

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

TÜRKİYE’DE EVDEN ÇALIŞAN SANAL TAKIM ÜYELERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BATIN BİROL

KOCAELİ 2023

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

TÜRKİYE’DE EVDEN ÇALIŞAN SANAL TAKIM ÜYELERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Batın BİROL

PROF.DR. AYŞE GÜNSEL

KOCAELİ 2023

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

TÜRKİYEDE EVDEN ÇALIŞAN SANAL TAKIM ÜYELERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: BATIN BİROL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Karar ve No: 01/02/2023-5

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Serdar BOZKURT

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

KOCAELİ/2023

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin, rekabetin ve sürdürülebilirliğin ön plana çıktığı günümüz dünyasında, evden çalışan sanal takım üyelerinin, örgütsel bağlılık algısına yönelik yüksek lisans tez çalışmamın araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlamasını umarım.

Çalışmam sırasında bilgisini, vaktini ve sabrını esirgemeyen saygın tez danışmanım Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL hocama teşekkürlerimi borç bilirim.

Kıymetli görüşleri ve bilgileri ile beni yönlendiren saygın jüri üyelerim; Prof. Dr. Serdar BOZKURT ve Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı sonuçlandırmamda değerli görüşlerini ve desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım; Doç. Dr. İsmail ÖNDEN, Yakup AS, Onur YILMAZ ve Mesut SAMASTI'yı ve tüm çalışma arkadaşlarımı minnetle anarım.

Son olarak, bu eğitim için beni motive eden, desteğini, hayatımın hiçbir aşamasında eksik etmeyen sevgili eşim Merve BİROL'a, yoğun hayat temposunda yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen değerli aile üyelerim; Ahmet BİROL, Emine BİROL, Ekrem ÇEPNİ ve Macide ÇEPNİ'ye çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Canım Oğlum İçin...

Batın BİROL

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1.1. SANAL TAKIMLAR VE UZAKTAN ÇALIŞMA DÜZENLERİ.....	4
1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramı	4
1.1.1.1. Uzaktan Çalışma (Remote Work) Tanımları	5
1.1.1.1.1. Tele Çalışma (Telework-Telecommuting).....	5
1.1.1.1.2. Evden Çalışma (Home-Based Work-Working From Home)...	6
1.1.1.2. Uzaktan Çalışma Türlerinin Kapsamı.....	7
1.1.1.3. Uzaktan Çalışma Türleri ile İlgili Çalışmalar.....	9
1.1.2. Sanal Takımlar	12
1.1.2.1. Sanal Takımların Özellikleri.....	15
1.1.2.2. Sanal Takım Tipleri	18
1.1.2.3. Sanal Takımlarda Sanallığın Ölçümü	21
1.1.2.4. Sanal Takımların Tercih Sebepleri	24
1.1.2.5. Sanal Takımların Yönetimi.....	25
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	29
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	33
1.2.1.1. Örgütsel Bağlılık Algısının Ölçümü	37
1.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Faktörlere Yönelik Çalışmalar.....	38
1.2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Etken Faktörleri, Sonuçları ve İlişkileri ile İlgili Çalışmalar.....	38
1.2.2.2. Sanal Takımlar veya Dağınık (Evden, Uzaktan veya Tele) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Çalışmalar	45
İKİNCİ BÖLÜM.....	47
2. EVDEN ÇALIŞAN SANAL TAKIM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	47
2.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu.....	47
2.2. Araştırmanın Yöntemi	48
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	49

2.3.1.	Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler	50
2.4.	Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	51
2.5.	Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	52
2.6.	Araştırma Bulguları	52
2.6.1.	Katılımcı Görüşleri İle İlgili Bulgular	53
2.6.1.1.	Katılımcıların Çalışma Düzenleri Hakkındaki Görüşleri	55
2.6.1.2.	Katılımcıların Çalıştıkları İş Yeri Kaynaklı Görüşleri	57
2.6.1.3.	Katılımcıların Yaptıkları İşler İle İlgili Görüşleri	58
2.6.1.4.	Katılımcıların İş Değiştirme İle İlgili Görüşleri	60
2.6.1.5.	Genel Değerlendirme Kodları	61
2.6.2.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları	62
2.6.3.	Evden Çalışma İle İlişkili Bulgular	66
SONUÇ ve TARTIŞMA		72
KAYNAKÇA.....		77
EKLER.....		84

ÖZET

Günümüzde Covid-19 salgınının etkisi ile önemi artan evden/uzaktan çalışma düzenleri ve sanal takım modellerinin gelecekte daha da popüler hale gelmesi ve geleneksel çalışma düzenlerinde değişimler yaratması beklenmektedir. Bu sebeple birçok kuruluş için mevcut çalışma düzenlerinin değişimi ve adaptasyonu niteliği taşıyan bu süreçlerin yönetimi bazı zorluklar ve bilinmezlikler içermektedir. Bu araştırma salgın döneminde milyonlarca kişiyi etkileyen gelecekte de daha çok etkilemesi beklenen evden çalışma modeli ve mevcut durumda bu modelde çalışan sanal takım üyelerinin şartlarını algılamaya ve kurumlar için oldukça önemli sonuçlara işaret eden örgütsel bağlılık algılarını değerlendirmeye yönelik bir çalışmadır.

Çalışmanın kapsamı doğrultusunda bu çalışmada evden çalışan sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algısına yönelik keşfedici bulgular elde etmek ve bu çalışma modelinin verimli yönetimi noktasında tavsiyeler geliştirmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada çoğunluğu 2 sene ve üzeri süredir evden çalışan sanal takım üyesi 8 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmış ve bu veriler MAXQDA 2022 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularında, evden çalışma modelinin örgütsel bağlılık algısı ile bazı şartlar altında ilişkili olduğu ve bu ilişkinin iki yönlü de olabileceği sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların katkıları ile evden çalışan sanal takım üyelerinin karşılaştıkları olumlu ve olumsuz yönetim uygulamalarına dikkat çekilmiş ve bu uygulamaların çalışan bakış açıları ile değerlendirilmesi neticesinde geleneksel çalışma modellerinden farklı çalışma modellerinin yönetimi noktasında tavsiyeler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Evden Çalışma, Uzaktan Çalışma, Sanal Takımlar, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

It is expected that home/remote working arrangements and virtual team models, which have increased in importance with the impact of the Covid-19 pandemic, will become even more popular in the future and create changes in traditional working patterns. For this reason, this process, which means the differentiation of existing working conditions for many organizations due to the competitive advantages it provides, it includes some difficulties and uncertainties at the point of management of this working models. This research is a study on the working from home model, which affected millions of people during the pandemic period, which is expected to affect more in the future, and the perceived organizational commitment of the virtual team members working in this model.

In line with the scope of the study, in this study, it is aimed to obtain exploratory findings about the organizational commitment of virtual team members who working from home and to develop recommendations about the efficient management of this working model. In this context, qualitative research method was used and data were collected by conducting interviews with 8 participants who are virtual team members, most of whom have been working from home for 2 years or more, and these data were analyzed with the MAXQDA 2022 program. In the findings of the study, it was concluded that the working from home model was related to the perceived organizational commitment under some conditions and this relationship could be bidirectional. In this direction, recommendations have been developed for the management of virtual team members who working from home with the contributions of the participants.

Key Words: Tele working, Working From Home, Virtual Teams, Organizational Commitment

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Uzaktan Çalışmanın Avantajları, Dezavantajları, İtici Güçleri ve Zorlukları Ferreira ve diğerleri (2021, s.13).....	11
Tablo 2 Sanal Takımların Geleneksel Takımlar ile Kıyaslaması (Leigh ve Maynard, 2002)	15
Tablo 3 Sanal Takımların Özellikleri (Bal ve Teo,2000)	16
Tablo 4 Bell ve Kazlowski'ye Göre Sanal Takım Tipleri	18
Tablo 5 Cascio ve Shurygailo (2003) Sanal Takım Matrisi.....	20
Tablo 6 Bal ve Teo'ya (200,s.8) Göre Sanal Takımların Tercih Nedenleri.....	24
Tablo 7 Sanal Takımların Fırsatları ve Yükümlülükleri (Siebdrat, ve arkadaşları, 2009)	25
Tablo 8 Sanal Takımlarda Başarı Faktörleri	28
Tablo 9 Cohen (2007, s. 337) 4 Bileşenli Bağlılık Modeli	36
Tablo 10 Katılımcıların Yaş Aralıklarının Cinsiyetlerine Dağılımı	50
Tablo 11 Katılımcıların Unvanlarının Çalışma Senelerine Dağılımı.....	50
Tablo 12 Evden Çalışma Sürecinde Alınan Terfi Adetleri	51
Tablo 13 Katılımcıların Çalışma Düzenleri İle İlgili Görüşleri	56
Tablo 14 Katılımcıların İşyerleri İle İlgili Görüşleri.....	58
Tablo 15 Katılımcıların Yaptıkları İş İle İlgili Görüşleri.....	59
Tablo 16 Katılımcıların İş Değiştirme İle İlgili Görüşleri	60
Tablo 17 Genel Görüşler Ana Kategorisi Katılımcı İfadeleri.....	62
Tablo 18 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algısı İfadeleri	65
Tablo 19 Evden Çalışmanın Yapılan İşe Olan Yaklaşım İle İlişkisi	68
Tablo 20 Evden Çalışmanın Katılımcıların Arkadaşlarına Olan Yaklaşımı ile İlişkisi	68
Tablo 21 Evden Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ile İlişkisini Ortaya Koyan İfadeler .	69
Tablo 22 İyi ve Kötü Yönetim Uygulamaları	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 ILO (2020, s.7) Uzaktan Çalışmanın Türleri	7
Şekil 2 İki Boyutlu Sanallık Modeli (Griffith ve Neale (2001)).....	21
Şekil 3 Üç Boyutlu Sanallık Modeli (Griffith ve Diğerleri, 2003)	22
Şekil 4 Üç Boyutlu Sanallık Modeli (Kirkman ve Mathieu,2005)	23
Şekil 5 Takım Çalışmalarının Sanallık Modeli (Mihhailova,2006).....	23
Şekil 6 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları Modeli (Meyer ve Allen 1991,s.63).....	31
Şekil 7 Literatürde Örgütsel Bağlılık Boyutları Yaklaşımları	37
Şekil 8 Steers (1977, s. 47)'a Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	39
Şekil 9 Örgütsel Bağlılığın 3 Bileşeni Modeli (Meyer ve Diğerleri, 2002, s.22)	42
Şekil 10. Katılımcı Görüşleri Kod Hiyerarşi Modeli	53
Şekil 11 Katılımcı Görüşleri Kod Matris Tarayıcısı Bulguları.....	54
Şekil 12 Katılımcıların Çalışma Düzenleri Hakkında Görüşleri.....	55
Şekil 13 Katılımcıların İş Yeri Kaynaklı Görüşleri	57
Şekil 14 Katılımcıların Yaptıkları İş İle İlgili Görüşleri.....	59
Şekil 15 Katılımcıların İş Değiştirmeye Yaklaşımları	60
Şekil 16 Katılımcıların Genel Görüşleri	61
Şekil 17 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları	63
Şekil 18 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları-Detay	64
Şekil 19 Örgütsel Bağlılık Algısı Kodları İlişkisi	66
Şekil 20 Kod Haritası.....	67

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile coğrafi olarak dağınık durumda çalışan takım üyelerinden oluşan takımların kullanımı 90'lı senelerde kullanılmaya başlanılan bir konsepttir (Kirkman ve diğerleri., 2001). Covid-19 salgını hali hazırda zaten kullanımda olan, çalışma şekillerinin gün yüzüne çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu dönemde işlerin sürdürülebilmesi için zorunlu olarak kullanılmaya başlanan evden çalışma modeli ve bu modelin kullanımı ile ortaya çıkan sanal takımlar işletmelere ve çalışanlara sağladığı faydalar sebebi ile salgının etkisinin azaldığı günümüzde de yaygın bir şekilde kullanılmaya devam etmektedir.

Eurostat verilerine (2022) göre Covid 19 salgını sırasında Avrupa'da çalışanların büyük bir kısmı tamamen evden çalışma veya hibrit çalışma gibi değişen çalışma kalıpları ile karşı karşıya kalmıştır. 2019'da Avrupa'da 20-64 yaş aralığında her 20 kişiden 1'i (%5,5) genellikle evlerinden çalışırken bu rakam 2020'de iki kattan fazla artarak %12,3'e, 2021'de ise bu rakamın %13,5'e ulaştığı raporlanmıştır. Özellikle Stockholm'de her 5 kişiden 2'sinin evden çalıştığı görülmektedir.

Konu ile ilgili 2021 senesinin mayıs ayında yayınlanan Gallup (2021) raporuna göre 10 Amerikalı beyaz yakalı çalışandan 7'si raporun yayınlandığı dönemde hala uzaktan çalışmaktadır. Aynı çalışmada yayınlanan bulguya göre her 10 Amerikalı beyaz yakadan 4'ü uzaktan çalışmayı tercih etmektedir.

Konu ile ilgili bir başka istatistik ise LinkedIn (2021) tarafından paylaşılmıştır. 27 Mayıs 2021 tarihinde yayınlanan makaleye göre LinkedIn de paylaşılan Amerika'daki uzaktan çalışma iş ilanları Mayıs 2020'ye göre %357 yükselmiştir.

Upwork'te yayınlanan, (Ozimek, 2020) geleceğin işgücü raporundaki tahminlere göre pandemi öncesi dönemine göre Amerika'da 16.8 milyon olan uzaktan çalışan sayısının, 2025 senesinde neredeyse iki katına çıkarak 36.2 milyon olması beklenmektedir.

Bu araştırmalar doğrultusunda hızla değişen çalışma düzenleri karşısında, sanal takım çalışmasının sunduğu imkânların ve risklerin doğru değerlendirilmesi

gerekmektedir. Coğrafi olarak dağılmış üyelerden oluşan takımların yönetimi birçok zorluk barındıran bir uğraştır. Özellikle, takım içi; güven, iletişim, kültürlerarası farklılıklar gibi değişkenler takım başarısını olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Bu risklere karşı uygulayıcılar düzeyinde önlemler almak gerekmektedir. Bu sebeple gelecekte sayılarının daha da fazla artacağı öngörülen bu takımların etkin yönetiminin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, evden çalışan sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algısı, bu çalışma modelini uygulayan veya uygulayacak örgütlerin karşılaşılabileceği bir risk unsuru olarak öngörülmüş ve çalışma bu öngörü doğrultusunda tasarlanmıştır. Nitekim, örgütsel bağlılık, O'Reilly, ve Chatman (1986,s.493) tarafından *“bireyin, örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan, kişinin örgütüne duyduğu psikolojik ilgi”* olarak tanımlanmakta ve bu ilginin etkili olduğu çalışan devir hızı, küresel rekabette örgütler için hayati öneme sahip olmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışma kapsamında; istikrarlı iş gücü oluşumu, aktif çalışan katılımı, yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon gibi kavramlar ile ilişkisi kanıtlanan örgütsel bağlılık algısının, evden çalışan sanal takım üyeleri özelinde nasıl algılandığı, evden çalışıyor olmanın çalışanın örgütüne bakış açısını nasıl etkilediği, bu modelin bireye ne gibi avantajlar sunduğu, ne gibi riskler ve zorluklar barındırdığını ve modelin çalışanlar ve örgütler açısından sürdürülebilir olup olmadığını keşfetmek amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda evden çalışmanın, sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisini nitel bir araştırma ile ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu yöntemin kullanılma sebebi katılımcıların algı ve düşüncelerinin kök nedenlerinin sorgulanabilmesi ve bu vesile ile ifadelerin etraflıca irdelenebilmesidir.

Bu kapsamda, çoğunluğu 2 sene ve üzeri süredir evden çalışan sanal takım üyeleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar organize edilmiş ve görüşmelerde bu düzende çalışmaya dair katılımcı düşünceleri, algılanan örgütsel bağlılık kapsamında irdelenmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA 2022 programı vasıtası ile analiz edilmiştir.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde evden çalışma, sanal takımlar ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar özetlenmiş ikinci bölümde ise örneklem özelinde nitel bir araştırma gerçekleştirilmiş ve sonuçları paylaşılmıştır. Son bölümde ise araştırma bulguları değerlendirilmiş olup evden çalışan sanal takımların yönetimi ile ilgili öneriler geliştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. SANAL TAKIMLAR VE UZAKTAN ÇALIŞMA DÜZENLERİ

Bu bölümde, bu çalışma kapsamında incelenen evden çalışan sanal takım üyelerine yönelik literatürde yer alan çalışmalara değinilmiştir. Bu vesile ile kavramların teorik altyapısı bu bölümde sunulmuştur.

1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Literatürde uzaktan çalışma, tele çalışma ve evden çalışma gibi kavramların sıklıkla birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun, “remote work” ve “tele-work” kavramlarının Türkçe çevirilerinin aynı kavramı, “uzaktan çalışma”, işaret etmesi sebebi ile olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple literatürde kavramlar açısından bir anlam karmaşası olduğu görülmektedir. Bu kavramların farklı ülke literatürlerinde farklı isimler ile nitelendirildiği de ifade edilmektedir. Örnek olarak *tele çalışma*, *electronic cottage (elektronik ev)*, *telecottage (teleköy)*, *flexiplace (esnek işyeri)*, *remote work (uzaktan çalışma)* ve *networking (şebekeleşme)* gibi kelimelerle de ifade edilmektedir (Soysal,2006, s.1). Uluslararası Çalışma Örgütü ise 2016’daki raporunda evden çalışmayı, standart olmayan istihdam şekilleri başlığı altında dijital işçi platformları, evden çalışma, geçici istihdam, yarı zamanlı veya çağrı üzerine çalışma, çok partili istihdam ve gizli istihdam türleri ile birlikte ele almıştır. Bu durum evden çalışma kavramı içinde geçerlidir. Evden çalışma ile ilgili tanımlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu sebeple dünya tarafından kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Falsted ve Jawson,2002). Bu sebeple bu bölümde bu kavramlar ile ilgili literatürde bulunan tanımlamalar ve kavramların kapsamaları ile ilgili güncel görüşler paylaşılmıştır.

1.1.1.1. Uzaktan Çalışma (Remote Work) Tanımları

Uzaktan çalışma kavramı ile ilgili literatürde bulunan tanımlar şu şekildedir:

- 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. Maddesi 4. Fıkrasına göre; *"Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir."* şeklinde tanımlanmıştır (Demircioğlu,2022, s.8).
- Olson'a (1983, s.182) göre ise uzaktan çalışma, bir işin, sahibi olan örgütün zamansal ve mekânsal sınırlarının dışında gerçekleşmesi olarak tanımlanmıştır.
- Tuna ve Türkmendağ (2020,s. 3247)'a göre *"uzaktan çalışma esnek çalışma modelleri içerisinde yer alan bir çalışma modelidir. Esnek çalışma, insan sermayesini en iyi şekilde kullanmayı amaçlamış ve değişen şartlarla birlikte değişen taleplere uyum sağlamanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır"* olarak tanımlanmaktadır.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (2020)' ne göre ise uzaktan çalışma uzaktan çalışma şekli işin, kısmen veya tamamen varsayılan işyeri ortamının dışında olan alternatif bir çalışma ortamında yürütüldüğü durum olarak tanımlanmaktadır(ILO, 2020, s.4). Varsayılan iş yeri ortamı uzaktan çalışanlarda kişinin ikamet ettiği ev ortamı olabildiği gibi bağlı olduğu müşterinin ofisi veya sahası veya kamusal alanlar vb. olabilir.

1.1.1.1.1. Tele Çalışma (Telework-Telecommuting)

- Uluslararası Çalışma Örgütü (2020)'ne göre tele çalışma uzaktan çalışmanın bir alt kategorisi olarak tanımlanmaktadır. Tele çalışmayı uzaktan çalışmadan farklı kılan nokta, uzaktan yürütülen çalışmanın her zaman elektronik cihazların kullanımı ile gerçekleşmesidir.
- Tele çalışma kavramının babası olarak kabul edilen Nilles (Gray ve diğerleri, 1993) tarafından tele çalışma kurumsal etkinlik ve rekabet avantajı için kritik öneme sahip güncellik, doğruluk ve kapsamlılığa ulaşılmasına yardımcı

olabilecek stratejik bilgi sistemleri tabanlı bir araç (Nilles,1997) olarak tanımlanmıştır.

- Martino ve Wirth (1990) tarafından ise tele çalışma, işin merkez ofislerden veya üretim imkânlarından uzak bir yerde yapılması, olarak tanımlanmıştır. Bu durum çalışan kişinin diğer iş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişiminin olmadığı ancak onlarla yeni teknoloji vasıtası ile iletişim kurabildiği bir durum olarak yansıtılmaktadır(akt. Meşhur, 2007)

1.1.1.1.2. Evden Çalışma (Home-Based Work-Working From Home)

- Uluslararası Çalışma Örgütü (2020)'ne göre “evden çalışma şekli işin, tamamının veya bir kısmının çalışanın kendi evinden gerçekleştiği durum” olarak tanımlanmış ve uzaktan çalışmanın alt kategorisi olarak tanımlanmıştır. Ev Temelli Çalışma şekli ise çalışanların, “varsayılan iş yeri ortamının kendi ikamet ettikleri evleri olduğu” durum olarak ifade edilmektedir (ILO, 2018).
- Falsted ve Jawson (2002) ise evden çalışma kişilerin pazarda bulunabilmesi için ikamet ettikleri yerde mal üretmesi, çalışanın ve hane halkı üyelerinin ekonomik faaliyeti olarak tanımlamıştır. Çalışanın birlikte yaşadığı kişileri de sisteme dahil eden bir yaklaşım sergilemiştir.

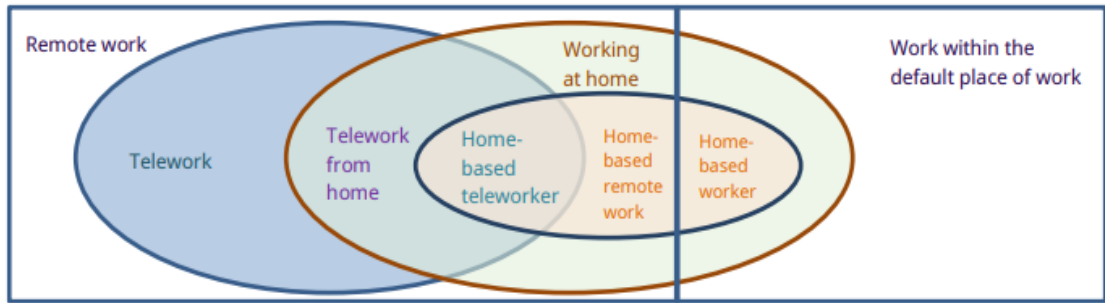
Tanımlardan görüldüğü üzere uzaktan çalışma kavramı işin coğrafi olarak varsayılan iş yerinin dışında gerçekleşmesi durumu olarak özetlenebilmektedir. Bu tanımlardan dikkat edilmesi gereken nokta uzaktan çalışma kavramının doğrudan evden çalışma, ev temelli çalışma kavramları ile karıştırılmamasıdır. Uzaktan çalışma ve evden çalışma kavramlarının kavramsal ayrımı Christensen (1987) şöyle örneklemiştir “ Örnek olarak yazarlar genellikle sadece evlerinde çalışırlar, zamanının çoğunu yollarda geçiren satış temsilcisi ise işini evinin dışında yapmaktadır”. Bu örnek çerçevesinde esas iş yeri ortamının kişinin ikamet ettiği ev olması durumu da günümüzde sıklıkla karşılaşılmaktadır.

1.1.1.2. Uzaktan Çalışma Türlerinin Kapsamı

Olson (1983) çalışmasında uzaktan çalışma konseptini kapsam ve yapı bakımın ele alarak 4 farklı şekilde değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda uzaktan çalışma; bir organizasyonel bölümün fiziksel olarak başka bir konuma yerleştirilmesini ve o bölümün çıktılarını ortaya koyan *uydu çalışma merkezleri*, yakın konumda ikamet eden, farklı organizasyonlar tarafından istihdam edilen çalışanlarının ortak olarak kullanabileceği *komşu çalışma merkezleri*, çalışanlara yapılacak işin yeri ve zamanı noktasında esneklik tanıyan *esnek çalışma konsepti* ve çalışanların düzenli aralıklar ile ikamet ettikleri evlerinde çalışmalarını konu alan *evden çalışma* şekliyle nitelendirilmiştir.

Kavramların farklılaştığı noktaların ayrımının yapılabilmesi ve çalışan istatistiklerinin bu sınıflama doğrultusunda toplanabilmesi ve ölçülebilmesi amacı ile Uluslararası Çalışma Örgütü (2020) bir rehber yayınlamıştır. Bu rehberde yer alan sınıflandırma, varsayılan iş yeri kavramını temele alan bir yaklaşımla bu kavramların ayrıştığı ve birbirleriyle çakıştığı noktaları belirginleştirmektedir.

Bölüm 1.1.1.1’de paylaşılan ILO (2020) tanımları doğrultusunda uzaktan çalışma konseptinin diğer türler üzerinde kapsayıcı özellik taşıdığı söylenebilir. Yani bir uzaktan çalışan, işini gerçekleştirirken elektronik alet kullanmıyorsa tele-çalışan kategorisinden ayrışır. İşin tamamını veya bir kısmını evinden gerçekleştiren çalışan eğer varsayılan iş yeri kendi evi değilse ev temelli çalışmıyordur. Bu kavramların ayrıştığı durumlar olduğu gibi sınıfların birbiriyle çakıştığı durumlarda olabilmektedir. Bu durumlar ile ilgili rehberde paylaşılan kapsam kümesi Şekil 1 ile paylaşılmıştır.



Şekil 1 ILO (2020, s.7) Uzaktan Çalışmanın Türleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere bir uzaktan çalışan, işini yaparken elektronik aletleri kullanıyor ve ikamet ettiği evinden çalışıyor ise **Evden Tele-Çalışan** olarak, eğer bu kişinin ikamet ettiği ev onun varsayılan iş yeri olarak nitelendirilmiyor ise **Ev Temelli Tele-Çalışan** olarak sınıflandırılmaktadır. Eğer bir uzaktan çalışan evinden çalışıyor fakat elektronik aletleri işini gerçekleştirirken kullanmıyorsa **Ev Temelli Uzaktan Çalışan** olarak sınıflandırılmaktadır. Bu örnekler çoğaltılabilir.

Varsayılan işyeri sınıflandırmalarını takiben ILO (2020) sınıflandırmayı iki alt parametre ile daha detaylandırmıştır. Bunlar çalışanın uzaktan çalışma sıklığı ve hareketliliğidir.

Uzaktan Çalışma Sıklığı (Frekans)

- Eğer uzaktan çalışanın varsayılan iş yeri, ikamet ettiği evi ise bir örgüte bağlı olarak evinden çalışıyor ve işini yaparken sürekli olarak elektronik aletlerden faydalanmıyor ise bu çalışma şekli **ev temelli uzaktan çalışma** olarak sınıflandırılmaktadır.
- Eğer uzaktan çalışanın varsayılan iş yeri, ikamet ettiği evi değil ise fakat son 4 haftada en az 1 hafta evinden çalışıyor ise ve sürekli olarak elektronik aletlerden faydalanmıyor ise bu çalışma şekli **evde, düzenli uzaktan çalışma** olarak sınıflandırılmaktadır.
- Eğer uzaktan çalışan son 4 haftada en az 1 gün evinden çalışıyor ve sürekli olarak elektronik aletlerden faydalanmıyor ise **evde, nadir uzaktan çalışma** olarak sınıflandırılmaktadır.

