

Dijital Çağda Örgütsel Davranış Üzerine Yeniden Düşünmek: Uzaktan Çalışma ve Dijital Örgüt Kültürü

Aytül Güneşer Demirci¹

Burcu Şefika Doğrul²

Özet

Yeni teknolojik gelişmeler, doğrudan, esnek çalışmanın yeni bir formu olarak uzaktan çalışmanın artan önemi, bu kapsamda da örgüt kültürü ve örgütsel davranış kavramları, üzerine yeniden düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Özellikle uzaktan çalışmanın yeni ve yaygın bir çalışma biçimi olarak kurumsal yapılara entegre edilmesi, örgütlerin iş yapma biçimlerinde ve kültürel dinamiklerinde önemli dönüşümlere yol açmıştır. Başlangıçta maliyet azaltma ve esneklik sağlama amacıyla gündeme gelen uzaktan çalışma, günümüzde verimlilik artışı, iş-yaşam dengesi, çalışanların iş tatmini ve sürdürülebilir performans gibi çok boyutlu hedeflerle ilişkilendirilen stratejik bir yönetim modeli haline gelmiştir.

Çalışmada, örgütsel davranışın yalnızca fiziksel çalışma ortamıyla sınırlı bir olgu olmadığı; dijitalleşme ile birlikte yeniden tanımlanan bir çalışma ekosistemi içinde değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda uzaktan çalışma, liderlik anlayışından iletişim biçimlerine, performans değerlendirme süreçlerinden örgütsel bağlılık ve psikolojik güven algısına kadar pek çok değişkeni etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak ele alınmaktadır. Uzaktan çalışma, insan merkezli dijital dönüşümün örgütsel düzeydeki en somut yansımalarından biri olarak değerlendirilmekte; dijital örgüt kültürü çerçevesinde örgütsel davranışın yeniden kavramsallaştırılmasını gerektiren yapısal bir dönüşüme işaret etmektedir.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-mail: aytul.demirci@mersin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7882-4507

2 Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-mail: sburcudogrul@mersin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8285-6683

1. Giriş

Teknolojilerdeki hızlı değişim, dijitalleşme, esnek çalışma modelleri ve özellikle 2020 yılında tüm dünyayı etkileyen COVID 19 pandemisi, örgütlerin çalışma biçimlerini ve çalışma kültürünü önemli bir biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşümün, rekabet ortamında mevcut konumlarını korumak ya da güçlendirmek amacıyla arayışlar içerisinde olan örgütler açısından en belirgin yansımalarından biri uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ve yerleşik bir örgütsel uygulama haline gelmesidir. Ancak uzaktan çalışma genellikle dijitalleşme ve pandemi ile ilişkilendirilse de ilk sistematik tartışmaları 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmaktadır. 1970'li yıllarda maliyet azaltma amacıyla gündeme getirilen uzaktan çalışma bahsedilen dönüşüm sürecinde maliyet azaltmaya ek verimlilik, iş-yaşam dengesi gibi stratejik gerekçelerle ele alınan bir konu olmuştur. Çalışanların örgüt tarafından belirlenen fiziki mekanlar dışında bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işlerini yerine getirmeleri olarak tanımlanan uzaktan çalışma literatürde “esnek çalışma”, “tele çalışma”, “dijital çalışma”, “hibrit çalışma” gibi kavramlarla da ilişkilendirilen bir çalışma biçimidir. Esnek çalışma biçimleri içerisinde sayılan uzaktan çalışma sadece mekânsal farklılaşmayı değil, aynı zamanda iletişim biçimlerini, yöneticilik anlayışını, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarını da yeniden biçimlendiren çok boyutlu bir olgu olarak ele alınması gereken bir konudur.

Bu bağlamda, dijital örgüt kültürü tartışmaları çerçevesinde teknolojilerin insan odaklı olması ve insanların sorunlarını çözmeye yönelik işlev görmesi giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik ilerlemenin yalnızca teknik kapasiteyi artıran bir unsur olarak değil, aynı zamanda insan yaşamını ve çalışma deneyimini destekleyen bir araç olarak konumlandırılması gerektiği yönündeki yaklaşım, örgütsel davranış literatüründe de yeni tartışmaları beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşım, örgüt analizlerinin odağına insan onuru, psikolojik güven, iyi olma hali ve sürdürülebilir performans gibi unsurların yerleştirilmesini gerektirmektedir. Dijitalleşmenin örgüt kültürü üzerindeki dönüştürücü etkisinin uzaktan çalışma biçimleri aracılığıyla somut bir şekilde nasıl deneyimlendiğini ortaya koymak, yeni çalışma kültürünü anlamak açısından oldukça önemli bir konudur. Teknolojik gelişmelerin insan odaklı bir yaklaşımla bütünleştirildiği bu perspektif, örgütsel davranışın yalnızca örgüt içi süreçlerle sınırlı bir alan olmadığını; dijitalleşme ve esnek çalışma biçimleriyle birlikte örgüt sınırlarının giderek daha geçirgen hale geldiğini göstermektedir. Bu bölümde örgüt sınırlarının yeni çalışma biçimleri bağlamında nasıl yeniden şekillendiği ve örgütsel davranışın bu dönüşümü uzaktan çalışma pratikleri üzerinden nasıl deneyimlediği ele alınmaktadır.

2. Uzaktan Çalışma Kültürünün Arka Planı

Uzaktan çalışma, işin tamamlanmasının gerekliliği amacına odaklı, işi işyeri olarak tanımlanan mekanın dışında yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın ortaya çıkışında 1970’li yıllardaki petrol krizinin yarattığı ortamın belirleyici olduğu görölmektedir (Bailey & Kurland, 2002). Bu yıllarda “işe gidip gelen 7 kişiden sadece 1’i evden çalışsa, ABD’nin petrol ithal etmeye ihtiyacı olmayacak” savıyla (Dursun, 2021) uzaktan çalışmanın etkili bir çalışma biçimi olacağı vurgusu yapılmıştır. Ardından 1980’li yıllarda kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla iş süreçlerinin evden de yönetilebileceği inancı belirdi. Ancak internetin henüz mevcut olmaması, veri paylaşımı ve gerçek zamanlı iletişimde ciddi sınırlar oluşturduğu için, uzaktan çalışma potansiyeli tam anlamıyla gerçekleşmemiş ama fikir olarak akıllarda yerini almıştır (Johnson, 1997).

1990’lı yıllarda ise internet erişiminin yaygınlaşması ve e-posta kullanımının kitlesel düzeyde artması, uzaktan çalışma uygulamalarının popülerlik ve yaygınlık kazanmasında belirleyici bir rol oynamıştır (Erdayı, 2021). İnternet tabanlı iletişim araçları, bilgi alışverişini hızlandırarak coğrafi mesafelerden kaynaklanan iş birliği engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırmış ve bu gelişmelerin etkisiyle, büyük işletmeler uzaktan çalışma politikalarını deneysel olarak hayata geçirmeye başlamış ve önemli bir kısmı da bu modeli kalıcı iş yapısına entegre etmiştir. Yine bu dönemde gelişen video konferans teknolojileri ise, yüz yüze toplantıların sanal ortama taşınmasını sağlayarak ekip içi iletişimi ve koordinasyonu destekledi; böylece uzaktan çalışma, teknolojik altyapı ile desteklenmiş erişilebilir ve uygulanabilir bir iş modeli haline gelmiştir (Dambrin, 2004).

