri, gelecek adına önemlidir.

Yukarıda yer alan unsurlar değerlendirildiğinde, iki önemli hususun ön plana çıktığı görülmektedir. İlk olarak kurumsal yönetimlerin, örgütsel sosyalizasyona uyumlu olacak şekilde mevcut yönetim sistemlerini şekillendirmeleridir. Bu şekillendirme sürecinde, çalışanlarla kurulan doğrudan iletişimin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir husus ise kurumların hali hazırdaki çalışanlarının, kuruma yeni katılan çalışanlara yönelik olarak onları sistemle uyumlu hale getirmek adına geliştirecekleri sosyal politikalarıdır. Bu tür bir yaklaşım, kurumsal yönetimlerin sosyal uygulamalarından daha ciddi ölçekli ve olumlu sonuçlar yaratabilecektir. Nihai aşamada ise kuruma yeni dahil olan bireylerin bu sürece olumlu yaklaşımları kritik bir nitelik taşımaktadır.

5.4 Sosyalizasyon Taktikleri ve Araçları

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanabilmesi adına işletmelerin kullanabilecekleri çeşitli yöntemler söz konusudur. Bu yöntemler, çalışanların ve çalışan adaylarının sürece sağlıklı bir şekilde uyumluluk göstermeleri adına son derece önemlidir. Genel olarak bakıldığında, her bir işletme kendi sosyalleşme şeklini kendisi belirlemektedir. Bunda, işletmelerin iç dinamiklerinin birbirlerine göre farklılık göstermesinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü işletmeler, kendi sosyal kimliklerini kendi oluşturdukları için çoğunlukla, bu sosyal kimliği uygun çalışanların arayışı içerisindeyler. Onları sisteme uyumlu hale getirirken de yine kendi sosyal kimliklerine uygun bir yol haritası belirlemektedirler.

Söz konusu yöntemlerin ilki kolektif sosyalleşmedir. Bu yöntemde, kuruma yeni katılan bir çalışanın, içerisinde bulunduğu duruma standart bir karşılık vermesi adına, ona uygun bir öğrenme deneyimi sunmak adına oluşturulmuş bir taktik kullanılmaya çalışılmaktadır (Ashforth, Sluss ve Saks, 2007: 450).

Formal ve informal sosyalleşmenin formal sosyalleşme yönteminde, kuruma yeni katılan bir birey, kurumun diğer üyelerinden ayrı bir pozisyonda olmak sureti ile kendisinin nitelikleri değerlendirildikten sonra, kendisine uygun olarak verilen programı deneyimlemek sureti ile sürecin içerisine dahil edilmektedir. İnfomal sosyalleşme sürecinde ise söz konusu birey için özel bir program söz konusu olmamakla birlikte kurumun diğer çalışanlarından farklı bir muameleye tabii tutulmaz (Van Maanen ve Schein, 1979: 44-45).

Ardışık ve tesadüfi sosyalleşmenin ardışık sosyalleşme sürecinde, kuruma yeni katılan çalışanın, belirli bir düzen dahilinde, belirli aşamalardan geçmek sureti ile yönlendirilmesi söz konusudur. Tesadüfi sosyalleşme sürecinde ise hedef giden yol üzerinde, sürekli olarak değişen bir yönlendirme yapısından bahsetmek mümkün olmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 51).

Durağan ve değişken sosyalleşmenin durağan sosyalleşme sürecinde hem kurum hem de yeni çalışan, eğitim süreci içerisindeki aşamaların her bir adımı konusunda statik bir süreci deneyimlemektedir; sürecin unsurları sabittir, değişmemektedir. Değişken sosyalleşme sürecinde ise yeni çalışanlar, sürecin getirilerini anlık ve herhangi bir bilgileri olmadan deneyimlemek sureti ile kendilerini sistemin yapısına adapte etmeye çalışmaktadırlar (Jones, 2013: 207).

Seri ve ayırıcı sosyalleşmenin seri sosyalleşme sürecinde, kurum içerisindeki deneyimli çalışanlar, kurumun yeni üyeleri için bir rol model olacak şekilde hareket etmekte ve yenileri yetiştirmektedirler. Ayırıcı sosyalleşme sürecinde ise rol model kimliği söz konusu olmamaktadır; kuruma yeni katılan çalışanlar, sürecin getirilerini kendi başlarına deneyimleme ve buna göre bir davranış şekli geliştirmeyi öğrenmektedirler (Jones, 2013: 208).

Son olarak ise resmen atanma ve mahrum bırakılma davranışları söz konusu olmaktadır. Buna göre resmen atanma, bir iş yerinde yeni olan bireylerin, içerideki yapıya kolaylıkla adapte olabilmesi adına iş çevresinin nitelikli desteğinden bahsetmek söz konusudur. Bu destek ile birlikte bireyler kurumun sistemine ve paydaşlarına hızlı bir şekilde alışabilirler. Mahrum bırakılmada ise bir iş yerine yeni başlayan bireylerin, iş yerindeki eski ve tecrübeli çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi, aşağılanması ve iş ile bağdaşmayan, rahatsız edici davranışlara maruz kalmaları söz konusudur. Bu

durum, yeni çalışanların sosyalizasyon sürecindeki pozitif düşüncelerine zarar vermektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 64).

5.5 Uzaktan Çalışma Sisteminde Örgütsel Sosyalizasyon

Zoonen ve Sivunen (2021: 7-9), konu ile ilgili olarak çalışanlar ve yöneticiler ile gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, özellikle çalışanların, örgüt içerisindeki sosyal ortamlarını aramak ve buna odaklanmaktan ziyade, otonom bir şekilde, uzaktan ve özgür olarak çalışma konusunda daha fazla istekli olduklarını tespit etmişlerdir. Çalışanlar, her ne kadar, çalışma ortamlarındaki sosyalleşme, iletişim, geribildirim, etkileşim gibi hem işlerine hem de insani ilişkilerine dayalı ortamı özleseler de bu durum onlar için ofis ortamına geri dönme konusunda bir istek uyandırmamaktadır. Çalışanların temel düşüncesi, kendi kontrolleri altındaki bir çalışma ortamında faaliyetlerini sürdürmektir.

Raju (2023: 498), uzaktan çalışma sistemi ile birlikte şirketlerde ortaya çıkan sosyalleşme sorununun boyutlarını incelediği bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde ettiği bulgular dahilinde, uzaktan çalışmak durumunda kalan şirketlerin çalışanlarının, şirket içerisindeki sosyal ortamdan ve iş arkadaşları ile olan yakınlıklarından da uzaklaştığını belirtmektedir. Buna göre uzaktan çalışma sistemine geçilmesi ile birlikte kurum içerisinde birbirleri ile karşılaşan, sohbet eden, etkileşim kuran ve yakınlaşan çalışanlar, evden ya da mobil bir şekilde çalışmalarını neticesinde bu iletişim ortamı ve sosyallikten uzaklaşmaktadırlar.

Sin ve Kathiarayan (2023: 94-96), uzaktan çalışmanın artık kurumlar için ne denli kaçınılmaz hale geldiği konusunda, sürecin öncüllerini ve belirleyicilerini araştırdıkları bir çalışma ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların önemli tespiti, uzaktan çalışma ile birlikte çalışanların kurumsal anlamdaki örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinin artık en alt düzeye ineceği yönündedir. Fakat araştırmacılara göre kurumlar, görüntülü sohbet ve toplantılar, çevrimiçi ortak çalışma grupları vb. ortamları yaratmak sureti ile çalışanlarının, sanal da olsa sosyalleşmelerini sağlama imkanına sahiptirler. Bununla birlikte kurumun sosyal anlamdaki kültürü de sürdürülebilecek duruma gelebilecektir.

Kuloğlu ve Eğinli (2024: 211-213), uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan kurumların çalışanlarının yaşamış oldukları değişimi incelemişlerdir. Araştırmacıların temel tespiti, çalışanların uzaktan çalışma sistemlerinin, onları ofis ortamındaki yakınlık ve etkileşimden uzaklaştırdığını ve bunun da çalışanları psikolojik açıdan olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, motivasyon açısından, ofis ortamından uzak kalmak çalışanları olumsuz yönde etkilerken, çalışanların birbirleri ile olan sosyal ilişkilerinin ve ofis ortamındaki pozitif sosyal yapının da süreçten olumsuz etkilendiği gözlemlenmektedir.

Akkuş (2024: 164-165), uzaktan çalışma sistemine geçişin şirketlerin kurumsal anlamdaki işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Akkuş'un, araştırmasındaki en önemli tespiti, uzaktan çalışma sistemine, özellikle pandemi döneminde son derece hızlı ve hazırlıksız bir şekilde geçilmesinin, çalışanların bu tür bir çalışma sistemine alışma konusunda zorluklar yaşamasıdır. Bu tür bir zorluk neticesinde, çalışanların hem yeni çalışma sisteminin standartları ile uyumlu olmakta hem de bu durumun beraberinde getirdiği yeni sosyalleşme sürecinde iletişim kurmakta zorlandıkları fark edilmiştir. Çalışanlar, uzaktan çalışma sisteminin yarattığı mesafelere dayalı olarak kurumsal yapı içerisindeki iletişim ve etkileşim sürecini devam ettirmekte zorlanmışlardır.

Chue vd. (2024: 310-313), uzaktan çalışma ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin işleyişine dair bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların tespitleri, temel olarak uzaktan çalışmanın, tam anlamıyla örgütsel sosyalleşmeye zarar vermediğini göstermektedir. Fakat ilerleyen aşamalarda, uzaktan çalışmanın kurumsal anlamda yerleşik ve rutin bir hal alması neticesinde, giderek iş çevresinden uzaklaşan çalışanlar açısından örgütsel sosyalleşme son derece zor bir hale gelmektedir. Sadece iş ortamındaki arkadaşlarından değil, aynı zamanda, iş yaptığı, kurum dışı paydaşlardan da uzaklaşan çalışanlar, bu şekilde, sosyalleşmeden uzak, dijitalleşmeye yoğun bir şekilde odaklandıkları bir ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Narayan (2024: 2220), uzaktan çalışmanın, çalışanların kurumların sosyal ortamlarına uyumlu sağlama konusunda yaratmış olduğu yeni iş ortamı şartlarını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışmanın benzeri görülmemiş bir esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi getirdiğini, çalışan katılımını artırabilecek temel içsel motivasyonların bu faydaların genellikle sürdürülebilir katılım için kritik

dışsal faktörler olan azalan sosyal etkileşim, geri bildirim ve tanınma gibi zorluklarla dengelendiğini ortaya koymuştur. Narayan'ın tespitlerine göre kuruluşlar hibrit çalışma modellerini benimsemeye devam ettikçe, fiziksel konumlarından bağımsız olarak tüm çalışanlar için eşit, kapsayıcı ve ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratmanın mümkün olabileceğini, ancak bunun için uzaktan ve ofiste çalışmanın harmanlanması konusundaki karmaşıklıkların ortadan kaldırılması gerektiğini vurgulamaktadır.



6 İŞ PERFORMANSI

6.1 İş Performansı Kavramı

Literatürdeki kavramsal yansımaları dahilinde değerlendirildiğinde performans, büyük ölçüde iş dünyası özelinde ele alınmaktadır. Bu şekilde kavram, daha çok iş dünyasının beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturulmaktadır. Buna istinaden performans, çalışanların faaliyetlerinin nitelik bakımından düzeyinin ilerletilmesi neticesinde söz konusu faaliyetlerin çalışanlar ve bağlı bulundukları kurumlar açısından yaratmış olduğu fayda; geline düzey ile birlikte ise yine çalışanlar ve bağlı bulundukları kurumlar açısından oluşan olumsuz görüntüyü açıklamak adına kullanılan bir kavramdır (Cihangir, 2014: 39).

Kurumsal hayat içerisindeki performans kavramı iş performansı olarak adlandırılmakla birlikte bu kavramın iki boyutlu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu noktada, iş performansı kavramını açıklamak adına çalışan performansı ve şirket performansı kavramlarının literatürde daha fazla ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Temel olarak çalışan performansı, önceden belirlenmiş olan hedeflere erişilmesi konusunda etkililiği bulunan hususların ele alınması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu hususlar psikoloji, bilgi, çaba ve iletişim gibi kritik unsurlar dahilinde şekillendirilmektedir. Bu noktada, çalışan performansının, ilerleyen aşamalarda, doğrudan ve dolaylı olarak kurumsal performansa etki eden bir niteliğinin bulunduğu görülmektedir. Çalışanların iş ortamında sergilemiş oldukları performans hem çalışanların iş niteliğine hem de kurumların işleyişine katkı sağladığı gibi çalışanlar arasında bir ayrım gerçekleştirilebilmesine de imkân sunmaktadır (Tunçer 2013: 91-92).

Öte yandan, iş performansı dahilinde ele alınan çalışan performansı, çalışanları tanımlamak adına spesifik bir unsur olarak görülmektedir. Performansın varlığı, yokluğu, yüksekliği ya da düşüklüğü hem çalışanların iş süreçleri içerisinde neler yaptıklarını gösterdiği gibi çalışanların bu alandaki maddi ve manevi anlamdaki değerlendirmeleri açısından da açıklayıcı bir niteliğe sahip olmaktadır. Buna istinaden, performans düzeyi artan çalışanların işlerine ve iş performansı gösterme eğilimlerine

dair duygu durumları değişirken, söz konusu değişiklikler çalışanların iş yaşamlarına doğrudan ve fiziksel olarak yansımaktadır (Aşkun, Çizel ve Ajanovic, 2021: 30-32).

Ticari anlamdaki başarının temelinde, şirketlerin süreç içerisindeki katılımları, yaklaşımları ve uygulamaları yer almaktadır. Bu noktada, şirket yönetimlerinin çalışanları ve paydaşları ile olan iletişimi; karlılık odaklı faaliyetlerin tasarımı; süreçlerin kontrolü adına atılan adımlar şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi adına öncül göstergeler olmaktadır. şirket performansı, yönetimlerin sürece dair farkındalıkları, süreç içerisinde sorumluluk alma şekilleri ve tüm bunların ne denli sürdürülebilir olduğu ile ilintili olarak değerlendirilmektedir (Ege ve şener, 2013: 108).

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, şirket performansı, belirli bir zaman dilimi içerisinde, şirketlerin kendi iş alanlarında, ticari olarak yürüttükleri süreçleri sonuçlarını ifade etmektedir. Bu sürecin içerisinde, şirketlerin kar-zar dahilindeki genel durumlarına dair değerlendirmeler ve yönetsel anlamda sürece olan yansımalar ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların kurumlarından yana olan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik eksenindeki duyguları da şirketlerin performanslarına dair hususların şekillendirilmesine yardımcı olmaktadır. şirket performansı konusunda ön plana çıkarılan bir başka husus ise kurumsal amaç ve planların, zaman içerisinde ne denli uygulamaya koyulabilmiş olduğudur (Yıldız, 2010: 180).