Eğer evden çalışan işi gereği teknolojik aletlerden sürekli olarak faydalanıyorsa bu sınıflama aynı parametrelere göre **ev temelli tele-çalışan** olarak ele alınmaktadır.

Hareketlilik (Mobilite)

- Eğer uzaktan çalışan haftada en az 2 kere varsayılan iş yerinin dışında farklı 2 ortamda çalışıyorsa ve bu çalışma sırasında elektronik aletleri her zaman kullanmıyorsa, **yüksek hareketli uzaktan çalışan** olarak sınıflandırılmaktadır.
 - Eğer uzaktan çalışan ayda en az 1 kere varsayılan iş yerinin dışında farklı 1 ortamda çalışıyorsa ve bu çalışma sırasında elektronik aletleri her zaman kullanmıyorsa, **düşük hareketli uzaktan çalışan** olarak sınıflandırılmaktadır.
- (ILO,2020)

Bu kapsamda uzaktan çalışma kavramının diğer kavramlar üzerinde kapsayıcı yapısı sebebi ile “ 20 Mayıs 2016 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile değişik İş Kanunu madde 14 / fıkra 4 uyarınca, evde çalışma ve tele çalışma kavramları, uzaktan çalışma kenar başlığı altında birlikte düzenlemiş, bu kavramlar uzaktan çalışmanın kapsamına dâhil edilmiştir” (İnal, 2021, s.5) .

1.1.1.3. Uzaktan Çalışma Türleri ile İlgili Çalışmalar

Evden çalışma, tele çalışma ve uzaktan çalışma ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde bu çalışmalar ele alınacaktır.

Nilles (1997) evden çalışma şeklini açıklarken iş ile ilgili gerçekleşen seyahatlerin kısmen veya tamamen teknoloji kullanımı ile ikame edilebilme durumu olarak tarif etmektedir. Fütürist Jack Nilles (Christensen,1987), tarafından evden çalışmanın sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. (Nilles,1997)

- Evden çalışanların üretkenlik seviyelerinin yükselmesi (ortalama %5’ten, %20 seviyelerine),
- Ofis ve park alanları bağlantılı tasarruflar,
- Çalışan moralinin yükselmesi,
- Şehir içi trafiğin azalmasının sonucu olarak şehrin havasının daha solunabilir hale gelmesi şeklinde özetlenmiştir.

Nickson ve Siddons (2012) ise uzaktan çalışma konseptinin hem örgüt hem çalışan açısından sağladığı faydaların maliyet ve esneklik temelli olduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda evden çalışma konseptinin sağladığı iki taraflı (çalışan ve iş veren) faydalar:

- Çalışanların ailevi taahhütlerine işi ile uyum sağlaması
- Çalışanların işe gidiş-geliş zamanının ortadan kaldırılması
- Pahalı ofis alanlarına olan ihtiyacın azalması veya ortadan kalkması,
- İyileştirilmiş iş/yaşam dengesi
- Esnek çalışma zamanı
- Gelişmiş coğrafi kapsam olarak özetlenmiştir.

Tutar (2007, s.131) ise uzaktan çalışmanın alt kategorisi olan evden çalışma konseptine farklı bir bakış açısı ile yaklaşmış “kişinin, ofis ortamının motivasyon sağlayan grup dinamiğinden ve yaratıcı geriliminden uzak olacağı gibi birde kendi evinin sıcak iklimini de yaşayamayacağını savunmuştur. Evden gerçekleştirilen tele çalışmada evin tasarımında yapılan değişiklikler ile ev, bir “ev ofis”e dönüştürülür. Bu sayede ev ofise dönüştürülen ortamın “yuva” olma vasfını kaybedeceğini örgütün elektronik bir şubesi haline dönüşeceğini belirtmiştir.

Kłopotek (2017) uzaktan çalışmanın sunduğu avantajları; esnek çalışma saatleri, işe gidip gelmeden kaynaklı zaman kaybının önlenmesi, çalışanın işin gerçekleştiği ortam üzerindeki etkisi (müzik, oda sıcaklığı, mobilyalar vb.) şeklinde sıralarken, dezavantajlarının ise ev içi işleri, çalışma işlerinden ayırmanın zorluğu, sosyal izolasyon ve uzaktan çalışmanın daha fazla organizasyon becerisi gereksinimi istemesi şeklinde sınıflamıştır.

Mulki ve diğerleri (2009) uzaktan çalışma konseptinin zorluklarını tespit etmek üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada konseptin uygulamasında örgütlerin ve çalışanların karşılaşması muhtemel 4 kilit zorluk olduğu belirtilmektedir. Bu zorlukları:

- İş-yaşam dengesi,
- Çalışanların iş temelli sosyal destek için iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin mevcudiyetine yönelik algıları,
- Yüz-yüze iletişim eksikliği,
- Uzaktan çalışan insanların izlenebilirlik düzeyleri, olarak sınıflandırmışlardır ve bu zorlukların yönetilebilmesi için öneriler geliştirmişlerdir.

Ferreira ve diğerleri (2021, s.13) uzaktan çalışanlar ile ilgili literatürde mevcut olan çalışmaları sistematik literatür araştırması yöntemi ile incelemişler ve uzaktan çalışma konseptinin avantajları, dezavantajları, itici güçleri ve zorlukları ile ilgili literatürdeki tespitleri derecelendirerek ilk 5 sonuçları listelemişlerdir. Sonuçlar Tablo 1 ile sunulmuştur.

Tablo 1 Uzaktan Çalışmanın Avantajları, Dezavantajları, İtici Güçleri ve Zorlukları Ferreira ve diğerleri (2021, s.13)

Avantajlar	Dezavantajlar
Artan Verimlilik ve Moral	İzole Hissetmek ve Fiziksel İletişim Eksikliği
Toplam Maliyetlerde Düşüş	İş, Aile ve Kişisel Hayat Problemlerindeki Denge
İş-Yaşam Dengesi	İş Yükünün Artması
İş Tatmini Ve Tükenmişlikte Azalma	Stres Yükünün Artması
Gelişen Çalışan Özerkliği	İletişim Problemleri
İtici Güçleri	Zorluklar
Teknoloji	İletişim Zorlukları
İşbirliği Geliştirme	Yönetsel Zorluklar
Örgütsel Ve Bireysel Stratejik Görüşler	Şeffaflık Zorlukları
Kültürel Ve Sosyal Güçler	Teknoloji Zorlukları
Esneklik	Takım Uyumunu Sürmedeki Zorluklar

Olson (1983) ise gerçekleştirdiği çalışmasında evden çalışma konseptinin başarılı olabilmesi için kurumsallaşmanın gerekli olduğu savunmuştur.

Serinikli (2021, s.285) tarafından salgın sürecini konu alan bir çalışmada uzaktan/evden çalışmanın avantajları; “*salgının yayılımı ve bulaşma riskinin azaltılması, çalışanların aileleri ile daha fazla zaman geçirmeleri, işe gidip gelirken harcanan zamandan tasarruf sağlanması, çalışanların sürekli denetlenmesi, iş özerkliğinin sağlanması, işletmelerde enerji tasarrufu ve işletmelerin işgücü maliyetlerinin düşmesi*” şeklinde sıralandırılmıştır. Uzaktan/evden çalışmanın dezavantajları ise; “*sosyal ilişkilerin azalması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, stres düzeyinin artması, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve iş performans düzeylerinin düşmesi, çocuklu ailelerde kadının işine odaklanamaması, kadınların iş yoğunluğunun artması*” şeklinde belirtilmiştir.

Lunde ve diğerleri (2022) ise çalışmalarında evden tele çalışmanın, çalışan sağlığı ile potansiyel ilişkisi üzerine yapılan çalışmaları sistematik bakış açısı ile incelemiştir. Çalışma 5 farklı ülkede 2010 ve 2020 arasında gerçekleştirilen 14 çalışma odağında 6

potansiyel sağlık kategorisi altında gerçekleştirilmiştir. Evden tele çalışanların genel sağlık, acı, mutluluk, stres, tükenmişlik ve yaşam memnuniyeti seviyeleri değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda incelenen çalışmalardaki kanıtlar; genel sağlık, acı, mutluluk ve tükenmişlik kategorileri oldukça düşük, stres ve yaşam memnuniyeti kategorileri ise düşük derece puanı almıştır. Bu sebeple çalışmada evden tele çalışmanın, çalışan sağlığı arasındaki ilişkiye dair kapsamlı kanıtların yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum doldurulması çok önemli olan büyük bir bilgi boşluğu olarak nitelendirilmiştir.

Beckel ve Fisher (2022) tele çalışanların sağlığı ve refahına yönelik literatürdeki empirik çalışmalardan yola çıkarak kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde bütünsel bir resim yakalanabilmesi için bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler doğrultusunda tele çalışmanın öncülleri, sonuçları, aracılar ve moderatörleri organize edilmiştir. Çalışmada, literatürde tele çalışmanın, çalışan sağlığı üzerindeki etkileri hakkında bilinmesi gereken çok şey olduğu, fizyolojik etkiler ile ilgili literatürdeki sonuçların çoğunun belirsiz olduğu belirtilmiştir. Tele çalışmanın iş ile ilgili çıktılarında ise, yapılan işin özellikleri ve kapsamının bireyin iş tatmini üzerinde birincil etkisinin olduğu sonucu paylaşılmıştır.

Beauregard ve diğerleri (2019) tele çalışmanın iş ile ilişkili sonuçları ve tele çalışanların refahı üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada tele çalışmanın iş ile ilişkili sonuçları; performans, işe yönelik tutum ve izolasyon değerşkenleri özelinde incelenirken, çalışan refahı, iş – yaşam dengesi ve stres değerşkenleri üzerinden ele alınmıştır. Bu çalışmada etkili tele çalışma üzerinde etkisi olan faktörler; yapılan işin özellikleri, çalışanın özellikleri, yönetimin özellikleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda etkili tele çalışma için gerekli yönetim özellikleri; güven, performans yönetimi, iletişim ve eğitim olarak vurgulanmıştır.

1.1.2. Sanal Takımlar

Çalışma takımları 1960’larda Amerika’da kullanılmaya başlamış olsa da takımların yaygın kullanılmaya başlaması 1980’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi hareketi ile olmuştur (Ebrahim ve diğerleri,2009). 90’lı yılların ortalarında; Goodyear, Motorola, Texas Instruments ve General Electric gibi firmalar Asya, Avrupa ve Latin

Amerika gibi farklı lokasyonlardaki çalışanların bulunduğu ve küresel insan kaynakları uygulamaları ile desteklenen takımlar oluşturmuşlardır (Kirkman ve diğerleri., 2001). Günümüzde ise artan küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile daha zorlu bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar uyum sağlamak ya da yok olmak seçenekleri arasında takım bazlı yapılanmalar ile daha etkin mücadele edebilmektedir (Burke ve diğerleri 2006).

İlkel toplumlarla başlayan insanın çalışma faaliyeti her yeni toplumsal düzenin dinamikleriyle paralel olarak gelişmiştir (Demircioğlu,2022,s.12). Günümüzde, teknoloji kullanımının gelişmesi, küreselleşmedeki süreklilik sanal takımların sayısında küresel bazda artışa neden olmuştur (Kirkman ve diğerleri, 2002). Snyder'e (2003) göre, işletmeler küresel pazarın genişlemesi, yatırım alanlarının farklılaşması ve küresel bazdaki tedarik zincirinin gelişmesi ile her geçen gün ister hazırlıklı ister hazırlıksız sanal takımlar oluşturmak ve yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Özellikle, 2019 yılı sonunda Çin'de ortaya çıkan (WHO, 2020) ve tüm dünyaya hızla yayılan Covid-19 salgını insanların gündelik yaşamlarını etkilemiş, evlerindeki yaşam biçimlerinde de bazı değişikliklere neden olmuştur. Bu dönemde çoğu kurum ve kuruluş çalışanlarının evden çalışabilmeleri için düzenlemeler gerçekleştirmişler (Şahin ve diğerleri, 2022,s.882).

2019 senesi öncesi sanal takımların sayısındaki organik büyüme, bu dönemde takım çalışması gerçekleştiren çalışanların, 2019 sonrası pandemi döneminde aynı işlerini evlerinden gerçekleştirmek zorunda kalmaları sebebi ile artış göstermiştir. Pandemi sonrası dönem olarak adlandırılan günümüz döneminde ise bazı şirket ve kuruluşların evden çalışma kısıtlamaları altında oluşturdukları sanal takımları ve sunduğu avantajlar sebebi ile evden çalışmaya dayalı çalışma düzenlerini kalıcı hale getirdiğini görmekteyiz.

Sanal takım kavramından önce günümüz çalışma hayatında önemli yer tutan takım kavramından bahsetmekte fayda vardır. Takım, belirli amaçların başarılması için ortak değerler ve çıkarlar doğrultusunda bir araya gelen paydaşlardan oluşan topluluktur. Takımlar ortak amaca odaklanan, sorumlu oldukları alanda ortak bir yaklaşım belirleyen ve üyeleri birbirini tamamlayan gruplardır (Straub, 2002 akt. Ergün ve Erisoy,2019 s.1457). Chudoba (2005) sanallık kavramının birden fazla kurumsal bağlamda tanımlanmasının oldukça güç olduğunu belirtmiştir. Bu durum sanal

takımlar ile ilgili literatürdeki tanımlarda derinlik sorununu ortaya çıkarmıştır (Ebrahim,2009).

Sanal takımlar ile ilgili literatürde bulunan bazı tanımlar şu şekildedir:

- Guinea ve diğerleri (2012), birbirine bağlı görevler çerçevesinde teknoloji vasıtası ile birbirleri ile iletişim kuran, çıktıların sorumluluklarını paylaşan ve farklı konumlarda çalışan bireylerden oluşan bir grup
- Geber (1995), çalışanların zaman, ortam ve yer değiştirme maliyetleri olmaksızın, nitelik ve uzmanlıklarına seçilebildiği bir organizasyon şekli,
- Kırel (2007, s. 96), Aynı yerde çalışmayan, yüz yüze görüşmelerin yaşanmadığı fakat ortak çalışma yapan ve takım mantığıyla çalışan bireyler topluluğu,
- Lipnack ve Stamp (2000), teknoloji vasıtası ile uzay, zaman ve organizasyon sınırlarından bağımsız, ortak bir amaç doğrultusunda birbirine bağlı olarak çalışan bir grup insan,
- Townsend ve Demarie (1998), kurumsal bir görevi yerine getirmek için telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin bir kombinasyonu kullanılarak bir araya getirilen, coğrafi ve/veya organizasyonel olarak dağılmış iş arkadaşları grubu,
- Gasmann ve Von zedtvitz (2003, s. 244), ortak bir amaç tarafından yönlendirilen birbirine bağlı görevler aracılığıyla etkileşime giren ve bilgi iletişim ve ulaşım teknolojileriyle güçlendirilmiş bağlantılarla uzay, zaman ve organizasyonel sınırlamalardan bağımsız çalışan bir grup insan ve alt ekipler,
- Gibson ve Gibbs (2006), coğrafi olarak dağılmış, işleri yürütme noktasında iş birliği yapabilmek için büyük ölçüde iletişim teknolojilerine bağlı, genellikle kültürel olarak çeşitli ve dinamik yapıda, olarak tanımlamıştır.

Her ne kadar literatürde sanal takımlar farklı şekillerde tanımlansa da bu tanımların belirli noktalarda benzer özellik gösterdikleri söylenebilir (Yeşil, 2011). Ebrahim ve diğerleri(2009) sanal takımlar özelinde gerçekleştirilen bu tanımların ortak özelliklerini; coğrafi, örgütsel ve/veya zamansal olarak dağılma, elektronik bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma, bir veya birden fazla görevi yerine getirmek üzere toplanma, olarak tespit etmiştir.

1.1.2.1. Sanal Takımların Özellikleri

Sanal takımların özellikleri ortaya konulmadan önce sanal takımları geleneksel takımlardan ayırtıran noktalar neler bunların değerlendirilmesinde fayda vardır. Sanal takımların geleneksel takımlar ile farklarını ortaya koyan bazı çalışmalar şöyledir.

Bell ve Kazlowski (2002), sanal takımları geleneksel takımlardan ayırtırken iki değişken üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar, en önemli özellik olarak nitelendirilen, üyelerin birbirine olan mekânsal mesafeleri ve üyelerin bilgi, veri veya kişisel içerikteki iletişimlerinin yöntemidir. Bu noktada sanal takım üyeleri mekânsal olarak dağınık özellik göstermekteyken geleneksel takım üyeleri birbirlerine mekânsal olarak yakınsak niteliktedir. İletişim noktasında ise geleneksel takım üyeleri yüz yüze iletişim halindeyken, sanal takım üyeleri teknoloji aracılığı vasıtası ile iletişim kurmaktadır.

Leigh ve Maynard (2002) sanal takımları geleneksel takımlardan ayırtıran farkları Tablo 2 ile özetlemişlerdir (Leigh ve Maynard 2002:225 akt. Yeşil, 2011 s.70).

Tablo 2 Sanal Takımların Geleneksel Takımlar ile Kıyaslaması (Leigh ve Maynard, 2002)

Geleneksel Takımlar	Sanal Takımlar
Genel olarak aynı örgütten belli kişiler sabit kalmaktadır.	Farklı örgütlerden üyeler sürekli değişim gösterebilmektedir.
Üyeler takıma yüzde yüz bağlıdırlar.	Üyeler farklı takımlara bağlıdırlar.
Üyeler birbirlerine yakındırlar.	Üyeler, zaman, yer ve örgüt bakımından farklı yerlerde dir
Bir yönetici tarafından yönetilmektedirler.	Farklı zamanlarda farklı ilişkiler mevcuttur.
Takımda başlangıç ve bitiş bakımından sabit bir zaman vardır.	Takım süreli olarak oluşmakta ve yeniden oluşmaktadır.
İletişim için teknoloji gereklidir.	İletişim için teknoloji zorunluluktur.
Üyeler arasında güven yavaş yavaş tesis edilmektedir.	Başlangıçta oluşturulan kırılgan bir güven vardır.

Kratzer ve diğerleri (2005) ise tamamen geleneksel ve tamamen sanal formlarda olan araştırma ve geliştirme takımlarının arasındaki farklılıkları:

- Geleneksel takımlar; takım üyelerinin aynı ortamda bulunduğu, yüz yüze ve senkronize iletişim kurdukları ve görevleri koordineli bir şekilde yerine getirdiklerini belirtirken,

- Sanal takım üyelerinin ise farklı ortamlarda bulundukları, senkronize olmayan bir iletişim içerisinde oldukları ve takım üyeleri arası koordinasyonun, görevlerin yüksek yapısal niteliği sebebi ile çok gerekli olmadığı şeklinde ortaya koymuştur.

Aynı zamanda, Kratzer ve diğerlerinin (2005) çalışmaları geleneksel takımlardaki inovasyon sürecinin genellikle fiziksel ofislerde ve çalışma saatleri içerisinde gerçekleştiğini, fakat sanal takımlarda bu sürecin güçlendirilmiş bilgi teknolojileri ile zaman ve mekanın sınırlamaları olmadan gerçekleştirilebildiği belirtilmiştir.

Bu bağlamda sanal takımlar ile geleneksel takımları birbirinden ayıran noktaların üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda, geleneksel takımların aksine, sanal takımlar konum, zaman ve örgütsel sınırlamalardan bağımsız iletişim teknolojileri ile güçlendirilmiş bağlantılar vasıtası ile çalışmalar gerçekleştirebilir (Ebrahim ve diğerleri,2009, s.2658).

Gerçekleştirilen bu kıyaslamalardan sonra sanal takımların özellikleri ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda Bal ve Teo (2000, s.6) bir takımın sanal takım olabilmesi için 4 ana kriter ortaya sürmüş ve sanal takımların bu 4 ana kritere ek başka özelliklerinin de bulunabileceğini belirtmiştir. Bu kriterler ve diğer özellikler Tablo 3 ile paylaşılmıştır.

Tablo 3 Sanal Takımların Özellikleri (Bal ve Teo,2000)

Sanal Takım Özellikleri	
4 Ana Kriter	Coğrafi dağılım
	Ortak bir amaca yönelim
	İletişim teknolojileri ile var olabilme
	Sınırlar ötesi işbirliğine dahil olma
Diğer Özellikler	Kalıcı takım olmamaları
	Üyeleri sorunları çözmede ve karar almada ortaklaşa hareket ederler. Takım sonuçlarından karşılıklı olarak sorumludur.
	Takım büyüklüğü
	Düzensiz üyelik
	Takım üyeleri bilgi çalışanlarıdır

Bu konu ile ilgili başka bir yaklaşım Leigh ve Maynard (2002, s.224) tarafından yapılmış ve sanal takımların oluşumunda 7 faktörün öne çıktığını ileri sürülmüştür. Bunlar:

- **Dağılmış olma**, ekip üyelerinin farklı lokasyonlarda olması
- **Güçlendirme**, ekip üyeleri arasında ortak güç, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olması,
- **Tedirginlik durumu**, ekip üyelerinin değişime karşı hevesli olması,
- **Dayanışma**, ekip üyeleri ve örgütler arasında işbirliği ve sinerji olması,
- **Teknoloji**, insanların iletişimi noktasında büyük rol oynamaktadır,
- **Ortak bir amaç**, herkesin anladığı ve inandığı bir hedef,
- **Güven**, sanal takımlar tarafından başlangıçta yaratılır ve eksikliğinde takımın dağılması durumu ile karşılaşılır.

Gibbs ve Boyraz, (2017 s.2) sanallık ile ilgili yaptıkları araştırmada literatürde 4 anahtar özelliğin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; coğrafi dağılım, elektronik bağlılık, kültürel ve işlevsel çeşitlilik ve dinamik yapıdır.

- **Coğrafi Dağılım:** Sanal takımlarda coğrafi dağılım 2 şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki mekânsal dağılım, takım üyelerinin farklı lokasyonlarda olması ile açıklanırken burada mekânsal dağılımın derecesinin takım üyeleri arasındaki mesafe ile değiştiği belirtilmiştir. Yani mekânsal dağılım aynı binada farklı katlardaki ofislerde çalışan takım üyeleri arasında düşük seviyede iken farklı ülkelerde çalışan takım üyeleri arasında yüksek seviyede gerçekleşir. Zamansal dağılım ise takım üyelerinin çakışan çalışma saatlerine sahip olma derecesini ifade etmektedir. Zamansal dağılım takım koordinasyonuna engel olabilecek senkronize iletişimi engeller kimi zaman koordinasyonun kurulması zaman alır.
- **Teknolojik Bağlılık:** Ekip üyeleri arasındaki elektronik iletişim bağlılığının derecesini temsil eder. Sanal ekip üyeleri e-posta, anlık mesajlaşma sistemleri, video konferans araçları veya daha karmaşık teknoloji destek sistemleri, görev yönetim sistemleri ve bilgi sistemlerinden sağladığı faydayı belirtmektedir.
- **Kültürel ve Geleneksel Çeşitlilik:** Kültürel çeşitlilik işlevsel kültür, örgütsel kültür ve ulusal kültür kavramlarının farklılıklarını kapsamaktadır. Ulusal

kültür farklılıkları sanal takımlarda iletişim bariyerleri, bireyler arası çatışmalar, uzlaşma noktasında sorunlar ve ortak bir anlayış oluşması gibi durumların kaynağı olma potansiyeli barındırmaktadır. İşlevsel çeşitlilik ise takımdaki üyelerin uzmanlık alanlarının temsil edilme derecesini ifade ederken örgütsel kültür çeşitliliği ise üyelerin farklılık gösteren sadakat duyguları ve talep rekabeti gibi durumlarda ekip koordinasyonu için zorluklar doğurur.

- Dinamik Yapı: Ekip üyeleri arasındaki rol veya ilişki değişimlerinin veya devirlerinin derecesini ifade etmektedir (Gibson ve Gibbs, 2006).

Schlenkrich, ve Upfold (2009)' a göre ise sanal ekiplerin ortak özellikleri; fiziksel dağılım, zaman sınırlarını aşma, iletişim teknolojilerine bağımlılık, işlevsel sınırları aşma, çeşitlilik, istikrarsız ekip yapısı, rutin olmayan görevler ve birbiriyle ilişkili görevler olarak belirtilmiştir.

1.1.2.2. Sanal Takım Tipleri

Bell ve Kazlowski (2002)' sanal takımların tipolojisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında sanal takımların birbirinden 4 farklı özellikte ayrıştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar zamansal dağılım, sınırları aşma, yaşam döngüsü ve üye rolleridir. Bell ve Kazlowski (2002)'e göre bu değişkenler özelinde farklılaşan iki farklı sanal takıma ait özellikler Tablo 4 ile sunulmuştur.

Tablo 4 Bell ve Kazlowski'ye Göre Sanal Takım Tipleri

Takım Özellikleri	Sanal Takım 1	Sanal Takım 2
Zamansal Dağılım	Dağılmış	Gerçek Zamanlı
Sınırlar	Çoklu Sınır	Tek Sınır
Yaşam Döngüsü	Kesik	Sürekli
Üye Roller	Çoklu Rol	Tek Rol

Sanal takımların farklılaştığı noktalardan olan zamansal dağılım, sanal takımların zaman ve mekanın sınırlarından bağımsız çalışabilmesini ifade etmektedir. Bu özellik sanal bir ekibin teknolojik iletişim olanakları ile günün her saati çalışabilmesi ve üyelerin günün her saati kendilerine düşen görevi teslim edebilmesi ile açıklanmaktadır. Sınırları aşma, özelliği ise zaman ve mekanın sınırlarından bağımsız olarak sanal takımların fonksiyonel, örgütsel ve kültürel sınırları aşabilme

kabiliyetlerini ifade etmektedir. Yaşam döngüsü ise takımın aktif olarak çalışacağı süreyi temsil etmektedir. Bazı sanal takımlar belirli bir problemi çözmek için ortaya çıkmaktadır. Problemin çözümü ile takım dağıtılmaktadır. Üyelerin rolleri ise, sanal takım üyelerinin takım içerisinde bir veya birden fazla görev ve sorumluluklarının bulunabileceği ile tanımlanmıştır (Bell ve Kazlowski,2002).

Duarte ve Snyder'e (2006, s. 4) ise sanal takımların yapısal bazda ayrıştırma üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda sanal takımları yediye ayırmışlardır. Bunlar:

Ağa bağlı takımlar, ağa bağlı sanal takımlar ortak bir hedefe ulaşmak için işbirliği yapan üyelerden oluşur. Bu ekipler sıklıkla, zaman, mesafe ve örgütsel kısıtların yarattığı sınırları aşarlar. Takım üyelikleri genellikle dağınık ve istikrarsızdır. Takım, üyelerin uzmanlıklarına ihtiyaç duyulduğu zamanlarda açılır ve kapanır. Takım üyelerinin diğer ağdaki bireyler, çalışma grupları veya örgütlerle alakalı farkındalığı olmayabilir. Genellikle bu tip sanal takımlar danışmanlık firmalarında veya yüksek teknoloji firmalarında görülebilmektedir.

Paralel takımlar, bulundukları örgütlerde düzenli olarak yapılan fakat örgüt tarafından yapılmak istenmeyen veya örgütün yapmak için yeterli altyapısının bulunmadığı işleri, görevleri veya fonksiyonları yerine getiren takımlardır. Bu takımlar sıklıkla, zaman, mesafe ve örgütsel kısıtların yarattığı sınırları aşarlar. Takım üyeleri olarak bir sorunu tespit etmek veya süreç iyileştirmesine yönelik öneriler geliştirmek üzere kısa süreli olarak birlikte çalışırlar.