2000’li yılların başında mobil iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, uzaktan çalışma modelinin benimsenme oranını ve kitlesel ölçüğini belirgin biçimde genişletmiş, video konferans ve anlık mesajlaşma uygulamaları, coğrafi olarak dağılmış çalışanlar arasında gerçek zamanlı ve etkileşimli bir iletişim altyapısı kurarak, ofis dışındaki iş süreçlerinin kesintisiz yürütülmesine olanak tanımıştır. Bu teknolojik dönüşüm, örgütleri çalışanlarının uzaktan çalışma gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli yazılım, donanım ve dijital altyapıyı sistematik olarak sağlamaya yönelik politikaların geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. Yine bu dönemde sosyal medya platformlarının yükselmesi, uzaktan çalışmanın entegre bir iş yapma biçimi olarak kabul edilmesine neden oldu. Proje yönetim araçları ve çevrimiçi iş birliği platformları, ekiplerin dünya genelinde uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmasına imkan sağlamıştır. Ayrıca, esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma modelleri, iş ve yaşam dengesini sağlamada önemli bir rol oynamaya başladı. 2020 yılında dünyayı etkisi altına alan COVID-19

pandemisi ise uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasında ve kurumsal düzeyde meşruiyet kazanmasında kritik bir dönüm noktası olmuştur. Pandeminin zorunlu kıldığı sağlık tedbirleri nedeniyle küresel ölçekte işletmeler, fiziksel ofis ortamlarını hızla ev merkezli çalışma düzenine geçirmek durumunda kalmışlardır. Bu ani dönüşüm, aynı zamanda yarattığı imkanlarla uzaktan çalışmanın sadece geçici bir çözüm veya alternatif bir çalışma biçimi olmadığını, aynı zamanda modern iş örgütlenmesinin kalıcı ve ayrılmaz bir bileşeni olarak benimsenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu dönemden itibaren de, birçok örgüt tamamen uzaktan veya tamamen ofis tabanlı modellere geri dönmek yerine, ikisini birleştiren hibrit çalışma modelini de benimseyerek çalışma hayatına devam etmiştir.

3. Uzaktan Çalışma Türleri

Uzaktan çalışma modeli, örgüte ve yapılan işin türüne göre farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Uzaktan çalışma evde, belirli imkânlara sahip yerlerde ya da teknolojik olanaklardan yararlanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Uzaktan çalışma biçimleri literatürde farklılık göstermekle birlikte, evde büro, uydu büro, komşu büro ve mobil büro olarak sınıflandırılmaktadır (Öztürkoğlu, 2013): Zamansal ve mekânsal sınırları önemli ölçüde dönüştüren teknolojik gelişmeler geleneksel ofis, işyeri temelli çalışma anlayışının yerini daha esnek çalışma anlayışına bırakmaktadır. Bu esnekliğin en görünür ve en tartışılan türlerinden biri evde büro (home ofis) uygulamasıdır. Evde büro, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işin tamamının yada bir bölümünün çalışanın örgütsel görevlerini işveren tarafından sağlanan fiziksel mekanın dışında evde yürüttüğü en yaygın uzaktan çalışma biçimidir (Koçak & Kavi, 2011). Evde büro çalışma biçimi teknik bir çalışma düzenlemesi dışında bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar yaratan bir uygulama olmuştur. Bu kapsamda bireyin iş ve özel yaşam rolleri yeniden tanımlanmakta; zaman, mekan ve sosyal etkileşim ağları değişime uğramaktadır. İşverenlere maliyet anlamında kolaylık sunarken çalışanlar açısından rol çatışması, sosyal izolasyon ve sürekli denetimde olma gibi risk alanları yaratmaktadır. Bu çalışma biçiminin yaygınlaşması açısından Covid 19 pandemisi önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu süreçte birçok örgüt için evden çalışma zorunlu hale gelmiş hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sonuçlar daha görünür olmuş ve kalıcı bir çalışma biçimi olarak tartışılmıştır. Pandemi sürecinin ardından evde büro, hibrit çalışma kapsamında şekillenmiş ve uygulamada yerini almıştır.

Uydu büro ise; örgütün merkez ofisine bağlı olmakla birlikte, ayrı bir fiziksel ortamda yer alan ve yapılan iş kapsamında belirli bir çalışan grubunun kullandığı mekanda yapılan çalışma biçimidir (Öztürkoğlu, 2013): Uydu ofisler merkez işyeri ile teknoloji aracılığıyla bağlantılı ve iletişim halindedir.

Örgütün kurumsal altyapısına sahip bir ortamda işveren tarafından sağlanan teknoloji desteği iş yürütölmektedir. Fiziki olarak bir çalışma ortamı yaratılması çalışan açısından sosyal izolasyon ve iletişim kopukluğu gibi uzaktan çalışmanın yaratacağı riskleri çalışan açısından azaltan bir uygulama biçimidir. Alan yazında uydu bürolar mekânsal esneklik ve yüz yüze çalışmaya imkan sağlaması nedeniyle hibrit bir model olarak düşünölmektedir. Örgütsel bağlamda uydu bürolar, çalışanlara ve hizmet sunulan müşterilere uygun konumlarda işi yürütmesi nedeniyle işveren açısından maliyetlerin düşürölmesi, uygun bölgedeki işe uygun bireylerin istihdamı gibi stratejik faydalar sağladığı gerekçesi ile uygulama da yer almışlardır. Bu kapsamda da uzaktan çalışmanın mekanla ilişkisini tamamen koparmadan sürdürülebilirliğini arttıran bir çalışma biçimi olarak değeriendirilmektedir.

Komşu büro çalışma biçiminin uydu büro çalışma biçiminden farkı birden fazla örgüt çalışanını bünyesinde barındırmasıdır (Öztürköğlü, 2013): Bu modelde çalışanların farklı örgüt çalışanları ile birlikte çalışmasının örgütlere işgücü giderleri, genel giderlerden tasarruf gibi avantajlar sağlamasının yanında veri güvenliği, gizlilik konularında yönetsel sorumluluklar yüklenmektedir. Ancak esnek ve düşük maliyetli bir yapı ortaya koyması çalışanlar açısından uzaktan çalışmanın yaratacağı yalnızlık ve sosyal izolasyon sorunlarını ortadan kaldıracakđı gibi gerekçelerle benimsenen bir çalışma biçimidir.

Mobil (gezici) büro, çalışanın sabit bir mekana bağlı olmadan dijital teknolojiler aracılığıyla farklı ortamlarda- ev, kafe, müşteri ofisi, araç, otel- iş faaliyetlerini sürdürdüğu çalışma biçimidir (Öztürköğlü, 2013): Uzaktan çalışma biçimleri arasında mekânsal esnekliği en üst düzeye çıkaran çalışma türüdür. Özellikle bilgi temelli, saha çalışmasının yaygın olduğu, proje bazlı işlerde ön plana çıkmaktadır. Satış temsilcileri, gazeteciler, serbest çalışanlar, tamir-bakım-servis işlerinde çalışanlar bu modelin en yaygın kullanıcı gruplarıdır. Örgütsel açıdan büro, ofis maliyetlerini azaltma, müşteri ile sahada etkileşime geçme gibi avantajları olduğu belirtilirken çalışanlar açısından zaman-mekan sıkışmasına neden olduğu gibi gerekçelerle eleştirilmektedir.