şirket performansı içeriğinde çok fazla sayıda unsuru barındıran ve bu vesile ile de yönetimi, değerlendirilmesi ve ölçülmesi son derece zorlu hal alabilen bir konudur. Bu açıdan, şirketler için önem arz eden husus, şirketin performansının ölçümüne dair kriterlerin tam olarak belirlenmesidir. Özellikle de çıktılarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi adına şirket performanslarının profesyonel bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Modern şirket performansı anlayışı içerisinde konunun yalnızca finansal boyutları yer almamakta, kurumsal yönetim anlayışının fiziksel anlamda pratiğe olan yansımaları da yer almaktadır. Bu şekilde, şirket performansına dair çıktılarının anlamlı bir hale getirilmesi konusundaki kısıtla, çerçeve oluşturma ve değerlendirme süreçlerinin her biri kendi içerisinde önem arz etmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 80-81).

Başka bir açıdan bakıldığında, performans kavramının geleceği ifade eden bir niteliğinin bulunduğu görülmektedir. Bu açıdan performans, bilhassa, çalışanlar nezdinde gelecekte özel yaşamları ile iş yaşamlarının olumlu etkilenmesini sağlayacak hem de kendilerini iş yaşamında doğru şekilde konumlandırmalarına imkân sağlayacak bir kavramdır. Çalışma prensiplerine atıfta bulunan bir kavram olarak performans, düzenli ve nitelikli çalışmanın yanı sıra mutlu, huzurlu ve başarılı olmak için de çalışanlar tarafından önemli olarak değerlendirilen ve pratiğe aktarılan faaliyetleri ifade etmek adına kullanılmaktadır (Akçakaya, 2012: 174).

Taşıdığı niteliklere odaklı olarak değerlendirildiğinde, performans kavramının, özellikle çalışanlar açısından sahip olduğu anlam aşağıdaki değerlendirilebilecektir (Aktan, 2009: 28):

- Çalışan bireylerin kendi çıkarları için olduğu kadar toplu olarak çalışan arkadaşları ve işletmeleri için de fonksiyonları bulunmaktadır.
- Sergilendiği düzey bakımından ele alındığında performans, bireylerin sahip olduğu bazı unsurları ortadan kaldırabilmektedir.
- Gündelik olduğu kadar uzun zaman dilimine yayılan, öncelikle doğrudan daha sonrasında da dolaylı olarak çalışanların özel yaşantılarına tesir edebilmektedir.
- Çalışanların iş hayatı başta olmak üzere ön plana çıktığı her bir yaşam alanından diğerine tesir edebilmektedir.
- Fiziksel ve düşünsel olarak bireyin durumunun iyiye ya da kötüye gitmesi konusunda dolaylı etkileri bulunmaktadır.

Sıralanan değerlendirmeler dikkate alındığında, performansın yalnızca maddi ve fiziksel unsurlarda oluşmadığını fark etmek mümkün olmaktadır. Çalışanların birey olmak sureti ile taşıdıkları kimlik değerler açısından ele alındığında performans, aslında, çalışanlar nezdinde manevi değere sahip olmakla birlikte çalışanların iş hayatları üzerinde de önemli ve genellikle pozitif yönde bir tesirinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, iş performans, bazı temel unsurlar bazında ele alınmaktadır ve bu unsurlar, iş performansının bir anlamda hedeflerini de teşkil etmektedir. Bunlardan ilki olan ve ismi genellikle performans ile birlikte anılan verimlilik, aslında performansın bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Verimlilik, performansın sürdürülebilirliği konusunda önemli etkiler yaratma potansiyeline sahip bir husustur. Buna göre iş hayatında, verimlilik, performans için hem bir neden hem de bir sonuçtur (Kesik 2010: 15).

Sürdürülebilirlik, performans konusunda kritik unsurlardan bir diğeridir. Temel olarak kurumların iş performansı konusundaki anlayışlarının sürdürülebilir olarak tasarlanması bir zorunluluktur. Bu açıdan, kurumsal yönetimin sağlayacağı imkanlar kritik bir role sahip olmakla birlikte ilerleyen dönemlerde, sürdürülebilirlik adına çalışanların süreci desteklemeleri ve verdikleri desteğin niteliği son derece büyük bir önem taşımaktadır (Celep 2010: 11).

Performans için bir çıktı olarak değerlendirilebilecek *kalite* ise hem performansın içerisinde bir düzey hem de performansın niteliği açısından destekleyici bir unsurdur. Performansın oluşmasında etkisi bulunan tüm unsurların kaliteli bir şekilde varlığının kurumsal yapı içerisinde bulunması, performansın çıktılarının da kaliteli olmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda, kalite unsuru, sadece iş hayatı içerisindeki performansın bir parçası değildir; kalite, performansın niteliğinin artırılmasına yardımcı olduğu gibi çalışan bireylerin sosyal yaşamları içinde bir düzeyin oluşturulması konusunda destekleyici bir unsur olmaktadır (İhsanoğlu 2010: 82).

Her ne kadar performansın yüksekliği olumlu bir hava yaratsa da kurumsal yapı içerisinde performansın çıktılarının yarattığı *etki*, performansın sürdürülebilirliği açısından göz ardı edilen, ancak önemli olan bir husustur. Özellikle de performansın adım adım bir üst hem performans gösteren kişinin desteklenmesi etki yaratmaktadır hem de performansın yarattığı etkilerin doğru şekilde değerlendirilmesi sürecin geri kalanı için önemli olmaktadır (Kesik 2010: 16-17).

Performans konusunda, iş yaşamında, sonuç olarak odaklanılan en önemli unsur, mutlak olarak karlılıktır. Performansın bir çıktısı olarak karlılık, performansın nasıl meydana geldiği ve nasıl desteklendiği konularında da dolaylı olarak bir tabloyu çalışanların, yöneticilerin ve genel olarak kurumların önüne koymaktadır. Çalışanların iş performansı karlılığın temel belirleyicisi olmakla birlikte kurum yönetimlerinin bu sürece mutlak olarak destek vermesi gerekmektedir (Celep 2010: 14-15).

6.2 Rol içi (Görev) İş Performansı

Çalışanlar bazında ele alındığında, iş performansının kurum içerisindeki operasyonlar dahilinde değerlendirilmesi söz konusudur. “Rol içi performans” ya da “görev performansı” olarak adlandırılan bu performans şekli, çalışanların, kurum içerisinde kendilerine verilen görevlere ya da üstlendikleri sorumluluklara dair ortaya çıkan performans değerlerini ifade etmektedir. Satış temelli operasyonlar başta olmak üzere kurumların çıkarlarına hizmet eden türden ve çalışanların sorumluluğunda gerçekleştirilen faaliyetler görev içi performans olarak adlandırılmaktadır (Doğan ve Kayar, 2021: 677).

Rol içi performansta ön plana çıkan husus, çalışanların teknik bilgi ve becerilerini mal ve hizmet üretiminde kullanarak kurumların çıkarlarına hizmet etmeye çabalamalarıdır. Bununla birlikte bu tür performansta kurumun teknik olarak ön plana çıkan temel faaliyetlerine sunulacak olan insan kaynağı desteği, çalışanların iş yükümlülüklerinin doğru şekilde yerine getirildiği konusunda, belirli oranda bir mesaj verirken, aynı zamanda, çalışanların performanslarının doğru şekilde değerlendirilebilmesi adına da yardımcı olmaktadır (Doğan, 2020: 46).

Genel anlamda, rol içi performans iki alt bileşenden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki teknik ve idari performanstır. Bu performans şeklinde, çalışanların gündelik rutini dahilinde değerlendirilen evrak işleri, planlama, kalite kontrolü vb. unsurlar ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin görev ve sorumlulukları dışında kalan ve çalışanların gerçekleştirme konusunda alışkanlıklarının bulunduğu bu tip görevler çalışanların düzenli olarak ortaya çıkan performanslarının değerlendirilmesine de imkan sağlamaktadır. İkinci olarak liderlik performansı, motivasyon, yönetme, yönlendirme ve çalışanların faaliyet ve performanslarının değerlendirilmesine dair işleri içermektedir. Bu alandaki faaliyetlere dair performans insani anlamda

değerlendirilecek olan görev alanlarını içerisinde barındırmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 184-185).

Diğer taraftan ele alındığında, rol içi performans, çalışanların teknik anlamdaki yeterliliği ve tecrübesi ile ilintili olarak değerlendirilmektedir. Bir mesleğe dayalı detayları bilmek ve buna bağlı olarak bir ustalık elde edip etmemiş olmak rol içi performansın düzeyini belirleme açısından etkili olmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların kendi niteliklerinin dışında, kurumsal anlamda sunulan imkanların da konu içerisinde önemli bir yerinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Buna göre rol içi performansta, kurumların sunmuş olduğu çalışma ortamı imkanları ile birlikte çalışanlara doğru bir şekilde görev tanımının yapılmış olmasının da büyük bir öneminin bulunduğu görülmektedir (Bağcı, 2014: 64).

6.3 Rol dışı (Bağlamsal) İş Performansı

Yine çalışanların kurum içerisinde, kuruma etki eden faaliyetleri dahilinde değerlendirilen bir başka performans türü olan, “rol dışı performans” ya da “bağlamsal performans” olarak adlandırılan performans türü ön plana çıkarılabilecektir. Rol dışı performans, çalışanlar için yine kurumsal çıkarlara bağlı olarak değerlendirilen, ancak üstlendikleri rol dahilinde, zorunlu olarak değerlendirilmeyen faaliyetleri kapsamaktadır. Diğer çalışanlara yardım etmek, nitelikli ve pozitif ilişkiler kurmak, sahip olunan görevin sınırlarının dışına çıkmak, kurum içerisindeki takımın/takımların nitelikli birer parçası olmak gibi faaliyet ve davranışlar, rol dışı performans dahilinde değerlendirilmektedir (Doğan ve Kayar, 2021: 677).

Bir başka açıdan bakıldığında, rol dışı performansın, şirketlerin görev ve iş süreçlerini hızlandıracak nitelikte sosyal bir etki olduğu görülmektedir. Bireysel çabaların ön plana çıktığı bu süreçte, çalışanların, iş süreçlerinin tamamlanması adına sağladıkları destek, yarattıkları işbirliği ortamı ve iş süreçlerinin niteliksel anlamdaki gelişimine olan katkıları, yenilikçi ve işbirlikçi bir eksende değerlendirilmektedir. Bu durum, çalışanların bireysel, kurumların ise kolektif anlamdaki gelişimine ciddi bir katkısı bulunmaktadır (Doğan, 2020: 46).

Genel anlamda, rol dışı performans, tıpkı rol içi performans gibi iki alt bileşenden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki kişilerarası kolaylaştırıcılıktır. Bu eylem şekli, çalışanların, sistemin işleyişini kolaylaştıracak türden eylemlerin gerçekleştirilmesi konusunda sergiledikleri, yardımlaşma odaklı davranış biçimi ifade etmektedir. Buradaki kritik unsur, çalışanların, iş dışındaki insani davranış eğilimlerinin yönüdür. İkinci olarak ise iş adanma davranışı, içsel disipline dayalı olarak sıkı çalışma, inisiyatif üstlenme ve kurallara bağlı olarak hareket etme konusundaki davranış ve eğilimleri ifade etmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 185).

Rol dışı performans unsurları, herhangi bir şekilde çalışanların iş tanımları içerisinde yer almamaktadır. Fakat bu unsurlar hem çalışanların hem de kurumların işlerinin kolaylaşması ve rekabette çeşitli avantajlar elde edilebilmesi adına önemli faydalar sağlamaktadır. Gerek çalışanların kendilerinden gerekse de kurum yönetiminin sürece dair eğilimlerinden kaynaklanan, iş ile doğrudan ilintisi olmayan ancak ciddi ölçekli olarak bir manevi katkı sağlayan rol dışı performans unsurları, kurumsal ve bireysel anlamda bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilecektir (Bağcı, 2014: 64).

6.4 Performans Yönetimi

Kurumlar dahilinde ortaya çıkan performans unsuru, tek başına var olduğu süre zarfında, belirli bir noktaya kadar çalışanlar ve kurumlar için anlam ifade ederken, performansın daha dengeli, daha başarılı ve daha sürdürülebilir hale gelmesi konusunda performansın doğru şekilde yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Buna istinaden, sıklıkla pratikte karşılık bulan performans yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Genel anlamda performans yönetimi, çalışanların ve kurumların performanslarına dayalı olarak kurumların ve çalışanların performanslarını nicel ve nitel analiz yöntemlerine dayalı olarak ele almaya dayanan bir yapıdadır. Özellikle de çalışanların performanslarının incelenmesi konusunda performans yönetimi detaycı ve çok boyutlu bir sistemi ifade etmektedir. Aynı zamanda, performans yönetimi, çalışanların ve dolayısıyla da kurumların potansiyellerinin arttırılması konusunda ciddi ölçekli bir katkı sunmaktadır (Tütüncükara 2006: 93).