Proje ve ürün geliştirme takımları, takım üyeleri genellikle belirli bir zaman aralığında kullanıcılar ve müşteriler için projeler gerçekleştirir. Bu takımlar da, zaman, mesafe ve örgütsel kısıtların yarattığı sınırları aşabilmektedirler. Rutin görevlere sahip olmamak ile birlikte, belirgin ve ölçülebilir sonuçlar üretirler. Örnek olarak yeni bir ürün, bilgi sistemi veya örgütsel süreç verilebilir. Paralel takımlardan farkları genellikle daha uzun bir zaman aralığında sadece öneri geliştirmek için değil karar almak için kurulmuş olmalıdır.

İş veya üretim takımları, genellikle sürekliliği bulunan işleri gerçekleştirirler ve bu ekipler genellikle tek bir işlevi (muhasabe, finans, eğitim veya araştırma ve geliştirme vb.) yerine getirmek üzere kurulmaktadır. Zaman ve mesafe ve örgütsel kısıtlarından bağımsız çalışmalar gerçekleştirebilirler.

Hizmet takımları, zamana ve mekâna göre dağılmış takımlardır ve süreklilik içeren işleri yerine getirmektedirler. Örnek olarak network sürekliliğini sağlamak için dünyanın farklı bölgelerinde, bulundukları bölgedeki yerel saate göre gündüz saatlerinde çalışan network teknisyenleri gösterilebilir.

Yönetim takımları, farklı mekânda ve zaman dilimlerinde olabilirler. Birçok şirketin yönetim takım üyeleri dünyanın farklı bölgelerine dağılmış durumdadır fakat günlük olarak ortak çalışmalar yürütmektedirler.

Eylem takımları, da sanal çalışmalar gerçekleştirebilirler. Bu takımlar acil durumlarda hızlı çözümler üreten takımlardır. Eylem takımları mesafe ve örgütsel kısıtlamalardan bağımsız çalışabilirler (Duarte ve Snyder,2006, s. 4).

Cascio and Shurygailo (2003) ise sanal takımların sınıflamasını iki temel değişken üzerinde gerçekleştirmiştir. Bunlar mekan sayısı (bir veya daha fazla) ve yönetici (bir veya daha fazla) sayısıdır. Bu değişken özelinde sanal takımları 4 kategori altında incelenmiştir. Değişkenler bazında geliştirilen matris Tablo 5 ile sunulmuştur.

Tablo 5 Cascio ve Shurygailo (2003) Sanal Takım Matrisi

Sanal Takımlar		Yönetici	
		Bir	Birçok
Mekan	Bir	Tele Çalışanlar	Matrisli Tele Çalışanlar
	Birçok	Uzaktan Çalışanlar	Matrisli Uzaktan Çalışanlar

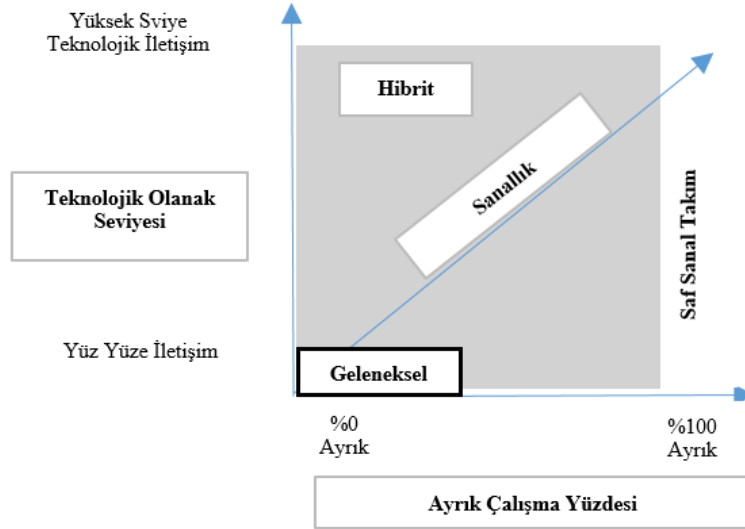
Tablo 5' göre;

- Sanal takımın bir yöneticisinin bulunduğu durumda ve takım üyesinin bir konumda çalıştığı durumda ortaya çıkan sanal takım tipi **tele çalışanlar (teleworkers)** olarak,
- Sanal takımın bir yöneticisinin bulunduğu durumda ve takım üyesinin birden fazla konumda çalıştığı durumda ortaya çıkan sanal takım tipi **uzaktan çalışanlar (remote workers)** olarak,
- Sanal takımın birden fazla yöneticisinin bulunduğu durumda ve takım üyesinin bir konumda çalıştığı durumda ortaya çıkan sanal takım tipi **matrisli tele çalışanlar (matrixed-teleworkers)** olarak,

- Sanal takımın birden fazla yöneticisinin bulunduğu durumda ve takım üyesinin birden fazla konumda çalıştığı durumda ortaya çıkan sanal takım tipi **matrisli uzaktan çalışanlar (matrixed-remote workers)** olarak tanımlanmıştır (Cascio and Shurygailo, 2003, s.363-364)

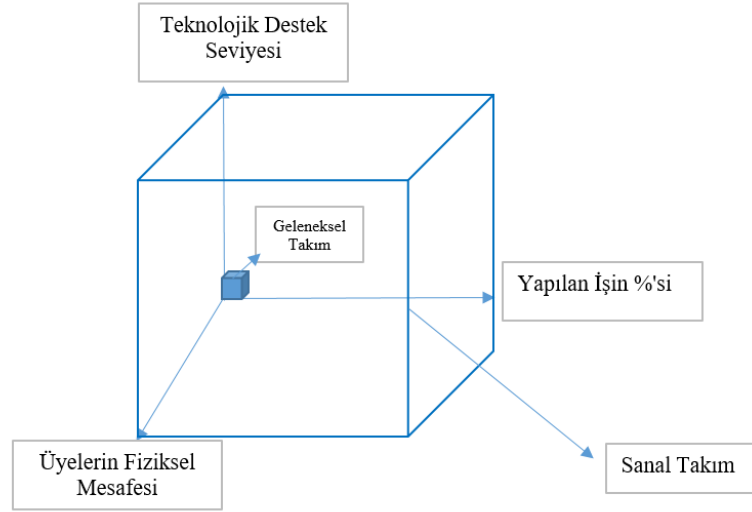
1.1.2.3. Sanal Takımlarda Sanallığın Ölçümü

Literatürde takım çalışmalarında sanallığın ölçümü ile ilgili 2 boyutlu ve 3 boyutlu yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Griffith ve Neale (2001) takım çalışmalarında sanallığın ölçümü için 2 boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu boyutlar kullanılan teknoloji desteği ve üyelerin birbirinden ayrı olarak çalıştıkları sürenin yüzdesidir. Geliştirilen model görseli Şekil 2 ile gösterilmiştir.



Şekil 2 İki Boyutlu Sanallık Modeli (Griffith ve Neale (2001))

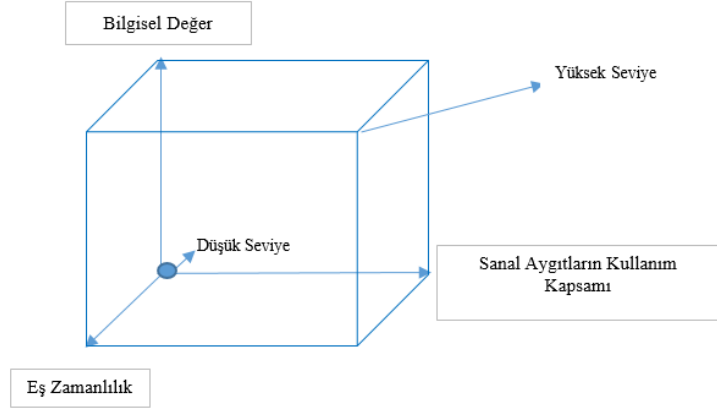
Griffith ve arkadaşları (2003) sanal takımlardaki sanallığın ölçümü ile ilgili 3 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; takım tarafından kullanılan teknolojik destek düzeyi (düşükten, yükseğe), zamansal ve mekansal olarak dağılmış personel tarafından gerçekleştirilen işin yüzdesi (%0'dan %100'e) ve takım üyelerinin fiziksel mesafeleridir (yakından, uzağa). Griffith ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen takımlarda sanallık modeli Şekil 3 ile sunulmuştur.



Şekil 3 Üç Boyutlu Sanallık Modeli (Griffith ve Diğerleri, 2003)

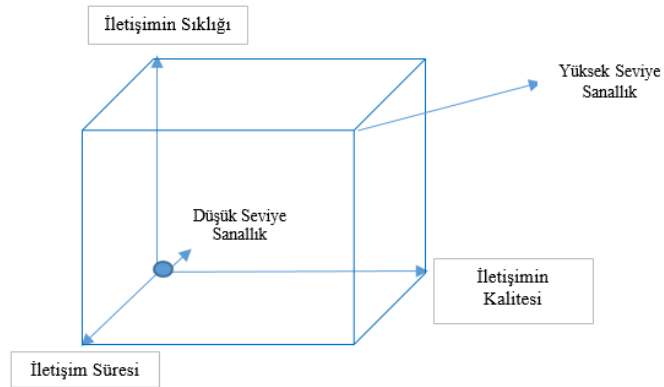
Griffith ve diğerleri (2003) çalışmalarında geleneksel takım, hibrit takım ve sanal takım olarak 3 kategori önermesi yapmıştır. Bu kapsamda Şekil 3 ile detaylandırılan modelde değişkenlerin 0'a en yakın olduğu noktadaki küçük küp geleneksel takımları temsil etmekteyken, büyük küp sanal takımı temsil etmektedir. Yani bu modelde ele alınan değişkenlerin değerleri sıfırdan uzaklaştıkça takım yapısı sanallığa yaklaşmaktadır.

Kirkman ve Mathieu (2005) sanallığın ölçümü ile ilgili 3 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu modeldeki boyutlar; eş zamanlılık, bilgisel değer ve sanal araçların kullanım kapsamıdır. Eş zamanlılık takım üyelerinin eş zamanlı olarak bilgi paylaşımında bulunmasını ifade etmektedir. Bilgisel değer boyutu üyeler arası iletişimin kanalının kalitesini ifade etmektedir. Örnek olarak üyeler arası görüntülü görüşme kanalı elektronik e-posta ile iletişim kanalına göre kıyaslandığında daha kaliteli bir iletişim kanalıdır Kirkman ve Mathieu (2005). Sanal araçların kullanım kapsamı boyutu ise bu araçların takım üyeleri tarafından benimsenme seviyelerini ifade etmektedir. Kirkman ve Mathieu (2005) tarafından geliştirilen takımlarda sanallık modeli Şekil 3 ile sunulmuştur.



Şekil 4 Üç Boyutlu Sanallık Modeli (Kirkman ve Mathieu, 2005)

Mihhailova (2006) takım çalışmalarında sanallığın niceliksel ölçümü amacı ile üyeler arasındaki iletişim özelliklerini odağa alan 3 boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu modeldeki yaklaşımda takım çalışmalarındaki sanallık seviyesinin en düşük olduğu durum saf geleneksel takımı nitelendirilirken, sanallık seviyesinin en yüksek olduğu durum saf sanal takım olarak nitelendirilmiştir. Bu çalışmada sanallık seviyesi takım içi iletişimde kullanılan kanalların kalitesi, iletişimin sıklığı ve süresine göre belirlenmektedir. İletişimde kullanılan kanalların kalitesi düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru yazılı rapordan iletişimden yüz yüze görüşmeye kadar zenginleşerek farklı değerlere sahip olmaktadır. Bu boyutta toplam 8 farklı iletişim kanalı ile tanımlanmıştır. Bu çalışmada geliştirilen ve sanallık fonksiyonu Şekil 5 ile sunulmuştur.



$$\text{Sanallık Derecesi} = \text{İletişimin Kalitesi} \times \text{İletişimin Sıklığı} \times \text{İletişimin Süresi}$$

Şekil 5 Takım Çalışmalarının Sanallık Modeli (Mihhailova, 2006)

1.1.2.4. Sanal Takımların Tercih Sebepleri

Cascio (2000) çalışmasında sanal çalışma ortamlarının kullanım sebeplerini ve potansiyel dezavantajlarını ortaya koymuştur. Bu çalışmada sanal çalışma ortamlarının; daha az emlak gideri, üretkenlikte artış, karda yükseliş, geliştirilmiş müşteri hizmetleri, küresel pazarlara erişim, çevresel faydalar gibi sebepler nedeniyle iş dünyasında kullanılmakta olduğunu belirtmiştir. Sanal çalışma ortamlarının bu faydalarının yanında potansiyel dezavantajlarında altı çizilmiştir. Çalışmada sanal takımların en büyük dezavantajı üyeler arası fiziksel etkileşimin az olması olarak belirtilmiştir. Bu dezavantaja ek olarak; kurulum ve bakım maliyetleri, etkin maliyet kaybı, kültürel sorunlar, soyutlanma duygusu ve güven eksikliği de sanal takımların potansiyel dezavantajları arasında görülmektedir.

Johnson ve diğerleri (2001) çalışmalarında bir şirketin neden sanal takımlar kullanması gerektiği ile ilgili bir sebepler listesi paylaşmışlardır. Bu listede sanal takımların faydaları aşağıda sıralanmıştır:

- Esnek zaman yaratır bu şekilde çalışanlar aileleri ile daha çok vakit geçirebilir,
- Örgüt genelinde gelişmiş iş süreçleri yaratır ve dağıtır,
- İşlevler ve bölümler arası etkileşimi destekler
- Günlük taşıma maliyetlerini düşürür ve zaman tasarrufu sağlar,
- Kirliliği düşürür,
- Üretim bazlı bir kuruluşu, hizmet/bilgi bazlı bir şirkete dönüştürür,
- Çalışma saatlerindeki kısıtlamaları azaltır,
- Daha az ofis ve park alanı gerektirir,
- Elektrik ve yakıt maliyetlerini düşürmektedir.

Bu bağlamda sanal takımların tercih edilme nedenleri Bal ve Teo (2000, s.6) tarafından da incelenmiştir. Bal ve Teo'ya göre sanal takımların tercih edilme nedenleri Tablo 6 ile özetlenmiştir.

Tablo 6 Bal ve Teo'ya (200,s.8) Göre Sanal Takımların Tercih Nedenleri

Ana Tercih Sebepleri	Tanımlama
Örgütsel Trendler	Küreselleşme ve artan rekabet

	Birleşmeler, satın almalar, küçülmeler ve dış kaynak kullanımı
İş Gereklilikleri	Çapraz organizasyonel ürün gelişimi
	Ürün ve hizmetlerdeki değişimler
	Offshore üretim
Teknoloji	Elektronik haberleşme teknolojisinde gelişmeler
	Maliyet azalması sebebi ile yatırımların yüksek geri dönüşü
Uzmanlık	Daha fazla ve derin uzmanlığa erişim
	Örgütsel uzmanlıktan faydalanma
	Teknik uzmanlık

Siebrat, ve arkadaşları (2009) çalışmalarında sanal takımların sağladığı avantajların bir maliyet oluşturacağını altını çizmiştir. Bu çalışmada ortaya konulan sanal takımların yaratacağı fırsatlar ve yöneticiler tarafından mercek altına alınması gereken yükümlülükler Tablo 7 ile paylaşılmıştır.

Tablo 7 Sanal Takımların Fırsatları ve Yükümlülükleri (Siebrat, ve arkadaşları, 2009)

Fırsatlar	Yükümlülükler
Heterojen bilgi kaynakları	Dil farklılıkları
Maliyet avantajlarından yararlanma	Kültürel uyumsuzluklar
Çeşitli beceri ve deneyimlere erişim	“Ortak zemin” oluşturmada zorluklar
Farklı pazarlar hakkında bilgi	Daha az eşzamanlı yüz yüze etkileşim
"Güneşi takip et" çalışması	İyi ekip çalışmasına ulaşmak daha zorluğu

1.1.2.5. Sanal Takımların Yönetimi

Sanal takımlar günümüzde aktif olarak kullanılan ve gelecekte de sayılarının artması öngörülen bir takım formudur. Fakat konsept birçok faydalar sağladığı gibi aynı zamanda birçok zorluk barındırmaktadır. Buda sanal takımların yönetimi konusunu oldukça önemli hale getirmektedir.

Paré ve Dubé (1999) sanal takımlarda 3 ana zorluk tanımlamıştır. Bu zorluklar biçimli (uyumlu ve bağlı) bir sanal takım oluşturma, takım içi sinerjinin devam etmesini

sağlama (iletişim zorluğu kaynaklı) ve ekip üyelerinin çalışmalarını izlemedir (performans takibi).

Cascio (2000) ise sanal takımların yönetiminde liderlerin karşılaşılabileceği zorlukları iletişim zorlukları ve performans yönetimi olarak sınıflamıştır. Bu çalışmada takım içi iletişim en büyük zorluk olarak belirtilirken yöneticilerin takım üyelerinin takımdan soyutlanmasını engellemek üzerine eğitimler almaları gerektiği önerisi yapılmıştır. Sanal takımlarda performans yönetimi zorluğunda yöneticilere performansın tanımlanması ve standartlarının belirlenmesi, performansın önündeki engellerin kaldırılarak ve doğru kaynak tayini ile performansın kolaylaştırılması ve iyi performansın ödüller ile teşvik edilmesi önerileri yapılmıştır.

Lilian (2014) e- liderler için fırsatları ve zorlukları ortaya koyduğu çalışmada sanal takım liderlerinin içerisinde olacağı zorlukları; güven, iletişim, zaman ve mesafe, çeşitlilik olarak kategorize etmiştir. Sanal takım yöneticilerinin bu zorluklar ile başa çıkabilmesi için öneriler geliştirmiştir.

Serrat (2009) sanal takım yönetimini, üyeleri aynı yerde veya aynı saat diliminde olmayan ve hatta belki aynı kuruluş için bile çalışmayan bir grubu, etkili bir şekilde organize etme ve koordine etme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Sanal takım yönetiminde başarının göstergesinin her zaman olduğu gibi amacın netliğine bağlamıştır. Sanal ekip yönetiminde, insanları, süreçleri ve teknolojiyi daha iyi anlamayı ve güvenin yüz yüze etkileşimlere kıyasla daha sınırlı olduğunun kabul edilmesini gerektiğini vurgulamıştır.

Kırel (2007) çalışmada sanal örgütlerde yöneticilerin görevlerini 3 başlık altında irdelemiştir. Bunlar performans tanımlaması, performans kolaylaştırması ve performansın cesaretlendirilmesidir. Performans tanımlamasında, çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğini, performans kolaylaştırmasında coğrafi olarak dağınık çalışmanın getirdiği bilgiye ulaşamama gibi engellerin kaldırılması gerektiğinin, performans için gerekli kaynakların sağlanması gerektiğinin altını çizmiştir. Performans cesaretlendirmesinde ise düzenli iletişim, ödül gibi motivasyon kaynaklarının önemine vurgu yapmıştır.

Siebrat, ve arkadaşları (2009)'nın çalışmada sanal takım yöneticilerinin dağılımı yönetirken yapmaları ve yapmamaları gereken davranışlara yönelik çıktılar üretilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada sanal takım yöneticileri; takım çalışması

becerilerini vurgulamalı, ekip üyelerinin kendi kendine liderlik edebilmelerini desteklemeli, ekip içinde yüz yüze görüşmeler düzenlemeli ve küresel bir kültür geliştirmelidir. Sanal ekip lideri bunları gerçekleştirirken, üyeler arasındaki küçük mesafelerin etkisini hafife almamalıdır.

Duarte ve Snyder (2006) sanal takım liderlerinde olması gereken yetkinliklere dikkat çekmişlerdir. Duarte ve Snyder (2006)'e göre sanal takım lideri; geleneksel geri dönüt sisteminden bağımsız performansı yönetebilmeli, uygun elektronik iletişim ve işbirliği teknolojilerinin seçilmeli ve kullanılmalı, kültürler arası bir çevrede liderlik edebilmeli, takım üyelerinin gelişimine yardımcı olmalı, takım içi güven inşa etmeli ve sürdürmeli, örgütsel sınırlar arasında ağ oluşturabilmeli, ekip taleplerini karşılayabilmek için örgütsel süreç geliştirebilmelidir.

Hertel, ve diğerleri (2005) çalışmalarında sanal takımların yönetimi ile ilgili genel prensipler ortaya koymuşlardır. Bu prensipler:

- Sanal takımlarda, ekip hedeflerinin ve ekip rollerinin diğer iş birimlerine verilen taahhütlerle çelişmeden, net bir şekilde ortaya konması,
- İletişimde yanlış anlaşılmaları ve çatışmaların tırmanmasını önleyen verimli iletişim ve işbirliği süreçlerinin dikkatli bir şekilde uygulanması,
- Ekip bilincinin sürekli olarak desteklenmesi
- Ekip içi kopukluğu önlemek için hedef belirleme, görev tasarımı ve takım bazlı teşvik gibi uygulamalar ile önlenmesi,
- Ekipleri sanal ekip çalışmasının belirli zorluklarına hazırlamak, desteklemek için uygun başlangıç atölyeleri ve ekip eğitimi konseptleri geliştirilmesi'dir.

Sanal takımlarda başarı faktörleri ile ilgili literatürde benzer yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan; Duarte ve Snyder'e (2006, s. 4) çalışmalarında sanal takım liderleri ve üyeleri için sanal takım araçları ve teknikleri üzerine odaklanmış, Yeşil (2011, s. 71) çalışmasında, sanal takımların etkin bir şekilde oluşturmanın ve yönetmenin yollarını aramış ve literatürden farklı kaynakları derlemiş, analiz etmiş ve değerlendirerek önemli faktörleri ortaya koymuş, Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010), ise çalışmasında başarılı takımların sahip olması gereken sanal nitelikleri özetlemiştir. Benzer bir yaklaşım Johnson ve diğerleri (2001) tarafından da ortaya atılmıştır. Buna göre literatürde sanal takımların başarısının arkasındaki faktörler Tablo 8 ile paylaşılmıştır.

Tablo 8 Sanal Takımlarda Başarı Faktörleri

Duarte ve Snyder'e (2006, s. 4)	Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010).	Yeşil (2011, s. 71)	Johnson ve diğerleri (2001)
Destekleyici insan kaynakları politikaları,	Teknoloji	Etkin takım oluşturma ve iletişim	İnsan Kaynakları Uygulamaları
İş başında aktif eğitim ve gelişim programları	İK politikaları	Adaptasyon ve Koordinasyon	Eğitim
Standart örgüt ve takım süreçleri	Ekip liderleri ve üyeleri için eğitim ve geliştirme	Etkileşim, güven tesisi ve sürekliliği	Örgüt Kültürü
Elektronik iletişim teknolojilerinin aktif kullanımı	Standart organizasyonel ve takım süreçleri	Bilgi yönetimi ve öğrenme	Yönetim Desteği
Örgüt kültürü	Uygun kurum kültürü	Teknoloji kullanımı ve yönetimi	İnsan
Sanal ekiplerin liderlik desteği	Etkili liderlik	Kültürel dinamiklerin yönetimi	Araçlar
Takım liderinin ve takım üyelerinin yetkinlikleri	Lider/üye yetkinliği	Çatışma ve Performans yönetimi Eğitim mekanizması, koçluk, personel güçlendirme ve liderlik	

Tablo 8'deki birbirinden farklı dönemlerde ortaya konmuş sanal takımların başarı faktörleri ile ilgili yaklaşımlarda; etkin insan kaynakları uygulamaları, örgüt kültürü yönetimi, etkin liderlik ve destek, eğitim gibi, elektronik aygıtların aktif kullanımı lider ve üye yetkinlikleri gibi konuların ortak olduğu görülmektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve çalıştıkları örgüt arasındaki bağlara odaklanan, çok sayıda literatür üreten uzun bir geçmişe sahip bir kavramdır (Mowday, 1998). Literatürde, örgütsel bağlılık, kavramı “kurumsal bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “işletmeye bağlılık” şeklinde de isimlendirilebilmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007). Kavramın farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından incelenmesi ve araştırmacıların bakış açılarını kendilerine göre ifade etmeleri nedeniyle örgüte bağlılık tanımı üzerinde ortak bir tanım oluşmamıştır (Akpınar, 2007). Bu sebeple literatürde çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Aşağıda literatürde farklı yazarlar tarafından ifade edilen örgütsel bağlılık tanımları yer almaktadır.

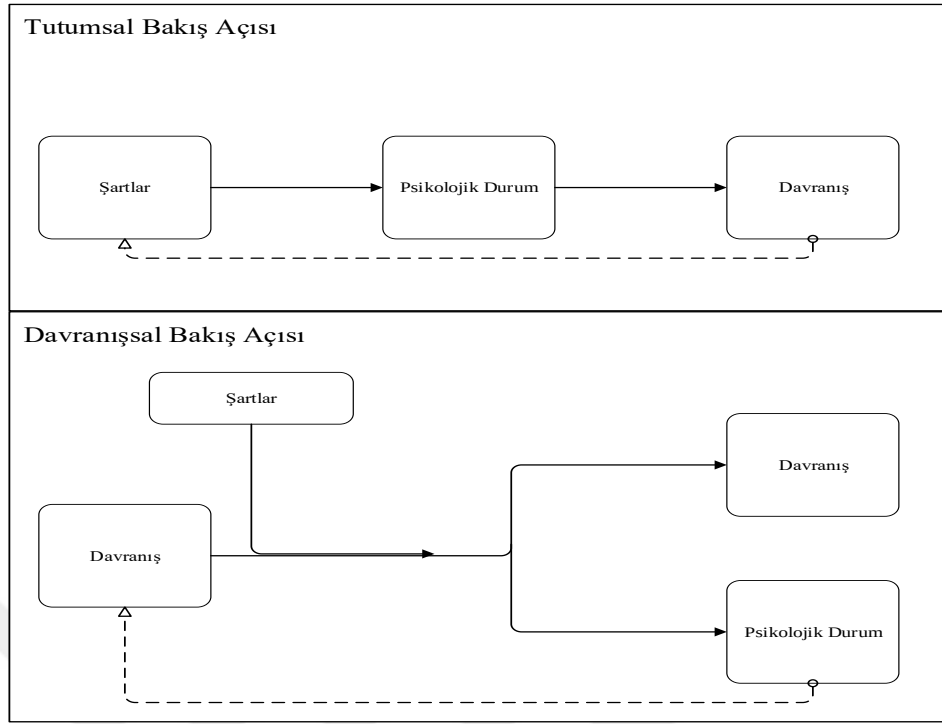
- Becker (1960) *“kişinin yan bahisler vasıtası ile konu dışı ilgi alanlarını tutarlı bir faaliyet alanıyla ilişkilendirmesi”*.
- Mowday, Steers ve Porter (1979, s.226) *“bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte dahil olmasının göreceli gücü”*,
- Weiner (1982), *“örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı”*,
- O'Reilly, ve Chatman (1986,s.493). *“bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan, kişinin örgüte duyduğu psikolojik ilgi”*,
- Meyer ve Herscovitch (2001, s.301) *“bağlılık, bir kişiyi belirli bir hedefle ilgili bir eylem planına bağlayan bir güç”*,
- Özsoy ve diğerleri (2004, s.2) *“kuruma bağlılık; çalışanın kuruma karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi”*.
- Durna ve Eren (2005, s.211) *“bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi, ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu”*.
- Bayram (2005, s.125) *“işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü”*,

- Akpınar (2007,s.55) “*çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum*”,

Literatürde birçok farklı tanım olmasına rağmen araştırmacılar örgütsel bağlılığın insanlar ve örgütler arasındaki psikolojik bir bağ olduğu noktasında hem fikir gözükmektedirler (Buchanan, 1974).