Uzaktan çalışma biçimlerinin çalışma hayatında yarattığı çalışma kültürü ve etkisi çalışma mekanının niteliği ve örgütle kurulan ilişki düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Ayrıca örgüt ve çalışan açısından karşılaştırmalı olarak ele alınması uzaktan çalışma biçimlerinin çalışma hayatında yarattığı etkileri daha görünür kılmaktadır. Tablo 1 örgüt açısından Tablo 2 ise çalışan açısından yarattığı durumun karşılaştırmalı özetini sunmaktadır.

Tablo 1: Uzaktan çalışma biçimlerinin örgüt açısından karşılaştırılması

Boyut	Evde Büro	Uydu Büro	Komşu Büro	Mobil (Gezici) Büro
Çalışma Mekanı	Çalışanın konutu	Merkez ofise bağlı, ayrı kurumsal ofis	Paylaşımlı ofis alanı	Değişken, sabit olmayan mekanlar
Fiziki koşullar	Değişken	Standart	Görece standart	Değişken
İşyeri Maliyeti	Çok düşük	Orta	Düşük	Çok düşük
Denetim Düzeyi	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük
Performans Değerlendirme	Zor	Kolay	Orta	Zor
Kurumsal Kültürün aktarımı	Zayıf	Güçlü	Orta	Zayıf
İletişim ve koordinasyon	Dijital ağırlıklı	Yüz yüze + Dijital	Yüz yüze + Dijital	Yüz yüze ağırlıklı + Dijital
Veri güvenliği riski	Orta	Düşük	Orta-yüksek	Yüksek
Esnekliğe Uyum	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
Uygun İş Türleri	Bilgi temelli bireysel işler	Ekip ve koordinasyon gerektiren işler	Odaklanma ve etkileşim gerektiren işler	Saha, proje ve müşteri odaklı işler

Kaynak: Yazarlar tarafından edinilen bilgilere göre hazırlanmıştır.

Görüldüğü üzere örgütler açısından evde ve mobil büro modelleri maliyet ve esneklik avantajı sağlarken, denetim, performans ölçümü ve kurumsal kültürün aktarımı gibi boyutlarda önemli yönetsel zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Uydu büro çalışma biçimi örgütsel denetim ve etkileşimi sağlama açısından daha avantajlı görülmektedir. Komşu büro ise, geleneksel ofis çalışmasının sağladığı mekânsal ayrışma ve sosyal etkileşimi dengeleyen ara bir çalışma biçimi olarak belirginlik kazanmaktadır. Veri güvenliği, kurumsal aidiyet, denetim süreci açısından dikkatli yönetilmesi gereken bir çalışma biçimidir. Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini arttıran dengeleyici ve tamamlayıcı bir çalışma biçimi olarak gerekçelendirilerek uygulamaya konulmuştur.

Çalışma biçimlerinin uygulanma sürecinde ortaya çıkan sorunlar ise denetim ve performans yönetimi, kurumsal kültür ve aidiyetin zayıflaması, iletişim ve koordinasyon, veri güvenliği, sınırların belirsizliği, çalışma saatleri, fazla mesai ve sorumluluk paylaşımı alanlarında belirginlik kazanmakta ve sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2: Uzaktan çalışma biçimlerinin çalışan açısından karşılaştırılması

Boyut	Evde Büro	Uydu Büro	Komşu Büro	Mobil (gezici) Büro
Zaman ve Mekan Esnekliği	Yüksek	Orta	Orta-yüksek	Çok yüksek
İş-Yaşam Dengesi	Zayıf	Orta	Orta	Zayıf
Sosyal Etkileşim	Çok düşük	Orta	Orta	Düşük
Psikolojik İyilik Hali	Değişken	Orta	Orta	Değişken
Tükenmişlik Riski	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek
Katlanılan maliyet	Çok yüksek	Orta	Orta	Değişken
Fiziki koşullar	Değişken	Standart	Standart	Değişken
Kariyer görünürlüğü	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük

Kaynak: Yazarlar tarafından edinilen bilgilere göre hazırlanmıştır.

Çalışan açısından uzaktan çalışma biçimlerinin yarattığı sonuçlar güvencesizlik eksenine oturmaktadır. Çalışma mekanının örgütsel denetimden ve fiziki görünürlükten uzaklaşması çalışanların iş güvencesine ilişkin algılarını da etkilemektedir. Uzaktan çalışma biçimlerinde çalışma sürelerinin sınırlarının belirsizleşmesi, fazla mesailerin görünmez hale gelmesi, özellikle evde büro çalışma biçiminde işverenin çalışan adına katlandığı maliyetlerin çalışana devredilmesi gibi sorunlar uzaktan çalışmayı, çalışan açısından daha bireyselleşmiş ve kırılğan bir deneyime dönüştürmektedir. Çalışan açısından Tablo 2 okunduğunda uzaktan çalışmanın sadece mekânsal bir dönüşüm değil, yapısal bir değişim olduğu görülmektedir.

Çalışanlar açısından uzaktan çalışma biçimlerinin uygulamada yerleşmesi sonucu beliren sorunlar ise; iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, psikolojik yıpranma ve tükenmişlik, sosyal izolasyon, kariyer görünürlüğü, fiziksel sorunlar, maddi yük, güvencesizlik biçimlerinde ortaya çıkmaktadır.

4. Uzaktan Çalışma ve Örgütsel Davranış: Kuramsal Temeller ve Davranışsal Etkiler

Uzaktan çalışma, çalışma kültürünü dönüştüren çok boyutlu bir olgu olarak, birey ve örgüt düzeyinde davranışları anlamak için kuramsal çerçevelere ihtiyaç duymaktadır. Uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamak için en sık kullanılan temel kuramlar: Sosyal bilişsel öğrenme kuramı, iş özellikleri kuramı, öz belirleme kuramı, medya zenginliği kuramı, teknoloji kabul kuramı.