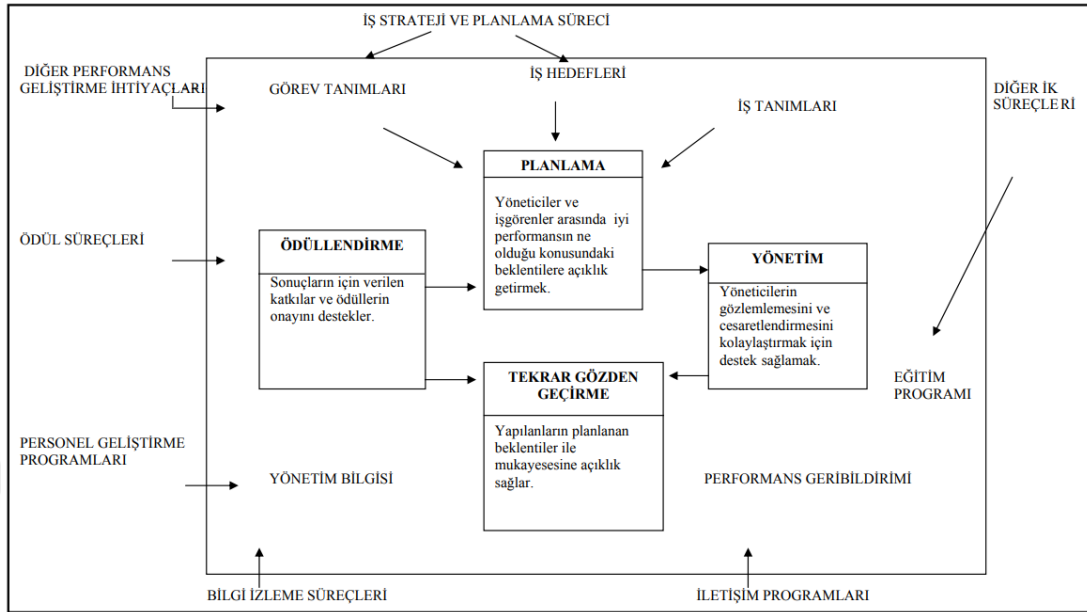
Performans yönetiminde temel husus, çalışanların ve kurumun, içerisinde bulundukları sektörün beklentilerine göre ortaya koymuş oldukları faaliyetlerin neticesinde belirlenen hedeflere ulaşp ulaşamadıklarının tespiti. Bu süreçte, çalışanların üretmiş oldukları emek, ürün ve hizmet performans analizi konusunda çalışanların ve dolayısıyla kurumun ne noktada olduğunun tespiti ve anlaşılması adına bilgilendirici olmaktadır. Çalışanların, iş faaliyetlerinde kurumlarının kaynaklarını ne denli verimli kullandıkları yönünde bir analiz yapılabilmesi adına performans yönetiminin derinlikli uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Sarıaltın 2017: 120).

Çalışanların iş ortamındaki verimlilik düzeylerini arttırmak adına performans yönetimi uygulamaları birer ihtiyaca dönüşmüştür. İş süreçlerinde, çalışanlar adına ne denli olumlu bir tablo ortaya koyduklarının ya da ne denli bir başarısızlık durumunun yaşandığının tam olarak anlaşılabilmesi adına performans yönetiminin açıklayıcı bir rolü olmaktadır. Bu açıklayıcılık ile birlikte kurumların, diğer kurumlar karşısında bir rekabet avantajı elde etme imkanları bulunmaktadır. Profesyonel bir kimliği ve niteliği bulunan performans yönetimi süreçleri, çalışanlardan ve onların emekleri ile birlikte kurumdan en yüksek performansı elde etmek adına önemli bir katkı sağlamaktadır (Aguinis, 2005: 2-3).

Belirli uygulamaların ön plana çıkarılması sureti ile işleyen bir süreç olarak performans yönetimi, dikey ve yatay bir şekilde, kurum yapısı dahilindeki tüm unsurların performanslarının daha iyi bir seviyeye ulaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Performans yönetimi, kurumsal yönetim için nitelikli ve adil bir değerlendirmenin neticesinde, kurum çalışanlarının emeklerinin makul bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlayan noktadadır. Başka bir şekil deyim ile performans yönetimi, bireysel ve kurumsal hedeflerin aynı şekilde ve aynı nitelikte değerlendirilmesini ifade etmektedir (Özer, 2009: 7-8).

Bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi aşamasında ön plana çıkarılması gereken en önemli husus, bir kurumun kendi çalışma prensiplerine ve kurumsal kültürel değerlerine uygun bir sistemin kurgulanmasıdır. Şirketler, genellikle, farklı sektörel alanlarda ve farklı işlere yönelik olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Buna istinaden de şirketlerin, kendileri için en uygun performans yönetim sistemini geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Özellikle çalışan

profili ve çalışanların üstlenmiş oldukları sorumluluk ve roller şirketlerin performans yönetim sistemlerinin aslı belirleyici unsuru haline gelmektedir (Çağlar, 2005: 6-8).



Şekil 6.1 Hartle'in performans yönetim süreci yaklaşımı (Hartle, 1995'den akt. Çetin, D., 2006: 22)

Şekil 6.1 üzerinde görülen ve Franklin Hartle (1995) tarafından oluşturulan performans yönetim süreci şeması, içerisinde birbirinden farklı ve çok sayıda faaliyeti barındırmaktadır. Modelin içerisinde çok sayıda faaliyetin bulunması, performans yönetim süreci içerisinde daha fazla aktörün ve unsurun yer alabilmesi adına bir komple sistem yaratmak ve bu şekilde, ilerleyen zaman zarfı içerisinde, performans yönetim süreci içerisinde bulunması gerekebilecek unsurları da hesaba katmak düşüncesi ile ilintilidir.

Genel anlamda ele alındığında ise performans yönetim sürecinin işleyişini aşağıdaki unsurlar dahilinde ele almak mümkündür (Çetin ve İnan, 2019: 6-16):

- Sorumlulukların Belirlenmesi. Performansın ortaya konması ve yönetimi açısından rollerin dağıtımı.
- Bireysel Performans Planı: Her seviyedeki çalışana ve onun görevine göre bir performans planlaması.

- Dönem Değerlendirmesi: Spesifik dönemlere göre performans değerlendirmesi.
- Geri Bildirim Verilmesi: Spesifik dönemlere dair elde edilen performans değerleri hakkında sunulan geri bildirimler.
- Çalışanların Öz Değerlendirmeleri: Çalışanların, ortaya koydukları performansları ile ilgili otonom değerlendirmeleri.
- Olağan Performans Değerlendirme: Nihai dönem sonunda, tüm kurum için söz konusu olan performans değerlendirmesi.
- Performans Değerlendirme Tartışmaları: Kurumun tüm birim ve çalışanları arasındaki, performans değerlerine dair görüşmeler.
- Bireysel Gelişim Planı: Çalışanların her biri için gelecek dönem için nasıl bir performans sergilenmesi gerektiği yönünde, gelişime odaklı bir planlama.
- Performans Gelişim Planı: Kurum için gelecek dönem için nasıl bir performans sergilenmesi gerektiği yönünde, gelişime odaklı bir planlama.

Yukarıda ele alınan akış, uzun bir zaman dilimine yayıldığında ve doğru bir şekilde yönetildiği zaman zarfı içerisinde, kademe kademe, daha iyi bir performans ortaya konması adına kolaylık sunabilecek niteliktedir. Özellikle de performans yönetimi hususunda birey, birim ve kurum şeklindeki ayrıştırma, söz konusu aktörlerin performanslarının ayrı ayrı ve detaylı olarak ele alınmasını mümkün kılmaktadır. Bunun yanı sıra, bu şekildeki bir performans yönetimi, kurumsal bazda, yalnızca var olan performansı değil, uzun vadedeki performansın da belirli bir akış dahilinde düzeyinin artırılmasına imkan sağlamaktadır.

6.5 Performans Değerleme ve Performans Değerleme Yöntemleri

Performans konusunda kurumların kendi aralarındaki uygulamalar son derece farklı olmakla birlikte ortak bir uygulama olarak performans değerlendirme, çalışanlar ve kurumların faaliyetleri hakkında, geleceğe odaklı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerden

biridir. Performans değerlemede, toplanan verilere bağlı bir şekilde, geleceğe dair neler yapılması gerektiği konusunda belirli bir yol haritası ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte, performans değerleme, performansa dayalı sorunların spesifik olarak tespitinde önemli bir katkı sağlamaktadır (Tunçer, 2013: 90).

Sistemin iřleyiři konusunda performans belirleyici ve anahtar bir role sahip olmasına karřın, bu performansın doęru řekilde deęerlenmesi çok daha fazla önem arz etmektedir ve kurumsal açıdan bir ihtiyaçtır. Performans deęerleme, çalıřanların ortaya koydukları emek ve dūřuncenin farklı biçimlerde ele alınması ve bununla birlikte elde edilen bilgi ve verilere istinaden çeřitli faaliyetlerin yūritūlmesini ifade etmektedir. Çalıřanların performans deęerlemesi bireysel ve kurumsal anlamda, kolektif olarak bir yol haritasının belirlenmesi adına tūm taraflara detaylı bir bilgi ve fikir vermektedir (Hidiroęlu, 2021: 114).

Kavramsal açıdan bakıldığında, performans değerlemenin taşıdığı temel nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanabilecektir (Bakan ve Kelleroğlu 2003: 105-106):

- Çalışanların yeteneklerinden tecrūbelerine; tutumlarından söylemlerine kadar uzanan bir silsilede, birçok farklı hususta karşılaştırma yapan bir sisteme sahiptir.
- Belirli kriterler dahilinde, çalıřanların ortaya koymuř olduęu performansın tūm olumlu ve olumsuz niteliklerine paralel olarak elde edilen bilgilerin deęerlendirilmesini içermektedir.
- Bireysel olarak çalıřanların görevlerini yerine getirme konusundaki eęilimlerinin ynūnū, bunun yanında ise ahlaki ve etik olarak benimsedikleri yol haritasını ortaya koymaktadır.
- Çalışanların, kurum dahilindeki maliyet-fayda analizini çok boyutlu olarak gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir yapıya sahiptir.
- Őcret adaletinin sağlanması adına sağlam bir dayanak oluşturulmasına yardımcı olan bir yöntemdir.
- Kurum içerisindeki dikey hareketliliğinin adaletli bir şekilde yapılması konusunda kurum yönetimine yardımcı olan bir sistemdir.

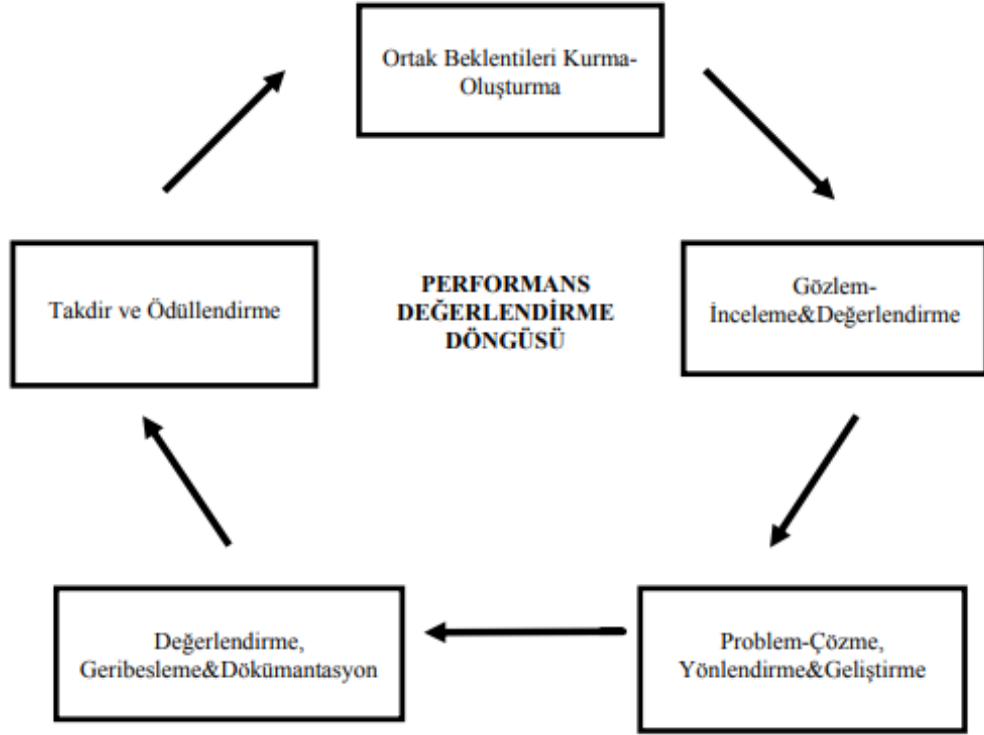
- Çalışan kapasitesi-iş niteliği dengesinin kurulmasını kolaylaştıran bir yapısı bulunmaktadır.

Söz konusu, yukarıdaki unsurların ortaya koymuş olduğu tabloya göre performans değerlendirme, çalışanların kendileri ve işin kendisi için farklı açılardan bir tespit mekanizmasının oluşturulması konusunda destek olmaktadır. Özellikle, geleceğe dayalı bir stratejinin belirlenmesi ve uygulamaların nitelik düzeyinin yükseltilmesi konusunda performans değerlendirme büyük bir katkı sağlayan mekanizmadır.

Bir süreç olarak ele alındığında ise performans değerlendirme, farklı, nitelikli ve detaylı aşamaların neticesinde ortaya çıkan bir uygulamadır. Performans değerlendirme sürecinin temel aşamaları aşağıdaki gibidir (Bircan, Bektaş ve Aytaç, 2020: 568):

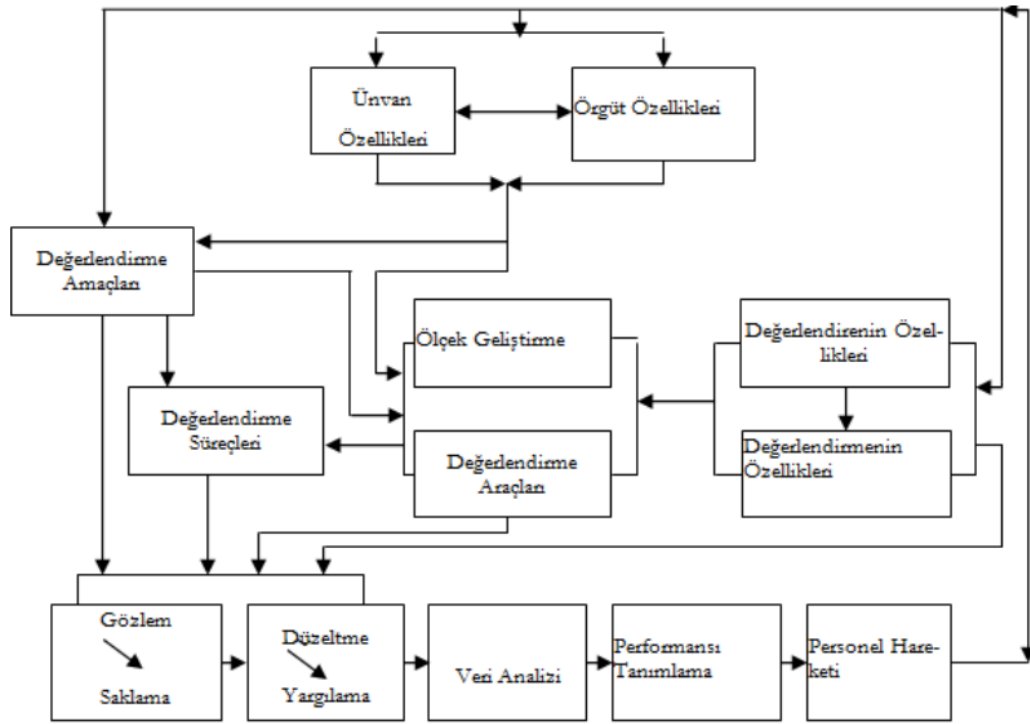
- Tanımlama: Performansın genel nitelikleri açısından bireysel ve birim olarak tanımlamalar yapılmaktadır. Aynı zamanda, daha iyi bir performans adına gereken unsurlar tanımlanmaya çalışılmaktadır.
- Ölçümleme: Özellikle, çalışanların performanslarının hangi alan ve hangi noktada yetersiz olduğu konusunda yapılan değerlendirme ve ölçümler, çalışanlar açısından spesifik bir tablo ortaya koymaktadır.
- Bilgilendirme: Çalışan ve birim bazında, performans değerlemenin sonuçları paylaşmakta ve sürecin ihtiyacı olan unsurlar ele alınmaktadır. Bu şekilde, çalışanların konuya dair net bir bilgi edinmeleri mümkün olmaktadır.