Mowday ve diğerleri (1982), Salancik ve Staw (1977) gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kapsamında yapılan çeşitli tanımlamaların daha iyi anlaşılabilmesi için bu tanımları iki temel bakış açısı ile sınıflamanın daha doğru olduğunu vurgulamışlardır (Mottaz, 1989). Bu bakış açıları davranışsal ve tutumsal bakış açılarıdır. Örgütsel bağlılık kapsamında yapılan bütün tanımlar bağlılığı bu iki bakış açısı ile ele almaktadır (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılığı tek boyut altında inceleyen araştırmacılarda daha çok davranışsal bakış açısı hâkimken, çok boyutlu olarak inceleyen araştırmacılarda iki bakış açısı da hâkim gözükmektedir (Akpınar, 2007).

Davranışsal bakış açısı bireylerin belirli bir organizasyonda mahsur kalma süreci ve bu süreçle nasıl baş ettikleri olarak tanımlanırken, tutumsal bakış açısı insanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanmaktadır. (Mowday ve diğerleri, 1982 akt. Meyer ve Allen, 1991 s. 62). Davranışsal bakış açısı bir davranışın bir kez sergilendikten sonra tekrarlanma olasılığının olduğu ve bu tür davranışların genel tutumu zamanla değiştirmesi ile açıklanırken, tutumsal bakış açısında bağlılık davranışının gelişimi etmen faktörler ile ilişkilendirilmiştir (Meyer ve Allen,1991). Meyer ve Allen’ın tutumsal ve davranışsal bakış açıları ile ilgili geliştirdikleri model Şekil 6 ile sunulmuştur.



Şekil 6 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları Modeli (Meyer ve Allen 1991,s.63)

Mottaz (1989) ise davranışsal bağlılığı bireylerin geçmiş davranışları aracılığıyla bir örgüte bağlanma süreci ve bu duruma nasıl uyum sağladığı olarak tanımlarken, tutumsal bağlılığı, bireyin, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme ve bunları destekleme derecesi şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca Mottaz (1989) çalışmasında bu iki bakış açısının birbiriyle karşılıklı olarak etkileşimde olduğunu tespit etmiştir. Mottaz (1989) çalışmasında bu iki bakış açısının birbirinden farklı faktörler ile etkileşimde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Penley ve Gould (1988) ise çalışmalarında örgütsel bağlılık yazımındaki baskın görüşleri araçsal ve duygusal olarak sınıflamışlardır. Örgütsel bağlılığın araçsal temeli Barnard (1938)'e dayanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın araçsal temelini çalışanın kurumuna olan bağlılığın temelinde verilen emek ve bu emeğin karşılığındaki değiş tokuş oluşturmaktadır. Duygusal yaklaşımın temelini ise tüm çalışanların kuruma verdiği katkıları yalnızca araçsal teşvikler sebebi ile vermemesi oluşturmaktadır. Bu da duygusal bir durumu işaret etmektedir. Araçsal ve duygusal örgütsel bağlılık yaklaşımları Cohen'in (2007) geliştirdiği örgütsel bağlılık modelinde de ele alınmıştır.

Davranışsal ve Tutumsal bağlılık arasındaki farkları mukayese yöntemi ile ortaya koymaya çalışan Gül (2002) bu çalışmasında örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak incelenmesinin sebebini örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya kendi açıları ile yaklaşmış olması olarak açıklamıştır. Gül (2002) bu çalışmasında örgütsel bağlılığı; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ele almış ve bu sınıflama doğrultusunda örgütsel bağlılık yazımındaki yaklaşımları sınıflamıştır. Bu çalışmada; Kanter, Etzioni, O'reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer'in literatüre kazandırdığı yaklaşımlar tutumsal bağlılık yaklaşımı altında sınıflandırılırken, Becker ve Salancik'in yaklaşımları davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise Reichers'a (1985) dayanmaktadır ve tutumsal bağlılığın geliştirilmesi ile ileri sürülmüştür (Gül, 2002). Ayrıca, Gül (2002) çalışmasında örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımlarda bahsi geçen sosyal psikologlar ve örgütsel davranışçıların yaklaşımları doğrultusunda tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı ile ilgili kavramların daha iyi anlaşılabilmesi maksadı ile aşağıda paylaşılan tanımlamaları geliştirmiştir.

- Tutumsal Bağlılık, *“kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türü”* (s. 47),
- Davranışsal bağlılık, *“örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir”* (s.47),
 - Davranışsal Yaklaşım sınıfı altında ele alınan davranışa olan bağlılık Becker tarafından *“kişinin davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması”* olarak, Salancik'e göre ise kişi ile *“örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması”* ile ifade edilmektedir.
- Çoklu bağlılık yaklaşımı, *“kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık*

göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir” (s.50).

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutları birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Becker (1960) ve Porter (1974) teorileri örgütsel bağlılıkta tek boyutlu dönem olarak isimlendirilmektedir. Özellikle 80’li yıllardan sonra kavram çok boyutlu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Zeng ve diğerleri, 2010).

Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık yazımında birkaç evre olduğu söylenebilmektedir. 1960’lardan 2009’a kadar ortaya konan çalışmaları inceleyerek örgütsel bağlılığın gelişimi ile ilgili bir çalışma ortaya koyan Zeng ve diğerleri (2010) bu evreleri; yan-bahis dönemi, orta duygulanım(bağımlılık) dönemi, çok boyutlu dönem ve yeni gelişmeler dönemi olarak sınıflandırmıştır.

Yan-bahis döneminin öncü düşünürü Becker (1960)’dır (Zeng ve diğerleri, 2010). Becker (1960) çalışmasında, çalışanların örgüt ile olan bağlılık ilişkisini sözleşme karşılığı edinilen ekonomik karşılığa dayandırmaktadır ve çalışanların bir örgüte bağlı olarak yaptığı gizli yatırımları yan bahis olarak adlandırmıştır. Çalışanın örgüte bu yan bahisler sebebi ile bağlı olduğunu savunmuştur. Belirli bir süre geçtikten sonra bu gizli yatırımların artması sebebi ile örgüt üyeliğini sonlandırmanın maliyetlerinin yükseldiğini vurgulamıştır.

Orta duygulanım (bağımlılık dönemi) Porter (1974) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımla birlikte örgütsel bağlılık kavramı somut yan bahislerden, psikolojik ilgiye doğru kaymıştır (Zeng ve diğerleri, 2010). Porter’a göre güçlü örgütsel bağlılığın 3 bileşeni bulunmaktadır (Mowday, 1998). Aynı zamanda bu bileşenler yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireyin özellikleri olarak belirtilmiştir (Porter ve diğerleri, 1976). Bu özellikler:

- *Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç,*
- *Örgüt adına önemli çaba sarfetme isteği,*

- *Örgüt üyeliğini sürdürmek için kesin bir istektir.* (Porter ve diğerleri, 1976).

Wiener ve Vardi (1980) ise örgütsel bağlılığı Fishbein'in davranışsal niyet kavramını (1975) temel alan bir yaklaşım ile irdeleyerek, örgütsel bağlılığı belirli bir normatif inanç doğrultusundaki davranış olarak ele almıştır. Wiener ve Vardi (1980) bu çalışmasında normatif bağlılık olarak nitelendirdiği bağlılık kavramını 3 bileşenli bir ölçek vasıtası ile ölçmeye çalışmıştır. Bu çalışmada normatif bağlılık “*sadakate ve görev beklentilerine ve değerlerine dayanan örgüte yönelik tutum*” olarak ele alınmıştır (Wiener ve Vardi, 1980, s.86)

Örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele alan araştırmacılar olan Angle ve Perry (1981) çalışmalarında örgütsel bağlılığı iki boyutlu olarak değerlendirmiştir. Bunlar “Değer Bağlılığı” (*Value Commitment*) ve “Kalma Bağlılığı” (*Commitment to Stay*)’dir. Angle ve Perry (1981) çalışmalarında değer bağlılığını, kurumun amaçlarını desteklemeye olan bağlılık olarak tanımlarken, kalma bağlılığını ise kurum üyeliğini sürdürmeye olan bağlılık olarak tanımlamıştır.

Allen ve Meyer 1984 yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığı iki boyutlu olarak ele almıştır. Bu boyutlar Becker (1960)’in yan bahis kuramına dayanan devam bağlılık ve Porter (1974)’in duyguları temele alan yaklaşımına dayanan duygusal bağlılıktır. Allen ve Meyer (1984, s. 373) devam bağlılık boyutunu “*belirli bir eylemi sürdürmeye olan bağlılık olarak*” olarak tanımlarken, duygusal bağlılığı “*ise bir organizasyona olan duygusal yönelim*” olarak tanımlamıştır (Allen ve Meyer 1984).

O’Reiley ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı 3 boyutlu olarak (Uyum, Özdeşleştirme ve İçselleştirme) ele almışlardır. Uyum boyutu, belirli dışsal ödüller için araçsal katılım olarak tanımlanırken, özdeşleşme boyutu örgüt üyeliğine olan arzudan kaynaklı bağlılığı temsil etmektedir. Son olarak içselleştirme boyutu ise bireysel ve örgütsel değerlerin uyuşması olarak tanımlanmıştır (O’Reiley ve Chatman, 1986, s.493).

Penley ve Gould (1988) çalışmalarında, Etzioni’nin yaklaşımını temele alan bir yaklaşımla örgütsel bağlılık için 3 boyut tanımlamıştır. Bunlardan ilki olan ahlaki bağlılık, örgütsel amaçların benimsenmesi ve bu amaçlar ile özdeşleşilmesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut olarak çalışanların emeklerine karşılık alınan teşviklere dayanan bir bağlılık olan Hesapçı bağlılık tanımlanmıştır. Penley ve Gould

(1988) tarafından ortaya konan bir başka örgütsel bağlılık boyutu ise bir çalışanın emeklerine karşılık olan ödülleri alamadığını algılaması halinde çevresel baskılar sebebi ile örgütte kalma durumunu ifade eden yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Mayer ve Schoorman (1992) ise çalışmalarında, çalışanlar arasındaki motivasyonel ayırım konusunu irdelerken iki boyutlu örgütsel bağlılık modeli test etmişlerdir. Bu modelde değer boyutu olarak isimlendirilen boyut “örgütsel amaçlara ve değerlere olan inanç ve kabullenme ve kuruluş adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği” olarak tanımlanırken, devam bağlılık olarak isimlendirilen boyut “örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu” olarak tanımlanmıştır.

Joras ve diğerleri (1993) ise çalışanların istifa süreçlerine örgütsel bağlılığın etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgütsel bağlılığı 3 boyutta (duygusal, devam, ve ahlaki) ele almışlardır. Bu boyutlardan; devam bağlılığı (s.953) “*bireyin çalıştığı yerden ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle takılı kalma duygusunu yaşama derecesi*” , duygusal bağlılığı (s. 954) “*bireyin çalıştığı örgüte sadakat, sevgi, sıcaklık, ait olma, düşkünlük, zevk vb. duygularla psikolojik olarak bağlanma derecesi*” ve ahlaki bağlılığı (s.954) ise “*bireyin, çalıştığı örgütün hedeflerini, değerlerini ve misyonlarını içselleştirme yoluyla psikolojik olarak bağlanma derecesi*” olarak ifade etmektedir.

Cohen (2007) örgütsel bağlılığın 2 boyut temelinde 4 bileşene sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarını farklılaştıran boyutlar bağlılığın zamanlaması ve bağlılığın temeli değişkenleridir. Bağlılığın zamanlaması, bireyin örgüte girmeden önce örgüte karşı gelişen bağlılık eğilimi ile örgüte girdikten sonra gelişen örgütsel bağlılık eğilimi arasında ayırım yapmaktadır. Bağlılığın temelleri olan ikinci boyut ise, araçsal değerlendirmelere dayalı bağlılık ile psikolojik bağlanmaya dayalı bağlılık arasında bir ayırım yapmaktadır (Cohen,2007, s.337). Cohen tarafından geliştirilen model Tablo 9 ile sunulmuştur.

Tablo 9 Cohen (2007, s. 337) 4 Bileşenli Bağlılık Modeli

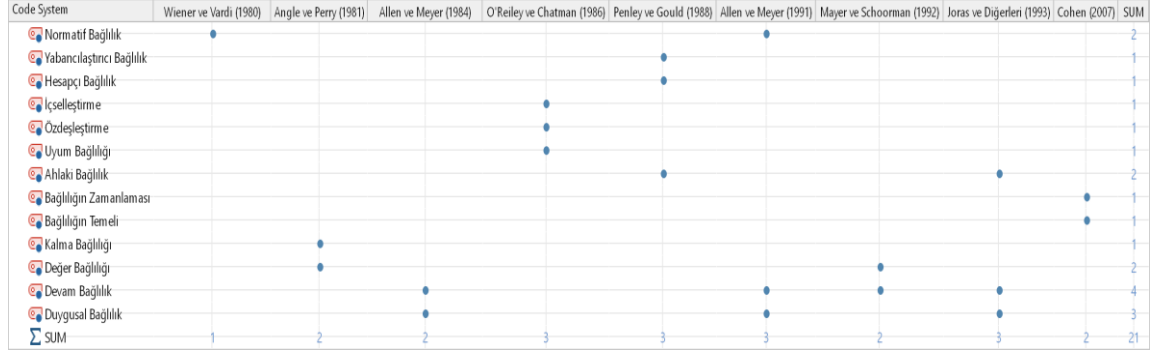
Örgütsel Bağlılık		Bağlılığın Temeli	
		Araçsal İlgı	Psikolojik İlgı
Zamanlama	Örgüte Katılımdan Öncesi	Araçsal Bağlılık Eğilimi	Normatif Bağlılık Eğilimi
	Örgüte Katılımdan Sonrası	Araçsal Bağlılık	Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık yazımında her ne kadar farklı tanımlar veya modeller geliştirilsede Allen ve Meyer'in 1991'de geliştirdiği 3 boyutlu model en popüler modeldir (Wasti ve Önder, 2003). Allen ve Meyer 1991'de yaptıkları 3 boyutlu çalışmayı, 1984'te Becker'in (1960) ve Porter'ın (1974) yaklaşımlarının doğrultusunda geliştirdikleri, devam bağlılık ve duygusal bağlılıktan oluşan 2 boyutlu modele Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen normatif bağlılık boyutu ekleyerek bu modellerini geliştirmişlerdir (Akpınar, 2007; Wasti ve Önder, 2003).

Bu çalışmada incelenen örgütsel bağlılık algıları, Allen ve Meyer tarafından 1991 senesinde geliştirilen 3 boyutlu model çerçevesinde incelenmiştir Allen ve Meyer (1991, s.67)'in bu çalışmada ortaya koydukları örgütsel bağlılık boyutları ve tanımları aşağıda sıralandırılmıştır.

- Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve katılımını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, istedikleri için örgütte çalışmaya devam ettikleri vurgulanmıştır.
- Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığını ifade etmektedir. Örgütle birincil bağı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için şirkette kalmaktadırlar.
- Normatif bağlılık, istihdama devam etme zorunluluğu hissiyatını yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini hissetmektedirler.

Bu bölümde ele alınan çalışmalarda araştırmacılar tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık boyutlarının özeti MAXQDA 2022 programı vasıtası ile görselleştirilmiş ve Şekil 7 ile paylaşılmıştır.



Şekil 7 Literatürde Örgütsel Bağlılık Boyutları Yaklaşımları

Şekil 7’de paylaşılan görselde hangi araştırmacının örgütsel bağlılığı toplam kaç boyutta incelediği ve ortak araştırmacılar tarafından ele alınan ve ortak isimle isimlendirilen bağlılık boyutları görülebilmektedir.

1.2.1.1. Örgütsel Bağlılık Algısının Ölçümü

Ritzer ve Trice (1969) çalışmasında Becker’in yan bahis teorisini test etmek amacı ile bir örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık, örgüte olan bağlılık ve işe olan bağlılık olmak üzere iki tip bağımlı değişken olarak ele alınmış bağlılık puanı ile nitelendirilmiştir. Katılımcıların iş değiştirmeye yaklaşımlarını temele alan bir yaklaşımla geliştirilen ölçekte katılımcıların örgütsel bağlılık puanı 5 ile 25 arasında bir değer almaktadır ve yüksek puan yüksek örgütsel bağlılığı ifade etmektedir.

Hrebiniak and Alutto (1972) tarafından geliştirilen ölçek ise örgütsel bağlılığı, katılımcılara yöneltilen ve “hangi şartlar altında mevcut kurumunuzdan ayrılırsınız?” sorusu doğrultusunda, ileri sürülen 12 maddeli işten ayrılma koşulları özelinde irdelenmektedir. Bu doğrultuda Hrebiniak and Alutto (1972) bu soruya katılımcıların kesinlikle, kararsız ve kesinlikle hayır şeklinde cevap verebildiği bir ölçek ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada faydacı örgütlerde bağlılığın kısmen, çalışan katkısı ve karşılığını ifade eden değiş tokuşa dayandığı, kısmen de yapısal bir olgu olduğu ileri sürülmüştür.

Mowday, Steers,, ve Porter, (1979) o zamana kadar geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeklerini düşük adette madde barındırmaları ve yeterli derecede geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olmamakla eleştirmiş ve 15 maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Mowday ve arkadaşlarının geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1991 s.64) tarafından “*çalışanların örgütlerine duyduğu duygusal ilgileri ölçmede en fazla kullanılan ölçek*” olarak nitelendirilmiştir..

Allen, Meyer ve Smith (1993) çalışmalarında Allen ve Meyer’in 1991’da geliştirdikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık konseptinin ölçeğini geliştirmişlerdir. Wasti (2000) tarafından yapılan çalışmada Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği Türk kültürünün özellikleri ile zenginleştirilmiş ve Türkçeye uyarlanmıştır. Benzer bir çalışma Dağlı ve diğerleri (2018) tarafından da literatüre kazandırılmıştır.

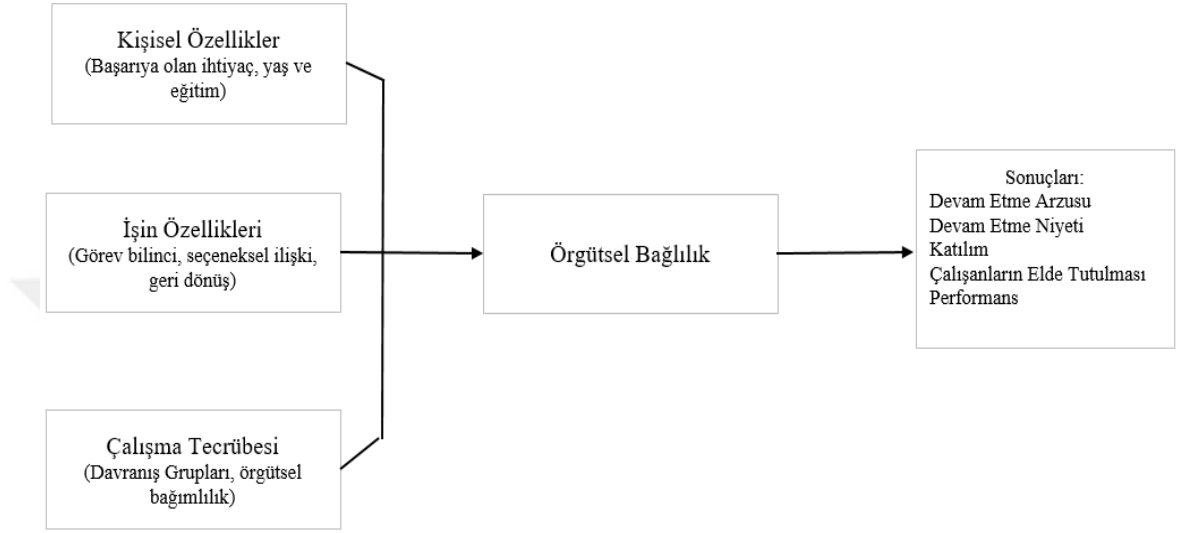
1.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Faktörlere Yönelik Çalışmalar

Bu bölümde literatürde incelenen örgütsel bağlılık ile ilişkili faktörlere yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Birinci bölümde çeşitli araştırmacılar tarafından incelenen örgütsel bağlılığın etken değişkenleri, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu kavramlar ile ilgili çalışmalara yer verilirken, ikinci bölümde bu çalışmanın hedefinde olan örneklem üzerinde yapılmış örgütsel bağlılık çalışmalarına yer verilmiştir.

1.2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Etken Faktörleri, Sonuçları ve İlişkileri ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, boyutları ve ölçütleri konuları, zaman içerisinde araştırmacıların konuya olan ilgisi ve katkıları ile zenginleşmiştir. Aynı durum örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları konuları içinde geçerlidir. Zaman içerisinde kavramın bu yönü birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve sunulan katkılar ile kavram gelişim göstermiştir.

Steers (1977) yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı tek boyut olarak ele alıp örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılık sonuçları ile ilgili iki kısımlı bir model geliştirmiştir. Steers tarafından geliştirilen model Şekil 8 ile sunulmuştur.



Şekil 8 Steers (1977, s. 47)'a Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Steers (1977) modelin ilk kısmında örgütsel bağlılığın üç ana faktörden etkilenebileceğini vurgulamıştır. Bu faktörler; çalışanın kişisel özellikleri, yapılan işin özellikleri ve çalışanın kurumda oluşturduğu tecrübedir. Steers (1997) çeşitli araştırmacının çalışmalarına ve görüşlerine dayandırdığı örgütsel bağlılığı etkileyen; kişisel özellik faktörlerini; yaş, başarı fırsatları, eğitim, rol gerilimi, kişisel hayat gerilimi olarak, işin özellikleri faktörlerini; iş tatmini, işin zorlukları, sosyal ilişki fırsatları, iş ile ilgili geri dönüşlerin adedi olarak, en önemli sosyalleşme gücü olarak tanımladığı çalışma deneyimi faktörünü ise; örgütsel bağlılık ve güven, kişisel yatırım bakış açısı, örgütün kişisel önemi ve beklentiler ile eşleşen ödüller olarak detaylandırmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında Steers (1977) bulguların çalışma deneyimi faktörünün diğer faktörlere kıyasla örgütsel bağlılıkla daha ilişkili olduğunu vurgulamışlardır.

Steers (1977) modelin ikinci kısmında ise örgütsel bağlılığın bazı davranışsal sonuçlara yol açacağını vurgulamıştır. Bu sonuçlarda örgütsel bağlılık algısının daha istikrarlı iş gücü yaratacağı, çalışan katılımı ile güçlü bir pozitif ilişkide olduğu,

örgütsel bağlılığın performans ile bir ilişkide olduğu fakat çalışan örneklem üzerinde bu ilişkinin düşük olduğu sonuçları vurgulanmıştır.

Mowday ve diğerleri (1982) çalışmalarında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kategorize eden model geliştirmişlerdir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, rolle ilişkili faktörler, yapısal faktörler ve çalışma deneyimleri olarak ele alınmıştır. (akt., Cohen 1992).

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, iş özellikleri, grup-lider ilişkileri, örgütsel özellikler ve rol durumları olarak sınıflandırmıştır. Çalışmalarında örgütsel bağlılık ve bu değişkenler arasında en güçlü ilişkinin iş özellikleri ve grup lider ilişkilerinde olduğu, kişisel özelliklerin daha zayıf ilişkide olduğu cinsiyetin ise örgütsel bağlılıkla ilişkili olmadığını vurgulamışlardır. Mathieu ve Zajac (1990) bu çalışmalarında örgütsel bağlılığın sonuçlarını ise; iş performansı, iş alternatiflerinin varlığı, iş arama niyeti, ayrılma niyeti, işe katılım, geç kalma ve işten çıkma olarak ele almıştır. Bu sonuçlar arasında örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişkide olan sonuçlar işten çıkma niyeti ve fiili olarak işten çıkmadır. Bu çalışmada incelenen örgütsel bağlılığın diğer sonuçları ile ilişki sonuçları düşük bulunmuştur (akt. Allen ve Meyer, 2001).

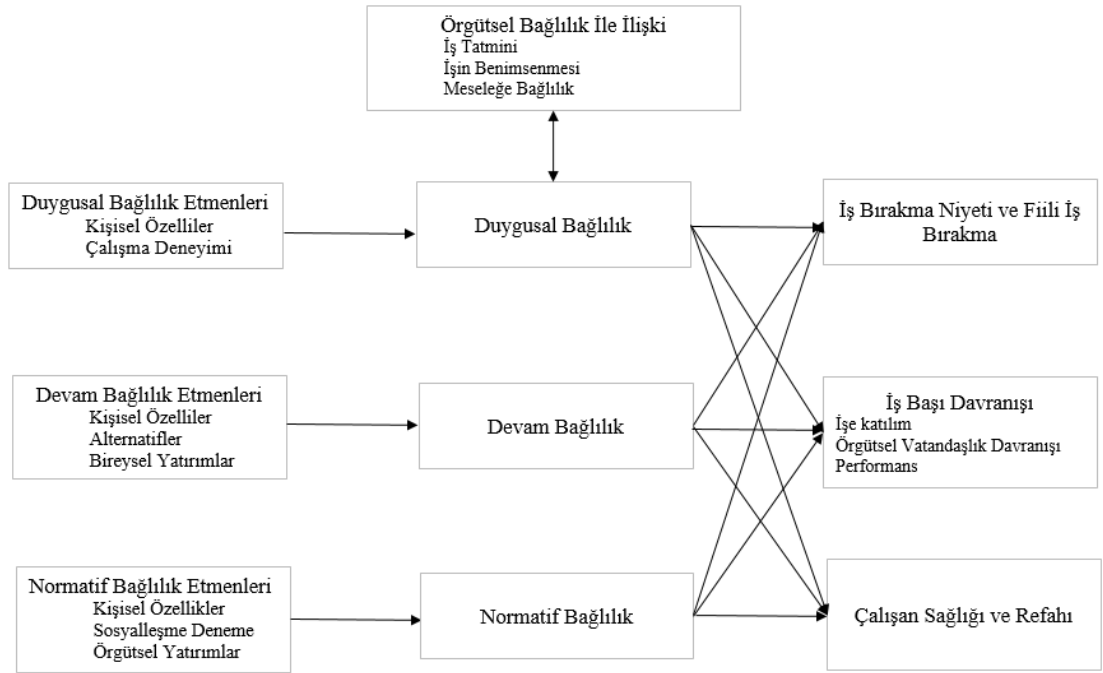
Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığın 3 boyutlu modelini geliştirdikleri çalışmalarında, duygusal bağlılığın öncül faktörlerini Mowday ve diğerleri (1982)'nin yaklaşımı ile bu konuda ortaya konulan başka çalışmaları incelemiş ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen kişisel özelliklerin (yaş, çalışma süresi, eğitim) ne güçlü bir ilişki nede tutarlı sonuçlar gösterdiğini savunmuştur. Bu kategoride kişisel eğilimler (başarıya olan ihtiyaç, bağlılık, özerklik, kişisel çalışma etiği, merkezi yaşam ilgisi) gibi faktörlerin az da olsa örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada (Allen ve Meyer, 1991), çalışanların çalışma deneyimleri ile örgütsel bağlılık ilişkisi yorumlanırken, çalışma deneyimini Herzberg'in hijyen ve motivasyon sağlayıcı yaklaşımı ile ikiye ayırmışlardır. Devam bağlılığın öncül faktörlerinde örgütte ayrılmanın maliyetlerini arttıran her şey bir öncül faktör olarak ele alınabilir yorumunu yapmışlardır. Bu konuda en sık karşılaşılan faktörlerin yatırımlar ve iş alternatiflerinin mevcudiyeti olduğunu vurgulamışlardır. Winer (1982)'ye göre normatif bağlılığın öncül faktörü borçluluk hissiyatı olarak belirtilmiştir. Bu borçluluk

hissiyatının oluşmasını etkileyen faktörler Allen ve Meyer (1991) tarafından örgüt tarafından ödenen eğitim ücreti “peşin ödüller”, gayri resmi yollarla işe başlama veya işe başlamada çalışana sağlanan mesleki eğitimler ile olabileceğini vurgulamıştır.