4.1. Kuramsal Temeller

Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı, öğrenmenin bireysel bir eylemden öte, sosyal çevre içinde gerçekleşen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Kurama göre insanlar, başkalarıyla etkileşim kurarak, onların davranışlarını gözlemleyerek ve bu davranışları taklit ederek öğrenirler (Bandura, 1977). Bandura'ya göre gözlem yoluyla öğrenme, bireyin doğrudan deneyimine gerek kalmadan bilgi ve beceri edinmesini sağlayan temel bir mekanizmadır (Bandura, 2007). Kuram, sosyal öğrenmenin genellikle iki ana süreç aracılığıyla işlediğini belirtir: Edimsel Koşullanma: Bu süreçte, olumlu bir sonuçla veya ödülle sonuçlanan davranışların tekrarlanma olasılığı artar. Yani, davranışın sonuçları öğrenmeyi şekillendirir. Model Alma ve Taklit: Bireyler, çevrelerindeki kişileri (modelleri) gözlemleyerek yeni davranışlar öğrenir ve bunları taklit ederler. Bandura, bu sürecin basit bir kopyalamadan ibaret olmadığını, modelin sosyal statüsü, prestiji ve gözlemciyle benzerliği gibi faktörlerin öğrenmenin niteliği ve olasılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, bireyler kendilerine benzeyen veya beğendikleri, yüksek statüdeki kişileri model alma eğilimindedir (Bandura, 2007). Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı'na göre, iş yerinde yeni beceriler edinmek veya kurum kültürüne uyum sağlamak, çoğunlukla iş arkadaşlarını gözlemlemek, deneyimli çalışanları model almak ve taklit etmek yoluyla gerçekleşir; özellikle ödüllendirilen ve takdir edilen davranışlar, diğer çalışanlar tarafından daha hızlı benimsenir.

İş Özellikleri Kuramı; işin anlamlılığının çalışanların psikolojik iyi oluşu ve motivasyonu açısından kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işe yüklenen anlam, bireyin yaptığı işi değerli, amaçlı ve verilen çabaya değer bir uğraş olarak deneyimlemesiyle ilişkilendirilmiştir (Hackman & Oldman, 1975). Anlamlılık kavramı, çalışma hayatında işe bağlılık, motivasyon ve psikolojik iyi oluşun temel belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Öz Belirleme Kuramı; bireylerin, grupların ve toplumların sağlıklı gelişimini destekleyen koşulları ve bu gelişim sürecinde etkili olan faktörleri tanımlamayı amaçlamaktadır (Ryan & Deci, 2000). Kurama göre insanlar, doğaları gereği psikolojik gelişim eğilimine sahip, deneyimlerini bütünleştirmeye çalışan, engelleri aşma çabası gösteren ve kendi içinde tutarlı bir benlik oluşturmaya yönelik aktif varlıklardır (Ryan & Deci, 2000). Davranışların şekillenmesinde, bireylerin doğuştan getirdiği bu gelişimsel eğilimler kadar içinde buldukları sosyal çevrenin niteliği de belirleyicidir. Bireyin içinde bulunduğu ortamın özerkliği desteklemesi, onun seçim yapma özgürlüğünü hissetmesine ve temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik, ilişkili olma) karşılamasına olanak tanımaktadır (Ryan & Deci, 2001).

Öz-belirleme kuramına göre, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma) destekleyen bir iş ortamı, onların motivasyonunu, işe bağlılığını ve genel psikolojik iyi oluşlarını artırarak hem bireysel gelişimi hem de örgütsel verimliliği güçlendirir.

Medya Zenginliği Kuramı, iletişimlerde öğrenen-öğreten ile öğrenen-öğrenen arasındaki anlam ve kavram kargaşasının azaltılması üzerinde durulan bir yaklaşımdır (Daft vd., 1987). Medya zenginliği, herhangi bir ortamda veya medya aracılığıyla bilgi aktarma kapasitesini ifade eder. Bu zenginliğin taşınması gereken başlıca özellikler şunlardır: hızlı geri bildirim imkânı, doğal dil kullanımı, kişiselleştirilmiş iletişim, çoklu ortam desteği ve sözsüz ipuçlarının (vücut dili gibi) ilettime dahil edilmesi (Topa Çiftçi, 2011). Bilgi ve iletişim teknolojileri bağlamında ise bu özelliklere ek olarak internet hızı, bant genişliği, veri taşıma kapasitesi ve kullanılan çoklu ortam altyapılarının niteliği de dikkate alınmalıdır.

Araştırmalar, bireylerin iletişimde belirsizliği en aza indirmek ve etkileşimi en üst düzeye çıkarmak için mümkün olduğunca zengin iletişim kanallarını tercih ettiklerini göstermektedir (Topa Çiftçi, 2011). Kullanılan ortam ne kadar karmaşık, sağlanan iletişimin de o derece zengin olacağı öngörülmektedir. Medya zenginliği kuramı, temelde iletişim sürecindeki belirsizlikleri azaltma amacına dayanır. Bu kuramda, iletişim kanalları, yüz yüze iletişim –ki bu en zengin yöntem olarak kabul edilir– referans alınarak sınıflandırılır. Kanalın taşıyabileceği mesaj miktarı, sözlü ve sözsüz geri bildirim olanakları, dilin kullanım esnekliği ve kişisellik derecesi gibi faktörler, medya araçlarını “zengin” ya da “zayıf” olarak değerlendirmede kullanılan başlıca kriterlerdir.

Medya zenginliği kuramı, çalışma hayatında etkili iletişim, ekip koordinasyonu ve uzaktan işbirliği süreçlerinin verimliliğini belirleyen temel bir faktördür.

Teknoloji Kabul Kuramı, bireylerin iş yaşamında belirli bir teknolojiyi kullanma niyetini ve davranışını açıklamayı hedefleyen bir teoridir (Davis, 1989). Modelin temel varsayımına göre, bu kabul sürecini şekillendiren iki ana algı vardır: algılanan fayda (teknolojinin iş performansını artıracığı inancı) ve algılanan kullanım kolaylığı (teknolojinin çaba gerektirmeden kullanılabilmesi inancı). Davis’in bu modeli, teknolojinin kendisinden ziyade, bireylerin ona yüklediği öznel anlam ve inançlara odaklanır. Dolayısıyla, bir teknolojinin benimsenmesinde gerçek niteliklerinden çok, kullanıcıların onu nasıl algıladığı belirleyici olmaktadır. çalışma hayatında yeni bir yazılım, sistem veya dijital aracın çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmeyeceğini anlamak için kilit bir çerçeve sunar.

Bu bilgiler doğrultusunda uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri Tablo 3'de özetlenmiştir:

Tablo 3: Kuramsal temeller ışığında uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki

Kuram	Temel Varsayım	Uzaktan Çalışma Bağlamı	Örgütsel Davranış Üzerindeki Olası Etkiler
Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı (Bandura)	Öğrenme gözlem, model alma ve pekiştirme yoluyla gerçekleşir	Çalışanların birbirlerini gözleme ve model alma imkanları sınırlanabilir; dijital platformlar farklı gözlemsel öğrenme alanları yaratır	İnformel öğrenme süreçleri zayıflayabilir; dijital ortamdaki rol modeller daha belirleyici hale gelebilir; ödül ve takdir gören davranışların çevrim içi ortamda görünür olması öğrenmeyi hızlandırabilir; buna karşılık örgüt kültürüne uyum süreci daha yavaş ilerleyebilir.
İş Özellikleri Kuramı (Hackman & Oldham)	İşin anlamlı algılanması motivasyon ve psikolojik iyi oluşu artırır.	İşin amacının ve örgüte katkısının net biçimde iletilmesi kritik hale gelir	İşe bağlılık iletişimin niteliğine bağlı olarak artabilir veya azalabilir; anlamlı geri bildirim motivasyonu güçlendirir; izolasyon hissi işin anlam algısını zayıflatabilir.
Öz Belirleme Kuramı (Ryan & Deci)	Özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma temel psikolojik ihtiyaçlardır.	Özerkliği artırabilir; ancak ilişkili olma ihtiyacının karşılanmasını zorlaştırabilir.	Özerklik artışı içsel motivasyonu yükseltebilir; yeterlilik algısı dijital yetkinliklere bağlıdır; sosyal bağların zayıflaması tükenmişliği artırabilir; psikolojik iyi oluş destekleyici liderliğe bağlıdır.
Medya Zenginliği Kuramı (Daft & Lengel & Trevino)	İletişim kanalları zenginlik derecesine göre belirsizliği azaltır.	İletişim dijital kanallar aracılığıyla yürütülür; uygun kanal seçimi kritik önem taşır.	Yanlış iletişim kanallarının seçimi iletişim hatalarına yol açabilir; yüz yüze etkileşim eksikliği ekip uyumunu olumsuz etkileyebilir; video konferans gibi zengin medya araçları belirsizliği azaltabilir; ekip koordinasyonu medya zenginliğine bağlıdır.
Teknoloji Kabul Kuramı (Davis)	Teknoloji kullanımı algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığına bağlıdır.	Uzaktan çalışma dijital araçların yoğun ve etkin kullanımını gerektirir.	Algılanan fayda yüksek olduğunda teknoloji benimseme artar; karmaşık sistemler direnç oluşturabilir; dijital dönüşümün başarısı kullanıcı algısına bağlıdır; eğitim ve teknik destek teknolojiye uyumu artırır.

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Bu bağlamda uzaktan çalışma ortamında; öğrenme süreçleri daha planlı ve dijital araçlara bağımlı hale gelmekte, motivasyon ve bağıllık ise özellikle özerklik ve anlam algısına bağılı olarak değışkenlik göstermektedir. İletişim kalitesi ise örgütsel performansın belirleyici unsuru haline gelirken teknolojiye yönelik tutum, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2. Davranışsal Etkiler

Örgütsel davranış, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını anlamayı ve bu davranışları etkileyen unsurları analiz etmeyi amaçlayan bir disiplin olarak, uzaktan çalışma modelinin ortaya çıkaracağı sonuçları değerlendirmede önemli bir çerçeve sunmaktadır. Mekansal ve zamansal bulanıklaşma, ayrışma, dijital iletişim araçlarına bağımlılık örgüt kültürü açısından çalışan davranışını yeniden şekillendirirken, yönetsel yaklaşımların bu kapsamda nasıl olması gerektiğı yönünde de bir dönüşüm yaratmaktadır.

Uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, örgütlerin işleyiş biçimlerinde yapısal ve davranışsal değışimler ortaya çıkarmaktadır. Çalışma mekanının özellikle fiziksel ofis ortamından dijital platformlara taşınması, sadece iş süreçlerini değil; çalışanların tutum, algı ve davranışlarını da önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu kapsamda uzaktan çalışma, örgütsel davranışın konusu olan iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağıllık, iletişim, performans ve örgüt kültürü gibi temel boyutları etkilemektedir.

4.2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin çalışma yaşamı süresince edindiğı deneyimlerin ve geliştirdiğı duygusal değerlendirmelerin bir yansıması olarak, çalışan ile işi ve iş çevresi arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır (Bayrak, Kök; 2010). İş tatmini yalnızca işin teknik özelliklerine ilişkin bir memnuniyet düzeyini değil; aynı zamanda örgütsel ortam, sosyal ilişkiler, yönetim anlayışı ve bireysel beklentilerle şekillenen çok katmanlı bir değerlendirme sürecidir (Faragher vd., 2005).

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, bu deneyim ve değerlendirme sürecinin içeriğini ve bağlamını önemli ölçüde dönüştürmüştür. Fiziksel ofis ortamından dijital platformlara geçiş, çalışanın iş çevresiyle kurduğı etkileşimin biçimini değıştirmiş; dolayısıyla iş tatminini etkileyen unsurlar da yeniden şekillenmiştir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, mekânsal bağımsızlık ve işe gidiş-geliş süresinin ortadan kalkması gibi faktörler, bireyin iş-yaşam dengesi algısını dönüştürerek iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

Bununla birlikte uzaktan çalışma, sosyal etkileşim düzeyinin azalması ve örgütsel bağların dijital ortamla sınırlı kalması nedeniyle farklı deneyim alanları da üretmektedir. Yüz yüze iletişimin yerini çoğunlukla yazılı ve çevrimiçi etkileşimlerin alması, çalışanların sosyal destek algısını ve aidiyet duygusunu etkileyebilmektedir. Bu durum, özellikle kolektif etkileşimin yoğun olduğu örgüt kültürlerinde, iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Dolayısıyla uzaktan çalışma bağlamında iş tatmini, çalışanın yalnızca görev içeriğine ilişkin değerlendirmeleriyle değil; dijital iletişim deneyimi, örgütsel destek algısı, iş-yaşam sınırlarının yönetimi ve sosyal bağlılık düzeyi ile birlikte ele alınmalıdır. Bu çerçevede iş tatmini, uzaktan çalışma koşullarında daha karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya bürünmekte; bireysel özellikler ile örgütsel uygulamaların etkileşimi doğrultusunda farklılaşmaktadır.

Sonuç olarak uzaktan çalışma modeli, iş tatmininin belirleyicilerini yeniden tanımlamakta; çalışan ile iş çevresi arasındaki ilişkinin mekânsal boyutunu dönüştürerek, tatmin düzeyini etkileyen deneyim alanlarını çeşitlendirmektedir. Bu nedenle örgütlerin, uzaktan çalışma koşullarında çalışan deneyimini bütüncül bir yaklaşımla ele alması ve dijital ortamda da destekleyici, kapsayıcı ve güven temelli uygulamalar geliştirmesi önem taşımaktadır.

4.2.2. Motivasyon

İş hayatında motivasyon, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak şekilde belirli bir davranışı ortaya koymaya yönlendirilmesi ve bu doğrultuda eyleme geçmeye istekli hale getirilmesi sürecini ifade etmektedir (Başaran, 2008). Uzaktan çalışma modelinde örgütsel denetim ve gözetim mekanizmalarının görece zayıflaması, çalışanların öz-düzenleme ve öz-motivasyon kapasitelerini merkezi bir öneme taşımaktadır. Geleneksel ofis ortamlarında yönetsel kontrol, fiziksel gözetim ve anlık geri bildirim yoluyla sağlanan dışsal düzenleme unsurları, uzaktan çalışma biçiminde büyük ölçüde bireysel sorumluluğa devredilmektedir. Bu bağlamda zaman yönetimi, görevlerin önceliklendirilmesi, dikkat kontrolü ve performansın sürdürülebilirliği gibi süreçler, çalışanların öz-yönetim becerilerine dayalı olarak şekillenmektedir.