Her ne kadar sadece üç aşamanın varlığından söz edilebilecek olsa da performans değerlendirme elde edilen bilgilerden bu bilgilerin çıktılarının kurumsal paydaşlara açıklanmasına geçen süreçte birçok detayın da açığa çıkarılması neticesinde performansın boyutlarını ve gelecekte onu iyileştirmek adına ne yapılması gerektiği konusunda fikir vermektedir. Özellikle de bilgilendirme aşaması, sürecin geleceğine dair kritik bir uygulama olmaktadır.



Şekil 6.2 Virginia Tech Üniversitesi tarafından uygulanan performans değerlendirme döngüsü sistemi (Virginia Tech 2004'ten akt. Çetin, 2006: 26)

Şekil 6.2 üzerinde yer alan ve Virginia Tech Üniversitesi tarafından kullanılan performans değerlendirme sistemi, bir beklenti bilgisi edinim sistemine sahip olmakla başlayan ve takdir ve ödüllendirme ile son bulan bir sisteme sahiptir. Bu sistem içerisinde elde edilen verilerin neticesinde sorunların tespiti, çözümü ve gelecekte alınacak aksiyonların belirlenmesi kadar, konuya dair performansın hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmesinin de büyük bir önemi bulunmaktadır. Ancak bu şekilde bir performans değerlendirme sisteminin kurumsal anlamda doğru sonuçlar yaratması ve çalışanların bu süreçten olumlu sonuçlar çıkarabilmelerinin mümkün kılınması söz konusu olabilecektir. Uzun vadede, kurum yönetimi de bu durumdan olumlu etkilenecektir.



Şekil 6.3 Landy ve Farr'ın tarafından geliştirilen performans değerlendirme modeli (Kantos, 2013: 62)

Şekil 6.3 üzerinde yer alan ve Landy ve Farr tarafından oluşturulan performans değerlendirme modeli, sürecin aslında karmaşık bir yapısı olması gerektiğine işaret etmektedir. Buna göre kurumlar, performans değerlendirme sürecinin hemen her aşamasında sürecin işleyişini etkileyen unsurları doğru şekilde ele almak ve incelemek durumundadırlar. Aynı zamanda, araştırmacıların modeli içerisindeki unsur ve faaliyetler birbirlerini etkileme kapasitesine de sahiptirler. Bu nedenle, sürecin parçalarının doğrudan ve dolaylı olarak birbirlerine etki ettiklerini belirtmek mümkündür.

Diğer taraftan, sıklıkla kurumların uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür (Camcı, 2013: 65-70):

- Kişisel Değerlendirme: Giderek daha yaygın bir yöntem haline gelmek sureti ile çalışanların kendilerini değerlendirmeleri bir form aracılığıyla yapılmaktadır.
- Üstler Tarafından Değerlendirme: Yöneticilerin, çalışanlarının faaliyetlerine odaklı olarak çalışanlarını yakından tanımaları sureti ile

daha detaylı bir değerlendirme yapabilecekleri konusundaki yaklaşım ve uygulamalara dayalı olarak gerçekleştirilmektedir.

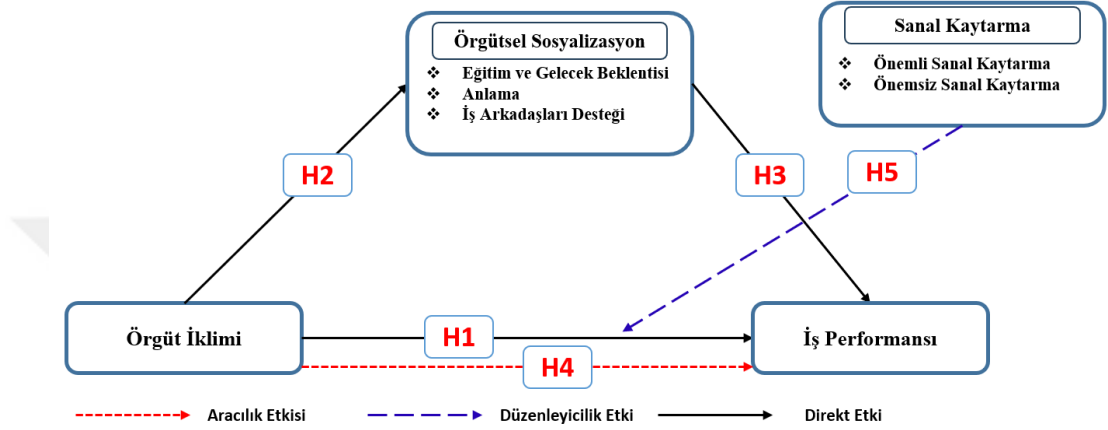
- **Astlar Tarafından Değerlendirme:** Sadece üstlerin çalışanlarını değerlendirmelerine dayalı bir performans değerlendirme yöntemi sağlıklı olarak görülmemekle birlikte astların üstleri değerlendirmesi ve çalışanların yöneticilerinin faaliyetleri konusunda nitelik ve etkililik açısından görüşlerini bildirmesi faydalı olmaktadır.
- **Ekip Üyeleri Tarafından Değerlendirme:** Birbirlerine paralel seviyedeki çalışanların, çıkar çatışmalarına odaklı olmamak sureti ile objektif bir biçimde birbirlerini değerlendirmelerine yönelik bir sistemdir.
- **Müşteriler Tarafından Değerlendirme:** Çalışanların, dolayısı ile de kurumların, asıl hedef kitleleri olan müşteriler nezdinde, çok boyutlu ve detaylı olarak değerlendirilmelerine yönelik olarak işleyen bir sistemdir.

Kullanılan bu yöntemler, performans değerlemenin kurum yapısı dahilinde ve kurumun dışında, sürece etki eden tüm unsurları yapı içerisinde barından bir yapısı bulunduğunu göstermektedir. Buna istinaden, performans değerlemedeki kritik unsurun, kurum içerisinde bütün aktörlerin dikey ve yatay bir biçimde birbirlerinin performansları konusunda değerlendirme şanslarının bulunmasıdır.

7 YÖNTEM

7.1 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Literatür araştırması sonucunda, teorik çerçeveye bağlı olarak oluşturulan şekil 7.1'deki ilgili hipotezlerle ifade edilen iddiaları özetlemektedir.



Şekil 7.1 Araştırma Modeli

Modelde;

Bağımsız Değişken: Örgüt İklimi

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Aracı Değişken: Örgütsel Sosyalleşme

Düzenleyici Değişken: Sanal Kaytarma

Araştırmada örgüt iklimi ile iş performansı arasında örgütsel sosyalleşme aracı rolü olup olmadığı, örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde sanal kaytarmanın düzenleyici rolünün olup olmadığı üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın modeli doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

Hipotez 1: Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Örgüt ikliminin örgütsel sosyalizasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Örgüt ikliminin eğitim ve gelecek beklentisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Örgüt ikliminin anlama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: Örgüt ikliminin iş arkadaşları desteği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel sosyalizasyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3a: Eğitim ve gelecek beklentisinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: Anlamanın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c: İş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel sosyalizasyonun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4a: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde eğitim ve gelecek beklentisinin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4b: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde anlamanın aracılık rolü vardır.

Hipotez 4c: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteğinin aracılık rolü vardır.

Hipotez 5: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.

Hipotez 5a: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde önemli sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.

Hipotez 5b: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerindeki etkisinde önemsiz sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.

7.2 Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma verileri, özel sektör ve kamu sektöründe görev yapan 464 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla toplanmıştır.

7.3 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen bulgulara ulaşmak için SPSS 25.0 ve SMART PLS 3.9 programı kullanılmıştır. Araştırmanın analizleri için %95 ve %99 güven düzeyi kullanılmış ve aşağıdaki analizler yapılmıştır.

- Demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde analizi yapılmıştır.
- Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi iç tutarlığı (İnternal Consistency) yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütünden faydalanılmıştır.
- Ölçüm araçlarına ait katılımcıların düzeylerinin incelenmesi için betimsel analizlerden toplam puan ve standart sapma verilmiştir.
- Verilerin dağılımının incelenmesi için merkezi eğilim ölçülerinden ortalama ve medyan değeri incelenirken ölçüm araçların basıklık-çarpıklık değerleri incelenmiştir.
- Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki olup olmadığını eğer ilişki varsa bu ilişki kuvveti ve yönünün belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.
- Araştırma modellerinin incelenmesi için SMART PLS ile yapısal eşitlik modelleri yapılmıştır.

7.4 Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın 3. bölümünde toplanan veriler doğrultusunda elde edilen bulguların sonuçları verilmiştir.

7.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Katılımcıların kişisel özelliklerine ait bulgular aşağıdaki tablo 7.1’de belirtilmiştir.

Tablo 7.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	244 52,59%
	Kadın	220 47,41%
Çalışma Şekli	Yerinden Çalışma	154 33,19%
	Uzaktan (Mobil) Çalışma	161 34,70%
	Hibrit Çalışma	149 32,11%
	Finans - Muhasebe	62 13,36%
Departman	Satış - Pazarlama	193 41,59%
	Yazılım	34 7,33%
	Üretim-Planlama	61 13,15%
	Diğer	114 24,57%
Beyaz Yaka Çalışan Sayısı	1-50	191 41,16%
	51-100	107 23,06%
	150 veya üzeri	166 35,78%
Kurum Tecrübesi	1-4 yıl	180 38,79%
	5-8	188 40,52%
	9+	96 20,69%
Sektör Tecrübesi	1-7 Yıl	155 33,41%
	8-14 Yıl	202 43,53%
	15+ (yıl)	107 23,06%
Gelir Düzeyi	50.000 TL (-)	170 36,64%
	50.001-65.000	158 34,05%
	65001 TL (+)	136 29,31%
Yaş	30 veya altı	169 36,42%
	31-35	150 32,33%
	36-40	88 18,97%
	41+	57 12,28%
Medeni Durum	Evli	228 49,14%
	Bekar	236 50,86%
Toplam		464 100,00%

Araştırma kapsamında ulaşılan 464 katılımcının %52.59'unun erkek (n=244) ve %47.41'inin kadın (n=220) olduğu, katılımcıların %33.19'unun yerinde çalışma şekliyle çalıştıkları (n=154), %34.70'inin uzaktan (Mobil) çalışma sisteminde çalıştıkları (n=161) ve %32.11'inin hibrit sisteminde çalıştıkları (n=149) belirlenirken katılımcıların çoğunlukla satış-pazarlama departmanında çalıştıkları (%41.59; n=193), 1-50 arasında beyaz yaka çalışanı olan bir firmada görev yaptıkları (%41.16; n=191), 5-8 yıllık kurum tecrübesi (%40.52; n=188), 8-14 yıllık sektör tecrübesi oldukları (%43.53; n=202), 17.002-50.000 TL arası geliri olduğu (%36.64; n=170), 22-30 yaş aralığında oldukları (%36.42; n=169) ve bekar oldukları (%50.86; n=236) belirlenmiştir.

7.4.2 Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

Oluşturulan araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce Smart PLS 3.2.9 yazılım programında modele ait yapıların geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ayrışma geçerliliği (discriminant validity), birleşme geçerliliği (convergent validity), ayrıca iç tutarlılık güvenilirlik (internal consistency reliability) analizleri gerçekleştirilmiştir.

Birleşme geçerliliği tespiti için, Açıklanan Ortalama Varyans (AVE – Average Variance Extracted) değerleri ile faktör yüklerine bakılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği hesaplaması için Cronbach Alfa ve CR: Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability) katsayıları kullanılmıştır.

Birleşme geçerliliği hesaplanmasında kullanılan AVE değerinin $\geq 0,50$; iç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde kullanılan CR ve Cronbach Alfa katsayılarının $n \geq 0,70$; faktör yüklerinin de $\geq 0,70$ şeklinde gerçekleşmesi beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006; Hair vd.,2014). Hair vd. (2014) faktör yüklerinin $\geq 0,708$ olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre araştırmacılar faktör yükünün 0,40-0,70 aralığında olması durumunda AVE ve CR değerlerine bakılarak bu değerlerden eşik değerinin altında olan ifadelerin ve faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini savunmaktadırlar.

Yapılan analizde iş performansı ölçümünün IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP7, IP11, ve IP13'ün faktör yükleri 0,406-0,671 aralığında yer alması nedeniyle AVE ve CR

değerlerine bakılmış ve bu değerlerin eşik değerlerin altında gerçekleşmesi dolayısıyla ilgili maddeler modelden çıkarılmıştır.

Yapılan analizde iş performansı ölçümünün SK4, SK7'nin faktör yükleri 0,124-0,280 olduğundan modelden çıkarılmış ve SK2, SK3 ve SK8'in faktör yükleri 0,591-0,665 aralığında yer alması nedeniyle AVE ve CR değerlerine bakılmış ve bu değerlerin eşik değerlerin altında gerçekleşmesi dolayısıyla ilgili maddeler modelden çıkarılmıştır.

Örgütsel sosyalizasyon ölçümünün OS14 maddesinin faktör yükünün 0,427 olması nedeniyle AVE ve CR değerlerine bakılmış ve bu değerlerin eşik değerlerin üzerinde gerçekleşmesi dolayısıyla ilgili madde modelde kalmıştır.