Cohen (1992)’de yaptığı meta analiz çalışmasında yazımda bahsi geçen 77 çalışmayı odağa alarak, beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde ayrı olmak üzere örgütsel bağlılık ile ilişkili faktörleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada baz alınan örgütsel bağlılık faktörleri modeli Mowday ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen modeldir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenen; kişisel faktörler; yaş, görev süresi, eğitim, cinsiyet, çocuk sayısı, medeni durum, alternatif işlerin varlığı, motivasyon ve başarıya olan ihtiyaç olarak ele alınırken, rolle ilişkili faktörlerde ele alınan değişkenler; rol çatışması, rol belirsizliği, özerklik, merkeziyetçilik, iletişimdir. Son olarak çalışma deneyimi faktöründe ise bağlılık, iş katılımı, gelir, liderlik uygulamaları, liderlik görüşü değişkenleri ele alınmıştır.

Cohen (1992) tarafından gerçekleştirilen bu meta analiz çalışmasında örgütsel bağlılık; yaş, görev süresi, eğitim, cinsiyet, iş alternatiflerinin varlığı, motivasyon ve başarı ihtiyacı gibi kişisel değişkenlerle ve rol belirsizliği, özerklik, merkeziyetçilik ve iletişim gibi rolle ilişkili değişkenlerle ilişkili bulunmuştur. Çalışma deneyimi faktörü altında sınıflandırılan değişkenlerden ise bağlılık, işe katılım ve gelir değişkenleri örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Çalışma bu değişkenlerin mavi ve beyaz yakalar (profesyonel ve profesyonel olmayan) örneklemeleri üzerinde farklarını da ortaya koymaktadır.

Meyer ve diğerleri (2002) çalışmalarında örgütsel bağlılığın boyutları (Duygusal, Devam ve Normatif) doğrultusunda örgütsel bağlılığın sonuçları, ilişkili kavramları ve öncül faktörleri ile ilgili bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri; demografik değişkenler, bireysel farklılıklar, çalışma deneyimleri ve alternatifler/yatırımlar olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın sonuçları ise işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, iş başı davranışı (işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans), çalışan sağlığı ve refahı kategorilerinde incelenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılığın iş tatmini, işi benimseme ve işe bağlılık kavramları ile ilişkisi de incelenmiştir. Meyer ve diğerlerinin (2002) bu çalışmada test ettikleri model Şekil 9 ile paylaşılmıştır.



Şekil 9 Örgütsel Bağlılığın 3 Bileşeni Modeli (Meyer ve Diğerleri, 2002, s.22)

Şekil 9 ile paylaşılan modelde sol taraf örgütsel bağlılığın öncül değişkenlerini gösterirken sağ taraf örgütsel bağlılığın sonuç değişkenlerini göstermektedir. Bu çalışmada bağlılığın etmen değişkenleri ile ilgili; demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisinin düşük (yaş ve çalışma süresi düşük pozitif ilişkili) olduğu, çalışma deneyimi ile ilgili değişkenlerin, kişisel özellik değişkenlerinden örgütsel bağlılıkla daha güçlü ilişkide olduğu, iş alternatiflerin varlığı ve yatırımlar değişkenleri devam bağlıkla diğer boyutlara göre daha yüksek ilişkide olduğu, sonuçları paylaşılmıştır. Örgütsel Bağlılığın sonuçları ile ilgili; üç boyutunda iş değiştirme ve iş bırakma gibi sonuçlar ile negatif ilişkide olduğu, sadece duygusal bağlılık boyutunun işe katılım (gelme) sonucu ile negatif ilişkide olduğu, sadece duygusal ve normatif bağlılığın iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu, sadece duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu, duygusal bağlılığın stres ve iş-aile çatışması ile ilişkisinin negatif olduğu, devam bağlılığın stres ve iş-aile çatışması ile ilişkisinin pozitif olduğu sonuçları paylaşılmıştır.

Buchko ve diğerkleri (1998) Rus alışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığa etken faktörlerden olabilecek yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve pozisyon seviyesini test etmişlerdir. Çalışmada bu değişkenlerden yalnızca yaş ve çalışma süresi, örgütsel bağlılık ile anlamlı (pozitif) bir ilişki göstermiştir. Aynı çalışmada örgütsel bağlılığın sonucu olarak iş bırakma niyeti test edilmiş ve değişkenler arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Balay (1999) tarafından yapılan literatürdeki araştırmalar üzerinde yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz etkileyen değişkenler; rol atışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, kişisel politika ve uygulamalar, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağıtımı, içsel gereksinimlerin karşılanması, dışsal gereksinimlerin karşılanması olarak sıralanmıştır.

Wasti (2000) Türk kültürü özelinde yapılan çalışmasında, duygusal bağlılığı belirleyen etmenleri; işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşlarına duyulan tatmin, üstlerden duyulan tatmin, maddi kazançlardan duyulan tatmin, terfi imkanlarından duyulan tatmin ve toplumcu örgüt özellikleri olarak tespit edip bu değişkenler ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkiyi savunmuştur. Devam bağlılığı belirleyen en önemli öncül değişkenlerin; kıdem, iş alternatiflerinin azlığı ve kuruluşa yapılan yatırımlar olarak tespit etmiştir. Kıdem ve kuruma yapılan yatırımlar ile devam bağlılık arasında pozitif bir ilişki varken, iş alternatiflerinin varlığı ile devam bağlılık arasında negatif bir ilişki raporlanmıştır. Normatif bağlılığı belirleyen etmenler ise; gayri resmi yollarla işe başlama, toplumcu örgüt kültürü, sadakat normları, ve aile etkisi olarak tespit edilmiştir. Bu etmenler ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada son olarak örgütsel bağlılığın 3 boyutunun işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmiş olup, duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunurken devam bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde gelişimi bağlılığın sonuçları düşünüldüğü zaman oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Allen ve Meyer (2001) literatürde örgütsel bağlılığın etmenlerinin ne tür durumlar karşısında ortaya çıktıklarına yönelik açıklayıcı ve araştırıcı ilginin oldukça az olduğunu belirtmiştir.

Allen ve Meyer (2001) çalışmasında örgütsel bağlılığın gelişim sürecine yönelik 5 yöntem ileri sürmüştür. Bu yöntemler; kişi-iş uyumu, beklentilerin karşılanması, nedensel ilişkilendirme, örgütsel adalet, geriye dönük rasyonalizasyon yöntemleridir.

Somuncu (2008)'de Türkiyede bir hizmet işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında 8 örgütsel bağlılığı geliştirme aracı ortaya koymuştur. Bu araçlar; liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, eğitim olanakları, çalışma koşulları, kararlara katılım, örgütsel güven ve motivasyondur. Çalışmada bu 8 örgütsel bağlılık geliştirme aracından aynı anda yalnızca bir tanesinin geliştirilmesi ile duygusal bağlılığı geliştirmenin mümkün olduğunu savunmuştur.

Meyer ve diğerleri (2002) yaptıkları meta-analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın iş tatmini, işin benimsenmesi ve mesleğe bağlılık ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada duygusal bağlılık; iş tatmini, işin benimsenmesi ve mesleğe bağlılık ile diğer bağlılık boyutlarına kıyasla daha güçlü bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile en güçlü ilişki iş tatmini arasındadır.

Buchko ve diğerleri (1998) Rus çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığın işin benimsenmesi, ücret tatmini, yükselme imkanı tatmini, yönetici tatmini, çalışma arkadaşı tatmini ve iş tatmini değişkenleri ile ilişkisini de test etmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın; iş tatmini ve işin benimsenmesi ile güçlü pozitif bir ilişkide olduğu, yükselme imkanı tatmini ve yönetici tatmini ile pozitif bir ilişkide olduğu, ücret tatmini ve iş arkadaşları tatmini ile ilişkisinin pozitif yönlü fakat diğer değişkenlere kıyasla zayıf olduğu sonuçları paylaşılmıştır.

Sisodia ve Das (2013) çalışmasında farklı örgütsel hiyerarşi seviyelerinde çalışanlarda otonominin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada otonomi (özerklik) bir kişinin görevlerini nasıl yerine getireceğine karar verme özgürlüğüne sahip olma derecesi olarak tanımlanmış ve yüksek örgütsel hiyerarşi seviyelerinde otonominin örgüte bağlılığa etkisinin yüksek olduğu, düşük hiyerarşi seviyelerinde otonominin örgütsel bağlılığı geliştirmediği sonuçları paylaşılmıştır.

1.2.2.2. Sanal Takımlar veya Dağınık (Evden, Uzaktan veya Tele) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Çalışmalar

Bu bölümde bu çalışmanın da odağında olan evden, uzaktan ve esnek çalışan sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algıları ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Brunelle (2012) gerçekleştirdiği çalışmada çalışma düzenindeki sanallığın çalışanların duygusal bağlılık algıları ile ilişkisini mercek altına almıştır. Bu çalışmada duygusal bağlılık, ele alınan sanallık boyutlarından coğrafi dağılım ve zamana bağlı öğeler ile negatif ilişki gösterirken, teknoloji, çalışma uygulamaları, örgütsel ve kültürel değerler ile beklenenin aksine pozitif ilişki göstermiştir.

Çakan (2021) tarafından salgın döneminde evden çalışan bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada uzaktan/evden çalışma sisteminin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine negatif bir etki yapmadığı vurgulanmıştır. Ancak uzaktan/evden çalışma süresinin uzaması durumunda çalışanların özlük haklarına ilişkin taleplerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Lippert ve Dulewicz (2017) çalışmasında yüksek performans gösteren sanal takım profili üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların bağlılık kavramını merceğe almış ve yüksek performans gösteren sanal takım üyelerinde örgütsel bağlılığın incelenen bütün öğelerini gösterdiği sonucu paylaşılmıştır.

Flavián ve diğerleri (2022) sanal takımlarda liderin ikincil kişisel özelliklerinin (dışadönüklük ve nevroitiklik) lidere güvene ve lidere güvenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırdıkları çalışmalarında sanallık derecesi ve liderin cinsiyetini moderatör değişken olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda liderin dışa dönüklük özelliğinin ona duyulan güven üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucu paylaşılırken nevroitik özelliklerin güven üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin olduğu sonucu vurgulanmıştır.

Taboroši ve diğerleri (2020) örgütsel bağlılık ve iş yerinde güven kavramlarının uzaktan çalışanlar ve geleneksel çalışanlar arasındaki farklarını görmek amacı ile çoğunluğu Sırbistan'da çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde bir

Çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada uzaktan çalışanların geleneksel çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık ve işe güven (arkadaşlara, yönetime) sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Wang ve diğerleri (2020) tele çalışanların fiziksel ve psikolojik izolasyon durumlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, tele çalışanların psikolojik izolasyon durumunun, duygusal bağlılık algısı ile negatif, devam bağlılık algısı ile pozitif bir ilişkide olduğu, normatif bağlılık algısı ile ilişkili olmadığı sonuçları paylaşılmıştır. Ek olarak tele çalışanların fiziksel izolasyon durumunun devam bağlılıkla pozitif bir ilişkide olduğu, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve psikolojik izolasyon durumu ile ilişkide olmadığı sonucu vurgulanmıştır.

Choo ve diğerleri (2016) Malezya’da finans sektörü çalışmaları özelinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanlar ve kurumları arasındaki esnek çalışma anlaşmaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ve esnek çalışma ile iş-aile atışması arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Esnek alışma ve örgütsel bağlılığın incelenen üç bağlılık boyutları (duygusal, devam, normatif) arasında pozitif bir ilişkide olduğu sonucu paylaşılmıştır. Ek olarak incelenen esnek çalışma ve iş-aile atışması arasındaki ilişkide pozitif yönlü olarak raporlanmıştır.

Choo ve diğerlerine benzer bir alışma Aydıntan ve Kördeve, (2016) tarafından Ankara’da çalışan 224 katılımcının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların rgtsel bağlılık düzeyleri orta, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları ise yüksek olarak saptanmıştır. Çalışmada genel örgütsel bağlılık algıları ile esnek çalışma tutumları arasında zayıf, pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Szyszko (2021), çalışmasında uzaktan çalışma yapısında algılanan yönetici desteği ve bu desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini çalışmıştır. 18 yaşından büyük ve haftada 30 saatten fazla uzaktan çalışan 387 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmada algılanan yönetici desteği ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Fakat uzaktan çalışmanın bu ilişkiyi modere etmediği vurgulanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. EVDEN ÇALIŞAN SANAL TAKIM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye’de evden çalışan sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algısı konusunu merceğe alan araştırma kapsamında; araştırmanın amacı ve sorusu, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme ve örneklem seçimi, araştırmanın kısıtları, katılımcılara ait betimsel bilgilere ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Literatürde örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri, örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve üyeliklerini uzun süre devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram,2005). Uluslararası çalışma örgütü (2016) tarafından sunulan göstergeler, zaman zaman veya tam zamanlı olarak tele çalışmanın iş dünyası için geniş kapsamlı sonuçları ile büyüdüğü ve yaygınlaştığı gerçeğini işaret etmektedir.

Covid-19 salgını ile yaygınlaşan, iş verenlere ve iş görenlere sağladığı olumlu katkılar sebebi ile gelecekte daha da yaygınlaşması öngörülen bu konsept genişleyen bir evreni yansıtmaktadır. Bu sebeple evden çalışan sanal takım mensuplarının çalışma deneyimlerini ve örgütlerine duydukları bağlılık algılarını hedefe alan bu çalışmada amaçlar aşağıda sıralandırılmıştır:

- Evden çalışma konseptinin avantajlarının ve dezavantajlarının bu konseptte çalışan sanal takım mensuplarınca değerlendirilmesini sağlamak,

- Evden çalışan sanal takım mensuplarında örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahip örgütsel bağlılık algısına yönelik keşfedici bulgular elde etmek,
- Evden çalışan sanal takım üyelerinin bakış açılarından iyi ve kötü yönetim yaklaşımlarını değerlendirmek ve sanal takımların yönetimi için tavsiyeler sunmaktır.

Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda çalışma kapsamında irdelenen ana araştırma sorusu “evden çalışma durumu ile örgütsel bağlılık algısı ilişkili midir?” olarak belirlenmiştir. Araştırma keşfedici bir yaklaşım ile yürütüldüğünden evden çalışan sanal takım üyelerinin örgütsel bağlılık algısı üzerinde farklı durumların ortaya çıkacağı öngörülmüştür. Bu sebeple, örgütsel bağlılık yazımında karşılaşılan örgütsel bağlılığın etmen faktörleri özelinde, ana araştırma sorusuna ek olarak aşağıda sıralanan sorularda bu araştırma kapsamında mercek altına alınmıştır.

- Evden çalışma durumu kişinin işine olan yaklaşımını nasıl etkilemektedir?
- Evden çalışma durumu kişinin arkadaşları ile ilişkisini nasıl etkilemektedir.
- Evden çalışanların mevcut çalışma düzenleri ile ilgili görüşleri ve memnuniyet düzeyleri nelerdir?
- Evden çalışıyor olmak kişilerin çalıştıkları örgütte üyeliklerini sürdürmek için bir sebep midir?
- Evden çalışan sanal takım üyelerinin iş değiştirme kararlarında neler etkili olur?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma hedefi doğrultusunda araştırma sorusunun derinlemesine incelenebilmesi, katılımcıların düşüncelerinin altındaki sebeplere ulaşılabilmesi amacı ile çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma “*gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*” olarak tanımlanmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

Araştırmanın keşfedici niteliği gereği, veri toplama sürecinde derinlemesine bilgi elde etme maksadı ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde araştırmanın ana sorusu doğrultusunda, katılımcıların örgütsel bağlılık algısı, Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından oluşturulan ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği temelinde sorular ile irdelenmiştir. Ek olarak katılımcıların çalışma deneyimlerine ve düşüncelerine ulaşabilmek maksadı sorular da geliştirilmiştir. Bu çalışmada veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış mülakatlar sırasında katılımcılara sorulan sorular **EK 3** ile paylaşılmıştır.

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların onayı ile kayıt altına alınmış ve deşifre edilmiştir. Görüşmelerin deşifre aşaması tamamlandıktan sonra oluşturulan dokümanlar ilgili katılımcılar ile paylaşılmış ve duygu ve düşüncelerinin yansıtımı ile ilgili geri dönüşler alınmıştır. Daha sonra elde edilen nitel veriler MAXQDA 2022 yazılımı ile kodlanmış ve analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde yapılan görüşmelerin nesnel analizinin gerçekleştirilebilmesi amacı ile tümevarımsal kodlama metodu takip edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini Türkiye'de yaşayan ve evden çalışan sanal takım mensupları oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünü tespit etmek amacı ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışma konseptinin yarattığı bazı kısıtlar sebebi ile net bir sonuç elde edilememiştir.

Bu çalışmada incelenen katılımcılar amaca yönelik örnekleme metotlarından ölçüt örnekleme metodu ile seçilmiştir. Bu örnekleme metodu ile katılımcılarda:

- Düzenli olarak evden çalışıyor olması,
- Yapılan işin elektronik aygıtlar vasıtası ile yapılıyor olması,
- Bireysel bir iş değil bir takım işi yapıyor olması,
- Takım arkadaşları ile düzenli iletişimde olması kriterleri aranmıştır.

Ayrıca örneklem seçiminde katılımcıların cinsiyet ve yaş dağılımına da dikkat edilmiş. Çalışma örneklemine dahil edilen katılımcılara ait betimsel bilgiler 2.3.1 ile sunulmuştur.

2.3.1. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler

Görüşmeler, 28 Eylül- 26 Ekim 2022 tarihleri arasında evden çalışan sanal takım mensubu çeşitli yaş ve tecrübe aralığında 8 katılımcı ile çevrimiçi görüşme platformları vasıtası ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı kodları ve demografik özellikleri ile ilgili detay bilgiler **EK1** ile paylaşılmıştır.

Katılımcıların yaş aralıklarının cinsiyetlerine göre dağılımını içeren bilgiler Tablo 10 ile paylaşılmıştır.

Yaş Aralığı	Cinsiyet		Toplam
	Erkek	Kadın	
25-30 arası	2	2	4
30-35 arası	1	1	2
35-40 arası	1	1	2
Toplam	4	4	8

Tablo 10 Katılımcıların Yaş Aralıklarının Cinsiyetlerine Dağılımı

Görüşme yapılan katılımcıların yaş aralıkları 5'er yıllık periyodlara ayrılmıştır. Tablo 10'e göre araştırma örneklemini 4 kadın 4 erkekten oluşmaktadır. Katılımcıların 4 'ü 25-30 yaş aralığında, 2'si 30-35 yaş aralığında, geri kalan 2'si ise 35-40 yaş aralığındadır.

Çalışanların işyerlerinde geçirdikleri çalışma süresi ve unvanları örgütsel bağlılık çalışmaları için önemli değişkenlerdendir. Görüşme yapılan katılımcıların unvanlarının çalışma senelerine dağılımı Tablo 11 ile paylaşılmıştır.

Tablo 11 Katılımcıların Unvanlarının Çalışma Senelerine Dağılımı

Unvan	Çalışma Yılı Aralıkları					Toplam
	1 seneden az	1-3 sene arası	3-5 sene arası	5-10 sene arası	10 +	
Uzman		1	2	1	1	5
Kıdemli Uzman	1		1			2
Takım Lideri		1				1
Toplam	1	2	3	1	1	8

Buna göre araştırmaya katılan katılımcılar arasında en yoğun unvanın uzman olduğu ve mevcut şirketlerinde çalışma süresinin en yoğun olduğu sene aralığı 3-5 sene aralığı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların ne kadar süredir evden çalıştıkları ve bu süre zarfında kaç adet terfi aldıkları bu çalışma için önemli görülmektedir. Bu sebeple katılımcıların evden çalışma sürecinde aldıkları terfi adetlerinin dağılımı Tablo 12 ile paylaşılmıştır.

Tablo 12 Evden Çalışma Sürecinde Alınan Terfi Adetleri

Terfi Sayısı	Evden Çalışma Süresi			Toplam
	1 seneden az	1-2 sene arası	2 +	
0	1	1	1	3
1		1	1	2
2			2	2
3			1	1
Toplam	1	2	5	8

Tablo 12’ e göre katılımcıların çoğunluğunun 2 sene ve üzeri süredir evden çalıştığı görülmektedir. Evden çalışma sürecinde terfi alma durumunda en fazla yoğunluğun hiç terfi almayan katılımcılarda olduğu görülmektedir.

2.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Bu çalışma, bazı varsayımlar ve kısıtlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu varsayımlar ve kısıtlar aşağıda sıralandırılmıştır:

- Araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların sorulan sorulara samimi duygu ve düşüncelerini içeren cevaplar verdiği varsayılmaktadır.
- Araştırma evreninin büyüklüğü hakkında net ve resmi bir bilginin olmaması bu araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırmada genelleme maksadından ziyade keşfetme maksadı güdülmüştür.
- Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile ilgili değerlendirme sadece katılımcıların örgütsel bağlılık algısını destekleyen ifadeler ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayede katılımcıların kendi aralarında kıyaslanması hedeflenmiştir.

2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizi, çalışmanın sayısal verilere dayanmaması sebebi ile farklı olarak ele alınmaktadır. Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlik güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Araştırma sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Başkale,2016).

Bu doğrultuda bu çalışmanın inandırıcılığı için veri toplama ve işleme aşamalarında aşağıdaki yöntemler uygulanmıştır:

- **Gizlilik Taahhüdü:** Katılımcılara görüşmelerin gizlilik içerisinde yürütüleceği ve çalışmada isim ve kurum isminin geçmeyeceği taahhüt edilmiştir. Bu vesile ile görüşmede katılımcının samimi düşüncelerine ulaşmak hedeflenmiştir.
- **İnanılrlık:** Her görüşmeci ile samimiyet için kayıt dışı ısınma sohbeti gerçekleştirilmiştir. Karşılıklı güven ortamının oluşması ile görüşmelere başlanmıştır.
- **Isınma Sorusu:** Görüşmelere katılımcı tarafından cevabı bilinen ısınma soruları ile başlanmıştır.
- **Katılımcı Teyidi:** Rastgele seçilen 4 katılımcı ile kendi deşifre dosyaları paylaşılmış ve düşüncelerin doğru aktarılıp aktarılmadığının teyidi alınmıştır. Deşifre dosyası paylaşılan hiçbir katılımcı olumsuz ifade kullanmamıştır.

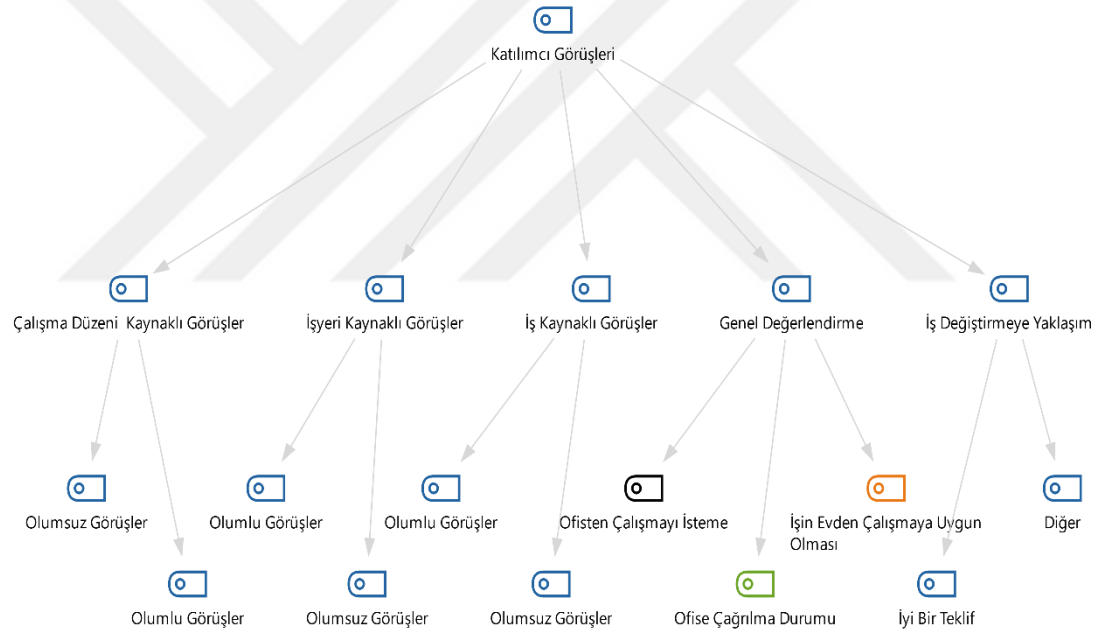
2.6. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları, araştırma sorusunun daha doğru irdelenebilmesi amacı ve kullanılan kodlama yöntemlerinin farklılaşması sebebi ile üç bölüm altında sunulmuştur. Bu bölümler; katılımcıların mevcut çalışma düzenleri, yaptıkları iş, çalıştıkları iş yeri ile ilgili görüşlerinin kategorileştirildiği ve mevcut durumlarında algıladıkları memnuniyet düzeyleri ile ilgili bilgi edinmeyi hedefleyen **katılımcı görüşleri bölümleri**, katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ile ilgili ifadeleri ile kategorileştirilen **örgütsel bağlılık bölümü** ve katılımcıların evden çalışmalarının,

arkadaşları, yaptıkları iş ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkilerinin sunulduğu **ilişkiler bölümüdür**.

2.6.1. Katılımcı Görüşleri İle İlgili Bulgular

Katılımcı görüşleri analiz bölümünün ana amacı ileride yapılacak analizler için katılımcıların evden çalışma deneyimleri ile ilgili görüşlerini yansıtmak ve hissiyatlarını değerlendirebilmektedir. Katılımcı görüşleri teması; çalışma düzeni kaynaklı görüşler, işyeri kaynaklı genel görüşler, yapılan iş kaynaklı görüşler, çalışanların iş değiştirme yaklaşımları ve diğer görüşler alt kategorilerine ayrıştırılmıştır. Kod hiyerarşi modeli ile görselleştirilmiş katılımcı görüşleri temasının hiyerarşik modeli Şekil 10 ile paylaşılmıştır.