İç motivasyonu yüksek, öz-disiplini güçlü ve bağımsız çalışmaya yatkın bireyler için uzaktan çalışma modeli, performans ve iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Otonomi algısının artması, bireyin yaptığı işe karşı sahiplik duygusunu ve sorumluluk bilincini güçlendirerek verimliliği destekleyebilmektedir (Kuloğlu & Temel Eğinli, 2024). Buna karşılık, daha fazla yönlendirmeye, düzenli geri bildirim ve dışsal denetime ihtiyaç duyan çalışanlar açısından uzaktan çalışma ortamı belirsizlik hissi yaratabilmekte;

bu durum da motivasyon kaybı riskini artırabilmektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın etkileri, bireysel farklılıklar ve öz-yeterlik düzeyi gibi kişisel özelliklere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Ayrıca uzaktan çalışma ortamlarının doğası gereği ortaya çıkan “sürekli erişilebilir olma” beklentisi, çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturabilmektedir. Çevrimiçi iletişim araçlarının kesintisiz kullanımı ve anlık yanıt verme kültürü, iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşmasına yol açmaktadır. Bu sınırların belirsizleşmesi, çalışanların zihinsel olarak işten kopmasını güçleştirmekte ve dinlenme sürelerinin niteliksel olarak azalmasına neden olmaktadır. Sürekli çevrimiçi olma, ulaşılabilir olma baskısı, zamanla duygusal tükenme, bilişsel yorgunluk ve motivasyon düşüşü gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle dijital tükenmişlik (digital burnout) riski, uzaktan çalışma biçimleri açısından kritik bir mesele olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma biçimlerinin sadece etkinlik, verimlilik ve maliyet avantajları açısından değil, çalışanların psikolojik iyi oluşu ve bu iyi hali devam boyutları çerçevesinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanın belirli bir mekânda diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal açıdan değerli hissetmeyi sağlayan ilişki ihtiyacı (Keser & Kümbül, Güler, 2016) dijitalleşmiş ve fiziksel etkileşimin sınırlı olduğu çalışma ortamlarında yeterince karşılanamadığında, aidiyet duygusunun zayıflamasına ve buna bağlı olarak dijital tükenmişlik riskinin artmasına yol açabilmektedir.

4.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte, çalışanların sadece yetkinlikleri ve işlerini yerine getirirken gösterdikleri çaba, örgütün sürekliliği açısından tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması, zamanla kendini geliştirmesi, güç kazanabilmesi, çalışanlarının örgüte karşı güçlü ve olumlu duygular beslemesine bağlıdır. Bu bağlamda, işin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin yanı sıra, yaptıkları işe ve çalışma ortamına yönelik olumlu tutumların da varlığı önem taşımaktadır. Çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum düzeyi arttıkça, örgütün güçlenme ve büyüme potansiyeli de artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütler açısından stratejik öneme sahip temel bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Bolat & Bolat, 2008).

Bu konuda yapılan öncül çalışmalarda bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgütün bir parçası olma yönünde çaba gösterme ve kendini örgütün güçlü bir üyesi olarak hissetme biçiminde tanımlanmıştır (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014). İlerleyen dönemlerde ise kavram, bireyin örgütle kurduğu

ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Meyer ve Allen tarafından 1990 ve 1991 yıllarında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık üç boyutlu bir yapı olarak açıklanmıştır: Duygusal, devam ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı kendi isteğiyle tercih etmesini; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini dikkate alarak örgütte kalma gereksinimini; normatif bağlılık ise örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak algılamasını ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen 1991).

Uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte bahsedilen bu üç boyutun yeniden değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Fiziksel etkileşimin azalması ve yüz yüze iletişimin sınırlanması, özellikle duygusal bağlılığın oluşumunu zorlaştırabilmekte; çalışanların örgütle kurduğu aidiyet ve özdeşleşme düzeyini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik ve iş-yaşam dengesi, bazı durumlarda duygusal bağlılığı güçlendirebilirken; iş güvencesi ve alternatif istihdam olanakları devam bağlılığı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Normatif bağlılık ise örgütün uzaktan çalışma sürecinde sergilediği destekleyici ve adil uygulamalar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma modellerinin sürdürülebilirliği, yalnızca performans çıktılarıyla değil, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinden de değerlendirilmelidir.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kurduğu duygusal ve normatif bağın düzeyini ifade etmektedir. Uzaktan çalışma biçimleri, ortak fiziksel mekânın sunduğu paylaşılan deneyim alanını sınırlandırdığı için aidiyet duygusunun yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Geleneksel ofis ortamında kendiliğinden gelişen gayri resmi etkileşimler ve gündelik sosyal ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendiren ve örgütsel kimliği pekiştiren önemli unsurlar olarak işlev görmektedir. Buna karşılık uzaktan çalışma ortamlarında bu tür etkileşimler daha planlı, sınırlı ve çoğu zaman görev odaklı bir çerçevede gerçekleşmektedir.

Bu nedenle uzaktan çalışma bağlamında örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi, bilinçli ve yapılandırılmış uygulamaları gerektirmektedir. Çevrimiçi toplantılar, sosyal etkinlikler ve şeffaf iletişim pratikleri, çalışanların örgütle kurduğu bağı destekleyen araçlar arasında yer almaktadır. Uzaktan çalışma kültürünün belirgin olduğu işyerlerinde bu tür uygulamaların yetersiz kalması durumunda ise çalışanların aidiyet algısı zayıflayabilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş gözlemlenebilmektedir.

4.2.4. İletişim

İletişim, örgütlerde yönetim süreçlerinin etkin ve sağlıklı biçimde işleminin temel unsurlarından biri olmanın yanı sıra, örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Günbayı, 2007).

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkileri yönlendiren bir mekanizma olarak örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel başarı için gerekli olan iletişim sürecinin unsurlarının etkin ve verimli biçimde yapılandırılması, çalışanların kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları doğru biçimde anlamalarını sağlamaktadır (Ada, 2007). Bunun yanı sıra etkili bir iletişim sistemi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma konusunda motive olmalarına da katkı sunmaktadır.

Çalışanlar, iletişimin sunduğu çeşitli araçlar sayesinde kendilerinden ne beklediğini, görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini ve diğer çalışanların iş süreçlerine ilişkin değerlendirmelerini öğrenmektedirler. Bu nedenle örgütsel iletişim sisteminin, çalışanların hem iç hem de dış çevreden elde edecekleri bilgiye erişimini kolaylaştıracak biçimde yapılandırılması ve aynı zamanda yeni bilgi üretimini teşvik edecek bir nitelik taşıması gerekmektedir (Tucker vd., 1996). Böyle bir iletişim yapısı, örgüt içinde paylaşılan değerlerin oluşmasını destekleyerek çalışanların bu değerlere sahip çıkma bilincini güçlendirmektedir (Tüzün & Çağlar, 2008).