Örgüt iklimi ölçeğinin katılım ve bağlılık boyutları ile model incelenmiş, modele VIF (Varyans Büyüme Faktörü) incelenmiş, Doğrusallık için VIF değerlerinin normalde 3'ten küçük olması tercih edilen durum olmasına rağmen 5 ve 5'ten küçük değerlerin olması durumunda da değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Rahman vd.,2016). Örgüt iklimi ölçümünde katılım ve bağlılık boyutlarının VIF değerleri 11,442-15,520 arasında olması nedeniyle örgüt iklimi ölçümü faktör bazlı değil genel değerlendirmeye modele dahil edilmiştir. Bu bilgiler ışığında ölçüm modeline ait faktör yükleri, cronbah's alpha ve AVE-CR değerleri tablo 7.2'de verilmiştir.

Ölçüm modeli sonuçları incelendiğinde çıkan faktör yüklerinin 0,427 ile 0,893 aralığında gerçekleşmesi ve AVE değerlerinin 0,510 ile 0,581 aralığında gerçekleşmiş olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığını belirlenmiştir.

Yine Tablo 7.2'deki değerler incelendiğinde CR katsayılarının 0,757 ile 0,930 arasında ve Cronbach Alfa katsayılarının 0,758 ile 0,930 arasında yer aldığından dolayı iç tutarlılık güvenilirliğinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Henseler vd. (2015), Fornell-Lacker yönteminin ayrışma geçerliliği açısından hassas ölçüm yapamadığından alternatif olarak Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) analizinin kullanılmasını önermişlerdir. HTMT analizine göre araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, yine aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranları , içerik olarak birbirine

yakın olan kavramlarda 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak olan kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerekmektedir.

Tablo 7.2 Ölçüm Modeline Ait Faktör Yüğü, Cronbach Alpha, AVE ve CR Değerleri

Ölçüm	Madde No	Faktör Yüğü	T Değeri	P	Cronbach'S Alpha	CR	AVE
İş Performansı	IP6	0,707	16,403	0,001**	0,869	0,870	0,526
	IP8	0,760	22,261	0,001**			
	IP9	0,736	21,186	0,001**			
	IP10	0,702	19,502	0,001**			
	IP12	0,722	15,093	0,001**			
	IP14	0,725	15,353	0,001**			
Örgüt İklimi	OI2	0,605	17,275	0,001**	0,927	0,926	0,513
	OI3	0,733	22,782	0,001**			
	OI4	0,720	20,072	0,001**			
	OI5	0,652	18,796	0,001**			
	OI6	0,717	21,225	0,001**			
	OI8	0,736	21,491	0,001**			
	OI9	0,719	19,869	0,001**			
	OI10	0,750	24,863	0,001**			
	OI11	0,651	18,167	0,001**			
	OI13	0,741	20,778	0,001**			
	OI16	0,739	23,664	0,001**			
	OI17	0,813	26,889	0,001**			
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	OS1	0,714	20,184	0,001**	0,930	0,930	0,570
	OS4	0,636	14,855	0,001**			
	OS5	0,820	25,559	0,001**			
	OS8	0,799	25,794	0,001**			
	OS9	0,795	24,189	0,001**			
	OS10	0,740	19,691	0,001**			
	OS12	0,781	23,746	0,001**			
	OS16	0,774	24,009	0,001**			
	OS17	0,769	21,846	0,001**			
	OS18	0,704	17,387	0,001**			
Anlama	OS2	0,748	13,676	0,001**	0,840	0,835	0,515
	OS6	0,631	7,247	0,001**			
	OS14	0,427	4,301	0,001**			
	OS19	0,799	12,472	0,001**			
	OS20	0,893	15,212	0,001**			
İş Arkadaşları Desteği	OS3	0,673	17,145	0,001**	0,765	0,765	0,521
	OS7	0,775	24,895	0,001**			
	OS15	0,713	19,242	0,001**			
Önemli Sanal Kaytarma	SK1	0,719	9,642	0,001**	0,758	0,757	0,510
	SK5	0,684	9,171	0,001**			
	SK6	0,739	10,695	0,001**			
Önemsiz Sanal Kaytarma	SK9	0,718	16,055	0,001**	0,893	0,892	0,581
	SK10	0,759	14,593	0,001**			
	SK11	0,766	16,755	0,001**			
	SK12	0,816	15,993	0,001**			
	SK13	0,851	20,569	0,001**			
	SK14	0,647	10,773	0,001**			

**p<0,01

Tablo 7.3 HTMT Kriterleri Eşliğinde Ayrışma Geçerliği Analiz Sonuçları

No	Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1	Anlama						
2	EGB	0.322					
3	IAD	0.400	0.722				
4	İş Performansı	0.377	0.578	0.638			
5	Önemli SK	0.093	0.315	0.235	0.269		
6	Önemsiz SK	0.137	0.491	0.346	0.310	0.456	
7	Örgüt İklimi	0.314	0.763	0.757	0.674	0.386	0.462

Tablo 7.3’deki analiz sonuçlarına bakıldığında HTMT değerlerinin istenilen kritik değer 0,90’ın altında olduğu görülmektedir. Tablodaki bu sonuçlara göre modeldeki değişkenlerin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 7.4’de araştırma modelimize ilişkin VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerleri modelimizin tahmin gücü (Q^2) ve modelimizdeki değişkenlerin bağımlı değişkendeki bir birimlik değişimi açıklama yüzdesi (R^2), etki büyüklüğü katsayısı (f^2) yer almaktadır. Doğrusallık için VIF değerlerinin normalde 3’ten küçük olması tercih edilen durum olmasına rağmen 5 ve 5’ten küçük değerlerin olması durumunda da değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Rahman vd.,2016). Cohen (1988)’e göre etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,02 ve üzeri olması durumunda etkinin zayıf, 0,15 ve üzeri olması durumunda etkinin orta, 0,35 ve üzeri olması durumunda ise etkinin kuvvetli olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Sarstedt vd. (2017), f^2 katsayısının 0,02’nin altında olması durumunda ise bir etkiden söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Tablo 7.4 Yapısal Modele Ait Doğrusallık (VIF), R^2 , Etki Büyüklüğü(f^2) ve Tahmin Gücü(Q^2) Sonuçları

Değişken	VIF	R^2	f^2	Q^2
Anlama -> İş Performansı	1.261		0.010	
EGB -> İş Performansı	2.953		0.002	
IAD -> İş Performansı	2.942	0.573	0.051	0.268
Önemli SK -> İş Performansı	1.496		0.014	
Önemsiz SK -> İş Performansı	1.543		0.002	
Örgüt İklimi-> İş Performansı	3.890		0.213	
Örgüt İklimi -> Anlama	1.000	0.109	0.122	0.047
Örgüt İklimi -> EGB	1.000	0.588	1.425	0.308
Örgüt İklimi -> IAD	1.000	0.573	1.342	0.275

EGB: Eğitim ve Gelecek Beklentisi, **IAD:** İş Arkadaşları Desteği

Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde eşik değer olan 5'in altında olması nedeniyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı görülmüştür (Hair vd., 2014).

Modele ilişkin R^2 sonuçları incelendiğinde, İş performansındaki değişimin %57.3'ünün anlama, EGB, IAD, Önemli Sanal Kaytarma, Önemsiz Sanal kaytarma ve örgüt iklimi tarafından açıklandığı, anlamadaki değişimin % 10.9'unun örgüt iklimi tarafından, EGB'daki değişimin %58.8'inin örgüt iklimi tarafından, IAD'daki değişimin %57.3'ünün örgüt iklimi tarafından açıkladığı görülmüştür.

Modele ait elde edilen f^2 değerleri incelendiğinde, Anlama, EGB, IAD, önemli SK, Önemsiz SK ve Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinin 0.010-0.213 arasında olduğu belirlenmiştir. Örgüt ikliminin anlama üzerindeki etkisinin 0.122 ile düşük düzeyde, EGB üzerindeki etkisinin 1.425 ile yüksek düzeyde ve IAD üzerindeki etkisinin 1.342 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tahmin gücü katsayılarının (Q^2) endojen değişkenler için sıfırdan büyük olması, yapısal modelin, endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014). Tablo da görüldüğü üzere Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması yapısal modelin iş performansı, anlama, EGB ve IAD faktörlerini tahmin etme gücünün yeterliliğini göstermektedir.

Tablo 7.5 Ölçüm Değişkenlerine Ait Betimsel ve Normal Dağılım Sonuçları

Değişkenler	Merkezi Eğilim Ölçüsü			Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	Medyan	s.s	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	3,51	3,71	0,64	-1,31	1,27
Önemli Sanal Kaytarma	1,65	1,67	0,65	1,97	4,94
Önemsiz Sanal Kaytarma	2,48	2,17	0,78	0,88	0,14
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	3,59	3,80	0,65	-1,77	2,65
İş Arkadaşları Desteği	3,67	3,67	0,60	-1,32	1,86
Anlama	3,91	4,00	0,53	-1,65	4,35
İş Performansı	3,47	3,67	0,77	-0,93	0,83

Dağılımın normalliğine karar vermek için kullanılan yöntemlerden biri merkezi limit teoremidir ve bu teoreme göre örneklem sayısının 30 veya daha fazla olması ($n \geq 30$) ve merkezi eğilim ölçülerinden ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınsamalarıdır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012). Normalliği belirlemek için tercih edilen diğer yaklaşımlardan biri de çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin tespit edilmesidir (Kline, 2011: 63). Hair ve diğerleri (2010), normal

dağılım için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında, Tabachnick ve Fidell (2013) -1,5 ve +1,5 aralığında, George ve Mallery (2010) -2 ve +2 aralığında olmasının yeterli olduğunu savunmuşlardır. Diğer bir görüşe göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin kesme noktaları mutlak değer olarak çarpıklık için -3 ve +3 aralığında ve basıklık için +10'un altında olmalıdır (Kline, 2011: 63). Tüm bu sonuçlar ölçüm modeli sonucu ölçekten çıkarılan maddeler ile hesaplanan ölçüm değişkenlerinin dağılımının normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir.

Likert yapıları ölçekler için katılımcıların genel olarak düzeylerinin yorumlanması için 5'li likert için 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) kullanılmakta olup, bu puanlama ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8 puan aralığı kadar puan eklenmekte ve her oluşan ölçüm düzeyi için puan alt ve üst sınırı hesaplanmaktadır. Bu durumda "1-1,80 aralığı çok düşük", "1,81-2,6 aralığı düşük", "2,61-3,4 aralığı orta", "3,41-4,2 aralığı yüksek" ve "4,21-5,0 aralığı çok yüksek" düzeyi göstermektedir (Durmaz, 2020).

Bu yorum göz önüne alındığında örgüt iklimi düzeylerinin 3.51 ± 0.64 ile yüksek düzeyde olduğu, önemli sanal kaytarma düzeylerinin 1.65 ± 0.65 ile düşük, önemsiz sanal kaytarma düzeylerinin 2.48 ± 0.78 ile düşük düzeyde, eğitim ve gelecek beklentisi düzeylerinin 3.59 ± 0.65 yüksek düzeyde, iş arkadaşı desteği algılarının 3.67 ± 0.60 yüksek düzeyde, anlama düzeylerinin 3.91 ± 0.53 ile yüksek düzeyde ve iş performansı düzeylerinin 3.47 ± 0.77 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7.6'da Ölçüm araçlarından aldıkları puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi, çalışmadaki değişkenlerin birbirleriyle arasında oluşan ilişki, ilişkinin yönü ve ilişkinin şiddeti hakkında tanımlayıcı bilgi sunan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının yorumu ve hakkında şu değerler bilinmektedir (Köklü vd., 2006): Tablo 7.6 incelendiğinde ölçümler arası ilişkiyi ve ilişkinin düzeyinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tabloda r değerinin aralıklarının "r=0,00 ise ilişki yok, r=0.01-0.29 ise düşük düzey, r=0.30-0.70 ise orta düzey, r=0.71-0.99 ise yüksek düzeyi ve r=1 ise mükemmel ilişkiyi göstermektedir (Köklü ve diğ.,2006).

Tablo 7.6 Ölçümler Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Grup	No	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
Yerinde Çalışan	1	Örgüt İklimi	1	-,247**	-,226**	,588**	,578**	,339**	,550**
	2	Önemli Sanal Kaytarma		1	,285**	-0,093	-0,116	0,018	-,164*
	3	Önemsiz Sanal Kaytarma			1	-,441**	-0,149	-,231**	-,169*
	4	Eğitim ve Gelecek Beklentisi				1	,382**	,322**	,406**
	5	İş Arkadaşları Desteği					1	,238**	,431**
	6	Anlama						1	,354**
	7	İş Performansı							1
Uzaktan (Mobil) Çalışma	1	Örgüt İklimi	1	-,379**	-,538**	,724**	,650**	,293**	,571**
	2	Önemli Sanal Kaytarma		1	,427**	-,258**	-,163*	-0,064	-,169*
	3	Önemsiz Sanal Kaytarma			1	-,501**	-,404**	-0,102	-,279**
	4	Eğitim ve Gelecek Beklentisi				1	,703**	,294**	,492**
	5	İş Arkadaşları Desteği					1	,346**	,491**
	6	Anlama						1	,300**
	7	İş Performansı							1
Hibrit Çalışma	1	Örgüt İklimi	1	-,277**	-,409**	,744**	,584**	0,149	,674**
	2	Önemli Sanal Kaytarma		1	,396**	-,376**	-,203*	-,165*	-,322**
	3	Önemsiz Sanal Kaytarma			1	-,379**	-,187*	-0,033	-,350**
	4	Eğitim ve Gelecek Beklentisi				1	,552**	,182*	,603**
	5	İş Arkadaşları Desteği					1	,315**	,580**
	6	Anlama						1	,302**
	7	İş Performansı							1
Genel	1	Örgüt İklimi	1	-,324**	-,418**	,712**	,637**	,258**	,608**
	2	Önemli Sanal Kaytarma		1	,379**	-,264**	-,178**	-0,07	-,222**
	3	Önemsiz Sanal Kaytarma			1	-,447**	-,284**	-,120**	-,276**
	4	Eğitim ve Gelecek Beklentisi				1	,609**	,261**	,521**
	5	İş Arkadaşları Desteği					1	,298**	,517**
	6	Anlama						1	,312**
	7	İş Performansı							1

**p<0.01; *p<0.05; r: Pearson korelasyon analizi

Yapılan korelasyon analizine göre;

İş performansı ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.608$; $p=0.001<0.01$), önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.222$; $p=0.001<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.276$; $p=0.001<0.01$), eğitim ve gelece beklentisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.521$; $p=0.001<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.517$; $p=0.001<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.312$; $p=0.001<0.01$) belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ile önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.324$; $p=0.001<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.418$; $p=0.001<0.01$), eğitim ve gelece beklentisi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.712$;

$p=0.001<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.637$; $p=0.001<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.258$; $p=0.001<0.01$) belirlenmiştir.