Şekil 10. Katılımcı Görüşleri Kod Hiyerarşi Modeli

Şekil 10'de görüldüğü üzere kategorileştirilen çalışma düzeni kaynaklı görüşler, işyeri kaynaklı görüşler ve yapılan iş kaynaklı görüşler, bu ana kategorileri oluşturan kodların olumlu veya olumsuz olması durumuna göre alt kategorilere ayrıştırılmıştır. Buradaki amaç, katılımcıların oluşturulan ana kategoriler ile ilgili mevcut görüşleri ve yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olabilmektir.

İş değiştirmeye yaklaşım ana kategorisinde ise katılımcıların hangi koşullarda iş değiştirmeyi düşünebileceklerini değerlendirdikleri ifadelerin kodlaması

yapılmıştır. Genel değerlendirme ana kategorisinin altında, katılımcılara görüşmeler sırasında kapalı uçlu şekilde sorulan evden çalışmaya karşı genel istek düzeyleri, kurumları tarafından düzenli olarak ofise çağrılma durumundaki iş bırakma niyetleri ve yaptıkları işin evden çalışmaya uygunluğu hakkındaki düşünceleri kategorileştirilmiştir.

Katılımcı görüşü teması ve alt kodları katılımcıların alt kategoriler bazındaki görüşlerinin görselleştirilebilmesi amacı ile kod matris tarayıcısı fonksiyonu ile analiz edilmiştir. Bulgular Şekil 11 ile paylaşılmıştır.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcı Görüşleri									0
▼ Çalışma Düzeni Kaynaklı Görüşler									0
> Olumlu Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	53
> Olumsuz Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	74
▼ İşyeri Kaynaklı Görüşler									0
> Olumlu Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	49
> Olumsuz Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	26
▼ İş Kaynaklı Görüşler									0
> Olumlu Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	17
> Olumsuz Görüşler	●	●	●	●	●	●	●	●	12
▼ İş Değiştirmeye Yaklaşım									0
> İş Değiştirme Sebepleri	●	●	●	●	●	●	●	●	14
Σ SUM	40	22	29	25	35	42	25	27	245

Şekil 11 Katılımcı Görüşleri Kod Matris Tarayıcısı Bulguları

Şekil 11’de tema alt kategorileri yatay düzlemde gösterilirken katılımcılar dikey düzlemde görselleştirilmiştir. Bu şekilde katılımcıların ifadelerinin sıklığı ile boyutlandırılmış kesişim noktaları katılımcıların o ana kategori hakkındaki ifadelerini yansıtmaktadır.

Buna göre, çalışma düzeni ile ilgili en yüksek olumlu görüşe sahip (11 kod) katılımcı K1 iken en fazla olumsuz görüşe (23 kod) sahip katılımcı K6 olmuştur. İşyeri ile ilgili en fazla olumlu görüşe (11 kod) sahip katılımcı K5 iken, en az olumsuz görüşe (0 kod) sahip katılımcı K2 olmuştur. Yapılan iş ile ilgili olumlu görüşlerin en fazla (4 kod) olduğu katılımcı K3 iken en az olumsuz görüşün olduğu katılımcılar (0 kod) K2 ve K8 olmuştur. Katılımcıların iş değiştirmeye yaklaşımları alt kategorisinde toplam 14 kod kategorize edilmiştir.

Devam bölümlerde bu bölümde genel analizi gerçekleştirilen katılımcı görüşleri ile ilgili bulgular temasının ana kategorileri çerçevesinde değerlendirmeler sunulmaktadır.

2.6.1.1. Katılımcıların Çalışma Düzenleri Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların mevcut çalışma düzenleri ile ilgili ifadeleri ile oluşturulan çalışma düzeni kaynaklı görüşler ana kategorisi olumlu ve olumsuz ifadelerin kodlanması ve kategorize edilmesi ile oluşturulmuştur. Bu ana kategorinin detayları Şekil 12 ile sunulmuştur.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcı Görüşleri									0
▼ Çalışma Düzeni Kaynaklı Görüşler									0
▼ Olumlu Görüşler									0
> Memnuniyet	●	●	●	●	●		●	●	30
> Performans		●	●	●	●	●		●	14
> Arkadaşlar İle İlişki	●	●	●	●	●	●		●	9
▼ Olumsuz Görüşler									0
> Memnuniyetsizlik	●	●			●	●	●	●	23
> Performans	●		●	●	●	●	●		13
> Arkadaşlar İle Olumsuz İlişki									0
> İletişimin Kötü Olması		●	●	●	●	●	●	●	25
> Psikolojik Etkiler	●				●	●			13
Σ SUM	20	11	12	11	19	26	16	12	127

Şekil 12 Katılımcıların Çalışma Düzenleri Hakkında Görüşleri

Şekil 12’te olumlu görüşler alt kategorisinin memnuniyet, performans ve arkadaşlar ile ilişki kodlarından oluştuğu görülmektedir. Memnuniyet kodunda en fazla yoğunluğa(13 adet) sahip ve katılımcıların 6’sında rastlanılan alt kod “rahatlık” kodu olmuştur. Performans kodunda en fazla yoğunluğa sahip kod (6) “performansın ofisten çalışmaya göre yüksek olması” kodu olmuştur. Arkadaşlar ile ilişki kodunda ise ilişkilerin iyi olması alt kodu 6 farklı katılımcıda rastlanılan kod olmuştur.

Olumsuz görüşlerde ise memnuniyetsizlik kodunda en fazla yoğunluğa (12 adet) sahip alt kod “Odaklanamama/Dikkat Kaybı” olmuştur. Performans kodunda en fazla yoğunluğa (6 adet) sahip alt kod “Yapılan işin görülmemesi” olmuştur. Arkadaşlar ile olumsuz ilişki kodunda ise en fazla yoğunluğa (9 adet) sahip alt kod “İletişimin Kopuk olması” olmuştur. Bu bölümde kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 13 ile sunulmuştur.

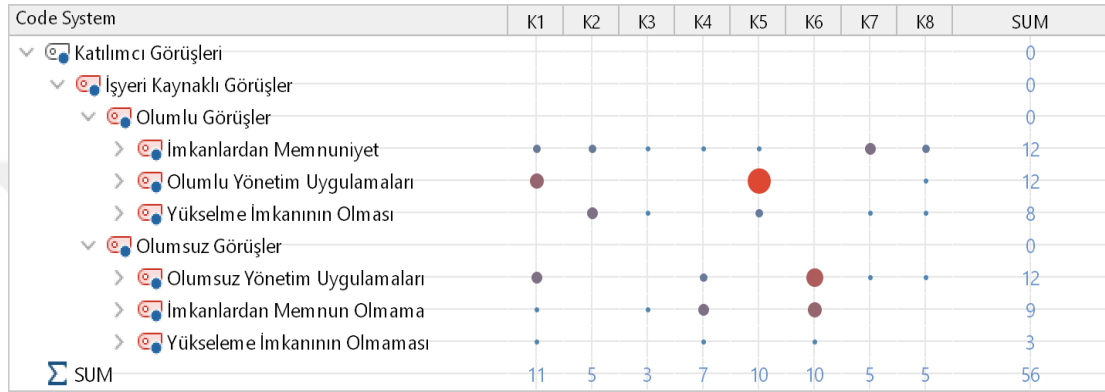
Tablo 13 Katılımcıların Çalışma Düzenleri İle İlgili Görüşleri

Katılımcı Özellikleri	İfade
K2-Erkek/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	En iyi yanı ofisin ikamet ettiğim yer ile mesafesi uzak olduğu için günde 1 saat 15 dakikalık gidiş sürem oluyordu. Günde 2,5 saatim yolda geçiyordu. Bu 2,5 saatin direk bana kalması demek oluyor.
K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman	Mesela ofisten çalışırken 15 dk. tuvalet veya kahve molanıza iniyorsunuz aranız 15 dakika olduğu için o süre sizin, o süre bittikten sonra bilgisayar başına geri dönüyorsunuz. Ama evde çalışırken kahve yaptınız 5 dk. sonra geri dönüyorsunuz. Buda 15 dk.'lık molanızı 5 dk. ya düşürdüğünüzü gösteriyor. Bu sebeple daha çok çalışabiliyorsunuz. Çünkü 15 dk.'nın ettiği tatmini siz evde 5 dk. da da alabiliyorsunuz.
K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/Uzman	ev mesela sizin tek başına yaşadığınız bir ev değilse paylaşımlı bir evse o zaman evin diğer odalarında farklı aktiviteler yapılabilir ve bu aktiviteler dikkat dağıtıcı olabilir. İlla gürültülü olduğu için değil aklınız orada çünkü orada olmak istiyorsunuz.
K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	Ekip çalışmalarında ofis ortamında yönetici ekibine yakın oturur en fazla bir iki masa uzağında olur. Hani işle ilgili olmasa da bir göz teması bir ses teması olur. Ama bu şekilde ben uzaktan herkesin kapalı bir kutuda çalışıyormuş gibi hani kimin ne yaptığı ile ilgili yöneticinin arka planda, hani sizin biriyle yaptığınız bir telefon görüşmesinden yöneticinizin belki haberi dahi olmayacak. Ama ofis ortamında olsa sizi görüyor, duyuyor ve sizin bir iş ile meşgul olduğunuzu biliyor. O bile bence olumlu etkiliyor.
K8-Kadın/25-30 arası/Bekar/Lisans/Kıdemli Uzman	Ama şey olmuyor mesela ben düştüm, düştüğüm anda arayamıyorum, ofiste olsam düştüğüm anda insanlar görür ve bana destek olur. Ben zaten evde kendi kendime bağırarak kendi kendime stres olmuş ve bunu bir süre sonra kendi kendime çözmüş oluyorum. Eğer gidipte birine aramazsam o yüzden onu etkiliyor bence ekip arkadaşları romantizmini düşürüyor.

Bulgulardan hareketle evden çalışan sanal takım üyelerinin çalışma düzenleri ile ilgili en büyük memnuniyet sebeplerinin evden çalışmanın onlara sağladığı işe gidip gelmeme ve istenildiği şekilde çalışabilmenin sağlamış olduğu rahatlık hissi ve en büyük memnuniyetsizlik sebeplerinin ise ev üyeleri ile fiziksel izolasyonun sağlanamaması ve iş ve özel hayatın karışması sebebi ile odaklanamama ve dikkat kaybı olduğu yorumu yapılabilir. Performans değerlendirmelerinde performansın ofisten çalışmaya göre yüksek olduğu fakat yapılan işin yöneticiler tarafından fark edilmediği düşünülmektedir. Arkadaşlar ile genel ilişki değerlendirmesinde ise arkadaşlar ile ilişkinin iyi olduğu fakat kopuk olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

2.6.1.2. Katılımcıların Çalıştıkları İş Yeri Kaynaklı Görüşleri

Çalışanların iş yeri kaynaklı görüşleri iş yeri kaynaklı görüşler alt kategoride kategorize edilirken katılımcıların örgütsel bağlılıkları algıları ile doğrudan ilişkilendirilen kodlar bu kategoriye dahil edilmemiş ayrı bir tema altında değerlendirmeye alınmıştır. Bu sebeple katılımcıların örgütlerine duydukları bağlılık hissiyatından arındırılmış iş yeri kaynaklı görüşleri Şekil 13 ile sunulmuştur.



Şekil 13 Katılımcıların İş Yeri Kaynaklı Görüşleri

Şekil 13’te olumlu ve olumsuz görüşler alt kategorilerinde şirketin sunduğu imkânlardan memnuniyet durumu, olumlu ve olumsuz yönetim uygulamaları ve şirkette yükselme imkânı ile ilgili kodlar kategorize edilmiştir.

İmkânlardan memnuniyet kodu 8 katılımcının 7’sinde görülmüş ve bu kodda en fazla yoğunluğa (5 adet) sahip ve katılımcıların 4’ünde rastlanılan alt kod “kısmi memnuniyet” kodu olmuştur. Olumlu yönetim uygulamaları örnekleri 3 katılımcıda kodlanmış ve bunlar arasında en fazla yoğunluğa sahip alt kod (5 adet) “ulaşılabilir yönetim kadrosu” kodu olmuştur. 8 katılımcıdan 5’i bulundukları şirkette yükselme imkânlarının bulunduğunu belirtmiş ve bu doğrultuda kodlanmıştır.

İmkânlardan memnun olmama kodu 8 katılımcının 4’ünde görülmüş ve bu kodda en fazla yoğunluğa (4 adet) sahip ve katılımcıların 4’ünde rastlanılan alt kod “yan hakların olmaması” kodu olmuştur. Olumsuz yönetim uygulamaları örnekleri 5 katılımcıda kodlanmış ve bunlar arasında en fazla yoğunluğa sahip alt kod (3 adet) “Yönetimin zaten rahat çalışıyorlar bakış açısı” kodu olmuştur. 8 katılımcıdan 3’ü bulundukları şirkette yükselme imkânlarının bulunmadığını belirtmiş ve bu doğrultuda kodlanmıştır.

Bulgulardan hareketle K6 kodlu katılımcının iş yeri ile ilgili olumlu görüşe sahip olmadığı, K5 ve K2 kodlu katılımcının ise işyerleri ile ilgili olumsuz görüşe sahip olmadığı söylenebilmektedir. Ayrıca iş yeri ile ilgili en yüksek olumlu görüşe sahip katılımcının K5 olduğu görülmüştür.

Bu bölümde kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 14 ile sunulmuştur.

Tablo 14 Katılımcıların İşyerleri İle İlgili Görüşleri

Katılımcı Özellikleri	İfade
K2-Erkek/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Piyasaya göre daha iyi ekonomik imkanlar sunuyor olması illa daha iyi şartlar sunan yerler vardır fakat mevcut şartlarda imkanlarının iyi olduğunu düşünüyorum.
K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/Uzman	Şirketimin bana sunduğu imkânlardan memnun değilim çünkü herhangi bir imkan sunmuyor. Sadece maaşım zamanında yatar bir de özel sağlık sigortam var ama o da çok önemli değil onu kendim de yaptırabilirim.
K5-Kadın/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Örneğin her hafta Perşembe günleri 1 saat yöneticilerimiz ile kahve saatimiz var. Yöneticilerimiz ile online ortamda bir araya geliyoruz. Başka kurumda belki dokunamayacağımız yöneticiler bunlar ve bizi hadi “kahvenizi alın gelin diye” toplantıya davet ediyorlar.
K1-Erkek/25-30 arası/Evli/Lisans/Takım Lideri	Nasıl rahat çalışıyoruz diye işten ayrılmayacağımızı düşünüyorlar veya nasıl rahat çalıştığımız için şu işi de yapiver ne olur ki yaklaşımları oluyor.

Buna göre katılımcıların iş yerleri ile ilgili görüşleri farklılık göstermektedir. Özellikle K5 kodlu katılımcının paylaştığı yorum evden çalışanların yönetiminde iyi yönetim uygulaması olarak görülürken, K1 numaralı katılımcının paylaştığı yorum çalışanların yönetimi açısından kurumlar için riskli bir yaklaşım şekli olarak nitelendirilmiştir.

2.6.1.3. Katılımcıların Yaptıkları İşler İle İlgili Görüşleri

Katılımcıların yaptıkları işler ile ilgili görüşleri ana kategorisini oluşturan olumlu ve olumsuz alt kategorileri altında toplanmış kodların detayları Şekil 14 ile sunulmuştur.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcı Görüşleri									0
▼ İş Kaynaklı Görüşler									0
▼ Olumlu Görüşler									0
> İş ile Özdeşleşme	●	●	●	●	●	●	●	●	17
▼ Olumsuz Görüşler									0
> İşin Zorlukları	●		●	●	●	●	●	●	12
Σ SUM	4	2	10	2	3	4	2	2	29

Şekil 14 Katılımcıların Yaptıkları İş İle İlgili Görüşleri

Şekil 14’te olumlu ve olumsuz görüşler alt kategorilerinde iş ile özdeşleşme ve yapılan işin zorlukları kodları kategorize edilmiştir. İş ile özdeşleşme kodunda en fazla yoğunluğa (10 adet) sahip ve katılımcıların 7’sinde rastlanılan alt kod “Yapılan işin sevilmesi/keyif alınması” olmuştur. Yapılan işin zorlukları kodunda ise en fazla yoğunluğa (10 adet) sahip alt kod “işin stresli olması” olmuştur. Bu bölümde kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 15 ile sunulmuştur.

Tablo 15 Katılımcıların Yaptıkları İş İle İlgili Görüşleri

Katılımcı Özellikleri	İfade
K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/Uzman	Şansıma da sevdiğim işi yapıyorum. İşimi zevk alarak yapıyorum. İşimi yaparken sıkılmıyorum. Benim ilgi alanım zaten lisans eğitimimi de bu alanda tamamlamıştım. Yaptığım iş eğlenceli bir iş bu sebeple bana oyun gibi geliyor.
K8-Kadın/25-30 Arası/Bekar/Lisans/Kıdemli Uzman	Yaptığım iş insana dokunduğu için çok motive ediyor beni.
K1-Erkek/25-30 arası/Evli/Lisans/Takım Lideri	Satış işinde bir hedef vardır. Her ay bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar üzerimde stres oluşturabiliyor.

Buradan yola çıkarak katılımcıların tümünün bir takım zorlukları bulunsa da yaptığı iş ile özdeşleştiği ve işini severek yaptığı yorumu yapılabilir.

İşini severek yapmak ve keyif almak bir çalışanın bulunduğu örgüte devam etmesi noktasında öneme sahiptir. Bu önem aşağıda paylaşılan katılımcı yorumu ile nitelendirilebilir.

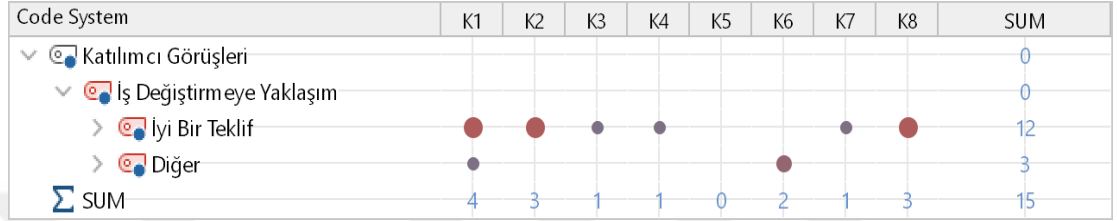
“ İşimi sevmesem ve yaptığım iş beni tatmin etmese ne kadar şirketime bağlı kalabilirdim bilmiyorum.”

K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman

Bu sebeple bu bölümde yapılan analiz çalışmanın ulaşmaya çalıştığı evden çalışanların örgütsel bağlılık algısı noktası için önem taşımaktadır.

2.6.1.4. Katılımcıların İş Değiştirme İle İlgili Görüşleri

Katılımcıların iş değiştirme ile ilgili görüşleri ana kategorisinin altında toplanmış kodların detayları Şekil 15 ile sunulmuştur.



Şekil 15 Katılımcıların İş Değiştirmeye Yaklaşımları

Şekil 15’da iş değiştirmeye yaklaşım ana kategorisinde katılımcıların iş değiştirme motivasyonları ile ilgili yapılan kodlamalar iyi bir teklif ve diğer alt kategorilerinde kategorize edilmiştir. İyi bir teklif alt kategorisinde en fazla yoğunluğa (8 adet) sahip ve katılımcıların 6’sında rastlanılan kod “daha iyi imkânlar sunulması kodu” olmuştur. Diğer kategorisinde ise K6 kodlu katılımcıda “koşulsuz iş değiştirme” eğilimi ve K1 kodlu katılımcıda “hak edilenin alınamadığının düşünülmesi durumu” kodu kategorize edilmiştir. Bu bölümde kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 16 ile sunulmuştur.

Tablo 16 Katılımcıların İş Değiştirme İle İlgili Görüşleri

Katılımcı Özellikleri	İfade
K2-Erkek/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Şuanda elde ettiğim imkanların üzerinde imkanlar sunan fırsat bulursam tabi ki düşünürüm
K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/Uzman	Öyle bir nokta ki bu ben kendimi eğitimli ve sosyo-kültürel seviyesi yüksek biri olarak değerlendiriyorum. Kendimi yeterli seviyede görmüyorum tabi kimsenin de görmemesi lazım belki ama ben garsonluk bile yaparım şu anda para kazanmak için yeter ki bu işten çıkayım.

Katılımcı profilleri iş değiştirme eğilimi bazında değerlendirildiğinde K5 kodlu katılımcının herhangi bir iş değiştirmeyi düşünmediği ve K6 kodlu katılımcının ise her ne olursa olsun iş değiştirme eğiliminde olduğu görülmektedir. K6 kodlu katılımcının

bu eğilimi ileriki bölümlerde detaylandırılacaktır. Diğer katılımcıların hepsi daha iyi imkânlar sunulduğu zaman iş değiştirmeyi değerlendirebileceğini belirtmiştir. Daha iyi imkânlar kodundaki imkânlar bir iş teklifinde sunulabilecek imkânların tümünü kapsayıcı niteliktedir. Sadece maddi imkânlar değerlendirmesi yapılmamalıdır.

2.6.1.5. Genel Değerlendirme Kodları

Bu bölümde görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen yaptıkları işin uzaktan çalışmaya uygunluğu, ofisten çalışmayı tercih edip etmeyecekleri ve işyerleri tarafından ofise çağrılmaları durumundaki hissiyatlarının ne olacağı ile ilgili sorulara verdikleri kapalı uçlu cevapların analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular Şekil 16 ile paylaşılmıştır.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcı Görüşleri									0
▼ Genel Değerlendirme									0
İşin Evden Çalışmaya Uygun Olması	●	●	●	●	●			●	6
▼ Ofisten Çalışmayı İsteme									0
Ofisten Çalışmayı İstememe	●	●	●	●	●			●	6
Ofisten Çalışmayı İsteme						●	●		3
▼ Ofise Çağırılma Durumu									0
İş Değiştirmeyi Düşünmem		●	●		●		●		4
İş Değiştirmeyi Düşünürüm	●			●				●	4
Σ SUM	3	3	3	3	3	1	3	4	23

Şekil 16 Katılımcıların Genel Görüşleri

Şekil 16’de görülen alt kategoriler dahilinde kodlaması gerçekleştirilen genel değerlendirme ana kategorisinde 8 katılımcıdan 6’sı (K1-K2-K3-K4-K5-K8) yaptığı işin evden çalışmaya uygun olduğunu belirtmiştir. 8 katılımcıdan 6’sı (K1-K2-K3-K4-K5-K8) ofisten çalışmayı istemediğini belirtmiştir. 7 katılımcıdan 3’ü (K1-K4-K8) ise işvereni tarafından ofise çağırılma durumunda iş değiştirmeyi düşüneceğini belirtmiştir. K6 kodlu katılımcının hâlihazırda zaten evden çalıştığı için iş değiştirme niyetinde olması sebebi ile bu analize dâhil edilmemiştir. Bu bölümde kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 17 ile sunulmuştur.

Tablo 17 Genel Görüşler Ana Kategorisi Katılımcı İfadeleri

Katılımcı Özellikleri	İfade
K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman	İşimiz gereği biz evden çalışmadan öncede zaten işin fiziki olarak yapıldığı yere uzaktan çalışıyorduk. Mevcut durumda ofis yerine evden çalışıyoruz. Bu sebeple evden yapılabilir bir iş olduğunu düşünüyorum.
K5-Kadın/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Birbirimizi (arkadaşlarımla) zaman zaman yanlış anlasak da telefonla çözebiliyoruz. O sebeple böyle de iyi. Bu yüzden tekrar ofisten çalışmak istemezdim.
K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	Evden çalışmanın sunduğu imkanlara rağmen ben oradan (ofisten) çalışmanın daha doğru olduğunu düşünüyorum. Bana daha iyi için hissettirdiği bu avantajları (evden çalışmanın sağladığı) tolere edebilirim kendi içimde.

Burada işinin evden çalışılabilir bir iş olduğunu düşünen katılımcıların hepsinin ofisten çalışmayı istemediği, evden çalışmayı tercih ettiği sonucu çıkartılmıştır. İşinin evden çalışmaya uygun olmadığını düşünen K7 numaralı katılımcı ofisten çalışmayı tercih edeceğini belirtmiştir.

2.6.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları

Bu bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık algısı değerlendirmesi yapılırken Meyer ve Allen'in (1991) 3 boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı çerçevesindeki ölçeği ve bu ölçek referans alınarak hazırlanmış Wasti'nin (2000) ölçeği temel alınmıştır.

Katılımcıların, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılık ve Normatif Bağlılık algıları görüşmeler sırasında sorulan sondaj soruları ile detaylandırılmıştır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda elde edilen kodlar, ilgili örgütsel bağlılık boyutu altında kategorize edilmiştir. Daha sonrasında ilgili örgütsel bağlılık boyutu altında kategorize edilen kodlar örgütsel bağlılık boyutunu destekleyici ifadeler ve diğer ifadeler şeklinde iki alt kategoriye ayrıştırılmıştır. Katılımcıların sadece ilgili örgütsel bağlılık boyutunu destekleyen ifadelerinin değerlendirmeye alınması ile gerçekleştirilmiş analiz bulguları Şekil 17 ile paylaşılmıştır.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları									0
▼ Normatif Bağlılık									0
> Destekleyici İfadeler									8
▼ Devam Bağlılık									0
> Destekleyici İfadeler									51
▼ Duygusal Bağlılık									0
> Destekleyici İfadeler									48
Σ SUM	15	24	20	7	20	3	1	17	107

Şekil 17 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları

Şekil 17 incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılığını destekleyen toplam 8 kod, devam bağlılıklarını destekleyen toplam 51 kod, duygusal bağlılıklarını destekleyen toplam 48 kod bulunmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık algısı en yüksek olan üç katılımcı K2-K5 ve K3 olduğu görülmektedir. K2'nin örgütsel bağlılık algısını destekleyen ifadeler devam bağlılığın üzerinde yoğunlaşmışken, K3 ve K5'in örgütsel bağlılık algısı duygusal bağlılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık algısı en düşük olan katılımcıların ise ilgili bağlılık boyutunu destekleyen ifadelerin azlığı sebebi ile K7-K6 ve K4 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarını destekleyen ifadeler olarak kategorize edilen kodların detayları Şekil 18 ile paylaşılmıştır.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	SUM
▼ Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları									0
▼ Normatif Bağlılık									0
▼ Destekleyici İfadeler									0
> Borçlu Hissetmek		•		•	•				3
> İşleri Aksatmadan Ayrılmak	•								1
> İş Değiştirmeyi Doğru Bulmamak			•		•				2
> Arkadaşlarım İş Değiştirme Kararımı Etkiler		•							1
> Çalışma Hayatımın Kalanını Bu Firmada Geçir		•							1
▼ Devam Bağlılık									0
▼ Destekleyici İfadeler									0
▼ İş Değiştirmenin Zorlukları									0
> Konfor Alanı	•	•	•	•				•	17
> Zamanın Geçmesi	•	•	•		•			•	12
> Sıfırdan Başlamak	•	•	•	•	•			•	11
> Gereklilik						•			3
> Özgeçmiş Katkı			•	•				•	8
▼ Duygusal Bağlılık									0
▼ Destekleyici İfadeler									0
> Kısmi Destekleyici İfadeler		•		•				•	7
> Ailenin Bir Parçası Hissediyorum	•	•	•		•				4
> Şirketin Sorunlarının İçselleştirilmesi	•		•				•		3
> Değer ve Normları Özdeşleştiriyorum	•	•			•				4
> Şirketin Bilinirliği	•	•	•					•	6
> Pozitif Hissiyat	•	•	•		•			•	24
Σ SUM	15	24	20	7	20	3	1	17	107

Şekil 18 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algıları-Detay

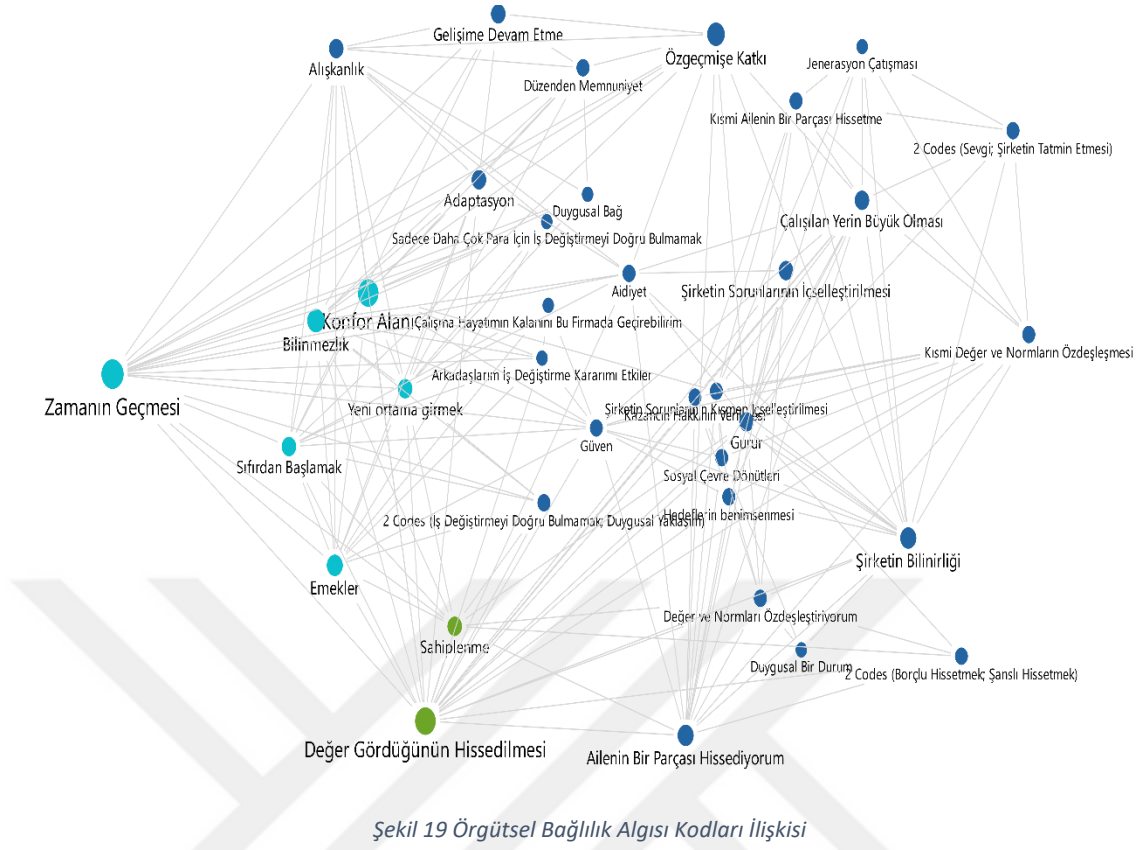
Şekil 9’a göre normatif bağlılığı destekleyen kodlarda katılımcılar arasında en sık gözlenen kod “çalışılan yere borçlu hissetmek” kodu olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı destekleyen kodlar arasında en fazla yoğunluğa sahip olan kod alt kategorisi “iş değiştirmenin zorlukları” kategorisi olmuştur. Bu alt kategori içerisinde en fazla yoğunluğa (17) sahip kod “konfor alanı” kodu olmuştur. Duygusal bağlılığı destekleyen kodlar arasında en fazla yoğunluğa sahip kod alt kategorisi “şirkete karşı pozitif hissiyat” kodu olmuştur.

Bu bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık algıları doğrultusunda kodlaması yapılan katılımcı ifadelerinden örnekler, Şekil 17 ile sunulan çalışma bulgularındaki yoğunluklara göre katılımcıların yoğun ve düşük bağlılık göstermesine göre sınıflandırılmış ve Tablo 18 ile sunulmuştur.

Tablo 18 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algısı İfadeleri

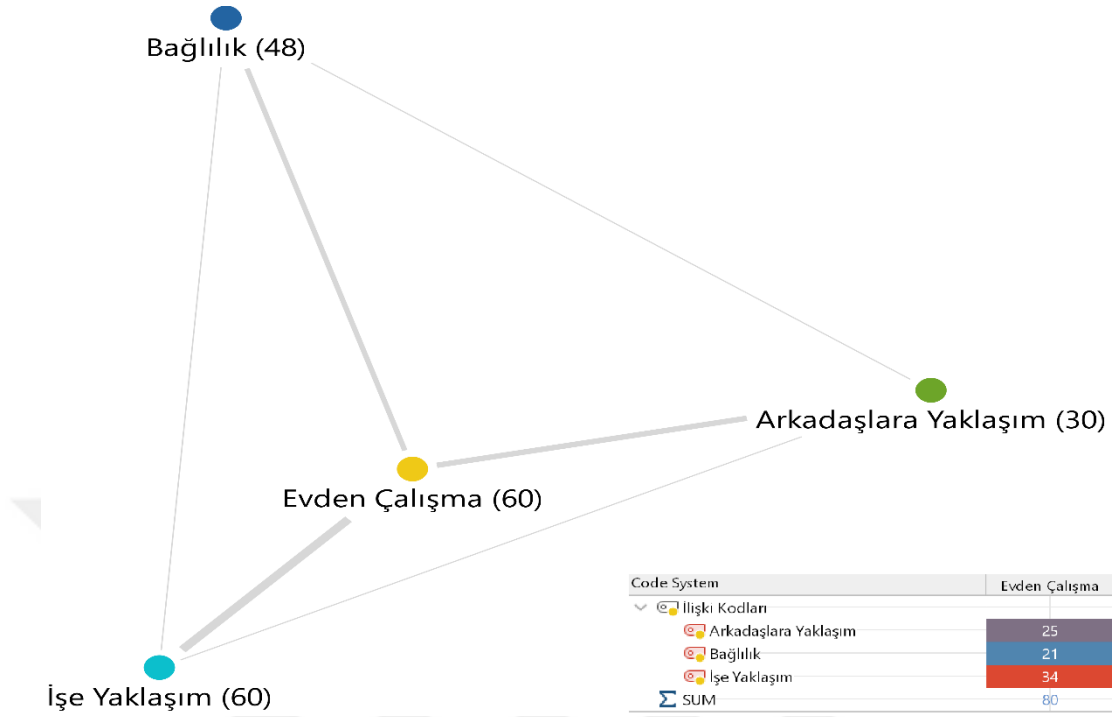
Bağlılık Durumu	Katılımcı Özellikleri	İfade	İlişkili Bağlılık Boyutu
Yoğun Bağlılık	K2-Erkek/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Şirket içinde kurduğum arkadaşlıklarım da var onlarda etkiliyor tabi ki ister istemez, ne kadar etkilemezler desem de.	Normatif Bağlılık
	K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman	Çünkü zaman geçtikçe bağlılığımız artıyor olabilir. Çünkü çok fazla emek verdim diyorsunuz bu durumu kenara itmek çok kolay olmuyor.	Devam Bağlılık
	K5-Kadın/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	İsmi (İşyerinin) bir yerde gördüğümde veya bir ortamda bahsi geçtiğinde gururlanıyorum. Çünkü biz güzel işler başardığımızı düşünüyoruz.	Duygusal Bağlılık
Düşük Bağlılık	K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/Uzman	Bu sebeple mevcut işimde çalışmanın benim için bir gereklilik olduğunu söyleyebiliriz. Borçlarım var ve bu borçları ödeyebilmek için para kazanmam gerekiyor.	Devam Bağlılık
	K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	Yaptığımız iş olarak şirketim sorunlarını hem mecburiyetten hem de isteyerek zaten kendi sorunlarım gibi görüyorum.	Duygusal Bağlılık
	K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/Uzman	Mevcut durumda kurulu düzenimden memnunum burada yeteli tecrübeye ulaştığım zaman ileride alternatifleri değerlendiririm diye düşünüyorum.	Devam Bağlılık

Bulgulardan çıkarımla evden çalışan sanal takım üyelerinin örgütlerine bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların normatif bağlılık algılarının devam ve duygusal bağlılık algılarına kıyasla görece daha düşük yoğunlukta olduğu görülmüştür. Bu analizde kodlanan 107 kodun birbirleri ile ilişkisini gösteren görsel Şekil 19 ile sunulmuştur.



2.6.3. Evden Çalışma İle İlişkili Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların mevcut çalışma düzenleri ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili yapılan değerlendirmelerden sonra evden çalışan sanal takım üyelerinin evden çalışıyor olmalarının; örgütlerine duydukları bağlılık algıları, çalışma arkadaşlarına olan yaklaşımları ve yaptıkları işe olan yaklaşımları ile ilişkisinin analizi gerçekleştirilmiştir. İlişki analizi gerçekleştirilirken “Kod ilişki tarayıcı” fonksiyonu ile kodlanan ifadelerin kesişim sıklıkları değerlendirilmiştir. Kavramların aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan kod haritası görseli Şekil 20 ile paylaşılmıştır.



Şekil 20 Kod Haritası

Şekil 20’da ilişkisi incelenen kavramların farklı kalınlıktaki çizgiler vasıtası ile birbirlerine bağlı olması ilgili kodların farklı frekanslarda kesiştiğini temsil etmektedir. Evden çalışma kavramının diğer kavramlara olan mesafesi de yine bu frekansın yoğunluğu doğrultusunda oluşturulmuştur. Görüldüğü üzere kişinin evden çalışma kodları; işine olan yaklaşım kodları ile 34 noktada, arkadaşlarına olan yaklaşım kodları ile 25 noktada örgütsel bağlılık algısı kodları ile 21 noktada kesişim göstermiştir. Katılımcıların ifade kodlarının kesişimleri kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini temsil etmektedir.

Bu doğrultuda evden çalışma kodlarının, çalışanın işe olan yaklaşımı ile ilişkisini ortaya koyan 34 kodun kesişiminden derlenmiş örnek katılımcı ifadeleri Tablo 19 ile sunulmuştur.

Tablo 19 Evden Çalışmanın Yapılan İşe Olan Yaklaşım İle İlişkisi

Katılımcı Özellikleri	İfade
K2-Erkek/35-40 arası/Evli/Lisans/ Uzman	Evde çalıştığım ve evin yapısı gereği bir çalışma ortamım olmaması sebebi oturma odasından çalışıyorum. Evde küçük çocuk olması sebebi ile ses ve gürültü oluyor. Birisi ile telefonda görüşeceğim zaman apar topar ev sakinlerini içeri göndermek zorunda kalıyorum. İşler halledildikten tekrar kapılar açılıyor.
K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman	Mesela ofisten çalışırken 15 dk. tuvalet veya kahve molanıza iniyorsunuz aranız 15 dakika olduğu için o süre sizin o süre bittikten sonra bilgisayar başına geri dönüyorsunuz. Ama evde çalışırken kahve yaptınız 5 dk. sonra geri dönüyorsunuz. Buda 15 dk. lık molanızı 5 dk. ya düşürdüğünüzü gösteriyor. Bu sebeple daha çok çalışabiliyorsunuz. Çünkü 15 dk.'nın ettiği tatmini siz evde 5 dk. da da alabiliyorsunuz.
K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/Uzman	Öğlen arasında uyuyabiliyorum mesela ya da duşa girebiliyorum bunlar bir avantaj evet ama ben işime gelip gidip öğlen arasında oturarak dinlenmeyi tercih eder miyim evet ederim. Öğlen arasında uyuyup uyandıktan sonra çünkü saçma sapan bir şey oluyor kopukluk yaşıyorum uyuyup uyandım çünkü.
K8-Kadın/25-30 arası/Bekar/Lisans/Kıdemli Uzman	Evden çalışma performansımı son derece artı noktada etkiliyor. Evdeyken çok daha odaklanarak çalışabiliyorum. Birde işte bekarım, çocuğum yok o yüzden çok fazla kısıtım yok çok fazla dikkatimi dağıtacak unsurda yok. Bu yüzden performansımı maksimuma çıkartabiliyorum. Bu yüzden performansımı olumlu etkiliyor.

Çalışanların tümü evden çalışmanın yapılan iş ile ilişkili olduğunu doğrulayan ifadeler kullanmıştır. Tablo 19'da evden çalışmanın işe olan yaklaşımla ilişkilendirildiği bazı katılımcı ifadeleri paylaşılmıştır. Bu ifadelere göre bir işin ofisten yapılması ile evden yapılması arasında olumlu veya olumsuz tutum farkı olacağı yorumu yapılabilmektedir. Fakat bu tutum farkının olumlu bir fark mı yoksa olumsuz bir fark mı olduğu noktasında katılımcıların yaklaşımları farklılık göstermektedir.

Katılımcıların evden çalışma kodlarının, çalışanın arkadaşlarına olan yaklaşımı ile ilişkisini ortaya koyan 25 kesişimden derlenmiş örnek katılımcı ifadeleri ile Tablo 20 sunulmuştur.

Tablo 20 Evden Çalışmanın Katılımcıların Arkadaşlarına Olan Yaklaşımı ile İlişkisi

Katılımcı Özellikleri	İfade
K1-Erkek/25-30 arası/Evli/Lisans/Takım Lideri	İkili iletişimi online programlar veya telefonlar ile kuruyor olmamızdan dolayı yüz yüze iletişimin doğurabileceği negatif etkileri (ayaküstü dedikodular, jest ve mimiklerin yanlış yorumu vs.) ilişkilerimizde yaşamıyoruz.

K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/Uzman	Evden çalışma suistimale açık bir konsept. Bu sebeple iki kişinin yapması gereken iş bir kişinin üzerine düşeni yapmaması gerekçesi ile tek kişiye yüklenebiliyor. Çalışanların tamamen sorumluluk bilinci ile alakalı bir şey evden çalışmayı kötüye kullanan insanlar elektrik kesildi internetim gitti vs. çeşitli bahaneler ile işlerini aksatabiliyorlar.
K5-Kadın/35-40 arası/Evli/Lisans/Uzman	Sözlü iletişimde çok daha kolay karşıdaki insanı anlayabiliyorsun anlaşılabiliyorsun. Duygularını mimiklerle, ses tonuyla çok daha basit bir şekilde ifade edebiliyorsun fakat yazı böyle değil. Yazıda sadece emojiler var kullanabilirsen. Bu sebeple samimiyeti ve duyguyu karşıdaki insana geçiremeyebiliyorsun.
K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	şu anda ben herkesin ne yaptığını çok kestiremediğim için ya da bilmediğim için ekipten birisi hata yaptığında ben onun yoğun mu yoğunluktan dolayı mı başka bir şeyden dolayı mı onu yapmadığını bilmediğim için insanoğlu daha gaddar davranabiliyor o durumda.

Tablo 20’de görüldüğü üzere katılımcıların tümü evden çalışıyor olmanın arkadaşlara olan yaklaşımlarla ilişkili olduğunu doğrulayan ifadeler kullanmıştır. Bu ilişkide yine işe yaklaşımda olduğu gibi katılımcıların görüşleri olumlu ve olumsuz olarak farklılaştığı görülmüştür.

Katılımcıların evden çalışma kodlarının, çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık ile ilişkisini ortaya koyan 21 kod kesişiminden derlenmiş örnek katılımcı ifadeleri ile Tablo 21 ile sunulmuştur. Bu alanda kodlanmış ve evden çalışmanın örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koyan ifadelerin tümü **EK2** ile sunulmuştur.

Tablo 21 Evden Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ile İlişkisini Ortaya Koyan İfadeler

Katılımcı Özellikleri	İfade
K1-Erkek/25-30 arası/Evli/Lisans/Takım Lideri	Evden çalıştığımız için yaptığımız her işi yönetim görmüyor bunu görebilme şansları yok ama yapamadığımız ya da yapmadığımız işlerinde hepsini görmüyorlar zaten bu iki durum birbirini dengelediği için halen bu şirketin sunduğu(ekonomik) veya sunmadığı (yan hak vs.) imkânlarla tahammül edip burada çalışmaya devam edebiliyoruz.
K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans/Uzman	Evden çalışmanın aidiyeti ve verimi arttırdığını düşünüyorum. Bireysel anlamda rahatladığımız için iş yerine karşı daha toleranslı olabiliyoruz.
K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/Uzman	Evden çalışıyor olmam ve şirketimin beni uzaktan idare edebiliyor olması beni şirketime daha bağlı hale getiriyor ve şirketime karşı daha büyük sorumluluklarımın olduğunu hissediyorum.
K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/Uzman	Zaman geçtikçe ayrılma zorlaşmadı bende ayrılma kolaylaştı. Çünkü giderek daha fazla evde zaman geçiriyorum giderek daha fazla insanlar ile muhattap olmuyorum.

K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	Çalıştığım kurumda ailenin bir parçası gibi şu çalıştığım süreçte açıkçası tam olarak hissetmedim. Bunda uzaktan çalışmanın verdiği bir şey var. Bu çok bariz hissediliyor. Hani yüz yüze bireysel olarak her gün görüşmek gibi olmuyor tabi ki.
K8-Kadın/25-30 arası/Bekar/Lisans/Kıdemli Uzman	Hibritte saniyede iş değiştirmem tabi ama çok ciddi düşünürüm. 5 gün ofise gel deseler direk iş ararım, direk başka bir grup şirket.

Tablo 21’de görüldüğü üzere 8 katılımcıdan 6’sında mevcut durumda evden çalışıyor olma, örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Katılımcıların 5’inde (K1-K3-K4-K8) evden çalışmanın örgütsel bağlılıkla ilişkisinin pozitif anlamda olduğu gözlemlenmekteyken 2 tanesinde (K6-K7) bu ilişkinin negatif anlamda olduğu tespit edilmiştir. K1-K3-K4 ve K8 numaralı pozitif anlamda ilişki saptanan katılımcıların ortak yaş grubunda (25-30) olması dikkat çekici olmuştur.

Katılımcılardan K1-K4 ve K8 numaralı katılımcılar Şekil 16’de sunulan analizde iş yerleri tarafından ofise çağrılmaları durumunda iş değiştirmeyi düşüneceklerini belirtmişlerdir. K3 numaralı katılımcı ise aynı analizde ofise çağrılma durumunda bu sebeple iş değiştirmeyi düşünmeyeceğini belirtmiştir. Bu farklılıkların ışığında Şekil 17’de sunulan katılımcıların örgütsel bağlılık algıları analizi incelendiğinde K3’ün örgütsel bağlılık algısı altında kodlanan ifadelerinin katılımcılar arasında K5 numaralı katılımcı ile birlikte en yüksek 2. durumda olduğu görülmektedir. K1-K4 ve K8 katılımcılarının örgütsel bağlılık bağlamında kodlanan ifadeleri görece daha az yoğunluktadır. Bu durum çalışanların ofise çağrılma durumunda iş değiştirme kararlarının belirli bir örgütsel bağlılık düzeyine bağlı olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Yani kişinin örgütsel bağlılık algısı belirli bir düzeyin üzerinde ise ofise çağrıldığında iş değiştirmeyi düşünmeyecektir.

Bu analizde evden çalışmanın negatif anlamda ilişkide olduğu görülen K6 ve K7 numaralı katılımcıların aynı zamanda Şekil 17’de paylaşılan katılımcıların örgütsel bağlılık algılarını destekleyen kodlar analizi sonuçlarında diğer katılımcılar arasında en düşük örgütsel bağlılık kod frekansına sahip katılımcılar olduğu görülmektedir.

Evden çalışma kodlarının örgütsel bağlılık kodları ile kesişmediği gözlemlenen K2 ve K5 numaralı katılımcıların **EK1** de sunulan, katılımcıların demografik değişkenleri değerlendirildiğinde ortak yaş grubunda olmaları (35-40), evli ve çocuklu olmalarının ortak olduğu görülmüştür. Ek olarak Şekil 17’de paylaşılan katılımcıların

örgütsel bağlılık analizinde K2 numaralı katılımcı en fazla devam bağlılık yoğunluğu gösteren katılımcı olurken K5 numaralı katılımcı en fazla duygusal bağlılık yoğunluğu gösteren katılımcı olmuştur. Yani yüksek yoğunlukta bağlılık gözlemlenen katılımcılar örgütlerine evden çalıştıkları için bu bağlılığı göstermemektedir. Fakat bu durum K3 numaralı katılımcı için geçerli değildir. Çünkü K3 numaralı katılımcı Şekil 17 ile paylaşılan analizde K5 ile aynı örgütsel bağlılık düzeyindedir. Literatür araştırmasında gözlemlenen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler değerlendirmesi doğrultusunda K2 ve K5 numaralı katılımcıların K3 numaralı katılımcıdan farkı K3 numaralı katılımcının 25-30 yaş aralığında olmasıdır. Bu sebeple bulguların şu şekilde yorumlanması daha doğru bulunmuştur. Evden çalışıyor olmanın belirli bir yaş aralığının ve belirli bir örgütsel bağlılık düzeyinin üzerinde olan çalışanlarda örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunamamıştır. Yani belirli bir yaş aralığının üzerinde olan ve belirli bir düzeyde örgütsel bağlılık düzeyinde olan evden çalışanlar örgütlerine evden çalıştıkları için bağlılık göstermemektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmanın sonuç kısmında araştırmanın hedefleri ve soruları irdelenecektir. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu olan “evden çalışma durumu ile örgütsel bağlılık algısı ilişkili midir?” sorusu katılımcı profillerini ve düşüncelerini daha iyi anlayabilmek ve anlamlandırabilmek adına örgütsel bağlılığın etmen faktörleri doğrultusunda irdelenmiştir. Bu çalışmaya katılan 8 katılımcıdan 6’sında evden çalışma durumu ile örgütsel bağlılık algısı ilişkili bulunmuştur. Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda evden çalışma durumu ve bireyin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkinin tespit edildiği katılımcıların özellikleri aşağıda paylaşılmıştır. Bu araştırmadaki bulgular, evden çalışma ve örgütsel bağlılık algısı aşağıdaki şartlar altında ilişkili olduğunu işaret etmektedir şeklinde de ifade edilebilmektedir:

- Birey belirli bir yaşın altında ise, (Bu çalışmada 35-25 yaş aralığındakiler)
- Birey belirli bir örgütsel bağlılık algısı düzeyinin altında ise,
- Bireyin çocuğu yok ise,
- Birey kurumda belirli bir süreden fazla süredir çalışmıyor ise (bu çalışmada 5 yıl ve altı), evden çalışma durumu çalışma örgütsel bağlılık algısı ile ilişkilidir denilebilmektedir.

Bir başka ifade ile bu çalışmada örgütsel bağlılık; belirli bir sürenin üzerinde bir süredir aynı kurumda çalışan, 35 yaş ve üzeri, çocuklu ve bu çalışma kapsamında belirli bir örgütsel bağlılık algısının üzerinde olarak tespit edilmiş katılımcılarda evden çalışma ile ilişkili bulunamamıştır.

Araştırma bulguları doğrultusunda evden çalışma durumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisinin yönü değerlendirildiğinde ise bu ilişkinin iki yönlü de olabileceği açıkça görülmektedir. Bu çalışmada evden çalışmanın örgütsel bağlılık algısı ile ilişkili olduğu tespit edilen (8 katılımcıdan 6’sı) katılımcılardan 4’ünde bu ilişki pozitif bir ilişkiyi işaret etmekteyken 2’sinde negatif bir ilişkiyi işaret etmektedir. Evden çalışmanın örgütsel bağlılık algısı ile pozitif ilişkide olduğu saptanan 4 katılımcının 25-30 yaş aralığında olması, negatif ilişkide olan 2 katılımcının ise 30-35 yaş

aralığında olması dikkat çekici bir bulgu olmuştur. Ek olarak, evden çalışıyor olmanın örgütsel bağlılık algısı ile ilişkili (pozitif veya negatif) olduğu tespit edilen hiçbir katılımcının çocuğunun bulunmadığı görülmektedir.

Bu bulgular Çakan (2021) Türkiye’de bankacılık sektöründe yapılan çalışmada ifade edilen uzaktan/evden çalışmanın örgütsel bağlılık düzeylerine etki etmediği çıkarımı ile uyuşmamaktadır. Bu durum yine Çakan (2021)’ın çalışmasında belirttiği uzaktan/evden çalışma süresinin artması durumunda değişebilir ifadesi ile açıklanabilmektedir. Çünkü bu çalışmada merceğe alınan 8 katılımcıdan 7’si, 2 sene ve üzeri süredir evlerinden çalışmaktadır. Bu durum uzun süreli evden çalışma faaliyetinin bireyin örgütsel bağlılık düzeyini düşürebileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışma sonuçları Türkiye’de salgın sürecinde Serinikli (2021) tarafından yapılan bir başka çalışmada, evden/uzaktan çalışmanın dezavantajı olarak ele alınan örgütsel bağlılık algısı sonucu ile de tam olarak uyuşmamaktadır. Çünkü bu çalışmada açıkça görülmüştür ki evden çalışma kişinin bağlılık algısını “şirket tarafından değer gördüğünün hissedilmesi, evden çalışma imkânı tanınması ile şirkete karşı oluşan borçluluk hissiyatı vb.” sonuçlar ile normatif bağlılığı yükseltici bir etmen olarak birden fazla katılımcı tarafından ifade edilmiştir. “Evden çalışmanın sağladığı rahatlık ile daha sürdürebilir çalışma koşulları” ise Allen ve Meyer (1991) tarafından ifade edilen devam bağlılığın etkenlerinden, örgütten ayrılmanın maliyetlerini yükseltici bir etmen olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü evden çalışanlar ofisten çalışanlardan farklı olarak, ofisten çalışma şekline geçiş şeklinde bir iş değiştirme kararı alırken konfor alanı olarak tanımladıkları çalışma ortamlarından vazgeçmenin maliyetine katlanmak zorunda kalacaktır. Ama bu durum evden çalışma durumunun örgütsel bağlılık algısı ile negatif ilişki gösterdiği katılımcılar için geçerli olmayacaktır. Bu sebeple bu çalışma sonuçları Serinikli (2021)’nin çalışma sonuçlarını kısmi destekler nitelikte bulunmuştur. Diğer yandan bu çalışma, Brunelle (2012) tarafından yapılan sanal çalışanlardaki duygusal bağlılık algısı çalışmalarını yorumlayabilecek sonuçlar sunmamaktadır.

Araştırma bulguları, çalışmada irdelenen bir başka soru “evden çalışma bireyin işine olan yaklaşımını nasıl etkilemektedir? sorusu hakkında da net bir olumlu veya net bir olumsuz sonuç sunmamaktadır. Fakat beklendiği gibi evden çalışma kişinin işine olan yaklaşımı ile ilişkili bulunmuştur. Evden çalışmanın olumlu ve olumsuz

yönleri olduğu noktasında katılımcılar hem fikirdedir. Katılımcıların evden çalışmanın olumlu yönleri ile ilgili görüşleri; performans yükselmesi, çalışma zamanının verimli kullanılması, ofis ortamı baskısından uzak çalışma imkanı vb. ifadeler ile nitelendirilirken, olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri; iş-özel hayatın birbirine girmesi, odaklanamama, performans düşmesi, bürokratik engellerin verimsizlik yaratması vb. şeklinde özetlenebilir. Bu belirsizlik, görüşmeler sırasında “aynı işi ofisten yapmayı ister misiniz?” sorusu ile irdelenmiş, katılımcıların evden çalışmanın bu olumlu ve olumsuz yönleri karşı neyi tercih edeceği değerlendirilmiştir. 8 katılımcıdan 6 tanesi evden çalışmayı tercih ederken, 2 tanesi ofisten çalışmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Bu durumda evden çalışmanın işe olan yaklaşımını etkileme durumu ile ilgili kişisel özellikler ve yapılan işin evden çalışmaya uygunluğu değişkenleri doğrultusunda etkilemektedir çıkarımı yapılabilmektedir.

Araştırma bulguları evden çalışma düzeninin, bireyin takım arkadaşları ile ilişkisini nasıl etkilediğine yönelik yapılan değerlendirmelerde katılımcılar arasındaki ağırlıklı görüş negatif etkiyi işaret etmektedir. Bu durum katılımcılar tarafından yeni ilişkilerin uzaktan zor kurulabilmesi eski ilişkilerin ise takım içi iletişimde kullanılan araçların yüz yüze iletişim ile aynı etkiyi yaratmaması sebebi ile kolaylıkla zedelenebilmesi veya yıpranabilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Takım arkadaşları ile belirli bir ilişki seviyesinin sağlanamaması; arkadaşlık ilişkilerinin samimi gelmemesi, takım arkadaşlarına güvenememe ve takım içi bireyler arası gerilim yükselmesi, gibi birey refahını ve takım çalışmalarının verimliliğini etkileyebilecek elzem sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple sanal takımlarda takım ruhunun tahsisi, geleneksel takımlara göre inşa etmesi daha zor ve daha kırılgan yapıdadır değerlendirmesi yapılabilmektedir.

Bu noktada coğrafi olarak dağınık çalışan sanal takım üyelerinin yönetiminde takım içi sosyal ilişkilerin takım yöneticisi tarafından değerlendirilmesi, desteklenmesi gerekmektedir. Sanal takım yöneticisinin, takım arkadaşları arasındaki bu bağın sağlanmasına yönelik uygulamalar veya etkinlikler geliştirmesi, takım ruhunun tahsisi ve ortak takım hedeflerine ulaşma noktasında fayda sağlayacaktır.

Çalışmada gerçekleştirilebilecek bir başka değerlendirme ise sanal takım üyelerinin işten ayrılma niyetleridir. Şekil 16 ile paylaşılan sonuçlara göre bu çalışmada incelenen katılımcıların yarısı için evden çalışıyor olmak mevcut

işyerlerinde çalışmak için bir sebeptir. Farklı bir ifade ile 4 katılımcı aynı şartlar altında ofise çağrılısalar iş değiştirmeyi düşüneceklerini ve bu hedef doğrultusunda iş aramaya başlayacaklarını belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında bulgular doğrultusunda evden çalışan sanal takım üyelerinin yönetimi ile ilgili katılımcıların ifadelerinin deşifresi vasıtası ile elde edilmiş iyi ve kötü yönetim uygulamaları Tablo 22 ile paylaşılmıştır. Bu çalışmada sanal takımlarda öne çıkan iyi ve kötü yönetim uygulamalarını Cascio (2000) ve Lilian (2014)'ın da belirttiği gibi iletişim ve güven kaynaklı olarak belirtmek mümkündür.

Tablo 22 İyi ve Kötü Yönetim Uygulamaları

İyi Yönetim Uygulamaları	Kötü Yönetim Uygulamaları
Yönetimin Ulaşılabilir Olması	Mesai Saatleri Dışında İş İstemek
Şeffaf Yaklaşım	Eşit Olmayan Yaklaşım
Fikirlerle Değer Verilmesi	Fedakârlıkların Görülmemesi
Sıkıntıların Rahatça Paylaşılması	"Acaba Çalışmıyor mu?" Yaklaşımı
Bireysel Çabaların Fark Edilmesi ve Takdir Edilmesi	Karşıt Fikirlerle Değer Verilmemesi
Evden Çalışmayı Çalışanın Fedakârlığı Olarak Görmek	"Zaten Rahat Çalışıyorlar" Düşüncesi

Evden çalışan sanal takım üyelerinin görüşlerine göre kendilerinde en etkili olan yönetim uygulamaları ulaşılabilir yönetim kadrosu olmuştur. Evden çalışan sanal takım üyeleri seslerini karşılarında duyan birilerinin olduğunu bilmek istemektedirler. Aksi durumda kendilerini örgütten soyutlanmış hissetmektedirler bu da onları işten ayrılma düşüncelerine yönlendirmektedir. Yönetimin şeffaf yaklaşımı yönetime olan güveni yansıtmaktadır. Birden fazla katılımcı tarafından dile getirilen bu yaklaşım çalışanların refahı için önemli görülmüştür. Kötü yönetim uygulamalarında ise en çok dikkat çeken yaklaşım yönetimin acaba çalışıyorlar mı ve zaten rahat çalışıyorlar yaklaşımları olmuştur. Bu durum evden çalışan sanal takım üyelerinde güven sorununun yönetim ve çalışan arasında karşılıklı olarak yansıdığını göstermektedir.

Bu çalışmada bir başka dikkat çeken nokta evden çalışanların esnek çalışmaya meyilli olmalarıdır. Akşamları veya hafta sonları kalan işleri yetiştirmek veya gelecek günlerin işlerini hafifletmek maksadı ile çalışmalar yapıldığı birden fazla katılımcı tarafından belirtilmiştir. Bu durum çalışma ve yaşama ortamının değişmemesi ve zamanın çoğunun evde geçmesi sebebi ile "hayatın işe dönüşmesi" şeklinde yorumlanmıştır. Bu sebeple yöneticilerin çalışanların, sosyalleşmesine önem vermesi

gerekirse esnek çalışma durumu ve sebeplerinin tespit edilerek bu durumun oluşmasına engel olunması çalışanların ruhsal sağlıkları için önemli bulunmuştur.

Evden çalışan sanal takım üyelerinin yönetimi kapsamında ele alınması gereken bir başka konu üyelerin takımlara dahil edilme sürecidir. Bu çalışma kapsamına sonradan dahil edilen 1 sene ve altı süredir kurumunda, evden çalışan katılımcı örgütüne bağlanamayacağını düşündüğünü ifade ederken bu durum önyargı olarak nitelendirilmiştir. Özellikle evden çalışma modelinin kullanıldığı kurumlarda yeni çalışmaya başlayan personellerin devir hızı oldukça yüksektir. Bu sebeple evden çalışma modeline yeni bir üye dahil edilirken üyenin kurum içi oryantasyon sürecinin verimli geçmesine odaklanılmalı, kurum kültürü ve takım içi iletişim konularına personelin adapte olabilmesi için destek sağlanmalıdır.

Örgütsel hedeflere uzanan çetrefilli yollarda sanal takım liderlerinin çalışanlarına her zamankinden daha adil olması, onların çalışmalarını takdir etmesi, iyi bir performans izleme sistemi kurması, çalışanların sorunlarına ilgisiz kalmaması, karşılıklı güven oluşturmaları ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bu bilinçle yönetilen takımlar evden çalışmanın sağladığı faydalar ile birlikte başarıya daha rahat ulaşacaklardır.

Bu çalışmanın yapıldığı zamanda Türkiye'deki mevcut durumda evden çalışan sanal takım üyelerinin oluşturduğu evrenin büyüklüğü ile ilgili bir istatistik bulunmamaktadır. Bu durum çalışmanın örnekleminin çalışmanın evrenini temsil etmede yeterli olup olmadığı ile ilgili bir yorum yapılamamasına sebebiyet vermekte ve çalışmanın genellenebilirliği noktasında kısıt oluşturmaktadır.

Çalışmada ele alınan örneklem özelinde elde edilen sonuçlar ile çalışma konusu aydınlatılmaya çalışılmış olup, gelecek çalışmalarda Türkiye'de evden çalışan sanal takım üyelerinin evren büyüklüğünün tespit edilmesi ile çalışma konusu genelleme amacı ile irdelenebilir. Ek olarak gelecek çalışmalarda, sanal takımlardaki sanallık seviyesinin ölçülmesi ile ilgili literatürde oldukça az sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmaların ise günümüz teknoloji ve dijitalleşme seviyesini yeteri kadar yansıtmadığı düşünülmektedir. Bu sebeple gelecek çalışmalarda, sanal takımlardaki sanallık seviyesinin ölçülmesi ve takımların değişen sanallık seviyelerine göre örgütsel bağlılık algılarının değişim gösterip göstermediği incelenebilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

- Buchanan İ., B. R. U. C. E. (1972). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers İn Work Organizations. Yale University.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, And Techniques That Succeed. John Wiley & Sons.
- Felstead, A., & Jewson, N. (2002). In Work, At Home: Towards An Understanding Of Homeworking. Routledge.
- Leigh, Andrew Ve Maynard, Michael (2002). Leading Your Team. Nicholas Brealey Publishing. Finland.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). Virtual Teams. People Working Across Boundaries With Technology.(2. Edition) New York: John Wiley
- Nickson, D., & Siddons, S. (2012). Remote Working. Routledge.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, İdentification, And İnternalization On Prosocial Behavior. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 492.

2. Tezler

- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Gökhan Demircioğlu, (2022) ‘‘Uzaktan Çalışma İş Modelinde Liderin Dönüştürücü Rolü’’ S12
- İnal, B. (2021). Uzaktan Çalışma (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma (Master's Thesis, Anadolu Üniversitesi).

3. Makaleler

- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. Australian Journal Of Basic And Applied Sciences, 3(3), 2653-2669.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1-14.

- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What Is The Influence Of Work Values Relative To Other Variables In The Development Of Organizational Commitment?. *Revista De Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Aydıntan, B., & Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Bal, J. And P.K. Teo, 2001a. Implementing Virtual Teamworking. Part 1: A Literature Review Of Best Practice. *Logistics Information Management*, 13: 346 - 352.
- Balay, R. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences (Jfes)*, 32(1).
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes And Facilitators For Employees.
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework And Worker Health And Well-Being: A Review And Recommendations For Research And Practice. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(7), 3879.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A Typology Of Virtual Teams: Implications For Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Brunelle, E. (2012). Virtuality In Work Arrangements And Affective Organizational Commitment. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(2).
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G., & Sergeyev, A. V. (1998). Effects Of Cultural Context On The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment: A Study Of Russian Workers. *Journal Of Business Research*, 43(3), 109-116.
- Cascio, W. F. (2000). Managing A Virtual Workplace. *Academy Of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership And Virtual Teams. *Organizational Dynamics*.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible Working Arrangement Toward Organizational Commitment And Work-Family Conflict. *Studies In Asian Social Science*, 3(1), 21-36.
- Christensen, K. E. (1987). Impacts Of Computer-Mediated Home-Based Work On Women And Their Families. *Office Technology And People*.
- Cohen, A. (1992). Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

- Çakan, S. (2021). Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 6(2).
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A Meta-Analysis Of The Consequences Of Virtualness On Team Functioning. *Information & Management*, 49(6), 301-308.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-220.
- Duygulu, S., & Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma Ya Da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Ergün, E., & Eyisoy, M. E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1455-1475.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Da Silva, M. M. (2021). Decision Factors For Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces And Challenges. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 7(1), 70.
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Jordán, P. (2022). Virtual Teams Are Here To Stay: How Personality Traits, Virtuality And Leader Gender Impact Trust In The Leader And Team Commitment. *European Research On Management And Business Economics*, 28(2), 100193.
- Geber, B. (1995) Virtual Teams. *Training*, 34, 36–40.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating The Impacts Of Team Type And Design On Virtual Team Processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking The Concept Of Virtuality: The Effects Of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, And National Diversity On Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gul, A. G. H. (2002). Orgutsel Baglilik Yaklasimlarinin Mukayesesi Ve Degerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gray, M., Hudson, N., & Gordon, G. (1996). Teleworking Explained. *Long Range Planning*, 29(6), 910-910.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information Processing In Traditional, Hybrid, And Virtual Teams: From Nascent Knowledge To Transactive Memory. *Research In Organizational Behavior*, 23, 379-421.

- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness And Knowledge In Teams: Managing The Love Triangle Of Organizations, Individuals, And Information Technology. *Mis Quarterly*, 265-287.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review Of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- International Labor Organization (2020) "Defining And Measuring Remote Work, Telework, Work At Home And Home-Based Work" Covid-19: "Guidance For Labour Statistics Data Collection"
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (2017). Effects Of Continuance, Affective, And Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models. *Academy Of Management Journal*.
- Johnson, P., Heimann, V., & O'Neill, K. (2001). The "Wonderland" Of Virtual Teams. *Journal Of Workplace Learning*.
- Kirel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.6, No.1, Eskişehir.
- Kirkman, B.L., C.B. Gibson And D.L. Shapiro, (2001). "Exporting" Teams Enhancing The Implementation And Effectiveness Of Work Teams In Global Affiliates *Organizational Dynamics*, 30: 12-29.
- Kłopotek, M. (2017). The Advantages And Disadvantages Of Remote Working From The Perspective Of Young Employees. *Organizacja I Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*
- Kratzer J., Engelen J., Leenders R. (2005) "Keeping Virtual R&D Teams Creative", *Research Technology Management*, S.14
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities And Challenges For E-Leaders. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Lippert, H., & Dulewicz, V. (2017). A Profile Of High-Performing Global Virtual Teams. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., ... & Vleeshouwers, J. (2022). The Relationship Between Telework From Home And Employee Health: A Systematic Review. *Bmc Public Health*, 22(1), 1-14.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing The "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 372.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational Commitment. *Personnel Psychology And Human Resource Management: A Reader For Students And Practitioners*, 289-342.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mihailova, G. (2006). From Ordinary To Virtual Teams: A Model For Measuring The Virtuality Of A Teamwork.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mulki, J. P., Bardhi, F., Lask, F. G., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set Up Remote Workers To Thrive. *Mit Sloan Management Review*, 51(1), 63.
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations: Implications For It Managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.
- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal Of Business & Economics Research (Jber)*, 8(3).
- Oğan, E., & Wolff, A. R. Belirsiz Çevre Koşullarına Esnek Çözümler: Sanal Organizasyonlar.
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns In Space And Time. *Communications Of The Acm*, 26(3), 182-187.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1-16.
- Paré, G., & Dubé, L. (1999). Virtual Teams: An Exploratory Study Of Key Challenges And Strategies.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment And Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior And Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study Of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 475-478.
- Ronald J. Burke, Eddy Ng, "The Changing Nature Of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.16, No.2, 2006, Ss.86-94
- Schlenkrich, L., & Upfold, C. (2009). A Guideline For Virtual Team Managers: The Key To Effective Social Interaction And Communication. *Electronic Journal Of Information Systems Evaluation*, 12(1), Pp109-118.
- Serinekli, N. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Serrat, Olivier. (2009). *Managing Virtual Teams*.
- Siebdra, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How To Manage Virtual Teams. *Mit Sloan Management Review*, 50(4), 63.
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect Of Job Autonomy Upon Organizational Commitment Of Employees At Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2).
- Snyder, B. (2003). "Teams That Span Time Zones Face New Work Rules".
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1(9), 133-165.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Szysko, N. (2021). The Effect Of A Remote Working Structure On Perceived Supervisor Support And Affective Organizational Commitment (Doctoral Dissertation, Azusa Pacific University).
- Şahin, B., Gökmen, G. P., & Büyüktopcu, (2022) E. Covid-19 Salgını Sürecinde Evden Çalışan Bireylerin Mekânsal Müdahaleleri Ve Deneyimleri. *İdealkent*, 13(36).
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational Commitment And Trust At Work By Remote Employees. *Journal Of Engineering Management And Competitiveness (Jemc)*, 10(1), 48-60.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology And The Workplace Of The Future. *Academy Of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları Ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Tutar, H. (2007). Katı Olan Her "İş" Sanallaşıyor Veya İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 9(2), 116-141.

- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee İsolation And Telecommuter Organizational Commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel Ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Ed. Zeynep Aycan, Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Ss. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wasti, S. A., & Önder, Ç. (2003). Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 125-145.
- Wiener, Y. (1982). Commitment İn Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, And Career Commitments And Work Outcomes—An İntegrative Approach. *Organizational Behavior And Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Yeşil, S. (2011). Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış Ve Bir Değerlendirme. *Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, 15(1).
- Zheng, W., Sharan, K., & Wei, J. (2010). New Development Of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal Of Business Management*, 4(1), 012-020.

4. Elektronik Kaynak

- Gallup, (2021), <https://news.gallup.com/poll/348743/seven-u.s.-white-collar-workers-still-working-remotely.aspx>, (11.2022)
- Eurostat, (2022) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1> ,(11.2022)
- Ozimek, Upwork (2020) <https://www.upwork.com/press/releases/economist-report-future-workforce> ,(11.2020)
- Linkedin (2021), <https://www.linkedin.com/pulse/employers-catch-remote-job-posts-rise-457-tech-media-lead-anders/>,(11.2020)

EKLER

EK 1

No	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Medeni Hal	Çocuk Sayısı	Eğitim Durumu	Sektör	Şirkette Toplam Geçirilen Süre	Evden Çalışmada Alınan Terfi Adedi	Görüşme Süresi (dk)
K1	Erkek	25-30 arası	Takım Lideri	Evli	0	Lisans	Bilgi Teknolojileri	1-3 sene arası	1	69
K2	Erkek	35-40 arası	Uzman	Evli	1	Lisans	Lojistik	5-10 sene arası	2	36
K3	Kadın	25-30 arası	Uzman	Bekâr	0	Y.Lisans	Lojistik	3-5 sene arası	3	41
K4	Erkek	25-30 arası	Uzman	Bekâr	0	Lisans	Lojistik	3-5 sene arası	1	37
K5	Kadın	35-40 arası	Uzman	Evli	2	Lisans	Bankacılık	10 sene ve üzeri	0	52
K6	Kadın	30-35 Arası	Uzman	Bekâr	0	Lisans	Bilgi Teknolojileri	1-3 sene arası	0	55
K7	Erkek	30-35 Arası	Kıdemli Uzman	Evli	0	Y.Lisans	Bankacılık	1 seneden az	0	32
K8	Kadın	25-30 arası	Kıdemli Uzman	Bekâr	0	Lisans	Teknoloji	3-5 sene arası	2	43

EK 2

Katılımcı Özellikleri	İfade
K1-Erkek/25-30 arası/Evli/Lisans/Ta kım Lideri	Evden çalıştığımız için yaptığımız her işi yönetim görmüyor bunu görebilme şansları yok ama yapamadığımız ya da yapmadığımız işlerinde hepsini görmüyorlar zaten bu iki durum birbirini dengelediği için halen bu şirketin sunduğu(ekonomik) veya sunmadığı (yan hak vs.) imkânlarla tahammül edip burada çalışmaya devam edebiliyoruz.
	Bu şirkette şuan çalışıyor olmamın yüzde 50 sebebi evden çalışıyor olmam.
	Evden çalışıyor olmam benim için ayrıca bir sebep. İş değiştirmem için belli bir bedel var yeni işimin bu bedeli ödeyebiliyor olması lazım. Çünkü şu anda güvenli alanımdayım, evimdeyim ve aynı zamanda işimi yapıp kontrol edebiliyorum. Benim bu imkânlardan feragat edebilmem için gideceğim işin ekonomik olarak daha rahat edeceğim maaş teklif edilmesi lazım.
	Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorluğunu kesinlikle hissediyorum. Çünkü evden çalışmaya alışıyorum, güvenli alanımda hissediyorum herhangi bir kişi başımda dikilip ne yaptığımı sorgulamıyor.
	Bu düzende şirketim ekonomik imkânları sabit tutup ofise çağırırsa iş değiştirmeyi düşünürüm. Mevcut durumda evden çalışmanın konforu sebebi ile mevcut ekonomik imkânlar karşısında çalışıyorum.
K3-Kadın/25-30 arası/Bekar/Y.Lisans /Uzman	Bence evden çalışıyor olmak işinize olan bağlılığınızı artırıyor.
	Evden çalışmanın aidiyeti ve verimi arttırdığını düşünüyorum. Bireysel anlamda rahatladığımız için iş yerine karşı daha toleranslı olabiliyoruz.
K4-Erkek/25-30 arası/Bekar/Lisans/U zman	Evden çalışıyor olmam ve şirketimin beni uzaktan idare edebiliyor olması beni şirketime daha bağlı hale getiriyor ve şirketime karşı daha büyük sorumluluklarımın olduğunu hissediyorum.
	Şu durumda evden çalışıyor olmamın etkisi ve yeni bir düzene başlamak veya yeni bir kurmak şuan için bana uygun gelmiyor.
	Bu düşüncemde mevcut durumda evden çalışıyor olmamın payını yüzde yüz olarak görüyorum. Yani mevcut durumda evden çalıştığım için başka bir iş aramıyorum.
	Beni şu an mevcut işime bağlayan şey genelde ekonomik aslında ekonomik olarak yeterli imkanların sağlandığını düşünmüyorum ama ben ailemle yaşayarak dengeleyebiliyorum.
	Ekonomik şartlar tatmin etmeyecek düzeyde değilse iyi daha iyi bile olsa iş değiştirmeyi düşünmem şuan. Evden çalışmayı tercih ederim.
	Evden çalışıyor olmam ve şirketimin beni uzaktan idare edebiliyor olması beni şirketime daha bağlı hale getiriyor ve şirketime karşı daha büyük sorumluluklarımın olduğunu hissediyorum.
	Ofise çağırılma durumu beni üzer motivasyonumu azaltır ve verimliliğim düşer. İş değiştirmeyi düşünürüm. Dışarıda iş de bulabileceğimi düşünüyorum benim sosyal çevremde geniş. Zaten istediğim zaman ayrılıp yeni bir işe başlayabilme imkânım var ama beni buraya bağlayan şu an kendi evimde çalışıyor olmam
K6-Kadın/30-35 Arası/Bekar/Lisans/ Uzman	Ki benim işyerimde iki gün önce bir kişi bu çalışma modelinde olduğu için borcu olmasına rağmen istifa etti. Artık gözümüzü o kadar kararttık. Çünkü bunu (evden çalışmayı) istemiyoruz ve beni dinlemen gerekiyor (yöneticiye sesleniş). Benim psikolojim iyi değil çünkü bana ekstra bir şey yapmıyorsun. Kış geldiği için şu gördüğünüz o da yattığım kalktığım çalıştığım yer benim bütün hayatım bu oda olacak. Şuradaki kitaplıktan kitaplarımı alacağım, şuradaki yatağa geçeceğim okuyacağım, buradaki masada oturup çalışacağım ve tamamı ile bu kadarım ben. Bunu yaşamak istemiyorum. Bunu yaşıyorsam da eğer sadece maddi karşılığı çalıştığım kadar olmamalı,

	şu da düşünölmeli bizim için ekstra bir fedakarlık yapıyor(evden çalışarak) bu sebeple maaşlarına ekstra bişeyler eklemeliyiz diye düşünölmeli gerekiyor. Psikolojimiz etkileniyor çünkü. Zaman geçtikçe ayrılma zorlaşmadı bende ayrılma kolaylaştı. Çünkü giderek daha fazla evde zaman geçiriyorum giderek daha fazla insanlar ile muhattap olmuyorum. Evden çalıştığım için zaten ben şunu kendime söylemişim. Benim bu işi yapacağım maksimum iki sene çünkü evden çalışıyorum. Benim ömrümün baharında sahada olmam gerekirken işe gidip gelmem gerekirken evde oturamam. 10 sene boyunca aktif olarak işe gidip gelmiş bir insanın evden çalışması ile 30 yaşında bir insanın evden çalışması bana göre aynı şey kesinlikle değil. O sebeple benim bağılılığıma kaybetmemin arka planı evden çalışma
K7-Erkek/30-35 Arası/Evli/Y.Lisans/Kıdemli Uzman	Çalıştığım kurumda ailenin bir parçası gibi şu çalıştığım 4 aylık süreçte açıkçası tam olarak hissetmedim. Bunda uzaktan çalışmanın verdiği bir şey var. Bu çok bariz hissediliyor. Hani yüz yüze bireysel olarak her gün görüşmek gibi olmuyor tabi ki. Toplantılar veya sesli görüşmelerde günü birlik her gün olmuyor. 3 gün 4 gün belki hiç sözlü iletişim kurmadığımız oluyor yazılı iletişim haricinde. O yüzden çok aile gibi hissetmiyorum. İlerisi içinde önyargı demeyelim de gerçi önyargı olur, bu durumun çok değişeceğini hissetmiyorum. Gideceğim yere alışıp alışamama durumumu çünkü hani mevcut çalışma ortamıma da bir önceki kadar alışmadım. Hani uzaktan çalışmadan dolayı bundan bir iki sene sonrada mevcut ortamın değişmeyeceğini düşündüğüm için açıkçası çok onu(alışıklığı) bir zorluk olarak iş değiştirirken görmem ben kendim.
K8-Kadın/25-30 arası/Bekar/Lisans/Kıdemli Uzman	buraya da geçeceğim zaman bana sordular, hibrit çalışma tarzı bir modele geçicez haftada iki gün ofise gelmeni beklicez şu tarihten sonra diye söylediler. Daha imzalamamıştım dedim bunu bir daha düşünelim ben istediğim zaman ofise gelmek benim hoşuma gidebilir ama bana eğer tamamen uzaktan çalışma imkânı sunamayacaksanız ben mevcut iş yerimde kalmaya devam edebilirim dedim. Çünkü eski şirketimde öyle bir imkânım zaten vardı. Ve bu benim işi kabul edip etmemendeki en büyük nedenlerden biri oldu. O yüzden bana yarın hibrite dönüyoruz deseler ben kendime yeni iş ararım onu da çok net söyleyim. Hibritte saniyede iş değiştirmem tabi ama çok ciddi düşünürüm. 5 gün ofise gel deseler direk iş ararım, direk başka bir grup şirket.

EK3 – Görüşme Soruları

1. Demografik sorular (Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu,)
2. İşinizden bahsedebilir misiniz? (Isındırma Sorusu)
 - *Sondaj: terfi durumu, unvan*
3. Yaptığınız işe karşı neler hissediyorsunuz?
 - *Sondaj: iş ile özdeşleşme*
4. Çalıştığınız işyerine karşı neler hissediyorsunuz?
 - *Sondaj: avantaj/dezavantaj, imkanlar, kariyer, ailenin parçası hissetmek, şirket sorunlarının içselleştirilmesi*
5. Evden çalışma düzeninin ne gibi artıları veya eksileri var bahsedebilir misiniz?
 - *Sondaj: işin konseptle uygunluğu*
6. Evden çalışıyor olmanız yaptığınız işe ve iş yerinize karşı duygu ve düşüncelerinizi sizce nasıl etkiliyor?
 - *Sondaj: performans ölçümü*
7. Mevcut işinizde (bu düzende) çalışmaya devam etmenizin temel sebebi nedir? Sizin için bir tercih/istek mi yoksa gereklilik midir? Neden?
 - *Sondaj: iş değiştirmenin zorlukları, ömür boyu bir kurumda çalışmaya yaklaşım*
8. Daha iyi imkânlar için mevcut iş yerinizden ayrılmayı doğru buluyor musunuz? Neden?
 - *Sondaj: işten ayrılma niyeti, ofise çağırılma durumuna yaklaşım*
9. Takım/Çalışma arkadaşlarınız veya yöneticileriniz ile ilişkiniz nasıl? Sizce uzaktan çalışma düzeni bu ilişkiyi nasıl etkiliyor?
10. Takım/Çalışma arkadaşlarınıza veya yöneticilerinize karşı herhangi bir sorumluluk hissediyor musunuz? Neden? (Normatif)