İletişim, örgütlerde yönetim süreçlerinin sağlıklı ve etkin biçimde yürütülmesinin temel koşullarından biri olmasının yanı sıra, örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte iletişimin niteliği ve sürekliliği daha da önem kazanmıştır. Fiziksel etkileşimin sınırlı olduğu çalışma düzenlerinde açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; çalışanların örgütle bağlarını güçlendirmekte, aidiyet duygusunu desteklemekte ve örgütsel bağlılığın sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık iletişim eksikliği, çalışanların kendilerini örgütten uzak ve değersiz hissetmelerine yol açarak bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Uzaktan çalışmanın davranışsal yansımalarından biri iletişim süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Dijital iletişim araçları aracılığıyla yürütülen etkileşimler, yazılı iletişimi ve senkron/asenkron mesajlaşma biçimlerini daha görünür ve merkezi hale getirmektedir. Bu yapı, iletilerin daha planlı biçimde oluşturulmasına ve kayıt altına alınabilmesine olanak tanımakla birlikte, sözsüz

iletişim unsurlarının (jest, mimik, tonlama gibi) sınırlı kalması nedeniyle yanlış anlamalara ve yorum farklılıklarına neden olmaktadır.

Dijital platformlarda güvenin inşası da yüz yüze çalışma ortamlarına kıyasla daha bilinçli ve sistematik bir çaba gerektirmektedir. Güvenin yeterince oluşturulamaması durumunda ekip içi iş birliği, bilgi paylaşımı ve kolektif problem çözme kapasitesi zayıflayabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin açık ve tutarlı iletişim kurması, düzenli geri bildirim sağlaması ve rol ile sorumlulukları net biçimde tanımlaması, belirsizliği azaltarak ekip içi koordinasyon ve güven ortamının güçlendirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

4.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanın işteki başarı düzeyini nesnel bir şekilde belirlemek ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracı olarak tanımlanmaktadır (Dicle, 1982). Son yıllarda performans değerlendirme sistemi işletmeler açısından yalnızca bir insan kaynakları uygulaması olmaktan çıkmış, özellikle uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Fiziksel olarak aynı ortamda bulunmayan çalışanların performansının adil, şeffaf ve objektif kriterlerle değerlendirilmesi; güven, bağlılık ve algılanan örgütsel adalet gibi örgütsel davranış unsurlarını doğrudan etkilemektedir. Uzaktan çalışma düzeninde etkili bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlara düzenli ve yapıcı geribildirim sunarak motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmakta; aynı zamanda örgütsel bağlılık ve öz disiplin gibi olumlu tutum ve davranışların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte performans çıktıları; terfi, transfer, ücretlendirme, işgücü planlaması ve kariyer yönetimi gibi kararlarda veri temelli bir yaklaşım sunarak hem bireysel gelişimi hem de örgütsel verimliliği desteklemektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme sistemi, uzaktan çalışma koşullarında örgütsel davranış dinamiklerini düzenleyen ve sürdürülebilir başarıyı güçlendiren temel bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır. Diğer taraftan bu konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda da tam tersi bir noktaya işaret edilerek uzaktan çalışanların verimliliğinin ofis ortamında çalışanlara göre daha düşük olduğu tespitinde bulunulmuştur (Dursun, 2021).

Uzaktan çalışma, performansın değerlendirilme biçiminde önemli bir dönüşüme yol açmıştır. Geleneksel yüz yüze denetim anlayışı, yerini giderek çıktı ve sonuç odaklı performans ölçütlerine bırakmaktadır. Bu değişim, çalışanların görev ve sorumluluklarının daha açık biçimde tanımlanmasını gerekli kılmakta; aynı zamanda hedef temelli yönetim uygulamalarının önemini

artırmaktadır. Böylece performans, harcanan zamandan ziyade üretilen değer ve ulaşılan hedefler üzerinden değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte performansın dijital platformlar aracılığıyla izlenmesi, çalışanlar açısından gözetim algısının güçlenmesine neden olabilmektedir. Özellikle yoğun ve sürekli dijital denetim uygulamaları, örgüt içi güven ilişkisini zayıflatabilmekte; bu durum motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çerçevede performans yönetim sistemlerinin şeffaflık, adalet ve karşılıklı güven ilkeleri temelinde yapılandırılması; değerlendirme kriterlerinin açık biçimde belirlenmesi ve çalışanlarla paylaşılması önem taşımaktadır.

Tüm bu kapsamda görüldüğü üzere performans değerlendirme sistemi; çalışan, yönetici ve örgüt açısından çok boyutlu amaçlara hizmet eden stratejik bir yönetim aracıdır (Riggio, 2003). Çalışan açısından sistem; ya başarıların övgü, prim ve ücret artışı gibi araçlarla pekiştirilmesini sağlayan yada tam tersi belirtilen araçların önüne geçen bir destek mekanizmasıdır. Performans değerlendirme aynı zamanda terfi, sorumluluk artırımı ve kariyer ilerlemesine ilişkin fırsatlar sunarak bireysel gelişimi teşvik ederken; adaletsiz, yetersiz ya da hatalı uygulandığında çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilmekte, iş tatminsizliğine ve performans düşüşüne yol açabilmektedir. Örgütlerde performans değerlendirme çalışanın belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını görmesine imkân tanınması ve güçlü ya da gelişime açık yönleri hakkında geri bildirim sağlamasına katkıda bulunurken, özellikle uzaktan çalışma uygulamalarında yüz yüze etkileşimin sınırlı olması nedeniyle düzenli ve yapılandırılmış geri bildirim süreçleri; çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından daha da kritik hale gelmektedir. Yönetici açısından performans değerlendirme; terfi, görev değişikliği, ücretlendirme ya da işten çıkarma gibi personel kararlarında nesnel ve sistematik bir veri kaynağı sunmaktadır. Çalışanların hedeflere ulaşma düzeyini ölçme ve performanslarını izleme imkânı sağlayarak yönetim sürecini rasyonelleştirir. Örgüt açısından performans değerlendirme sistemi; bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini analiz etmeye, personel seçme ve yerleştirme yöntemlerinin etkinliğini test etmeye ve çalışanların takdir edilmesi yoluyla motivasyonu artırmaya hizmet edeceği anlayışı ile benimsenmektedir. Bunun yanında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması ve eğitim programları ya da sistem değişiklikleri gibi organizasyonel müdahalelerin etkilerinin değerlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağıdır. Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüzde performans değerlendirme sistemleri, yalnızca sonuçları ölçen bir araç değil; aynı zamanda örgütsel güveni, bağlılığı ve kurumsal başarıyı ölçümleyen temel bir yönetim mekanizması niteliği taşımaktadır.

4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü genel olarak, bir örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve davranış kalıpları sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1991). Bu yönüyle örgüt kültürü, çalışanların neyin doğru ya da kabul edilebilir olduğuna ilişkin algılarını şekillendirerek örgütsel davranışın temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir. Aynı zamanda “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak ifade edilen örgüt kültürü; örgütlerin çalışma tarzından ücretlendirme sistemine, çalışanlara yönelik tutum ve uygulamalara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (Özkalp, 1995). Bu çerçevede kültür, örgütte sergilenen liderlik tarzını, iletişim biçimini ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyerek çalışan davranışlarını biçimlendirmektedir.

Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgüt kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkisi daha görünür hale gelmiştir. Fiziksel etkileşimin azalması, kültürel değerlerin yüz yüze ortamlardaki gibi doğal yollarla aktarılmasını zorlaştırmakta; bu nedenle paylaşılan normların dijital iletişim araçları, sanal toplantılar ve çevrim içi geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla bilinçli şekilde yeniden üretilmesini gerekli kılmaktadır. Güvene dayalı yönetim anlayışı, sonuç odaklı performans değerlendirme ve açık iletişim gibi kültürel unsurlar, uzaktan çalışan bireylerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, yalnızca geleneksel çalışma düzeninde değil; uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinde de örgütsel davranış şekillendiren, kurumsal uyumu ve sürdürülebilir başarıyı belirleyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Uzaktan çalışma, örgüt kültürünün aktarımı ve sürekliliği üzerinde de dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Geleneksel çalışma düzeninde fiziksel mekân; kurumsal semboller, mekânsal düzenlemeler, ritüeller, törenler ve gündelik etkileşimler aracılığıyla kültürün görünür ve deneyimlenebilir olmasını sağlamaktadır. Ofis ortamında gerçekleşen resmi toplantıların yanı sıra gayri resmi sohbetler, ortak molalar ve doğal etkileşimler, örgütsel değerlerin içselleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ile birlikte bu doğal ve kendiliğinden kültür aktarım kanalları zayıflamakta; kültürün görünürlüğü ve deneyimlenme biçimi farklılaşmaktadır. Bu durum, örgütsel değerlerin, normların ve davranış beklentilerinin daha bilinçli, sistematik ve açık biçimde ifade edilmesini gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, uzaktan çalışma bağlamında örgüt kültürü örtük süreçlerden ziyade daha çok bilinçli iletişim ve yapılandırılmış uygulamalar yoluyla sürdürülebilmektedir.

Bu süreçte örgüt kültürü açısından önemli bir diğer boyut olan liderlik anlayışının da dönüşüm geçirdiği gözlemlenebilmektedir. Fiziksel gözetim ve

kontrol temelli yaklaşımlar yerini güvene dayalı, yetkilendirmeyi teşvik eden ve sonuç odaklı liderlik modellerine bırakmaktadır.

Uzaktan çalışma, örgütsel davranış açısından hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır. İşletmeler açısından esneklik, özerklik ve performans artışı gibi sonuçlar ortaya çıkarırken; aynı zamanda sosyal izolasyon, tükenmişlik ve aidiyet kaybı, iş-yaşam sınırlarının belirsizliği, liderlik ve denetim sorunları gibi olumsuz etkilerle birlikte ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak uzaktan çalışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkisi uygulama biçimine, örgüt kültürüne ve liderlik yaklaşımına bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle mekânsal ayrışma ile birlikte ortaya çıkan davranışsal değişimleri anlayabilmek sadece teknolojik altyapıya değil, örgütlerde benimsenen insan yönetimi anlayışına da önemli ölçüde bağlıdır.

5. Sonuç

Teknolojilerdeki hızlı değişim, dijitalleşme, esnek çalışma modellerinin gelişimi, örgütlerin çalışma biçimlerini ve kültürel yapısını köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşümün en görünür çıktularından biri uzaktan çalışmanın Covid 19 Pandemisi döneminde yaygınlaştığı biçimleriyle geçici bir kriz uygulaması olmaktan çıkarak kalıcı ve stratejik bir örgütsel modele dönüşmesidir. Her ne kadar uzaktan çalışma kavramı tarihsel olarak 1970'li yıllara uzansa da son yıllarda sadece maliyet azaltma aracı değil; verimlilik, iş-yaşam dengesi, çalışan deneyimi ve örgütler açısından sürdürülebilir performans gibi çok boyutlu hedeflerle ilişkilendirilen bütüncül bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Uzaktan çalışma, sadece mekânsal bir değişimi değil; iletişim biçimlerini, liderlik anlayışını, performans değerlendirme sistemlerini, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarını yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşümü ifade etmektedir. Dolayısıyla günümüzde örgütsel davranış, artık yalnızca fiziksel örgüt sınırları içinde gerçekleşen tutum ve davranışları açıklamakla sınırlı değildir. Dijitalleşme ile birlikte örgüt sınırları esnemiş, çalışma mekânı sanal ortamlara taşınmış ve örgüt kültürü dijital platformlar üzerinden yeniden üretilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda uzaktan çalışma biçimleri, dijital örgüt kültürünün ve insan odaklı teknolojik dönüşümün somutlaştığı alanlar olarak değerlendirilmelidir. Yeni çalışma kültürünü anlamak, ancak teknolojik ilerlemeyi insan merkezli bir perspektifle ele alan ve örgütsel davranışı bu genişleyen sınırlar içinde yeniden yorumlayan bir yaklaşım ile mümkün görünmektedir.

Kaynakça

- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 543-551.
- Bailey, D.E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Finding, new directions and lessons fort he study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 383-400. DOI:10.1002/job.144
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A. (2007). A history of psychology in autobiography *American Psychological Association*. 9, 43-75. <https://doi.org/10.1037/11571-002>
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayrak Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317. <https://izlik.org/JA62DY26FW>
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94. <https://izlik.org/JA38CL63ZR>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, 355-356. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager–employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dicle, Ü. (1982), *Yönetel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*. Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Timaş Yayınevi, İstanbulL.
- Dursun, S. (2021). Emek piyasalarındaki dönüşümün uzaktan çalışma bağlamında değerlendirmesi. *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri-Çalışma Yaşamının Dönüşümü, Aktörleri ve Geleceği* içinde (Ed: H. Sevgi), NotaBene Yayınları, 119-146.
- Erdayı, A.U. (2021). İşyeri dışında bir esnek çalışma modeli olarak ev eksenli tele çalışma: beklentiler ve sorunlu alanlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (41), 1211-1246. DOI: 10.21550/sosbilder.844684
- Faragher, E.B. & Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). “The relationship between job satisfaction and health: A meta analysis. *Occupational Environment Medicine*, 62 (2), 105-112. DOI: 10.1136/oem.2002.006734

- Günbayı, İ. (2007). "The organizational communication process in schools". *Educational Sciences Theory&Practice*, 7 (2), 787-798.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Johnson, M. (1997). *Teleworking in brief*. Butterworth-Heinemann.
- Keser, A. & Güler, Kümbül, B. (2016). *Çalışma psikolojisi*. Umuttepe Yayınları.
- Koçak, O. & Kavi, E. (2011). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 59, 69-88. <http://izlik.org/JA74TK33NP>
- Kuloğlu, E. & Temel Eğinli, A. (2024). Uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerine etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 9 (2), 189-224. <https://doi.org/10.37991/sosdus.1486117>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325>.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Örücü, E. & Kışlahoğlu, R. S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.459>
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler". *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 59-85.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1). 109-129. <http://izlik.org/JA88RC78SB>
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial /organizational psychology*. Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self – determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well- being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well – being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141-167. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Topa Çiftçi, G. (2011). *Uzaktan eğitimde IPTV'nin kullanılabilirliğine ilişkin bir delphi çalışması*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Tucker, M.L. & Meyer, G. D. V & Westwrman, J. W. (1996). Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. *Journal of Business Communication* 33(1), 51-69. DOI:10.1177/002194369603300106

Tüzün, D. K. & Çağlar, D. D. İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(9), 1011-1027. <https://doi.org/10.19168/jyu.32776>