Yerinde çalışan katılımcılar için; İş performansı ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.550$; $p<0.01$), önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.164$; $p<0.05$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.169$; $p<0.05$), eğitim ve gelece beklentisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.406$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.431$; $p<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.354$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ile önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.247$; $p<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.226$; $p<0.01$), eğitim ve gelecek beklentisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.558$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.578$; $p<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.339$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

Uzaktan çalışan katılımcılar için; İş performansı ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.571$; $p<0.01$), önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.169$; $p<0.05$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.279$; $p<0.01$), eğitim ve gelece beklentisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.492$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.491$; $p<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.300$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ile önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.379$; $p<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.538$; $p<0.01$), eğitim ve gelecek beklentisi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.724$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.650$; $p<0.01$) ve anlama

düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.293$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

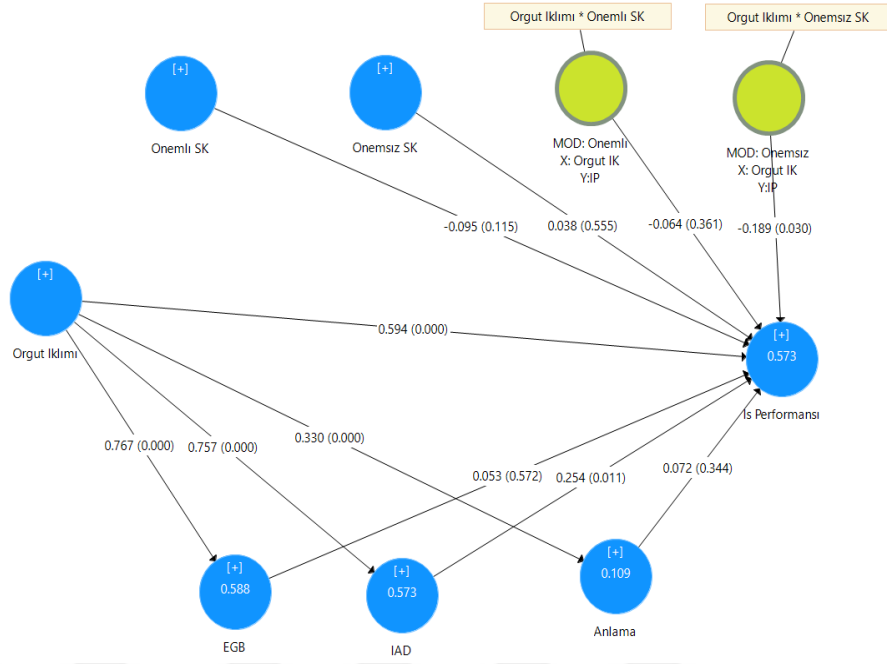
Hibrit çalışan katılımcılar için; İş performansı ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.674$; $p<0.01$), önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.322$; $p<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.350$; $p<0.01$), eğitim ve gelece beklentisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.603$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.580$; $p<0.01$) ve anlama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.302$ $p<0.01$) belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ile önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.277$; $p<0.01$), önemsiz sanal kaytarma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:-0.409$; $p<0.01$), eğitim ve gelecek beklentisi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.744$; $p<0.01$), iş arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r:0.584$; $p<0.01$) olduğu belirlenirken anlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir ($p>0.05$).

7.4.3 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler

Bu bölümde önce bağımsız değişkenimiz olan örgüt iklimi ile bağımlı değişkenimiz olan iş performansı arası etkinin istatistiksel düzeyde anlamlı olup olmadıkları ve ayrıca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. İstatistiki düzeyde anlamlı çıkmayan değişkenler analizden çıkartılarak tekrarlanan test sonuçlarına göre değişkenler arası etkiler ve etki büyüklükleri ortaya konulmuştur.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 7.2’de gösterilmiştir.



Şekil 7.2 Yararlanılan Değişkenlerle Oluşturulmuş Araştırma Modeli

EGB: Eğitim ve Gelecek Beklentisi, IAD: İş Arkadaşları Desteği, IP: İş Performansı, SK: Sanal Kaytarma

Veriler Smart PLS 3.2.9 istatistik programı ile analiz edilmiştir (Ringle vd.,2015). Analiz sürecinde çok boyutlu analiz yöntemi olan yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli iki yonteme dayanır. Bu yöntemler varyans temelli olan Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (Partial Least Square Structural Equation Modelling –PLS-SEM/KEKK-YEM) ve kovaryans temelli (Covariance Based Structural Equation Mdelling - CB-SEM/K- YEM) yapısal eşitlik modelleridir. Modele dâhil edilen değişken ve boyut sayısı arttığı durumlarda en küçük kareler yaklaşımının kullanılması önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). KEKK- YEM yöntemi verilerin dağılımına yönelik varsayım içermemektedir. Ayrıca KEKK-YEM çarpıklık ve basıklığı olan verilerde bile güçlü model tahmini sonuçları sağlar (Reinartz vd., 2009; Ringle vd., 2009). KEKK-YEM yöntemi karmaşık modellere çözüm bulabilmesi gibi üstünlüklere de sahiptir (Sarstedt vd., 2017:11).

Araştırma modelinde, R² ve yol kat sayıları için PLS algoritması çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri

hesaplanmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak p değeri 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır. Analize dair sonuçlar Tablo 7.7’de yer almaktadır.

Tablo 7.7 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Değişkenler	Standardize β	s.s	t	p	Analiz Sonucu
Anlama -> İş Performansı	0.072	0.076	0.947	0.344	Desteklenmedi
EGB -> İş Performansı	0.053	0.094	0.564	0.572	Desteklenmedi
IAD -> İş Performansı	0.254	0.100	2.541	0.011*	Desteklendi
Önemli SK -> İş Performansı	-0.095	0.060	-1.574	0.115	Desteklenmedi
Önemsiz SK -> İş Performansı	0.038	0.065	0.591	0.555	Desteklenmedi
Örgüt İklimi-> Anlama	0.330	0.064	5.136	0.001**	Desteklendi
Örgüt İklimi -> EGB	0.767	0.039	19.407	0.001**	Desteklendi
Örgüt İklimi -> IAD	0.757	0.040	18.760	0.001**	Desteklendi
Örgüt İklimi -> İş Performansı	0.594	0.112	5.292	0.001**	Desteklendi

*p<0,05; **p<0,01, EGB: Eğitim ve Gelecek Beklentisi, IAD: İş Arkadaşları Desteği , IP: İş Performansı, SK: Sanal Kaytarma

Tablo 7.7’deki sonuçlara göre;

Anlama, iş performansını ($\beta=0,072$; $t:0,947$; $p=0,344>0,05$), eğitim ve gelecek beklentisinin (EGB), iş performansını ($\beta=0,053$; $t:0,564$; $p=0,572>0,05$), Önemli sanal kaytarmanın iş performansını ($\beta=-0,095$; $t:-1,574$; $p=0,115>0,05$), Önemsiz sanal kaytarmanın iş performansını ($\beta=0,038$; $t:0,591$; $p=0,555>0,05$) anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

İş arkadaşları desteğinin (IAD), iş performansını ($\beta=0,254$; $t:2,541$; $p=0,011<0,05$), Örgüt ikliminin iş performansını ($\beta=0,594$; $t:5,292$; $p=0,001<0,01$), Örgüt ikliminin anlamının ($\beta=0,330$; $t:5,136$; $p=0,001<0,01$), Örgüt ikliminin eğitim ve gelecek beklentisinin ($\beta=0,767$; $t:19,407$; $p=0,001<0,01$), Örgüt ikliminin iş arkadaşları desteğini ($\beta=0,757$; $t:18,760$; $p=0,001<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu sonuçlara göre araştırmanın **H₁** ve **H₂** desteklenirken **H₃** kısmen desteklenmiştir.

7.4.3.1 Aracılık Etkisi

Baron ve Kenny (1986)'e göre bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için, egzojen değişkenlerin endojen değişkenler üzerinde anlamlı etkileri olmalıdır. Aynı zamanda modele aracı değişkenler dâhil edildiğinde de, egzojen değişkenlerin aracı değişkenler, aracı değişkenlerin de endojen değişkenler üzerinde anlamlı etkileri olmalıdır. Zhao vd. (2010)'e göre de, egzojen değişkenlerin endojen değişkenler üzerinde anlamlı etkileri olmasa da egzojen değişkenlerin aracı değişkenleri, aracı değişkenlerin de endojen değişkenleri etkilemeleri durumunda aracılık etkisinden söz edilebilir.

Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkinin (a yolu) anlamlı ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin (b yolu) anlamlı, yani dolaylı etkinin anlamlı olması gerekmektedir. Devamında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması (c yolu, doğrudan etki) sonucunda a yolu, b yolu ve c yolunun katsayılarının çarpımı pozitif ise kısmi aracı (bütünleyici) aynı durum sonucunda negatif çıkması kısmi aracı (rekabetçi) dir. a yolu ve b yolu anlamlı olup c yolunun anlamsız olması durumunda ise tam aracılıktan söz edilir.

Örgüt İklimi → EGB → İş Performansı için a yolu ($\beta=0,767$; $p<0,001$) ve c yolu ($\beta=0,594$; $p<0,001$) anlamlıyken b yolu ($\beta=0,053$; $p=0,572>0,05$) anlamsız olduğu belirlendiğinden aracılık etkisinden söz edilememektedir.

Örgüt İklimi → IAD → İş Performansı için a yolu ($\beta=0,757$; $p<0,001$), b yolu ($\beta=0,254$; $p=0,011<0,05$) ve c yolu ($\beta=0,594$; $p<0,001$) anlamlı olduğu belirlendiğinden aracılıktan söz edilebilmektedir. A, b ve c yollarının çarpımına bakıldığında ($0,757*0,254*0,594$) çarpımının pozitif olması kısmi aracılık olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda dolaylı etkinin ($0,757*0,254=0,192$; $p=0,014<0,05$) anlamlı olması aracılık etkisine ayrı bir göstergesidir.

Örgüt İklimi → Anlama → İş Performansı için a yolu ($\beta=0,330$; $p<0,001$) ve c yolu ($\beta=0,594$; $p<0,001$) anlamlıyken b yolu ($\beta=0,072$; $p=0,344>0,05$) anlamsız olduğu belirlendiğinden aracılık etkisinden söz edilememektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın H₄ kısmen desteklenmiştir.

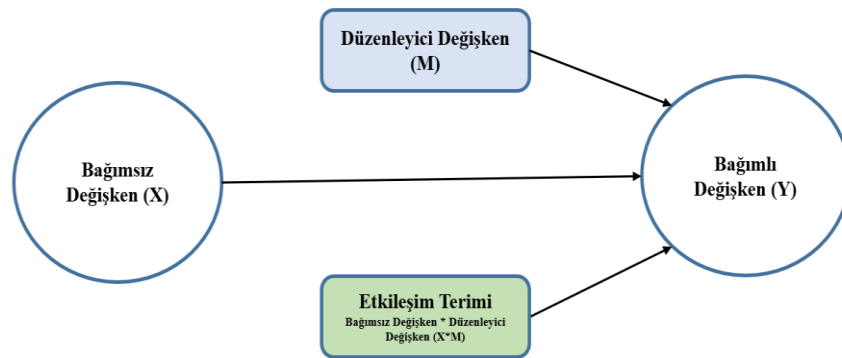
Tablo 7.8 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Dolaylı Etki	Standardize β	s.s	t	p	Analiz Sonucu
Örgüt İklimi==>EGB==>İş Performansı	0,041	0,073	0,0554	0.330	Desteklenmedi
Örgüt İklimi ==>IAD==> İş Performansı	0,193	0,078	2.469	0.014*	Desteklendi
Örgüt İklimi ==>Anlama==> İş Performansı	0,024	0,024	0,974	0,580	Desteklenmedi
Toplam Etki	0,257	0.084	3.048	0.002	Desteklendi

*p<0,05; EGB: Eğitim ve Gelecek Beklentisi, IAD: İş Arkadaşları Desteği , IP: İş Performansı, SK: Sanal Kaytarma

7.4.3.2 Düzenleyicilik Etkisi

Düzenleyicilik etkisi, egzogen ve endojen değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü veya yönünü etkileyen değişkenler olduğunda meydana gelmektedir (Henseler ve Fassott, 2010). İstatistiki olarak ise düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişken ile etkileşim göstererek farklılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan bir modele düzenleyici değişkenin dahil olmasıyla, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla, istatistiki olarak bir değişkenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan bir etkileşim terimine ihtiyaç duyulmaktadır. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 7.3’de gösterilmektedir.



Şekil 7.3 Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model

Şekil 7.3’de görüldüğü gibi düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişkenin, düzenleyici değişken ve etkileşim terimleri birlikte modele dahil

edilmekte ve düzenleyicilik etkisinin varlığı etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır.

Düzenleyici değişken olan önemli ve önemsiz sanal kaytarmanın örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Düzenleyici etki sonuçlarına göre sanal kaytarmanın önemsiz sanal kaytarma alt boyutu örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır ($\beta=-0,189$; $p=0,030<0,05$). Düzenleyici etki sonuçlarına göre sanal kaytarmanın önemli sanal kaytarma alt boyutu örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmamaktadır ($\beta=-0,064$; $p=0,361>0,05$). Tüm bu sonuçlar araştırmanın H₅ hipotezini kısmen desteklemektedir.

Tablo 7.9 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Düzenleyicilik Etkisi Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Moderatör	Bağımlı	Standardize β	s.s	t	p	Analiz Sonucu
Örgüt İklimi	Önemli Sanal Kaytarma	İş Performansı	-0,064	0,070	-0,913	0,361	Desteklenmedi
Örgüt İklimi	Önemsiz Sanal Kaytarma	İş Performansı	-0,189	0,087	-2,168	0,030*	Desteklendi

*p<0.05

Tablo 7.10 Araştırma Modeline İlişkin Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Analiz Sonucu
Hipotez 1: Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2: Örgüt ikliminin örgütsel sosyalizasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2a: Örgüt ikliminin eğitim ve gelecek beklentisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2b: Örgüt ikliminin anlama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2c: Örgüt ikliminin iş arkadaşları desteği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 3: Örgütsel sosyalizasyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
Hipotez 3a: Eğitim ve gelecek beklentisinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 3b: Anlamanın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 3c: İş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 4: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde örgütsel sosyalizasyonun aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
Hipotez 4a: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde eğitim ve gelecek beklentisinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 4b: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde anlamanın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 4c: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde iş arkadaşları desteğinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
Hipotez 5: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
Hipotez 5a: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde önemli sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 5b: Örgüt ikliminin, iş performansı üzerinde etkisinde önemsiz sanal kaytarmanın düzenleyicilik rolü vardır.	Desteklendi

7.4.4 Ölçüm Düzeylerin Çalışma Şekline Göre Farklılığına Ait Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında araştırma kapsamında hesaplanan katılımcıların örgüt iklimi, önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma, eğitim ve gelecek beklentisi, iş arkadaşları desteği, anlama ve iş performansı düzeylerinin çalışma şekillerine göre farklılıklarının incelenmesi için tek yönlü anova testi yapılmış olup, test sonuçları tablo 7.11’de verilmiştir.

Tablo 7.11 Ölçüm Değişkenlerinin Çalışma Şekline Göre Farklılıklarına Ait Anova Testi Sonucu

Değişken	Çalışma Şekli	n	Ort.	s.s	F	p	Fark Testi
Örgüt İklimi	a Yerinden Çalışma	154	3,70	0,52	12,407	0,001* *	a>b,c
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	3,36	0,73			
	c Hibrit Çalışma	149	3,47	0,60			
Önemli Sanal Kaytarma	a Yerinden Çalışma	154	1,58	0,59	1,382	0,252	
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	1,70	0,73			
	c Hibrit Çalışma	149	1,66	0,62			
Önemsiz Sanal Kaytarma	a Yerinden Çalışma	154	2,38	0,73	2,465	0,086	
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	2,49	0,81			
	c Hibrit Çalışma	149	2,57	0,77			
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	a Yerinden Çalışma	154	3,75	0,50	7,839	0,001* *	a>b,c
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	3,47	0,73			
	c Hibrit Çalışma	149	3,55	0,66			
İş Arkadaşları Desteği	a Yerinden Çalışma	154	3,91	0,43	20,673	0,001* *	a>b,c
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	3,51	0,71			
	c Hibrit Çalışma	149	3,58	0,56			
Anlama	a Yerinden Çalışma	154	3,91	0,50	0,022	0,979	
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	3,90	0,59			
	c Hibrit Çalışma	149	3,90	0,50			
İş Performansı	a Yerinden Çalışma	154	3,61	0,64	4,833	0,008* *	a>b,c
	b Uzaktan (Mobil) Çalışma	161	3,35	0,87			
	c Hibrit Çalışma	149	3,47	0,75			

**p<0.01; F: Tek yönlü anova testi

Tablo 7.11’de katılımcıların ölçüm değişkenlerinden elde ettikleri puanların çalışma şekillerine göre farklılığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü Anova testi sonucu incelendiğinde;

Katılımcıların çalışma şekillerine göre örgüt iklimi algılarının farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F:12.407; p=0.001<0.01) belirlenmiş olup farklılığın hangi çalışma şekline kaynaklandığının incelenmesi için yapılan LSD

testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde yerinde çalışma şeklide çalışan katılımcıların algıladıkları örgüt iklimi düzeylerinin uzaktan çalışanlara ve hibrit çalışma sisteminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma şekillerine göre eğitim ve gelecek beklentisi algılarının farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F:7.839$; $p=0.001<0.01$) belirlenmiş olup farklılığın hangi çalışma şeklinden kaynaklandığının incelenmesi için yapılan LSD testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde yerinde çalışma şeklide çalışan katılımcıların eğitim ve gelecek beklentilerinin uzaktan çalışanlara ve hibrit çalışma sisteminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma şekillerine göre algılanan iş arkadaşları desteğinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F:20.673$; $p=0.001<0.01$) belirlenmiş olup farklılığın hangi çalışma şeklinden kaynaklandığının incelenmesi için yapılan LSD testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde yerinde çalışma şeklide çalışan katılımcıların algılanan iş arkadaşları desteğinin uzaktan çalışanlara ve hibrit çalışma sisteminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma şekillerine göre iş performansı düzeylerinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F:4.833$; $p=0.008<0.01$) belirlenmiş olup farklılığın hangi çalışma şeklinden kaynaklandığının incelenmesi için yapılan LSD testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde yerinde çalışma şeklide çalışan katılımcıların iş performansı düzeylerinin uzaktan çalışanlara ve hibrit çalışma sisteminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan katılımcıların önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma ve anlama düzeylerindeki faktörlerde ise çalışma şekillerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

8 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve teknoloji çağında, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinde, çalışanların örgüt içindeki sosyalleşme ihtiyaçları, örgüt içindeki algıladıkları iklim, internet teknolojilerini kullanırken iş dışı faaliyetlerde bulunup bulunmadıkları gibi konular, çalışanların iş performansının nasıl etkilendiğiyle birlikte hem iş dünyasında hem de akademik dünyada geniş çapta araştırılan ve merak edilen konular haline gelmiştir. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, her örgütün ana amacı, gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda örgüte, çevreye ve paydaşlara fayda sağlamaktır. Bu faydayı sağlamada en önemli unsur ise örgüt üyelerinin gösterdiği performanstır. Performans ne kadar üst düzeye çıkarılırsa, örgütün sağlayacağı fayda da doğru orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle her örgüt, çalışanlarının iş performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapmakta ve bu doğrultuda bütçeler ve taktikler geliştirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, günlük hayatımızda ve çalışma hayatımızda sıklıkla kullandığımız bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütlere fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını, örgüt içindeki farklı çalışma modellerinde algılanan iklimin iş performansına etkisini ve örgüt sosyalizasyonunun iş performansına ne ölçüde aracı olduğunu incelemektir. Özellikle farklı çalışma sistemlerinde örgüt iklimi, örgüt sosyalizasyonu ve sanal kaytarma kavramlarının iş performansına etkisi, bu araştırmanın önemli amaçlarından biridir.

Farklı çalışma modelleri ile yapılan çalışma korelasyon ve fark testleri ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizleri sonucunda yerinde çalışma, hibrit çalışma ve uzaktan çalışma sistemlerindeki örgütsel iklim, iş performansı, örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma algılarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Aynı şekilde yapılan fark testleri sonucunda ise katılımcıların örgüt iklimi, iş performansı ve örgütsel sosyalizasyon algılarının yerinde çalışma sisteminde diğer çalışma sistemlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarma algılarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre, H1 (Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi desteklenmiştir. Örgüt içinde algılanan iklim, iş performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütte olumsuz bir iklim hakimse, iş performansı genellikle olumsuz etkilenir; tam tersi,

olumlu bir iklim algısı varsa, iş performansı da olumlu yönde artmaktadır. Konuyla ilgili yapılan farklı araştırmalarda, örgüt ikliminin algılanma düzeyi, eğitim, yönetici ve çalışan kişilik özellikleri gibi faktörlerin iş performansını etkilemede önemli olduğu gözlemlenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgüt ikliminin unsurları ile iş performansı arasındaki ilişki daha detaylı incelenebilir ve bu, araştırmacılar ve yöneticiler için faydalı olacaktır.

Bir diğer araştırma sonucu, H2 (Örgüt ikliminin örgütsel sosyalizasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezinin desteklenmiş olmasıdır. Genel olarak örgüt üyeleri, algıladıkları örgüt iklimine göre davranır. Örgüt iklimi, mevcut çalışanlar ve yeni başlayanlar dahil olmak üzere tüm çalışanların tutumlarını etkileyen ve yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen personelin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecini şekillendiren bir faktördür. Çalışanların içinde bulunduğu bu süreç, örgütsel sosyalizasyonu ifade eder.

“Örgütsel sosyalizasyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H3) hipotezi kısmen desteklenmiştir. Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları olan anlamlandırma, eğitim ve gelecek beklentisi ve iş arkadaşları desteğinden yalnızca iş arkadaşları desteği desteklenmiştir. Örgüt üyelerinin, örgütsel amaç ve faaliyetler doğrultusunda koordineli bir şekilde çalışmasında, yönetsel faaliyetlerin yanı sıra bireysel ve bireylerarası faaliyetlerin de önemli olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgüt içinde yardımlaşmaya dayalı bir iklimin oluşturulması ve buna etki eden bir örgütsel sosyalizasyon alanı oluşturulması iş performansına katkı sağlayacaktır. Yazılı veya sözlü kültürün oluşmasında tüm örgüt üyelerinin istekli olması ve çalışma arkadaşları desteğinin örgüt süreçlerine yapısal olarak işlenmesi önemlidir. Yeni başlayan çalışanlar için fazladan iş yükü yerine eğitim sürecinin tasarlanması ve sosyalleşme ile alakalı yönlendirici kişiler atanması örgütsel sosyalizasyona katkı sağlayacaktır. Ayrıca çevrimiçi toplantı ve ortak çalışma grupları ile de uzaktan çalışma sistemlerinde örgütsel sosyalizasyon artırılabilir. Örgütsel başarıyı ödüllendiren ve bir takım olma olgusunu teşvik eden bir örgüt iklimi, üyelerinin birbirleriyle uyumlu çalışmasını teşvik eder. Yöneticilerin, örgüt üyelerinin uyum içerisinde çalışmasını sağlama sorumluluğu alması gerekmektedir. Çalışma ortamındaki kaba davranışlar, örgüt üyelerinin kendini yalnız ve mutsuz hissetmesine yol açabilir, bu da iş

performansını olumsuz etkileyebilir. Ancak daha ılımlı bir ortam yaratılması, iş performansına olumlu yönde etki ederek verimliliği artırabilir.

Tüm bu süreçleri destekleyen bir diğer hipotez, H4 (Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel sosyalizasyonun aracılık rolü vardır) hipotezidir ve bu hipotez de kısmen desteklenmiştir. İş arkadaşı desteği alt boyutunun, hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş performansını etkilediği gözlemlenmiştir.

Örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri iş performansını nasıl etkiliyorsa, bireysel sergilenen davranışlar da iş performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Özellikle son dönemde gelişen bilişim teknolojilerinin çalışma hayatında yoğun bir şekilde kullanılmasından kaynaklanan iş dışı internet kullanımı, işletmeler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. H5 hipotezinde yer alan “örgüt ikliminin iş performansına etkisinde sanal kaytarma davranışının düzenleyicilik rolü vardır” hipotezi kısmen desteklenmiştir. Önemli sanal kaytarma alt boyutu desteklenmezken, önemsiz sanal kaytarma alt boyutu desteklenmiştir. Örgüt ikliminin iş performansını etkileyebilmesi için önemsiz sanal kaytarma alt boyutunu durumunun önemli olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma davranışı, literatürde olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alınmaktadır. Sanal kaytarma davranışını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığı gibi, çalışanlar açısından olumsuz durumların oluşmasına ve işe aidiyetin azalmasına yol açabilir. Sanal kaytarma davranışını incelerken, örgüt ikliminin yanı sıra birey özellikleri ve algıları da dikkate alınmalıdır. Örgüt üyelerinin kişisel yaşamındaki problemler ve sosyal baskılar gibi unsurlar, ilerleyen araştırmalar için dikkate alınması gereken faktörlerdir. Gelecekte, bireylerin özellik ve davranışlarını nedensel olarak inceleyen çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Sonuç olarak, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak adına bilişim teknolojileri ile iç içe geçmiş örgüt üyelerinin sanal kaytarma davranışında bulunmaları kaçınılmazdır. Örgüt yöneticilerinin, iş dışı faaliyetleri yönetmesi, süreç, prosedürler geliştirmesi ve hatta bu faaliyetleri olumsuz bir durum olmaktan çıkarıp, olumlu bir faaliyet haline çevirmesi örgütün sürekliliği açısından önemlidir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, hem örgüt yöneticileri hem de konuyla ilgilenen araştırmacılar için önemli bilgiler sunmakta ve gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olmaktadır.

9 KAYNAKLAR

Abid, S. & Barech, D. K. (2017). The Impact of Flexible Working Hours on The Employees Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7), 450-466.

Aboubakar, R. & Zamba, G. (2020). Organizational socialization process of employees in businesses in Cameroon: a study by temporal Dynamics. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(8), 29-43.

Abun, D. et al. (2023). Measuring the Effect of Organizational Climate on the Employees' Work Performance as perceived by the Employees. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(1), 120-147.

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.

Akkus, Z. (2024). Uzaktan Çalışma Yöntemi ve Bireysel Sosyalleşme: Çalışanların İş Ortamında Sosyal İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. *Yalvaç Akademi Dergisi*, 9(2), 152-164.

Aksakal, N. Y. (2023). Investigation of cyberloafing behavior in terms of various elements: a qualitative study. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 10(4), 174-186.

Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.

Al Haraisa, Y. E. & Al-Haraziah, A. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation -The Mediating Role of Organizational Health:An Empirical Study from Jordan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 29–35.

Aliyev, Y. ve Işık, M. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37), 131-149.

Anand, A. A. & Acharya, S. N. (2021). Employee Engagement in A Remote Working Scenario. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 119-127.

Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması. *Journal of Yasar University*, 8(32), 5556-5582.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-21.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.

Aşkun, V., Çizel, R. & Ajanovic, E. (2021). Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists. *Ege Akademik Bakış*, 21(1), 29-45.

Ataman B. C. (2008). Esnek Çalışmada Uzlaşma Arayışları. *Mülkiye Dergisi*, 24(225), 125-144.

Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

Arslan, E. T. ve Demir, H. (2016). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda hemşireler üzerinde ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1626-1637.

Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J. & Nwokorie, C. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50-59.

Ayar, M. (2022). *Örgütsel İklim*. Ankara: İKSAD Yayını.

Bacaksız, F. E., Tuna, R. ve Harmancı Seren, A. K. (2018). Sanal Kaytarmaya Karşı Evde Çalışma: Hemşire Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(3), 241-249.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. vd. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 2(2), 47-74.

Balci, A. et al. (2016). Organizational Socialization and Its Relation with Organizational Performance in High Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 71-82.

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

Bayramoğlu, G. ve Palabıyık, N. (2020). Sanal Kaytarma Davranışında Örgüt İkliminin Etkisi: Kamu ve Özel İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 13-38.

Beri, N. & Anand, S. (2020). Consequences Of Cyberloafing –A Literature Review. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(6), 434-440.

Biber, A. ve Ertürk, K. Ö. (2013). Örgütsel Sosyallezyasyon ve Halkla İlişkiler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 181-189.

Bilginöğlü, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlıklar ve Doğruları. *Çalışma ve Toplum*, (2), 1099-1146.

Bircan, B., Bektaş, G. ve Aytaç, B. (2020). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Özel Bir Sağlık Kuruluşu Uygulama Örneği. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (4), 567 – 573.

Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067–1084.

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour* (10th edition). London: Pearson Press.

Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Canlı, S. and Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *i.e.: inquiry in education*, 14(1), 1-34.

Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi. Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Ceyhan, S. (2021). *Sanal Kaytarma*. Murat Ak (Ed.). “Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler” içerisinde, 651-681. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Chakraborty, T. et al. (2024). Can Remote Work Be Adopted When Phubbing and Cyber Loafing Behavior Are on the Rise?. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1-25.

Chao, G. T. et al. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 79(5), 730-743.

Chen, X. & Zheng, Z. (2023). Analysis of the Pros and Cons of Implementing Flexible Working Arrangements and Optimization of Strategies. *Academic Journal of Business & Management*, 5(27), 68-72.

Chipwaza, C. S. & Semlambo, A. A. (2024). Impact of Remote Work Technology on Employee Performance: A Case of Dodoma University, Tanzania. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research (IJMCER)*, 6(2), 143-150.

Choo, J. L. M., Desa, N. M. & Assari, M. H. A. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 22-35.

Chue, S. et al. (2024). Organizational socialization strategies of interns transitioning to telecommuting work in uncertain times. *Journal of Workplace Learning*, 36(5), 301-318.

Cihangir, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5), 37-54.

Çağlar, İ. (2005). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, (148), 6-19.

Çavuşoğlu, S. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.

Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalleşim ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 77-97.

Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, S. ve İnan, İ. E. (2019). *Performans Yönetimi*. Sefa Çetin (Ed.), Güzel Sadykova (Ed.) ve Şükran Sırkıntıoğlu Yıldırım (Ed.). “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları” içerisinde, 1-33. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çiğdem, S. ve Erdoğan, E. (2020). Türkiye’de Freelance Gazetecilerin Çalışma Koşulları. *Sosyoekonomi*, 28(46), 243-269.

Çivilidağ, A. ve Durmaz, Ş. (2022). Üniversite İdari Personeli Üzerinde İş Stresi, Sanal Kaytarma ve Örgütsel Adalet’in İncelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(49), 823-846.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.

Demerouti, E. et al. (2004). The impact of shiftwork on work – home conflict, job attitudes and health. *ERGONOMICS*, 47(9), 987-1002.

Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 68-89.

Demircioğlu, A. M. ve Engin, M. (2002). *Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Derin, N. & Gökçe, S. G. (2016). Are cyberloafers also innovators?: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 694 – 700.

Dikmen, D., Karaca-Çelik, K. E. ve İnce-Palamutoğlu, M. (2022). İşçilerde Vardiyalı Çalışma Düzeninin Besin Tüketimi, Vücut Kompozisyonu ve Ekonomi Üzerine Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 15-25.

Doğan, S. (2020). İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44(55).

Doğan, S. ve Şeker Kayar, M. (2021). Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin –İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi (IJBEMP)*, 5(2), 673-697.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.

Durmaz, Y. (2020). Vakıf Üniversitelerinde Okuyan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin İçgüdüsel Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nöropazarlama Ana Bilim Dalı.

Dursun, O. O., Donmez, O. & Akbulut, Y. (2018). Predictors of Cyberloafing among Preservice Information Technology Teachers. *Contemporary Educational Technology*, 9(1), 22-41.

Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (Ocak 2013), 107-120.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Erdoğan, E. ve Çiğdem, S. (2018). *Gig Ekonomisi ve Freelance İşgücünün Yükselişi: Freelancer.Com Üzerinden Bir Değerlendirme*. Ekrem Erdoğan (Ed.). “Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri – Seçme Yazılar II” içerisinde, 229-261, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Folkard, S. & Tucker, P. (2003). Shift work,safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95–101.

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50.

Gaunya, C. R. (2016). Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya. *Journal of Resources Development and Management*, 23, 47-53.

George, S., Johnson, J. & Devan, K. (2023). Are employees cyber loafing while working from home? Influence of demographic and organizational factors on cyber loafing behaviour. *Theoretical and Applied Economics*, 4(637), 147-164.

Ghanie, S. K. M., Adham, K. A. & Isa, R. M. (2018). Organizational Socialization Process of MBA Graduates. *Jurnal Pengurusan*, 52, 3-17.

Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10, 486-489.

Grant, C. A. (2019). Construction and Initial Validation of the E-Work Life Scale to Measure Remote E-Working. *Employee Relations*, 41(1), 16-33.

Grobelna, K. (2023). The Impact of The Organizational Climate on The Motivation and Efficiency of Agile Development Teams – Results of Preliminary Research. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskie*, (87), 69-82.

Grzegorzczak, M. et al. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 14(21), 1-22.

Güzel, A. (2000). *İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik*. Ankara: TTK Basımevi.

Hajam, A. A. & Sundar, K. (2022). Organizational Climate as an Indicator of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jammu & Kashmir Cements Limited. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(1), 219-227.

Hair, J. F., Black, W. C. (2006). *Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. 2006. Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). New York: Pearson.

Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

Henseler, J., & Fassott, G. (2010). *Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures*. V. Esposito Vinzi, W. Chin,

J. Henseler, & H. Wang (Eds.). IN “Handbook of Partial Least Squares”, 713-735, Berlin: Springer.

Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

Jalagat, R. C. ve Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing Remote Working Concept and Its Implications on Employee Productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 6(3), 95-100.

John, C. & Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), 25-56.

Jones, R. G. (2013). *Organizational Theory Design and Change*. London: Pearson Press.

Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.

Hassanpour, A. et al. (2019). Organizational Climate Typology: A Thematic Analysis. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(3), 207-249.

Hidiroglu, D. (2021). Performance evaluation systmes and leadership. *Pressacademia*, 8(2), 112-120.

İhsanoğlu, S. (2010). *Performans Yönetimi*. Eskişehir: İlke Yayınevi.

Kantos, Z. E. (2013). Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 12 (23), 59-76.

Karabetyan, L. (2021). Örgütlerde Sanal Kaytarmanın Çalışanların Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-87.

Karaca, A. ve Karaca, B. (2019). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 18(1), 27-39.

Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1-2), 265-283.

Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Kaya, M. ve Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.
- Kelepçe, M. ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 113-123.
- Kesik, A. (2010). Türkiye’de Yeni Bütçeleme Süreci. *Dış Denetim*, (Temmuz-Ağustos-Eylül 2010), 27-36.
- Kirilo, C. Z. et al. (2018). Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method. *Procedia Computer Science*, 131, 608–618.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Koloğlugil, S. (2019). Freelance Çalışma, Start-Up Girişimcilik ve İşin Geleceği: Kurumsalcı Bir Yaklaşım. *Yıldız Social Science Review*, 5(2), 237-246.
- Komenić, P., Bazdan, V. & Agušaj, B. (2016). The Organizational Climate and Employee Turnover Intention in Dubrovnik Hotels. *RIThink*, 5, 7-14.
- Korkmaz, H., Bayınma, E. ve Bağcı, Z. (2020). *Örgüt İklimi ve Psikolojik Yıldırma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Analitik Bir Araştırma*. Ankara: İKSAD Yayımları.
- Korkusuz, R. (2005). Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukukundaki Düzenlemesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1-2), 1-18.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Köyüstü, S. (2018). Sanal Kaytarma Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi (2010- 2017). *International Journal of Academic Value Studies*, 4(20), 666-679.
- Krajčik, M., Schmidt, D. A. & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(150), 1-16.
- Kuloğlu, E. ve Eğinli, A. T. (2024). Uzaktan Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 9 (2), 189-224.
- Kurşunmaden, F.İ. (2022). A Theoretical Overview To The Concept Of Cyberloafing. *International Academic Social Resources Journal*, 7(37), 562-567.
- Lakshmi, K. S. R. (2016). Organizational Climate and Its Impact on Employee Job Performance An Empirical Study. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 6(5), 387-403.

Lafta, A. H. et al. (2016). A Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 136-142.

Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational Climate and Counterproductive Work Behaviors – The Moderating Role of Gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(4), 513–525.

Madhukar, V. & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276-293.

Mamengko, R. J., Saerang, D. P. E. & Saerang, R. T. (2020). The Effect of Shift Work System and Fatigue Towards Employee Stress at Aston Manado Hotel. *Jurnal EMBA*, 8(1), 97-105.

Meager, N. (2016). Foreword: JMO special issue on self-employment/freelancing. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 756–763.

Metin, Z. G. ve Yıldız, A. N. (2021). *İş Sağlığı ve Güvenliği Boyutu ile Uzaktan Çalışma*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını.

Mumcu, Ş. ve Erol, Y. (2023). Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 57–72.

Narayan, H. L. (2024). Remote Work and Its Impact on Employee Engagement Post-Pandemic Analysis. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(9), 2214-2222.

Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk İletişim*, 1(4), 132-143.

Özdemir, P. G., Ökmen, A. C., Yılmaz, O. (2018). Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri. *Psikiyatri ve Güncel Yaklaşımlar*, 10(1), 71-83.

Özdemir, Y. & Ergun, S. (2015). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Personenvironment Fit. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443.

Özer, A. M. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.

Özkan, S. ve Erbay, E. Ö. (2021). Örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 145-153.

Özler, D. E. & Polat, G. (2012). Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts. *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies*, 4(2), 1-15.

- Phina, O. N., Ogechukwuand, N. N. & Shallom, A. A. (2021). Organizational climate and employee engagement: A commercial bank perspective in Southeast Nigeria. *Annals of Management and Organization Research*, 2(3), 161-173.
- Polat, Y. (2023). Covid-19 Salgınının Çalışma Biçimine Etkisi: Hibrit Çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172.
- Prastiawan, A. et al. (2020). Organizational Climate in School Organizations: A Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 508, 725-728.
- Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- Raju, G. (2023). Remote work and Impact on Organization Culture. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 5(9), 495-501.
- Ren, J., Raghupathi, V. & Raghupathi, W. (2023). Exploring Influential Factors in Hiring Freelancers in OnlineLabor Platforms: An Empirical Study. *Economies*, 11(80), 1-18.
- Reyes, M. M. V. & Zapata, D. I. C. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015) *SmartPLS*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Hair, J.F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modelling*. C. Homburg, M.Klarmann, A.Vomberg (Eds.), In "Handbook of Market Research", 1-40, Berlin: Springer.
- Saini, M. & Roulet, T. (2022). *Understanding the Relationship Between Remote-Working Employees' Well-Being and Job Effectiveness During the Covid-19 Pandemic*. Cambridge: Cambridge Judge Business School.
- Sarialtın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sitemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(1), 117-141.
- Selvi, Y. vd. (2010). Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 23, 238-243.
- Sin, J. C. C. & Kathiarayan, V. (2023). The Evolution of Remote Work: Analyzing Strategies for Effective Virtual Team Management and Collaboration. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 11(1), 91-101.

Sivrikova, N. et al. (2019). Assessing of use of the Internet for personal reasons at lessons at school: A Validation of the Cyberloafing Scale. *SHS Web of Conferences*, 70, 1-6.

Skýpalová, R., Šikýř, M. ve Urban, R. (2022). A study on employee experience with shift work. *Economics and Sociology*, 15(3), 143-158.

Sonarita, G., Sudjarvo, S. & Hariri, H. (2019). Relationships between Organizational Climate and Organizational Commitment: A Literature Review in the Asian Context. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(5), 167-171.

Tandon A. et al. (2021). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 1-35.

Taştan, S. ve Yurtkoru, E. S. (2018). Algılanan Örgüt İkliminin Davranışsal ve Tutumsal Sonuçlarının İncelenmesi: Çalışanların Görev İçi Performans Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Algısı Açısından Bir Değerlendirme. *İşte Davranış Dergisi*, 3(2), 85-99.

Tenderis, A. ve Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit Çalışma Modelinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.

Tetik, S. (2019). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşmenin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İhsaniye İlçesinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1779-1791.

Tokol, A. (2021). Kendi Hesabına Çalışma: Yeni Eğilimler ve Sorunlar. *KARATAHTA/İş Yazıları Dergisi*, (21), 83-111.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

Tutar, H. (2007). Katı Olan Her “İş” Sanallaşıyor veya İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2), 116-141.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.

Tütüncükara, A. (2006). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğru Yayıncılık.

Twum, R., Yarkwah, C. & Nkrumah, I. K. (2020). Utilisation of the Internet for Cyberloafing Activities among University Students. *Journal of Digital Educational Technology*, 1(1), 1-8.

Ulukapı, H., Çelik, A. ve Yılmaz, A. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Örneği, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri, 7-8 Kasım 2014, 65-72.

- Ünal, Ö. F., Tekdemir, S. ve Yıldızbaş, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 515-534.
- Van M. J. & Schein, E. H (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Varışlı, N. (2019). Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(1-5th Year Special Issue), 114-123.
- Vidhyaa, B. & Ravichandran, M. (2022). A Literature Review on Hybrid Work Model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295.
- Wu, J.-N. et al. (2021). Cyberloafing Research 1997-2019: A Citation-based Literature Review. *Organizacija*, 54(2), 98-111.
- Yağcı, M. ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal boyutlarıyla sanal kaytarma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(2), 531-540.
- Yalçın, M. ve Vural, Z. B. A. (2021). Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma ve Kurumsal Aidiyet: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Ata İlet Derg.* (Özel Sayı), 129-139.
- Yanık, A. & Yıldız, C. (2019). The Organizational Socialization Perceptions of the Healthcare Managers and the Effect of Demographic – Career Variables. *International Journal of Caring Sciences*, 12(3), 1439-1447.
- Yaşar, S. & Yurdugül, H. (2013). The Investigation Of Relation Between Cyberloafing Activities And Cyberloafing Behaviors In Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 600–604.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 179-193.
- Yıldız, A. N., Gedikli, F. G. ve Küçükbiçer, B. (2012). *Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Yıldız, S. (2022). Dijital Reklamcılık Uygulamaları Olarak Freelance Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (58), 97-122.
- Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

Zhao, X., Lynch, J. G. and Chen, Q. (2010), Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 197-206.

Zerhouni, L. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangements on Employees' Well-being, Job Satisfaction, and Work Performance in Morocco: A Case Study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380–388.

Zhang, J. & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.

Zoonen, W. V. & Sivunen, A. E. (2021). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (November 2021), 1-12.



10 ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Cihan DOĞAN

ORCID Numarası : <https://orcid.org/0000-0003-0064-591X>

Öğrenim Durumu

2009 – 2013

Lisans: Afyon Kocatepe Üniversitesi–
Uluslararası Ticaret ve Finansman

2014 – 2017

Yüksek Lisans: İstanbul Arel Üniversitesi –
İşletme Yönetimi

2019 – 2025

Doktora: İstanbul Arel Üniversitesi –
Yönetim ve Organizasyon

Yayın Listesi:

Ulusal/Uluslararası Bildiri Listesi: