

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU,
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

ÇİĞDEM GÖKÇE

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU,
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

ÇİĞDEM GÖKÇE

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY SAYFASI

İşletme Anabilim Dalı'nda 202012508002 numaralı Çiğdem GÖKÇE'nin hazırladığı "Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/06/2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

İmza

Üye Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ

İmza

Üye Prof. Dr. Oya KORKMAZ

İmza

Üye Doç. Dr. Emine ŞENER

İmza

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

19/06/2025

Çiğdem GÖKÇE

ÖNSÖZ

Hibrit çalışma modeli, geleneksel işyeri tabanlı çalışma ile uzaktan çalışmanın bir araya getirildiği esnek bir çalışma biçimidir. Model, yalnızca mekânsal bir düzenlemenin ötesinde, işgörenlerin örgütle kurduğu psikososyal ilişkileri de etkilemektedir. Hibrit çalışma modeli, örgütlerin iş yapma biçimlerini yeniden yapılandırmalarına neden olmuş ve örgütsel davranış alanında yeni bir pencere açılmasını gerekli kılmıştır. Hibrit modelin örgütsel davranış üzerindeki en temel etkilerinden biri, örgütsel iletişim ve etkileşim süreçlerinin dijital platformlar üzerinden yürütülmesi ve geleneksel yüz yüze etkileşimin azalmasıdır. Öte yandan, model, bireysel özerkliği ve iş-yaşam dengesini güçlendirme potansiyeli taşıdığından; hibrit çalışma modeli ile çalışılan örgütlerde kişi-örgüt-uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı unsurlarının araştırılması, önemli bir çalışma alanı yaratmaktadır. Hibrit çalışma modeli, örgütler için yalnızca stratejik bir tercih olmayıp, örgütsel davranış açısından ele alınması gereken, yaygın bir olgu haline gelmiştir. Buradan hareketle, bu çalışmada “Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi” araştırılmıştır.

Doktora eğitimim süresince bilgi, deneyim ve rehberliğiyle her zaman yanımda olan, danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a en içten şükranlarımı sunarım. Ayrıca bilgi birikimleri ve kıymetli katkılarıyla çalışmama yön veren Sayın Prof. Dr. Oya SEYMEN, Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ’e teşekkür ederim. Bu zorlu akademik yolculukta bana her koşulda destek olan, sabır ve sevgisiyle yanımda duran kıymetli eşim Gökçer GÖKÇE’ye, her daim gurur duyduğum sevgili oğullarım EFE ve YİĞİT’e gönülden teşekkür ederim. Tez sürecinde gösterdikleri anlayış ve destek dolayısıyla değerli çalışma arkadaşlarıma, Bölge Müdürüm Sayın Taner TEKELİ’ye ve her zaman yanımda olan Ömer IŞIK ve Özlem AYDIN’a teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak, bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan, annem Emine KOCAKAYA’ya teşekkür eder ve merhum babam Muharrem KOCAKAYA’yı rahmet ve özlemlerle anarım.

BALIKESİR, 2025

ÇİĞDEM GÖKÇE

ÖZET

HİBRİT ÇALIŞMA MODELİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

GÖKÇE, Çiğdem

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2025, 321 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmada, özel sektör ve kamu sektöründen toplam 400 katılımcıdan elde edilen çevrimiçi anket sonuçları analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında ($\beta=0,598$; $p<0,001$), kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasında ($\beta=0,543$; $p<0,001$), kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasında ($\beta=0,596$; $p<0,001$), kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasında ($\beta=0,188$; $p<0,001$), örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında ($\beta=0,691$; $p<0,001$), örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasında ($\beta=0,264$; $p<0,001$), duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık arasında ($\beta=0,715$, $p<0,001$), duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında ($\beta=0,158$, $p<0,001$), örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasında ($\beta=0,262$, $p<0,001$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol katsayıları değerlendirildiğinde, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme ($\beta_1=0,700$) ve duygusal bağlılık ($\beta_1=0,259$) üzerinde, örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde ($\beta_1=0,466$), örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde ($\beta_1=0,200$), duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerinde ($\beta_1=1,031$), kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde ($\beta_1=0,119$) ve örgütsel adanmışlığın işgören performansı üzerinde ($\beta_1=0,090$) anlamlı etkileri olduğu tespit edilirken; kişi-örgüt uyumunun işgören performansı ($\beta_1=-0,069$, $p>0,05$) ve duygusal bağlılığın işgören performansı ($\beta_1=-0,263$, $p>0,05$) üzerindeki etkileri istatistiksel

olarak anlamlı bulunmadığından modelden çıkarılmıştır. Yürütülen analizlerden elde edilen bulgular ile elde edilen nihai modelin istatistiksel açıdan güçlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hibrit Çalışma Modeli, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ORGANIZATION FIT, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, EMOTIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT, AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN HYBRID WORK MODEL

GÖKÇE, Çiğdem

Phd, Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2025, 321 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between person-organization fit, organizational identification, affective commitment, organizational engagement, and employee performance within the context of hybrid work models. The data were collected through an online survey from 400 participants working in both public and private sectors. According to the findings, significant and positive relationships were identified between person-organization fit and organizational identification ($\beta=0.598$; $p<0.001$), person-organization fit and affective commitment ($\beta=0.543$; $p<0.001$), person-organization fit and organizational engagement ($\beta=0.596$; $p<0.001$), person-organization fit and employee performance ($\beta=0.188$; $p<0.001$), organizational identification and affective commitment ($\beta=0.691$; $p<0.001$), organizational identification and employee performance ($\beta=0.264$; $p<0.001$), affective commitment and organizational engagement ($\beta=0.715$; $p<0.001$), affective commitment and employee performance ($\beta=0.158$; $p<0.001$), and organizational engagement and employee performance ($\beta=0.262$; $p<0.001$). In addition, when the path coefficients were evaluated within the scope of structural equation modeling, it was found that person-organization fit had an effect on organizational identification ($\beta_1=0.700$) and affective commitment ($\beta_1=0.259$), and organizational identification had an effect on affective commitment ($\beta_1=0.466$), organizational identification has significant effects on employee performance ($\beta_1=0.200$), affective commitment has significant effects on organizational engagement ($\beta_1=1.031$), person-organization fit has significant effects on organizational engagement ($\beta_1=0.119$) and organizational

engagement has significant effects on employee performance ($\beta_1=0,090$); The effects of person-organization fit on employee performance ($\beta_1= -0.069$, $p>0.05$) and affective commitment on employee performance ($\beta_1= -0.263$, $p>0.05$) were not found to be statistically significant and were therefore excluded from the model. It is seen that the final model obtained with the findings obtained from the conducted analyses has a statistically strong structure.

Keywords: Hybrid Work Model, Person-Organization Fit, Organizational Identification, Affective Commitment, Organizational Engagement, Employee Performance

Sevgili Oğullarım EFE ve YİĞİT'e...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Tanımlar	8
2. İLGİLİ ALANYAZIN	9
2.1. Kuramsal Çerçeve	9
2.1.1. Esnek Çalışma.....	9
2.1.2. Uzaktan Çalışma Kavramı	12
2.1.3. Hibrit Çalışma Modeli	15
2.1.3.1. Hibrit Çalışma Modeli Kavramı.....	15
2.1.3.2. Hibrit Çalışma Modelinin Önemi.....	17
2.1.3.3. Hibrit Çalışma Modelinin Tarihsel Gelişimi.....	21
2.1.3.4. Hibrit Çalışma Modeli Türleri	25
2.1.3.4.1. Uzaktan Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model.....	26
2.1.3.4.2. Ara Sıra İş Yeri Ağırlıklı Hibrit Çalışma Modeli.....	28
2.1.3.4.3. İşyerinde Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model	28
2.1.3.4.4. Tam Esnek Hibrit Model	29
2.1.3.4.5. Bölünmüş Model	30
2.1.3.4.6. Sabit Hibrit Çalışma Modeli.....	30
2.1.3.5. Hibrit Çalışma Modelinin Faydaları	31
2.1.3.5.1. Makro Boyutta Sağladığı Faydalar.....	31

2.1.3.5.2. Örgütlere Sağladığı Faydalar.....	32
2.1.3.5.3. İşgörenlere Sağladığı Faydalar	36
2.1.3.6. Hibrit Çalışma Modelinin Zorlukları	39
2.1.3.6.1. Makro Boyutta Yaratabileceği Zorluklar	39
2.1.3.6.2. Örgütler Boyutunda Yaratabileceği Zorluklar.....	39
2.1.3.6.3. İşgörenler Boyutunda Yaratabileceği Zorluklar	48
2.1.3.7. Hibrit Çalışma Modelinin Unsurları	56
2.1.3.7.1. Çevresel Unsurlar	57
2.1.3.7.2. Örgütsel Unsurlar	59
2.1.3.7.3. Bireysel Unsurlar.....	69
2.1.4. Kişi-Örgüt Uyumu	73
2.1.4.1. Kişi-Çevre Uyumu	73
2.1.4.1.1. Kişi-İş Uyumu	74
2.1.4.1.2. Kişi-Grup Uyumu.....	76
2.1.4.1.3. Kişi-Meslek Uyumu	77
2.1.4.1.4. Kişi-Örgüt Uyumu.....	79
2.1.4.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Anlam ve Önemi.....	79
2.1.4.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri	82
2.1.4.3.1. Değer Uyumu	82
2.1.4.3.2. Hedef Uyumu	83
2.1.4.3.3. Örgüt Kültürü ile Uyum	84
2.1.4.3.4. Kişilik Uyumu	85
2.1.4.4. Kişi-Örgüt Uyumu Türleri	86
2.1.4.4.1. Bütünleyici Uyum	87
2.1.4.4.2. Tamamlayıcı Uyum.....	88
2.1.4.4.3. Gerçek Uyum.....	90
2.1.4.4.4. Algılanan Uyum	91
2.1.4.5. Kişi-Örgüt Uyumu Modelleri.....	92
2.1.4.5.1. Scheneider Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli	92
2.1.4.5.2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli.....	93
2.1.4.5.3. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	95
2.1.4.5.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli.....	97
2.1.4.5.5. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in Kişi-Örgüt Uyumu Modeli... ..	99
2.1.4.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri	100

2.1.4.7. Kişi-Örgüt Uyumununun Sonuçları	102
2.1.5. Örgütsel Özdeşleşme	103
2.1.5.1. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Kuramlar.....	104
2.1.5.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı.....	104
2.1.5.1.2. Kendini Sınıflandırma Kuramı	106
2.1.5.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Anlam ve Önemi	108
2.1.5.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişimi.....	110
2.1.5.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	113
2.1.5.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri	116
2.1.5.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	118
2.1.6. Duygusal Bağlılık	120
2.1.6.1. Örgütsel Bağlılık	121
2.1.6.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	121
2.1.6.2.1. Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Kuramları	122
2.1.6.2.2. Allen ve Meyer'in (1990) Üç Boyutlu Bağlılık Kuramı	124
2.1.6.3. Duygusal Bağlılık Kavramı.....	128
2.1.6.3.1. Duygusal Bağlılık Kavramının Anlam ve Önemi	128
2.1.6.3.2. Duygusal Bağlılığın Öncülleri.....	132
2.1.6.3.3. Duygusal Bağlılığın Sonuçları	134
2.1.7. Örgütsel Adanmışlık	136
2.1.7.1. Örgütsel Adanmışlığın Yazınsal Gelişim Süreci	136
2.1.7.2. Örgütsel Adanmışlığın Anlamı ve Önemi.....	140
2.1.7.3. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları	142
2.1.7.4. Örgütsel Adanmışlığın Öncülleri	145
2.1.7.5. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları.....	146
2.1.8. İşgören Performansı	148
2.1.8.1. İşgören Performansının Anlamı ve Önemi	148
2.1.8.2. İşgören Performansının Yazınsal Gelişim Süreci	151
2.1.8.3. İşgören Performansının Boyutları	152
2.1.8.3.1. Görev Performansı.....	154
2.1.8.3.2. Bağlamsal Performans.....	155
2.1.8.4. İşgören Performansı Yönetim Süreci	158
2.1.8.5. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri	160
2.1.8.6. İşgören Performansını Etkileyen Unsurlar.....	163

2.2. İlgili Araştırmalar	165
2.2.1. Kuramsal Dayanaklar	165
2.2.1.1. Rol Kuramı.....	165
2.2.1.2. İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı	166
2.2.1.3. Sosyal Mübadele Kuramı	168
2.2.1.4. Çekim-Seçim- Ayrılma Modeli.....	169
2.2.2. Değişkenler Arası İlişkiler	170
2.2.2.1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.....	170
2.2.2.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	172
2.2.2.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi	174
2.2.2.4. Kişi-Örgüt Uyumu ve İşgören Performansı İlişkisi	176
2.2.2.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	178
2.2.2.6. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi	180
2.2.2.7. Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı İlişkisi	182
2.2.2.8. Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi	184
2.2.2.9. Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi	186
3. YÖNTEM.....	189
3.1. Araştırmanın Modeli	189
3.2. Evren ve Örneklem.....	189
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	191
3.4. Verilerin Toplanma Süreci	193
3.5. Verilerin Analizi.....	194
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	195
4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	195
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	199
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	205
4.4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	207
4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).....	212
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	221
5.1. Sonuçlar.....	221
5.2. Öneriler.....	235
KAYNAKÇA	242
EKLER.....	314

EK 1- Araştırma Anketine İlişkin Form.....	314
EK 2- Etik Kurul Kararı	319

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Hibrit Çalışma Modeli Tanımları	16
Tablo 2. Hibrit Çalışma Modeli Türleri.....	26
Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişim Evreleri	111
Tablo 4. Örgütsel Bağlamlarda Adanmışlığın Evrimi.....	136
Tablo 5. Örgütsel Adanmışlık Boyutları	142
Tablo 6. İşgören Performansının Tanımları	149
Tablo 7. İşgören Performansının Boyutları	153
Tablo 8. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	196
Tablo 9. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	196
Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	197
Tablo 11. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	197
Tablo 12. Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	198
Tablo 13. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	198
Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları	200
Tablo 15. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları	202
Tablo 16. Bağımsız Değişkenlere İlişkin VIF ve CI Değerleri	205
Tablo 17. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları.....	206
Tablo 18. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	207
Tablo 19. Kişi-Örgüt Uyumu ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	208
Tablo 20. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	208

Tablo 21.	Kişi-Örgüt Uyumu ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	209
Tablo 22.	Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	210
Tablo 23.	Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	210
Tablo 24.	Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	211
Tablo 25.	Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	211
Tablo 26.	Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	212
Tablo 27.	Yapısal Eşitlik Modellemesi Teorik Model Uyum İyiliği Sonuçları	213
Tablo 28.	Yapısal Eşitlik Modellemesi Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları.....	214
Tablo 29.	Yapısal Eşitlik Modellemesi Nihai Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	217
Tablo 30.	Nihai Modele Ait Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları	217

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Hibrit Çalışma Modelinin Temel Unsurları.....	57
Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumu Türleri.....	86
Şekil 3. Scheneider (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli.....	92
Şekil 4. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	94
Şekil 5. Kristof' un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli.....	96
Şekil 6. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	98
Şekil 7. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in Örgütsel Kültür Profili Modeli	99
Şekil 8. Kendini Sınıflandırma Kuramı'na Göre Sınıflandırmanın Boyutları.....	107
Şekil 9. Tutumsal Bağlılık Kuramı	123
Şekil 10. Davranışsal Bağlılık Kuramı	124
Şekil 11. Allen ve Meyer (1990)'ın Üç Boyutlu Bağlılık Kuramı	125
Şekil 12. Duygusal Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi.....	130
Şekil 13. İşgören Performansının Boyutları	154
Şekil 14. Araştırma Modeli.....	189
Şekil 15. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar.....	201
Şekil 16. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması Standart Katsayılar....	201
Şekil 17. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler Yol Şeması, Standartlaştırılmış Katsayılar	203
Şekil 18. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler Yol Şeması Standartlaştırılmamış Katsayılar.....	203
Şekil 19. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar.....	215
Şekil 20. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Şeması Standart Katsayılar	216
Şekil 21. Nihai Model Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar	219
Şekil 22. Nihai Model Yol Şeması Standart Katsayılar.....	219

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ILO	: Uluslararası Çalışma Teşkilatı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış ve amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Aşağıda bu alt bölümlere ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

İş dünyasında; küreselleşme, gelişen teknolojik olanaklar ve çalışma sistemleri, sürekli yenilik ve değişim, salgın ve afetler, bilginin aktarım şekli ve fikirlerin paylaşımında sınırların kalkması ve rekabet şartlarının değişmesi vb. gelişmeler sonucunda, örgütlenme ve çalışma şekillerinde değişiklikler yaşanmaktadır. Bu kapsamda, esnek çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinin, hızla yaygınlaştığı gözlenmektedir (Sokolic, 2022, s. 208). Bu kapsamda, bu tez çalışması “Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi” üzerinde yürütülmektedir.

Esnek çalışma modelleri; işgörenlerin, yükümlü oldukları görevlerin yürütülmesinde, zaman, mekân, miktar ve süreçler konusunda seçim yapma özgürlüğü sunan ve işgörenlerin geleneksel çalışma koşulları dışında çalışmasını mümkün kılan çalışma düzenlemelerini ifade etmekte olup; farklı esnek çalışma modelleri bulunmaktadır (Catana vd., 2022, s. 2; Çiftçi ve Cindiloğlu Demirer, 2022, s. 107; Hill vd., 2008, s. 153). Bu bağlamda ilk olarak kullanılan uzaktan çalışma; temelde bir iş olmayıp işin yapılış biçimini ifade etmekle birlikte (Bolat vd., 2006, s. 13); bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla iş ve görevlerin “işyeri dışından” yürütülmesini ifade etmektedir (ILO, 2020, s. 1). Ancak uzaktan çalışma modelinden kaynaklı; yüz yüze etkileşim eksikliği, stres ve dışlanma algısı, iletişim, eşgüdüm ve denetim zorlukları, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması, sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi, teknik ve teknik ve teknolojik aksaklıklar, örgütsel bağlılıkta azalma vb. sorunlar söz konusu olabilir (Halford, 2005, s. 20; Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022, s. 192; Kumar ve Das, 2022, s. 72; Sawatzky ve Sawatzky,

2022, s. 2). Bu sebeple örgütlerde, söz konusu zorlukların azaltılması ve esnek çalışma modellerinden faydalanılması amacıyla; uzaktan çalışma modeli ve geleneksel çalışma modellerini bir araya getiren karma çalışma modellerinin uygulanmasına başlanarak “Hibrit Çalışma Modeli” adı altında yaygınlaşmaya başlamıştır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 2; Sokolic, 2022, s. 208).

Hibrit çalışma modeli; işgörenlerin işyerinden ve/veya uzaktan çalışabildiği; işin kapsamı, örgüt ve işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre zaman ve mekanın düzenlenebildiği, “*iş yerinden çalışma ile uzaktan çalışma*”nın esnekliğini birleştiren bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 2). Gelecekte örgütler için en yaygın örgütlenme modeli olması beklenen hibrit çalışma modeli, çalışma arkadaşları ile yüz yüze etkileşimde olma, iş birliği yapma ve yenilik yaratma gibi iş yerinde çalışmanın faydaları ve iş yeri dışından çalışmanın getirdiği esneklik ve işe gidip gelmenin ortadan kaldırılması ile (Sokolic, 2022, s. 208-209), hem iş yerinden hem iş dışından çalışma olanağı sunan ve çevresel değişimlere uyumu kolaylaştıran bir çalışma modelidir.

Hibrit çalışma modelleri, işin doğasını, çalışanların süreçlerdeki rollerini, katılımlarını ve yönetim biçimlerini değiştirmekte olup (Boell vd., 2013, s. 1); hem işgörenler hem de örgütler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Hibrit çalışma modelleri ile işgörenler için; esneklik, iş, aile ve sosyal yaşam arasında dengenin sağlanması, özerklik (Tavares, 2017, s. 30), finansal kazanç (yemek, yol ücretleri vb.), bireysel verimlilik ve iş tatmininde artış sağlanması vb. gibi faydalar söz konusu iken; örgütler için, yetenekli işgörenleri işe alma ve elde tutma, artan işgören güdülenmesi, müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme olanağı, internet, kira ve elektrik ücretleri vb. giderlerde düşüş sağlanarak çeşitli faydalar kazandırması söz konusudur (Boell vd., 2013, s. 3).

Yukarıdan sayılan faydaları yanında, bu çalışma modellerinden kaynaklı bazı zorluklar da bulunmaktadır. İşgörenler açısından hibrit çalışma modelleri, iletişim problemleri, bilgiye erişim sınırlılıkları, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, teknolojik alt yapı ve ofis ekipmanlarına erişim ve kullanım zorlukları (Sokolic, 2022, ss. 206-207), teknolojiyi kullanma becerisi eksikliğinden kaynaklanan problemler (Eurofound, 2017, s.28), çalışma saatlerindeki esneklikten kaynaklı stres söz konusu olabilirken; örgütler açısından, yönetim, denetim ve yasal zorluklar ile güvenlik problemleri yaşanabilmektedir (Boell vd., 2013, s. 3). Buradan hareketle

hibrit çalışma modellerinin işgörenler ve örgütler üzerindeki etkisinin araştırılması önemli görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında; örgütlerin, işlerin ve çalışma modellerinin değişen yapısı sebebiyle, kişi-örgüt uyumunun sağlanması önemli görülmektedir. *Kişi-örgüt uyumu*; işgören ve örgüt arasında karşılıklı olarak beklenti ve ihtiyaçların karşılanması; benzer özellikler, paylaşılan değerler, hedefler, normlar, kültür ve inançlar aracılığıyla oluşan bağ ve uyumu ifade etmektedir (Kristof, 1996, s. 4; Saks ve Ashforth, 1997, s. 396; Schneider vd., 1995, s. 795). Alanyazında yapılan birçok araştırmaya konu olan (Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1989; Kristof, 1996; Schneider, 1987) kişi-örgüt uyumunun; hibrit çalışma modeli kapsamında yeniden ele alınması gerekli görülmektedir.

İşgörenin kimliğini, örgütten kaynaklanan rolleri ile ifade etmesi olarak tanımlanan ve Alanyazında sıklıkla Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı ile açıklanan *örgütsel özdeşleşme*, işgörenin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgüte karşı hissedilen aidiyet duyguları ile ilişkilendirilen; bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal temellerde gelişen çok boyutlu bir kavram olup (Ashforth ve Mael, 1989, ss. 21-22); işgören tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda; örgütsel özdeşleşmenin hibrit çalışma modelleri ile birlikte değerlendirilmesi, yaşanan değişimler karşısında işgörenler ve örgütler üzerindeki etkilerinin araştırması faydalı görünmektedir.

İşgören ve örgüt arasındaki bağın ifadesi olan örgütsel bağlılığın en önemli ve temel boyutu olarak görülen *duygusal bağlılık*; işgörenin örgütüne maddi faydalardan öte bağlı olması, örgütsel süreçlere içtenlikle katılım göstermesi, örgütsel hedefler doğrultusunda çaba göstermeye istekli olması, örgütsel değer, amaç, norm ve kültürünün benimsenmesi ve örgüt üyeliğinden kaynaklı olumlu duyguların toplamını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4; Hadi ve Tentama, 2020, s. 148; Khan vd., 2021, s. 106). İşgörenin örgüte bağlayan en değerli kaynak olarak görülen duygusal bağlılığın, hibrit çalışma modelleri çerçevesinde, anlaşılması, sağlanması ve sürdürülmesi; yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında önemli bir üstünlük olarak görülmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 301).

Örgütsel adanmışlık; işgörenlerin, bir bütün olarak örgüt üyeliğinden kaynaklanan rollerine, sorumluluk ve yükümlülüklerine fiziksel, bilişsel ve duygusal

olarak kendilerini adanmışlık olarak tanımlanabilir (Saks, 2006, s. 613; Saks vd., 2021, s. 23). İşe adanmışlık ve işgören adanmışlığından farklı bir kavram olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanan örgütsel adanmışlığın (Farndale vd., 2014; Low ve Memon, 2023; Saks, 2006); katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık, sorun çözme işgören performansı ve verimlilik vb. örgütsel çıktılar ile olumlu ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir (Ruck vd., 2017, s. 6; Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 565; Ünal ve Turgut, 2015, s. 161). Bu kapsamda hibrit çalışma modelleri bağlamında, örgütsel adanmışlığın çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınması; örgütler, işgörenler ve süreçler üzerindeki etkisinin incelenmesi, örgütsel hedefler doğrultusunda kullanılması ve yönetilmesi önemlidir.

Değişen küresel piyasalara uyum sağlayıp; başarıya ulaşmanın anahtarı olarak görülen işgören performansı; belirli bir zaman diliminde ve belirli koşullarda, işgörenin sorumluluğundaki hedeflere ulaşma ve görevleri yerine getirme başarısı olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 105). İşgören performansına yönelik ilk araştırmalar temel beceri, bilgi, yetenek ve deneyim yeterliliği temelinde nicel çıktı ve başarıya odaklanırken (Welbourne vd., 1998, s. 540); sonraki araştırmalarda çok yönlü, çok katmanlı ve çok boyutlu bir bakış açısı ile görev dışı davranış ve tutumlar ile işgören performansının kapsamı genişleme göstermiştir (Griffin vd., 2007; Pattnaik ve Pattnaik, 2020; Pradhan ve Jena, 2017; Rotundo ve Sackett, 2002; Viswesvaran ve Ones, 2000). Her geçen gün değişen ve gelişen iş dünyasında yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri ile çalışan işgörenlerin performansına etki eden unsurların anlaşılması, örgütsel başarı için kritik bir unsur olarak görülmektedir.

Yukarıda bu tez çalışmasına konu alan ana değişkenler açıklanmıştır. Buradan hareketle “Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Geleneksel çalışma modelinden farklı bir çalışma yöntemi olan hibrit çalışma modeli, ülkemizde de her geçen gün yaygınlaşmakta; bankacılık, eğitim, bilişim ve pazarlama vb. gibi birçok sektörde uygulama alanı bulmaktadır. Bu sebeple, hibrit çalışma modelleri ile çalışan örgütlerde, örgütsel davranışın temellerini oluşturan; kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin anlaşılması değerli bir çalışma alanı olarak görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

İş dünyasının geleceği, iş ve örgütlerin tasarımında bütünleştirici ve çok disiplinli bir bakış açısı gerektirmektedir (Malhotra, 2021, s. 1101). Çünkü örgütsel güç, zaman ve mekânın bütünleşmesinden doğar. Gregson ve Rose'un (2000) belirttiği gibi, günümüzde mekânlar örgütler için zorunlu bir unsur değil ancak uygulama ve iletişim boyutunda farklı bir bakış açısı ile yeniden değerlendirilmesi gereken bir unsurdur (Halford, 2005, s. 31). Bu bağlamda bu tez çalışması; “Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi”ni araştırmak amacı ile yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hibrit çalışma modeli ile çalışan örgütlerde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşlemeyi etkilemekte midir?
2. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılığı etkilemekte midir?
3. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, örgütsel adanmışlığı etkilemekte midir?
4. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, işgören performansını etkilemekte midir?
5. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin, duygusal bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?
6. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin, işgören performansı üzerinde etkisi var mıdır?
7. Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın, örgütsel adanmışlık üzerinde etkisi var mıdır?
8. Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın, işgören performansı üzerinde etkisi var mıdır?
9. Hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın, işgören performansı üzerinde etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Son dönemde yapılan çeşitli araştırmalarla, hibrit çalışma modellerinin günümüzde hem işgörenler hem de örgütler tarafından geleneksel çalışma modellerine göre daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur (Halford, 2005). Dünya Ekonomik Forumu işbirliğinde 29 ülkeden 12500 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri de işgörenlerin hibrit çalışma modeli ile çalışma isteğinde olduğunu göstermektedir (Ipsos, 2021). Ayrıca Eurofound (2023) tarafından yayınlanan kapsamlı bir araştırmanın verileri; hibrit çalışma modelleri ile örgütlerin ve işgörenlerin, küreselleşme, ekonomik belirsizlikleri, teknolojik gelişmeler, krizler, salgınlar, ulusal ve uluslararası yaşanan değişimler karşısında, daha kolay uyum göstererek, başarılı olduğunu ortaya koymuştur (Eurofound, 2023).

Hibrit çalışma modelleri ile artan verimlilik ile birlikte Eurofound (2017) raporunda; Fransa'da yürütülen bir çalışmaya göre hibrit çalışma modelinin, işgörenlerin yaşam kalitesini artırdığı, Japonya'da yüksek iş-yaşam dengesi sağladığı, Belçika'da işgörenlerin özerklik algısını artırarak, stresi azalttığı tespit edilmiştir (Eurofound, 2017, s. 27-28). Öte yandan, hibrit çalışma modellerinin uygulanması ile bazı insani, sosyal ve örgütsel zorluklar da söz konusu olabilir (Sokolic, 2022, s. 210). Hibrit çalışma modelleri ile çalışılan örgütlerde, işgörenlerin karmaşık iş süreçleri ile karşılaşarak yetersizlik hissettikleri, sosyal ve teknik olmak üzere çeşitli sorunlarla karşılaştığı belirtilmiştir (Eurofound, 2017, s. 27-28). ILO (2020) raporuna göre ise hibrit çalışma modeli ile çalışan örgütlerde; işbirliği, güven, iletişim, bilgi paylaşımı, bilgiyi yorumlama ve anlama, geribildirim ve şeffaflık gibi konularda zorluklarla karşılaşılabilceği vurgulanmıştır (ILO, 2020, s. 9).

İlgi alanı işgörenler ve örgütler olan, örgütlerde işgörenlerin davranış, duygu, düşünce, algı ve tutumlarını anlama, tanıma, açıklama, yorumlama ve yönetme çabası olarak tanımlanan örgütsel davranış (Taştan, 2020, s. 201) ve yönetim psikolojisi açısından; iş dünyasında yaşanan değişimlerin etkilerini anlamak önemli görülmektedir. Bu kapsamda; söz konusu değişimlerin etkisinde gelişen ve hızla yaygınlaşan hibrit çalışma modellerinin örgütsel davranışı nasıl etkilediğinin araştırılması önemli bir çalışma alanı olarak görülmektedir. Buradan hareketle, hibrit çalışma modelleri ile çalışan örgütlerde; *“Kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin”* doğası ve gelişiminin anlaşılması, örgütler için değerli bir kaynak sunarak;

Ülkemizde geliŒen alıŒma hayatına önemli bir katkı sunacaktır. Alanyazında hibrit alıŒma modelleri ile ilgili araŒtırmaların sınırlı sayıda olması, söz konusu deęiŒkenleri ayrı ayrı ele alan alıŒmalar bulunsa da bu deęiŒkenleri hibrit alıŒma modeli bağlamında birlikte ele alan bir alıŒma bulunmaması sebebiyle bu tez alıŒması nc alıŒmalardan biri olmayı hedeflemektedir.

1.4. AraŒtırmanın Varsayımları

Bu tez alıŒmasında aŒaęıda belirtilen varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Bu araŒtırmada iŒgören performansı üzerinde etkisi olduğu dŒnlen kiŒi-örgüt uyumu, örgütsel zdeŒleŒme, duygusal bağlılık ve örgütsel adanmiŒlık dıŒında, araŒtırma modelinin deęiŒkenlerini etkileyen fakat kontrol altına alınamayan baŒka deęiŒkenlerinde etkisi söz konusudur. Ancak seçilen deęiŒkenlerin ve bu deęiŒkenler arasındaki iliŒkinin, araŒtırılmak istenen alanı kapsadığı ve yansıttığı varsayılmaktadır.

2. AraŒtırmaya katılan katılımcıların araŒtırma evrenini temsil ettiği varsayılmaktadır.

3. AraŒtırmada kullanılan veri toplama ve lme araçlarının deęiŒkenleri tam ve doğru ölçtüğü; yazınsal alan taraması ile elde edilen bilgi ve bulguların araŒtırma konusunu açıklamak için yeterli olduğu varsayılmıŒtır.

4. AraŒtırmaya katılan alıŒanların ilgili anket sorularına dürüst ve samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

1.5. AraŒtırmanın Sınırlılıkları

Bu tez alıŒmasında aŒaęıdaki sınırlılıklar bulunmaktadır:

1. AraŒtırma veri toplanan katılımcılarla ile sınırlıdır.

2. AraŒtırma veri toplama araçları ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliği ile sınırlıdır.

3. Sosyal bilimler alanında yapılan alıŒmalar yzdeyiz deneysel temellere oturtulamamaktadır. Bu bağlamda, var olan sınırlılıklar, bu tez alıŒma için de geçerlidir.

1.6. Tanımlar

Hibrit Çalışma Modeli: İşgörenlerin toplam iş sürelerinin bir kısmında iş yerinden, bir kısmında iş yeri dışından görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği karma bir çalışma modelini ifade etmektedir (Iqbal vd., 2021, s. 29).

Kişi-Örgüt Uyumu: Kişi-örgüt uyumu, işgören ve örgütten biri diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, benzer temel özellikler paylaşıldığında veya bu iki koşul da sağlandığında oluşan uyumu ifade etmektedir (Kristof, 1996, s. 4).

Örgütsel Özdeşleşme: Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütünü ve örgütsel değerleri, benliğine ve özkimliğine dahil etmesi ile ortaya çıkan, örgütle bir olma ve ait olma duygusu, olarak tanımlanabilir (Rickett, 2005, s. 360).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, bir işgörenin ekonomik beklentiler veya zorunluluk duygusunun ötesinde, örgütsel unsurları içselleştirerek, süreçlere istekle dahil olması, çaba, enerji ve yeteneklerini örgüt hedefleri doğrultusunda gönüllü olarak kullanması, örgütüne içten gelen bir duygu ile bağlı hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979, s. 226).

Örgütsel Adanmışlık: Örgütsel adanmışlık, işgörenlerin, işe özgü olmayan ancak örgüt üyeliğinden kaynaklanan görev ve sorumluluklarına kendilerini vermeleri ve tüm benliklerini örgütlerine adanmaları, olarak tanımlanabilir (Saks vd., 2021, s. 23).

İşgören Performansı: İşgören performansı; işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, yeterlilik, disiplin ve güvenilirlik düzeyi ile örgüt tarafından kendisine verilen hedeflere ulaşma derecelerini ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 105).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Alanyazın bölümü, kuramsal çerçeve ve değişkenler arası ilişkiler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve başlığı altında; hibrit çalışma modeli, kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı kavramları ele alınmıştır. Değişkenler arası ilişkiler bölümünde ise; araştırmaya konu olan değişkenler arası ilişkiler kuramlara dayandırılarak açıklanmış ve bu konuda yapılan araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve bölümünde; ilk olarak uzaktan çalışma kavramı ele alınmıştır. İkinci başlıkta hibrit çalışma modeli kavramı, önemi, tarihsel gelişimi, türleri, fayda ve zorlukları ile unsurları incelenmiştir. Daha sonraki başlıklarda; kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı konuları kapsamlı şekilde ele alınmıştır.

2.1.1. Esnek Çalışma

Ulusal ve uluslararası çalışma çevrelerinde, yasal sistemler, yapısal ve mekânsal unsurlar, iş süreçleri ve sistemleri, iletişim şekilleri, kültür ve örgütsel davranış biçimleri zaman içinde değişime uğramaktadır (Wood, 2010, ss. 243-244). Bu kapsamda her çağ kendi dönemine uygun bir yönetim ve örgüt biçimi geliştirmektedir. Dolayısıyla hem yönetim hem örgütlenme modellerinin sürekli gelişim gösteren süreçler olduğu ve birikimsel olarak kendinden önceki düşünce ve uygulamalardan etkilendiği söylenebilir. Yönetim tarihine bakıldığında; 1800'li yıllarda rasyonelleşme, iş bölümü, uzmanlaşma, etkinlik, verimlilik, üretim hacmi ve istikrar unsurlarına dayanan klasik yönetim anlayışı, 1930'lara gelindiğinde yerini neo-klasik anlayışa bırakmış ve örgütlerin sosyal sistemler olduğu, insan unsurunun da bu sistemin temeli olduğu görüşü benimsenmiştir. 1950'ler sonrası dönemde ise, modern yönetim yaklaşımı çatısı altında, örgütlere dinamik ve süreç odaklı yaklaşan sistem yaklaşımı ile tek geçerli ve doğru bir yönetim ve örgütlenme tarzının

olmadığı, örgütlerin teknoloji, çevre ve büyüklük gibi faktörlerden etkilendiği görüşü ile durumsallık yaklaşımı yaygınlaşmıştır (Bolat vd., 2018, ss. 22-62). Modern sonrası dönemde ise stratejik yaklaşım, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, yalın yönetim, öğrenen örgütler, personel güçlendirme, kıyaslama, takımlarla yönetim, şebeke ve sanal örgütlenme modelleri ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda ise, aşırı hiyerarşik ve mekanik örgüt yapıları yerine, organik, dinamik, esnek ve çevik örgüt yapılarına ve yönetim modellerine geçiş gerçekleşmiştir (Biberman ve Whitty, 1997, s. 131).

Gelişen endüstriler ve küresel ağlar aracılığı ile ekonomiler de büyümeye devam etmektedir (Hansen vd., 2012, s. 1). 2035 yılına kadar endüstri 4.0 çözümlerinin %50 oranında benimseneceği varsayımına dayalı olarak, potansiyel değer etkisi 420 milyar Euro olarak tahmin edilmekte ve bu potansiyel iş hacmi ile birlikte geçmişte kullanılan modellerden tamamen farklı iş modellerinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Bauer vd., 2018, s. 6). Bu gelişmeler örgütlerin belirli boyutlarının ve unsurlarının anlamını yeniden düşünme ihtiyacına yol açmış; bu da yeni yönetim ve örgütlenme modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, ardından dijitalleşme, iş yapma modellerinde çeşitli değişiklikleri mümkün kılmıştır (Sokolic, 2022, s. 202).

Çalışma modellerinin yeniden tasarımı sürecinde; yönetim, endüstriyel ilişkiler, sosyoloji, psikoloji, bilgi sistemleri gibi birçok disiplinin bir araya getirilmesi önemli görülmekte (Beauregard vd., 2019, s. 512); geleneksel hiyerarşik düzen yerine modern örgüt yapılarına uyum sağlayacak ve dijital teknolojinin iş hayatına uyumu ile öne çıkan çağdaş çalışma modellerinin yaygınlığı artmaktadır (Çiftçi, 2022, s. 133). Yeni çalışma modelleri ile modern bilgi teknolojisi kullanımının artışı, örgütsel kültür ve örgütsel davranışta değişimi tetiklemiş bu da işgörenlerin beklenti, algı, ihtiyaç, tutum ve rollerinin yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır (Çiftçi, 2022, s. 133; Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022, s. 189). Bu kapsamda iş dünyasında esnek çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma gibi yeni çalışma modellerinin yaygınlaşması ve bu modellerin artan sayıda örgüt tarafından benimsenmesi konusunda önemli bir etki ve ivme sağlanmış (Çiftçi, 2022, s. 137); bu nedenle bu çalışma modellerini anlamının önemi artmıştır.

Bu yeni çalışma modelleri arasında ön plana çıkan esnek çalışma (ILO, 2020, s. 1), örgütlere daha organik bir yapılanma, ekip çalışması, etkili bilgi paylaşımı,

karar vermede merkezden uzaklaşma, esnek bir hiyerarşi ve işyeri tasarımı ile sürekli öğrenme olanağı vermektedir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, ss. 456-457). Esnek çalışma modeli, işgören ve örgütün geleneksel çalışma düzeni dışında ancak kendi içinde belirli politikalar, iş yeri düzenlemeleri, kurallar ve hukuki araçlar kullanılarak; çalışma şartlarının ihtiyaçlara göre düzenlenebildiği açık ve serbest çalışmayı ifade etmektedir (Eryiğit, 2000, s. 9). Başka bir tanıma göre, esnek çalışma modeli; işgörenlerin miktar, süre, yer gibi farklı çalışma kurallarına veya usullerine göre standart bir örgütün geleneksel sınırları dışında çalışmasına izin veren, işgörelere işleriyle ilgili görevlerde ne zaman, nerede, nasıl ve ne kadar süreyle çalışacakları konusunda seçimler yapma olanağı sunan çalışma düzenlemelerdir (Çiftçi ve Cindiloğlu Demirel, 2022, s. 107; Hill vd., 2008, s. 153). Esnek çalışma modeli, birden fazla yerde ve farklı zaman diliminde çalışabilmeyi mümkün kılan çok sayıda çalışma düzenlemesini kapsamakta; örgütlerin ve işgörelerin ihtiyaç ve beklentilerini daha üst düzeyde karşılamak üzere tasarlanmaktadır. Bu kapsamda; esnek çalışma yerleri, esnek zaman, esnek sözleşmeler veya bunların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan çeşitli esnek çalışma uygulamaları bulunmaktadır (Catana vd., 2022, s. 2).

İş dünyasında yaşanan değişimler ile işin doğası değişerek çok daha esnek ve sanal yapılar ortaya çıkmış; istihdamda daha fazla özgürlük standartları, esnek ve özerk çalışma modelleri önemli hale gelmiştir. Yaygınlaşan esnek çalışma modelleri ile yönetim becerileri, liderlik, çalışma yöntemleri, kişilerarası ilişkiler ve iş yeri ortamları da esnek hale gelmiştir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, ss. 456-457). Esnek çalışma modelleri ile örgütlerde işgörelerin her gün zorunlu olarak iş yerine gidip gelmesi zorunluluğunun ortadan kalkması ile birlikte fiziksel bir işyerinin varlığı sorgulanmış; ancak bununla birlikte ihtiyaç duyulduğunda iş yerine gelebilme özgürlüğü sunabilen çalışma modellerinin arayışı başlamıştır (Lenka, 2021, s. 2688). Bu gelişmeler sonucunda iş dünyasında hem uzaktan çalışma hem de iş yerinden çalışmayı harmanlayan karma model arayışları hibrit çalışma modellerini yaygınlaştırmıştır. Bu kapsamda, hibrit çalışma modelini anlamak için, önce uzaktan çalışma modeli üzerinde durulacaktır.

2.1.2. Uzaktan Çalışma Kavramı

İş hayatı, bilgi ve iletişim teknolojisi ile bilimsel gelişmelere bağlı olarak yeniden şekillenmekte ve bu gelişmeler sayesinde iş modelleri, işlerin geleneksel işyerlerinin dışında yürütülebildiği modellere doğru evrilmektedir (Çiftçi, 2022, s. 137; Gürcüoğlu, 2022, s. 8). Küresel alanda yaşanan gelişmeler ile teknoloji, iş ve istihdam araştırmalarındaki temel konulardan biri, işlerin ve örgütün “mekânsal” olarak yeniden yapılandırılması olmuştur (Halford, 2005, s. 20). İlk kez 1970’lerde, OPEC tarafından tüm dünyada uygulanan petrol ambargosu, ulaşım maliyetlerinin de artışı ile sonuçlanmış ve geleneksel ofis merkezli çalışma modellerinden uzaktan çalışma modellerine geçiş başlamıştır. Bu model, çalışanların bazı günler için düzenli olarak yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak evleri, çalışma alanları, kütüphaneler ve kafeler gibi ofis dışı yerlerden çalışmalarına izin vermiştir (Baker, 2021, s. 4).

Yasal olarak uzaktan çalışma düzenlemesinin ilk kez 1967 yılında bir Alman havacılık şirketinde uygulamaya konulduğu bilinmektedir (Austin-Egole vd., 2021, s. 186). Ayrıca 2002’de Avrupa Birliği tarafından uzaktan çalışma mevzuatı ile ilgili olarak, kapsamlı şekilde oluşturulan Avrupa Uzaktan Çalışma Çerçeve Anlaşması kabul edilmiş olup; üye ülkeler tarafından bu anlaşmaya dayanılarak, ulusal mevzuatlar geliştirilmiştir. Örneğin; Slovakya ve Polonya’da uzaktan çalışma ile ilgili yasal düzenlemeler 2006’da, Fransa’da 2012’de, Brezilya’da 2017’de ve Romanya’da ise 2018’de yürürlüğe girmiştir (Sladek ve Sigmund, 2021, ss. 1-4). Türkiye’de ise uzaktan çalışma, ilk defa 2016 yılında yasal bir düzenlemeye sahip olmuştur. 06 Mayıs 2016 tarihinde 6715 sayılı Kanun ile 4857 sayılı Kanun’un 14’üncü maddesinin başlığı “Çağrı üzerine çalışma” iken, “Çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma” şeklinde değiştirilmiş ve madde kapsamında, 4857 sayılı Kanun’da ilk kez “uzaktan çalışma” kavramı düzenlenmiştir (Uşen, 2020, s. 4).

İletişimi ve işbirliğini sağlamak için teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan uzaktan çalışma, geleneksel ofis tabanlı çalışma ortamları dışında çalışma imkânı veren; işgörenlerin düzenli olarak fiziksel bir yerde bulunmasını gerektirmeyen, çalışma alanı olarak ev veya sosyal alanlar gibi ofis dışı alanların kullanıldığı çalışma modellerini ifade etmektedir (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1394; Sawatzky ve Sawatzky, 2022, ss. 1-2). Alanyazında uzaktan çalışma kavramının genel kabul görmüş tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uzaktan çalışma, işin tamamen veya kısmen, meslek ve istihdam durumu göz önünde bulundurularak, mevcut işyeri dışında, alternatif bir yerde yürütüldüğü bir iş modeli olarak tanımlanabilir (ILO, 2020, s.1).

- Uzaktan çalışma, işgörenin bir iş sözleşmesi veya iş ilişkisi bağlamında, iş ve görevlerini düzenli olarak, bilgi teknolojileri aracılığı ile işyeri dışında gerçekleştirdiği iş yapma biçimidir (Eurofound, 2022, s. 4).

- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın 10 Mart 2021 tarihli ve 31419 sayılı Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine göre uzaktan çalışma, "İşçinin, 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 ilişkisini ifade eder" (Resmi Gazete, 2021).

Alanyazında teleçalışma, evden çalışma, kısmi çalışma gibi çok çeşitli biçimlerde ifade edilmiş olsa da uzaktan çalışmanın temel olarak en belirgin karakteristiği, işin olağan yerinin bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile değişmesidir (Eurofound, 2022, s. 4). Bu sebeple örgütlerde teknolojik alt yapının, örgüt ve işgörene ait güven unsurunun, iletişim ve eşgüdümün hazır ve uygun olması gerekmektedir. Bu sağlandığında uzaktan çalışma örgütlere ve işgörenlere; verimlilikte artış, maliyetler üzerinde kontrol, çeşitlendirilmiş işgücü, genişletilmiş işe alım havuzu, çalışanları elde tutma ve daha güçlü bir kültürel çeşitliliğe sahip olma olanağı, iş-yaşam dengesi, esneklik, özerklik, özgürlük ve bağımsızlık vb. faydalar sağlayacaktır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, ss. 1-2). Ayrıca işgörenin konforlu ve sakin bir ortamda işine daha iyi odaklanması ile iş yerinde karşılaşılabileceği politik baskılardan uzak kalarak performansında artış olacağı öngörülmektedir. Uzaktan çalışmada işgörenin işe gidiş-geliş ile ilgili ulaşım giderleri azalacak, trafikte geçen zaman kaybı ve yorgunluk ortadan kalkacak ve böylece işgörenler daha dinç hissederek, aileleri ve kendileri ile daha çok zaman geçirebileceklerdir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020, s. 75; Gürcüoğlu, 2022, s. 10). Bunların yanı sıra örgütler tarafından işgörenlere ödenen yemek ve yol ücreti vb. sosyal giderler ve yakıt, enerji, kırtasiye ve kira giderleri vb. harcamalar azalacak; böylece çeşitli finansal faydalar sağlanmış olacaktır (Gürcüoğlu, 2022, s. 10).

Öte yanda uzaktan çalışma modeli uygulamalarında bazı zorluklar da söz konusu olacağı öngörülmektedir. Büyük ölçüde teknolojiye bağlı çalışan ve yüz yüze iletişimin kısıtlı olduğu ya da zor olduğu, birbirinden farklı yerlerde, şehirlerde hatta

farklı ülkelerde çalışan işgörenlerin başarısının sağlanması, eşgüdümü, kontrolünün sağlanması ve yönetimi sürecinde bazı sorunlar yaşanabilmektedir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 2). İşgörenlerin uzaktan çalışma konusunda deneyimlerinin olmaması ya da gerekli yeterliliklere sahip olmamalarından kaynaklanan aksaklıklar, yöneticilerin bunları telafi edebilmek için fazladan zaman harcamasını gerektirebilir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020, s. 75; Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 1). İş, işyeri ve işgören becerileri, donanım ve teknolojik gerekliliklerin yenilenmesi de maliyetleri artıracaktır. Uzaktan çalışma modelinde dijital ve internet temelli süreçlerden kaynaklı güvenlik sorunları, siber saldırılar, güvenilirlik ve etik problemler ile karşılaşılabilir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020, ss. 79-80). Bunlara ek olarak yüz yüze iletişimin ve etkileşimin azalması sonucu karşılıklı güvenin azalması, işgörenler arası bağların zayıflaması, iletişim zorlukları, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları, stres, aşırı iş yükü, sosyal etkileşimin azalmasından kaynaklı yalnızlık, depresyon ve tükenme, işgören güdülenmesi ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Flores, 2019, s. 41; Kumar ve Das, 2022, s. 72). İş ve özel hayat arasındaki sınırın bulanıklaşması ve ilişkilerde gerginlik yaşanması, odaklanamama, ergonomi sorunları, ihtiyaç duyulan teknolojik alt yapı ve donanımların yetersiz olması işbirliği ve uyum sorunları, iletişim zorlukları, teknolojiyi kullanabilme ve zaman yönetimi güçlükleri, beceri ihtiyaçlarının yüksek olması vb. nedenler işgörenler üzerinde baskıya neden olabilir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020, s. 75; Flores, 2019, s. 44; Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022, s. 192). Uzaktan çalışanlar, kendilerini kanıtlamak ve görünür olabilmek için yüksek düzeyde öz disiplin göstererek yorgunluk ve aşırı çalışma duygusundan kaynaklı performans sorunları yaşayabilir (Halford, 2005, s. 20). Özellikle genç çalışanların bir kısmı için iş yeri, sosyalleşme ortamı olarak görüldüğünden sosyal ağlar kurmak, uzun süreli sosyal ilişkiler geliştirmek ve deneyim kazanmak için iş yerindeki sosyalleşme fırsatlarının ortadan kalkması olumsuz etkilere sebep olabilir (Gürcüoğlu, 2022, s. 12).

Bu bilgiler ışığında, iş dünyasında uzaktan çalışma modeli, yukarıda bahsedilen zorlukların azaltılabilmesi ve faydalarının artırılabilmesi adına yeniden ele alınarak; uzaktan çalışma modeli ve geleneksel çalışma modellerinin bir araya geldiği karma model arayışları başlamış ve “Hibrit Çalışma Modelleri”nin temelleri atılmıştır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 2). Hibrit çalışma modeli, yüz yüze

etkileşim, işbirliği ve yaratıcılık, biçimsel olmayan ağlar kurabilme vb. iş yerinden çalışmanın faydaları ile uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik ve işe gidip gelmenin azaltılması vb. olumlu yönleri birleştirerek örgütler ve işgörenler için çekici bir model haline gelmiştir (Sokolic, 2022, s. 208). Ayrıca hibrit çalışma modeli ile çalışma sürecinde belli sürelerde uzaktan ve belli sürelerde işyerinden çalışmayı da mümkün kılarak uzaktan çalışmanın yaratabileceği zorlukların en aza indirilmesi hedeflenmektedir (Green vd., 2020, s. 9).

2.1.3. Hibrit Çalışma Modeli

Bu bölümde; hibrit çalışma modelinin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, türleri, fayda ve sakıncaları ile unsurlarından bahsedilecektir. Ayrıca hibrit çalışma modeli ve araştırma modelinin diğer değişkenleri olan kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişki incelenecektir.

2.1.3.1. Hibrit Çalışma Modeli Kavramı

Tüm dünyada yaşanan dijital dönüşüm örgütsel yapıların nasıl tasarlandığı ve örgütlendiği üzerine yeni yollar aranmaya başlanmıştır (Bauer vd., 2018, s. 4). İşgörenlerin, işlerini ne zaman ve nerede yapacağı ile ilgili sınırlar değişmiş, mekânsal ve zamansal kısıtlar aşılmış, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile işin doğası değişmeye başlamıştır (Boell vd., 2013, s. 1). Bu bağlamda iş modelleri yeniden şekillenmeye başlamış, uzaktan çalışmanın sebep olabileceği zorluklar da göz önünde bulundurularak hibrit çalışma modeli olarak tanımlanan karma iş sistemlerinin temelleri atılmıştır. Bu kapsamda, tüm dünyada yaşanan gelişmeler ile birlikte birçok örgüt hibrit çalışma modeli olarak adlandırılan esnek çalışma politikalarını benimsemeye başlamıştır (Radonic vd., 2021, s. 5). Çünkü iş dünyasının geçirdiği radikal değişiklikler ve dijital yenilikler karşısında başarının sağlanması için geleneksel modeller dışında fiziksel, dijital ve sosyal olarak gelişmiş temellere dayanan yeni çözümler sunulması ihtiyacı duyulmuştur (Bauer vd., 2018, s. 5; Steude, 2017, s. 101). Böylece işlerin ve rollerin mekânsal olarak yeniden yapılandırılarak; işgörelere birden fazla yerde çalışabilme olanağı sağlanmaktadır (Lahti ve Nenonen, 2021, ss. 1-2). Alanyazında kesin ve tek bir tanımı olmasa da

hibrit çalışma modeline ait yapılmış bazı tanımlar tablolaştırılarak aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 1. Hibrit Çalışma Modeli Tanımları

(Halford, 2005)	Hibrit çalışma modeli; iş, örgüt ve yönetimin doğasını değiştiren, bilgi ve iletişim teknolojileri yolu ile bunların mekânsal olarak yeniden düzenlenmesi temeline dayanan, işgörenlerin çok görevli, daha esnek ve bağımsız olarak farklı konumlarda çalışabildiği, geleneksel, hiyerarşik ve bürokratik yapılardan farklı bir çalışma modelini ifade etmektedir.
(Rahaman vd., 2020)	Hibrit çalışma modeli; fiziksel engelleri kaldıran, işgörenlere seçme hakkı vererek; kendilerini en verimli hissettikleri yerde ve şekilde çalışmalarını sağlayan bir çalışma modelidir.
(Iqbal vd., 2021)	Hibrit çalışma modeli; fiziksel çalışma düzenini ve uzaktan çalışma sistemini birleştiren, işgörenlerden bazılarının iş yerinde bazı işgörenlerin ise bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile uzaktan çalışması ya da işgörenlerin haftanın belirli günlerinde iş yerinden, kalan günlerde ise uzaktan çalışmasına imkân veren bir çalışma modelidir.
(Fayard vd., 2021)	Hibrit çalışma modeli; geleneksel iş yeri binası ve uzak çalışma alanı arasında hareket temeline dayanan; işgörenlere sosyal bir köprü sağlayarak, iletişim ve bağ kurmayı kolaylaştıran, öğrenmeyi ve yenilikçi işbirliğini teşvik eden, yeni bir kültür alanı oluşturan bir iş yapma biçimidir.
(Grzegorzcyk vd., 2021)	Hibrit çalışma modeli; işgörenlerin işyerinden veya uzaktan çalışabildiği veya yapılacak görevlerin doğasına ve işgörenlerin ihtiyaçlarına göre çalışma zamanlarının ve çalışma yerlerinin düzenlenebildiği, yüz yüze çalışma ile uzaktan çalışmanın esnekliğini birleştiren bir iş yapma modelidir.
(Kumar ve Das, 2022)	Hibrit çalışma modeli; işgörenlerin istek ve ihtiyaçları ile iş ve ekip gereksinimleri doğrultusunda kısmen iş yerinden kısmen uzaktan çalışmayı kapsayan, işgörenlerden en yüksek verimliliği alabilmek için onlara çalışacakları yer ve zamanı seçebilme, karar süreçlerine katılma hakkı veren bir çalışma modelini ifade etmektedir.

Kaynak: (Fayard vd., 2021, s. 5; Grzegorzcyk vd., 2021, s. 2; Halford, 2005, ss. 19-21; Iqbal vd., 2021, s. 29; Kumar ve Das, 2022, ss. 74-75; Rahaman vd., 2020, s. 1).

Bu gelişmeler ışığında küresel iş dünyasında, çevrenin sürekli değişkenlik göstermesi ile çok boyutlu yaklaşımlar ve disiplinler arası uyum için kapsamlı bir çerçeve sağlayan (Utaş vd., 2017, s. 44); örgütler tarafından uzun vadede verimlilik, karlılık, rekabet üstünlüğü ve başarı ihtiyaçlarının karşılanması için geliştirilen daha

esnek “Hibrit Çalışma Modeli” uygulamaları giderek yaygınlaştığı bilinmektedir (Kumar ve Das, 2022, s. 76; Utaş vd., 2017, s. 44).

2.1.3.2. Hibrit Çalışma Modelinin Önemi

Teknolojik ilerlemeler, şehirleşme oranlarındaki artış, dünya çapında işbirlikleri, çok uluslu örgütlemeler, kültürel çeşitlilik ve dünya nüfusunda meydana gelen artış, kaynak kıtlığı, iklim değişiklikleri vb. birçok unsur iş dünyasını etkilemekte ve karar vericileri yeni arayışlara yönlendirmektedir (Iqbal vd., 2021, ss. 37-39). Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken, çevre, eğitim, sağlık, kültür vb. konu başlıkları ile sosyal sorumluluk bilincine sahip olması ve işgörenlerine daha iyi koşullarda çalışma imkânı sunması beklenmektedir. Kurumsal kuram çerçevesinde örgütlerin içinde buldukları ortam ve kurumlardan etkilenmesi ve bunlara uyum sağlaması kaçınılmaz olarak görülmekte ve farklı kurumsal mantıklardan gelen farklı talepler, örgütlerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Oktar ve Doğan, 2021, s. 12). İşgörenlerin ve örgütlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş olan çalışma modellerinde; uzaktan çalışma ve yüzyüze çalışmanın bir araya gelmesi sağlanarak; belirli zamanlarda yüz yüze veya çevrim içi yapılacak olan resmi veya resmi olmayan ekip toplantıları, her sabah yapılan planlama sohbetleri, iş veya iş dışı konuların konuşulabildiği görüşmeler, lider ve işgören katılımının sağlandığı tartışma ortamları örgütlere ritim ve dinamizm kazandırmaktadır. Bu kapsamda işgörenler ile hedeflere yönelik ilerlemenin gözden geçirilmesi, çözülmesi gereken kişisel, örgütsel ve ekip sorunlarının ele alınması, verimli bir iletişimin sağlanması, sürdürülebilir bir kültürün oluşturulması için; iş tasarım süreçlerinde uzaktan çalışma gibi esnek uygulamalarla birlikte yüz yüze çalışmanın bütünleştirilmesi gerekmektedir (Newman ve Ford, 2021, ss. 3-4). Bu gelişmeler de bizi hibrit çalışma modeli uygulamalarına götürmektedir.

Modern iş yerlerinde; iş tasarım süreçlerinin her aşamasında yüksek düzeyde esnekliğe ve çok boyutlu bir bakış açısına sahip olmak örgüte bağlılığı artıracaktır.

İş-yaşam dengesi konusu uzun süredir gündemde olan, başlangıçta esnek ve uzaktan çalışma uygulamaları ile işgörelere esneklik ve özerklik sağlayarak, iş ve yaşam dengesini yönetmenin bir yolu olarak popüler olsa da zaman zaman iş-yaşam dengesizliğine de sebep olabilir. Bu zorluklara karşı hibrit çalışma modelleri

önerilmekte; üretkenliği sonuçlar açısından değerlendirmek ve çalışılan toplam saate odaklanmaktan çok elde edilen çıktılara odaklanmak önemli görülmektedir (Malhotra, 2021, s. 1096). Hibrit çalışma modeli ile birlikte örgütsel davranış alanında üzerinde durulan; stres yönetimi, zaman yönetimi, etkin bireysel planlama, yeterli uyku düzeni, sağlıklı beslenme, aileye zaman ayırma, bireysel kimlik yaratma, içsel güdülenmenin sağlanması ve örgüt içi bağlar kurma konularında olumlu yönde gelişmeler yaşanmaktadır (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1397).

İşgörenlerin her biri farklı kişilik özelliklerine sahiptir; bu yüzden çalışma şekilleri de farklılık gösterebilir. Bazı işgörenler uzaktan çalışma modeli ile yüksek performans gösterirken, bazıları yüz yüze etkileşimi tercih edebilir. Bu kapsamda örgütlere ve yöneticilere, iş modellerini belirlerken bu farklılıklara dikkat etmesi önerilmektedir (Gigauri, 2020, s. 3). Uzaktan çalışma ve iş yerinden çalışmanın birleşimi olan hibrit çalışma modeli, işgören beklenti ve ihtiyaçları konusunda kapsayıcı bir çalışma modeli olma özelliği taşımaktadır (Jumbo, 2022, s. 3). Bazı işgörenler yüz yüze çalışırken ve anı paylaştıkça daha yaratıcı ve verimli olurken bazı işgörenler her gün belli saatlerde işe gidip gelmeyi, sıkışık ofisler, düşük ücret, zaman kaybı, düşük verimlilik ile ilişkilendirmektedir. Bu sebeple birçok örgüt geleneksel modellerin ötesine geçerek, işgören etkileşimi için en uygun çalışma modeli ve iş yeri tasarımı, özelleştirilmiş teknoloji ve alt yapı, sanal ve gerçek bağları destekleyen yönetim tarzı uygulamalarını kapsayan hibrit çalışma modelini benimsemektedir (Fayard vd., 2021, ss. 8-10).

Yeni iş modellerinde üretkenliği ve performansı ölçmenin temel unsuru, işgörenin ne kadar süre çalıştığından ziyade ne kadar üretken ve verimli çalıştığı, kendisinden beklenen görevi başarı ile yerine getirip getirmediği ile değerlendirilmelidir. Zaman ile birlikte görev ve yere odaklanmak, iş ve örgütlerin karmaşık ve çok yönlü tasarlanması ile çok yönlü ve verimli sonuçlara ulaşılabilir. Bu bağlamda hibrit çalışma modelinin de birden fazla şekilde uygulanması, bölgelere, ülkelere, sektörler, meslekler göre farklılık göstermesi mümkündür (Halford, 2005, ss. 30-31). Bu kapsamda alanyazında aşağıda bazıları gösterilen birçok araştırma yapılmış ve hibrit çalışma modelleri önerilmiştir:

- Hollanda'da, uzaktan çalışanlar ve teleçalışanlar üzerine yürütülen bir araştırma ile işgörenlerin yaşadığı dışlanmışlık duygusundan kaynaklanabilecek

sorunların önüne geçilebilmesi için; çalışma sürelerinin en az %20'lik bölümünün iş yerinde çalışılması önerilmiştir (Fairweather, 2017)

- Birleşik Krallık'ta yürütülen bir araştırma bulgularına göre; hibrit çalışma modellerinin örgütsel, ulusal, küresel ve dijital alanlarda iş, örgüt yapıları ve yönetim şekillerini değiştirdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada fiziksel olarak iş yerlerini, uzak erişimin mümkün olduğu her türlü dijital örgütsel alanlarla birleştirmek ve çağın dönüşümüne uyum sağlamak gerektiği vurgulanmıştır. Hibrit çalışma modeli ile işgörenler ve örgütler açısından karşılıklı kazan-kazan politikası izlenerek; tamamen uzaktan çalışma modellerinden kaynaklanan sorunların azaltılabileceği belirtilmiştir (Halford, 2005).

- Abd'de yapılan bir çalışmada; haftada iki günden fazla –başka bir ifadeyle yüksek yoğunluklu- uzaktan çalışmanın işgörenler arasında olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiş ve örgütlere hibrit çalışma modelleri tavsiye edilmiştir (Gajendran ve Harrison, 2007).

- İngiltere'de yürütülen bir alanyazın taraması sonucunda; haftada bir veya iki gün uzaktan çalışma olacak şekilde yürütülecek çalışma modellerinin, işgörenlerin performansı açısından en uygun çalışma modeli olacağı belirtilmiştir (Beauregard vd., 2019).

- Almanya'da yürütülen araştırma sonuçlarına göre; uzaktan ve özellikle de kendi belirleyebildiği yer ve zaman diliminde çalışabilme olanağının, işgören memnuniyetini artırdığı ve dolayısıyla bunu sağlayabilen örgütlerin ve yöneticilerin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Bonin vd., 2020).

- İngiltere, Fransa, Almanya, İspanya ve İtalya'dan katılımcıların olduğu kapsamlı bir araştırma ile uzaktan çalışmanın işgörenler üzerindeki stres temelli olumsuz etkileri araştırılmış ve çalışmanın sonucunda; tamamen uzaktan çalışma modelinin işgörenler üzerinde stres ve baskıyı artırdığı tespit edilmiştir. Bu sebeple işgörenlerin hem meslektaşları hem de yöneticileri ile uzaktan ve aynı zamanda yüz yüze çalışabilmeleri için hibrit modeli önerilmiş; böylece fikirlerin ve örtük bilginin paylaşımının da kolaylaşabileceği ifade edilmiştir (Curzi vd., 2020).

- İngiltere ve İskoçya'da yürütülen bir çalışmaya göre; katılımcıların %78'i haftada bir veya iki gün iş yerinden, diğer günlerde uzaktan çalışmayı tercih ettiğini belirterek hibrit çalışma modeli konusunda kapsayıcı bir çalışma ve uygulama modeli önermişlerdir (Taylor vd., 2021).

- Almanya’da yürütülen bir araştırma ile örgütlere hibrit çalışma modeli önerisi sunulmuş, böylece işgörenlerin hem birbirleri ile hem de yönetim ile iletişim ve bağlarının güçlendirilebileceği vurgusu yapılmıştır (Steude, 2021).

- Hibrit çalışma modeline geçiş ve bu modelin işgören sağlığı üzerindeki etkileri, buna en uygun örgüt politikalarının belirlenmesi, modelin potansiyel risklerinin ve faydalarının araştırılması amacı ile yürütülen bir çalışmada, uzaktan veya evden çalışma sürelerinin işgören stresi üzerinde olumsuz etki yarattığı tespit edilerek; işgörenlerin çalışma gün ve saatlerinin işyeri ve uzaktan bir mekân arasında dengelenmesi gerektiği ve bunun da hibrit çalışma modeli ile mümkün olduğu tespit edilmiştir (Niebuhr vd., 2022).

- Romanya’da yapılan bir araştırmaya göre; hibrit çalışma modelini de kapsayan esnek çalışma modelleri ile ilgili olarak; iş görenlerin olumlu yönde algılara sahip oldukları tespit edilmiş; işgörenlerin refahının iyileştirilmesi ve üretkenliğin artırılması açısından faydalı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada hibrit çalışma modelinin hem örgüt amaçlarını hem de işgörenlerin istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak tasarlanması ve örgüt kültürü ile uyumlaştırılması önerisinde bulunulmuştur (Catana vd., 2022).

- Hindistan’da yürütülen ve birçok sektörü kapsayan araştırma ile katılımcıların %72’sinin geleceğin çalışma modeli olarak hibrit çalışma modelini tercih ettiği tespit edilmiştir (Kumar ve Das, 2022).

- Endüstri 4.0 çerçevesinden yürütülen bir araştırma ile işgörenlerin çalışma modellerinin iş yeri duvarlarının dışına çıktığı, yerden bağımsız çalışma modellerinin yaygınlaştığı ve bu modeller ile örgüt yapılarının hızla dönüştüğü tespit edilmiştir (Bozkurt, 2022).

Bütün bu araştırmalar sonucunda tavsiye edilen hibrit çalışma modelleri tasarlanırken; örgütün ve işlerin her aşamasında hibrit bir bakış açısına sahip olmak gerekmektedir. Hibrit vizyon; dijital ve fiziksel ortamlarda yürütülen işlerin işlevlerini anlamayı sağlayacak ortak bir hibrit model için başlangıç noktası sağlamaktadır (Lahti ve Nenonen, 2021, s. 16). Sonraki süreçlerde; hibrit yönetim, hibrit kültür, hibrit denetim, hibrit pazarlama ve finansal modeller, hibrit insan kaynakları gibi her süreçte hibrit bir çerçeveden bakmak önemli görülmektedir. İşgörenlerin inisiyatif kullanıp süreçlere katılım sağlayarak çalışma modellerine dahil olmaları ne kadar süre uzaktan ne kadar süre iş yerinden çalışacakları, çalışma

süreleri konularında söz sahibi olmaları stresi ve baskıyı azaltarak performansı artırmaktadır. Ayrıca güvene dayalı ve beklentileri açıkça ortaya koyan yazılı iş sözleşmeleri ile süreçler güçlendirilmelidir (Gajendran ve Harrison, 2007, s. 1537).

Bütün örgütler için çatışmalar, zorluklar ve artan talepler sebebi ile süreçler ve ilişkilerde karmaşıklık ve gerilime eğilim söz konusu olabilir. Değişim ve farklılıklara yapıcı yaklaşmak ve kaçınılmaz olanı benimsemek; örgütlere, yerel yanıt verebilirlik ve küresel bütünleşme yeteneği kazandırmaktadır (Ambos vd., 2020, s. 927). Sostero vd. (2020)'de yürüttükleri araştırma ile örgütler için, hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerinin verimliliğini sağlayabilecek olan "teleworkability (uzaktan çalışabilirlik) endeksi"ni geliştirmişlerdir. Bu endekste, fiziksel, entelektüel ve sosyal etkileşim, mesleki analiz, görevlerin çerçevesi ve sınıflandırılması boyutları açısından, işin içeriği, çalışma yöntemi ve çalışma araçları gibi çeşitli unsurlar ele alınarak; hibrit çalışma modelleri tasarlanırken dikkat edilecek noktalara vurgu yapılmıştır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 5). Bu bilgiler ile birlikte her örgütün, hibrit çalışma modellerinin önemi ve örgüte sağlayacağı değeri anlayarak karar vermesi; kendisi için en uygun hibrit çalışma modeli ile daha yüksek başarı ve performans seviyelerine ulaşacağı öngörülebilir.

2.1.3.3. Hibrit Çalışma Modelinin Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda teknoloji alanındaki gelişmeler, bilgi devrimi yaratarak örgütleri zaman ve görevi yerden ayırmaya zorlamış; dijital teknolojiler, ortak ve hatta eş zamanlı faaliyetlerin uzak konumlarda çalışanlar arasında dağıtılmasını sağlamıştır (Gajendran ve Harrison, 2007, s. 1524). Bu bağlamda değerlendirilen hibrit çalışma modeli, iş dünyası için yeni bir kavram olmamakla birlikte, tarih boyunca farklı isimler ve tanımlarla kullanılmıştır. Teknolojinin insanoğlunun yaşamında önemli bir yer elde etmesi ile birlikte yepyeni bir boyut kazanarak, iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaya başlayan ve aşına olduğumuz bir kavram haline gelmiştir (Iqbal vd., 2021, s. 28).

Hibrit çalışma modeli, 1900'lerde ortaya çıkan, "zaman ve yer açısından esnek çalışma modellerinin unsurlarını birleştirme" temeline dayanmaktadır. Yer-esnek modellerden önce gelen zaman-esnek çalışma modelleri; ordu için mal, gıda ve askeri teçhizat üreten işçilerin tam zamanlı çalışma yerine vardiyalı çalışmalarına

izin verildiği İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Amaç, savaş boyunca istikrarlı bir tedarik sağlamak olmuştur. Savaş ortamındaki bu uygulamalar çalışma dünyasını da etkilemiş ve iş dünyasında uygulanmaya başlamıştır. Sonraki dönemde ise verimlilik ve üretkenlik temelinde zaman açısından esnek çalışma modelleri, Avrupa ve ABD'de popülerlik kazanmaya başlamıştır (Economist Impact, 2021). 20.yüzyılın ortalarına gelindiğinde, iş dünyasının odağı, üretim ve otomasyon süreçlerindeki gelişmelere karşı güdüleme odaklı bir bakış açısına dönmüş ve monotonluğu ortadan kaldırmak için, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar benimsenmeye başlanmıştır. İlerleyen zamanlarda artan özerk üretim süreçleri ile stratejik örgütsel gelişim çok yönlü ve nitelikli işgörenlere yönelmiştir. Bu gelişmeler işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını da değiştirmiş, daha esnek, özgür ve katılımcı olabilecekleri iş modelleri ve örgütler tercih sebebi olmuştur. Yaşanan teknolojik gelişmeler ile işin yeri, çalışma saatleri, işin niteliği ve işin yapılma şekilleri yeniden tasarlanarak; örgütler daha esnek ve çevik hale gelmiştir (Steude, 2021, s. 81).

Batıda esnek çalışma modellerinin ilk uygulaması, Federal Almanya'da "Messerschmidt-Bölkow-Blohm" işletmesinde 1967 yılında gerçekleşmiştir. O tarihte, esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının en önemli nedeni, işe geliş ve işten çıkış saatlerinde çok yoğun olan trafik sıkışıklığına bir rahatlama getirmek olmuştur. Zamanla, esnek çalışma saatleri uygulamasının Avrupa'da hızla yaygınlaştığı görülmüştür. ABD'de de, Avrupa ülkelerine benzer gelişmeler yaşanmış; esnek çalışma saatlerinin ilk uygulaması 1972 yılında "Control Data Corporation" işletmesinde gerçekleşmiştir. Zamanla esnek çalışma saatleri uygulaması yaygınlaşmış, hatta 1978 yılında çıkarılan yeni bir yasayla süreç desteklenmiştir (Bolat vd., 2006, ss. 4-5). Endüstri 3.0 dönemi ile esnek çalışmanın farklı biçimlerine izin veren çalışma koşulları yaygınlaşmaya başlamıştır. 1970'lerdeki petrol krizi ile ABD'de yakıt tüketimini ve fosil yakıta bağımlılığı azaltmak için bu çalışma türü iş dünyasında geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Çiftçi, 2022, s. 137). O dönemde yaşanan petrol krizi nedeniyle şehir içi ulaşımda yedi kişiden birinin uzaktan çalışması durumunda ABD'nin petrol ithal etmesine gerek kalmayacağı tespit edilmiştir. Böylece esnek çalışma modellerinin örgütler ve çalışanlar için faydalar sağlayabileceği ortaya çıkmıştır (Tavares, 2017, s. 30). Petrol ambargosunun bir sonucu olarak artan petrol fiyatları nedeniyle işyerine yolculuk eden işgörenlerin

maliyetlerinin hızla artmasıyla, iş yeri temelli çalışmadan uzaktan çalışmaya yaygın bir evrim yaşanmıştır. Uzaktan çalışma tekniklerinin bu ilk örnekleri ile birlikte çalışanların belirli günlerde, genellikle yarı zamanlı olarak, evlerinde, ortak çalışma alanlarında, kütüphaneler ve kafeler gibi diğer kamusal alanlarda fiziksel olarak ofisten uzak olmalarına izin verilmiş olsa da bu ilk uygulamalar genellikle maliyet düşürme amacıyla tercih edilmiştir (Çiftçi, 2022, s. 137).

1973'te eski bir NASA mühendisi olan Jack Nilles ve arkadaşları tarafından yazılan "Telecommunications Transportation Tradeoff" isimli kitapta ilk kez "telekomünikasyon" ve "tele-çalışma" terimleri kullanılmıştır. İşgörenleri işe taşımak yerine, işi işgörelere taşıma fikri temellerine dayanan kitap; esnek çalışma uygulamalarının yönetim, verimlilik, maliyetler, enerji tasarrufu ve kamu politikası üzerine etkilerini incelemektedir (Jumbo, 2022, s. 1). 1975'lere gelindiğinde, insanlar için "çalışma"nın anlamında önemli değişiklikler olmuştur. Örneğin, 1900'lerin başlarında 60 saat olan haftalık çalışma süresi 40 saate, hatta bazı gelişmiş ülkelerde 35 saate inmiştir. Çalışmanın, hayatlarının en önemli uğraşı olduğunu düşünenlerin oranı, gelişmiş ülkelerde %15-20'lere kadar gerilemiştir (Bolat vd., 2006, s. 3). 1979'da IBM, performans ve üretkenlik düzeylerini karşılaştırabilmek için beş çalışanın uzaktan çalışmasına izin vermiş; sonuçlar değerlendirildiğinde uzaktan çalışan işgörelerin performans ve üretkenliğinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve örgütte 1979'dan 1983'e kadar uzaktan çalışan işgören sayısı 2000'e kadar artmıştır (Jumbo, 2022, s. 2).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin dönüştürücü rolü 1980'lerin başından itibaren günlük yaşam ve iş yaşamı üzerinde artan bir etki yaratmaya başlamıştır. 1990'ların ortalarına kadar baskın olan, bilgi ve iletişim teknolojileri tabanlı örgütsel değişikliklerin getirdiği sosyoteknik yaklaşımlar ve teknolojik ilerlemeler örgütsel davranışı büyük ölçüde etkilemiştir. Teknoloji, iş ve insan aktörlerinin birbirleriyle yoğun etkileşim içinde olduğu ve karşılıklı olarak bir araya geldiği, çok yönlü bir etkileşim ile karma çalışma modellerine ilgi ve eğilim artmaya başlaması ile hibrit çalışma, Japonya, Birleşik Krallık ve Avrupa'da örgütsel hayata girmeye başlamıştır (Boell vd., 2013, s. 2). 1994'e gelindiğinde, ATveT ve IBM gibi büyük örgütler, alternatif işyeri modellerine öncülük etmeye başlamışlardır. İnternet, dijital cihazlar, teknoloji temelli uygulamalar ve bulut bilgi işlem vb. gelişen teknolojilerin kullanıldığı hibrit çalışma modellerinin benimsenmesi 2000'ler ve 2010'lar boyunca

artmaya devam etmiştir. Bu eğilim, fırsat eşitliği sağlayan istihdam politikalarına uyma ihtiyacıyla daha da hız kazanmıştır (Economist Impact, 2021).

Öte yandan iş dünyasında uzun zamandan beri esnek, uzaktan ve hibrit çalışanların sayısı artmaya devam ederken; teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve politik dinamiklerin iş hayatı üzerindeki etkileri ile hibrit çalışma modellerinin uygulanma alanları genişleme göstermiştir (Martinez-Sanchez vd., 2007, s. 209). Bu bağlamda değerlendirildiğinde bazı eğilimler ve gerilimler tahmin edilebilir olsa da; Covid-19 salgını veya Rusya ile Ukrayna arasındaki savaş gibi öngörülemeyen dış etkenler de çalışma hayatı üzerinde büyük etkiler yaratmıştır (Brutyan ve Varis, 2022, s. 1). 2019'un son çeyreğine doğru, öngörülemeyen Covid-19 salgını, işgörenlerin işe gidip gelmeden çalışabilmeleri için teknoloji tabanlı yardımcı yöntemlerden yararlanarak hibrit çalışma modellerini yeniden değerlendirmeye, işleri ve çalışma modellerini yeniden tasarlamaya ve alışılmışın dışında düşünmeye ve süreçleri yürütmek için en iyi uygulamaları ortaya çıkarmaya zorlamıştır (Jumbo, 2022, ss. 1-2; Kaushik ve Guleria, 2020, s. 10). Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma, iş dünyası için yeni kavramlar olmasa da, bu kavramları anlamının ve uygulamanın önemi Covid-19 pandemisi ile birlikte artmıştır. Global Workplace Analytics tarafından 2.865 çalışanla yapılan 2020 anketi, ABD'de ankete katılanların %67'sinin Covid-19 salgını nedeniyle ilk kez evden çalıştığını ortaya çıkarmıştır (Newman ve Ford, 2021, s. 1). OECD (2021) verilerine göre pandeminin etkisi ile 2020'nin ilk 6 ayında uzaktan çalışma oranları %10'dan %28'e yükselmiştir (OECD, 2021, s. 13). Bu veriler ile çalışma hayatı açısından pandemiye verilen tepkinin uzaktan veya hibrit çalışan işgören sayısındaki büyük artış olduğu görülmektedir (ILO, 2020, s. 1).

Covid-19 pandemisinin yarattığı kriz, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler süreçte büyük bir hız yaratmış; bankacılık, eğitim, sigorta, yazılım vb. endüstrilerde özellikle hibrit çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Bu gelişmeler, örgütlerin kültürlerini, iş süreçlerini ve örgütsel davranışlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu değişimler ile dijitalleşen modern örgütlenme çağının başlangıcı gerçekleşmiştir (Catana vd., 2022, ss. 1-2). İşler, Covid-19 salgınının hızlandırdığı eğilimi sürdürerek giderek daha fazla sanal olarak gerçekleştirilmektedir. Hem örgütler hem işgörenler maliyetler, verimlilik ve iş-yaşam dengesi gibi birçok nedenle hibrit çalışma modelleri her geçen gün yaygınlaşmaktadır (Malhotra, 2021, s. 1091). Dünya çapında 5,3 milyon uzaktan çalışana hizmet veren sanal ve fiziksel

28.552 ortak çalışma alanı bulunmaktadır. Tüm uzaktan çalışanların sadece ortak çalışma alanlarını kullanmadığı da düşünüldüğünde bu rakamların daha yüksek olduğu öngörülebilir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 2). Bu yüzden örgütler çalışanlara uzaktan çalışma veya fiziksel olarak iş yerine gelip çalışma özgürlüğü veren hibrit çalışma modellerine yönelmektedir (Lenka, 2021, s. 2688).

İşgörenlerin parmaklarının ucunda bir bilgi dünyası vardır. Teknolojinin bu artan kullanımı ile örgütlerin ve işgörenlerin işe yaklaşım biçimleri, teknolojinin işin yapılandırılma ve yürütülme şekline etkileri, dijital işgücünün yetkinliklerinden yararlanılması, etkili iletişim ve işbirliğinin sağlanması ve potansiyel zorluklarına karşı koyarken faydalarından en yüksek seviyede yararlanılabilmesi için işler ve örgütler yeniden tasarlanmaktadır (Colbert vd., 2016, s. 732). Ülkemizde, Avrupa, ABD, Japonya ve diğer birçok ülkede yukarı doğru ivme kazanan teknoloji ve internet kullanımı eğilimi ile birlikte örgütler, hibrit çalışma modelleri tercih etmeye devam etmektedir (Economist Impact, 2021). Böylece hibrit çalışma modeli gibi karma modeller günümüz iş dünyasının bir parçası haline gelmiştir. Bu gelişmeler ve değişiklikler geleneksel çalışma modellerinin sonu anlamına gelmese de hibrit çalışma modelleri ve dijital iş yeri çağının başladığı ve önümüzdeki yıllarda hızla yaygınlaşacağı öngörülmektedir (Catana vd., 2022, s. 2).

2.1.3.4. Hibrit Çalışma Modeli Türleri

Örgütler, iş dünyasında yaşanan büyük, hızlı değişimler ve gelişmelerle karşı karşıyadır. Yeni teknolojiler esnekliği artırdıkça; yeni çalışma modelleri ve yeni çalışma politikaları ortaya çıkmaktadır (Gigauri, 2020, s. 2). Bu kapsamda iş dünyasında meydana gelen değişim ve dönüşümler ile birlikte esnek çalışma uygulamaları örgütler için değerli bir çözüm olmaktadır (Catana vd., 2022, s. 2).

Bir esnek çalışma çeşidi olan hibrit çalışma modeli ise temelde, bazı işgörenlerin sahada veya iş yerinde çalışmasına olanak verirken, diğer işgörenlerin farklı konumlarda çalışmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla hibrit çalışma modeli tasarlanırken, işin ve işgörenlerin en iyi şekilde nasıl çalıştığına odaklanmak ve mümkün olduğunca çok işgörene ulaşan kapsayıcı bir çalışma modeli oluşturmak önemli görülmektedir. Hibrit çalışma modeli sadece fiziksel mesafe ile ilgili olmadığından, örgütlerin çok boyutlu bir yaklaşım ile bütünlük bir çalışma tasarımı

ve uygulama yapması gerekmektedir. Çünkü geleceğin iş dünyasında konum ve mekândan ziyade işgörenlerin en üretken ve verimli nasıl çalıştığı önemli görülmektedir. İşgörenleri ve müşterileriyle bağ kurmanın yeni ve alternatif yollarını bulan örgütler hem müşterileri hem de yetenekli işgörenleri elinde tutma ve yenilerini çekme konusunda öne geçmektedir (Howspace, 2021, s. 9). Hibrit çalışma modeli, uygulamada örgüte, mesleğe, işin kapsamına, sektöre, ülkeye vb. çeşitli unsurlara bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterdiğinden, günümüzde kullanılmakta olan farklı hibrit çalışma modelleri bulunmaktadır (Economist Impact, 2021, s. 7). Alanyazında farklı sınıflandırılmaları yapılan hibrit çalışma modelleri türleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir:

Tablo 2. Hibrit Çalışma Modeli Türleri

Hibrit Çalışma Modeli Türleri	Açıklama
<i>Uzaktan Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model</i>	Beş günlük bir çalışma haftasında en az üç gün uzaktan çalışma ve kalan günlerde işyerinden çalışma.
<i>Ara sıra İşyeri Ağırlıklı Hibrit Çalışma Modeli</i>	Çalışma planı ve işin gereğine göre işgören ve örgüt tarafından belirlenecek olan süre ve zamanda çalışma.
<i>İşyerinde Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model</i>	Beş günlük bir çalışma haftasında en az üç gün işyerinden çalışma ve kalan günlerde uzaktan çalışma.
<i>Tam Esnek Hibrit Model</i>	İşgörene tam esneklik, özgürlük, seçme hakkı ve kendi çalışma planını oluşturma olanağı sunma.
<i>Bölünmüş Model</i>	Haftalık veya aylık çalışma programını bölümler arası paylaşılması.
<i>Sabit Hibrit Çalışma Modeli</i>	Örgüt tarafından önceden sınırları ve şartları belirlenmiş şekillerde çalışma.

Kaynak: (Beauregard vd., 2019; Catana vd., 2022; Çiftçi, 2022; Lenka, 2021; Vidhyaa ve Ravichandran, 2022).

2.1.3.4.1. Uzaktan Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model

Uzaktan çalışma ağırlıklı hibrit çalışma modelinde, işgörenlerin çoğu uzaktan çalışmakta ancak bir ihtiyaç söz konusu olduğunda bazılarının işyerinde çalışması mümkün olmaktadır (Lenka, 2021, s. 2688). Başka bir ifade ile beş günlük bir

çalışma haftasında en az üç iş günü uzaktan çalışma olarak da ifade edilebilen uzaktan çalışma ağırlıklı hibrit çalışma modelinde işgörenler, çoğunlukla uzaktan çalışmakla birlikte gerek duyulduğunda takım halinde çalışma, işbirliği ve eğitim vb. için ortak çalışma alanlarına gelmekte veya iş yerine ara sıra ziyaretler yapmaktadır (Beauregard vd., 2019, ss. 514; Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, s. 293).

Bu modeli benimseyen örgütlerde, gerek duyulduğunda kullanılacak fiziksel bir iş yeri mevcut olabilir. Burası genellikle toplantılar, iş yerini kullanmak isteyen veya işi fiziksel olarak işyerinde olmayı gerektiren işgörenler tarafından ya da yönetici ve işgörenlerin birlikte çalışabileceği belirli etkinlikler düzenleme amacına yöneliktir (Lenka, 2021, s. 2688). Bazı örgütlerde ise fiziksel bir işyeri olmayabilir; bunun yerine, işgörenler uygun görülen sosyal veya sanal bir ortamda bir araya gelebilir ya da ihtiyaç duyulduğunda kiralanabilecek kısa süreli işyerlerini kullanabilir (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, s. 293). Videokonferans, elektronik beyaz tahta, web konferans teknolojileri vb. ile uzaktan çalışan işgörenler aynı anda veya farklı zamanlarda sanal ortamlarda buluşarak işbirliği içinde çalışabilmektedir (Hansen vd., 2012, s. 3).

Bu modelde çoğu zaman uzaktan çalışmak isteyen işgörenler için üretkenlik ve iş tatmini artarken, işyeri alanı azaltılarak veya tamamen ortadan kaldırılarak maliyetlerin düşmesi sağlanabilir. Ancak işgörenlerin kendilerini yalıtılmış hissetme durumu, örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığı sürdürmede artan zorluklar yaşanabilmektedir (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, s. 293). Ayrıca işgörenler arası ilişkiler, meslektaş desteği, iş arkadaşları ve örgütsel çevre ile kurulan biçimsel olmayan ilişkiler, işgörenlerin iş tatminlerini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleme seviyelerini etkileyeceğinden, çalışma tasarımının etkili bir şekilde yapılması gerekmektedir (Beauregard vd., 2019, ss. 514-515). Bu çalışma modeli, farklı coğrafi yerlerde ve farklı zaman dilimlerine yayılmış şekilde çalışan iş gücü için oldukça uygun bir model olmakla birlikte, ilgili düzenlemeler ve çalışma modeli tasarımı sektörlere, örgütlere, yapılan işin ve işgücünün niteliğine göre değişiklik göstermektedir.

2.1.3.4.2. Ara Sıra İş Yeri Ağırlıklı Hibrit Çalışma Modeli

Bireysel ve takım halinde çalışmayı birleştirirken bütünleşik bir yaklaşım sağlayan bu model, işgörenin “*çalışma programı ve işinin gereğine*” göre işyerinde fiziksel olarak ara sıra bulunduğu, diğer zamanlarda ise uzaktan çalışıldığı bir çalışma modelini ifade etmektedir. Bu modelde işgörenler ile birlikte yönetici ve liderler de haftanın belli günlerinde iş yerinde fiziksel olarak çalışmaktadır. Modelin diğer bir uygulamasında ise, fiziksel olarak işyerine gelemeyen çalışanlar tamamen uzaktan, diğerleri ise işyerinde çalışabilmektedir. Ancak uzaktan çalışan işgörenler kendilerini güvensiz ve ikinci planda kalmış hissedebilirler; hatta bir kenara atıldıklarını ve iş yerinde fiziksel olarak çalışanlara daha fazla önem verileceğini düşünebilirler. Dolayısıyla yönetimin bu konuyu ele alması ve işgörenin zihnindeki bu algı ve duyguları yenmek için çeşitli adımlar atması gerekmektedir (Lenka, 2021, s. 2689).

2.1.3.4.3. İşyerinde Çalışma Ağırlıklı Hibrit Model

Çalışanların farklı bir yerden çalışmalarına olanak sağlanması ile birlikte esas olarak yöneticiler dâhil olmak üzere işgörenlerin “*çoğunun*” düzenli olarak işyerinde çalıştığı bir çalışma modelidir (Çiftçi, 2022, s. 138). Uzaktan çalışan az sayıdaki işgörenler ise, belirli ve düzenli bir döngü içinde çalışmakta olup; kendilerine önemli konular hakkında bilgilendirme yapılmaktadır (Lenka, 2021, s. 2689). Bu çalışma modelinde işgörelere haftada bir veya iki kez olacak şekilde en fazla iki güne denk çalışma süresine kadar iş yeri dışında çalışma olanağı verilmekte veya ayda iki-dört gün arasında uzaktan çalışma olacak şekilde planlama yapılmaktadır (Catana vd., 2022, s. 2; Taştan, 2021, s. 158).

Örgütlerin iş yeri ağırlıklı hibrit modeli seçmesinin ana nedeni, işgörenlerin fiziksel olarak aynı yerde olduklarında daha eşgüdümlü çalışabilmeleri ve daha güçlü bir aidiyet duygusu hissetmeleridir (Çiftçi, 2022, s. 138). Modelde örgütler işgörenlerden çoğunlukla işyerinde çalışmalarını beklemekte; ancak haftada birkaç gün uzaktan çalışmayı seçme esnekliği de sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin daha çok bir arada olmaları ile örgüt kültürü ve birlik anlayışı daha kolay sağlanabilmektedir. Ancak hangi işgörenlerin iş yerinde hangilerinin uzaktan çalışacağı, iş yerinden hangi saatlerde uzaktan çalışılacağı, belirli bir günde iş

yerinde kaç işgörenin olması gerektiği gibi kararlarda zorluklar söz konusu olabilmektedir (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, s. 293). Bu nedenle, yönetim, bu modeli tasarlanırken tüm çalışanların düşünüldüğü kapsayıcı bir model olmasına dikkat edilmelidir (Lenka, 2021, s. 2689).

2.1.3.4.4. Tam Esnek Hibrit Model

Bu model, çalışanların ne zaman iş yerinden, ne zaman uzaktan çalışmak istediklerini seçmelerine olanak tanımaktadır (Çiftçi, 2022, s. 138). İşgörenler, o günkü veya o haftaki iş planlamalarına göre çalışma yerlerini ve çalışma saatlerini seçebilirler. Örneğin, işgörenin bir projeye bireysel olarak odaklanması gerekiyorsa, evden veya bir kafeden çalışmayı seçmesi mümkün olmaktadır. Öte yandan takım halinde çalışılması, işgörenler ile bir araya gelmeleri, bir eğitime katılmaları gerekiyorsa iş yerine gitmek mümkün olmaktadır (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, ss. 292-293).

Hem işgörelere hem örgütlere birçok fayda sağlayan tam esnek hibrit model; zaman, mekân, görev ve rol esnekliği sağlayarak işgörenlerin yaşam kalitesinde iyileştirme ve üretkenlik artışı sağlamaktadır (Economist Impact, 2021, s. 7). Modelde örgüt ile işgörenler arasında güvene dayalı bir ilişki kurularak, işgören sadakati ve iş tatmini artmakta; örgütler açısından ise yetenek havuzu genişlemekte ve kültürel olarak çeşitlilik gösteren daha yaratıcı bir işgören profili oluşmaktadır. Ayrıca bu sayede, iş yeri alanı ve işe gidip gelme maliyetleri azalmakta ve finansal olarak fayda sağlanmış olmaktadır. Ancak işgörenlerin yüz yüze çalışabilmesi ve farklı takımların da birbirlerini kesintiye uğratmadan eşzamanlı çalışabilmeleri için uygun, ortak bir gün veya saat bulmak zor olabilmektedir. Herhangi bir günde kaç işgörenin iş yerine gideceği, iş yeri binasının yeterli kapasiteye sahip olup olamayacağı vb. konularda görüş birliğinin sağlanması bu açıdan çok önem görülmektedir (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, ss. 292-293). Bu modelde, özellikle örgüt yapısı ile uyumlu bir model tasarımı daha fazla ön plana çıkmaktadır (Çiftçi, 2022, s. 138).

2.1.3.4.5. Bölünmüş Model

Örgütlenme ilkeleri kapsamında iş bölümü, uzmanlaşma, bölümlere ayırma ve sınıflandırma gibi ölçütler örgüt ve örgütlenme yapısı üzerinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda örgütlerde; işlevlerine göre (finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları vb.), ürün/ürün grubu temeline göre, bölge temeline (coğrafi temele) göre, zaman temeline göre bölümlere ayırma yaygın kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Bolat vd., 2018, ss. 115-116). Bu model, çeşitli şekillerde uygulanan sınıflandırma ve bölümlere ayırma esasına dayalı örgütlenen ve özellikle de yaygın olarak kullanılan işlevlerine göre ayrılmış farklı bölümlerde çalışan işgörenler için uygun görülmektedir. Bu kapsamda tasarlanacak olan hibrit çalışma modeli iki şekilde uygulanmaktadır (Çiftçi, 2022, s. 138):

a. Haftanın bölümler arası bölünmesi şeklinde uygulanan hibrit çalışma modeline göre; bölümler arası bir planlama ve sıralama yapılarak haftanın belirli günleri bölümlerden birinde çalışan işgörenlerin, diğer günlerde işi devralan bölümde çalışan işgörenlerin iş yerinden çalışması, kalan günlerde ise uzaktan çalışarak eşgüdüm sağlanması söz konusu olmaktadır. Bu strateji, yöneticilerin hibrit bir sistemde çalışırken bile ekipleriyle iletişim halinde olmalarını mümkün kılmakta; işgörenlerin sık sık ve yüz yüze birlikte çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

b. Aylık hafta paylaşım modeli şeklinde uygulanan hibrit çalışma modeline göre ise, sınıflandırma ve bölümler arası çalışma esasına uygun olarak aylar haftalara bölünür ve hangi bölümlerin hangi haftalarda iş yerinde olacağı belirlenir. Bölümlerin bir hafta boyunca bir arada olmalarına olanak sağlayan bu model, özellikle üzerinde çalışılan bir proje veya belirli bir sürede tamamlanması gereken herhangi bir iş söz konusu olduğunda daha hızlı sonuç alınmasını sağlamaktadır.

2.1.3.4.6. Sabit Hibrit Çalışma Modeli

Sabit hibrit çalışma modelinde örgüt, işgörenlerin iş yerinden ve uzaktan çalışacağı gün, saat ve zaman dilimlerini belirlemektedir. Örneğin, bazı takımlar veya işgörenler iş yerine pazartesi ve çarşamba günleri gelirken diğerleri Salı ve Perşembe günleri gelip, kalan günlerde uzaktan çalışabilmektedir. Buna alternatif diğer bir modelde ise, örgüt bütün işgörenlerin her hafta önceden belirlenmiş günlerde evden çalışmasına izin verebilir. Bu çalışma modeli; örgütlere iş yeri kapasitesini tahmin edebilme, yüz yüze işbirliği sağlama ve ekip oluşturma fırsatları

verirken; işgörenlere de iş ve özel yaşamlarını planlayabilme esnekliği sağlamaktadır. Ancak, işgörenler açısından yapılması gereken iş için en verimli ve uygun ortamın belirlenmesi güçlüğü, üretkenlik kaybına yol açabilmekte, bazı durumlarda bireysel seçim yapma özgürlüğünün bulunmaması ve iş yeri maliyetlerinin hala devam etmesi söz konusu olmaktadır (Vidhyaa ve Ravichandran, 2022, s. 293).

2.1.3.5. Hibrit Çalışma Modelinin Faydaları

Çağdaş iş dünyasında, çalışma modelleri esneklik, uyarlanabilirlik ve çeşitlilik temelleri üzerine tasarlanmaktadır. Bu üç unsuru da kapsayan hibrit çalışma modeli, birçok sektörde yaygın olarak tercih edilen ve gelecekte artarak kullanılması öngörülen bir çalışma modeli olup; hem makro açıdan hem de örgüt ve işgören boyutunda birçok fayda sağlamaktadır (Iqbal vd., 2021, s. 33).

2.1.3.5.1. Makro Boyutta Sağladığı Faydalar

Hibrit çalışma modeli, makro boyutta, birçok toplumsal ve ekonomik fayda yaratmaktadır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 2). Hibrit çalışma modeli ile büyük ve kalabalık iş yerlerine olan gereklilik azalmakta; böylece hava ve su kirliliği gibi çevreye verilmesi muhtemel zararlar da büyük ölçüde önlenabilmektedir (Steude, 2017, s. 74). Örneğin; pandemi krizi ile yaygınlaşan hibrit çalışma modeli uygulamaları ile bu süreçte çevre kirliliği düzeylerinin Çin'de ve Avrupa'nın bazı bölgelerinde anlamlı bir şekilde düştüğü gözlenmiştir. Ayrıca daha düşük genel giderler sayesinde enerji kaynaklarının daha az tüketilmesi ve doğal kaynakların korunması mümkün olmaktadır (Kaushik ve Guleria, 2020, s. 11; Wontorczyk ve Roznowski, 2022, s. 2). Böylece uluslararası iş dünyasında ve küresel açıdan çok önemli bir konu olan kurumsal karbon ayak izinde azalma sağlanabilecektir (Hansen vd., 2012, s. 4). Bu bağlamda kentsel hareketlilik, trafik, egzoz ve gürültü kirliliği azalmakta ve zamandan tasarruf edilerek; sürdürülebilirliğe katkı sağlanmaktadır (Steude, 2017, s. 73).

Bunlara ek olarak hibrit çalışma, işgörenlere kent merkezinden uzak yerleşim yerlerinde yaşayabilme olanağı sağlayarak yaşam kalitesini artırmakta, kent merkezlerindeki nüfus yoğunluğunu düşürmekte ve konut sorunlarının azalmasını

sağlamaktadır (Steude, 2017, s. 73). Ayrıca hibrit çalışma modeli, ekonomik olarak işgörenlerin ulusal ve uluslararası hareketliliğini teşvik etmektedir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 2). Taşradaki yetenekli işgörenlerden, farklı coğrafyalardaki işgörenlere kadar yersel ve zamansal açıdan esnek çalışma modellerine uygun çalışabilecek olan işgörenlerin istihdama katılmaları mümkün olmaktadır (Catana vd., 2022, s. 3).

2.1.3.5.2. Örgütlere Sağladığı Faydalar

Yenidünya düzeninde hibrit çalışma modelinin örgütlere sağladığı birçok fayda olduğu söylenebilir. Aşağıda bu katkılar kısaca açıklanmaktadır:

a. Maliyet Tasarrufu: Hibrit çalışma modeli ile örgütler açısından işyeri kaynaklı elektrik, su ve doğalgaz kullanımının azalması veya ortadan kalkması; bunun yanı sıra internet, otopark, temizlik, yemekhane, ulaşım, şirket lojistiği ve telefon vb. çeşitli maliyetlerden tasarruf edilebilmektedir (Lenka, 2021, s. 2689). Hibrit çalışma modeli; göreceli olarak daha az işgörenin işyerinde çalışması anlamına geldiğinden, büyük ölçekli işyeri ve çalışma alanları yerine daha küçük ölçekli iş yerleri tercih edileceğinden, iş yeri binası ve kira giderlerinin azalması söz konusu olmaktadır (Iqbal vd., 2021, s. 34; Steude, 2017, s. 74). Örgütler, bir işi yaptırmak için birçok kişiyi işe almak yerine, aynı anda birden fazla işi yapabilme becerisine sahip olan işgörenleri tercih etmektedir. Hibrit çalışma modeli, bu üstünlükleri sağlamakta olup, farklı yerlerde/bölgelerde yaşayan çok yönlü/yetenekli işgörenleri istihdam ederek işgücü giderlerinden tasarruf edilebilmektedir (Iqbal vd., 2021, s. 34)

b. Artan İşgören Verimliliği: Hibrit çalışma modeline göre, işgörenler, çalışma programlarını yersel ve zamansal olarak planlayabildikleri için, en üretken ve verimli oldukları yerde ve zamanda çalışabilmektedir. Böylece uzaktan çalıştıkları zaman diliminde işleri daha az kesintiye uğramakta, dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınabilmekte; böylece daha uzun ve verimli çalışabilmektedirler. Hibrit çalışma modeli ile esnekliğin sağladığı rahatlık ve kolaylık ile geleneksel çalışma modeline göre üretkenlik artışı söz konusudur (Tavares, 2017, s. 32). Yürütülen bir araştırma verilerine göre; hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerinin işgören verimliliğini ve performansını en az %30 oranında artırdığı tespit edilmiştir (Lenka, 2021, s. 2689). Ayrıca, iş yeri dışında sağlanan huzur ve sessizliğin bir sonucu olarak işgörenlerin görevlerine ve işlerine daha iyi odaklandıkları ve bununla birlikte daha hızlı ve verimli çalıştıkları bildirilmiştir (Wontorzcyk ve Roznowski, 2022, s. 2). Bu

kapsamda işgörelere esneklik sağlayan, hibrit çalışma modeli gibi çeşitli yoğunluktaki uzaktan çalışma modellerinin verimlilik ve performansı artırdığını tespit etmiştir (Martin ve MacDonnell, 2012, ss. 609-610). Tran (2022) tarafından İsveç'te yürütölen çalışma ile hibrit çalışma ve verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Tran, 2022, ss. 63-64).

c. Örgütsel Etkinliğin Artması: Örgütsel değişim ve dönüşüm dönemlerinde veya müşteriler coğrafi olarak çok dağınık olduğunda, hibrit çalışma modeli örgüte esneklik sağlamaktadır (Martinez-Sanchez vd., 2007, s. 210). Ayrıca işgörel ve yöneticiler arasındaki bilgi asimetrisi azalmakta, işgörelerin işle ilgili bilgilere nerede, ne zaman ve nasıl erişebilecekleri ve kimlerle iletişim kurabilecekleri konusunda esneklik sağlanmaktadır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 2). Böylece örgütsel çevikliğe, daha uzun süreli ve verimli müşteri hizmeti sunmaya katkıda bulunularak örgütsel etkinlik artmaktadır (Boell vd., 2013, s. 5; Hansen vd., 2012, s. 4). Fransa, İsveç ve İngiltere'de yürütölen çalışmalar, bireysel ve örgütsel iyileştirmeyi amaçlayan hibrit çalışma modelleri ile işgörelerin etkinlik, verimlilik ve performanslarının arttığını göstermiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 26).

d. İş Tatmini: İşgörelin maddi ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkan duygu ve memnuniyet olarak tanımlanan iş tatmini, örgütler için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Aziri, 2011, s. 78). Hibrit çalışma modeli, iş tatminini artırma konusunda büyük bir potansiyele sahiptir. İşgörelerin işleri ile ilgili hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular dizisi olarak tanımlanan iş tatmini, aynı zamanda yaşam tatminin de bir parçasıdır. Hayatın önemli bir zamanının geçtiği işyerlerinde, mutlu olan ve iş tatmin duygusu yaşayan işgörelerin özel hayat tatminleri de artmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993, ss. 195-196). Bu bağlamda hibrit çalışma modeli kapsamındaki esnek çalışma uygulamaları ile çalıştıkları örgütün işgörelini önemsemiği ve değer verdiği algısı, güdülenme düzeyini artırmakta, daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlayarak iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır (Iqbal vd., 2021, s. 32; Radonic vd., 2021, s. 3). Hibrit çalışma modeli ile işgörel, kendi ihtiyaçları ve çalışma ritimleri doğrultusunda programlar oluşturarak, süreçlere katılım gösterebilirler. Böylece, iş yaşamının anlamlılığı ile iş tatmini düzeyi de artmaktadır. Bununla birlikte elde edilen esneklik ve özerklik ile artan tatmin ve bağlılık sonucu işgörel performansı seviyeleri yükselmektedir (Financial Times, 2023). Ayrıca hibrit çalışma modeli ile işgörelere sunulan esneklik, örgütsel destek, iş-yaşam dengesi ve özerklik unsurlarının işgörelerin iş

tatminlerini artırdığı tespit edilmiştir (Aprilina ve Martdianty, 2023, ss. 211-214). Birleşik Krallık'ta pandemi krizi döneminde yürütülen kapsamlı bir çalışmada, belirsizliklerin hâkim olduğu kriz dönemlerinde işgörenlere sağlanan esnek çalışma modellerinin iş tatminini artırarak süreçlerin sürdürülebilirliğine katkı sağladığı tespit edilmiştir (Felstead ve Reuschke, 2020, s. 17).

e. Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyetinin Azalması: İşgören devamsızlığı; işgörenin psikolojik, sosyal ve ekonomik vb. çeşitli nedenlerle çalışma programına göre çalışması gereken zamanlarda işinin başında bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Kaplan, 2001, s. 95). Hibrit çalışma modeli ile işgörenler uzak konumlardan da çalışabildiklerinden, kendilerinin veya bakmakla yükümlü oldukları kişilerin hastalıkları veya ihtiyaçları söz konusu olduğunda, devamsızlık yapmadan işlerini yürütebilirler (Boell vd., 2013, ss. 4-5). İşten ayrılma niyeti ise işgörenin, çalışma koşulları ile ilgili memnuniyetsizliği sebebiyle ortaya çıkan, işgörenin işinden ayrılmayı düşünmesi, yeni bir iş arayışına girmesi, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir . İş-yaşam dengesine katkı sağlayan çağdaş ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı ile işgören refahı artış gösterecektir. Bunun sonucunda, örgütsel destek algısı artarak; işten ayrılma niyetinde azalma sağlanmaktadır (Boell vd., 2013, ss. 4-5; Seyrek ve İnal, 2017, ss. 64-65). Ayrıca, esnek çalışma uygulamaları sonucu algılanan özerklik, iş-aile çatışması ve ilişki kalitesi vb. psikolojik araçlar sonucu işgören stres düzeylerinde ve işten ayrılma niyetinde azalma yaşandığı tespit edilmiştir (Gajendran ve Harrison, 2007, s. 1532).

f. Nitelikli İşgören Temini: Hibrit çalışma modeli ile zamandan ve yerden bağımsız çalışabilen örgütlerde dünyanın her yerindeki en yetenekli işgörenlerle çalışma fırsatı yakalanmaktadır (Lenka, 2021, s. 2690). Örgütsel hedeflere ulaşmak için hayati önem taşıyan yetenekli ve uzman işgörenleri örgüte çekmeyi ve elde tutmayı amaçlayan insan kaynakları stratejileri, örgütlerin başarısı için anahtar bir unsur olarak ele alınmaktadır. Hibrit çalışma modeli ile istihdam çeşitliliğine ve küresel insan sermayesi gelişimine destek olan küresel yetenek kazanımı için bir fırsat yaratılarak, geniş bir yetenek havuzundan seçim yapılabilmektedir (Çiftçi, 2022, s. 139; Radonic vd., 2021, s. 3). Ayrıca bu çalışma modeli, genç, vasıflı ve kalifiye işgörenlere ulaşmak için etkili bir işe alım aracı olarak işlev görmekte (Eurofound ve ILO, 2017, s. 26); tek bir coğrafya ile sınırlı kalmadan en yetenekli ve doğru becerilere sahip ancak bulunduğu yerden taşınmak istemeyen işgörenlerin

istihdam edilmesine imkân vermektedir (Hansen vd., 2012, s. 4; Lenka, 2021, s. 2690). Ayrıca genç nesil arasındaki yetenekleri örgüte çekmek ve işgörenler arasında iş-yaşam dengesi algısını geliştirerek işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla çeşitli hibrit çalışma modelleri uygulamaya koyulmaktadır (Martin ve MacDonnell, 2012, s. 611; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014, s. 21). Bu uygulamalar ve politikalar ile işgörenlerin bu fırsatları sunan örgütlerde çalışma isteklerini artırdığı tespit edilmiştir (Atkinson, 2016, ss. 8-9).

g. İşgören güvenliği: Hibrit çalışma modeli, Covid-19 pandemisinde olduğu gibi işgörenin salgın hastalıklar döneminde sosyal mesafenin korunmasına yardımcı olarak sağlıklı kalmalarına ve görevlerine devam edebilmelerini sağlamaktadır (Lenka, 2021, s. 2690). Bununla birlikte; hibrit çalışma modeli, hastalık belirtisi gösteren işgörenlerin uzaktan çalışabilmesi ve belirli virüslerin yayılmasını önlemeye yardımcı olarak; işgören güvenliğini artırmıştır (Tran, 2022, s. 12). Ayrıca deprem, sel vb. gibi doğal afet dönemlerinde ve terör saldırıları gibi durumlarda sürekliliğin sağlanmasına katkı sunulmaktadır. Hibrit çalışma modeli ile işgörenlerin merkez işyerine gitmelerinin tehlikeli veya imkânsız olduğu bunlar gibi durumlarda alternatif yerlerde işlerine devam etmeleri mümkün olmaktadır (Martin ve MacDonnell, 2012, s. 611).

h. Örgütsel İmaj: Günümüz iş dünyasında örgütler sadece ürün, işlev, özellik ve kalite boyutunda değil, örgütsel imaj, marka ve itibar alanlarında da rekabet etmektedir. Örgütsel imaj, herhangi bir örgütün ulaşmayı amaçladığı hedef kitlenin zihninde oluşan resimdir. Farklı bir bakış açısı ile bir örgütün sahip oldukları ile ilgili olarak bütün paydaşlarının zihninde var olan tüm yargıların toplamıdır (Bozkurt, 2018, s. 61). Bu bağlamda hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modelleri aracılığı ile işgörelere değer verildiği algısı gelişerek; örgütsel imaj ve itibarın artmasına katkı sağlamaktadır (Catana vd., 2022, s. 3). Yürütülen çeşitli araştırmalarla örgütsel imaj ve örgüt itibarının nitelikli işverenleri çekme ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu, hibrit çalışma modeli uygulayan örgütlerin, nitelikli işgörelere tarafından tercih edildiği tespit edilmiştir (Erlinda ve Safitri, 2020, s. 1579; Martin ve MacDonnell, 2012, s. 611). Ayrıca hibrit çalışma modeli günümüzde çok önemli görülen "daha yeşil olma" yönündeki toplumsal sorumluluklar ve dış paydaşlarla olumlu ilişkilere katkı sağlayarak; örgütsel imaj ve itibarı artırmaktadır. Bu da örgütlere güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Martin ve MacDonnell, 2012, s. 611).

2.1.3.5.3. İşgörenlere Sağladığı Faydalar

Hibrit çalışma modelinin işgörenlere sağladığı faydalar aşağıda belirtilmiştir:

- **İşgören Tatmininde Artış:** Hibrit çalışma modeli gibi uzaktan çalışma yoğunluğu konusunda örgütlere ve işgörenlere esneklik sağlayan çalışma modellerinin işgörenlerin iş tatminlerini artırdığı tespit edilmiştir (Gajendran ve Harrison, 2007, s. 1532). Hibrit çalışma modeli ile işgörenler görevleri ve zaman unsuru üzerinde daha fazla kontrol kazandıklarından yapılan işin kalitesi ve miktarı üzerinde olumlu bir etki ile birlikte iş tatmini ve işe dair anlamlılık algısı artmaktadır (Sokolic, 2022, s. 205). Hibrit çalışma ile her gün düzenli olarak belirlenmiş saatlerde iş-gidip gelmenin, aynı işi aynı ortamda yapmanın işgörenler üzerinde yaratacağı monotonluk ve işten sıkılma duygusunun da önüne geçilmektedir (Iqbal vd., 2021, s. 32). Susilo (2020, s. 38) tarafından esnek çalışma modelleri ile işgörenlerin daha konforlu bir iş çevresinde çalışması sonucu güdülenme seviyeleri ile birlikte iş tatminlerinin de arttığı tespit edilmiştir. İsveç'te yürütülen bir araştırma, hibrit çalışma modeli ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Tran, 2022, s. 66). Hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerine göre çalışan iş görenlerin, daha az iş-aile çatışması yaşadığı ve streslerinin azaldığı tespit edilmiştir (Konradt vd., 2003, ss. 74-75). Buradan hareketle hibrit çalışma modelinin iş-aile ve iş-yaşam dengesine katkı sağlayarak iş tatmini ve yaşam tatminini artırdığı söylenebilir.

- **Üretkenlik-Yaratıcılık:** Hibrit çalışma modeli, işgörenlere daha fazla özgürlük ve kişisel refah sağlamaktadır. Böylece işgörenler, iş yükümlülüklerini seçme ve yönetme becerileri artmakta, üretkenlikleri üzerinde olumlu bir etki sağlanmaktadır (Sokolic, 2022, s. 205). Ayrıca bazı işgörenler esnek çalışma ortamında çalışmayı tercih ederek daha yaratıcı olabilir. Genellikle, iş süreçleri büyük miktarda yaratıcılık gerektiren işgörenler, geleneksel işyeri temelli çalışma modelini boğucu bularak, bağımsız çalışma gereksinimi duyarlar ve sürekli olarak aynı fiziksel ortamda olmayı yorucu ve sıkıcı bulabilirler. Esnek çalışma olanağı sunan hibrit çalışma modeli ile işgörenler daha fazla güdülenerek daha yaratıcı ve üretken çalışabilmektedir (Iqbal vd., 2021, s. 32). Hibrit çalışma modeli ile işyerinde yaşanan dedikodu ve politik davranışlar gibi istenmeyen durumlardan kaçınılabilir. Böylece işgörenler, örgütsel amaçlar ve bireysel kariyer hedefleri için daha çok

zaman ve çaba harcayarak daha yaratıcı, üretken ve başarılı olabilmektedir (Tavares, 2017, s. 33).

- **İş-Yaşam Dengesi:** İş-yaşam dengesi, iş ve kişisel yaşamın uygun şekilde önceliklendirilmesi ve hayattaki sorumluluklar arası dengenin sağlanmasını ifade etmektedir (Shanker, 2022, s. 3). Çalışma zamanı ve yerini seçme özgürlüğü ve özerkliği ile ilişkilendirilen hibrit çalışma modellerinin, işgörenlerin özel yaşamdaki rolleri üzerinde olumlu bir etki sağladığı ve böylece iş-yaşam dengesini artırdığı tespit edilmiştir (Zwanka ve Buff, 2020, s. 5). Çünkü etkili bir şekilde uygulandığında hibrit çalışma modeli işgörelere, ailelerine daha fazla zaman ayırma, bireysel ihtiyaçlara göre iş-aile hayatını planlayabilme, daha esnek ve özgür davranabilme olanağı sağlayarak onlar için daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurma imkânı vermektedir (Sokolic, 2022, s. 206; Steude, 2017, s. 74). Bakmakla yükümlü oldukları çocuk, yaşlı ve engelli aile üyesi bulunan işgörelere, sevdiklerine daha çok zaman ayırarak iş ve aile arasındaki bağları güçlendirebilmekte ve bu yolla yaşam kalitelerini iyileştirerek daha mutlu çalışabilmektedir (Sokolic, 2022, s. 205; Wontorczyk ve Roznowski, 2022, s. 2). Ayrıca hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma düzenlemeleri ile işgörelere psikolojik, fizyolojik, zihinsel sağlık ve refahlarına katkı sağlandığı ve yaşam kalitelerinin arttığı vurgulanmıştır (Shanker, 2022, s. 3). Günümüzde kadınlar ve erkekler, hem iş hayatında hem de aile hayatında farklı rollere ve sorumluluklara sahiptir. Bu nedenle hibrit çalışma modeli ile her ikisinin de iş ve yaşam sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesi ve iş-yaşam dengesini sağlaması mümkün olmaktadır (Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014, s. 22).

- **Stresin Azalması:** Her işgörel için stres farklı şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak iş yerinde stres, işgörel işi ne zaman, nerede ve nasıl yapacağı üzerinde kontrolü olmadığında ortaya çıkmaktadır. Baş ağrısı, depresyon, kalp krizi ve kanser gibi zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları ile birlikte iş-yaşam çatışmasına neden olan mutsuz ve uyumsuz ilişkilerin de öncüsüdür. İş-yaşam dengesi sorunları yaşayan işgörelere, iş ve yaşam sorumlulukları arasında denge kurabilenlere göre daha yüksek stres yaşadıkları tespit edilmiştir (Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014, s. 21). Bu bağlamda hibrit çalışma modellerinin sağladığı esneklik ile daha iyi fiziksel ve psikolojik sağlık sonuçlarına ulaşmak mümkün olmaktadır (Tavares, 2017, s. 34). Özellikle işgörelere için, erken kalkma, giyinme, kahvaltı hazırlama, işe yetişme, trafikte kalma ve işyerinde karşılaşılması olası olan iş yeri nezaketsizliği, çeşitli politik davranışlar ve mobbing gibi istenmeyen davranışların sebep olduğu stres

kaynaklarında azalma sağlanabilmektedir (Iqbal vd., 2021, ss. 32-33). Yürütülen bir araştırma ile hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma uygulamaları ve işgörenlerin stres seviyeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Shapiro vd., 2009, ss. 489-490). Belçika'da yürütülen bir diğer araştırmaya göre esnek ve uzaktan çalışma modelleri ile çalışan işgörenlerin %43'nün stres seviyelerinde azalma yaşandığı tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 35).

- **Özerklik:** İşgörenlerin, bağımsız ve özgürce düşünerek karar vermesi ve kararını eyleme geçirebilme gücü olarak tanımlanabilen özerklik, işin planlanmasında ve yürütülmesinde işgörene takdir yetkisi verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2015, ss. 40-41; Hackman ve Oldham, 1976, s. 258). Hibrit çalışma modelinin en önemli işlevlerinden biri de işgörene önemli ölçüde özerklik verilmesidir (Iqbal vd., 2021, s. 35). Katı örgütsel planlara ve programlara bağlı kalarak hareket etmek yerine, işgörenin kendi plan ve programlarını özgürce oluşturabilmesi iş tatminini ve performansını artırmaktadır (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1401). Ayrıca salt hibrit çalışma modeline geçmenin bile işgörenin özerklik algısını artırdığı ve bunun sonucunda işverenler ile işgörenler arasında güvenin arttığı ortaya koyulmuştur (Çiftçi, 2022, s. 140). Temmuz 2021'de Work Foundation Newcastle University Business School tarafından yürütülen araştırma verileri hibrit çalışmanın işgörenlerin özerklik deneyimini geliştirdiği ve işverenler ile işgörenler arasında güven algısını geliştiğini göstermiştir (Dobbins, 2021, s. 23). Bu çalışma modeli ile işgörenler daha fazla inisiyatif kullanarak daha az yönetici denetimine ihtiyaç duyabilmektedir (Steude, 2017, s. 73). Almanya'da Köln Ekonomik Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin yaklaşık %95'i işyerinde özerkliğe sahip oldukları ve işlerini kendileri planlayabildikleri sürece işlerinden çok memnun olduklarını bildirmişlerdir (Hammermann ve Stettes, 2015, s. 116).

- **Maliyet Tasarrufu:** Beno (2021) tarafından yürütülen araştırma ile hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modeli uygulamalarının işgörenlerin maliyet tasarrufları üzerinde fayda sağladığı tespit edilmiştir (Beno, 2022, s. 5). Hibrit çalışma modeli ile işgörenlerin her gün işe gidip gelmesi söz konusu olmadığından ulaşım ve yemek gibi genel giderlerdeki maliyetler azalmaktadır (Wontorczyk ve Roznowski, 2022, s. 2). İşe gidip gelme azaldıkça, şehir merkezlerinde işyerlerinin yakınındaki yiyecek, kahve, alışveriş, kişisel hizmetler ve eğlenceye daha az para harcayacaklardır (Barrero vd., 2021, s. 31). Ayrıca hibrit çalışma modeli ile birlikte

işgörenler açısından çok değerli olan zaman tasarrufu da sağlanabilmektedir (Lenka, 2021, s. 2689). İşe gidip gelmeden kazanılan zamanın örgüt yararına verimliliği artırması yanında işgörenlerin özel yaşamlarına da katkı sağladığı söylenebilir (Barrero vd., 2021, s. 31). Hibrit çalışma yaygınlaştıkça çalışanların örgütün tesislerinden uzakta yaşamasına ve çalışmasına olanak tanınmaktadır. Bu da işgörenler için daha düşük ücretli kira ve barınma ücretleri ile ilişkilendirilerek maliyet tasarruf sağlamaktadır (Beno, 2022, s. 5).

2.1.3.6. Hibrit Çalışma Modelinin Zorlukları

Hibrit çalışma modeli, etkin bir planlama ile uygulanmadığında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar aynı zamanda bu modelin uygulanması sırasında bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Aşağıda bunlardan kısaca söz edilmektedir.

2.1.3.6.1. Makro Boyutta Yaratabileceği Zorluklar

Hibrit çalışma modeli ile yasa, kanun, mevzuat, yönetmelik eksikliği ve yetersizliğinden kaynaklı bazı zorluklar söz konusu olabilir. Bunların önlenmesi için, ulusal, örgütsel ve işgörenlerin çıkarları ile örtüşen kapsamlı yasal düzenlemeler ve sözleşmeler hazırlamak gerekmektedir (Tavares, 2017, s. 32). Ayrıca iş dünyasında ekonomik bütünleşmenin sağlanması için; ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde teknolojik ve alt yapı yatırımları yapılması ek maliyetler yaratacaktır. Bununla birlikte örneğin, gelişmekte olan bir ülke olan İran ve gelişmiş bir ülke olan ABD'de yapılan farklı düzeylerdeki bilgi teknolojileri yatırımları ve ülkeler arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklı uyum sorunları yaşanabilir (Harandi ve Abdolvand, 2018, s. 34). Hibrit çalışma modeli uygulanırken teknolojik araç ve süreçlerden yararlanıldığından endüstriler ve ulusal boyutta denetleme zorlukları ile siber tehlikeler de söz konusu olabilmektedir (Neumayr vd., 2018, s. 2).

2.1.3.6.2. Örgütler Boyutunda Yaratabileceği Zorluklar

Hibrit çalışma modelinin örgütler için sağlayacağı faydaları yanında yaratabileceği zorluklar da bulunabilir. Aşağıda bunlardan kısaca bahsedilmektedir:

a. Takım Çalışmasının Etkilenmesi: Örgütlerde işlerin birbirine bağlı olduğu durumlarda, işbirliği, uyum ve koordinasyon içinde çalışan ekipler takım olarak adlandırılır. Takımın üyeleri hedeflerini açıkça bildiklerinde, sorumlu ve hevesli davranarak birbirlerini desteklediklerinde takım çalışması sergilemiş olurlar (Newstrom ve Davis, 1993, s. 425). Hibrit çalışma modelinin en büyük zorluklarından biri takım çalışmasıdır (Tran, 2022, s. 11). Çünkü hibrit çalışma modelinde takım oluşturma, takım halinde çalışma ve iş yükünün paylaşılması konularında çeşitli zorluklar yaşanabilir (Steude, 2017, s. 74). Ayrıca işgörenler bir takımın üyesi olarak çalışmak zorunda olduklarında, hibrit çalışma modeli kapsamında kimi işgörenlerin iş yerinden kimi işgörenlerin uzaktan çalışması eşgüdümleme ve iletişim sorunları yaratabilir (Lenka, 2021, s. 2690). Hibrit çalışma modelinde işgörenlerin yüz yüze çalışma zamanlarının azalması (Muskan ve Trivedi, 2023, s. 939); kimi işgörenlerin uzaktan kimi işgörenlerin işyerinden çalışması, işgörenler arası sosyal ilişkiler, yabancılaşma, dışlanma ve topluluk algısını etkileyerek takım çalışmasının verimini düşürebilir (Stasila-Sieradzka vd., 2023, s. 246).

Hibrit çalışma modeli ile takım çalışmasını olumsuz etkileyebilecek bir diğer unsur işgören görünürliğünde azalma ve denetim zorlukları ile ilişkilendirilmektedir. Çünkü işgörenler katkılarının tam olarak ölçülemeyeceğini düşündüklerinde, beklenen çaba ve verimi göstermek yerine kaytarma davranışında bulunabilirler. Kaytarma davranışı, adil olmayan iş bölümü algısı, iş arkadaşlarının tembel olduğu inancı veya kalabalık içinde saklanabilme fırsatı bulunduğu durumlarda iş görenlerin iş ve görevlerini gerekli şekilde yapmamaları olarak tanımlanabilir (Newstrom ve Davis, 1993, s. 429). Bu bağlamda hibrit çalışma modeline göre çalışan işgörenler arasında kaytarma davranışları söz konusu olabilir ve bu da takım çalışması verimliliğini düşürebilir. Ayrıca hibrit çalışma modeli ile fikir üretmek için doğaçlama gelişen zamanlar bulunmadığından kolektif yaratıcılık sınırlanırken; sosyal etkileşim ve dışlanma algısı artırarak bireysel yaratıcılığa zarar verebilir. Bu durum, takım halinde çalışan, yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemli olduğu görevler yürüten işgörenler için üretkenlik düşüşüne sebep olabilir (Haas, 2022). Bu kapsamda Reuters Gazetecilik Çalışmaları Enstitüsü (2020) tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre uzaktan çalışan katılımcıların %77'si yaratıcılık ve bu sebeple üretkenlik sorunları yaşadığı tespit edilmiştir (Cherubini vd., 2020, s. 9).

b. Örgütsel Bağlılığının Azalması: Örgütsel bağlılık; bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi, örgütün yararına olacak şekilde çaba göstermeye istekli olması ve örgüt üyesi olarak kalmayı içtenlikle istemesi olarak tanımlanabilir (Seymen, 2008, s. 135). Hibrit çalışma modelinde, göreceli olarak daha az etkileşim söz konusu olduğundan, paylaşımlarda, sorun çözmede, monotonluğu gidermede, odaklanmada vb. süreçlerde yaşanabilecek sorunlar, örgütsel bağlılık düzeyini azaltabilir ve psikolojik mesafe algısı yaratabilir (Lenka, 2021, s. 2690). Hibrit çalışma modelinde uzaktan çalışılan zaman dilimlerinde daha yoğun çalışma, fazla mesai ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sosyal destek algısında azalma vb. sorunlar sonucu sosyal bağların zayıflaması, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ve örgüt kültürünün etkisinin azalması söz konusu olabilir. Öte yandan uzaktan çalışan işgörenler arasında sosyal ve duygusal yakınlıkların kurulamaması, daha düşük sosyal/örgütsel kimlik algısının oluşmasına ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın azalması ve işgören devir hızının artmasına sebep olabilir (Sokolic, 2022, ss. 205-207). ABD Pittsburgh'daki Carnegie Mellon Üniversitesi'nde yürütülen bir araştırmaya göre geleneksel çalışma modeli ile çalışan işgörenler tarafından iş yerlerinin kitaplar, resimler, kupalar vb. özel eşyalar ile kişiselleştirildiği ve böylece örgütsel bağlılığın, tatmin ve üretkenliğin arttığı tespit edilmiştir. Ancak hibrit çalışma modelinde iş yerinde yan yana masalarda çalışma olanağı sınırlanacağından “mekân kimliği” olarak adlandırılan algının azaldığı ve bunun da örgütsel bağlılığı zayıflattığı tespit edilmiştir (Christian, 2023).

c. Yönetim Zorlukları: Genel olarak “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak tanımlanan yönetim kavramı; ortak amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için, bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Yönetim süreci uygulamada planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetim olmak üzere beş aşamada ele alınmaktadır (Bolat vd., 2018, s. 3; Koçel, 2020, s. 91). Hibrit çalışma modelinde, geleneksel çalışma modellerinden farklı süreçlerden kaynaklı azalan iletişim ve etkileşimden kaynaklanan yönetim zorlukları yaşanabilir (Steude, 2017, s. 74). Bu zorluklar yönetimin beş işlevine göre aşağıdaki gibi ele alınabilir:

Planlama: Kısa, orta ve uzun vadede hangi hedeflere ulaşılacak istendiği, bunlara hangi kaynaklarla, nasıl ulaşılabileceği vb. gelecekle ilgili konuların bugünden

karara bağlanma sürecine planlama denmektedir (Koçel, 2020, s. 173). Hibrit çalışma modeline göre hangi iş ve işgörenlerin iş yerinde hangi iş ve işgörenlerin uzaktan çalışacağı; hangi zamanlarda uzaktan, hangi zamanlarda iş yerinden çalışılacağı; işbölümünün nasıl tasarlanacağı ve hangi hibrit çalışma modelinin uygulanacağı vb. kararlarda planlamaların yapılması sürecinde zorluklar yaşanabilir (Bacarra ve Decenorio, 2022, s. 2430). Hibrit çalışma modeli kapsamında, planlama sürecinde iş analizleri, iş gereklilikleri, görev tanımları ve sorumluluklara ilişkin politika, rehber ve el kitabı gibi kaynakların oluşturulması ve yeniden tasarımı gerekmektedir (CIPD, 2021, s. 5). Bu durum ise deneyim eksikliği, güven ve kontrol zorluklarından kaynaklı zaman ve maliyet kaybına sebep olabilir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 27). Hibrit çalışma modeli bağlamında hangi pozisyonların ve görevlerin uzaktan çalışmaya uygun olduğunun tespit edilmesi (Ye, 2012, s. 25), uzaktan ve iş yerinden çalışma süresi, ulaşım erişilebilirliği, iş-özel yaşam mahremiyetinin korunması, uygulamaların takip, kontrol ve denetim süreçlerinin planlanması konusunda güçlükler söz konusudur (Popovici ve Popovici, 2020, s. 470; Stasila-Sieradzka vd., 2023, s. 246). İnsan kaynakları yönetimi açısından ise hibrit çalışma modeli için doğru aday özelliklerinin, seçim ve mülakat kriterlerinin ve ilgili politikaların belirlenmesi ve bunların genel planlama süreçlerine dâhil edilmesinde çeşitli zorluklar yaşanabilir (Ye, 2012, s. 25).

Örgütleme: Örgütleme amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlerin belli bir çerçevede gruplandırılması, bu faaliyetlerle ilgili yetki, sorumluluk ve kaynakların ilgili pozisyon, kadro ve işgörelere dağıtılması sürecidir (Bolat vd., 2018, s. 5). Hibrit model kapsamında örgütleme sürecinde özellikle insan kaynakları bölümünün, üst yönetim yanında pazarlama, muhasebe, finansman, ar-ge, üretim vb. tüm örgüt bölümleri ile işbirliği içinde hareket etmesi gerekmekte; ancak bu süreçte eşgüdümleme ve adalet algısı sorunları yaşanabilmektedir. Yürütülen bir çalışmadan elde edilen verilere göre hibrit çalışma modeline göre çalışan işgörelenler; daha fazla esneklik, özerklik, iş-yaşam dengesinin sağlanması ve çalışma süreleri konusunda özerklik talep etmektedir. Bu kapsamda çalışma modeli tasarımında, yetki ve sorumluluk denkliği, organizasyonel şemanın oluşturulması, disiplin, ödül, ceza ve ücret politikalarının belirlenmesi, iletişim sistemlerinin kurulması ile yetki ve sorumlulukların adil şekilde dağıtılmasına

yönelik politikaların belirlenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaştığı tespit edilmiştir (Tabor-Blazewicz, 2022, s. 694).

Örgütlenme sürecinde yaşanabilecek bir diğer zorluk hibrit çalışma modeline uygun işgörenlerin işe alınması ve istihdam sürecidir. En uygun adaylara ulaşmak için gerekli alt yapının, adil seçme ve yerleştirme süreçlerinin hazırlanması, sanal mülakatlar ve bunların organizasyonu sürecinde aksaklıklar yaşanabilir (CIPD, 2021, s. 13). Bu süreçte ihtiyaç duyulan çok dilli görüşmeler, yapay zekâ, artırılmış veya sanal gerçeklik, analitik temelli araçlar, çevrimiçi ve çevrim dışı test teknikleri vb. yeni nesil uygulamalar eğitim ihtiyaçlarını artırmakta; ilave maliyet, iş yükü ve personel ihtiyacına neden olmaktadır (Tabor-Blazewicz, 2022, s. 695). Hibrit çalışma modeli bağlamında örgütlenme konusunda yaşanabilecek en önemli zorluklardan bir diğeri ise teknik, teknolojik ve donanım ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Hibrit model kapsamında özellikle de uzaktan çalışan işgörenler için gerekli teknolojik donanım, ekipman, araç, internet ve teknolojik alt yapısının sağlanması ek maliyetlere sebep olabilir.

Yönelme: Belirsizliğin, uluslararası rekabetin ve işgücündeki çeşitliliğin günden güne arttığı günümüzde, örgüt kültürünü biçimlendirme, işgörelere amaç duygusu aşılama ve güdüleme, etkili bir liderlik ve disiplin gibi önemli konuları kapsayan yönelme işlevi; örgüt başarısı için kritik bir öneme sahiptir ((Daft (2003)'den aktaran Bolat vd., 2018, s. 6). İşgörelerin hibrit çalışma modeli kapsamında uzaktan çalışma dönemlerinde, iletişimin sanal ortamlar ve belirli zamanlarda yüz yüze görüşmeler ile sınırlanması, geri bildirimlerin anında sağlanamaması ve iş-yaşam dengesini sağlama konusunda yaşanan zorluklar işgörelen güdülenmesini olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Bulğur ve Bal, 2022, s. 1401). Amerika, Kanada ve çeşitli Avrupa ülkelerinden katılımcılarla yürütölen bir araştırmadan elde edilen verilere göre hibrit çalışma modelinde; işgörelenler arası işbirliği ve uyumu yakalamanın zorlayıcı olabileceği; bu durumda süreçlerin, araçların, eğitim planlamalarının, kaynak dağılımının etkin ve adil olmasını sağlama sorumluluğunun liderlere ait olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda hibrit çalışma modelinde yaşanabilecek liderlik zorluklarına karşı liderlerin, sanal ve küresel ağlar kurma ve yönetme, yüksek duygusal zekâ, empati ve kültürel yeterlilik gösterme vb. yetkinliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, ss. 14-15). Ayrıca hibrit çalışma modeli kapsamında artan işgörelen

özerkliği sayesinde orta kademe yönetime olan ihtiyaç azalabilir. Bu da orta kademe yöneticilerin hibrit çalışma modelini benimseme konusunda isteksiz olması ve değişime direnç göstermelerine neden olabilir (Boell vd., 2013, s. 5). Bunların yanında hibrit çalışma bağlamında, paylaşılan bir örgüt kültürü yaratmak ve sürdürmek konusunda çeşitli zorlukların söz konusu olduğu tespit edilmiştir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 17).

Eşgüdümleme: Faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve uyumu yönetme eylemi olarak adlandırılan eşgüdümleme işlevinin en önemli özelliği; ortak bir hedefe ulaşmak için organize edilmiş, birbiri ile ilgili ve ilişkili olan işler arasında, zaman, yer, iş akışı, miktar, kalite vb. unsurlar arasındaki uyumdur (Koçel, 2020, s. 704; Malone ve Crowston, 1994, s. 90). Eşgüdümleme işlevi hibrit çalışma modeli kapsamında ele alındığında işgörenler farklı konumlarda ve dağınık çalışabildikleri için çeşitli zorluklar yaşanabilmektedir (Bacarra ve Decenorio, 2022, s. 2428). Görevlerin karşılıklı bağımlılığı, hibrit çalışma modeli kapsamında uzaktan ve işyerinden çalışan işgörenler arasında yüksek derecede iletişim, uyum ve bütünleşme gerektirir. Bu, sağlanamadığında ise görevlerde aksama ve performans sorunları yaşanabilir (Beauregard vd., 2013, s. 16). İsveç'te yürütülen ulusal bir araştırmaya göre uzaktan çalışan işgörenlerin işyerinden çalışan işgörenler ve tüm süreçler ile entegrasyonunu, eşgüdümünü ve takibini sağlamanın çok zor ve maliyetli olduğu belirtilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 27). İşgörenler arasındaki güven ve bilgi paylaşımı asimetrisinden kaynaklanan işbirliği sorunları eşgüdümlemeyi olumsuz etkileyebilir (Tran, 2022, ss. 63-64). Hibrit çalışma modeli kapsamında ele alınması gereken bir diğer zorluk da kaynak harcamalarının koordinasyonudur. Teknolojik ekipman ve alt yapı yatırımları, siber güvenlik ve denetim sistemleri, eğitim ve gelişim programları, iletişim sistemleri, sosyal ağlar oluşturma, finansal yatırımlar, sosyal sermaye ve ağlar ve yetenekli işgörenlerin temini ve elde tutulması için örgüt kaynaklarının eşgüdümlü ve dengeli şekilde yönetilmesi süreçlerinde çeşitli zorlukların yaşandığı belirtilmiştir (Hopkins ve Bardoel, 2023, s. 17).

Denetim: Vekâlet kuramı temelinde de değerlendirilebilecek olan yönetici-işgören ilişkisinde; kontrol ve denetim, bilgi akışı, ilişki ve iletişim güçlüklerinden kaynaklanan izleme ve denetleme maliyetleri, fırsatların kaçırılması maliyeti vb. yaratabilir (Bolat vd., 2018, ss. 72-73). Vekâlet kuramı “asil (pay sahibi, girişimci vb.)” olarak adlandırılan birey ya da grubun kendi adına belirli işleri yapmaları ve

çeşitli kararlar alabilmeleri için “vekil (yönetici)” olarak atanan bireyleri yetkilendirmeleri ile ortaya çıkan vekâlet ilişkisine vurgu yapmaktadır (Eisenhardt, 1989, s. 58). Kuram çerçevesinde; ihtiyaç ve beklentileri farklı ve aralarında çıkar çatışması söz konusu olabilecek olan iki tarafın birbirini nasıl kontrol edeceği, bilgi alışverişinin ve en etkin ilişkinin nasıl sağlanacağı ele alınmaktadır (Bolat vd., 2018, s. 72). Bu kapsamda hibrit çalışma modelinde, üretkenlik ve verimlilik kaygıları ile işgörenleri yakından izleme eğilimi ve kaygısı oluşabilir (Iqbal vd., 2021, s. 32). Bu da yönetim için artan bir yük olarak değerlendirilebilir (Steude, 2017, s. 73). Yürütülen bir araştırma verileri, hibrit çalışma modeline göre uzaktan ve dağınık çalışan işgörenlerin denetim ve kontrol süreçlerinde çeşitli zorlukların yaşandığını göstermiştir. Eylül 2021'de LinkedIn üzerinde araştırma sonuçlarına göre; hibrit çalışan işgörenlerin denetim zorluklarının %52'si iletişim eksikliği ve ilişkilerin zayıflamasından kaynaklandığı; %27'si bilgiye erişim sorunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca kalitenin korunması kaygısı ile yapılan denetim baskısı, uygulanan yeni ve sanal denetleme sistemlerinde deneyimsizlik, endüstriyel ve kültürel farklılıkların, denetimin verimliliğini etkilediği vurgulanmıştır (Internal Audit Foundation, 2021, s. 6). Yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma ile geleneksel çalışma modelinde işgörenleri denetlemekle kalmayıp aynı zamanda rehberlik etme olanağı sağlayan yakın bir yönetim yapısı söz konusu iken hibrit model kapsamında uzaktan çalışan işgörenler ile yakından denetim ve rehberlik sağlamanın çeşitli zorluklar getirdiği belirtilmiştir. Her bireyin kişilik özelliğinin farklı olduğu bilinmektedir. Kimi işgörenin üretken kalabilmesi için yakından denetlenmesi gerekirken kimi işgörenler özerklik algısı ile daha verimli çalışabilir. Bu yüzden işgören seçme ve yerleştirme süreçlerinde en uygun adayların seçilmesi ve bu adaylar ile deneme süreleri kapsamında çalışılarak gözlenmesi gerekmektedir (Cardoso, 2023, s. 148). Ayrıca, uzak ve sanal ortamlarda yürütülen denetim uygulamalarının, mahremiyeti ihlal ettiği düşüncesi yarattığı; işgörenler ve yöneticiler arasında çalışma modeline yönelik direnç geliştiği tespit edilmiştir (Bacarra ve Decenorio, 2022, s. 2430). Denetim şirketleri üzerinde yapılan bir araştırma verileri, hibrit, uzaktan ve esnek çalışma modellerinin denetim uygulamalarının örgütlerin maliyetlerini ciddi düzeyde artırdığını göstermiştir (Bratten vd., 2022, ss. 26-27).

d. Teknik ve Teknolojik Yetersizlikler: Hibrit çalışma modelinde karşılaşılabilecek zorluklardan bir de teknik ve teknolojik temelli donanım ve erişim sorunlarıdır. Bu da işlerin aksamasına, iletişimin zayıflamasına, performans ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilir (Lenka, 2021, s. 2690). Yapılan bir araştırmaya göre uzak ve esnek çalışan katılımcıların %42'sinin ofis malzemelerine sahip olmadıkları ve %10'unun işlerini yapmak için yeterince güçlü bir internet bağlantılarının olmadığı tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte, uzaktan çalışma durumunda, çalışma dostu bir ortam için teknik ekipmanın yanı sıra çalışma mobilyası desteği gibi donanım temini de ek maliyetler getirebilir (Sokolic, 2022, s. 205). İsveç'te kurum ve kuruluşlara bilişim ve teknoloji çözümleri sunan bir şirket tarafından yürütülen bir araştırmaya göre uzaktan çalışan işgörenlerin, görevlerini ve işlerini engelleyen veya aksatan birçok teknik zorlukla karşılaştığı tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 27). Dijital yetkinlik, hibrit işyeri ile ilgili görevleri yerine getirmek için gerekli olan temel yetkinlik olarak görülmektedir. Bu kapsamda teknolojik araç ve alt yapıyı kullanarak iş süreçlerini yürütme, sanal işe alım düzenleme, e-öğrenme platformlarını ve sanal iletişim kanallarını kullanma gibi dijital çalışma araçları konusunda eğitim ve deneyim ihtiyacı oluşmaktadır. Gerekli eğitim ve deneyim eksikliğinden kaynaklanan verimlilik ve üretkenlik düşüşü, oluşabilecek hatalardan kaynaklanabilecek hatalar ve zaman kayıpları ile ihtiyaç duyulan eğitimler için katlanılması gereken maliyetler artmaktadır (Tabor-Blazewicz, 2022, s. 696). Örgüt adına, bu sorunların önüne geçebilmek, hibrit model kapsamında uzaktan ve işyerinden çalışan işgörenler arası işbirliğinin sağlanması için web tabanlı teknolojiler, uzaktan iş akışı ve denetim sistemleri, siber güvenlik önlemleri vb. yatırım kararlarının alınması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı sağlanacağı, hangi boyutta yatırımlar yapılacağı, en uygun projeyi seçme kararı, seçilen projeyi örgüte, örgüt kültürüne ve işgörelere uyarlama vb. gibi riskli seçimler yapılması çeşitli zorluklar yaratabilir (Ye, 2012, ss. 23-24).

e. Yasal Zorluklar: Hibrit çalışma ile ulusal çalışma mevzuatına uygun iş sağlığı ve güvenliği çerçevelerinin geliştirilmesi, değişen sözleşme uygulamaları, kanun, mevzuat ve yönetmeliklerden kaynaklı belirsiz yasal zorluklar olduğu belirtilmiştir (Boell vd., 2013, s. 5; Catana vd., 2022, s. 3). Geleneksel çalışma modellerinden farklılık gösteren hibrit çalışma modeline temel oluşturabilecek ulusal

ve uluslararası yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca hibrit çalışma modeli gibi yeni çalışma modelleri ile birlikte yürürlüğe giren yasal uygulamalarda yaşanan sürekli değişimler ve güncellemeler, insan kaynakları uzmanları için söz konusu yasal değişikliklerin kapsamını ve bu değişikliklerin nasıl uygulanacağına dair takip ve uygulama sorunları yaşanmaktadır (Tabor-Blazewicz, 2022, s. 696). Bunların yanı sıra bu yeni çalışma modeli kapsamında çalışan örgütlerde vergilendirme sistemi konusunda kapsamlı ve tutarlı sistemlerin kurulması zorluğu ve yasal denetim sorunları yaşanabilmektedir (Cygil vd., 2021, s. 14).

f. Örgüt Kültürünün Zayıflaması: İşgöreni örgüte bağlayan ana unsurlardan biri olan ve birleştirici bir gücü olan örgüt kültürü, örgütte paylaşılan ve içten benimsenen değerler ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Seymen, 2008, ss. 31-33). Hibrit çalışma modeli ile çalışan örgütlerde yönetsel açıdan paylaşılan, benimsenen ve düzeni destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak zorlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bacarra ve Decenorio, 2022, s. 2428). Çünkü aynı örgütsel çevre içinde farklı kültür ve kökenlerden gelen işgörenlerin çalışabildiği hibrit çalışma ortamlarında kültür, değerler, söylem ve kimlik unsurlarının uyumlaştırılmasının çeşitli güçlükleri söz konusudur (Wood, 2010, s. 246). Çok kültürlü ekiplerde çalışanların uyum ve katılım zorluğu, güvene dayalı işgören bağlılığı, paylaşılan kültürel zekâ ve değerler, sosyo-duygusal bağlantı kurma vb. konularda aksaklıklar oluşabilir (Sokolic, 2022, s. 205-207). Ayrıca hibrit çalışma sisteminde, uzun süreli fiziksel etkileşim eksikliği, örgüt kültürünün gelişmesinin önünde bir engel olarak görülebilir. Aynı nedenlerle misyon, vizyon, amaç ve hedefler ile örgütsel değerlerin daha zor içselleştirilmesi sonucu örgüt kültürü zayıflayabilir (Çiftçi, 2022, s. 141; Sokolic, 2022, s. 206). Sodexo'nun insan kaynakları uzmanları ile yaptığı araştırmaya göre uzaktan çalışma modelinin örgüt kültürünü zayıflattığı ve örgüt içi çatışma ortamını artırdığı tespit edilmiştir (Langer ve Jarleskog, 2021, s. 5). Söz konusu olan kültürel çatışma ortamı sonucu ise işgörenlerin güdülenmesini ve memnuniyetini olumsuz yönde etkilenerek; işten ayrılma niyetin oranlarında artış olduğu tespit edilmiştir (Popovici ve Popovici, 2020, s. 470)

g. Veri Gizliliği ve Siber Güvenlik: Hibrit çalışma modeli ile karşılaşılabilecek zorluklardan biri de veri gizliliği ve siber güveniktir. Hibrit model kapsamında sürekli değişen, dağınık konumlarda ve sanal ortamlarda çalışan

işgörenler siber tuzaklarla karşı karşıya kalabilir. Örgüt verileri, ticari bilgiler, müşteriler ve işgörenler ile ilgili bilgiler, kural ihlalleri, siber saldırılar, veri kaybı ve uygun kimlik doğrulama eksikliği gibi siber tuzaklar, örgüte yönelik olası risk ve tehditleri artırmaktadır (Muskan ve Trivedi, 2023, s. 939; Sokolic, 2022, s. 206). Hibrit çalışma modeli kapsamında, farklı konumlardan uzaktan çalışan işgörenlerin, bazılarının güvenli olmayan internet ağlarına bağlanması, örgüte ait bilgi ve belgelerin bu ağlar üzerinden paylaşılması sebebiyle siber tehlikeler oluşabilir (Iqbal vd., 2021, s. 35). Yeni nesil teknolojik alt yapılar, denetim amaçlı protokoller, güvenlik duvarı ve çok faktörlü kimlik sorgulama uygulamaları, gelişmiş şifreleme sistemleri, kamera ve gözetim araçları vb. yeni uygulamaların kullanılması gerekmektedir (Sokolic, 2022, s. 206). Bu kapsamda gerekli güvenlik protokolleri ve uygulamaları için ek yatırımlar ve eğitimler düzenlenmesi, hibrit ve uzaktan çalışan işgörenlere sınırlı erişim hakları verilmesi ve denetim yükü işlerin aksamasına sebep olabilir (Ye, 2012, s. 22). Ayrıca güvenlik kaygısı ile alternatif olarak çeşitli algoritmaların bazı işleri devralma düşüncesi örgütlere çekici gelse de zamanla bu uygulamalarda siber güvenlik açısından tehdit oluşturabilir (Tabor-Blazewicz, 2022, s. 696).

2.1.3.6.3. İşgörenler Boyutunda Yaratabileceği Zorluklar

- **İşe Bağlılık:** İşgörenin işiyle ilgili olumlu yönleri içselleştirmesi, işgörenin kimliği, değer ve tutumlarının işiyle duygusal anlamda özdeşleşmesi olarak tanımlanabilen işe bağlılık; işgörenin işiyle bir bağ kurmasıdır. Yönetim tarzı ve liderlik, kariyer fırsatları, işin niteliği ve önemi gibi örgütsel unsurlar işe bağlılığı etkilemektedir (Şimşek vd., 2020, ss. 430-433). Hibrit çalışma modeli kapsamında kimi işgörenler uzaktan ve esnek çalışma modelleri ile çalışabilirken; işin niteliği gereği sürekli iş yerinde çalışmak zorunda olan işgörenlerin işe bağlılığında azalma söz konusu olabilir. Ayrıca hibrit çalışma modeli ile çalışan işgörenlerde azalan işgören görünürlüğü sebebi ile kariyer fırsatlarında azalma yaşanarak işe bağlılığı azaltabilir. Hibrit yönetim zorlukları ile iş yerine daha az gelen, iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha sınırlı bir ilişki içinde bulunan işgörenlerin işe bağlılıklarında azalma görülebilir (Steude, 2017, s. 74). Ayrıca yüz yüze iletişim ve etkileşim eksikliği güven ve sadakatin sorgulanmasına neden olabilir (Boell vd., 2013, s. 5). Abd'de yürütülen bir araştırma ile uzaktan çalışma uygulamalarının işgören

dışlanmasına yol açtığı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Wiesenfeld vd., 2001, s. 227). Hollanda’da yapılan bir araştırma bulguları, uzaktan çalışma yoğunluğu arttıkça sosyalleşme ve bağ kurma seviyesinin azaldığı ve uzaktan çalışma yoğunluğu ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Brink, 2020, s. 41).

- **Azalan İşgören Görünürlüğü:** Salancik’e (1997) göre, örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktör görünürlüktür. Görünürlük işgörenin davranışının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğidir (Evren, 2017, s. 21). Hibrit çalışma modeli kapsamında uzaktan çalışma nedeniyle çoğu işgören ve yönetici, diğerlerinin tam olarak ne yaptığını bilememektedir. Yönetim, işgörenin ilerlemesinden kesin olarak haberdar olamadığı için oluşacak belirsizlik ile işgören performansının değerlendirilmesinde, kariyer gelişimi ve terfi kararlarında olumsuz bir etki söz konusu olabilir (Lenka, 2021, s. 2690). İşgörenlerin yöneticileri ile iletişimlerinde, yüz yüze iletişimi, yazılı, telefon veya sanal ortamlardaki iletişimden daha değerli gördükleri tespit edilmiştir (Housel ve Davis, 1977, s. 62). Buradan hareketle; görünürlük, işgörenlerin görevlerini yerine getirirken yeteneklerini ve kendilerini göstermeleri açısından değerli olduğundan; yönetici ve meslektaşlar ile yüz yüze görüşmek ve işyerinde yüz yüze paylaşımlarda bulunmak önemli görülmektedir (Chaboki vd., 2013, s. 938). Bu sebeple, iş yerinde fiziksel varlığın ve görünürlüğün bir üretkenlik ölçüsü olarak görülmesi, ilişkilerin daha kolay kurulması ve yürütülmesi uzaktan çalışan işgörenleri daha az görünür kılmaktadır. Stanford Üniversitesi’nde yapılan bir araştırmaya göre iş yerinden çalışan işgörenlerin uzaktan çalışan işgörene göre daha sık terfi ettiği, daha fazla sosyal hakka sahip olduğu ve daha sık maaş artışı aldığı tespit edilmiştir (Langer ve Jarleskog, 2021, s. 3). Malezya’da yürütülen bir araştırma ile fiziksel işyerinin resmi olmayan etkileşim ve iletişim yoluyla işgörenlerin üretkenliğine katkıda bulunduğu ve işgören görünürlüğü ile resmi olmayan etkileşim arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chaboki vd., 2013, s. 941). İşgören görünürlüğündeki azalma sebebi ile işgörenlerin ilerlemesine ilişkin bilgi eksikliği, işgörenlerin performans değerlendirmesi, kariyer gelişimi ve terfi kararları için bir zorluk olarak görülmektedir (Tran, 2022, s. 12). Buna karşılık işgörenlerin görünürlüğünü artırmak için uzun çalışma saatleri, her zaman ulaşılabilir olma ve daha yüksek bilişsel yeteneklere yönelik talepten kaynaklı duygusal tükenme, teknostres, işkoliklik, aşırı

yük ve kas-iskelet sistemini etkileyen sağlık sorunlarının ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Stasila-Sieradzka vd., 2023, s. 243).

• **Örgütsel Adalet Algısının Azalması:** Temelleri Adams Eşitlik Teorisi (1963;1965)'ne dayanan örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin işyeri süreçleri, davranışları, ilişki ve etkileşimleri, alınan kararlar ve elde edilen sonuçlara dair sahip oldukları algılarını ifade etmektedir (Baldwin, 2006, s. 1; Greenberg, 1990, s. 400). Bu bağlamda örgütsel adalet, işgörenlerin örgütleri ile ilgili düşünce ve duygularını; örgütlerine yönelik olumlu ve olumsuz tutum, tavır ve davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Şimşek vd., 2020, s. 407). Hibrit çalışma modeli kapsamında iş yerinden çalışan işgörenler ile uzaktan çalışan işgörenler arasında adalet algısı sorunları yaşanabilir. Özellikle işlerinin doğası gereği sürekli iş yerinde çalışmak zorunda olan işgörenler arasında sinik davranışlar ortaya çıkabilir (Steude, 2017, s. 74). Bunun nedeni hibrit çalışma kapsamında uzaktan çalışmanın bir ayrıcalık olarak görülmesi, iş yerinde çalışmak zorunda olan işgörenler arasında kıskançlık ve yanlış anlamaların yaşanması, işbirliği eksikliği ve meslektaşlar arası iletişim ve sosyal etkileşim eksikliğine sebep olabilir (Boell vd., 2013, s. 5; Catana vd., 2022, s. 3). Ayrıca örgütlerde bilgi, araç ve kaynakların dağılımının adaletli şekilde yürütülmesinde çeşitli zorluklar yaşanabilir (Tran, 2022, s. 66).

• **Kariyer İlerlemesi Sorunları:** Hibrit çalışma modeli kapsamında çoğunlukla uzaktan çalışanlar için bu durum, kariyer ilerlemeleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Çünkü çoğunlukla işyerinden çalışan işgörenlerin algı ve lobi yönetimi için daha çok zamanı olduğundan, yönetici ve meslektaşlarını amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler (Tavares, 2017, s. 33). Ayrıca uzaktan çalışan işgörenlerin meslektaşları ile kuracakları iletişim sınırlı olacağından işgörenler arası ağ kurmak ve performanslarını kendi performansları ile değerlendirmek için daha az fırsata sahip olabilirler (Boell vd., 2013, s. 5). Kaynakların Korunması Kuramı çerçevesinde iş yerinden, uzaktan ve hibrit çalışma modeline göre kaynak dağılımlarının işgörenler üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırmaya göre; kaynak dağılımındaki adaletsizlik ve düzensizliğin işgörenlerin kariyerleri üzerinde negatif bir etkisi olduğu ve bu durumun en çok hibrit çalışma modelinde yaşandığı tespit edilmiştir (Stasila-Sieradzka vd., 2023, s. 243). Hindistan'da yürütülen bir çalışmaya göre uzaktan çalışan işgörenlerin kariyer ilerlemesi için ihtiyaç duyulan örgütsel ağ ve bağlantılardan mahrum kaldığı ve terfi için daha az fırsata sahip olduğu tespit edilmiştir (Arumugam ve Devamaindhan, 2023, s. 375).

• ***İş-Yaşam Dengesinin Bozulması:*** Rol teorisine göre Kahn vd. (1964) tarafından iş-yaşam çatışması; işteki rollerin gereklilikleri ile özel yaşam ve ailedeki rollerin gereklilikleri arasındaki çatışma olarak tanımlanmıştır. İş ve aile temelli rol baskıları, çelişkili talep ve beklentiler iş-yaşam çatışmasına neden olmaktadır (Wang ve Shi, 2022, s. 2975). İş yaşamının talepleri ile kişisel yaşamın talepleri arasında denge duygusunun yokluğu, duygusal ve davranışsal sorunlara yol açarak üretkenliğin azalmasına sebep olmaktadır (Sen ve Hooja, 2018, s. 1). Hibrit çalışma modelinin özellikle işverenler arasında “sürekli çalışma” olarak algılanması olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Hiç bitmeyen görüntülü sohbetler, zaman sınırı olmayan toplantılar, telefonlar ve mailler, karmaşık fazla mesai anlayışı, işgörenlerin refahı ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Çiftçi, 2022, s. 141). "Bağlantıyı kesme hakkı" da dâhil olmak üzere çalışma saatleri üzerindeki yasal ve kabul edilebilir sınırlara uyulmazsa iş-aile çatışması yaşanabilir (Sokolic, 2022, s. 206). Bu bağlamda, iş ve aile zamanı arasında sınır koymanın zorluğu, çalışanların sorunları çözebilecek kişilere ulaşmadaki zorluklar, iş yerindeki kaynaklara erişim zorlukları vb. sorunlar oluşabilir (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1400). Hibrit çalışma kapsamında uzaktan çalışmada iş ve özel yaşam arasındaki sınırlar bulanıklaştığından; işgörenlerin daha uzun çalışması, stres düzeylerini, aile ilişkilerini ve ruh sağlıklarını etkileyebilir (Dobbins, 2021, s. 23; Sokolic, 2022, s. 206). Bazı ebeveynler için, ev işleri, çocukları veya bakmakla yükümlü oldukları bireylerle ilgilenmeleri gerektiğinden çalışma saatleri belirsiz hale gelebilir. Dolayısıyla işe odaklanabilecekleri ve sık kesintilerden kaçınabilecekleri tek sessiz saatler olan uyku saatlerinden veya sabahın erken saatlerinden fedakârlık etmeyi seçerek kendi dinlenme zamanlarını kısıtlayabilirler (Sokolic, 2022, s. 206; Tavares, 2017, s. 32). Ayrıca, Hollanda'da yürütülen bir araştırmaya göre iş-özel yaşam ve iş-aile hayatı arasındaki sınırların bulanıklaşmasının, performans üzerinde olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 28).

• ***İşgörenin Katlandığı Bireysel Maliyetlerin Artması:*** Hibrit çalışma modeli ile uzaktan çalışılan dönemde çeşitli maliyetlerin işgörelere yüklenmesi söz konusu olmaktadır (Lodovici, 2021, s. 15). İşi, işyeri binasının dışına taşımak, internet bağlantısı, elektrik ve teknik donanım maliyetinin işverenden çalışana aktarılması anlamına gelebilir (Sokolic, 2022, s. 205). Ayrıca kurum doktoru, tıbbi destek, iş sağlığı ve güvenliği hizmeti desteğinden yeterince yararlanamamaktan kaynaklı sağlık ve güvenlik maliyetleri oluşabilir (Steude, 2017, s. 74). Avrupa

Parlemantosuna adına Romanya’da yürütölen bir çalışmadan elde edilen verilere göre uzaktan çalışan işğörenler için internet, yazıcı, elektrik vb. işğörenlerin katlanması gereken çeşitli maliyetlerin arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda işğörenlerin katlanmak zorunda oldukları maliyetlerden dolayı bu çalışma modellerine karşı direnç geliştirdiği ve verimlilik düşüşü yaşandığı vurgulanmıştır (Vasilescu, 2021, s. 7).

• **Teknik ve Ekipman Sorunları:** Yüksek üretkenlik potansiyeline sahip olan hibrit çalışma modelinde, uzaktan çalışan işğörenlerin karşı karşıya kaldıkları yetersiz donanım ve ekipmandan kaynaklı üretkenlik sorunları yaşandığı belirtilmiştir (Tavares, 2017, s. 33). Avrupa Parlemantosuna adına Almanya’da yürütölen bir çalışma verilerine göre uzaktan çalışan işğörenlerin karşılaştığı en büyük zorluğun uygun ve yeterli donanım temini ve teknolojiye erişim sorunları olduğu tespit edilmiştir (Lodovici, 2021, s. 46). Büyük ölçüde bilgi ve iletişim teknolojilerine bağımlı çalışan işğörenler, teknik ve teknolojik alt yapı eksikliğinden kaynaklı kesintilerle yüzleşmek zorunda kalabilirler (Boell vd., 2013, s. 5). Ayrıca, yıllarca geleneksel modellerle çalışmış, gerekli dijital becerilere, donanıma veya teknolojik alt yapıya sahip olamayan eski kuşak işğörenler ve uzaktan çalışmaya uygun olmayan sektörlerde/mesleklerde istihdam edilen işğörenlerde sosyal eşitizlik algısı ile performans ve verimliliğin olumsuz yönde etkilendiği vurgulanmıştır (Lodovici, 2021, s. 15).

• **İletişim Sorunları:** Hibrit alışma kapsamında uzaktan çalışan işğörenler tarafından, yöneticiler, iş arkadaşları ve diğer paydaşlarla iletişim kurmak için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılır. Ancak sanal toplantılar, yaşanan teknik aksaklıklar, küçük bir ekrandan iletişim ve bağ kurmanın zorlukları takım çalışmasını etkileyerek daha sessiz işğörenler oluşmasına sebep olabilir. Bu da işbirliği ve verimi etkileyerek sosyal ağlar kurmak için kaçırılan fırsatlarla sonuçlanabilir (Sokolic, 2022, s. 206). İşğörenlerin uzaktan çalışma ile iletişim ağının daralması, geri bildirimlerin anında sağlanamaması ve işğörenlerin süreçler ile ilgili bilgilendirmelerin anında yapılamaması vb. durumlar güdülenme düzeylerini olumsuz etkileyen faktörler arasındadır (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1401). Deneyim ve bilgi paylaşım sorunları, bilgi yönetimi zorlukları ya da asimetric bilgi iletişim zorluklarından kaynaklanmaktadır (Steude, 2017, s. 74). Yüz yüze çalışma fırsatı olan işğörenler dinamik bir iletişim ile iş ve görevler ile ilgili birbirlerine anlık sorular sorarak önleyici kararlar verip hareket edebilirken; hibrit çalışma modeli ile

uzaktan çalışan işgörenler bu süreçlerin yönetiminde çeşitli zorluklar ile karşılaşabilirler (Ye, 2012, s. 21). Ayrıca Birleşik Arap Emirlikleri'nde yürütülen bir araştırma verilerine göre ekip üyeleri farklı konumlara dağılmış olan liderlerin önemli kararları vermek üzere işgörenleri ile strateji oluşturma, beyin fırtınası yapma ve tartışma süreçlerinde uzaktan iletişim yerine yüz yüze iletişimi daha çok tercih ettiği tespit edilmiştir (Bacarra ve Decenorio, 2022, s. 2427). Buradan hareketle hibrit çalışma modeli kapsamında yüz yüze kurulan iletişim sınırlı olduğundan alınan kararların verimliliği de olumsuz yönde etkilenebilir. Hibrit model kapsamında uzaktan çalışan işgörenlerin iletişim zorlukları e-posta, sanal toplantılar, telefon ve ekranlar üzerinden yürütülen iletişimin göz teması, içtenlik ve samimiyeti sınırlandırması olarak sıralanabilir. Bu kapsamda Filipinler'de yayınlanan bir rapora göre; uzaktan çalışan bir ekipte iletişim ve sosyal etkileşimin zayıfladığı, meslektaşlar ve yönetim ile etkili ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürmenin zorlaştığı belirtilmiştir (Cherubini vd., 2020, s. 9).

- **Dijital Yorgunluk:** Dijital araçların kullanımından kaynaklanan zaman ve enerji eksikliği modern toplumun en temel sorunlarından görülmektedir (Korunovska ve Spiekermann, 2019, s. 2). Hibrit çalışma modeli, sanal ortamlarda geçirilen uzun saatlere bağlı olarak, ekrana yoğun ölçüde maruz kalma ve sınırlı sosyal iletişimden kaynaklanan fiziksel ve duygusal bitkinlik olarak tanımlanan "dijital yorgunluğa" sebep olabilir (Sokolic, 2022, s. 206). Dijital yorgunlukla ilişkilendirilen; fiziksel (kas ağrıları, sırt ağrısı ve kötü uyku kalitesi), bilişsel (bağlılık ve odaklanma gücü), toplumsal (sosyal etkileşimden kaçınma), duygusal (stres ve kontrol edilemeyen öfke) ve enerji ile ilgili (özgüven eksikliği veya çalışmaktan zevk alamama) olmak üzere çeşitli olumsuz etkiler söz konusudur (Nor vd., 2022, s. 390). Bunlara bağlı olarak, pasif dinleme ve dikkatte azalma, aşırı yorgunluk, baş ağrısı ve duygusal tükenme yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, sanal ekipleri yönetmek, onlara koçluk yapmak veya eğitim vermek için alternatif yöntemler geliştirmek ve uygulamak, yöneticiler açısından zaman ve çaba gerektirmektedir. Bu durum ihmal edildiğinde ise işgörenler arasında örgütsel sessizlik, yabancılaşma ve örgütsel adaletsizlik algısı oluşabilir (Sokolic, 2022, s. 206). Hollanda'da yürütülen bir araştırmaya göre uzun saatler uzaktan çalışan işgörenlerde dijital yorgunluk ve tükenmişliğin arttığı tespit edilmiştir (Delagrance, 2014, ss. 80-84). Kimi işgörenlerin işyerinden kimi işgörenlerin uzaktan çalıştığı hibrit model kapsamında; ekranlar aracılığı ile yürütülen iletişim ve etkileşim sebebiyle, işgörenler daha çok

enerji ve çaba harcayacak, daha kısıtlı fiziksel hareket ve daha yoğun bir bilişsel çalışma temposu içinde olacaktır. Bunun sonucunda; işgörenlerin dijital yorgunluk ve tükenmişlik, sinizm, verimsizlik, performans düşüşleri, zaman yönetimi sorunları ve sosyal etkileşim güçlükleri yaşadığı tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 34; Korunovska ve Spiekermann, 2019, s. 6; Nor vd., 2022, s. 494).

• **İşgören Dışlanması:** Temel olarak iş hayatında yeterli mesleki ve sosyal etkileşimin olmaması olarak tanımlanan işgören dışlanması; sosyal destek eksikliği, sosyal etkileşim eksikliği, öğrenme ve gelişim fırsatı eksikliği vb. durumlardan kaynaklanmaktadır (Sahai vd., 2021, s. 2748). Hibrit çalışma modeli kapsamında işgörenler geleneksel sosyal çalışma ortamından farklı bir ortamda çalıştıklarından, sosyal ve mesleki dışlanma duygusu yaşayabilir (Green vd., 2020, s. 8). Fiziksel etkileşimin azalması, işgörenin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinde bağların zayıflamasına neden olabilir. Geleneksel çalışma modelinde, doğaçlama fikirler, sohbetler ve toplantı olanakları mümkün iken; uzaktan ve hibrit çalışma sisteminde iletişim, çoğunlukla inorganik bir yapıda olduğundan yüz yüze etkileşim olmadan saatlerce yalnız çalışmak işgörenlerde dışlanmışlık algısı yaratabilir (Iqbal vd., 2021, s. 35; Tavares, 2017, s. 33). Meslektaşlarıyla sosyalleşme olanağı olmadan ve güçlü sosyal bağlar kurulamadan çalışmak, bazıları için özerklik ve özgürlük anlamına gelirken, bazıları için yalnızlık anlamına gelebilmektedir (Boell vd., 2013, s. 5). Londra'da yürütülen bir araştırmaya göre, iş yerinden çalışan işgörenler hiç yalnızlık bildirmezken; uzaktan çalışan işgörenlerin %67'si yalnız ve dışlanmış hissettiğini bildirmiştir (Mann ve Holdsworth, 2003, s. 202). Birleşik Krallık'ta çeşitli yoğunluklarda uzaktan çalışan işgörenler üzerinde yürütülen araştırma verilerine göre; katılımcıların, resmi olmayan ilişkilerin olmaması ve sosyal-duygusal destek algısının zayıflamasından dolayı dışlanmışlık yaşadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre uzaktan çalışan işgörenlerin dışlanmışlık ile ilişkili psikolojik sorunlar ile karşılaşabileceği; bu sebeple hibrit model kapsamında uzaktan çalışma yoğunluğunun planlanmasının önemi vurgulanmıştır (Beauregard vd., 2013, ss. 28-29). İtalya'da yürütülen bir diğer araştırmaya göre sosyal etkileşim ve iletişim eksikliği kaynaklı yalnızlık duygusu ve meslektaş desteğinden yoksun kalan uzaktan çalışan işgörenlerin dışlanmışlık hissettiği ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetinde artış yaşandığı bildirilmiştir. Macaristan'da uzaktan çalışanlar arasında yapılan web tabanlı bir anket verilerine göre ise algılanan ve hissedilen dışlanmışlık

sonucu sosyal destek algısının ve bağların zayıfladığı, örgütsel bağlılığın azaldığı ve güdülenme düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 37).

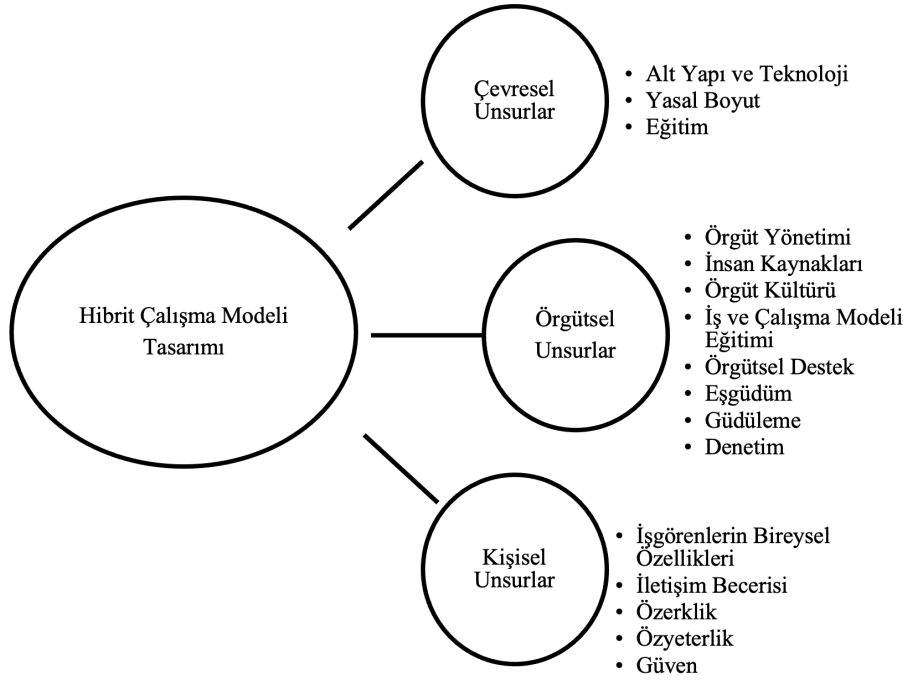
• **İşgören stresinde artış:** Stres, bireyin yaşadığı ve üzerinde kontrolünün olmadığı bir durumda hissettiği baskıya karşı verilen duygusal, bilişsel, davranışsal ve psikolojik tepkilerdir (Tavares, 2017, s. 33). Başka bir tanıma göre stres; bireyin kaynaklarının, kendisinden beklenen talep ve baskılarla baş edememesi sonucu ortaya çıkan psikolojik durumdur (Uford, 2021, s. 53). Hibrit sistemlerde, yeterli teknolojik altyapı veya bu teknolojiyi kullanma konusunda gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olmayan işgörenler arasında stres yaşanabilir. Buna bağlı olarak zaman yönetimi konusunda yaşanan sorunlar, iletişim problemleri, iş birliğinde aksamalar ve deneyim eksikliği söz konusu olabilir (Bulgur ve Bal, 2022, s. 1400). Ayrıca hibrit model kapsamında ele alınan uzaktan çalışma ile sosyal etkileşim eksikliği, işte var olamama, sosyal destek eksikliği, kariyer ilerlemesi kaygıları, iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması vb. sebeplerle işgörenlerin stres seviyeleri artmaktadır (Uford, 2021, s. 53). Artan stresten kaynaklı kaygı, yorgunluk, tükenmişlik, baş ağrısı ve göz yorgunluğu gibi sağlık sorunları ile iş kazaları ve hatalarda artış, üretkenlik ve performans sorunlarına sebep olabilir (Popovici ve Popovici, 2020, s. 471).

Tam zamanlı iş yerinden çalışan işgörenler ve uzaktan çalışan işgörenler arasındaki stres seviyelerini araştıran bir çalışma bulgularına göre uzaktan çalışan işgörenlerin; görevlerin son teslim tarihlerinden kaynaklı; işyerinden çalışan işgörenlerin ise iş gidip gelme durumundan ve işyerinde maruz kalınan dedikodu ve baskıcı politikalarından kaynaklı stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları işyerinden çalışan işgörenlerin (%83); uzaktan veya esnek çalışma modelleri ile çalışanlara (%77) göre daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları belirtilmiştir (Mann ve Holdsworth, 2003, s. 202). Uzaktan çalışmanın işgörenlerin yaşamları üzerindeki etkilerini anlamak için yürütülen bir araştırma raporuna göre; uzaktan çalışan işgörenlerin daha uzun saatler çalışma eğiliminde oldukları; bu yüzden iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşmasından kaynaklı yüksek stres yaşadıkları tespit edilmiştir (Eurofound ve ILO, 2017, s. 36). Yayımlanan bir rapora göre genel olarak daha yüksek stres ile ilişkilendirilen uzaktan çalışma modeli kapsamında; uzaktan çalışan kadın işgörenlerin ev, aile ve çocuk sorumluluklarından dolayı erkek işgörene göre daha stresli olduğu tespit edilmiştir (Song ve Gao, 2018, s. 12).

Yürütülen bir meta analiz araştırması sonuçlarına göre ise katılımcıların %78,9'unda teknolojik araç ve uygulamaların kullanımından kaynaklanan durumlara verilen tepki olarak adlandırılan teknostres düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gualano vd., 2022, s. 8).

2.1.3.7. Hibrit Çalışma Modelinin Unsurları

Günümüzün ve geleceğin çalışma modeli olarak düşünülen hibrit çalışma modeli uygulanırken başarı için gerekli olan yetkinlik ve unsurların çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, çalışma modelinin, kapsamlı ve detaylı bir yaklaşım ile çok boyutlu düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Microsoft'un (2021), 31 ülkede 30.000'den fazla işgören ile yürüttüğü rapor, hibrit çalışmanın büyük bir trend haline geldiğini ortaya koymuştur. Raporda dünya çapında işgörenlerin %73'ünün hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modelleri ile çalışmayı arzuladığı, örgütlerin %66'sının ise hibrit çalışma modeline uyum sağlayacak şekilde yeniden tasarlamayı düşündüğü ortaya çıkmıştır (Microsoft, 2021). Bu bağlamda başarılı hibrit çalışma modellerinin tasarımına temel olacak unsurların belirlenmesi ve anlaşılmasının önemi vurgulanmıştır. Bu kapsamda etkili ve verimli bir hibrit çalışma modeli için yürütülen birçok araştırma verileri ışığında (Halford, 2005; Rahaman vd., 2020; Beno, 2021; Dobbins, 2021; Iqbal vd., 2021; Fayard vd., 2021; Grzegorzcyk, 2021; Kumar ve Das, 2022), gerekli olan çevresel, örgütsel ve bireysel unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 1. Hibrit Çalışma Modelinin Temel Unsurları

Kaynak: Halford (2005), Rahama vd. (2020), Beno (2021), Dobbins (2021), Iqbal vd., (2021), Fayard vd. (2021), (Grzegorzcyk) (2021), Kumar ve Das (2022) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir.

2.1.3.7.1. Çevresel Unsurlar

a. Alt yapı ve teknoloji: Hibrit çalışma modellerinin uygulanmasına olanak veren dijital bir iş ortamı yaratılmasında teknolojik alt yapı ve doğru araç çeşitliliğini sağlamak önemlidir. Hibrit çalışma modeli ile bazı görevler iş yerinden, bazı görevler uzaktan yürütülebildiğinden; bu görevlerin bütünleştirilmesi alt yapı ve teknolojinin uygunluğu ve etkinliği ile mümkün olmaktadır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 11-13). Örgütler, yüksek ve hızlı internet bağlantısı, yedek güç, gerekli araç ve gereçler, masalar ve ergonomik sandalyeler vb. çeşitli gereksinimleri karşılamalıdır. Evinde gerekli alan ve olanaklara sahip olmayan işgörenler için ülke genelinde ortak ve uzaktan çalışma merkezleri kurulabilir (Kaushik ve Guleria, 2020, s. 11). Ayrıca siber güvenlik önlemleri, örgüt ve işgören gizliliğinin korunması, kişisel verilerin güvenliği, hibrit çalışma modeli açısından önem taşıdığından (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 19); işgörenler tarafından kullanılan teknolojik uygulamalar, örgüt intranetine hızlı erişim, kötü amaçlı yazılımlar vb. için önlemler ve genel kullanım kuralları hazırlanmalıdır (Steude, 2021, s. 77). Teknolojik alt yapının tasarımında

temel unsur, etkili güvenlik yazılımını yüklemek ve yalnızca dizüstü bilgisayarlarda değil, akıllı telefonlarda veya çalışanların müşteri ve örgüt verilerine erişmek için kullanabilecekleri diğer kişisel cihazlarda da ilgili koruma ve güvenlik kurumlarının sağlanması gerekmektedir (Kaushik ve Guleria, 2020, s. 11). Bunlarla birlikte; örgütlerin teknolojik yeterliliğin kişiden kişiye değişebileceğini kabul etmesi; hibrit çalışma modeli ile artan özerklikle başa çıkabilme, sanal ortamlarda işbirliği, sorun çözme, yaratıcılık ve yapay zekâ vb. dijital teknolojileri öğrenme, kullanma ve uzmanlaşma becerilerini kullanma eğitimleri düzenlenmeleri faydalı görülmektedir (Colbert vd., 2016, s. 736; Grzegorzcyk vd., 2021, s. 7).

b. Yasal boyut: Hibrit çalışma modelinde, örgütsel ve yasal düzenlemeler; çalışma yeri ve zaman açısından esneklik, görev için harcanan en az ve/veya en fazla süreler, uzak çalışma yerinin konumu ve güvenliği, çalışma süresinin esnekliği, işgörenin sağlığı, iş-yaşam dengesi için hükümler, işgören uygunluğu, deneme süresi, eğitim ve fesih vb. konuları içermelidir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 11). Kimlerin, hangi görevlerde ve hangi zamanlarda uzaktan veya işyerinden çalışacağına dair örgütsel yönergelerden oluşan yasal sözleşme ve kurallar hibrit çalışma modeli için önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda Avrupa Birliği tarafından desteklenen “Hibrit Çalışma Çerçeve Anlaşması”, temel çalışma güvenceleri, işgörenlerin refahı için adil ve eşit muamele politikaları, çalışma süreç ve sınırları vb. birçok konu başlığı ile hibrit çalışma modeli için kapsamlı bir rehber sunulmuştur (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 18).

Hibrit çalışma modeli için, işgörenler ile örgüt arasında sözleşmelerin yeniden düzenlenmesi e tasarlanması gerekmektedir (Steude, 2021, s. 77). Sendikalar, meslek odaları, işgören temsilcileri ve iş görenlerin katkıları ile hazırlanacak olan sözleşmeler, örgüt çıkarları ile işgören gereksinimlerinin karşılanması için önemli bir unsurdur (Dobbins, 2021, s. 6). Ayrıca günlük görevlere rehberlik edecek yazılı kurallar ve prosedürler, hibrit çalışma model kapsamında uzaktan ve işyerinden eş zamanlı çalışma çabalarını kolaylaştırır (Malhotra ve Reay, 2019, s. 251). Bilgi teknolojilerinin yapılandırılması, veri güvenliği için genel kullanım kuralları, şirket intranetine erişim, kötü amaçlı yazılımın izinsiz girişini engellemek vb. için önlemler alınmalı, çalışma saatleri ve fazla mesai talepleri üzerinde anlaşmaya varılmalıdır (Niebuhr vd., 2022, s. 5; Steude, 2017, s. 77). Bu düzenleme ve politikalar, örgütün tüm üyeleri için uygulanmalı ve benimsenmelidir

(Beauregard vd., 2019, s. 533-534). Yazılı örgüt düzenlemeleri kadar devlet tarafından uygulanacak kanun, mevzuat, yönetmelik ve yasal düzenlemeler de hibrit çalışma modeli uygulamalarını desteklemelidir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 460).

c. Eğitim: Hibrit çalışma modelinde kapsayıcı hibrit eğitim programları önemlidir. Örgütün, teknolojik temelli uzak bağlantı kurma ve çalışma, veri tabanı ve yazılımları kullanabilmeleri gibi eğitimler yanında, işbirliği, ekip çalışması, sanal toplantılar ve paylaşımlar konusunda eğitim programlarının da tasarlanması gerekmektedir (Newman ve Ford, 2021, s. 4). Hibrit çalışma modelinde donanım kullanımı, zaman yönetimi, özel yaşam ve iş arasında sınırlar oluşturma, sosyal ve psikolojik düzenlemeler, örgütsel destek, çalışanların dayanıklılığı ve esenliğini artırabilecek eğitimler verilmelidir. Ayrıca iş ilişkilerini, mesleki güvenilirliği sürdürmek ve işgörenlerin zamanını, iş yükünü ve performansını yönetebilecek, hibrit çalışmayı her açıdan destekleyebilecek bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve sürdürülmesine yönelik eğitimler faydalı görülmektedir (Beauregard vd., 2019, s. 529). İş yerinde çalışanlar, uzaktan çalışan meslektaşlarının katılımını nasıl kolaylaştıracaklarını öğrenmeli, hibrit çalışanlar ise özyönetim becerilerini ve dijital teknolojiler aracılığıyla bağ kurma becerilerini geliştirmeyi hedefleyen eğitim programlarından yararlanmalıdır (Grzegorzczuk vd., 2021, s. 19). Uluslararası ve ulusal deneyimlerin ve yeniliklerin paylaşıldığı, işin geleceği ve hibrit işyerinin etkili doğası hakkında iş dünyasının bilgilendirildiği seminerler, konferanslar ve çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi, küresel etkileşim ve ortak standartların oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Iqbal vd., 2021, s. 41).

2.1.3.7.2. Örgütsel Unsurlar

a. Örgüt Yönetimi: Planlama, yetki ve sorumlulukların dağılımı, disiplin, eşgüdümleme, denetim, liderlik, insan kaynakları politikaları, işgören seçimi ve eğitimi ve iletişim sistemlerinin kurulması yanı sıra değişen teknolojinin hızlı temposunu yakalamak, yönetimin sorumluluğu altında olan unsurlardır. Açık ve net iletişim, güven ve örgütsel destek iş gücünü motive ederek; sürekliliğe katkı sağlayacaktır (Nicholas, 2014, s. 6). Yönetim, hibrit çalışma modeli için çok önemli bir unsur olduğundan hibrit işgücünün etkili ve uygun bir şekilde nasıl yönetileceği sorusu, çok yönlü liderlik uygulamaları ve zaman yönetimi vb. önemli karar unsurları

arasındadır (Beno, 2022, s. 35; Iqbal vd., 2021, s. 45; Sokolic, 2022, s. 209; Steude, 2021, s. 80). Bu modelde yöneticilerin, iş yükünü dengelemek ve erişilebilir olabilmek için işgörenlerle daha yakın bir yönetim ilişkisi içinde olunması gerekmektedir (Halford, 2005, ss. 29-30). İşgörenlerin bağlılığını sağlayacak ortak alanlar, sosyal etkinlikler, güçlü örgüt kültürü ve çeşitli örgütsel ritüeller uygulanabilir. Böylece hem biçimsel olmayan öğrenme kolaylaşır hem de örgüt kültürünün benimsenmesi ile uyum ve performans artırılabilir (Fayard vd., 2021, s. 10).

Geleneksel yönetim anlayışı hiyerarşi ile bağlantılı ve kâr odaklıyken, yeni yönetim anlayışı müşteri ve işgören ilişkilerine odaklanan, işgörene özerklik veren, merkezi olmayan ve güçlendirici bir yapıda olmalıdır (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 457; Hansen vd., 2012, s. 6). Hibrit bir örgütte geleneksel yönetim ile farklı yerlere dağılmış işgörenlerin etkin yönetimi için; yaratıcılığı teşvik eden uzaktan liderlik, değişim ve yenilik yönetimi ön plana çıkmaktadır. Yönetim, yeni fikirlerin destekleyicisi olmalı, işgörenleri güdülemeli, yaratıcılık atmosferi oluşturmalı ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalıdır (Steude, 2017, s. 104). Ayrıca hibrit çalışma modelinde liderler, görünürlük eksikliğini telafi etmek ve üretkenliği yüksek tutmak için kontrol, izleme, girdi ve süreç kontrolünden çok sonuç ve güvene dayalı yönetim tarzını benimsemelidir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 14). Böylece müşterilerinin ve işgörenlerinin ihtiyaçlarını anlayarak, örgütsel politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında, kültürel olarak farklı ve genellikle uzaktan çalışan işgörenleri eşgüdümlemede başarıya ulaşılabilir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 472). Doğru ve etkili bir liderlik, bilgi ve taleplerin doğru aktarımını, işbirliğini, üretkenliği, yaratıcılığı ve yeniliği artırabilir (Brutyan ve Varis, 2022, s. 3). Bu yüzden hibrit çalışma modelinde liderin rolü psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu sürekli kılmaktır (Newman ve Ford, 2021, s. 6). Lider-üye etkileşimi kuramı temelinde yürütülen bir araştırma ile uzaktan ve sanal ortamlarda yoğun şekilde çalışan işgörenler için lider ve yöneticiler arasındaki yüksek kaliteli iletişim ve ilişkinin iş tatminini artırdığı belirtilmiştir (Golden ve Veiga, 2008, ss. 83-85). Litvanya'da yürütülen bir çalışma ile uzaktan ve esnek modellerin uygulandığı örgütlerde lider ve yöneticinin önemine vurgu yapılarak, lider desteği ve güven algısının bu modellerin başarısını etkilediği tespit edilmiştir (Nakrosiene vd., 2019, s. 97). Böylece hibrit ve uzaktan çalışan işgörenlerin

yaşayabileceği dışlanmışlık algısı, azalan etkileşim, sosyalleşme zorlukları vb. sorunların etkili bir iletişim ile azalacağı öngörülebilir. Avrupa Parlamentosu (2021), uzaktan çalışma için harcanan maksimum günlük süre ve görüntülü aramalar/toplantılar, yanıt bekleyen elektronik postalar, dijital platformlarda işle etkileşim, bağlantıyı kesme gibi uygulama politikaları vb. de net politikalarla belirlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Grzegorzcyk vd., 2021, ss. 15-19). Hibrit çalışma modeline geçiş sürecinde, hedef ve amaçları tanımlamak, örgüte en uygun hibrit modele karar vermek, fiziksel olarak iş yeri ve ihtiyaçları düşünmek, sözleşme, işe alma, ücretlendirme, terfi, değerlendirme ve tazminat vb. politikaları yeniden ele almak, süreçte elde edilen deneyimlerle güncellemeler yapmak olmak üzere altı adımdan oluşan bir süreç takip edilebilir. Ayrıca hibrit çalışma modelinde iş yerinden ve uzaktan çalışmanın aynı anda uygulanmasından dolayı rotasyon uygulamalarının yeniden düzenlenmesi adalet algısını geliştirerek modelin başarısına katkı sunabilir (Cummins, 2018).

b. İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları, bir yandan yenilikleri ve değişimleri takip ederken diğer yandan da işgörenlerin gereksinimlerindeki değişikliği yöneterek; hibrit çalışma modelinin kurulmasında kilit bir rol oynamaktadır (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 474). İnsan kaynakları yönetimi, hibrit çalışma kapsamında uzaktan ve işyerinden çalışan işgörenler arası çalışma koşullarının tasarlanması, güven kültürünün oluşturulması, eğitim, ödüllendirme, kariyer danışmanlığı, disiplin ve liderlik vb. unsurlar için çok yönlü planlamalardan sorumludur (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 19; Newman ve Ford, 2021, s. 4). Kendi kendini güdüleyebilen, disiplinli, esnek, yenilikçi, iletişimi güçlü, görev odaklı, güvenilir, gelişmiş teknik ve sosyal becerilere sahip olan işgörenler daha başarılı olacağından; hibrit bir iş gücünü yönetirken gerekli yetenek ve donanıma sahip işgörenleri işe almak, başarılı ve sürdürülebilir olabilmenin anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Beno, 2022, ss. 31-37). Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin, hibrit çalışma kültürü ile uyum içinde tasarlanan yeni çalışma süreçlerinin dijital alana dönüştürülmesi, teknolojiyi öğrenme ve anlama, farklı sektörlere ve ekonomik çevrelere uyumlu politikaları üretme sorumlulukları vardır. Bu kapsamda, tasarım odaklı, analitik düşünme ve yapay zekâ gibi uygulamalarla insan kaynakları uzmanlarının, yetkin ve çok yönlü hale gelmesi için eğitimler düzenlenmesi gerekmektedir (Gigauri, 2020, ss. 2-3; Kaushik ve Guleria, 2020, s. 16).

Hibrit çalışma modelinin önemli unsurlarından biri de kariyer ve terfi konusudur. Çünkü hibrit çalışma modeli kapsamında uzaktan çalışanlar, gösterilen çaba, gayret ve performans açısından daha az görünür olmaktadır. Bunun sonucunda, genellikle yüksek düzeyde tükenmişlikle sonuçlanan fazla çalışma çabası içine girebilirler (Grzegorzczk vd., 2021, s. 19). Dijital tükenmişlik, teknolojik cihazlar aracılığıyla sürekli ulaşılabilirliğin sağlanması ve aşırı çalışma davranışının getirdiği psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Başka bir çerçeveden dijital tükenmişlik; işgörenlerin sanal ortamlarda işyerinde görünür olabilmek ve kariyer ilerleyebilmesi sağlayabilmek adına sürekli ulaşılabilir ve çevrimiçi olma, e-posta ve işin takibi için dijital cihazların aşırı kullanımı sonucu uzun saatler çalışmaları ile gelişen stres ve gerginlik olarak tanımlanmıştır (Ruddy, 2017, s. 19; Yiğit vd., 2022, s. 1865). Bu yüzden hibrit çalışma modelleri uygulanan örgütlerde, uzaktan çalışanların gizliliklerine saygı duyarak dijital tükenmişliğe sebebiyet vermeden uygulanacak bir kariyer ve terfi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan hibrit çalışma modeline göre, iş yerinde çalışan işgörenler, bilgi akışı üzerinde daha fazla kontrole sahip olur ve görevleri ile ilgili yönetime daha kolay sinyaller göndererek; performansları ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilecek resmi olmayan ağlar kurabilirler. Hibrit model kapsamında uzaktan çalışanlar ise, yönetim ile biçimsel olmayan ilişkiler kurmak için daha kısıtlı fırsatlara sahiptir ve işyerinden çalışan meslektaşlarına oranla daha düşük görünürlükleri vardır (Grzegorzczk vd., 2021, s. 9-19). Bu sebeple hibrit çalışma modelinde kariyer planlaması ve düzenlemelerinin örgüt ve işgören gereksinimlerine göre belirlenmesi gerekmektedir.

c. Örgüt Kültürü: Örgütlerin gelişmesi ve sürdürülebilirliği için sağlam temellere dayanan güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2001, s. 520). Bu bağlamda örgüt kültürü, tüm çalışma bağlamlarında önemli görülse de sanal ortamlarda oluşturulması ve sürdürülmesi farklı bir anlam ve önem taşımaktadır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 17). Çünkü hibrit çalışma modelinde örgütler performansı sağlamak ve bağ kurmayı kolaylaştırmak için bilgi teknolojilerine daha fazla güvenmekle birlikte, bu süreçte örgüt kültürü önemli bir köprü görevi üstlenmektedir (Harandi ve Abdolvand, 2018, s. 27). Buna göre sanal ortamlarda çalışanları yönetmenin en önemli unsurunun, işyeri ile olan ilişkilerini tanımlayabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmakta yattığı söylenebilir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 460).

Hibrit model ile çalışan yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürü inşa etmek için; karşı esnek ve saygılı olması, işgörenlerini iyi tanınması, neye gereksinim duydukları ve onları neyin güdülediğini bilmesi, ekip çalışması ve bireysel çalışmayı aynı anda ödüllendiren bir ödül sistemi geliştirmesi, uygun liderlik tarzını seçmesi ve bu unsurlara uygun hareket etmesi gerekmektedir (Harandi ve Abdolvand, 2018, s. 40). Güçlü bir örgüt kültürü, yüz yüze iletişim eksikliğini yerini almaya yardımcı olabilir ve örgüt içinde güçlü bir iletişim için bir aracılık görevi görebilir. Yöneticilerin örgüt kültürünü sürdürmek için yeni iletişim araçlarını ve yönetim tekniklerini öğrenmesi ve kullanması ile dil engellerinin aşılması, mesajların doğru yorumlanması, modern işgören beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve kültürel çeşitliliğin etkin şekilde yönetilmesi mümkün görünmektedir (Beno, 2022, s. 35; Newman ve Ford, 2021, s. 2). Takım üyelerinin ortak bir kültürü ve kimliği paylaşması, çalışma modellerinden kaynaklanabilecek zorlukların azaltılmasına yardımcı olabilir (Neumayr vd., 2018, s. 4). Hibrit çalışma modeli çerçevesinde örgüt kültürü kavramı ele alınırken; kültürel yeterlilik de önemli bir unsur olabilir. Farklı kültürlerden işgörenlerle başarılı bir şekilde çalışma yeteneği olarak tanımlanan kültürel yeterlilik; derin bir saygı, dinleme ve bütünleşme sağlayarak kültürel ikilemlerin çözümünü kolaylaştırır. Kültürel açıdan yetkin işgörenler, takımlarına yenilikçilik ve yaratıcılık kazandırarak, çeşitliliği kucaklar (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 15).

Öte yandan örgütsel güven, örgütün işgörenlerine karşı dürüst olması, verilen sözlerin, sözleşme gereklerinin ve taahhütlerin tutulmasına dair inançtır (Şimşek vd., 2020, s. 461). Bir örgütte benimsenen örgüt kültürü, işgörenler arası ve yönetim ile kurulmuş etkin bir iletişim sistemi, yüksek sosyal destek algısı, eğitim, gelişim ve kariyer olanakları, adil değerlendirme uygulamalarının olması örgütsel güven düzeyini artırır (Taborosi vd., 2020, s. 50). Örgütsel güvene temel oluşturan bir örgüt kültürü ile hibrit çalışma modellerinin başarısı da artacaktır.

d. İş ve Çalışma Modeli Tasarımı: İş tasarımı, işlerin nitelik ve yapısını değiştirerek, iş ve işgören öğelerini en uygun biçimde bir araya getirmeyi hedefleyen, işgören ile örgüt ihtiyaç ve beklentilerini bütünleştiren uygulamalar bütünüdür (Seymen ve Gökçe, 2021, s. 4003). Etkili iş tasarımı uygulamaları, örgütsel hedeflere, işgören güdülenmesine ve memnuniyetine ulaşılmasına katkıda bulunur. Günümüz koşullarında iş tasarımı yalnızca gücü, etkiyi ve bilgiyi uygun şekilde

dağıtan bir unsur değil, aynı zamanda sosyal bileşenlere de sahip kapsamlı uygulamalar olarak ele alınmalıdır (Norris ve Porter, 2012, s. 291). Çünkü modern iş dünyasında örgütler ve işgücü daha çok çeşitlilik gösterdiğinden; bu çeşitliliği yönetmek ve etkili şekilde kullanmak önemlidir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018, s. 457; Malhotra, 2021, s. 1095). Bu kapsamda örgütler yeniden yapılandırılmakta; makro bir bakış açısı ve yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri ile işyerlerinin ve çalışma şekillerinin yeniden tasarlanması önemli görülmektedir (Grzegorzczk vd., 2021, ss. 10-13; Steude, 2021, s. 67).

İş ve görevlerde karşılıklı bağımlılık, daha yüksek düzeyde etkileşim ve bilgi alışverişi gerektirdiğinden, hibrit çalışma modelinde birbirine bağımlı olan işlerin yeniden tasarımı zorunludur (Beauregard vd., 2019, s. 531). Çünkü birbirine bağımlı işler ve işgörenler, iş yerinde veya uzaktan çalışma sürelerinin eşgüdümünde ve ekip üyelerinin ne zaman işyerinden ne zaman uzaktan çalışacağına belirlenmesinde önemli bir karar noktasıdır (Fayard vd., 2021, ss. 8-9). Bu bağlamda iş yeri ve zaman açısından esnekliğin tespiti, işin ne kadar süresinin uzaktan ne kadar süresinin iş yerinden yürütüleceği, hangi işlerin ve işgörenlerin hangi oranda kapsama alınacağı, ölçme ve değerlendirme, denetleme, güvenlik, sağlık, iş-yaşam dengesinin sağlanması, bağlantıyı kesme hakkı gibi örgüt politikaları ve yasal çerçevelerin hazırlanması gerekmektedir (Grzegorzczk vd., 2021, s. 2). Uzaktan ve işyerinden çalışmanın bir araya geldiği hibrit çalışma modelinde, en etkin şekilde tasarlanmış iş süreçleri ve işyeri alanları modelin başarısında kritik bir unsurdur (Fayard vd., 2021, ss. 8-9). Hibrit çalışma modellerinin yaygınlığının artması ile işyerlerinin tamamen ortadan kalkması pek olası olmasa da karakterlerinin değişeceği kesindir. İşyerleri, işgörenlerin öğrenme geliştirme, işbirliği yapma, iletişim ve bağ kurma, sosyalleşme vb. amaçlar için başvurdukları "iş yeri ekosistemleri" haline gelebilir. Örneğin; daha az yüz yüze çalışabilecek olan işgörenler için iş yerinde biçimsel olmayan ağlar oluşturmak için kahve köşeleri ve oturma alanları, beyin fırtınası için yaratıcı alanlar ve interaktif eğitimler için eğitici alanlar bulunması sağlanabilir (Grzegorzczk vd., 2021, s. 10-13).

e. Örgütsel Destek: Temelleri Sosyal mübadele kuramına dayanan; Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından savunulan Örgütsel Destek Teorisi, örgüt tarafından, işgörelere ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlandığında, işgörelerin çabalarının artacağı temeline dayanmaktadır. (Karayel vd., 2018, s. 320). Örgütsel

destek algısı, örgütün işgörenlerinin refah ve mutluluğuna önem vermesi, onların beklenti ve ihtiyaçlarına saygı duyması, işgörenin örgüte katkısı, katılımı ve bağlılığının değerli bulunması, sosyal ilişkilere yatırım yapılması ile ortaya çıkan olumlu algıdır (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Hibrit çalışma modelinde örgütsel desteğin, tutumları, davranışları ve örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Wontorczyk ve Roznowski, 2022, s. 6). Örgütsel destek, hibrit işgörenin temel ihtiyaçlarının karşılanması, özerkliğin sağlanması, işlerinde ustalaşmaları ve yaptıkları işte bir amaç bulmalarını sağlamaktadır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 12). Bu bağlamda; çalışma saatleri, iletişim ve teknoloji yetkinlikleri konularında destek sağlamak, iş-yaşam dengelerine katkı sunmak, sendika temsilcileriyle yapıcı görüşmeler yapmak, bağlantıyı kesme hakkı vb. yenilikçi yasal düzenlemelere açık olmak ve esnek çalışma uygulamaları için geniş tercihler sunulması faydalı görülmektedir (Dobbins, 2021, s. 24). Sosyal Mübadele Kuramı temelinde Abd'de yürütülen bir araştırma verileri örgütsel destek ve güven algısının güçlü bir ilişki içinde olduğu; bu kapsamda, hibrit modellerin tasarımında işgörelere sunulan kaynak ve fırsatların adil dağılımını sağlayan örgütsel destek uygulamalarının önemine vurgu yapılmıştır (Deconinck, 2010, s. 1353). Örgütün desteğini ve gücünü arkasında hisseden işgörelenler kendilerini güvende hissedecek ve işlerine daha sıkı bağlanacaktır. Böylece iş ve yaşam arasındaki sınırların belirsizleştiği hibrit çalışma modelinde örgütün ve yöneticilerin sağlayacağı duygusal destek işgörelenlerin örgütsel destek algılarını da olumlu yönde etkileyecektir (Collins vd., 2016, s. 173). Ayrıca Türkiye'de yürütülen bir araştırma ile örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin işgörelen performansını ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Karayel vd., 2018, s. 320). Bu bağlamda hibrit çerçeveden bakan insan kaynakları uygulamaları, işgörelenleri birbirine yakınlaştıracak resmi ve resmi olmayan örgütsel etkinlikler, işgörelenlerin becerilerine ve yeteneklerine yapılan yatırımlar, beklenti ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik teşvikler, empati ile yapılan geribildirimler örgütsel destek algısını artırarak, değişime uyum ve sorunların çözümünde iş birliği ve güdülemeyi artıracaktır (Liu vd., 2022, s. 3). Yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek algısı yüksek işgörelenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilerek; destekleyici örgütün özellikleri, işgörelenleri önemsemek, onlardan gelen yaratıcı fikir, öneri ve eleştirileri dikkate almak, işgörelenlere iş güvenliği ve çalışma güvencesi sağlamak, adam kayırmacılık

yapmamak, hak yememek, açık kapı politikası uygulamak, adil ve şeffaf sistemler kurmak olarak sıralanmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s. 117).

f. Eşgüdüm: Yönetimin her kademesinde yer alan eşgüdüm, birden fazla ve birbiriyle bağlantılı işgören ve işin ortak hedefler doğrultusunda uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Malone, 1988, s. 5). Küreselleşmenin getirdiği çağdaş çalışma düzenlemeleri, hibrit takımların artmasına yol açmakla beraber, eşgüdümlmeyi daha zor hale getirmiştir (Colbert vd., 2016, s. 736). Teknoloji kullanımı ile örgüt-işgören işbirliğini dengeleyecek çalışma ve iş yeri modelleri, yenilikçi ve ileri görüşlü bir yaklaşımla yeniden ele alınarak işlerin dijital akıcılıktan ve akılcılıktan yararlanarak yeniden tasarlanması, tasarımdaki çeşitliliğin yönetilmesi ancak etkili bir eşgüdümleme ile sağlanabilir (Colbert vd., 2016, s. 735; Malhotra, 2021, s. 1095; Steude, 2021, s. 81). İyi tasarlanmış bir hibrit çalışma modelinde, karşılıklı bağımlılıkları bulunan işler ve işgörenlerin eşgüdümü çok önemlidir. Bu nedenle işlerin yürütülmesi için sabit iş yeri günlerinin mi seçileceği yoksa çalışma saatlerine göre mi iş tasarımı yapılacağı, hangi hibrit çalışma modelinin seçileceği, hangi işgörenlerin ya da takımların iş yerinden hangilerinin uzaktan çalışacağı, iş ve görev dağılımları, eşgüdümlmeyi belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 15). Zamanla kazanılan deneyim ve eğitimlerle farklı çalışma modellerin bütünleştirilmesi ve eşgüdümü kolaylaşabilir. Ayrıca hibrit modelde, etkili ve çeşitlilik gösteren iletişim kanallarının kullanılması, kaynaklara ve fırsatlara erişimin adil olması ve güçlü bir örgüt kültürü eşgüdümlemenin kalitesini artırarak verimliliğe katkı sağlayacaktır (Economist Impact, 2021, ss. 7-8; Grzegorzcyk vd., 2021, s. 14).

Hibrit bir çalışma ortamında, işgörenlerin hem içsel hem de dışsal unsurlarla güdülenmesi gerekmektedir. Örneğin, geleneksel çalışma modellerinde örgüt tarafından sağlanan bilgisayar, donanım, internet bağlantısı ve ofis mobilyalarından mahrum kalan uzaktan çalışan işgörenler için dış unsurlardan kaynaklanan güdülenme seviyeleri düşebilir (Vehosalmi, 2022, s. 8). Öte yandan bazı işgörenler için iş arkadaşları ile ilişkiler ve paylaşım büyük bir güdülenme kaynağıdır. Aralarında bir bağ olan işgörenler benzer bakış açılarını paylaştıklarından bilgi aktarımı ve güven daha kolay sağlanır; birlikte daha iyi çalışarak içsel olarak güdülenebilirler (Yang vd., 2022, s. 43). Bu kapsamda hibrit model ile çalışan işgörenlerin hem içsel hem de dışsal unsurlarla güdülenmesini sağlayacak politikaların

tasarlanması faydalı görünmektedir. Ayrıca son yıllarda iş dünyasında yaygınlaşan ve hibrit çalışma modeli kapsamında dijital iş gücünü güdüleyebilmek, mevcut güdüleme kuramlarıyla tutarlı olan “oyunlaştırma” stratejilerinden yararlanılabileceği öngörülmektedir (Colbert vd., 2016, s. 735). Berber (2018)’e göre oyunlaştırma, gerçek hayattaki deneyimleri sanal ortamlarda oyuna dönüştürürken onları daha eğlenceli hale getirmeyi, güdülenmeyi artırarak işgörenler üzerinde davranış değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalarda oyun oynamanın bireylerde zevk, memnuniyet ve güdülenme sağlayan yüksek düzeydeki “*dopamin*” hormonu salgılanmasını sağladığı tespit edilmiştir. Önemli oyun bileşenleri; başarı sıralamaları, avatarlar, rozetler, düellolar, seviye atlama, hediyeler, liderlik yarışları, puan tabloları, görevler, performans grafikleri ve takımlar olarak sıralanabilir (Hatipoğlu ve Türker, 2022, s. 177). Almanya’da yapılan bir araştırma verilerine göre; iyi tasarlanmış oyunlaştırma uygulamalarının işgörenlerin güdülenme düzeylerini artırdığını belirtilmiştir (Sailer vd., 2017, s. 378). Bu bağlamda işgörenlerin eğlence ve keyif duygusunu artırarak; görevleri için güdülenmelerini sağlayan oyunlaştırma uygulamalarının hibrit çalışma modellerine entegre edilmesi ile işgörenlerin çalışma deneyimleri ihtiyaçlarıyla bütünleştirilerek başarılarına katkı sunabilir (Colbert vd., 2016, s. 735; Hatipoğlu ve Türker, 2022, s. 197). Türkiye’de oyunlaştırma uygulamalarını kullanan sekiz banka üzerinde yürüttükleri araştırma ile bu uygulamaların, işgörenlerin güdülenme düzeylerini artırdığı tespit edilerek; performans yönetim sistemlerinde kullanılması faydalı görülmüştür (Hatipoğlu ve Türker, 2022, ss. 196-197). Çünkü oyunlaştırma uygulamaları, işgörelere keyif, başarı ve yeterlilik duygusu ile içsel güdülenme sağlarken; sonuç beklentisi, harekete geçme, ödüller ve ilerleme gösterme duygularından kaynaklı dışsal güdülenme sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000, s. 55).

g. Denetim: Örgütlerde denetim, yapılan bir iş, gerçekleştirilen bir faaliyet veya elde edilen bir sonucun önceden belirlenmiş standart, hedef, politika veya stratejilerle karşılaştırılması, varsa sapmaların tespit edilmesi ve düzeltici önlemlerin alınması süreci olarak tanımlanabilir (Bolat vd., 2018, s. 153; Koçel, 2020, s. 712). Hibrit çalışma modeli uzaktan ve işyerinden çalışmanın birleştirilmesi ile uygulanan bir model olduğundan, çeşitli denetim zorlukları, ahlaki tehdit, güven eksikliği, kontrol kaybı ve zorluğu, eşgüdüm eksikliği ve performans denetimi sorunları yaşanabilir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 8). Öte yandan işgörenler üzerinde çok fazla

baskı, kısıtlama ve bürokrasi uygulayarak hibrit modelin doğasında bulunan özerkliğe zarar veren denetim sistemleri işgörenlerin güdülenme seviyelerinin düşmesine, yaratıcılığın zedelenmesine ve örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olabilir (Walentek, 2021, s. 61). İtalya’da yürütülen bir araştırma verileri, örgüt ve yöneticilerin hibrit ve uzaktan çalışan işgörenlerin denetim ve değerlendirilmesi amacıyla dijital ortamlarda yapılan görüntülü toplantı sayısının arttığı; takip, kontrol, finansal işlemler, bütçe denetimi ve güvenlik için çeşitli yazılım paketlerinden yararlandığını göstermiştir (Delfino ve Van Der Kolk, 2021, s. 1385). Hibrit çalışma modelinde denetim unsurları arasında; uzaktan çalışılan süreçlere dair raporlar, kullanılan yazılımlardaki oturum süreleri, e-posta, mesaj ve çağrılara cevap verme süreleri, hatalar ve elde edilen sonuçlar yer almaktadır (Walentek, 2021, s. 66). Bu bağlamda, hibrit çalışma modelinde işgörenlerin değerlendirme sürecinde çaba ve girdiden ziyade çıktılardan değerlendirilmesi önerilmektedir (Grzegorzczak vd., 2021, s. 19). Türkiye’de yürütülen bir araştırmada, hibrit çalışma modeli de dâhil uzaktan çalışma uygulayan örgütler için sundukları iç denetim modelinin temeline, çalışma modeli unsurları, çalışma koşulları, görevin gerekleri, sorumlulukları, işin ifası sırasında beklenen yükümlülükler, gelecekte oluşabilecek anlaşmazlıklar durumunda söz konusu olabilecek ceza, yaptırım, tazminat vb. şartların anlatıldığı ve işgören ile örgüt arasında karşılıklı mutabakat ile hazırlanmış olan yazılı sözleşme ve protokoller koyulmuştur. Hibrit çalışma modeli bağlamında, iş yerinden ve uzak işgörenlerin denetim süreçlerinde şeffaflık, yazılı kurallar, adil politikalar, standartlar ve paylaşılan değerlerden oluşan bir model önerilmiştir (Baloğlu ve Çakalı, 2022, s. 326). Disiplinli, dürüst, etik ve bağlılıkla çalışan işgörenler ve yöneticiler, denetim ve değerlendirme sürecini daha kolay ve etkili kılmaktadır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 8). Ayrıca, örgüt, yönetici ve işgören arasında sağlanacak olan güven kültürü, denetimin başarısını artıracaktır. Hibrit model ile uzaktan çalışan işgörenlerin önceden bilgilendirilmeden kontrol ve denetime tabi tutulması stres seviyelerini artırarak verimliliklerini düşürebilir. Bu yüzden özel yaşamın mahremiyetini ihlal etmeyen, açık, anlaşılır ve net ölçüm ve değerlendirme kriterlerine sahip denetim sistemleri faydalı olacaktır (Walentek, 2021, s. 66). Hibrit çalışma modeli bağlamında yürütülecek denetim faaliyetlerinin başarısında etkili geri bildirim süreçleri de önemli görülmektedir. Geribildirim, işgören güdülenmesi ve hedeflenen örgütsel çıktılara ulaşmada önemli bir kaynak olarak algılandığı (Bakker ve Demerouti, 2007, s. 313) ve işgörenlerin sürece dâhil edildiği çok yönlü geri

bildirim sürecinin, hibrit çalışma modelinde faydalı olduğu belirtilmiştir (Beno, 2022, s. 35). Çin’de yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre; uzaktan ve esnek çalışma modelleri ile çalışan işgörenlere verilen etkili geri bildirim, örgütsel destek algısını ve aidiyet duygusunu artırdığı tespit edilmiştir. Çünkü çalışma modeli kapsamından uzaktan çalışan işgörenler fiziksel mesafe, bilgi eksiklikleri, sosyal ve mesleki dışlanma duygusu yaşamaktadır. Bu noktada, liderlerin ve meslektaşlarının, işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda sağlayacağı geri bildirim ile uzaktan çalışan işgörenlerin verimliliği artırılabilir (Liu vd., 2022, s. 8).

2.1.3.7.3. Bireysel Unsurlar

a. İşgörenlerin Bireysel Özellikleri: Hibrit çalışma modelinde bireysel özellikler ve kişisel tercihler çalışma tasarımı için ek bir girdi sağlamaktadır. Bu tür bir çalışma modelini benimsemeye istekli çalışanlarda, kendi kendini güdüleme, bağımsız olarak çalışabilme ve sorunları çözüme, yüksek performans gösterme, bağımsız kararlar alma, planlama ve örgütlenme, odaklanma, güçlü iletişim becerileri, karşılıklı güven ve hesap verebilirlik vb. özellikler modelin başarısını artıracaktır (Grzegorzcyk vd., 2021, ss. 15-17; Tavares, 2017, s. 32). Bunlarla birlikte, dijital yeterliliğe sahip olma, özerk çalışabilme, strateji tasarlama, bilgi oluşturma, işleme ve paylaşma ve teknolojiyi kullanma becerileri vb. özelliklere sahip işgörenlerin modelin başarısına katkısı olacağı öngörülmektedir (Colbert vd., 2016, s. 732; Tavares, 2017, s. 32). Zamanla hibrit çalışma modelinde deneyim kazanan işgörenler, zaman yönetimi, planlama, web konferansı, bulut tabanlı dosya depolama, proje yönetimi vb. dijital beceriler sayesinde verileri yorumlayabilen, sonuçlar çıkarabilen, müşterilere ve sistemlere karşı hızla aksiyon alabilen, yenilik ve değişime açık nitelikli birer çalışan haline gelecektir (Bauer vd., 2018, s. 4; Grzegorzcyk vd., 2021, s. 7).

b. İletişim Becerisi: Hibrit bir işyerinde gerekli en temel beceri iletişim becerisidir. Hibrit çalışma modelinde mesajları açıkça ifade etmek, iletişimde uzak veya iş yerinden tüm işgörenleri sürece dâhil etmek, yazılı raporlar paylaşmak, net bir vizyona ve hedeflere sahip olmak, rol beklentilerini ortaya koymak ve bunları net bir şekilde iletmek önemlidir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 16). Örgütlerde hibrit çalışma modeli kapsamında etkili iletişim için çevrim içi ve çevrimdışı ortamlarda teknoloji tabanlı iletişimi sağlamak için işgörenlere gerekli alt yapı, internet, dijital

cihazlar, yazılımlar, sistem ve kaynaklara güvenli erişim olanağı ve bu kapsamda eğitimler verilmelidir. Ayrıca resmi olmayan iletişimin teşvik edilmesi, duygusal sermaye için sosyal ağlar, sanal ve yüz yüze düzenli toplantılar, görüntülü görüşmeler, düzenlenmelidir. Sanal ortamlarda güçlü bir iletişim sistemi için; yapı, cevaplama süresi, zaman dilimleri, son teslim süreleri, mesaj uzunluğu ve muhataplar konusunda net yönergeler gerekmektedir (Cakula ve Pratt, 2021, ss. 216-217). İletişim temelde, güven oluşturmaya yardımcı olan bir araç olduğundan; hibrit çalışma modellerinde karmaşık durumlardan kaçınmak için iletişim kanallarını doğru şekilde kullanmak, bilginin doğru zamanda ve doğru kanaldan iletilmesini sağlayacaktır (Iqbal vd., 2021, s. 43). Malezya’da yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre iletişim kalitesi ve uzaktan çalışma başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (İbrahim vd., 2023, ss. 148-149). İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı temelinde Finlandiya’da yürütülen bir çalışmadan elde edilen bulgulara göre, iletişim kalitesi ve sıklığının işgörenler tarafından bir kaynak olarak görüldüğü ve dışlanma algısını azaltarak performansa katkı sağladığı tespit edilmiştir (Van Zoonen ve Sivunen, 2022, ss. 617-618). Ayrıca verimli iletişim uygulamaları ve bunun için gerekli kaynaklara sahip olduğunu bilen işgörenlerin stres ve tükenmişlik algı seviyelerinin düştüğü belirtilmiştir (İbrahim vd., 2023, s. 149). Örgütlerin yeterli bir teknolojik altyapı sağlamasının ötesinde, sosyal etkileşim fırsatlarını artıran uygulamalar da kullanmaları gerekmektedir. Günümüz teknoloji toplumlarında karma iş modelleri ile karmaşık görevler yürüten işgörenler için yüz yüze ve sanal ortamlarda duygusal ve psikolojik destek sağlayan yaşam koçlarından yararlanan örgütler yaygınlaşmaktadır. Böylece iletişim kalitesi, işgören refahı ve üretkenliği artması ve stres düzeylerinin azalması hedeflenmektedir (Van Zoonen ve Sivunen, 2022, s. 618). Ayrıca bütün dünyada yaygın hale gelen uzak ve esnek çalışma modellerinin verimliliği için devlet kurumlarının teşvik, yasa ve uygun mevzuatlarla süreçlere katkı sağlaması önemli görülmektedir (İbrahim vd., 2023, s. 149). Amerika’da 61.182 Microsoft çalışanı ile yürütülen çalışma ile hibrit çalışma modeli de dâhil esnek ve uzaktan çalışma modelleri ile çalışan işgörenler arasındaki senkron iletişimin azaldığı ve asenkron iletişimin arttığı; etkili iletişim ile işgörenler arası bağların güçlenerek çalışma modellerinin başarısının yükseldiği tespit edilmiştir. Bu sebeple, hibrit çalışma modellerinin başarısında, iletişim tasarımının önemine vurgu yapılmıştır (Yang vd., 2022, ss. 49-50).

c. Özerklik: İş tasarımı üzerine yapılan araştırmalar, özerkliğe sahip çalışanların daha üretken olduğunu göstermiştir (Martinez-Sanchez vd., 2007, s. 212; Wheatley, 2017, ss. 321-322). Özerklik; bir işin planlanmasında ve yürütülmesinde işgörene önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık, esneklik ve takdir yetkisi verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976, s. 258). Özerklik seviyesi yüksek işgörenler ile komuta ve kontrol ağırlıklı bir yönetim anlayışından destekleyici ve katılımcı bir yönetim yaklaşımına geçiş sağlanarak; modelin başarısının artacağı öngörülmektedir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 9). Hibrit çalışma kapsamında özerklik, işgörenlerin işlerini nasıl yaptıkları, ilk olarak hangi görevi yaptıkları ve bir görevi nasıl tamamladıklarıyla ilgili olmakla beraber; işin zamanlaması, ne zaman başlayıp ne zaman bittiği veya ne zaman mola verildiği konusu ile de ilgilidir (Dobbins, 2021, s. 29). Bu kapsamda örgütlerde yukarıda bahsedilen özerklik unsuru yanında, yer (mekân) özerkliği ve zamanda özerklik unsurları da önemlidir. *Yer (mekân) özerkliği*, temelde iş-yaşam dengesi ile ilişkili olup; işgörenlerin iş yerinden bağımsız olarak kendini verimli hissettiği bir yerde çalışabilmesidir. Modern toplumumuzda işgörenlerin yer özerkliği gereksinimi ve teknolojinin buna olanak vermesi ile örgütlerin coğrafi olarak daha dağınık çalışabilmesi mümkündür. *Zamansal özerklik*, işgörenin işini kendi seçtiği bir zamanda veya hızda gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Hibrit çalışma modeli kapsamında örgütler, coğrafi olarak daha dağınık çalışabildiklerinden, zamansal özerklik önemli hale gelmiştir (Malhotra, 2021, s. 1097). Hibrit model tasarımında özerklik ile özgürlük, bağımsızlık ve esnekliğin sağladığı ayrıcalıklar ile beraber sorumluluk ve hesap verebilirlik unsurlarının da ele alınması modelin başarısı için önemlidir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 17).

d. Özyeterlik: Özyeterlik kavramı, bireyin bir iş veya görevi gerçekleştirmede kendisine olan inancı olarak tanımlanmış ve bunun da davranış üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu savunulmuştur (Bandura, 1977, s. 191). Güçlü özyeterliğe sahip işgörenler, bilişsel ve duygusal olarak güdülenmiş olurlar ve karar verme süreçlerine daha etkin şekilde katılım sağlarlar (Mookkiah ve Prabu, 2019, ss. 3-4). Bu işgörenler, güçlü ve zayıf yönlerini anlar; yetersizlik duygusu hissetmeden ihtiyaç duyulduğunda yardım istemekten çekinmezler (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 9). Bu sebeple, uzaktan ve işyerinden çalışmanın bir arada uygulandığı hibrit çalışma modelinden kaynaklı zorluklar karşısında yüksek özyeterlik sahibi işgörenlerin daha

başarılı olduğu vurgulanmıştır (Martinez-Sanchez vd., 2007, s. 212). Ayrıca yaratıcılık ve kritik düşünme becerileri ile yöneticinin fiziksel olarak bulunmadığı bir ortamda, güçlüklerin bağımsız ve yaratıcı bir şekilde çözümün özyeterliliğin önemli bir kaynak olduğu tespit edilmiştir (Iqbal vd., 2021, s. 44). Sosyal Bilişsel Kuram temelinde uluslararası düzeyde teleçalışanlar ile yürütülen araştırma ile işgörenlerin özyeterlilik düzeyinin iş yeri refahını ve performansı artırdığı tespit edilmiştir (Alkhayyal ve Bajaba, 2023, s. 12). Hibrit ve uzaktan çalışma modeli ile çalışılan örgütlerde özyeterlilik kavramını *liderler ve yöneticiler* açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere göre; iletişim becerisi, değişim yönetimi, güven geliştirme, teknolojiyi etkin kullanma ve takım yönetimi yetkinliklerin oluşan altı değişkenli bir model geliştirilerek; bu yetkinliklerin hibrit ve uzaktan çalışılan örgütlerde gereksinim duyulan lider özyeterliliğine katkı sağladığı belirtilmiştir (Roman vd., 2019, s. 5). Öte yandan hibrit model kapsamında değerlendirilebilecek olan uzaktan çalışan işgörenlerin özyeterliliğine odaklanmışlar ve bu kapsamda uzaktan çalışan işgörenler için beş faktörlü bir özyeterlilik ölçeği geliştirmişlerdir. Bunlar; *uzaktan beceriler*; uzaktan ve esnek modellerde görev ve sorumlulukları yürütebilmek için gerekli uzmanlığa sahip olma ve gerekli teknolojiyi kullanabilme yeterliliği, *güven*; denetim ihtiyacını en aza indirerek özerklik, sorumluluk ve hesap verebilirlik esasları temelinde yönetim ile güvenilir ilişkiler kurma yeterliliği, *iş yaşam dengesi*; iş ve yaşam sınırlarını yönetebilme yeterliliği, *sosyal ilişkiler*; uzaktan ve sanal ortamlarda sosyal ilişkiler kurabilme ve sürdürme yeterliliği, *duyguları yönetme*; refahı artıracak duyguları kontrol etme ve yönetme yeterliliği olarak belirtilmiştir (Tramontano vd., 2021, ss. 2-3).

e. Güven: Güven, kişinin, bir başkasının gelecekteki eylemlerinin kendi çıkarları için yararlı veya en azından zararlı olmayacağına ilişkin beklenti ve inancı olarak tanımlanabilir (Robinson, 2006, s. 576). Hibrit çalışma modelinde işgörenler daha az yüz yüze çalışacağından, örneğin kahve makinesinin çevresinde veya öğle yemeği sırasında daha az paylaşım söz konusu olacağından güveni sağlamak önemlidir (Hansen vd., 2012, s. 7). Hibrit çalışma modelinde, dürüst ve doğru iş yapma ve sorumluluk sahibi olma ile ilişkilendirilen güven algısı, işgörenlerin yüksek performans ve iş tatmini algılarını artırırken, stres duygusunun azalmasını sağlamaktadır (Beauregard vd., 2019, s. 529; Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 8). Ayrıca hibrit çalışma modelinde örgütsel güven düzeyi yüksek işgörenlerin, işi en az

denetimle yürütebilecek güdülenmeye sahip olduğu tespit edilmiştir (Iqbal vd., 2021, ss. 42-43). hibrit çalışma modelinde, özellikle de uzaktan çalışan işgörenlerin denetimi ve takibi zordur. Ancak karşılıklı sağlanacak güven mekanizması ile her işgören kendi kendine liderlik edip; sorumluluğu paylaşarak işinin gereğini en etkili şekilde yerine getirecektir (Vehosalmi, 2022, s. 26). Sırbistan’da yürütülen bir araştırma verileri, iyi tasarlanmış çalışma modelleri ile çalışan uzaktan işgörenlerin, geleneksel modelde çalışan işgörelere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Taborosi vd., 2020, ss. 58-59).

2.1.4. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-Örgüt Uyumu Kuramı, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi vb. örgütsel ve yönetsel disiplinin çeşitli alanlarında yaygın biçimde incelenmektedir (Schneider, 1987; Chatman, 1989; Kristof, 1996; Saks ve Ashforth, 1997; Sekiguchi, 2004; Werbel ve DeMarie, 2005; Grobler, 2016; Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021). Bu başlık altında; kiş-çevre uyumu, kiş-örgüt uyumunun anlam ve önemi, kiş-örgüt uyumunun bileşenleri, kiş-örgüt uyumu türleri, kiş-örgüt uyumu modelleri, kişörgüt uyumunun öncülleri ve sonuçlarına değinilecektir. Kişi örgüt uyumu, kiş çevre uyumunun bir alt unsuru olduğundan öncelikle kiş çevre uyumu konusu ele alınacaktır.

2.1.4.1. Kişi-Çevre Uyumu

Kişi ve çevrenin sürekli ve karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu temeline göre, kiş-çevre uyumunun temelleri Etkileşimci Kurama dayandırılmaktadır (Bowers, 1973, s. 332). Kuram, kişisel ve çevresel değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranış ve tutumlara odaklanmakta; davranış, kiş ve çevre unsurlarının bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268; Schneider, 1987, s. 438). Öte yandan kiş ve çevresi arasındaki uyumu psikolojik, sosyal ve durumsal dinamiklerin etkileşiminden doğduğuna vurgu yapan Pervin (1989), personel seçimi ve yönetim süreçlerinin başarısı için işgören özellikleri ile örgütsel çevre arasındaki ilişkilere odaklanmanın önemine vurgu yapmıştır (Pervin, 1989, s. 357). Günümüzde örgütler, karmaşık, dinamik, değişken ve çok yönlü çevrelerde faaliyet gösterdiğinden; işgörenin çalışma ortamındaki birden fazla

sistemle uyumluluğunu ifade eden kişi-çevre uyumunu anlamının önemi artmıştır (Kristof-Brown vd., 2002, s. 985).

Örgütlerde kişi-çevre uyumu; işgörenin ihtiyaçları, değerleri, hedefleri, yetenekleri ve kişiliği ile çalışma çevresine ait hedef ve değerler, kültür, çalışma modelleri ve yapısı, sosyal ilişkiler, ödül sistemleri, iş veya rol talepleri vb. arasındaki etkileşimden doğan denge olarak ifade edilmektedir (Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021, s. 129). Başka bir ifade ile kişi-çevre uyumu, bir işgören ile işi, çalışma grubu, örgütü veya mesleği arasındaki bütünleşme olarak tanımlanabilir (Kristof, 1996, s. 2). Bu kapsamda kişi-çevre uyumu; kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-meslek uyumu ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere dört temel boyutta ele alınabilir. Her bir uyum türü, farklı tutum, bilgi, yetenek, beceri ve davranış hedefleri ile uyum elde etmek için farklı ayırt edici çevresel özelliği vurgulamaktadır. Stratejik hedeflere ulaşmada hangi tür çevresel özelliğin en merkezi olduğu belirlenerek hareket edilmesi faydalı görülmektedir (Werbel ve DeMarie, 2005, s. 248). Ayrıca, uyumun birden fazla boyutunun aynı anda değerlendirilmesi, bunların göreceli etkilerinin de görülebilmesini ve örgütsel ve bireysel bakış açıları arasında bir köprü kurulmasına katkı sağlamaktadır (Morley, 2007, s. 110). Aşağıdaki alt başlıklarda kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-meslek uyumu anlatıldıktan sonra kişi-örgüt uyumu ayrıntılı olarak ayrı bir başlık altında incelenecektir.

2.1.4.1.1. Kişi-İş Uyumu

İş, bir kişinin istihdam karşılığında yerine getirmesi beklenen görevler ile bu görevlerin özellikleri olarak tanımlanabilir. İş tanım ve gereklilikleri, örgüt yapısı, işle ilgili politika ve uygulamalar, tazminat ve ödül sistemleri, kariyer fırsatları ve esnek çalışma modelleri vb. kişi-iş uyumu üzerinde etkilidir (Kristof, 1996, s. 8). Kişi-iş uyumu, işgören görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğunda veya iş, o işgörenin ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkan uyumu ifade etmektedir (O'Reilly, 1977, s. 36). Başka bir tanımla kişi-iş uyumu, işgörenin yetenekleri ile işin talepleri veya kişinin istekleri ile işin özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Sekiguchi, 2004, s. 179). Buradan hareketler kişi-iş uyumu aşağıda belirtilen üç koşul sağlandığında oluşmaktadır;

a. İşgörenin sahip olduğu nitelikler, iş analizi yoluyla elde edilen ve görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli beceri, bilgi ve yetenekler gibi iş taleplerinin karşılanması ile oluşmaktadır (Sekiguchi, 2004, s. 183). Bu uyum sağlandığında, işgörenin güdülenme düzeyi ve performansının artırdığı tespit edilmiştir (Bhat ve Rainayee, 2019, s. 39; Wulandari, 2021, s. 126).

b. İşgörenlere ait bireysel hedeflere ulaşma, maddi ve manevi kazanç sağlama, psikolojik ihtiyaçlar, kariyer hedeflerine ulaşma vb. gereksinimleri ile maaş, ödül ve ikramiye, terfi, eğitim ve gelişme fırsatları vb. gereksinimlerin örgüt tarafından karşılanması ile oluşmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015, s. 2015). Bu kapsamda iş gereklilikleri, ücretler, sosyal haklar, gelişim fırsatları, örgüt kültürü ve etkili iletişimin kişi-iş uyumunu artırdığı tespit edilmiştir (Gardner vd., 2012, s. 587).

c. İşgörenin kişiliğine uygun bir işte çalışması veya işe uygun kişilikte işgören seçimi yapılması durumunda oluşmaktadır (Polatçı vd., 2019, s. 17). Amerika'da yürütülen bir araştırma verilerine göre; bir örgütün kişiliğini temsil eden örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri temelinde elde edilen kişilik özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilerek; kişiliğine uygun bir işte çalışan işgörenlerin işleri ve örgütleri ile uyum içinde çalıştığı tespit edilmiştir (Gardner vd., 2012, ss. 610-612). Amerika'da yürütülen bir araştırma ile kişilik ve iş uyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ehrhart ve Makransky, 2007, s. 219).

Çağdaş insan kaynakları uygulamaları, doğru işe doğru işgören anlayışı ile hareket etmektedir. Bu anlayışla işgörenin sahip olduğu nitelikler ve işin gereklilikleri arasındaki uygunluk ve kişi-iş uyumu, işgören seçme ve yerleştirme süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Sheikh vd., 2022, s. 152; Yazıcı, 2018, s. 1). Kişi-iş uyumunun sağlanması ile işgörenlerin örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sadece iş tanımında yer alan görevleri değil, görev dışı sorumluluk ve gönüllü davranışlar da göstererek çok yönlü bir performans göstermeleri hedeflenmektedir (Can ve Kerse, 2020, s. 2329). İş Özellikleri Modeli kapsamında kişi-iş uyumunun; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere belirli iş özellikleri ile bilgi, yetenek ve deneyim gibi belirli bireysel özelliklerle ilişkilendirebileceği ve böylece olumlu örgütsel ve bireysel çıktılara ulaşılacağı belirtilmiştir (Kulik vd., 1987, s. 280) ve kişi-iş uyumunun olumlu tutum ve davranış hedefleri için önemli olduğu ortaya

koyulmuştur (Bhat ve Rainayee, 2016, s. 82). Kişi-iş uyumunun, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde, stres ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 412). Endonezya’da yürütülen bir araştırma verilerine göre; kişi-iş uyumu sağlandığında kişi-örgüt uyumu seviyesinin de arttığı tespit edilmiştir (Harefa ve Dirbawanto, 2024, s. 897).

2.1.4.1.2. Kişi-Grup Uyumu

İşler nadiren tek başına yapılabildiğinden, çalışma grupları örgüt yapısında önemli bir alt sistemler kümesini oluşturmaktadır (Kristof-Brown ve Stevens, 2001, s. 1092). Çalışma grubu, yakın iş arkadaşlarından oluşan küçük bir gruptan, bir örgütün işlevsel bir bölüm veya coğrafi bölüm gibi tanımlanabilir herhangi bir alt birimine kadar değişkenlik gösterebilir. Çalışma grupları, örgütsel alanda yaygın olarak kullanıldığından, bu kapsamda kişi-grup uyumunu anlamak da önemli hale gelmiştir (Kristof, 1996, s. 7). Kişi-grup uyumu, kişi ile yakın iş arkadaşları arasındaki demografik özellikler, değerler, hedefler, kişilik ve beceriler açısından benzerliği olarak tanımlanabilir (Van Vianen, 2018, s. 80). Başka bir tanımla kişi-grup uyumu; kişinin sosyal çevresinde yer alan benzer özelliklere ve değerlere sahip kişilerden oluşan referans grupları ile uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar, kişilik, değerler ve hedeflerdeki benzerlikler kişi-grup uyumunu etkileyerek işgören davranışlarının tahmin edilmesine yardımcı olabilir (Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021, s. 131). Bu bağlamda kişi-grup uyumu kavramı, hem grup görevi boyutunu (beceri çeşitliliği) hem de grup sürdürme boyutunu (değer benzerliği) desteklemek için bileşik bir dizi beceri ve davranışa sahip olmaya odaklanmaktadır (Werbel ve DeMarie, 2005, s. 248).

İşgören davranışlarının, bir birey olarak gruba ne kadar bağlı olduklarının ve grubun paylaşılan norm ve değerlerinin bir ifadesi olarak anlaşılabilceği öngörüsü ile Sosyal Kimlik Kuramı, kişilerin değersel ve duygusal olarak yakın ve benzer sosyal bir gruba bağlı oldukları temeline dayanmaktadır. Buradan hareketle, Sosyal Kimlik Kuramı’nın, kişi-grup uyumunun anlaşılmasına temel olacağı öngörülmektedir. Kuram, davranış, içselleştirilmiş, anlamlı benlik ve aidiyet kavramları ile açıklayarak konuyu üç boyutta incelemektedir. Bunlar; (a) *sosyal sınıflandırma*, bireyleri ve sosyal grupları anlamlı şekilde ayırma, (b) *sosyal*

karşılaştırma, gruplar arası değerlendirme, gruplara anlam yükleme ve sosyal bir kimlik oluşturma; (c) *sosyal özdeşleşme*, kendini sosyal bir grubun parçası olarak görme, bu gruba karşı aidiyet ve bağlılık hissederek, grubun özelliklerini benimseme, olarak sıralanabilir. Bireyler kendilerini bir grup ile ne kadar çok özdeşleştirirse, grubun ve dolayısıyla örgütün çıkarları, işgörenin benlik kavramına dahil olur ve bireyin örgüt hedefleri için çaba gösterme ve ona kolektif açıdan katkıda bulunma olasılığı artmaktadır (Tear ve Reader, 2023, ss. 2-3). Kişi-grup uyumunun sağlanması, işlerin başarılı şekilde yerine getirilebilmesi için grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve iletişimin kalitesini geliştirerek işgörenden örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlar (Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021, s. 131; Nordin vd., 2019, s. 12). Ayrıca kişi-grup uyumunun, iş tatmini, işe bağlılık, ekstra rol davranışı gibi olumlu tutum ve davranışlarla pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Tear ve Reader, 2023, s. 3). Kişi-grup uyumunun sağlanması ile takım süreçleri, tutarlılık, işleyiş ve kolektif katkı vb. grup düzeyindeki sonuçlar kişi örgüt uyumuna da katkı sağlamaktadır (Kristof, 1996, s. 13; Van Vianen, 2018, s. 80).

2.1.4.1.3. Kişi-Meslek Uyumu

Super'in (1953) Mesleki Gelişim Kuramı, insanların bir mesleği seçerken; kendi benlik algılarıyla meslek arasındaki uyumuna göre seçtiklerini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Holland (1985), hem insanların hem de mesleklerin, temel özelliklerini karakterize eden kişiliklere sahip olduklarını ileri sürmüş ve bireylerin kendi ilgi alanları ve kariyer hedefleri ile uyumlu meslekleri tercih etmeleri gerektiğini savunmuştur (Kristof, 1996, s. 7; Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 270). Bu kapsamda kişi-meslek uyumu, bireylerin ilgileri ve yetenekleri ile mesleğinin özellikleri ve gereklilikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Michaelis ve Findeisen, 2022, s. 2). Bir diğer tanıma göre; kişi-meslek uyumu, bireylerin kendi benlik kavramlarıyla uyumlu meslekleri tercih ettiklerinde başarı ve refaha ulaşması ile oluşan uyum olarak kavramsallaştırılmaktadır (Nordin vd., 2019, s. 12). Kişi meslek uyumu; *alınan eğitim ile uyum*, bireyin aldığı eğitim düzeyi ve alanın, işinin eğitim gereksinimlerine uyması durumu; *mesleki ilgi alanları ile uyum*, bireysel mesleki ilgiler ile mesleki ortamın özellikleri karşılandığında ortaya çıkan uyum; *mesleki yetenek uyumu*, mesleğin gerektirdiği dil, sosyal, bilimsel veya matematiksel

beceriler ile uyum olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Michaelis ve Findeisen, 2022, s. 4).

Kişi-meslek uyumu, bireyin kişiliği ile mesleki çevre arasındaki benzerliği değerlendiren ölçümlerle belirlenmektedir (Kristof, 1996, s. 7). Bunun için alanyazında kişi-meslek uyumunun belirlenmesinde yaygın olarak aşağıda açıklanan iki ölçeklerden yararlanılmaktadır:

a. *Mesleki Kişilik Tipleri Kuramı (Holland 1985)*, bireylerin ilgilerini ifade edebilecekleri çalışma ortamlarına çekildiklerini ileri sürmektedir. Bu kurama dayalı ölçek, bireylerin ve mesleklerin “*gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel*” olmak üzere temsil edildiği altı kişilik profili olduğu temeline dayanmaktadır (Van Vianen, 2018, ss. 77-78). Kurama göre, işgörenler kendilerini en iyi yansıtan meslekleri tercih ettiklerinde başarılı olmakta ve kariyerlerinde ilerleme göstermektedir (Schneider, 1987, s. 441). Tsabari vd. (2005), kişi-meslek uyumunun sağlanmasında yaşın düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiş ve mesleki ilgilerin erken kariyer aşamalarında daha fazla önem taşıması nedeniyle bu ölçeğin daha genç gruplar için geçerli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yaşın artmasıyla birlikte, uyum, beceri kullanımı, tükenmişlik, deneyim, ilerleme fırsatları, tazminat, statü ve sosyal kabul vb. unsurların iş tatmini üzerinde daha etkili hale geldiği vurgulanmıştır (Michaelis ve Findeisen, 2022, s. 4).

b. *Mesleki Kariyer Tercih Sistemi İlgili Envanteri*, yaygın olarak kullanılan bir kariyer değerlendirme envanteri olup; mesleki alanda, bilim, teknoloji, doğal kaynaklar, yönetim ve idare, matematik ve finans, iletişim, sanat ve hizmet olmak üzere sekiz farklı boyutta ele alınmaktadır (Ehrhart ve Makransky, 2007, s. 209). Kişi-meslek uyumuna ilişkin çalışmalar esas olarak kariyer seçimi kuramlarına odaklanmış; bireyler ilgi ve yetenekleri ile uyumlu kariyerler seçmeye teşvik edilmiştir (Nordin vd., 2019, s. 12). Amerika’da yürütülen ve geçmiş araştırmalarla tutarlı sonuçlar elde edilen bir araştırmaya göre; bireylerin mesleki ilgilerinin, söz konusu envanterin her bir mesleki ilgi boyutuyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, hizmet temelli mesleki puanı yüksek olan bir katılımcının, öğretmenlik mesleği ile yüksek düzeyde uyum yakalaması ve başarılı olması kişi-meslek uyumunun bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Ehrhart ve Makransky, 2007, s. 209).

Erken kariyer aşamasındaki kişi-meslek uyumunun, iş başarısı ve kariyer ilerlemesi, yaşam memnuniyeti ve refahına katkı sağlayarak uzun vadeli olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir (Michaelis ve Findeisen, 2022, s. 4). Ayrıca yürütülen çalışmalarda, kişi meslek uyumu, artan iş tatmini, kariyer tutarlılığı ve kariyer başarısı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki göstermiştir (Nordin vd., 2019, s. 12). Amerika’da yürütülen bir araştırma sonuçları, Holland'ın (1973, 1985) bulguları ile tutarlı sonuçlar üretmiş; yetenek ve ilgileriyle uyumlu meslekleri tercih eden işgörenlerin verimlilik ve performanslarının yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Ehrhart ve Makransky, 2007, s. 209).

2.1.4.1.4. Kişi-Örgüt Uyum

Örgütler, yeniden yapılanma, küçülme, toplam kalite yönetimi, şebeke ve sanal örgütlenme ile uzaktan ve hibrit çalışma modeli vb. çalışma yapılarında değişim yaşadıkça; çok yönlü, verimli ve uyumlu işgörelere sahip olmak önem kazanmıştır. Bu kapsamda işin değişen doğası gereği kişi-örgüt uyumunun önemi vurgulanmakta; işgören seçme-yerleştirme ve sosyalleşme süreçleri temelinde yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu sağlayarak, rekabet üstünlüğü sağlamak, esnek ve adanmış bir işgücüne sahip olmak mümkün görünmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006, s. 390; Kristof, 1996, s. 1). Bu kapsamda alanyazında, kişi-çevre uyumunun en önemli boyutu olarak görülen kişi-örgüt uyumunun anlaşılması ve yönetilmesine yönelik birçok çalışma yürütülmüştür (Schneider, 1987; Kristof, 1996; Cable ve Edwards, 2004; Sekiguchi, 2004; Hoffman ve Woehr, 2006; Grobler, 2016). Aşağıdaki bölümde kişi-Örgüt uyumu ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.1.4.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Anlam ve Önemi

Kişi-örgüt uyumu kuramına göre; işgörenlerin kendileri ile benzer değer ve özelliklere sahip örgütlerde çalışmayı seçtiklerini; böylece kendi benliklerini ifade edebildiklerini ve bunun da gelişimlerini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir. Öte yandan örgütler ise hedeflerine ulaşmayı mümkün kılacak en iyi adayları örgüte çekme, en doğru yeteneği istihdam etme ve elde tutma çabası göstermektedir (Yu, 2014, s. 75). Buradan hareketle, kişi-örgüt uyumu, işgöreninin iş, çalışma grubu veya mesleği ile uyumundan ziyade daha kapsamlı olarak örgütün bütünü ile uyum ve

bağını ele almaktadır. Kişilikler, tercihler, fikirler, ihtiyaçlar, ilkeler ve ilgiler, kişisel özelliklerin temel unsurları iken; örgütsel sistemler ve yapılar, politikalar, yönergeler, standartlar, değerler, gelenekler, örgüt kültürü ve iklim, örgütün temel özelliklerini ifade etmektedir (Hossain vd., 2023, s. 100). Kişi-örgüt uyumu için alanyazında yaygınlıkla kabul görmüş tanımların bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Kişi-örgüt uyumu; örgütlerin belirli özellikteki bireyleri çektiği ve istihdam ettiğini, işgörenlerin de belirli özellikteki örgütleri seçtiğini belirterek; bunun sonucunda işgöreni temsil eden kişilik, tutumlar ve değerler ile örgütü karakterize eden örgütsel hedefler, süreçler, yapılar, kültür ve değerler vb. belli unsurlar arasında örtüşme yakalandığında ortaya çıkan olumlu durum olarak tanımlanmıştır (Schneider vd., 1995, ss. 795-796).

- Kişi-örgüt uyumu, işgören ile örgütten en az biri diğersinin ihtiyaçlarını sağladığında veya benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya bu iki şart da sağlandığında ortaya çıkan uyum durumunu ifade etmektedir (Kristof, 1996, s. 4).

- Kişi-örgüt uyumu, işgörenin inançları, değerleri ve kişilik özellikleri ile örgütün özellikleri, normları ve kültürü arasındaki uyum, olarak tanımlanmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997, s. 396).

- Kişi-örgüt uyumu, işgörenlerin, kültür, süreçler ve değerler gibi örgütsel unsurları içselleştirip benimsemesi ile örgütsel kimlik ve işgören benliği arasında oluşan bağ, olarak tanımlanmaktadır (Werbel ve DeMarie, 2005, s. 2).

- Kişi-örgüt uyumu, işgörenlerin kişilikleri ile örgütün özellikleri arasındaki benzerlik, işgörenler ile örgüt arasındaki hedeflerin uyumu ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki tutarlılığın toplamı olarak tanımlanmaktadır (Liu vd., 2010, s. 616).

- Kişi örgüt uyumu, değer ve hedeflerin uygunluğu, işgören ihtiyaçlarının karşılanması ve paylaşılan kültürel unsurlar sonucu ortaya çıkan işgören-örgüt bağlılığı, olarak ifade edilmektedir (Wulandari, 2021, s. 127).

İş arayan işgörenler, kişisel özellikleri ile uyumlu ve benzer nitelikteki örgütleri tercih etmekte ve kendi değer, inanç ve hedefleri ile uyumlu örgütlerde çalışmayı tercih ederek daha iyi performans göstermektedir (Cable ve Judge, 1996, s. 294; Chatman, 1989, s. 344). Örgütler, örgütsel hedef ve değerlere duyarlı işgörenleri seçer ve onları geçerli norm ve değerlere göre şekillendirip, sosyalleştirerek kişi ile örgüt arasında daha sağlam ve istikrarlı bir bağ oluşturma çabası göstermektedir

(Chatman, 1989, s. 344). Kişi-örgüt uyumunun bu çift yönlü ve etkileşimli doğası gereği yalnızca hedef ve değer açısından benzer olan değil aynı zamanda davranış, deneyim, etik unsurlar, sosyal sorumluluk, yönelim ve duygu bakımından da benzerlik ile işgören algılarının önemine de vurgu yapılmaktadır (Grobler, 2016, s. 1421; Schneider, 1987, s. 443). Yetenek ve ilgi alanına uygun bir örgütte çalışan işgörenlerin uyum algısı da yüksek olacaktır (Wessel vd., 2008, s. 366). Uyum algısının tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına bir temel oluşturduğu tespit edilmiştir (Cable ve DeRue, 2002, s. 882; Schmitt vd., 2008, s. 331).

Kişi-örgüt uyumunun sağlanması için aşağıdaki işlevlerin dikkate alınmasında görülmüştür:

a. İşgören seçme ve yerleştirme süreçleri: Bilginin temel bir kaynak ve sermaye haline gelmesi ile yoğun rekabet altında faaliyet gösteren örgütler için hedeflere ulaşmayı sağlayacak doğru adayları doğru kadrolara yerleştirmenin önemi artmıştır (Wulandari, 2021, s. 126). Bu kapsamda işgören seçme ve yerleştirme süreçlerinde, kişi-örgüt uyumunun esas alınıp; özellikleri örgüt kültürü ile uyumlu adayların seçilmesi sağlanarak işler arası rotasyonu mümkün kılan esnek bir işgücü elde edilebilir (Kristof, 1996, ss. 20-26). Bu sürecin etkin yönetimi ile işgörenlerin özyeterlik algısı, adanmışlıkları ve performanslarının arttığı tespit edilmiştir (Wulandari, 2021, s. 126). Örgütün genel değerlerini ve hedeflerini tanıyan, benimseyen ve destekleyen bir iş gücü sayesinde kişi-örgüt uyumunu yakalayan örgütlerde dinamik ve gelişen pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayacak etkili ar-ge faaliyetleri sağlanarak; rakiplerden önce tutarlı ve yenilikçi ürün/hizmet akışı sunularak örgütün itibarının artması sağlanmaktadır (Werbel ve DeMarie, 2005, s. 248).

b. Örgütteki sosyalleşme süreçleri: Örgütler açısından yeni işe başlayanların örgüte uyum sağlaması ve mevcut işgörenlerin elde tutularak bağlılıklarını artırılmasını sağlayan sosyalleşme süreçleri önemli görülmektedir. Etkili örgütsel ilişki ve iletişim, örgütsel iklim, örgüte özgü dil, benimsenen ve paylaşılan örgütsel geçmiş, koçluk, adil performans değerlendirme, resmi ve resmi olmayan sosyal etkinlikler, aile buluşmaları, eğitim ve gelişim fırsatları, etik örgütsel politikalar vb. unsurlar etkili sosyalleşme süreçlerine katkı sağlamaktadır (Kristof, 1996, ss. 20-26).

McGregor (1960), kişi-örgüt uyumunun sağlanması için işgörenden süreçlere katılımına; Argyris (1964), yetenek ve ihtiyaç uyumunu sağlayacak iş ve rollerin tasarımına; Herzberg (1966), işgörenden güdüleyecek, ilginç ve zorlayıcı iş ihtiyaçlarını karşılayacak iş zenginleştirme uygulamalarına vurgu yapmış ve bu uygulamaların birer uyum mekanizması olarak kullanılabilceği savunulmuştur (Barret, 1970, s. 12). Yöntem ne olursa olsun örgütlerde ve iş dünyasında kişi-örgüt uyumunun sağlanması önemli bir kilit unsur olarak görölmektedir.

2.1.4.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Örgütler, farklı disiplinlerin etkisinde gelişen, dinamik ve değişken çevrelerde faaliyet gösteren dinamik yapılardır. Bu kapsamda kişi-örgüt uyumu, mevcut çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar, siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik vb. dış faktörler ile yönetim yapısı, misyon, insan kaynakları uygulamaları, etik standartlar, sosyal sorumluluk ilkeleri, örgüt imajı ve marka değereri vb. içsel faktörler olarak sıralanabilir (Hans, 2018, ss. 68-69). Bunlarla birlikte, alanyazında kişi-örgüt uyumunun temel bileşenleri *değer uyumu, hedef uyumu, örgüt kültürü ile uyum ve kişilik uyumu* olarak kabul görmüştür (Cable ve Judge, 1996, s. 295). Bu bileşenler aşığıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.1.4.3.1. Değer Uyumunu

Kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan en yaygın unsur, değer uyumu olmuştur (Verquer vd., 2003, s. 475). Değerler, doğru ve yanlışın temellerini oluşturan, davranış, karar ve tutumlara yön veren, yaşama anlam katan; bireyler, toplumlar ve kültürler tarafından paylaşılan bilişsel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Oyserman, 2015, s. 36). Bireysel değerler, kararların temellerini oluşturan inançlar olup; bireylerin tutumlarına, yargılarına ve davranışlarına rehberlik etmektedir. Benzer şekilde örgütsel değer sistemleri ise örgüt üyelerine yol gösteren normlar sağlamaktadır (Cable ve Edwards, 2004, s. 823). Bu kapsamda işgörenden değerleri ve örgütün değerleri benzerlik ve yakınlık gösterdiğinde kişi-örgüt uyumu sağlanmış olacaktır. Schneider (1987) iş arayanların kişi-örgüt uyumu algılarını “*değerler*” faktörüne dayandırdıklarını ve iş seçimi kararlarını bu algılara göre verdiklerini savunmuştur. O'Reilly vd. (1991), kişi-örgüt uyumu için, bireyin değerleri ile

örgütün değerleri arasındaki uyum tanımını kullanmıştır. Değerler, insan hayatının en temel ve görece kalıcı unsurları olmakla birlikte, örgüt kültürünün, örgütsel stratejilerin ve örgütsel imajın en önemli bileşenleri arasında yer almaktadır (Grobler, 2016, s. 1419; Kristof, 1996, s. 4). Vroom (1966) tarafından savunulan Beklenti Kuramı temeline göre; işgörenler kendileri için değerli ve anlamlı olan sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri öne sürülerek; değer uyumunun kişi-örgüt uyumu için sağlam bir temel oluşturduğu belirtilmiştir (Schneider, 1987, s. 441). Örneğin, bir kişi için adalet ve hakkaniyet unsurları çok değerli olduğunda; adil, şeffaf ve eşitlikçi performans ve ücret sistemlerine sahip örgütler ile aralarında daha yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu oluşması beklenmektedir (Ezer, 2023, s. 13).

2.1.4.3.2. Hedef Uyumu

Hedef; birey, grup veya örgütün ulaşmayı hayal ettiği durumu ifade etmektedir. Örgütsel hedefler, örgüt tarafından belirli bir zaman içinde ulaşılmak istenen somut ve ölçülebilen sonuçlar iken; bireysel hedefler, bireyin ihtiyaçlarının, güdülerinin, istek ve beklentilerinin karşılanmasına olanak sağlayan durumlardır. Bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu olması ve bütünleştirilmesi ile kişi-örgüt uyumuna ulaşılabilir. Bu öngörü ışığında geliştirilen işgören hedefleri ile örgüt hedeflerinin bütünleştirilmesi esasında geliştirilen ve aşağıda açıklanan üç model, kişi-örgüt uyumu temelinde yol gösterici olacaktır (Barret, 1970, ss. 4-10);

- *Mübadele (değişim) modeli*, işgören hedefleri ve örgütsel hedefleri birleştirmeden ziyade bunları ilişkilendirme çabaları ile ilgilidir. Örgüt, işgörenlere kişisel hedefleriyle ilgili olarak maddi ve sosyal teşvikler sunmakta; bunun karşılığında işgörenler de zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını örgüt hedeflerine ulaşmasına doğrultusunda kullanmaktadır.

- *Sosyal etki modeli*, sosyal ikna ve rol model olma yolu ile işgöreni örgütsel hedefler doğrultusunda teşvik eden etkileme süreçlerine vurgu yapmaktadır. Modelde, lider ve meslektaşlar arası dürüst, etik, adil, açık ve anlaşılır davranış ve tutumlarla sosyal etkileme ve uyuma ulaşma söz konusudur.

- *Uyumlaştırma modeli*; örgütsel hedef, strateji, plan ve politikalar ile işgören hedeflerinin bütünleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Model ile işgören

ihtiyaç, beklenti ve güdüleri, veri olarak kabul edilerek; iş, süreç ve çalışma modeli tasarımı aracılığı ile örgüt ve işgörenin hedeflerine eş zamanlı olarak ulaşılması hedeflenmektedir. İşgörenler, bu modelde örgütsel hedef belirleme, problem çözme ve karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. İşgörenler tarafından bu süreçlere katılım sağlamak, tatmin ve uyumu artıracak, işgörenin süreçlerde etkin olarak temsil edilmesini sağlayacaktır.

Ayrıca, Schneider vd. (1995) tarafında, çekim-seçim-ayrılma (ASA) modeli ile hedef uyumunun, kişi-örgüt uyumunun önemli bir boyutu olduğu savunulmaktadır. ASA modeline göre, bireyler, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak örgütlere ilgi duymaktadır. Dolayısıyla hedef uyumunun, örgütün hedefleri ile işgörenlerin hedefleri arasındaki benzerlikten doğduğu; performans ve bağlılık gibi bireysel tutumlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006, s. 390). Öte yandan, hedef uyumunun sağlanmasında, işgörenl hedefleri ile örgüt, lider ve meslektaşlar arası hedeflerin uyumuna da vurgu yapılmaktadır. Kısa ve uzun vadeli hedeflerde benzerlik ve yakınlık sonucu elde edilen hedef uyumu ile kişi örgüt uyumuna katkı sağlanacaktır (Kristof, 1996, s. 5). Böylece örgütsel hedefler, uyumdan doğan davranış aracılığıyla işlevsel hale gelerek; örgütsel yapıları ve süreçleri olumlu yönde etkilemektedir (Schneider, 1987, s. 444).

2.1.4.3.3. Örgüt Kültürü ile Uyum

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgüte özgü inançları, değerleri, davranış kalıplarını, değer ve anlam sistemlerini temsil eden, kurumsal semboller, hikâyeler, mitler ve geleneklerdir. Örgütleri değiştirmek ve dönüştürmek için gizli ve sağlam bir yaratıcı güce sahip olan örgüt kültürünü, finansal raporlardan ziyade liderlik tarzlarında, ödül ve teşvik sistemlerinde, insan kaynakları uygulamalarında, örgütsel vizyonda ve resmi olmayan iletişim ve ilişkilerde görmek mümkündür. Schein (1985)'e göre örgüt kültürü en zor ve stresli zamanlarda kendini göstermektedir (Linstead, 2001, s. 10921). Kişi-örgüt uyumunu oluşturmak ve geliştirmek ise ancak işgörenin değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe yönelik planları, örgütsel kültür ile örtüştüğünde sağlanmaktadır (Grobler, 2016, s. 1420).

Kişi-örgüt uyumu araştırmalarında çeşitli ölçümler kullanılmış olmakla birlikte, en sık kullanılan yöntem O'Reilly vd. (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel

Kültür Profili'dir. Model, yukarıda bahsedilen örgütsel kültür unsurları aracılığı ile kişi-örgüt uyumunun sağlanması esasına dayanmaktadır (Verquer vd., 2003, s. 475). Örgüt kültürünü temel değerler açısından karakterize etmek, öncelikle ilgili değerlerin tanımlanmasını ve örgüt üyeleri arasında bu değerlere karşı olan ilgi ve fikir birliğinin değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun sonucunda elde edilen veriler ışığında, belirli değerlerin paylaşılması, benimsenmesi ve içselleştirilmesi, güçlü ve yaygın bir fikir birliğinin sağlanması ile örgüt kültürü ile uyum sağlanmış olur (O'Reilly vd., 1991, s. 493). Bu bağlamda, Japonya gibi kolektivist bir kültürden gelen bir işgörenin, takım temelli ücret ve ödül uygulamaları ile "biz" temelli örgüt kültürüne sahip örgütlerde daha başarılı olacağı ve uyumu yakalayacağı öngörülebilir (Kristof, 1996).

2.1.4.3.4. Kişilik Uyum

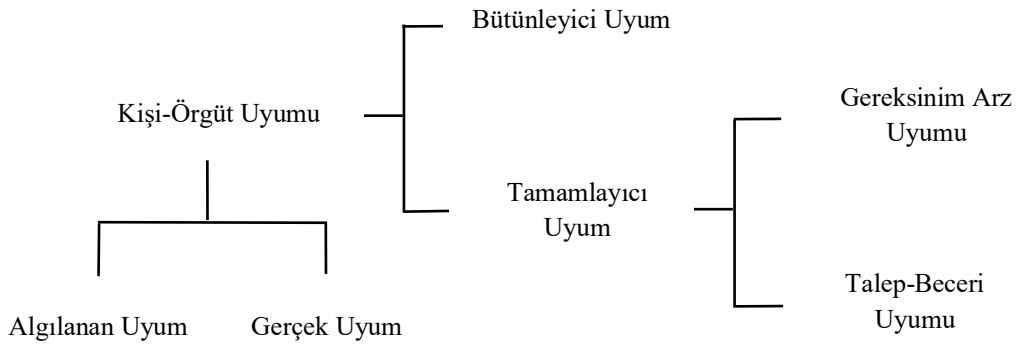
Davranış, kişilik ve çevrenin bir fonksiyonudur. Kişilikler arası farklılıklar, çevresel faktörlerle etkileşime geçerek, aynı durum karşısında farklı tepkilere, uyuma veya uyumsuzluğa sebep olabilir (O'Reilly, 1977, s. 36). Kişilik temelli kişi-örgüt uyumunun temelinde ise, işe uygun kişiliğe sahip işgörenleri seçmenin, uyuma katkı sağlayarak, iş memnuniyetini yükselttiği ve işgören devir oranlarını düşürdüğü önermesi yatmaktadır (Polatçı vd., 2019, s. 17). Bu uyum için Beş Faktör Kişilik Kuramı'nın birleştirici bir çerçeve sağlayacağı öngörülmektedir. Kuram, bireylerin kişiliklerini "dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık, nevrotiklik ve deneyime açıklık" olarak sınıflandırmakta; işgörenlerin bu kişilik özelliklerine uygun işlerde ve örgütlerde çalıştığında daha başarılı olacağı ve kişi-örgüt uyumunun yakalanacağını savunmaktadır (Gardner vd., 2012, s. 594). Ayrıca birbirleri ile yaş, ırk, cinsiyet, sosyoekonomik statü vb. benzer demografik özellikleri, benzer nitelik ve deneyimleri paylaşan işgörenler arasında iletişim ve etkileşim kolaylaşacağı ve bunun sonucunda kişi-örgüt uyumunun sağlanacağı belirtilmiştir (Cable ve Judge, 1996, s. 295). Tom (1971), bireylerin en çok tercih ettiği ortamların, kendileri ile aynı "kişilik" profiline sahip bireylerin bulunduğu ortamlar olduğunu vurgulamıştır (Schneider, 1987, s. 441).

Örgütsel özellikler analiz edilebilir; ancak kişisel özellikler bağımsız ve değişken nitelikli olduğundan ölçülmesi görece daha zordur (Kristof, 1996, s. 12). Bu zorluğun üstesinden gelmek için Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunu, işgören

özelliik ve algıları ile örgütün özellikleri arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi esasına dayanarak öznel uyum ve nesnel uyum olmak üzere iki boyutta ele almıştır (Hoffman ve Woehr, 2006, s. 391). Bu bağlamda geliştirilen uyum indeksi ile işgörenlerden elde edilen öznel uyum verileri ile örgütsel somut verilerden elde edilen nesnel uyum verilerinin karşılaştırılması ile kişi-örgüt uyumunun ölçümlenmesi ve değerlendirilebilmesi amaçlanmıştır (Van Vianen, 2018, s. 81). Kişilik temelli kişi örgüt uyumunun belirlenmesinde örgüt ikliminden de yararlanılabileceği öngörülmektedir. Örgütsel iklim, örgütü diğerlerinden ayıran, işgörenlerin algı ve davranışlarını şekillendiren ve etkileyen, bireysel, örgütsel ve psikolojik ortam/çevre olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel kişiliğin bir temsilcisi olan örgütsel ikliminin kişi-örgüt uyumu gibi örgütsel dinamikler üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Mammadova ve Ulubay, 2023, s. 1085).

2.1.4.4. Kişi-Örgüt Uyumu Türleri

Kişi-örgüt uyumu türleri, Sekiguchi (2004) tarafından kişi-çevre uyumu temelinde yapılan sınıflandırmadan yararlanılarak aşağıdaki tabloda görüleceği gibi kavramsallaştırılabilir (Sekiguchi, 2004, s. 181):



Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumu Türleri

Kaynak: Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), s. 181.

Yukarıdaki tabloda görülen kişi-örgüt uyumu türleri, aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır:

2.1.4.4.1. Bütünleyici Uyum

Bütünleyici uyum, esas olarak işgören ve örgütün temel özellikleri arasındaki ilişki temeline dayanmakta olup, işgören ve örgüt, benzer veya eşleşen temel özelliklere, ihtiyaç ve önceliklere sahip olduğunda ve ortak değerlerin paylaşılması durumunda oluşan uyum olarak tanımlanabilir (Grobler, 2016, s. 1432; Kristof, 1996, ss. 3-4). Örgütler için bu temel özellikler; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel değerler, hedefler ve normlar iken işgörenler için; değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bu temel özellikler işgören ve örgüt arasındaki iş sözleşmesindeki kaynak ve talepler olarak tanımlanabilirken; zaman zaman yazılı olmayan psikolojik sözleşmenin unsurları da kapsam dahilinde değerlendirilebilmektedir (Kristof, 1996, ss. 3-4).

Bütünleyici uyum; işgörenler kendilerini örgütün mevcut üyeleriyle benzer değerlere, zevklere ve ilgilere sahip olduklarını *algıladıklarında*; örgütün değerlerini benimseyerek örgüt hedefleri ve stratejilerini *destekleyip* örgütün bir parçası olmak istediklerinde oluşmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 270). Alanyazında daha çok *değerlerin uyumu* olarak ifade edilmekte olan bütünleyici uyum kavramı (Cable ve Edwards, 2004, s. 822), Autry ve Wheeler (2005) tarafından işgörenin; (a) örgütün hedef, plan, politika, kültür ve felsefesine, (b) yönetici ve (c) iş arkadaşları tarafından oluşturulan ve benimsenen değer ve normlar ile uygunluğu olarak kavramsallaştırılarak daha kapsamlı şekilde ele alınmıştır (Bektaş, 2016, s. 25).

Bütünleyici uyum, işgören seçim kararlarının çoğunun ardındaki mantığa temel oluşturmaktadır. Başvuru sahibi ile örgüt arasındaki uyum, başvuru sahibinin örgütün ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Uzun yıllara dayanan işgören seçimi araştırmaları, ihtiyaç duyulan yetenekleri belirlemek için işlerin nasıl analiz edildiğini, yetenek değerlendirme süreçlerinin nasıl oluşturulduğunu ve ardından örgütlerin "doğru iş için doğru kişiyi" nasıl seçmesi gerektiğini araştırmıştır. Elde edilen veriler ile en doğru eşleşmenin işgörenin yetenek ve özellikleri, örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında sağlandığı ortaya koyulmuştur (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 272). Bunun yanı sıra bütünleyici uyum temelinde

yürütülen bir araştırma sonuçları; bütünlüycü uyum ile iş tatmini ve örgütsel bağıllık gibi olumlu işgören tutumları ile işyerinde kalma niyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Westerman ve Cyr, 2004, s. 258).

2.1.4.4.2. Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyum, kişinin özellikleri, bulunduğu çevrenin bir eksikliğini tamamlayarak bir bütün meydana getirdiğinde oluşmaktadır (Van Vianen, 2018, ss. 81-82). Buradan hareketle tamamlayıcı uyum (Grobler, 2016, s. 1421; Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 271);

- İşgörenin sahip olduğu özellikler, bulunduğu iş çevresinin bir eksiklik veya ihtiyacını tamamladığında,
- Bir örgütün kaynakları ve çalışma koşulları, işgörenin ihtiyaç, beklenti veya eksiklerini karşıladığında,
- Örgüt ve işgörenin birbirlerini, sahip oldukları kaynak ve güç ile dengelediklerinde,
- Karşılıklı olarak istenen ve ihtiyaç duyulan tamamlayıcı özelliklere sahip olunması durumunda ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Tamamlayıcı uyumdan söz edebilmek için işgören ve örgüt taraflarından en az birinin bir eksikliği veya ihtiyacının söz konusu olması gerekmektedir. Bu nedenle tamamlayıcı uyum; işgören, örgütün ihtiyaç duyduğu beceri setine sahip olduğunda, örgüte tamamlayıcı bir değer kattığında veya örgüt, işgörene istediği fiziksel ve psikolojik kaynakları sunduğunda sağlanmaktadır (Berisha ve Lajçi, 2020, s. 410; Cable ve Edwards, 2004, s. 822). Tamamlayıcı uyum, işgörenin ihtiyaçlarını karşılayan örgüt (gereksinim-arz uyumu) ve örgütün ihtiyaçlarını karşılayan işgören (talep-beceri uyumu) olmak üzere, aşağıda açıklanan iki boyutta ele alınmaktadır (Van Vuuren vd., 2007, s. 1737).

a. Gereksinim-Arz Uyumu

Gereksinim-arz uyumunun köklerinin Murray (1938) tarafından geliştirilen Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramına dayandığı belirtilmiştir (Kristof, 1996, s. 5). Kuram; gereksinimlerin birer uyaran olduğunu, bu uyaranların bireyi bir yöne doğru güdüleyen ve belirli bir davranış biçiminde davranış geliştirmesini sağlayan bir güç

olduğunu öne sürmektedir. Gereksinimlerin değişken bir özellik taşıdığını vurgulayan Murray (1938), diğer kuramcılar gibi (Alderfer, 1969; Herzberg, 1959; Maslow, 1943; McClelland, 1961; Vroom, 1966); bunların yeme, içme, fizyolojik, ücret gibi temel ve koruma ile kazanma, başarıma, yükselme vb. psikolojik ve duygusal ihtiyaçlar, olmak üzere iki temel başlıkta incelemiştir. Bunlarla birlikte, tamamı öğrenilmiş ihtiyaçlar olan, elde etme-kazanma, düzen, savunma, özerklik, tanınma-onaylanma, kaçınma, savunma, bağlanma-yakın ilişki kurma, benzerlik, itaat etme ve uyum sağlama gereksinimi vb. kişiye, duruma ve çevreye göre değişkenlik gösteren gereksinimlerinde süreçlere dahil edilerek; davranışlara temel oluşturduğunu savunulmuştur (Costa ve McCrae, 1988, s. 261; Fidan, 2017, s. 630).

Bu kapsamda gereksinim-arz uyumu, kişisel ihtiyaçlar veya tercihler ile örgütsel sistemler ve yapılar arasındaki eşleşme ve örgütün bir işgörenin ihtiyaçlarını karşılama derecesi, olarak tanımlanabilir (Hoffman ve Woehr, 2006, s. 391; Kristof, 1996, s. 5). İşgörenler tarafından talep edilen finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakların yanı sıra işle ilgili, kişiler arası ilişkiler ve gelişme fırsatları gibi psikolojik örgütsel kaynaklar işgörenin taleplerini karşıladığından gereksinim-arz uyumu oluşmaktadır. Bir işgörenin gereksinimleri örgütsel çevre tarafından karşılandığında işinden memnun olacak, iş tatmini artacak ve bu da kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına katkı sağlayacaktır (Kristof, 1996, ss. 3-5).

b. Talep-Beceri Uyumu

Talep-beceri uyumunun temelleri, Dawis ve Lofquist (1964;1968) tarafından geliştirilen İş Uyum Kuramına dayandırılabilir. Kuram, her işgörenin, çevresiyle uyum sağlamaya ve bu uyumu sürdürmeye çalıştığını savunmaktadır. Buna göre, işgören örgüt talepleri ve işin gerektirdiği becerileri; örgüt ise işgörenin gereksinimlerini karşıladığında karşılıklı ve tamamlayıcı bir uyum sağlanmaktadır (Dawis ve Lofquist, 1984, s. 54). Talep-beceri uyumu, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyimler, örgüt amaçları için gerekli olan nitelikleri karşılandığında oluşmaktadır. Örgütler işgörenlerden zaman, çaba, bağlılık, bilgi, yetenek ve beceri talep etmekte; bu talepler işgören yetenekleri ve özellikleri ile tamamlandığında; başka bir ifade ile işgörenlerin sahip olduğu nitelikler örgütün gereksinimlerine ve işin gerekliliklerine uygun olduğunda talep beceri uyumu meydana gelmektedir (Berisha ve Lajçi, 2020, s. 410; Hoffman ve Woehr, 2006, s. 391; Kristof, 1996, ss. 3-4).

Yapılan bazı araştırmalarda, talep-yetenek uyumunun, önleyici davranış, görev bilinci, güvenilirlik ve başarı ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Resick vd., 2007, s. 1451). İş ve rol gereklilikleri ile uyumlu özelliklere sahip işgörenler açısından ise talep-beceri uyumunun sağlanması anlamlı çalışma ve deneyim ile ilişkilendirilmiş; güçlü yönlerini kullanabilecekleri işlerde çalışan işgörenlerin bağlılıklarının artacağı ve böylece örgütsel taleplerin karşılanma kalitesinin artacağı belirtilmiştir (De Crom ve Rothmann, 2018). Bu kapsamda örgütlerin, daha yüksek düzeyde talep-beceri uyumu sağlayacak işgörenleri istihdam etme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Bretz ve Judge, 1994, s. 49).

2.1.4.4.3. Gerçek Uyum

Gerçek veya nesnel uyum kavramı, uyuma temel oluşturan benzerlik veya tamamlayıcılığın doğrulanabilir ve ölçümlenebilir bağımsız bir değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Kristof, 1996, s. 11). Gerçek uyum ölçümleri, kişisel ve çevresel özellikler arasındaki farklılığı belirlemeyi amaçlar. Farklılık ne kadar düşükse uyum da o kadar yüksektir. Araştırmacılar, bireylerin kişisel özelliklerini, bireylerin kendilerinden (öznel uyum) veya diğer kaynaklardan (nesnel uyum) elde edilen bir dizi çevresel nitelikle karşılaştırarak bir uyum indeksi hesaplar (Van Vianen, 2018, ss. 81-82). Gerçek uyum ölçümleri yapılırken aşağıdaki unsurların gerçekleşmesi gerekir (Verquer vd., 2003, s. 475):

- a. İşgörenden kendi özelliklerini açık, net ve anlaşılabilir bir ölçekte tanımlaması istenir,
- b. Tarafsız ve uzman kişi veya kişiler tarafından örgütün aynı özellik ve boyutlarda tanımlanması istenir ve,
- c. Elde edilen veriler karşılaştırılarak gerçek uyuma ulaşılır.

Gerçek uyumun ölçümlenmesinde, örgüt ile ilgili değerlendirmelere olanak tanıyan veriler, bağımsız olarak toplanarak ele alınıp, bireysel verilerle karşılaştırılmakta veya derecelendirilmektedir. Örgüt çevresi ilgili bu bağımsız veriler; yöneticiler, çalışma grubu veya örgütün kayıtlı bilgilerinden elde edilebilmektedir (Tatlı ve Çakmak, 2019, s. 2469). Bunların yanında, çeşitli bilgi, beceri ve yetenek testleri ile elde edilen beceri uyumu, iş sözleşmesine bağlı olarak uygulanan ücret politikaları, performans göstergeleri, işgören memnuniyet anketleri,

davranışa dayalı değerlendirme sonuçları, psikolojik sözleşmeye bağlılık ve ödüllendirme sistemlerinden faydalanılabilir. Gerçek uyum türünün kişi-iş uyumu temelinde bireyin beceri ve yetenekleri ile işin veya örgütün talepleri arasındaki fark ve gereksinim-arz uyumu temelinde işgörenlerin hizmetleri ve katkıları karşılığında aldıkları ödüller ile de ölçümlenebildiği bilinmektedir (Grobler, 2016, s. 1420).

2.1.4.4.4. Algılanan Uyum

Algılanan uyum, işgörenin örgüte karşı ne ölçüde uyum algıladığına ilişkin genel yargısı, olarak ifade edilmektedir (Van Vuuren vd., 2007, s. 1737). Algılanan uyum aracılığı ile işgörenin örgütle benzer özelliklere sahip olup olmadığına veya karşılıklı olarak bir bütün oluşturup oluşturulmadığına bakılmaksızın, iyi uyum algısı var olduğu sürece kişi-örgüt uyumunun varlığından bahsedilebilir (Kristof, 1996, s. 11). Algılanan uyum, daha çok değerlerin uyumu ile ilgili olup; bireyin zihnindeki psikolojik ve bilişsel durumu yansıttığı için işgörenlerin karar ve davranışlarının en güçlü yordayıcısı olarak görülmektedir (Grobler, 2016, s. 1420; Van Vianen, 2018, s. 81).

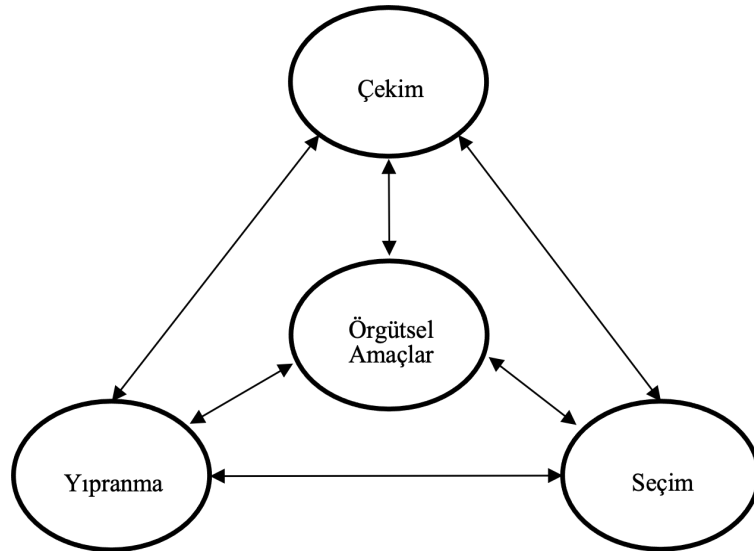
Algılan uyum ölçümleri, bir bireye doğrudan kendi özelliklerinin örgüt özellikleriyle ne kadar iyi örtüştüğünün sorulması ile yapılır. Yani öznel uyum ölçümleri bireysel veya çevresel verilerin açık ölçümünü içermez. Bunun yerine, işgörenlerin, örgütleri ile ilgili olarak zihin ve bilişlerinde oluşan kişisel özellikler ve örgütsel profil arasındaki “*uyum*” temsilinin incelenmesi ile elde edilir. Ayrıca bu ölçümler, işgörenlerden kendilerini ve algılarını tanımlamalarının yanı sıra örgütsel özelliklere ilişkin algılarının da değerlendirilmesi ile kapsamlı bir değerlendirme yapılmasına olanak vermektedir (Hoffman ve Woehr, 2006, s. 391). Algılanan uyum, verimlilik ve performansa yönelik içsel güdülenmeyi sağlayarak iş tatmini sağlamaktadır (Lim vd., 2019, s. 135). Farklı nitelikteki işlere, örgütlere ve durumlara karşı işgörenlerin tepkilerinin ölçüldüğü araştırmalar yardımıyla işgörenlerin, aynı nitelikteki iş ve örgütlere karşı farklı algılara sahip olduğu tespit edilerek algılanan uyumun önemini doğrulayan kanıtlar elde edilmiştir (Hackman ve Lawler, 1971, ss. 280-281).

2.1.4.5. Kişi-Örgüt Uyumu Modelleri

Lewin'in (1936)'ya göre bir kişinin davranışı, o ve içinde yaşadığı çevrenin bir etkileşiminden doğmaktadır (Berisha ve Lajçi, 2020, s. 409). Neo-klasik yönetim yaklaşımına göre örgütsel çevre ve işgörenler arasındaki etkileşim ve uyumun, verimliliği etkilediği savunulmuştur (Argyris, 1957, s. 2). Bu düşünceler temelinde kurulan kişi-örgüt uyumu kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış olup (Muchinsky ve Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004; Grobler, 2016; Van Vianen, 2018); alanyazında bu kavramı açıklamak ve anlamak için yaygınlıkla kullanılan modeller aşağıda belirtilmiştir (Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1989; Kristof, 1996; O'Reilly, 1977; O'Reilly vd., 1991; Schneider, 1987).

2.1.4.5.1. Scheneider Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli

Kişi ve çevre arasındaki ilişki ve etkileşimi anlamak için bir çerçeve sağlayan Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli, iş dünyasında davranışların, örgütsel unsurlar, yapı, teknoloji, kültür gibi çevresel unsurlar ve bu çevredeki diğer kişiler ile olan uyum ve benzerlikten etkilendiğini savunmaktadır. Örgütler kendi hedef, değer ve özellikleri ile uyumlu olacak işgörenleri çeker ve seçerken; iş arayanlar kendi gereksinimlerini, beklentilerini ve isteklerini karşılayabilecek olan örgütlere ilgi duymakta ve onları tercih etmektedir (Schneider, 1987, ss. 440-445).



Şekil 3. Scheneider (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli

Kaynak: Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), s. 445.

Yukarıdaki modele göre:

a. *Çekim*: İşgörenlerin/adayların özellikleri, değerleri, öncelikleri, gereksinim ve beklentileri ile potansiyel örgütün nitelikleri, değerleri ve kültürü arasında benzerlik ve uyum varsa; ilgili örgüt ve kişi arasında karşılıklı bir çekim sağlanmaktadır.

b. *Seçim*: Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için belirli yetenek, yeterlilik, deneyim, bilgi ve beceriye sahip işgörenleri istihdam etmekte; işgörenler/adaylar da kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak kaynak, yapı ve vizyona sahip örgütleri tercih etmektedir.³

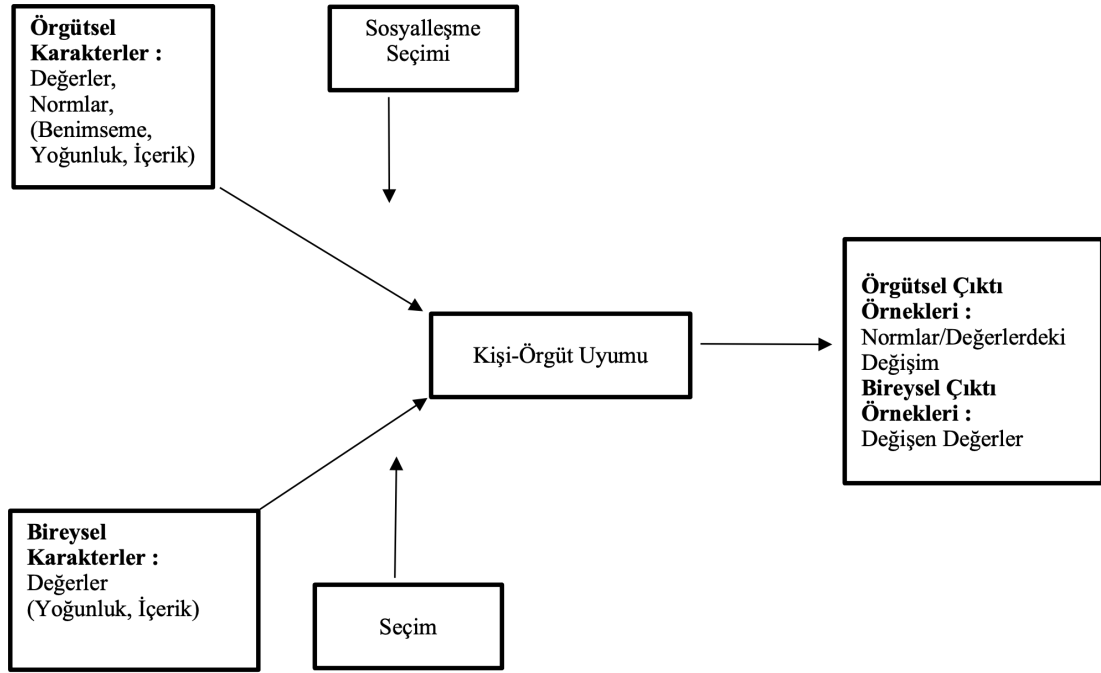
c. *Yıpranma*: Örgüt ortamına uyum sağlayamayan, örgüt taleplerini karşılayamayan veya kendi taleplerine karşılık bulamayan işgörenlerin işten ayrılma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Kişisel beklenti ve ihtiyaçlar ile örgütsel gerçeklik arasında uyum ne kadar iyi olursa, iş tatmini artacağından, yıpranma ve işten ayrılma eğilimi azalacaktır.

Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli örgütlerin, bireylerin ilgi duydukları, bir üyesi olarak seçtikleri, örgüte uyum sağlamaları halinde kaldıkları veya uyum sağlayamamaları durumunda ayrıldıkları temeline dayanmaktadır. Farklı türden örgütler, farklı türden bireyleri çeker, seçer ve elinde tutar; bu döngü ile örgütlerin neden birbirlerinden farklı görüldüğü ve hareket ettiği açıklanabilir (Schneider, 1987, ss. 442-446).

2.1.4.5.2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Chatman (1989), tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu modeli, bireyler ve örgüt arasında karşılıklı etkileşimden doğan uyum temeline dayanmaktadır. Modelde bu uyumun, kişilik, değerler, motivasyon kaynakları, duygular, yetenekler vb. bireysel farklılıklar ve örgüt, görev ve işten kaynaklı durumsal unsurlar arasındaki dengeden doğduğu belirtilmektedir. Örgütsel ve bireysel değerlerin birbiri üzerindeki etkilerini anlayabilmek için öncelikle işgörenin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun boyutuna odaklanan modelin kuramsal temelleri aşağıdaki Şekil 4'de açıklanmaktadır. Modele göre; kişinin değerleri ile örgütsel değer ve normların uyumu, seçim ve sosyalleşme süreçlerinin de etkisi ile kişi örgüt uyumunu

sağlayarak olumlu örgütsel ve kişisel çıktılara ulaşılmaktadır (Chatman, 1989, ss. 338-340).



Şekil 4. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), s. 340.

Chatman (1989) tarafından geliştirilen modelde aşağıdaki önermeler yer almaktadır (Chatman, 1989, s. 337; Ezer, 2023, s. 24):

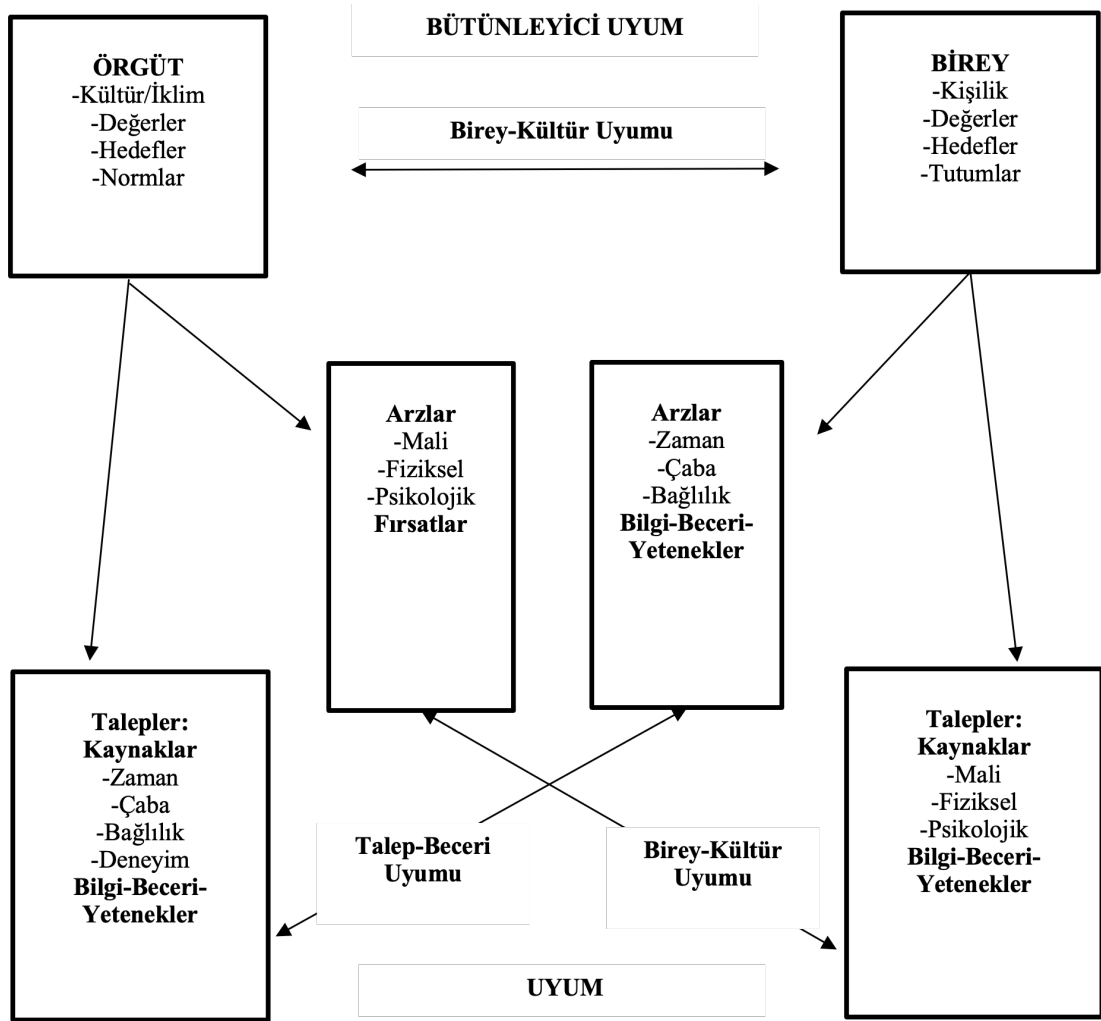
- Bazı işgörenler etki ve değişime açık bir karaktere sahip olduklarından, örgüte katıldıktan sonra karşıt değerlere sahip olsalar bile örgüte girdikten sonra değerleri değişerek, örgütsel değer ve normları benimseyerek uyum sağlar.
- Bir işgören, kendinden daha güçlü ve karşıt değerlere sahip bir örgüte girdiğinde, etki ve değişime açık değilse o örgüt içinde yer bulamaz ve örgütten ayrılır.
- Güçlü değer ve karakter sahibi olan işgörenler ve örgütler, birbirleri ile etkileşimde bulunarak paylaşılan değer ve norm sistemlerinin oluşmasını sağlarlar.
- Kişi-örgüt uyumu, işgörenin işe başladığı ilk yıllarda seçme ve seçilme süreçleri ile daha sonraki süreçlerde ise sosyalleşme süreçleri ile ilişkilidir.

Model, temel olarak kişi ve örgütün değerleri arasındaki uyuma odaklanmıştır. Buna göre, değer uyumunun sağlanması için işgören seçme ve yerleştirme süreçleri ile sosyalleşme süreçlerinin önemine vurgu yapılmıştır. *Seçme*

ve yerleştirme süreçleri; bir işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesi ve işin gereklilikleriyle uyumlu olan kişilerin işe alınması süreçlerini ifade etmektedir. Ayrıca, örgüt açısından işgören tarafından harcanan zaman ve çaba, gösterilen inisiyatif ve sahip olunan bilginin kapsamı kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir. *Sosyalleşme süreçleri*; kişinin örgütsel bir rol üstlenmek, örgütsel süreçlere katılım sağlamak ve örgüt üyeliğinin devamı için gerekli olan değerleri, yetenekleri, kendisinden beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi anlamaya başladığı süreçleri ifade etmektedir. Başka bir deyişle sosyalleşme süreçleri; işgörelere, örgütün kültür, norm ve değerlerini öğretmek deneyim kazandırmakta; mevcut ve yeni başlayan işgörelerin, örgütlerini ve bu örgütün bir parçası olmayı daha anlamlı kılmaktadır (Chatman, 1989, ss. 344-345). Chatman (1989) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu modelinde, işgörelerin, seçim ve yerleştirme süreçlerinden sonra, sosyalleşme süreçlerine katılarak uyum içinde çalışması beklendiğinden; uyum sorumluluğu işgörelere üzerinde toplanmıştır (Ezer, 2023, s. 25).

2.1.4.5.3. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Muchinsky ve Monahan'ın (1987) çalışmasını temel alarak hareket eden Kristof (1996), tamamlayıcı ve bütünleyici uyum yaklaşımları ile talep-beceri ve gereksinim-arz yaklaşımlarından oluşan bütünleşik bir yaklaşımla aşağıdaki kişi-örgüt uyumu modelini geliştirmiştir (Kristof, 1996, s. 4).



Şekil 5. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), s. 4.

Şekilden de görüleceği gibi; örgütler, işgörelere verilen görev ve sorumluluklar ile ilgili olarak finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakların yanı sıra, ilişki ve iletişim temelli kaynaklar ve gelişme fırsatları da sağlamaktadır. Bu örgütsel kaynaklar işgörelere taleplerini karşıladığında gereksinim-arz uyumu sağlanmaktadır. Benzer şekilde örgütler de işgörelere zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenek açısından katkı talep etmektedir. Bu bağlamda, talep-yetenek uyumu, bu çalışanların yetenekleri ve örgüt için gösterdikleri her türlü gayret örgütsel talepleri karşıladığında oluşmaktadır. Modelde belirtilen ilişkilere dayanarak, kişi-örgüt uyumu, işgörelere ve örgütlerden en az biri diğerinin ihtiyacını karşıladığında veya birbirleri ile benzer özellikler paylaştığında veya bu iki unsur da karşılandığında sağlanmaktadır (Kristof, 1996, s. 4).

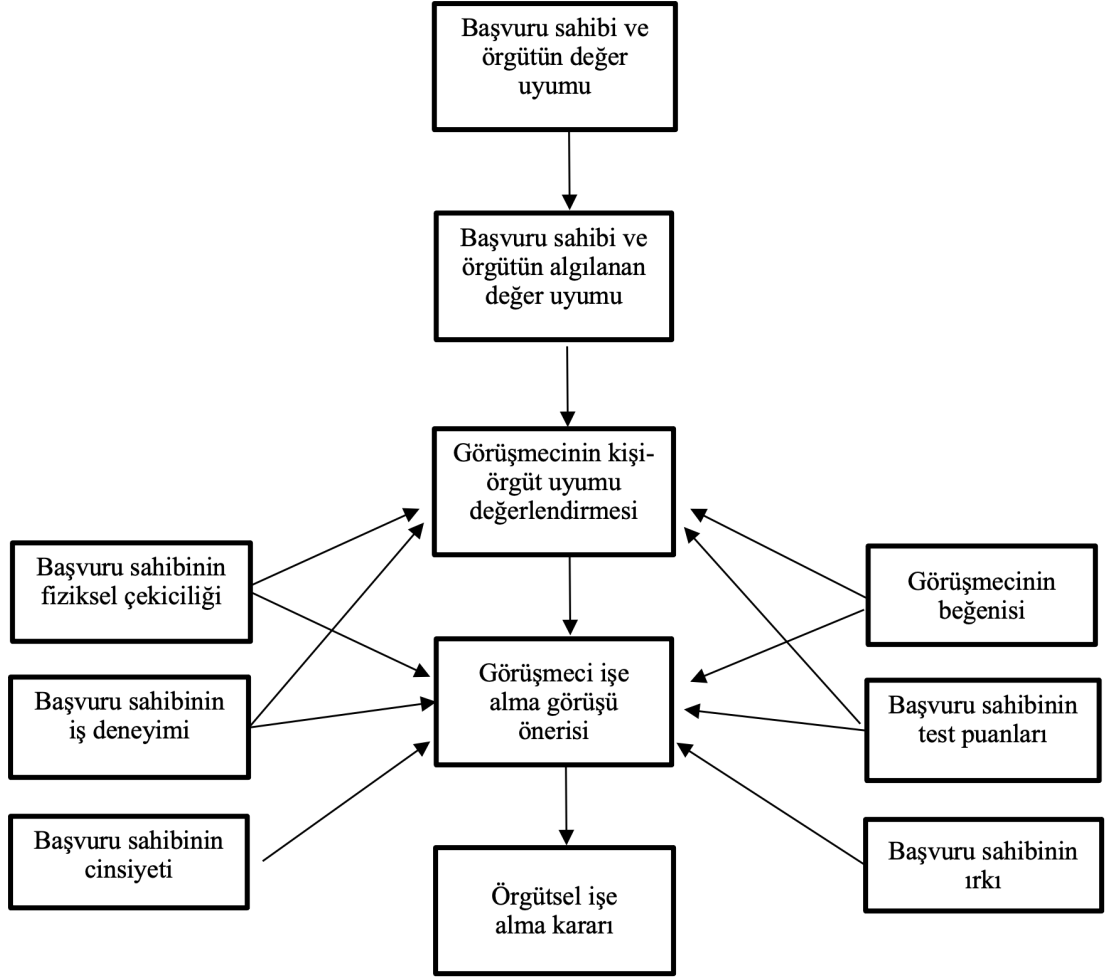
2.1.4.5.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu modeli, değer uyumu ve demografik benzerlikler olmak üzere, aşağıda açıklanan iki ana unsur üzerine kurulmuştur:

a. Değer Uyumu: Çekim-seçim-yıpranma modeli temelinde geliştirilen değer uyumu kavramına göre iş arayanlar, kendi değer yargıları ile örgütün değerleri arasında yüksek uyum algısı oluşan örgütleri tercih etmektedir.

b. Demografik Benzerlikler: Model, demografik özelliklerin benzerlik ve kişi-örgüt uyumu algılarının güçlü belirleyicileri olduğunu; iş arayanların, yaş ortalaması, ırk, eğitim durumu, cinsiyet dağılımı ve sosyo-ekonomik durum gibi demografik özellikleri kendileriyle benzer olan üyelere sahip örgütleri tercih ettiklerini savunmaktadır.

Modele göre, iş arayanların paylaşılan değerler ve demografik olarak benzer örgütsel üyelere etkileşime girerek bu örgütlerde çalıştıklarında daha yüksek kişi-örgüt uyumu algıladıkları ve daha verimli çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca modelde, bu değişkenler ile birlikte kapsayıcı bir örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçlerinin de uyum algısına katkı sağladığı vurgulanmıştır. Sonuç olarak modelde, kişi-örgüt uyumu ile davranış ve tutumlar arasında güçlü bir ilişkiye vurgu yapılmış; kişi-örgüt uyumu algısı yüksek olduğunda iş tatmininin artarak işten ayrılma niyetinde azalma olduğu tespit edilmiştir (Cable ve Judge, 1996, ss. 295-306). Cable ve Judge (1997) tarafından kişi-örgüt uyumunun temeli olduğu düşünülen işgören seçme yerleştirme süreçlerinin ilk adımı olan iş görüşmesi sürecini esas alan, seçme ve yerleştirme süreçlerinde görüşmeyi yapan kişinin kişi örgüt uyumu algısı ve karar süreçleri üzerine ikinci bir araştırma yürütülmüştür (Cable ve Judge, 1997, s. 547). Aşağıdaki şekilde bu araştırma modeli yansıtılmaktadır:



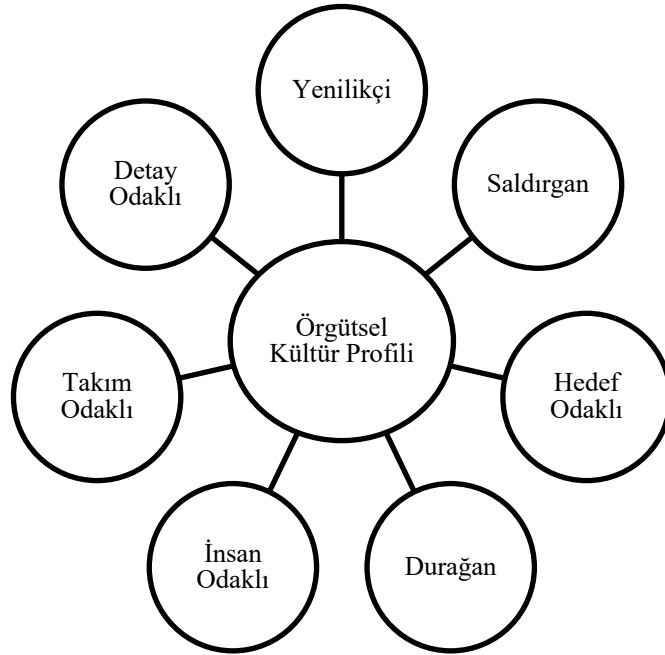
Şekil 6. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Cable, D. M. and Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 548.

Yukarıdaki şekilde kavramsallaştırılan bu araştırmada; kişi-örgüt uyumu iki boyutta ele alınmıştır: *Algılanan değer uyumu*; görüşmeci ve aday işgörenin algıları ile örgütün nitelikleri arasındaki benzerliği; *gerçek değer uyumu* ise aday işgörenin nitelikleri ile her iki tarafça bağımsız olarak rapor edilen örgütsel benzerliği ifade eder. Görüşmeci ve aday işgörenin algıları, demografik özellikleri ve kişilik gibi unsurların yanında dış görünüş, geçmiş deneyimler, kendini ifade etme tarzı gibi unsurlardan etkilenmektedir (Cable ve Judge, 1997, s. 547). Schneider's ASA modeli için kanıt sağlayan (Cable ve Judge, 1996, s. 295) ve iş görüşmelerinin kişi örgüt-uyumunun sağlanmasında önemli bir nokta olduğu görüşü ile hazırlanan model birçok araştırma ile desteklenmiştir (Cable ve Judge, 1996; Morley, 2007; Rajper vd., 2020; Van Vuuren vd., 2007).

2.1.4.5.5. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

O'Reilly (1977) tarafından yürütülen araştırmada öncelikle kişi-iş uyumu incelenmiş ve elde edilen verilere göre işin veya örgütün yapısal özelliklerinin tutum ve davranışlarla bireysel özelliklerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (O'Reilly, 1977, s. 44). Daha sonraki süreçte O'Reilly-III ve Chatman (1986), örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar yürütmüş ve örgütsel bağlılığa ulaşmak için uyum temelli bir yaklaşım önermişlerdir. Buna göre uyum; (a) belirli, dışsal ve içsel ödüller için uyum; (b) aidiyet duygusuna dayalı kimlik kazanma sonucu oluşan uyum, (c) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki benzerliğe dayalı uyum, olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Çalışmalarını derinleştirerek antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji kuramlarından yararlanan yazarlar; ritüeller, törenler, hikâyeler ve dil gibi kültürel unsurları kullanarak örgütlerdeki bireylerin ve grupların davranışlarını anlamak için uyum kavramını yeniden ele almışlardır. Bu bağlamda paylaşılan ve benimsenen değerler etrafında oluşan kültürel bir geleneğin ortaya çıktığı savunulmuş ve aşağıdaki şekilde görülen örgütsel kültür temelli bir model geliştirilmiştir (O'Reilly vd., 1991, ss. 491-493).



Şekil 7. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in Örgütsel Kültür Profili Modeli

Kaynak: Chatman, J. A. ve Choi, A. (2019). *Measuring organizational culture: converging on definitions and approaches to advance the paradigm*. İçinde C. Newton ve R. Knight (Ed.), *Handbook of research methods for organisational culture*. Edward Elgar Publishing, s. 11.

Yukarıdaki şekilde yer verilen model kapsamında geliştirilen Örgüt Kültürü Profiline daha sonra güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanarak; farklı örgütsel kültürlerle yönelik seçimlerin kişisel özelliklerdeki farklılıklarla ilişkili olduğu yorumlanmıştır (O'Reilly vd., 1991, s. 509). Modelde örgütsel kültür profilini temsil ettiği öngörülen 54 faktörden, ortalama yedisi üzerinde yoğunlaşma olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; *yenilikçi, saldırgan, detay odaklı, hedef odaklı, takım odaklı, insan odaklı ve durağan*, olmak üzere yedi boyutta kavramsallaştırılmıştır (Chatman ve Choi, 2019, s. 11). Model ile bireysel tercihler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin geniş bir değerler yelpazesinde değerlendirilmesi sağlanmıştır. Örgütsel Kültür Profili, hem belirli değerlerin örgütü karakterize etme derecesini hem de işgörenin söz konusu değerlere yönelik tercihini bütüncül olarak değerlendirmek için bir dizi değer beyanı içermektedir. Kişi-kültür uyumu, örgütsel değerler profili ile işgören tercihlerinin profili arasında ilişki kurularak hesaplanmaktadır. Ölçek; örgütsel değerlerin tanımlanması, örgütün özelliklerinin değerlendirilmesi, bireysel önceliklerin değerlendirilmesi ve kişi örgüt uyumu puanının hesaplanması ile sağlanmaktadır.

Çoğu uyum modeli, bireysel ve çevresel özellikleri ayrı ayrı değerlendirip; daha sonra davranış ve tutumları tahmin etmek için iki değişkeni birleştirmektedir. Örgütsel Kültür Profili ise kişi ve durumun eş zamanlı etkilerinin değerlendirilmesini sağlamakta olup; işgörenin özellikleri ve tercihleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun bağlılık, memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir (O'Reilly vd., 1991, ss. 495-512).

2.1.4.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri

Kişi-örgüt uyumu kuramı, işgörenlerin özellikleri ile uyumlu olma potansiyeline sahip örgütsel özelliklerin bulunduğunu dolayısıyla tutum ve davranışların, işgörenler ve örgütler arasındaki uyum derecesinden etkilendiğini varsaymaktadır (Büyükyılmaz, 2018, s. 136). Bu sebeple kişi-örgüt uyumunu sağlayan öncüller, işgören seçme, yerleştirme ve sosyalleşme süreçleri temelinde gelişen örgütsel öncüller ile bireylere bağlı öncüller olmak üzere ele alınabilir.

Örgüt üyelerinin seçildiği, adayın bilgi, beceri ve yeteneklerinin değerlendirildiği ve böylece örgüt ihtiyaçları ve işin gereklilikleriyle uyumlu olan

işgörenlerin istihdam edildiği süreçleri ifade eden işgören seçme yerleştirme süreçleri, kişi-örgüt uyumunun en temel öncülleri arasında yer almaktadır (Chatman, 1989, ss. 344-345). Bununla birlikte, iş arayanların, iş ve örgüt seçme süreçleri de kişi örgüt uyumuna katkı sağlamaktadır (Sekiguchi, 2004, s. 183). Çekim-seçim-ayrılma modeli kapsamında yürütülen bir çalışma verileri işgörenlerin kendileri ile benzer değer, hedef ve özelliklere sahip örgütleri tercih ettiğinde kişi örgüt uyumunun sağlandığını göstermiştir (Van Vianen vd., 2012, s. 159). Louis (1980), sosyalleşme süreçleri ile yeni gelenlerin örgütsel deneyimlerinden anlam çıkarmaları, örgütsel norm ve değerlerin öğrenildiği, örgütlerin de üyelerinin değerlerini etkilemeleri ve karşılıklı bütünleşme sonucu, kişi örgüt uyumunun sağlanması için önemli bir kaynak sağlandığı tespit edilmiştir (Chatman, 1989, ss. 344-345). Görgül çalışmalar, sosyalleşmenin yeni gelenler ile örgütler arasında kişi-örgüt uyumunun kurulmasına yardımcı olduğunu göstermiştir (Sekiguchi, 2004, s. 183). Türkiye’de akademisyenler üzerinde yürütülen araştırma verileri de bilgi, beceri ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışan işgörenlerin kişi-iş uyumun yüksek olduğu ve kişi-iş uyumu sonucu da kişi-örgüt uyumunun sağlandığı belirtilerek, kişi-iş uyumunun kişi-örgüt uyumunun öncülleri arasında yer aldığı vurgulanmıştır (Ermiş vd., 2021, s. 52).

Kişi-örgüt uyumunun bireylere bağlı öncülleri alanyazında lider ve işgören açısından ele alınmıştır. Güney Kore’de yürütülen bir araştırma ile dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumunun güçlü bir öncülü olduğu tespit edilmiş (Lim vd., 2019, s. 146); bu kapsamda kişi-örgüt uyumu ile işgören adanmışlığı arasındaki ilişkinin yönetici ve lider desteğinden olumlu etkilendiği tespit edilmiştir (Hossain vd., 2023, s. 109). İşgören açısından kişi-örgüt uyumunu ele alan bir araştırma, özellikle geçmiş deneyimler, örgütte geçirilen süre, kariyer gelişimi, iş-yaşam döngüsünün evresi, geçici dönemseller durumlar, stres ve iş-yaşam dengesinin kişi örgüt uyumunu etkilediğini göstermiştir (Kristof-Brown vd., 2002, s. 992). Bunların yanı sıra rol gereklilikleri, gelişme ve ilerleme fırsatları açık ve net prosedürler, işgörenin sahip olduğu kültür, paylaşılan değerler, etik ilkelerin, güven algısını artırarak kişi örgüt uyumunu artırdığı tespit edilmiştir (Jones, 1986, s. 275; Van Vuuren vd., 2007, s. 1743). Çalışma arkadaşları ile paylaşılan insani değerler, güçlü bağlar kurabilme ve etkili iletişim, iş tutumlarıyla olumlu yönde ilişkili olup; kişi-örgüt uyumuna katkı sağladığı belirtilmiştir (Van Vianen, 2018, s. 86).

2.1.4.7. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumu, işgörenler ve örgütler üzerinde çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde kişi-örgüt uyumu, işgören seçme ve yerleştirme, yer değiştirme ve terfi kararları, hedef ve performans yönetimi, yürütme ve eşgüdümleme gibi birçok örgütsel süreçte örgüt politikalarına uygun kararlar alınmasında önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Judge ve Ferris, 1992, s. 230). Kişi örgüt uyumu ile işe yeni başlayanların, örgüt politikalarına, değer, hedef ve örgüt kültürünü benimseyerek başarılı oldukları tespit edilmiş, örgüt değerleri ile uyumlu bir işgücü, güçlü ve sağlam bir örgüt kültürü ile ilişkilendirilmiştir (Jones, 1986, s. 275; Verquer vd., 2003, s. 480). Paylaşılan değerler temelinde yürütülen bir çalışma verileri, kişi-örgüt uyumunun performans ile güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 270). İlerleyen yıllarda bu kapsamda yürütülen çalışmalar, kişi-örgüt uyumu ile performans ve ciro ilişkisine destek sağlamıştır (Hoffman ve Woehr, 2006; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Sekiguchi, 2004). Kişi örgüt uyumunun örgütsel sonuçları ile ilgili olarak alanyazında; örgütsel adanmışlık (Hossain vd., 2023), örgütsel bağlılık (Grobler, 2016; Hoffman ve Woehr, 2006; Meglino vd., 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986; Saks ve Ashforth, 1997; Verquer vd., 2003), sosyalleşme süreçleri (O'Reilly ve Chatman, 1986; Saks ve Ashforth, 1997), iş tatmini (Büyükyılmaz, 2018; Cable ve Judge, 1996; Grobler, 2016; Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof-Brown vd., 2002; Lim vd., 2019; Meglino vd., 1989), örgütsel vatandaşlık davranışı (Büyükyılmaz, 2018; Grobler, 2016), güven ve etkin liderlik (Grobler, 2016), takım çalışması (O'Reilly ve Chatman, 1986; Van Vianen, 2018), örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986), örgütsel özdeşleşme (O'Reilly ve Chatman, 1986; Saks ve Ashforth, 1997) ile pozitif yönde; işgören devir hızı ve İşte ayrılma niyeti (Cable ve Judge, 1996; Grobler, 2016 ; Saks ve Ashforth, 1997; Verquer vd., 2003; O'Reilly-III ve Chatman, 1986) ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kişi örgüt uyumunun işgörenler üzerindeki sonuçları ile ilgili olarak da alanyazında pek çok çalışma yürütülmüştür. Kişi-örgüt uyumunun sağlanması ile işgörenlerin dinamik, kararlı ve coşkulu davranarak örgüte yaratıcı katkılar sağladıkları tespit edilmiştir (Hossain vd., 2023, s. 109). Bu kapsamda yürütülen çalışmalar ile kişi-örgüt uyumunun olumlu tutum ve davranışlara temel oluşturduğu kanıtlanmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986; Hoffman ve Woehr, 2006; Van Vianen,

2018). Uyumun çok boyutlu olarak ele alındığı bir araştırma ile kişi-örgüt uyumunun işgörenlere sosyal kimlik ve benlik saygısı kazandırarak stresi azalttığı tespit edilerek (Wheeler vd., 2005, ss. 285-286); Saks ve Ashforth (1997) tarafından elde edilen bulgulara destek sağlanmıştır. İşgörenin iş tanımında doğrudan belirtilmeyen ve öncelikle işgörenin değil örgütün yararına olan prososyal eylemler ve rol dışı davranışlar olarak tanımlanan ekstra rol davranışı üzerine çalışan O'Reilly ve Chatman (1986), bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum ile ekstra rol davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986, ss. 497-498). Çin'de yürütülen bir araştırma ile kişi-örgüt uyumu sonucunda işgörenlerde cesaret, işe bağlılık ve yaratıcılık düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Gonlepa vd., 2023, s. 10). Uyumun bireysel tutumlar ve performans üzerindeki etkilerini araştıran O'Reilly (1977) tarafından, iş veya örgütün yapısal özelliklerinin tutum ve davranışlar üzerinde bireysel farklılıklardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (O'Reilly, 1977, s. 44). Buradan hareketle kişi-örgüt uyumu ile çalışma modelleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılarak; çağdaş iş dünyasında, hibrit çalışma modelleri ile kişi örgüt uyumuna katkı sağlanacağı öngörülebilir.

2.1.5. Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal Kimlik Kuramı temelinde gelişerek; örgütsel davranış alanında eşsiz bir kavram olarak yerini alan (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 572), işgören ve örgütü güçlü bağlarla birbirine bağlayan örgütsel özdeşleşme (Blader vd., 2017, s. 32), alanyazında geniş çapta kabul görmüş ve birçok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur (Ashforth ve Mael, 1989; Bergami ve Bagozzi, 2000; Ellemers vd., 1992; Gautam vd., 2004; Mael ve Tetrick, 1992; Mukherjee vd., 2012; Rotondi, 1975b; Uru vd., 2022). Bu başlık altında öncelikle konunun daha iyi anlaşılması için örgütsel özdeşleşme ile ilgili kuramlar olan Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı konularına yer verilmiştir. Ardından örgütsel özdeşleşmenin anlam ve önemi, tarihsel gelişimi, unsurları, boyutları, öncülleri ve sonuçları anlatılacaktır.

2.1.5.1. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Kuramlar

Örgütsel özdeşleşme kavramının anlaşılmasında öncelikle, bu kavrama dayanak sağlayan kuramların anlaşılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı örgütsel özdeşleşmeyi anlamak ve açıklamak için en yaygın kullanılan ve örgütsel özdeşleşmenin temellerini oluşturan yaklaşımlar olarak bilinmekte olup; bu kuramlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Tajfel ve Turner, 1979; Turner, 1975, 1978; Turner vd., 1979; Turner, 1985).

2.1.5.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Tajfel (1978) sosyal kimliği; bireyin benlik kavramının, bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliğine ilişkin algısından ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal önemden kaynaklanan bölümü olarak tanımlamaktadır (Gautam vd., 2004, s. 302). Sosyal kimlik aracılığı ile sağlanan sosyal özdeşleşme ise işgörenin benliğini belli bir grup ile ilişkilendirdiği, onu kendi yaşamı için bir kılavuz olarak benimsediği (Boroş, 2008, s. 11); '*ben*' yerine '*biz*' kavramını kullandığı, benliğini kolektif terimlerle tanımlandığı, böylece birey ve sosyal grup arasında birlik ve bütünlüğün sağlandığı bir sonuç olarak ortaya çıkarmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 572). Bu temelde Sosyal Kimlik Kuramı, başlangıçta bireysel kimliğin bir bölümünü temsil eden grup kimliği ve gruplar arası tutumları açıklamak için geliştirilmiş olsa da zamanla bağlamı genişletilerek (Van Dick ve Wagner, 2002, s. 130); işgören-örgüt ilişkilerini açıklamak için yaygınlıkla kullanılmıştır. Örgüt, bireylerin özdeşleşme geliştirebilecekleri bir sosyal kategori olarak değerlendirildiğinden; kurama göre, örgütsel özdeşleşme, bir örgüt üyesinin kendisini örgüt üyeliğine göre ne ölçüde tanımladığını ifade etmektedir (He ve Brown, 2013, s. 12).

Sosyal kimlik kuramı, bireyin özbenlik ve sosyal kimliğinin çoğunlukla grup üyeliklerine dayandığı ve güçlü bir özbenlik oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek için çabaladığı bir temele dayanmaktadır (Van Dick vd., 2005, s. 191). Kuram, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olmak üzere üç ana bileşen üzerine kurulmuştur. *Sosyal sınıflandırma*; bireyler, kendilerini ve diğer üyeleri örgütsel üyelik, din, inanç sistemleri, cinsiyet, yaş, yetenek, ilgiler, psikolojik özellikler, beklenti ve ihtiyaçlar vb. gibi anlamlı ve çeşitli sosyal kategorilerde

sınıflandırma eğilimindedir. Böylece yaşadıkları çevreyi iç grup-dış grup, biz-onlar vb. şeklinde gruplara ayırarak düzenlerler (Şimşek vd., 2020, s. 502). *Sosyal karşılaştırma*; bireyin kendisi için anlamlı olan unsurlar çerçevesinde gruplar ve sınıflar arası bir değerlendirme yaptığı süreci ifade etmektedir. *Sosyal özdeşleşme kavramı ile* bireylerin özsayıgılarını korumak ve kişisel gelişimleri için, algı seviyesi yüksek olan gruplarla özdeşleşme eğilimi gösterdiği süreçlere vurgu yapılmaktadır (Marique vd., 2012, s. 72). Bireyler kendilerini, sosyal karşılaştırma sonucu algıladıkları sosyal sınıflardan birine yerleştirerek, bu gruba aidiyet hissederler ve böylece sosyal özdeşleşme sağlanmış olur (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20). Buna göre bireyler, sosyal hayatlarında birden fazla grup içinde birden fazla rol üstlenmektedir. Bu rollere ne kadar değer verilirse, rol kimliği de o kadar önemli olacağından, bireyin ilgili rol ve grup ile özdeşleşme çabası da o kadar artmaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 327). Sosyal kimlik kuramında vurgulanan bu noktadan hareketle örgütsel özdeşlemenin unsurları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 26):

a. Örgütsel sosyalleşme: İşgörenlerin örgütü anlamaları ve onun bir üyesi olarak hareket etmeleri için, onun politikalarını, kural ve normlarını, güç ve statü yapısını, kendilerinden beklenen davranışsal unsurları öğrenmeleri ve anlamaları gerekmektedir. Sözlü ve sözsüz iletişim ve etkileşim, etkili liderlik ve örgüt kültürü ile belirsizlikler çözülerek, sosyal etkileşim ve örgütsel deneyim kalitesi artırılabilir. Böylece hem işe yeni başlayanların hem de mevcut işgörenlerin sosyalleşmesi sağlanarak örgütsel özdeşleme seviyeleri artırılmış olacaktır.

b. Rol çatışması: Bireyler sosyal hayatlarında birden fazla role sahip olduklarından farklı gruplarla ve alanlarla özdeşleşme yaşamaktadır. Bu grup ve alanlar iç içe geçmiş olduğundan, zaman zaman örtük bir çatışma oluşabilir ve bu da işgörenlerde bilişsel bir yorgunluk yaratabilir. Bunu önlemek için, işgörenler tarafından, çevresel baskıların dengelenmesi, değer sınıflandırmalarının ve sosyal kimlik ayrımının yapılması, bunların belirli bir sıraya koyulması ve kendilerini en iyi temsil eden sosyal kimliğe yoğunlaşması gerekmektedir.

c. Gruplar arası ilişkiler: Örgütler karmaşık organizasyonel yapılar halinde çalıştığından gruplar arası ilişkiler, kaynakların paylaşımı, ödül sistemleri, iletişim sistemlerinin tasarımı, önyargılar, adalet anlayışı, gruplar arası rekabet, grubun özellikleri ve iç dinamikleri vb. unsurlar örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilidir.

Araştırmalar, Sosyal Kimlik Kuramı ile örgütsel bağlamlara aktarılan özdeşleşmenin işle ilgili çeşitli tutumlar ve davranışlardaki farklılıklara etki eden önemli bir değişken olduğunu göstermekte olup (Van Dick ve Wagner, 2002, ss. 133-134); kurama göre özdeşleşmenin çok boyutlu olarak ele alınması önemli görülmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 33).

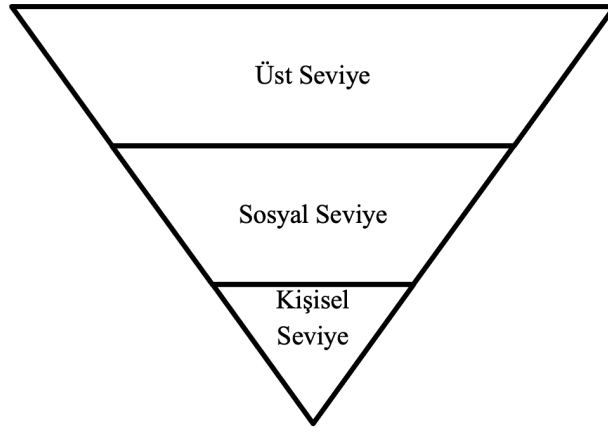
2.1.5.1.2. Kendini Sınıflandırma Kuramı

Sosyal Kimlik Kuramı'nın açıklanmasından yaklaşık on yıl sonra, Turner (1975; 1978; 1985) çalışmaları ile birlikte, Turner vd. (1987), "*bireylerin benlik kavramlarını, kendilerini bir grubun parçası olarak sınıflandırarak elde ettiklerini*" belirterek, Kendini Sınıflandırma Kuramı'nı ileri sürmüşlerdir (Pattnaik ve Tripathy, 2020, s. 31). Kuram, Sosyal Kimlik Kuramı'nı genişletmeyi ve detaylandırmayı amaçlayarak; özellikle "*grup içi süreçlere*" ilişkin süreçlere odaklanarak, ilgili araştırmanın kapsamı zenginleştirilmiştir (Van Dick ve Wagner, 2002, s. 130). Kurama dayalı araştırmalar, benliğin, yalnızca bireyi diğerlerinden ayıran benzersiz ve bireysel özellikler açısından tanımlanamayacağını, aynı zamanda sosyal grupları da kapsayacak şekilde genişletilebileceğini savunmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 573).

Kendini Sınıflandırma Kuramı temel olarak; bireyin çevresini değerlendirmesi, çeşitli gruplara ayırması (Mael ve Ashforth, 1992, s. 104), sosyal olarak sınıflandırması, bu sınıflandırma aracılığı ile sosyal unsurları örgütlemesi ve belirli kolektif özelliklere odaklanarak sınıfsal ayrımlar yapmasına dayanmaktadır (Boroş, 2008, s. 11). Sınıfların belirginliği, durumsal unsurlar yanında sınıfın ayırt ediciliği, dikkat çekiciliği ve bu sınıfa erişilebilirliği ile ilgili görülmektedir (Van Dick vd., 2005, s. 191). Belirlenen sosyal sınıfların anlam kazandığı sosyal karşılaştırma sonucunda birey, grupları tanımlayarak; grup özellikleri veya gruba ait davranış normlarının tespiti ile grubu diğerlerinden ayırt edebilir. Sonuç olarak, grubun üyelerini tanımlayan şey, karşılaştırmalı bağlama ve grup üyelerinin bu bağlamda diğerlerinden farklı olma yollarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Boroş, 2008, s. 11). Ardından birey kendini belirli bir sınıfın üyesi olarak görür ve bu sınıfı kendi özbenliğinin ve kimliğinin bir parçası olarak algılayarak özdeşleşme sağlanır (Van Dick vd., 2005, s. 191). Kurama göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini yerleştiği sınıf dışında ulaşılamayacak bir başarıyı deneyimlemesine ve

özbenlik saygısının artmasını sağlarken; onaylanmayan kişisel davranışlar gruba atfedilerek haklı gösterilebilir ve sınıfın başarısızlığı söz konusu olduğunda ise üzüntü ve pişmanlık yaşanabilir (Pattnaik ve Tripathy, 2020, s. 31).

Sosyal Kimlik Kuramı, grup gelişiminin temeli olarak kişilerarası bağımlılık ve ilişkilere odaklanırken; Kendini Sınıflandırma Kuramı, grup ve sınıflandırma kavramını daha detaylı ve mikro düzeyde inceleyerek; bireylerin kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak algıladığında bir grubun ortaya çıktığını ve bireyin bu sosyal grup aracılığıyla kendisini kategorize ettiğini savunmaktadır (Van Dick ve Wagner, 2002, s. 130). Bu sınıflandırmanın boyutları aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 8. Kendini Sınıflandırma Kuramı'na Göre Sınıflandırmanın Boyutları

Kaynak: Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). To be (Long) or not to be (Long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131 (3), s. 193.

Şekil 8'de şematik olarak gösterilen kurama göre; bireyler kendilerini üç farklı düzeyde sınıflandırmaktadır: *Kişisel seviye*, bireysel, bağımsız ve eşsiz bir birey olarak kişisel özellikler ile ilgili bir sınıflandırmayı (kendi kariyerleri vb.); *sosyal seviye*, sanat, spor, bilim vb. sosyal topluluklar ile örgütün bölümleri, çalışma ekibi vb. bir grubun üyesi olmaktan kaynaklanan belli bir topluluk temelli sınıflandırmayı ve *üst seviye*, örgüt, meslek grubu ve hatta ulus vb. kapsamlı ve genel bir sınıflandırma ile elde edilen ve içinde yaşanan topluluğa ait sınıflandırmayı ifade etmektedir. Bireyin kendini sınıflandırma sürecinde üst düzey sınıflandırma boyutu ağırlık kazanırsa; grup üyeliğinden kaynaklanan sosyal özdeşleşme artacak ve böylece örgütsel özdeşleşme sağlanarak sosyal kimlik belirginlik kazanacaktır (Van Dick vd., 2005, s. 193).

2.1.5.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Anlam ve Önemi

Ashforth ve Mael (1989), Sosyal Kimlik Kuramı'nı örgütsel bağlamda ilk kez kullanarak yazdıkları ufuk açıcı makaleleri ile örgütsel özdeşleme kavramını "*Ben kimim?*" sorusuna yanıt olarak sunmuşlar ve bu kavramın, örgüt üyeliğinin benlik kavramına olan aidiyetini yansıttığını öne sürmüşlerdir (Ashforth ve Mael, 1996, s. 21). Genel olarak *kimlik*, bireylerde temel inançları, değerleri, tutumları, tercihleri, kararları, davranışları, alışkanlıkları, yaşam şekillerini kapsayan ve benliği oluşturan unsurlar bütünüdür. Kimliği oluşturan her unsur, kim olduğumuza, nasıl davranmamız gerektiğine ve bizim için neyin önemli olduğuna ilişkin belirli normlara ve fikirlere dair öngörüler sağlamaktadır (Scott vd., 1998, ss. 303-304). Anlam kazanma, bağlılık, güçlenme ve süreklilik sağlama vb. amaçlarla ortaya çıkan kimlik arayışı ve işgörenlerin, örgütlerine atfettikleri özellikleri kendi kimlik kavramlarına dahil etmeleri ile oluşan "örgütsel özdeşleşme"; işgörenin benliğinin örgütüne bağlı olduğu, öz kimliğini örgütsel üyelik yoluyla elde ettiği ve kendi benlik kavramına örgütsel nitelikler atfettiği özel bir sosyal kimlik durumudur (Ashforth ve Mael, 1989, s. 22; Dutton vd., 1994, s. 242; Pattnaik ve Tripathy, 2020, s. 30). Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin davranış ve tutumlarını şekillendiren anahtar kavramlardan biri olarak görüldüğünden; işgörenler örgütle ne kadar özdeşleşirse, o ölçüde örgütün penceresinden düşünerek, onun çıkarlarına uygun davranma ve örgütün hedefleri için o kadar çalışma eğiliminde olabilirler (Gautam vd., 2004, s. 303; Hirst vd., 2009, s. 965; Kara ve Sağbaş, 2022, s. 634; Tipuric vd., 2019, s. 443). Kelman (1961) örgütsel özdeşleşmeyi, bağlılık duygusuna bağlı katılım; Patchen (1979), paylaşılan özellikler, sadakat ve birlik; olarak tanımlarken (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23) alanyazında sıklıkla kullanılan bazı örgütsel özdeşleşme tanımları aşağıda belirtilmiştir:

- Örgütsel özdeşleşme, örgüt ve işgören hedeflerinin bütünleşmesi ile ortaya çıkan bir uyum sürecini ifade etmektedir (Hall vd., 1970, s. 177).
- Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgüt üyesi olmaktan gurur duyması, örgütün değer ve başarılarına saygı duyması ve bunları içselleştirerek, kendisininmiş gibi benimsemesi, işgören ve örgütün değer ve hedeflerinin uyumlu olması ile ortaya çıkan tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493).

- Örgütsel özdeşleşme, işgören tatminini ve örgütsel verimliliğini etkileyen, her zaman belirli davranış veya duygusal bir durumla ilişkili olması gerekmeyen temelde algısal ve bilişsel bir yapıyı ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21).

- Örgütsel özdeşleşme, işgörenin kendisini, benzer özelliklere, amaçlara ve değerlere sahip bir örgüte yakın hissetme algısı ve birlik olma duygusu, olarak tanımlanabilir (Mael ve Tetrick, 1992, s. 814).

- Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütünü ve onun değerlerini kendi benlik algısına ve kimliğine dahil etmesi ile ortaya çıkan, örgütle bir olma ve ona ait olma algısı olarak tanımlanabilir (Riketta, 2005, s. 360).

- Tajfel (1982) örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt üyeliğinin ayrıcalık ve farkındalığını ifade eden *bilişsel bileşen*; bu ayrıcalık ve farkındalığın belirli ve istenen değerlerle ilişkisini ifade eden *değerlendirici bileşen* ile farkındalık ve değerlendirmelere duygusal anlam yükleyen, örgüt üyeliğine atfedilen değer ve duygusal önemi ifade eden *duygusal bileşenden* oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır (Ashforth vd., 2008, s. 329).

- Örgütsel özdeşleşme, örgütten kaynaklanan işgören kimliği ile birey olmaktan kaynaklanan özbenliğin bütünleşmesi ile ortaya çıkan örgüt ile bir olma duygusu olarak tanımlanabilir (Brown, 2017, s. 299).

- Örgütsel özdeşleşme, işgörenin, bireysel başarısını ve başarısızlığını örgütün başarısı ve başarısızlığıyla ilişkilendirdiği bilişsel bir durumdur (Pattnaik ve Tripathy, 2020, s. 28).

- Örgütsel özdeşleşme, birlik ve beraberlik duygusuyla başarı veya başarısızlığı paylaşma, kendisini o örgütün bir parçası olarak görerek; örgütle bütünleşme ve kişisel hedeflerin örgütün hedefleriyle uyumlaştırılması sonucunda ait olduğu örgütle arzu edilen bir bağ kurması anlamına gelmektedir (Uru vd., 2022, s. 3).

Değişim ve yeniliğe olan ilginin devam etmesi, artan çevresel dinamizm, karmaşıklık ve rekabetle başa çıkmanın bir yolu olarak, daha dinamik, esnek ve daha organik çalışma modellerine olan ilgi ve eğilim artmaktadır. Bu gelişmeler ve çağdaş çalışma modelleriyle örgütlerdeki bürokratik ve örgütsel yapı değiştikçe; örgütün neyi temsil ettiği, örgütün nereye gittiği ve bütünsel açıdan örgütün bütününe ilişkin ortak bir anlayışı ifade eden örgütsel kimlik algısı daha da önemli bir hale gelmiştir.

Bir örgüte insani nitelikler atfedildiğinde; örgüt daha tanıdık, somut, anlaşılır ve daha gerçek hale gelerek, örgütsel özdeşleşmeyi sağlamak kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda, örgütü ve işgörenleri birbirine bağlayan kavramsal bir köprü görevi gören örgütsel özdeşleşme ile örgütsel değerler ve inançların içselleştirilmesi sağlanarak; işgören verimliliği, işgörenlerin aidiyet ve tatmin düzeyleri artmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 29; Ashforth ve Mael, 1996, s. 21; Mael ve Tetrick, 1992, s. 813). İşgörenler örgütsel hedefleri içselleştirerek; örgütün önündeki engel ve zorluklara karşı daha fazla mücadele etme ve sürekli çaba gösterme eğilimi içinde olmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, bir yönüyle de örgütü somutlaştırarak; ona bağlı ve sadık kalmayı kolaylaştıran bir mekanizma sağlamakta; yaratıcılık, güdülenme ve koordinasyonu teşvik etmektedir (Hirst vd., 2009, ss. 965-966). Örgütsel özdeşleşme ayrıca, sonuçlara ulaşma arzusu, iş birliği, stresin azalması, süreçlere katılım, görev performansı, bilgi paylaşımı ve koordineli çalışma ile de ilişkilendirilmektedir (Ashforth vd., 2008, s. 334). Günümüz iş dünyasında önemi artan örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt amaç ve hedeflerini kendisinin hedefleri gibi kabul ettiği, içselleştirdiği, bunlara katkıda bulunmak için güçlü ve kişisel bir güdülenme yarattığı, örgütle birlik olma duygusunu yansıtmaktadır (He ve Brown, 2013, s. 12; Hirst vd., 2009, s. 965).

2.1.5.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişimi

Alanyazında ilk olarak Freud (1922) tarafından, *'başka bir kişiyle kurulan duygusal bir bağ'* olarak tanımlanan özdeşleşme, daha sonraki yıllarda iş dünyasında kendine yer edinerek birçok araştırmaya konu olmuştur (Gautam vd., 2004, s. 302). Aşağıda, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel alanyazındaki tarihsel gelişimini gösteren bir tablo yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişim Evreleri

Zaman Dilimi	Gelişmeler
1943	Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlamlarda, iş hayatı için ilk kez kavramsallaştırılması.
1950-1970	Örgütsel özdeşleşmenin, örgüt ve işgören arasında bir bağ ve bağlantı olduğu temelinde yürütülen az sayıda çalışmanın yayınlanması.
1970-1980	Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığın bir boyutu olarak ele alınması ile örgütsel davranış alanındaki gelişiminin yavaşlaması.
1980-1990	Örgütsel özdeşleşmenin, Sosyal Kimlik Kuramı temelinde yeniden ele alınması ile benzersiz bir bilişsel yapı olarak kabul edilmesi.
1990-2000	Diğer örgütsel davranış kavramlarından farklı ve eşsiz bir yapı olarak örgütsel özdeşleşme olgusunu destekleyici çalışmaların yürütülmesi.
2000-Günümüz	Örgütsel özdeşleşmenin boyutları, öncülleri ve sonuçları üzerine çalışmaların yürütülmesi; iş dünyasında gelişen hibrit, sanal ve uzaktan çalışma modellerinde örgütsel özdeşleşmenin sağlanması için araştırmalar yapılması.

Kaynak: Pattnaik, S. ve Tripathy, S. (2020). Organizational Identification (OID): A review of major developments in the field and recommendations for future research. *South Asian Journal of Management*, 27 (1), s. 44

Özdeşleşme, ilk olarak Tolman (1943) tarafından güdülenmeye temel oluşturan ve davranışa yön veren bir unsur olarak kavramsallaştırılmış ve sosyal bir olgu olarak ele alınarak (Foote, 1951, s. 21; Tolman, 1943, s. 142); ilk kez March ve Simon (1958) tarafından yayınlanan bir kitapla iş dünyası, örgütler ve örgütsel davranış alanları için kullanılmıştır (Pattnaik ve Tripathy, 2020, s. 29). Lee'nin (1969) özdeşleşme ve örgütsel prestij ile ilgili çalışmalarının ardından (Lee, 1969, s. 327), Patchen'in (1970) benzerlik, üyelik ve sadakat temellerine dayandırdığı özdeşleşme ile ilgili örgütsel alanda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Gautam vd., 2004, s. 302). Bu dönemde, özdeşleşmenin işgörenin özbenliği ve örgütsel rolü arasındaki bağdan doğduğu, deneyimle artarak örgütsel hedeflere bağlılık ile sonuçlandığı bildirilmiştir (Hall vd., 1970).

Zamanla örgütsel özdeşleşme Porter vd. (1974) tarafından örgütsel bağlılığın bir boyutu olarak ele alınmış ve iki kavram arasındaki sınırlar belirsizleşmeye başlamıştır (Porter vd., 1974, s. 604). Bu bağlamda Rotondi (1975), özdeşleşme kavramını, örgütsel çalışma grubu, dış grup ve mesleki özdeşleşme olarak

boyutlandırarak, bağıllık ve başarı ile ilişkilendirmiştir (Rotondi, 1975a, s. 892). Sonraki süreçte, örgütsel özdeşleşme ve bağıllık kavramları arasındaki sınırların yeniden çizilmesi amacı ile Cheney (1982) tarafından “Örgütsel Özdeşleşme Anketi” geliştirilerek örgütsel özdeşleşmenin anlaşılabilmesi için; (a) bağıllık, ait olma ve bir örgütün üyesi olmaktan gurur duyma; (b) örgüte bağıllık ve örgütün hedeflerinin desteklenmesi ve (c) paylaşılan değerler ve hedefler açısından işgören ve örgüt arasında algılanan benzerlik unsurlarının üzerinde durulması gerektiği vurgulanmıştır (Gautam vd., 2004, s. 302).

Ancak Porter vd.’nin (1974) ayak izlerini takip eden O’Reilly ve Chatman (1986), işgörenin örgütüne bağlanma ve örgütsel değerleri içselleştirme şekli olarak tanımladıkları özdeşleşmeyi, örgütsel bağıllığın bir unsuru olarak değerlendirmişlerdir (O’Reilly ve Chatman, 1986, s. 497). Bu dönemde örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış yazını için önemli bir yapı olarak görülmüş olsa da görgül ve kuramsal olarak örgütsel bağıllık ile sık sık karıştırılan bir konu haline gelmiştir.

Daha sonra Ashforth ve Mael (1989) tarafından, konu Sosyal Kimlik Kuramı temelinde ele alınmış; özdeşleşme kavramının duygusal olmaktan çok bilişsel bir esasa dayalı olduğunu savunulmuştur (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20). Mael ve Tetrick (1992) tarafından, Ashforth ve Mael (1989)’in çalışmalarına destek sağlayan veriler elde edilerek, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağıllık, iş tatmini ve katılım kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğu tespit edilmiştir (Mael ve Tetrick, 1992, s. 821). Kapsamlı bir araştırma ile alanyazına katkı sağlayan Dutton vd.’ne (1994) göre; işgörenler, örgütlerine atfettikleri özellikleri kendi benlik kavramlarıyla birleştirdiklerinde, başka bir deyişle algılanan örgütsel kimlik ile kendi özbenliklerini bütünleştirdiklerinde örgütleri ile özdeşleşmiş olacakları öngörülmüştür (Dutton vd., 1994, s. 253).

Daha sonraki yıllarda Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı temelinde çalışmalar yürüten Ellemers vd. (1999) örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağıllığın bir sonucu olduğunu öne sürerken; Bergami ve Bagozzi (2000) örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağıllık kavramlarının farklılıklarını ortaya koyan çalışmaları ile Ashforth ve Mael (1989) destek sağlamışlardır (Bergami ve Bagozzi, 2000, s. 571; Ellemers vd., 1999, s. 385).

Sonraki süreçte yaşanan teknolojik gelişmeler ile değişen çalışma modelleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Sanal çalışma modelleri ile çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini araştıran Wiesenfeld vd. (2001), söz konusu olabilecek dışlanma algısının, örgütsel ilişkileri zayıflatmasına karşılık güçlü bir örgütsel kimlik ve sosyal destek ile sağlanacak olan örgütsel özdeşleşme aracılığıyla sanal çalışanların bağlılık ihtiyaçlarının karşılanabileceğini tespit etmiştir (Wiesenfeld vd., 2001, s. 225). Bu kapsamda yürütülen bir diğer araştırma kapsamında, uzaktan, hibrit ve geleneksel modeller ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelenerek; söz konusu çağdaş çalışma modellerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu yönde bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Uru vd., 2022, s. 24).

2.1.5.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütsel özdeşleşmenin boyutları üzerine kapsamlı bir araştırma yapan Scott vd. (1998) tarafından öne sürülen modele göre; bireyin benliği aslında kişisel bir kimlikten ve her biri farklı sosyal gruplarla bağlantılı olan çoklu sosyal özdeşleşme odaklarından oluşmaktadır (Scott vd., 1998, s. 310). Bu bağlamda işgörenlerin, çalışma grupları, örgütün çeşitli bölümleri ve örgütün bütünü ile ayrı ayrı ve farklı düzeylerde özdeşleşme geliştirdikleri tespit edilerek; örgütsel özdeşleşmenin çok boyutlu bir kavram olduğu savunulmuştur (Ju ve Shoham, 2016, s. 14; Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 63). Özdeşleşmenin boyutlarını araştırmaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte; araştırmalardan elde edilen veriler ışığında yaygınlıkla üzerinde durulan dört temel boyut aşağıda açıklanmaktadır (Brown, 2017; Ju ve Shoham, 2016; Lee, 1969; Rotondi, 1975a; Scott vd., 1998; Silva ve Sias, 2010):

- *Psikolojik bir grup ile özdeşleşme*: Birey aynı anda bir ailenin, bir mahallenin, bir şehrin, bir ülkenin, bir örgütün, örgüt içindeki bir bölümün, sendikanın, öğle yemeği grubunun vb. üyesi olabildiği için, kişinin aidiyet hissettiği gruplar farklılaşabilir. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu çoklu sosyal kimlikleri ve bu kimlikleri psikolojik olarak nasıl örgütledikleri, özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir (Islam, 2014, s. 1782). Psikolojik grup, aynı sosyal sınıfta kendini tanımlayıp; aynı sosyal özdeşleşmeyi paylaşan insan topluluğu olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde psikolojik grup ile özdeşleşme; amaçların uyumu, kişiler arası yakınlık, bağlılık, inanç ve değerlerin benzerliği ve sosyal etkileşim sonucunda psikolojik yakınlık algısının artması ile oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 29).

- *Kariyer ile özdeşleşme*: Kariyer ile özdeşleşme, kariyer gelişimi için güdülenmeyi, planları, davranış, karar ve senaryolar aracılığıyla kariyer fırsatlarını yönlendirmek için kullanılan bilişsel bir pusula olarak kavramsallaştırılabilir (Yang vd., 2022, s. 3). Kendini sınıflandırma kuramına göre, kişisel sınıflandırma düzeyine karşılık gelen kariyer ile özdeşleşme oluştuğunda, kariyer gelişimine yönelik tutum ve davranışların yoğunlaşması beklenmektedir (Van Dick ve Wagner, 2002, s. 132). Sosyal kimlik kuramına göre ise güçlü bir kariyer kimliği duygusuna sahip kişilerin, benlik duygularına uygun işler yapma ve başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Bu şekilde işgörenler, kariyerlerini geliştirecek kişi ve gruplarla güçlü ilişkiler kurmaya ve bunu sürdürmeye yönelik davranışlar gösterme eğilimde olurlar (Yang vd., 2022, s. 3). Kariyer ile özdeşleşme önceliği olan işgörenlerin, kariyer gelişimleri için daha geniş sosyal ağ ve gruplara dahil olma eğiliminde oldukları; bunun sonucunda da daha sık ve kolay örgüt değişikliği yaşadıkları tespit edilmiştir (Hall ve Schneider, 1972, s. 349).

- *Mesleki özdeşleşme*: Mesleki kimlik, bir mesleğin üyelerinin bir topluluk olarak nasıl tanımlandığını; görevlerini ve işlerini anlamlandırmak için kullandıkları söylemleri; değerlerini, hedeflerini, inançlarını ve ayırt edici özelliklerini; ortak bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını; mesleki kimliğini geçerli bir benlik tanımı olarak ne ölçüde içselleştirildiğini ifade etmektedir (Ashforth vd., 2013, s. 2427). Hemşirelerin mesleki özdeşleşmeleri üzerine bir araştırma verileri ile mesleki özdeşleşme düzeyi yüksek olan hemşirelerin iş tatmini, strese karşı dayanıklılık, artan özgüven, olumlu tutum ve davranışlar ile daha başarılı olduklarını tespit edilmiştir (Fitzgerald, 2020, s. 23).

- *Çalışma grubu ile özdeşleşme*: Çalışma grupları, üyelerin fiziksel olarak yakın çalıştıkları ve sürekli etkileşimde oldukları sosyal çalışma topluluklarıdır. Bu gruplar, işgörenlerin, örgütleri ile olan bağlarının daha “gerçek” olmasına yardımcı olarak; duygu ve düşüncelerini ifade edilebildikleri güvenli bir alan sağlamaktadır. Böylece işgörenler, çalışma grupları aracılığı ile bireysel ve örgütsel kimliklerini yeniden yapılandırarak; örgüt içinde olumsuz bir durum söz konusu olduğunda, örgütte kalmalarını sağlayacak bilgi ve öngörüler elde edebilirler (Silva ve Sias, 2010, s. 162). Öte yandan, işgören, çalışma grubu ile yüksek düzeyde

özdeşleştiğinde; ekstra rol davranışı, düşük devamsızlık, yüksek katılım vb. davranış ve tutumlar göstererek; çalışma grubunun hedefleri için yüksek düzeyde katkı sağlamaktadır (Van Dick ve Wagner, 2002, s. 132). Berger vd. (2006) tarafından, “çalışma grubu” kavramı, bir kimlik kaynağı olarak değerlendirilmiş; işgörenlerin kişisel ve örgütsel kimlikleri arasındaki uyumu sağlayan bir mekanizma olarak kavramsallaştırılmıştır. Çünkü çalışma grupları, işgörenlerin kimliklerine doğrudan ve somut bir şekilde dahil edilebilen yararlı bağlamlar sağlamaktadır. İşgören ile örgüt arasında bağlayıcı bir rolü olan çalışma grupları aracılığıyla işgören, aidiyet hissettiği çalışma grubunun değer, tutum ve normlarını içselleştirebilmekte ve böylece özdeşleşme de sağlanabilmektedir (Silva ve Sias, 2010, s. 160; Şimşek vd., 2020, s. 503).

Öte yandan örgütsel özdeşlemenin boyutlarına farklı bir pencereden bakan Pratt (1998)’e göre örgütsel özdeşleşme; örgütlerin işgören açısından anlam kazanmasını sağlayarak, onların yaşamlarının ve benliklerinin bir parçası olarak görülmekte ve işgörenin bilişini, duygularını ve davranışlarını etkileyen bütünsel bir çerçeve sunmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak örgütsel özdeşleşme, bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınarak destek bulmakla birlikte; daha sonraki yıllarda Jackson (1999) tarafından öne sürülen ve araştırma verileri ile desteklenen “davranışsal boyut” ile birlikte dört farklı boyutta değerlendirilmeye başlanmıştır (Bergami ve Bagozzi, 2000, s. 572; Van Dick vd., 2004, s. 175). Bu dört boyut aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

a. Bilişsel boyut: Örgütsel özdeşleşmenin diğer boyutlarına da temel oluşturan ve en önemli boyut olarak görülen bilişsel boyut, işgörenin örgütün bir üyesi olma ile ilgili bilgisi, örgüt üyeliğine ilişkin bilişsel farkındalığı ve kendini bu örgütte sınıflandırması ile ilgilidir (Ellemers vd., 1999, s. 372; Şimşek vd., 2020, s. 503). Bilişsel boyut, işgören ve örgüt arasında paylaşılan özelliklerin derecesini yansıtırken; işgörenin örgüte aidiyet bilinci kazanması, örgüt değerlerinin içselleştirilmesi ve kendisini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırması ile kavramsallaştırılmaktadır (Bergami ve Bagozzi, 2000, s. 573; Mukherjee vd., 2012, s. 530; Uru vd., 2022, s. 4).

b. Duygusal boyut: Bu boyut, örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyma, kabul görme, örgüte karşı olumlu bir algı geliştirme ve örgüt üyeliği aracılığıyla arzulanan bir sosyal kimliğe sahip olma durumunu vurgulanmaktadır (Mukherjee vd., 2012, s.

530). Duygusal bileşen, işgörenin örgüt üyeliğinin bir sonucu olarak keyif alma, mutluluk, sadakat, ait olma vb. örgütte çalışmaktan kaynaklanan olumlu duygular, örgüt ve örgütsel süreçlere katılım gösterme ve bağlılık gösterme isteği duyma anlamlarına gelmektedir. Duygusal olarak örgütü ile özdeşleşme sağlayan işgörenlerin sosyal kimlik ve özbenliklerinin büyük bir bölümü örgütsel kimliklerinden kaynaklanmaktadır (Bergami ve Bagozzi, 2000, s. 573; Ellemers vd., 1999, s. 372; Uru vd., 2022, s. 4).

c. Değerlendirme boyutu: Bu boyut, örgütün diğer örgütlerle karşılaştırılması sonucunda örgüte içeriden ve dışarıdan atfedilen anlam, değer ve önemin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Ellemers vd., 1999, s. 372). Değerlendirici boyut, bir işgörenin örgüt üyeliğinden kaynaklanan öz değerinin belirlenmesi ve örgüt temelli oluşan özsaygının tespit edilmesini sağlayan bir süreci ifade etmektedir (Bergami ve Bagozzi, 2000, s. 573).

d. Davranışsal boyut: Bu boyut, örgüt ile hareket etmeyi temsil eder ve paylaşılan özellikler, beklenti, inanç, değer ve ortak kültür temelinde ortaya çıkan aidiyet duygusu, sadakat ve özdeşleme algısı ile örgüt hedeflerini kendininmiş gibi görerek kendinden beklenen şekilde tutum ve davranışın gösterildiği bir süreçtir (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 315; Gautam vd., 2004, s. 302). Yapılan araştırmalarda; örgütsel vatandaşlık davranışının, en çok davranışsal boyut ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Van Dick vd., 2004, s. 185).

Örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutunun diğer boyutların oluşması için bir zorunluluk olduğu bilinmekle birlikte; bilişsel, duygusal, değerlendirici ve davranışsal boyutların her birinin birbiri ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 315; Şimşek vd., 2020, s. 503).

2.1.5.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Örgütsel özdeşleşmenin birçok öncülle ilişkili olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte bu öncüller işgörenler ve örgütler açısından iki boyutta ele alınmış ve aşağıda açıklanmıştır:

İşgörenler ile ilgili öncüller: İşgörenlere ait bilgi, beceri, yetenek, kültür, kişilik özellikleri, beklenti ve ihtiyaçlar vb. kişisel farklılıkların örgütsel özdeşleşmenin önemli öncülleri arasında olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte

(Wiesenfeld vd., 2001); örgütte ve ilgili görevde geçirilen sürenin de örgütsel özdeşleşme üzerindeki olumlu etkileri kanıtlanmıştır (Aktaş ve Akdemir, 2019; Hall ve Schneider, 1972; Hameed vd., 2013; Kara ve Sağbaş, 2022; Riketta, 2005). Ayrıca işgörenin, örgütte değer ve saygı görmesi, sahip olduğu özyeterlik algısı ve mesleki deneyim sürelerinin örgütsel özdeşleşmenin öncülleri arasında yer aldığı belirtilmiştir (Hameed vd., 2013; Scott, 1997; Walumbwa vd., 2008).

Yapılan diğer çalışmalarda; işe adanmışlık, iş tatmini, iş bağlılık, ödül ve performans sistemleri (Hall vd., 1970), işin kapsamı ve zorluk derecesi ile örgütsel özdeşleşme arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir (Aktaş ve Akdemir, 2019; Hall vd., 1970; Riketta, 2005). Değişime açık işgörelere, bunu deneyimleme ve yenilik olanakları veren örgütlerde, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Van Knippenberg vd., 2002, s. 247). Bununla birlikte, işgörelerin, olumlu örgüt imajına sahip örgütlerde çalıştıklarında, örgüte duyulan saygı ile gelişen özbenlik algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artış göstermektedir. İşgörelerin örgütle özdeşleşmesi, örgütün işgörelerin kendini geliştirme ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bağlı olduğundan; işgörelere sağlanan örgütsel destek, eğitim ve gelişme olanakları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır . Bunların yanında sık sık uygulanan rotasyon kararları ve adil olmayan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır (Hall vd., 1970, s. 183).

Örgüt ile ilgili öncüller: Ashforth ve Mael (1989) tarafından; dış gruplara karşı, iç grup içinde oluşan uyum ve işbirliğini ifade eden *iç grup kayırmacılığı*, iç grubu diğerlerinden ayıran değer ve uygulamalar ile gruba eşsiz kılan farklılıkları ifade eden *ayırt edicilik*, bireylerin bilişsel olarak kendilerini kazanan olarak sınıflandırma eğiliminde olmalarını ifade eden *grup prestiji*, iç grup ve dış grup arasında açık bir sınırın varlığını ifade eden *belirginlik* unsurlarının örgütsel özdeşleşmenin, örgüt ile ilgili en belirgin öncülleri arasında yer aldığı savunulmuştur. Bu kapsamda Skevington (1980) tarafından yürütülen bir araştırmanın verileri, üst düzey eğitilmiş hemşireler ile düşük eğitim seviyesine sahip hemşirelerin birlikte çalıştığı bir projede, eğitim seviyesinin iki grup arasında belirgin bir sınır çizdiği, eğitim düzeyi daha yüksek olan hemşireler arasında iç grup kayırmacılığının, eğitim kaynaklı sınıf ayrımı ve üstünlük algısının arttığı tespit

edilmiştir. Ayrıca işgörenler arası etkileşim, benzerlik, uyum, iş birliği, ortak geçmiş ve ilgiler, yakınlık, paylaşılan hedefler veya tehditler vb. örgütün sahip olduğu işgücü yapısından kaynaklanan unsurların da örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992, ss. 24-25). Örgütsel bağlılık (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 497), örgütsel güven (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 70; Kara ve Sağbaş, 2022, s. 641), örgütsel prestij (Dutton vd., 1994; Riketta, 2005), olumlu örgütsel statü algısı (Hameed vd., 2013, s. 102), örgütler arası rekabet, örgütte geçirilen süre, iş tatmini, mentör varlığı, duygusal bağlılık (Mael ve Asforth, 1992, s. 117), dönüşümcü liderlik (Walumbwa vd., 2008; Shamir ve Kark, 2015), örgütsel destek (Wiesenfeld vd., 2001; Mael ve Asforth, 1992; Marique vd., 2012; Uru vd., 2022), örgütsel teşvik ve ödül politikaları (Uru vd., 2022) da örgütsel özdeşleşmenin örgüt ile ilgili öncülleri arasında yer almaktadır. Ayrıca örgüt ile ilgili algıların toplamını ifade eden örgütsel imaj, işgörelere örgüt üyeliğinin anlam ve değerine dair içgörüler sunarak; işgörelerin örgütsel kimlikleri ile özdeşleşmeleri için önemli bir bilişsel referans noktası sağlamaktadır. Örgütsel imaj çekici olduğunda, işgörelin örgütü ile daha çok özdeşleşme eğiliminde olduğu vurgulanmıştır (Dutton vd., 1994, s. 253). Ayrıca teknolojik alt yapı ve gelişmelerin ve bu gelişmeler ile ortaya çıkan uzaktan, sanal vb. yeni çalışma modellerinden kaynaklanan dışlanma algısının, işgörelerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Bartel vd., 2012, s. 750; Wiesenfeld vd., 2001, s. 222). Örgütün geleceği hakkındaki belirsizlik, birleşme ve satın almalardan kaynaklanan iş güvensizliği ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Ullrich vd., 2005, s. 1563). Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmeyi artırmak için; liderlerin paylaşılan örgütsel kimliği anlamlı ve dikkat çekici kılacak şekilde yapılandırmaları ve etkili iletişim uygulamaları ile desteklemeleri önerilmektedir (Peters vd., 2012, s. 129).

2.1.5.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşmenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmakta olup; bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

İşgörel ile ilgili sonuçlar: Örgütsel özdeşleşme ile işgörelerin örgüt yararına olumlu tutum ve davranışlar gösterdiği (Blader vd., 2017, s. 31), böylece özbenlik ve özgüven geliştirdikleri tespit edilmiştir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 578).

Örgütsel özdeşlemenin sağlanması ile işgörenlerin saygınlık, özerklik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılandığı vurgulanarak; performans, yaratıcılık ve ekstra rol davranışı, işe adanmışlık ve işgören memnuniyeti ve işbirliği davranışları gösterdiği ve işten ayrılma niyetinde azalma yaşandığı tespit edilmiştir (Aktaş ve Akdemir, 2019; Hall vd., 1970; He ve Brown, 2013; Hirst vd., 2009; Ju ve Shoham, 2016; Karanika-Murray vd., 2015; Riketta, 2005; Walumbwa vd., 2008). Örgütsel özdeşleşme sonucunda işgörenlerin güdülenme düzeylerinde gerçekleşen artışla birlikte stres, çatışma ve tükenmişlik düzeylerinde azalma tespit edilmiştir (Mukherjee vd., 2012, s. 530; Van Dick ve Wagner, 2002, s. 144). Ayrıca yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Hall vd., 1970; Ju ve Shoham, 2016; Karanika-Murray vd., 2015). Bunun yanı sıra, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme yaşayan işgörenlerin örgütte karşılaştıkları olumsuz durum ve davranışlardan daha çok etkilendikleri ve bu nedenle kaygı, huzursuzluk ve stres düzeylerinin yükseldiği vurgulanmıştır (Karanika-Murray vd., 2015, s. 1027).

Örgütsel sonuçlar: Alanyazında örgütsel özdeşleşme sonucunda işgörenlerin örgütün çıkarlarını kişisel çıkar olarak deneyimlediği ve bu nedenle özdeşleşmenin örgüt adına çabaları güçlü bir şekilde desteklediği belirtilmiştir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 574). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimlik ve örgütsel değerlerle uyumlu davranışları destekleyerek; işgörenlerin davranışlarını yönlendirme ve koordine etmeleri üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır (Cheney, 1983, s. 353). Ayrıca, işgörenlerin örgütsel amaç ve hedefler için güdülenmeleri; işbirlikçi davranışlar gösterdikleri (Dutton vd., 1994, ss. 255-256), örgüt kültürünü daha yüksek bir düzeyde benimseyerek, örgütsel süreçlere katılım sağlamaları sonucu (Mael ve Ashforth, 1992, s. 117); örgütsel vatandaşlık davranışı (Dutton vd., 1994; Tokgöz ve Seymen, 2013; Van Dick ve Wagner, 2002), örgütsel ve duygusal bağlılık (Marique vd., 2012; O'Reilly ve Chatman, 1986), işe ve örgütsel hedeflere bağlılık (Riketta, 2005; Ju ve Shoham, 2016), performans, iş tatmini ve deneyim süresi (Shamir ve Kark, 2004, s. 115), finansal kazanç (Homburg vd., 2009, s. 48) ve ekstra rol davranışı düzeylerinin yükseldiği; işten ayrılma niyeti ve devamsızlık düzeylerinin ise düştüğü tespit edilmiştir (Riketta, 2005, s. 373; Shamir ve Kark, 2004, s. 115).

Örgütsel açıdan istenen bu olumlu çıktılardan yanında; örgütsel özdeşleşme, artan teknoloji kullanımı, kültürel çeşitlilik ve çağdaş çalışma modelleri ile daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çevresel zorluklara ve yoğun rekabet koşullarına karşı işgören ve örgüt arasında birlik, bağlılık ve güven sağlanarak; örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1996, s. 54). Örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşen işgörenler, değişim ve yenilikleri örgütün stratejisinin bir parçası olarak görürler ve değişime karşı direnç göstermeden, bunu bir fırsat olarak değerlendirip; destekleyici tutum ve davranışlar gösterme eğiliminde olurlar (Hameed vd., 2013, ss. 16-17).

Teknoloji aracılığı ile sanal ortamlarda çalışılan örgütlerde, örgütsel özdeşleşme, geleneksel örgütlerdeki iş birliği, koordinasyon ve yüz yüze çalışmaktan kaynaklı etkileşimin yerini alarak, sanallıktan kaynaklanabilecek zorluk ve kayıpları telafi etmektedir (Wiesenfeld vd., 2001, s. 223). Bu kapsamda yürütülen bir araştırma, teknoloji temelli alt yapılarla coğrafi olarak dağınık çalışan işgörenlerden oluşan çok uluslu örgütlerde örgütsel özdeşleşme yardımıyla, dışlanma algısı, iletişim kaynaklı sorunlar ve tükenmişliğin önüne geçildiği tespit edilmiştir (Larson ve Pepper, 2011, s. 7). Bölgesel olarak dağınık çalışan işgörenler üzerinde yürütülen bir araştırma sonucunda; örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan işgörenlerin, örgütleri ile daha yüksek bir uyum içinde oldukları, çalışma modelinden kaynaklanan zorluklar karşısında daha fazla dayanıklılık gösterdikleri ve böylece örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmaya katkı sağladıkları tespit edilmiştir (Scott, 1997, s. 508; Uru vd., 2022, s. 4).

2.1.6. Duygusal Bağlılık

Bu bölümde, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramları, Allen ve Meyer (1990)'ın üç boyutlu bağlılık kuramı, duygusal bağlılık kavramının anlamı ve önemi, duygusal bağlılığın kaynakları ve unsurları ile duygusal bağlılığın öncülleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.1.6.1. Örgütsel Bağlılık

Geçmişte, bağlılık araştırmacıları "*Örgütlerde işgörenlerin bağlı olduğu şey nedir?*" sorusuna karşılık "*İşgörenler örgüte bir bütün olarak bağlılık gösterirler*" yanıtını vermiş ve bu noktadan hareketle "örgütsel bağlılık" kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı her işgören için tarafından farklı deneyimlenmekte ve duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak da çeşitli sonuçlar yaratmaktadır (Becker vd., 2009, s.418). Buradan harekete, çağdaş iş dünyasında örgütsel bağlılığın doğasını anlamak giderek daha önemli bir hale gelmiştir (Mercurio, 2015; Schmidt, 2007).

Özde, bir işgörenin çalıştığı örgüt ile arasındaki "*bağın gücü*"nü ifade eden örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974, s.604); Meyer ve Allen (1991) tarafından, işgörenin örgütle ilişkisini tanımlayan ve onun örgüt üyeliğini sürdürme veya sonlandırma kararı için temel oluşturan psikolojik bir durum, olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991, s.68). Başka bir tanımla örgütsel bağlılık; bir işgörenin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının göreceli gücü olarak tanımlanmış ve aşağıda belirtilen üç temel unsura vurgu yapılmıştır (Mowday vd., 1979, s.226):

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve bunları kabul etme,
- Örgüt adına yoğun bir çaba sarf etme isteği,
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duyma.

Angle ve Perry (1983)'ye göre örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucunda oluşmakta (Angle ve Perry, 1983, s.143) ve iş deneyimi, örgütsel algılar ve örgütle ilgili olumlu duygulara yol açan kişisel özelliklerin bir sonucu olarak gelişmektedir (Hadi ve Tentama, 2020, s.149). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt başarısına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları, örgütle aktif bir ilişki içinde buldukları, onların sadece inançları ve algılarını ile değil aynı zamanda davranışlarını da etkileyen, istenen ve beklenen örgütsel çıktılar ile ilişkili önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Mowday vd., 1979, s.226).

2.1.6.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık, Etzioni (1961) tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter (1968) tarafından; devamlılık, bağlanma ve kontrol bağlılığı; Salancik (1977) ve Mowday (1979) tarafından örgütsel bağlılık üzerine

yapılan araştırmalar tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Mowday vd., 1979; Salancik, 1977). İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda, Allen ve Meyer'in (1990) ve Meyer ve Allen (1991) tarafından savunulan üç boyutlu bağlılık sınıflandırması kabul görmüştür (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Aşağıdaki bölümde, alanyazında sıklıkla kullanılan tutumsal ve davranışsal bağlılık ile duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflandırmaları anlatılmaktadır.

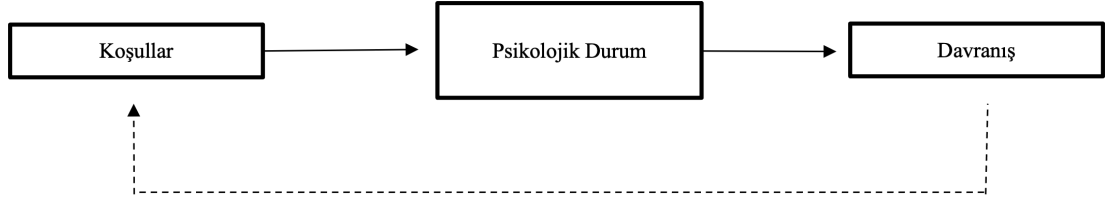
2.1.6.2.1. Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Kuramları

Birçok davranış bilimci, örgütsel bağlılık kavramını duygulara dayalı olan "Tutumsal Bağlılık Kuramı" ve koşulların etkisinde gelişen "Davranışsal Bağlılık Kuramı" olarak iki şekilde ele almıştır (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Herscovitch, 2001; Mowday vd., 1979; Reichers, 1985; Salancik, 1977). Aşağıda bu kuramlar ana hatlarıyla açıklanmaktadır:

A. Tutumsal Bağlılık Kuramı

Kanter (1968), işgörenin örgütüne ile uyum veya örgütsel süreçlere katılım konusundaki duygularının, o örgüte olan bağlılığına katkıda bulunduğunu savunarak, tutumsal bağlılık kuramına öncülük etmiştir. Bu kurama göre bağlılık; işgörenin özbenliği örgüte bağlandığında, örgütün hedefleri ile işgörenin hedefleri bütünleştiğinde veya uyumlu hale geldiğinde ortaya çıkmaktadır (Mowday vd., 1979, s. 226; Sheldon, 1971, s. 143). Tutumsal olarak örgütüne bağlı olan işgören, psikolojik ve duygusal açılardan örgütüne bağlanarak, örgütte kalma arzusu göstermekte; örgütsel hedeflerle özdeşleşmekte ve bu hedefler için çalışmaya istek göstermektedir (Khan vd., 2021, s. 106; Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 309; Reichers, 1985, s. 468). Meyer ve Allen (1984, 1991) tarafından, tutumsal bağlılık, "*duygusal*" bağlılık olarak adlandırılarak; kavram, işgören ve örgüt arasındaki değer uyumu, örgüte karşı ilgi, örgütle gurur duyma, hedeflerin bütünleşmesi ve içsel bir güdülenme olarak, tanımlanmıştır (Mercurio, 2015, s.6-7).

Meyer ve Allen (1991) tarafından kavramsallaştırılan tutumsal bağlılık kuramı aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir:



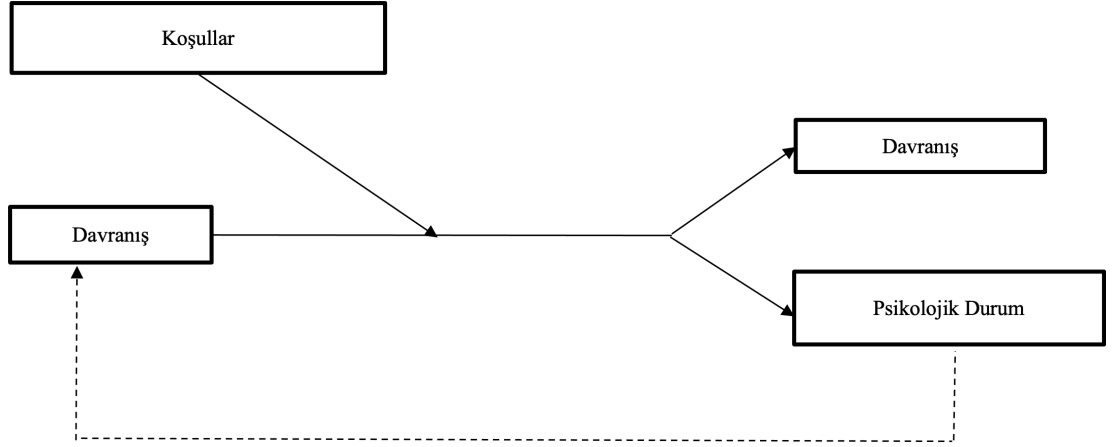
Şekil 9. Tutumsal Bağlılık Kuramı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, s.63.

Şekil 9’da görüldüğü gibi; Meyer ve Allen’e (1991) göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanmakta olup; işgörenlerin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değerleri ve hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu düşündükleri bir biliş düzeyi, olarak değerlendirilmektedir. Kuram, örgüte dair koşulların işgörenlerin tutumları üzerinde etki yarattığı ve böylece davranışın ortaya çıktığı temeline dayanmaktadır. Örgütte işgörenlerin değer ve beklentilerini karşılayan koşullar sağlandığında; işgörene ait algı, tutum ve psikolojik durum bundan etkilenecek bağlılık davranışı oluşmaktadır. Ayrıca tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının, bağlılığı oluşturan koşullar üzerinde ikincil bir etkisi olduğu, davranışlara göre örgüt tarafından sağlanan koşulların yeniden düzenlendiği düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

B. Davranışsal Bağlılık Kuramı

Tutumsal bağlılık kuramından sonra yapılan çalışmalarda; tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkiye ve bunların birbirini tamamlayıcı etkileşimine odaklanılmıştır. Bağlılığın sadece hedef ve değer uyumu, örgüte yönelik duygular ve inançlar ile sınırlı olmadığı, aynı zamanda ihtiyaç ve/veya yükümlülükler ile genişletilmesi gerektiği savunulmuştur (Meyer ve Allen, 1991, s.63). Davranışsal bağlılık kuramı, örgütte kalmanın sağlayacağı faydalar ile ayrılmanın getireceği maliyet temelinde gelişerek; örgütteki koşulların işgörenin davranışı ve psikolojik durumunu etkileyip değiştirdiği ve aynı şekilde bu etkileşim sonucunda davranışın yeniden düzenlendiği temeline dayanmaktadır. Meyer ve Allen (1991)’e göre davranışsal bağlılık, işgörenin davranışıyla başlayıp biten bir döngü, olarak ele alınmaktadır (Mercurio, 2015, s.6-7). Davranışsal bağlılık kuramının ana unsurları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 10. Davranışsal Bağlılık Kuramı

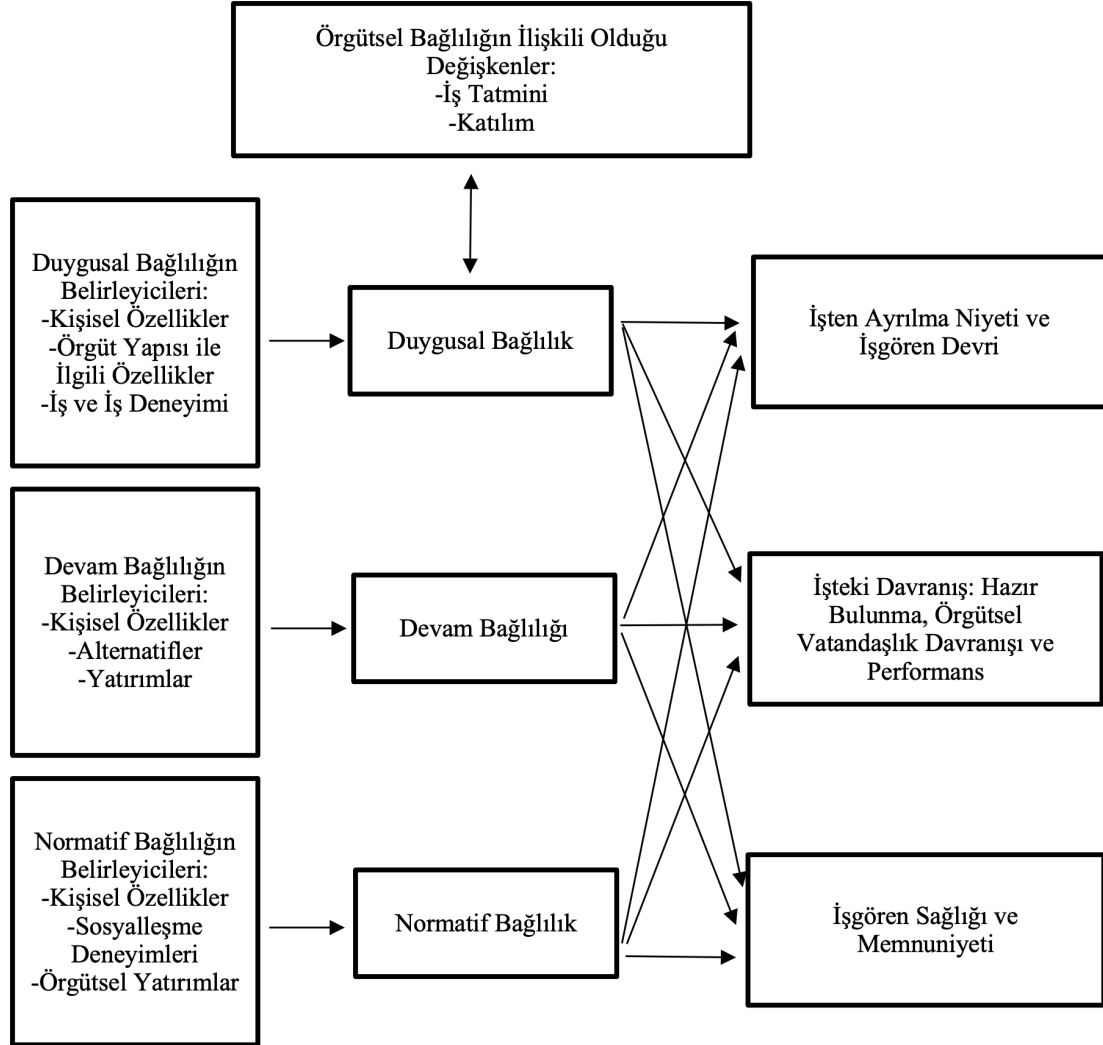
Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, s.63.

Şekil 10'dan anlaşılacağı üzere; davranışsal bağlılık kuramına göre, örgütün işgörene sağladığı güven, destek, sosyal ve maddi olanaklar, iletişim, kariyer ve eğitim fırsatları, örgütün sektördeki konumu, ekonomik riskler vb. koşullar, işgörenlerin davranışları ve psikolojik durumları üzerinde bir etki yaratarak; tutumlarının ve algılarının değişmesine neden olur. Değişen tutum ve algılar sonucunda ise yeni bir davranış modelinin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.62). Davranışsal bağlılık kuramına göre, işgörenler koşulları göz önünde bulundurmakta; örgütten ayrılmanın veya örgütte kalmanın maliyet ve faydalarına odaklanarak; hareket etmektedirler (Khan vd., 2021, s.106). Ayrıca Mowday vd. (1982), tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında döngüsel bir ilişki olduğunu, bağlılık tutumlarının bağlılık davranışlarına yol açtığını ve bunun da bağlılık tutumlarını güçlendirdiğini ileri sürmüştür (Reichers, 1985, s.468).

2.1.6.2.2. Allen ve Meyer'in (1990) Üç Boyutlu Bağlılık Kuramı

1990'lardan itibaren, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu genel kabul görmüştür (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 1993; Meyer vd., 2002; Mercurio, 2015; Dinh Nguyen vd., 2020; Hadi ve Tentama, 2020). Bu kapsamda Meyer ve Allen (1984) başlangıçta örgüte duygusal bir bağlanma, özdeşleşme ve dahil olma temelinde gelişen duygusal bağlılık ve örgütten ayrılmanın algılanan maliyetlerine odaklanan devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu bir model önerisinde bulunmuşlardır (Meyer vd., 2002, s.21). İlerleyen araştırmalarla, örgütte

kalma konusunda algılanan bir yükümlülüğü yansıtan ve üçüncü bir ayırt edilebilir bağlılık bileşeni olan normatif bağlılık modeli kurama eklenmiştir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2). Cohen (1996) tarafından doğrulanmış olan üç boyutlu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık (Meyer, 2001); duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta kavramsallaştırılmış olup aşağıdaki şekilde bağlılığın üç bileşeni ile bunların öncülleri, ilişkileri ve sonuçları gösterilmektedir (Cohen, 1996, s. 501; Meyer vd., 2002, s. 21):



Şekil 11. Allen ve Meyer (1990)'ın Üç Boyutlu Bağlılık Kuramı

Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and 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), s. 22.

Şekilde 11'de görüldüğü gibi; Meyer ve Allen'in (1990;1991) üç boyutlu bağlılık modelinde; bileşenlerin ortak noktası, bağlılığın işgörenin örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgütteki üyeliği sürdürme veya sonlandırma kararı için kaynak ve çıktı sağlayan psikolojik bir durum olduğu görüşüdür. Ancak bunun ötesinde, her

bağlılık biçimi için psikolojik durumun doğası oldukça farklıdır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgörenler istedikleri için örgütte kalırken; güçlü bir devamlılık bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar da bunu yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgütte kalırlar. Meyer ve Allen (1990; 1991)'e göre üç bağlılık biçimi de etkileşim içinde olabilir ve işgörenin örgütle olan ilişkisini etkileyebilir. Çünkü model, her bağlılık boyutunun farklı deneyimler sonucu geliştiğini ve işyerindeki davranışlar için farklı etkileri olduğunu savunmaktadır (Meyer vd., 1993, s.539). Bir işgören, hem güçlü bir istek (duygusal bağlılık) hem de güçlü bir ihtiyaç (devam bağlılığı) hissedebilir; ancak bunu yapmak için çok az yükümlülük algısına (normatif bağlılık) sahip olabilir; öte yandan bir diğeri çok az istek (duygusal bağlılık), orta düzeyde bir ihtiyaç (devam bağlılığı) ve güçlü bir yükümlülük (normatif bağlılık) hissedebilir (Meyer vd., 2002). Alanyazında yaygınlıkla kullanılarak kavramsallaştırılan örgütsel bağlılığın boyutları, bu çalışmada sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak tanımlanarak aşağıdaki açıklanmaktadır:

A. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bir işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi ve ona yüksek ölçüde katılım sağlaması ve örgütsel süreçleri içselleştirerek istekle dahil olması olarak tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979, s. 226). Duygusal bağlılık; kişisel özellikler, örgüt yapısı ile ilgili özellikler, iş ve iş deneyimi ile ilgili özelliklerin etkisi ile gelişmekte ve sürdürülmektedir (Khan vd., 2021; Steers, 1977; Wiener, 1982). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgörenler, bunu yapmak istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991, s.68). Yürütülen bir alanyazın incelemesi verilerine göre duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın kalıcı, kanıtlanabilir şekilde vazgeçilmez ve merkezi bir özelliği olduğu vurgulanmış (Mercurio, 2015, s.17); işten ayrılma niyeti ve işgören devri ile negatif, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı vb. olumlu örgütsel çıktılarla pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır (Angle ve Perry, 1983; Dinh Nguyen vd., 2020; Liu, 2009; Shore ve Wayne, 1993).

B. Devam Bağlılığı

Alanyazında yürütülen çeşitli araştırmalar, bağlılığın bir işgörenin kaynak yatırımından ve ardından gelen ödüllerden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Kanter, 1968; Meyer ve Allen, 1991). Bu işlemsel bakış açısı bağlılığın, ekonomik kararların ve gerekçelerin sonucu olduğu görüşüne dayanmaktadır. Becker (1960), bağlılığın,

işgörenin o örgütte üyeliğini sürdürmemesi durumunda yaşayacağı kaybın bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür (Mercurio, 2015, s. 6-7). Kanter (1968) ise devam bağlılığını, örgüt üyesi olmakla ilişkili bir kâr/fayda ve ayrılmayla ilişkili bir maliyet değerlendirilmesine dayanarak açıklamıştır (Kanter, 1968, s. 504). Bu bağlılık türü, örgütten ayrılmanın getirdiği maliyetlerin farkında olmak anlamına geldiğinden; örgütle birincil bağı devamlılık bağlılığına dayanan işgörenler, bunu yapmaları daha kârlı olduğu ve bir üye olarak kalmanın fayda sağlayan bir zorunluluk olduğuna inandıkları için örgütte kalırlar (Dinh Nguyen vd., 2020, s. 432; Meyer ve Allen, 1991, s. 68). Devam bağlılığı, işgörelere maaş, statü, özerklik, terfi fırsatları vb. çeşitli teşvikler verildiğinde artış göstermekte ve bunun sonucunda işgörenin örgütte kalma isteği de artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.3). Söz konusu teşvikler, kıdem temelli ayrıcalıklardan vazgeçme vb. örgütten ayrılmayla ilişkili maliyeti artırarak devam bağlılığı yaratma potansiyeline sahip iken; devredilemez beceriler edinmek için harcanan zaman ve çabayı boşa harcama, bazı cazip fırsatları kaybetme, bir örgütte kalmanın potansiyel maliyetleri olarak algılanabilir ve devam bağlılığının azalmasına sebep olabilir (Meyer ve Allen, 1991, s.77).

C. Normatif Bağlılık

Bağlılık araştırmaları, bağlılığın kısmen bir bireyin bir örgüte karşı içselleştirilen belli normlardan kaynaklanan yükümlülük eğilimi veya sorumluluk bilinci tarafından geliştirildiği varsayımı ile genişletilmiştir (Mercurio, 2015, s.6-7). Normatif bağlılık, işgörenin, örgütün kendisine yıllar içinde ne kadar kariyer ve kıdem artışı veya tatmin sağladığına bakmaksızın, orada çalışmaya devam etmenin ahlaki olarak doğru olduğu inancına dayanmakta olup; örgütsel hedeflere ve çıkarlara uygun şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş baskıların toplamı, olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Bu kapsamda Fishbein'in (1967; 1975) davranışsal modelinden faydalanılabilir. Modele göre, bir bireyin davranışı, o davranışı gerçekleştirme niyetinin bir fonksiyonudur. Davranışsal niyeti ise; (a) eylemi gerçekleştirmeye yönelik tutumu, yani eyleme ilişkin değerlendirmesi veya eyleminin sonuçlarının yaratacağı etki ve (b) öznel normu veya davranışla ilgili normatif baskıların bütününe ilişkin algısı tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, örgüte normatif açıdan bağlı işgörenler, belirli davranışları, bunu yapmanın kişisel çıkarları için olduğunu düşündükleri için değil, bunun "doğru" ve "ahlaki" bir şey olduğuna inandıkları için davranış gösterirler (Wiener, 1982, s.421).

Normatif bağıllık, çalışanların örgüt için çalışmaya devam etmek zorunda oldukları algısını temsil ederken; söz konusu içsel baskılar bir kez oluşuktan sonra, ödüllerden veya cezalardan bağımsız olarak davranış üzerinde uzun vadeli etkilere sahip olabilir (Dinh Nguyen vd., 2020, s.432). Wiener (1982), bir örgütte kalma zorunluluğu hissini, işgörenin örgüte girmeden önce (yani ailevi veya kültürel sosyalleşme) veya girdikten sonra (yani örgütsel sosyalleşme) oluşan normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini öne sürmüştür. Örneğin, işverene sadık kalmanın önemini vurgulayan ebeveynler, çocuklarında örgüte karşı güçlü bir normatif bağıllık temeli hazırlamış olabilirler. Daha makro düzeyde, kültürler, bireyden ziyade kolektifin önemini vurgulayarak üyeleri üzerinde aynı etkiyi yaratmaktadır. Bunlarla birlikte; ister ailevi, ister kültürel, isterse örgüt kökenli olsun, normatif bağıllık unsurlarının sosyal öğrenme kuramı ilkeleri kapsamında geliştirilebileceği doğrulanmıştır (Meyer ve Allen, 1991, s.77). Yüksek düzeyde normatif bağıllığa sahip işgörenler, bir çalışan olarak yükümlülükleri olduğunu (Hadi ve Tentama, 2020, s.149) ve örgütte kalmaları gerektiğini hissederler (Meyer ve Allen, 1991, s.68). Çünkü bu işgörenler örgütten ayrılmanın etik olmayan bir davranış olduğunu düşünürler (Dinh Nguyen vd., 2020, s.432). Normatif bağıllığın temelini oluşturan örgütte kalma yükümlülüğü, örgüte katkıda bulunma yükümlülüğünü de beraberinde getirdiğinden; normatif bağıllık, çaba ve performansla pozitif bir ilişki içindedir. Bu bağlamda yürütülen bir araştırma verileri ile normatif bağıllık ile olumlu işgören davranışları ve çalışma çabası arasında önemli bir pozitif korelasyon olduğu kanıtlanmıştır (Wiener ve Vardi, 1980, s.94).

2.1.6.3. Duygusal Bağıllık Kavramı

Bu başlık altında, çalışmanın ana değişkenlerinden bir olan duygusal bağıllığın anlam ve önemi, kaynakları, unsurları, öncülleri ve sonuçları üzerinde daha ayrıntılı şekilde durulacaktır.

2.1.6.3.1. Duygusal Bağıllık Kavramının Anlam ve Önemi

Artan rekabet, kaynak kıtlığı ve yoğun teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir çağda, örgüt yöneticiler, işgörenleri güdüleme, verimliliği artırma ve sürdürme, paylaşılan bir örgüt kültürü geliştirme, yeniliği ve performansı teşvik etme, yetenekli

işgörenleri çekme ve elde tutma hedefleri karşısında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu zorlukların üstesinden gelmek için anahtar bir unsur olarak görülen duygusal bağlılığı artırma ihtiyacı, örgütler için kritik bir öneme sahip hale gelmiştir (Chordiya vd., 2017, s.1).

1960'lardan ve 1970'lerden bu yana birçok araştırma, bağlılığı; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere eşit ağırlıklı üç bileşenden oluşan bir unsur olarak tanımlanmış olsa da görgül çalışmalar, duygusal bağlılığın diğer örgütsel bağlılık boyutlarına göre; işgören davranışları ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır (Mercurio, 2015, s.16). Bu kapsamda önemli meta analizlerle sentezlenen çok sayıda çalışma, duygusal bağlılığın, olumlu örgütsel davranış çıktıları ile diğer bağlılık boyutlarından daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Chordiya vd., 2017; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005; Jussila vd., 2012; Mathieu ve Zajac, 1990; Riketta, 2005). Duygusal bağlılık; Kanter (1968) tarafından işgörenlerin duygusal olarak örgütlerine bağlanmaları; Buchanan (1974) tarafından örgütün hedeflerine, değerlerine ve örgütle ilgili rollerine, maddi faydalardan ayrı olarak duygusal açıdan bağlanmaları olarak tanımlanmıştır. Bunlarla birlikte alanyazında sıklıkla yapılan bazı duygusal bağlılık tanımlarına aşağıda yer verilmiştir (Allen ve Meyer, 1990, s.2):

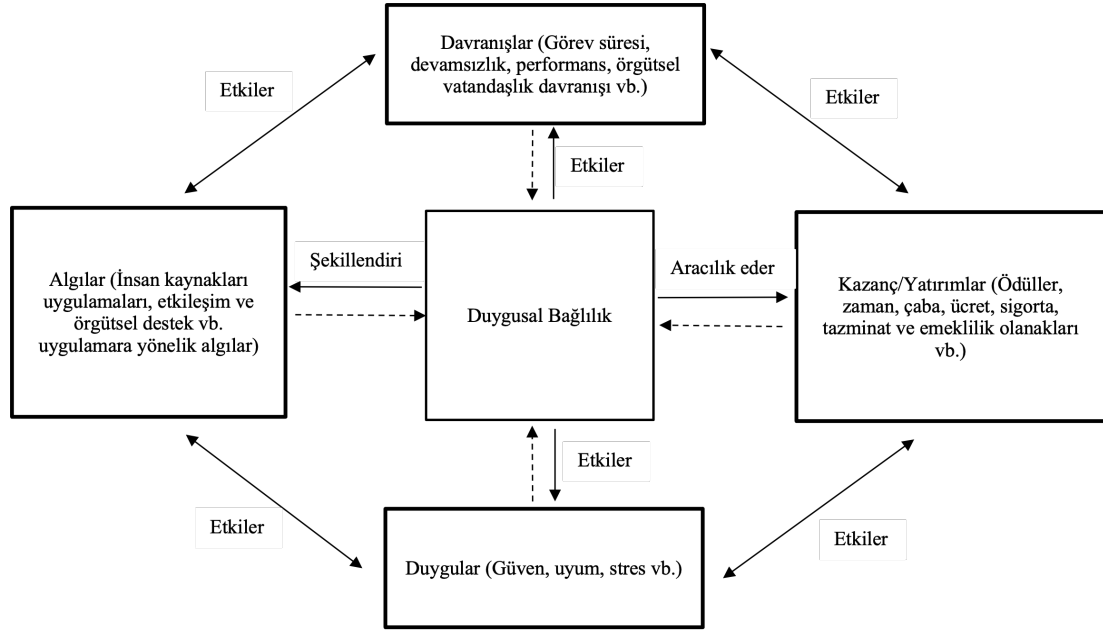
- Duygusal bağlılık, örgütle kurulan duygusal bağ, örgüte duygusal bir katılım, özdeşleşme, hedef ve değer uyumunu temsil eden psikolojik durum, olarak karakterize edilmektedir (Mowday vd., 1979, s. 226).

- Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal olarak bağlanma sonucunda işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgütsel süreçlere dahil olması ve örgüt üyeliğinden keyif alarak gurur duyması olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.2).

- Duygusal bağlılık, örgütün gelişimine olan sadakat ve özen, örgütsel hedef, değer, norm ve etik kurallarını takip etme isteği, örgütle birlik olma duygusu, örgütsel süreçlere içtenlikle katılma çabası, zaman, enerji ve yeteneklerini örgüte adamaya istekli olması, olarak ifade edilmektedir (Hadi ve Tentama, 2020, s.148).

- Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütün hedef ve amaçları için özveriyle çalışmaya ve çaba göstermeye istekli olması, örgütün değerlerini kabul etmesi, örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek duyması ve örgüt üyesi olmaktan kaynaklanan olumlu duyguların toplamı, olarak tanımlanmaktadır (Khan vd., 2021, s. 106).

Duygusal bağlılık, işgöreni istenen ve beklenen bir davranışa yönlendiren bir biliş düzeyi, zihin çerçevesi veya psikolojik bir süreç olarak deneyimlenen bağlayıcı bir güçtür (Gautam vd., 2004, s. 302). Duygusal bağlılık aşağıda belirtilen şekilde kavramsallaştırılmaktadır:



Şekil 12. Duygusal Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14 (4), s. 406.

Şekil 12’de gösterilen modele göre; duygusal bağlılık, davranışları ve duyguları en güçlü şekilde etkileyen, bireysel algıları şekillendiren ve bireyin örgütsel süreçlerdeki tepkilerine aracılık eden bir kaynak, olarak değerlendirilmektedir. Şekilde gösterilen model bağlamında, duygusal bağlılığın temellerini oluşturan temel boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Mercurio, 2015, s. 405; Meyer ve Allen, 1991, s. 79).

- *Duygular* ve duygusal bağlılık arasındaki çift yönlü etkileşim sonucu duygusal bağlılığın gelişmesinde güven ve adalet (Jussila vd., 2012), uyum (Silverthorne, 2004) vb. duyguların olumlu etkisi olurken, stres vb. (Schmidt, 2007) duyguların olumsuz etki yarattığı bilinmektedir. Ayrıca duygular, algılar ile ücret, ödül ve performans değerlendirme gibi çeşitli örgütsel süreçlerden hem etkilenmekte hem de bunları etkilemektedir.

- *Algılar*; duyguları ve davranışları etkilediğinden (Bandura, 1982, s.123); örgütsel destek, eğitim, iletişim ve etkileşim fırsatları, örgütsel iklim vb. örgütsel

kaynakların duygusal bağlılığın oluşumunda önemli bir etkisi olduğu bilinmekle birlikte; artan duygusal bağlılığın da işgören algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Morrow, 2011).

- *Davranışlar*; uzmanlık bilgisi, kolektif bilinç, önleyici kişilik özelliği, kariyer hedefleri, geçmiş deneyimler ve sosyalleşme süreçleri vb. gibi işgörenden kaynaklı unsurların, davranışları, algıları ve örgütsel süreçlere katılım vb. etkileyerek duygusal bağlılığın oluşumunda önemli olduğu vurgulanmıştır (Morrow, 2011, s. 22).

- *Süreçler*; insan kaynakları uygulamaları, ödül ve tazminat sistemleri, adil performans değerlendirme sistemleri, işgören gelişimine yapılan yatırımlar vb. örgütsel süreçler de duygusal bağlılığın oluşmasında etkili olmakta; ayrıca bu unsurlar, duygular ve davranışlar üzerinde değişiklik yaratarak duygusal bağlılık üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır (Khan vd., 2021, s.106-107).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını diğer örgütsel bağlılık boyutlardan daha güçlü şekilde etkileyen ve örgüte yönelik algıları daha fazla şekillendiren merkezi bir unsur olarak görülmekte; bu nedenle de örgütsel bağlılık araştırmaları içinde önemli bir yer tutmaktadır (Mercurio, 2015, ss. 15-16; Nkhukhu-Orlando vd., 2019, s. 13). Normatif ve devam bağlılığından ziyade özellikle duygusal bağlılığın, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif; devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Keçeci vd., 2022, s.341).

İşgörenlerin sahip oldukları güçlü duygusal bağlılıkları, örgütlerine karşı aidiyet, güven, içselleştirme, kariyer hedefleri için çaba ve verimlilik, doyum, örgüt beklentilerinin karşılanması ile ilişkilendirilmektedir (Bekmezoğlu, 2019, s. 5). Duygusal bağlılık, örgüt ve takım arkadaşları ile işbirliği içinde olma, daha uzun saatler çalışma, bilgi paylaşımı ve yöneticilerin performans değerlendirmeleri gibi en geniş davranışsal değişkenler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Özutku, 2008, s. 90; Solinger vd., 2008, s. 78). Yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenler, örgütlerine sadık, sorumluluklarının farkında, yenilikçi, değişime açık, örgütsel hedef ve değerleri benimsemiş ve görev tanımının ötesinde bir gayret ile çalışma çabası içinde olacaklarından; güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel istikrar ve başarıya ulaşmak mümkün olacaktır (Vance, 2006, s. 4). Bunlarla birlikte mal/hizmet kalitesinin

artması ve üretimde verimliliğin sağlanması ile sosyal bir faydanın ortaya çıkacağı da öngörülmektedir (Bekmezoğlu, 2019, s. 5; Rowden, 2000, s. 30).

2.1.6.3.2. Duygusal Bağlılığın Öncülleri

Duygusal bağlılığın, hem kişisel özelliklerden hem de örgütsel süreçlerden etkilendiği bilinmekte olup (Wiener, 1982, s.422); Meyer ve Allen (1991) tarafından, kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş ve iş deneyimleri ile ilgili özellikler olmak üzere duygusal bağlılığın öncülleri (Meyer ve Allen, 1991, s.69); dört başlık altında aşağıda incelenmektedir:

Kişisel özellikler ile ilgili öncüller: araştırmalarda duygusal bağlılık, kişisel özellikler bağlamında yaş, cinsiyet, eğitim (Allen ve Meyer, 1990; Angle ve Perry, 1983; Steers, 1977), sosyal zeka (Udin ve Yuniawan, 2017), kültür (Becker vd., 2009), kişilik özellikleri (Allen ve Meyer, 1990; Kaptijn, 2009), görev süresi (Angle ve Perry, 1983; Özutku, 2008; Morrow, 2011) gibi demografik özellikler ile değişime açıklık (Allen ve Meyer, 1990, s.8), başarı ve özerklik ihtiyacı vb. gibi (Steers, 1977) unsurlar ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca değer ve kimlik uyumu (Sharma ve Irving, 2005), iş tatmini ve mesleğe bağlılık (Meyer vd., 2002), kariyer uyumu (Sharma ve Irving, 2005), işgörenlerin ait olduğu ulusal kültür, kişisel ahlak düzeyi ve adalet algısı (Allen ve Meyer, 1990, s.8), yetenek ve kariyer hedefi (Colarelli vd., 1987), uzmanlık bilgisi, kolektif yeterlik algısı, önleyici kişilik özelliği, amaç açıklığı ve güçlüğü (Allen ve Meyer, 1990, s.8) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Abd ve Hindistan’da uluslararası bir çalışma yürüten Chordiya vd. (2017), ulusal açıdan ekonomik ve kültürel farklılıkların işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini etkilediğini tespit etmiştir (Chordiya vd., 2017, s.13). Kişisel özellikler ile ilgili öncüllerdeki bu farklılıklar, işgörenlerin bir örgüte duygusal olarak bağlı olma eğilimlerinde de farklılıklar olacağını düşündürmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.69).

Örgütsel yapı ile ilgili öncüller: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile örgütsel yapı ve uygulamalar arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir (Mowday vd., 1979, s. 243). Yönetimden memnuniyet, plan, politika, karar ve süreçlere katılım (Nkhukhu-Orlando vd., 2019; Nyhan, 1999), örgütsel destek (Allen ve Meyer, 1990; Angle ve Perry, 1983; Chordiya vd., 2017; Meyer vd., 2002; Shore ve Wayne, 1993), eğitim

ve gelişme uygulamaları (Khan vd., 2021, s.111), örgütsel adalet (Allen ve Meyer, 1990; Angle ve Perry, 1983; Meyer vd., 2002; Nyhan, 1999), işgörenlerin güçlendirilmesi ve geri bildirim (Nyhan, 1999, s.66) önemli örgütsel yapı kaynaklı öncüller arasında yer almaktadır. Lider-üye etkileşimi kuramı kapsamında, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayan ve öz saygı geliştirmelerini sağlayan yönetim şekli (Khan vd., 2021, ss.106-107), liderlik tarzları (Limsila ve Ogunlana, 2008), dönüşümsel liderlik (Chordiya vd., 2017; Limsila ve Ogunlana, 2008; Meyer vd., 2002) ve karizmatik liderlik (Rowden, 2000) ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmıştır (Chordiya vd., 2017; Meyer vd., 2002). Bu kapsamda, işe alma, seçme ve yerleştirme politikaları ve uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu savunulmuş (Wiener, 1982, s.424) ve bu süreçlerin olumlu etkisi zaman içinde kanıtlanmıştır (Meyer, 2001, s. 314). Ayrıca, sosyal destek politikaları (Chordiya vd., 2017; Fazio vd., 2017; Liu, 2009), teşvik, prim, tazminat ve terfi fırsatları (Angle ve Perry, 1983; Chordiya vd., 2017), görev tanım ve gerekliliklerinin netliği (Mowday vd., 1979) de duygusal bağlılığı artırmaktadır. Etik örgütsel iklim ve paylaşılan bir örgüt kültürünün duygusal bağlılığı etkilediği bulunmuştur (Allen ve Meyer, 1990; Chordiya vd., 2017; Dinh Nguyen vd., 2020; Khan vd., 2021). Özellikle işe yeni başlayanların duygusal bağlılığın artırılması için sosyalleşme süreçlerinin olumlu etkisine vurgu yapılmaktadır (Morrow, 2011, s. 23). Sırbistan’da yürütülen bir çalışmanın verilerine göre; geleneksel ve uzaktan vb. çalışma modellerinin birlikte uygulanmasının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiş (Taborosi vd., 2020, s. 59); bir diğer araştırmanın verileri ise, hibrit çalışma modelinin işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermiştir (Bechtold, 2022, s. 30). Bu yeni çalışma modelleri ile iş-yaşam dengesinin kurulmasına katkı sağlanarak, kaygı ve stres seviyeleri düşmekte ve duygusal bağlılıkta artış yaşandığı belirtilmiştir (Dinh Nguyen vd., 2020; Khan vd., 2021).

İş ve iş deneyimi ile ilgili öncüller: Meyer (2001)’e göre duygusal bağlılık iş özellikleri ve işin yapısı ile güçlü bir ilişki içindedir (Meyer, 2001, s. 296). Yapılan araştırmalarda, rol netliği, iş güçlüğü (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1989; Morrow, 2011; Steers, 1977; Wiener, 1982), görev kimliği ve çalışma takımının tutumları (Wiener, 1982), meslektaşlar arası etkileşim (Steers, 1977; Wiener, 1982),

işle ilgili geri bildirim ve desteğin (Morrow, 2011) duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkilerine vurgu yapılmıştır. Buna karşılık iş yükünün çok ağır olduğunu düşünen işgörenlerin duygusal bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir (Keçeci vd., 2022, s.345). Kariyer ihtiyaçları ve psikolojik beklentilerin karşılanması (Blau, 1988; Morrow, 2011), ödül dağıtımında eşitlik ve adaletin sağlanması (Rhodes ve Steers, 1981), özerklik verme (Colarelli vd., 1987) vb. davranışların duygusal bağlılığı artırdığı kanıtlanmıştır. İşgörenin, görevi ve örgütsel rolü ile ilgili kararlara katılımı ve söz hakkı olmasının, psikolojik sahiplenme aracılığı ile duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Jussila ve Tuominen, 2010, s. 30). Ayrıca iş güvencesizliğinin (Kocak vd., 2018, s. 660) ve rol çatışmasının (Glisson ve Durick, 1988) duygusal bağlılığı düşürdüğü belirtilmiştir. İşgörenlerin örgüt içinde kendilerini güçlü ve güvende hissetmelerinin, yetkinliklerine ve uzmanlık alanlarına uygun işlerde çalışarak (Allen ve Meyer, 1990, s.4); olumlu örgütsel deneyimlere sahip olmalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisinin olduğu da kanıtlanmıştır (Meyer vd., 1989, 2002; Morrow, 2011; Steers, 1977; Wiener, 1982).

2.1.6.3.3. Duygusal Bağlılığın Sonuçları

Duygusal bağlılığın sonuçları işgörenler ve örgüt açısından iki başlık altında aşağıda ele alınmaktadır:

İşgören ile ilgili sonuçlar: Örgütsel yönetimin etkinliğini ölçmek için bir kriter olarak kullanılan duygusal bağlılık, işgörenler üzerinde istenen tutum ve algıların oluşmasını sağlayarak davranışlar üzerinde olumlu bir etki yaratmakta, refah ve memnuniyeti düzeyini artırmaktadır (Dinh Nguyen vd., 2020, s. 432; Gautam vd., 2004, s. 304). Duygusal bağlılığın tükenmişlik ve duygusal bitkinlik duygularını azalttığı tespit edilmiştir (Schmidt, 2007, s.35). Duygusal bağlılığın bu anlamlı etkisi ile işgörenlerin stres düzeylerinin azalma yaşadığı kanıtlanmıştır (Dinh Nguyen vd., 2020; Meyer vd., 2002; Schmidt, 2007). Duygusal bağlılığın artması ile örgüte aidiyeti güçlenen işgörenin verimlilik düzeyinde (Kocak vd., 2018) ve iş tatmininde (Byrne ve McCarthy, 2005) artış olduğu belirtilmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık ile rol çatışması (Dinh Nguyen vd., 2020, s.432) ve şikayet davranışı (Bloemer ve Odekerken-Schröder, 2003) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Duygusal bağlılık ile performans gösterme güdüsü, kariyer

gelişiminden duyulan memnuniyet (Mowday vd., 1979, s. 243-244), katılım (Dinh Nguyen vd., 2020; Meyer vd., 2002), ciro (Mowday vd., 1979), görev süresi (Keçeci vd., 2022; Mowday vd., 1979) ile olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın artması ile işgörenler arası bilgi paylaşımı yapma isteğinin arttığı, bunun sonucunda da işgörenlerin yaratıcılık düzeylerinde yükselme yaşandığı tespit edilmiştir (Noerchoidah vd., 2023). Ayrıca duygusal bağlılığın yaşam memnuniyeti ile anlamlı bir şekilde pozitif korelasyona sahip olduğu belirtilmektedir (Kumari ve Afroz, 2013). Her alanda değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde duygusal bağlılığın, işgörenlerin değişime uyum ve katılım süreçlerine katkı sağladığı saptanmıştır (Abdi vd., 2020).

Örgüt ile ilgili sonuçlar: Örgütsel bağlamda duygusal bağlılığın; örgütsel vatandaşlık davranışı (Dinh Nguyen vd., 2020; Liu, 2009; Meyer vd., 2002; Ng ve Feldman, 2011; Shore ve Wayne, 1993), performans (Akdemir ve Duman, 2016; Al Zefeiti ve Mohamad, 2017; Mercurio, 2015; Meyer vd., 1989; Mowday vd., 1979, 1979; Özutku, 2008), üretkenlik ve verimlilik artışı (Gautam vd., 2004; Tariq vd., 2022), iş kalitesi (Steers, 1977), etkili iletişim, problem çözme (Dinh Nguyen vd., 2020, s.441), uyum, fedakarlık (Shore ve Wayne, 1993, s.778) ve sadakat (Evanschitzky vd., 2006) ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Yeni ve faydalı düşüncelerin geliştirilmesi ve başlatılması, bu düşüncelerin her zamankinden daha iyi ürünlere, hizmetlere veya işleri yürütme yöntemlerine dönüştürülmesi anlamına gelen yenilikçi çalışma davranışı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Ida Sinaga vd., 2019). Diğer yandan, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Chordiya vd., 2017; Dinh Nguyen vd., 2020; Fazio vd., 2017; Gautam vd., 2004; Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974), eğitim, denetim ve kontrol maliyetleri (Chordiya vd., 2017, s.14) ve iş-aile çatışması ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Meyer vd., 2002). Ayrıca duygusal bağlılığın artması ile işgören devir oranı (Angle ve Perry, 1983; Mercurio, 2015; Meyer vd., 2002; Mowday vd., 1979), devamsızlık (Chordiya vd., 2017; Dinh Nguyen vd., 2020; Mercurio, 2015; Meyer vd., 2002; Mowday vd., 1979) ve geri çekilme davranışında azalma olduğu tespit edilmiştir (Meyer vd., 2002).

2.1.7. Örgütsel Adanmışlık

Bu bölümde örgütsel adanmışlığın yazınsal gelişim sürecine, anlamı ve önemine, boyutları, öncülleri ile sonuçlarına değinilecektir.

2.1.7.1. Örgütsel Adanmışlığın Yazınsal Gelişim Süreci

Adanmışlık kavramının kökleri Kahn'ın (1990) pozitif psikoloji alanında yürüttüğü çalışmasına dayanmaktadır (Rathee ve Sharma, 2020, s. 10630). Daha sonraki dönemde Gallup Araştırma Grubu kapsamında Buckingham ve Coffman (1999) tarafından yürütülen araştırma ile ilk kez “İşgören Adanmışlığı” terimi kullanılmıştır. Bu çalışma ile adanmışlığı olmayan işgörenlerin verimliliğinin azaldığını, adanmışlığın yenilikçi bir bakış açısı ve rekabet üstünlüğü sağladığı vurgusu yapılmıştır (Low ve Memon, 2023, s. 373). Adanmışlık kavramının alanyazında geçirdiği evrim aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:

Tablo 4. Örgütsel Bağlamlarda Adanmışlığın Evrimi

Aşama	Zaman Aralığı	Vurgu	Gelişmeler
1. Dalga	1990-1999	Kişisel Adanmışlık	(Kahn, 1990, 1992) tarafından Kişisel Adanmışlık, işgörenlerin örgüt içindeki görevlerini yürütürken; psikolojik, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak var olmaları olarak adlandırılmıştır.
2. Dalga	2000-2005	İşgören Adanmışlığı/ İşe Adanmışlık	İşgören Adanmışlığı veya işe adanmışlık kavramını (Maslach vd., 2001); tükenmişliğin tersi olarak niteleyip, enerji, katılım ve etkinlik ile karakterize etmiş; (Schaufeli vd., 2002); iş ile ilgili olarak canlılık, adanmışlık ve özümseme ile nitelenen olumlu, tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlamış; (May vd., 2004); anlamlılık, psikolojik güvenlik ve erişebilirlik unsurları ile ilişkilendirmiş; (Robinson vd., 2004); işgörenin örgüte ve örgütün değerlerine karşı takındığı olumlu bir tutum olarak tanımlamıştır.
3. Dalga	2006-2010	İşgören Adanmışlığı/ İşe Adanmışlık / Örgütsel Adanmışlık	3. dalga olarak nitelendirilebilecek dönemde, ilk kez (Saks, 2006) tarafından işgören adanmışlığını; işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlık olarak ayrı fakat ilişkili iki kavram olarak ele almış; (Bailey vd., 2017), adanmışlığın duygusal, bilişsel ve fiziksel adanmışlık olmak üzere çok boyutlu olarak ele alınması gereken bir durum olarak değerlendirmiş; (Macey ve Schneider, 2008b), iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve işe katılımın bütünleştirilmesi ile adanmışlığa ulaşılabilirliğini; (Schaufeli ve Bakker, 2010), bireysel enerjinin örgüt yararına davranışa dönüştüğü psikolojik bir durum olarak nitelemiştir.

Tablo 4- devamı

Aşama	Zaman Aralığı	Vurgu	Gelişmeler
4. Dalga	2010-2023	Örgütsel Adanmışlık	(Farndale vd., 2014), örgütsel adanmışlığı işgörenlerin, örgütlerine karşı güçlü bağlarla bağlı olmaları ve kendilerini örgüt markasının elçileri olarak görmeleri; (Ünal ve Turgut, 2015), sadakat, üretkenlik ve sahiplenmenin bir birleşimi; (Albrecht vd., 2018), örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik çalışma istekliliği; (Saks, 2019; Saks vd., 2021), işgörenin işine özgü olmayan ancak örgütün bir üyesi olmakla ilişkilendirilen davranış ve duyguyu içerdiği; (Sanamthong ve Prabyai, 2023), örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesi ve bunlara güven duyulması ile örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü istek olarak tanımlamışlar; (Low ve Memon, 2023), pandemi gibi kriz ve belirsizlik ortamlarında örgütsel adanmışlığın işe adanmışlıktan daha önemli ve etkili bir unsur olduğu, örgütsel olarak adanmış işgörenler örgütsel hedefler için zaman ve çaba harcamaya daha hazır ve istekli olduklarını vurgulamışlardır.

Kaynak: (Ruck vd., 2017; Welch, 2011) kaynak alınarak geliştirilmiştir.

Adanmışlığa ait ilk çalışmalar, işgörenlerin işyerinde çeşitli derecelerde roller üstlendiği temelinde yürütülen Kahn (1990) tarafından savunulan “kişisel adanmışlık” kavramı ile başlamıştır. Söz konusu görev rollerinin yürütülmesinde; işgörenlerin kişisel benliklerini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak farklı derecelerde örgüt yararında kullandığı ileri sürülerek; bu kavram kişisel adanmışlık olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990, s. 694).

Adanmışlığa ait ikinci dalga araştırmalarda işe adanmışlık ve işgören adanmışlığı vurgusu söz konusudur. Maslach vd. (2001), konuya işgören adanmışlığı olarak yaklaşmış ve bunu tükenmişliğin antitezi ve tersi olarak nitelmişlerdir. Sürdürülebilir iş yükü, seçme ve kontrol şansı, uygun ödül ve tanınma, destekleyici çalışma ortamı, tarafsız ve adil uygulamalarla; enerji, katılım ve etkinlik ile karakterize edilen işgören adanmışlığının artacağı belirtilmiştir (Maslach vd., 2001, s. 417). Schaufeli vd. (2002) tarafından, konu işe adanmışlık olarak ele alınarak; canlılık, adanmışlık ve özümseme ile nitelenen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali, olarak tanımlanmıştır. Yazarlar, derinlemesine görüşmelere dayanarak alanyazında sık kullanılan “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği”ni geliştirmişler ve adanmışlığın "çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine

çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat" ile karakterize edilen *dinçlik*; önemlilik, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularıyla karakterize edilen *adanmışlık* ve kendini işine kaptırma, "kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini tamamen işine kaptırması, bu sayede zamanın hızla geçmesi ve kişinin işini yaparken içsel bir keyif ile çalışması" ile karakterize edilen *özümseme* olmak üzere üç boyuta sahip olduğunu savunmuşlardır (Schaufeli vd., 2002, ss. 74-75). May vd. (2004) adanmışlığı, işe adanmışlık veya işgören adanmışlığı olarak ayırmamış; daha geniş bir açıdan bakarak; anlamlılık, psikolojik güvenlik ve erişebilirlik unsurları ile ilişkilendirmiştir (May vd., 2004, s. 14). Robinson vd. (2004), işgören adanmışlığını; işgörenlerin örgüte ve örgütün değerlerine karşı takındığı olumlu tutum olarak tanımlayarak; adanmış işgörenlerin sorumluluklarının farkına vararak davranış göstereceği ve örgüt yararına istekle çaba göstereceği vurgulanmıştır (Robinson vd., 2004, s. 9).

Adanmışlığın gelişiminde Üçüncü Dalga dönemine gelindiğinde Kahn (1990,1992)'ın ayak izlerini takip eden Saks (2006) yeni bir sayfa açmıştır. Saks'a (2006) göre örgütlerde işgörenlerin işlerinden kaynaklanan iş rolü ve örgüt üyeliğinden kaynaklanan rolü olmak üzere birden fazla rolü söz konusu olduğu savunulmuştur. Bu kapsamda adanmışlık, işgören adanmışlığı ve örgütsel adanmışlık olarak iki boyutta ele alınmış; işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlık arasında "anlamlı bir fark" olduğunu savunulmuştur. Yürütülen araştırma kapsamında, örgütsel adanmışlığa ilişkin ilk görgül çalışma sonuçları yayınlanmıştır. Elde edilen bulgulara ile örgütsel adanmışlığın ve işe adanmışlığın, farklı öncülleri ve sonuçları olan farklı yapılar olduğunu tespit edilmiştir. Örneğin, işgörenlerin işlemsel adalet algıları örgütsel adanmışlığın öncülleri arasında yer alırken işe adanmışlık ile ilişkisi bulunamamıştır. Ayrıca örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlarla, işe adanmışlığa göre daha güçlü bir ilişki pozitif bağlantı göstermiştir (Saks, 2006, ss. 613-614). Ancak ilgili alanda yapılan çalışmaların çoğunda (Macey ve Schneider, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2010) iş rolüne odaklanılarak; işe adanmışlık ve işgören adanmışlığı temelinde çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte, işgörenin işine adanmış olması örgütüne de adanmış olduğu anlamına gelmemektedir (Farndale vd., 2014, s. 161). Bu bağlamda, üçüncü dalga dönemde, işe adanmışlık ve örgüte adanmışlık her ne kadar birbiriyle ilişkili iki kavram olarak ele alınsa da iki farklı yapı olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır.

Dördüncü dalga döneminde, örgütsel adanmışlık kavramı, işgören adanmışlığı veya işe adanmışlıktan ayrı ve müstakil bir kavram olarak genel kabul görmüş ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Albrecht vd., 2018; Farndale vd., 2014; Saks, 2019; Saks vd., 2021; Sanamthong ve Prabyai, 2023; Ünal ve Turgut, 2015). Çok boyutlu bir bakış açısı ile yürütülen bir araştırma ile işler ve örgüt ayrı ayrı ele alınarak, işgörenlerin eş zamanlı olarak farklı hedeflerle farklı düzeylerde etkileşime girebileceği önermesi kapsamında işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın farklı kavramlar olduğu kanıtlanmıştır (Farndale vd., 2014, s. 161). Türkiye’de yürütülen kapsamlı bir araştırma ile geliştirilen örgütsel adanmışlık ölçeğinin geçerlilik güvenirlik analizleri yapılarak; örgütsel adanmışlık, örgütsel canlılık ve örgüte adanma olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ile örgütsel adanmışlığın, işe adanmışlıktan farklı bir kavram olduğu ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlığa katkısının işe adanmışlıktan daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Ünal ve Turgut, 2015, s. 173). İş talepleri ve Kaynaklar Kuramı temelinde Avustralya’da yürütülen bir araştırma, konuyu örgütsel adanmışlık iklimi olarak kavramsallaştırmıştır. Örgütsel hedeflerin netliğini, örgütsel strateji ve görevleri arasındaki uyum, insan kaynakları desteği, üst düzey liderlik etkinliği, özerklik, örgütsel esneklik ve değişime açıklık unsurlarının, örgütsel adanmışlık iklimine kaynak sağladığı tespit edilmiştir (Albrecht vd., 2018, s. 79). Sonraki süreçte Saks (2006) çalışma temelinde yürütülen araştırma ile örgütsel adanmışlığın, işe adanmışlıktan farklı öncülleri ve sonuçları olan ayrı bir kavram olduğu kanıtlanmıştır (Saks, 2019, s. 35). Ayrıca 20 ülkeden, örgütsel adanmışlık üzerine 40 araştırmanın kapsama alındığı bir meta analiz çalışması ile örgütsel adanmışlık üzerine katılımı üzerine kapsamlı bir alanyazın incelemesi sunularak; işe katılım ile karşılaştırılmış, daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi için yeni bir model önerisi sunulmuştur (Saks vd., 2021, ss. 27-32). Tayland’da yürütülen bir araştırma ile örgütsel adanmışlığın öncülleri ve sonuçları ile ayrıntılı sonuçlar elde edilmiştir (Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 565). İlerleyen süreçte, gelişen teknoloji ve değişken çevresel faktörler çerçevesinde, örgütsel adanmışlık, çalışma çevresi ve iş-yaşam dengesi ile ilişkilendirilmiştir (Low ve Memon, 2023, s. 375).

2.1.7.2. Örgütsel Adanmışlığın Anlamı ve Önemi

Günümüzde piyasaların küresel doğası gereği değişim kaçınılmazdır. Sürekli değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik koşulları karşısında, örgütlerine adanmış işgörenlere sahip olmak, taklit edilmesi güç bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Macey ve Schneider, 2008b, s. 26). Örgütsel adanmışlık alanyazında, sürdürülebilir büyüme, müşteri memnuniyeti ve finansal getiri ile birlikte bağlılık, katılım, tutku, şevk, odaklanmış çaba ve enerji ile ilişkilendirilmektedir (Mubashar vd., 2022, s. 2). Buradan hareketle örgütsel adanmışlığın, hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip olan çok boyutlu bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Macey ve Schneider, 2008b, s. 4). Adanmışlığa yönelik ilk araştırmalardan olan Kahn'ın (1990,1992) adanmışlık teorisinin temellerinde, işe ve örgütsel adanmışlığa yönelik öncüllerin farklı ele alındığı görülmektedir. Kahn (1990,1992) tarafından yürütülen araştırma sonuçları, istihdam özelliklerinin işe adanmışlıktan ziyade örgütsel adanmışlık ile güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Böyle derinlikli bir bakış açısı ile örgütsel adanmışlığın ele alınması önemli görülmektedir (Low ve Memon, 2023, s. 385). Alanyazında ilk olarak Saks (2006) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel adanmışlık ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Örgütsel adanmışlık, bireysel enerjinin örgüt yararına davranışa dönüştüğü psikolojik bir durum (Schaufeli ve Bakker, 2010, s. 22),
- Örgütsel adanmışlık, işgörenleri örgüte bağlayan, işgörenlerin rol performanslarında kendini gösteren fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak oluşan, dinamik ve değişken bir enerji hali (Welch, 2011, s. 341),
- Örgütsel adanmışlık, işgörenlerin örgütleri hakkında olumlu duygulara sahip olmaları ve kurumsal markanın elçileri olarak hareket etmeleri (Farndale vd., 2014, s. 171),
- Örgütsel adanmışlık, örgüte sadakat, örgüt için üretkenlik ve örgütü sahiplenmenin bir birleşimi (Ünal ve Turgut, 2015, s. 161),
- Örgütsel adanmışlık, örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyma ve örgütten ilham alma, performans hedefleri için gönüllü gayret gösterme, her koşulda örgütün vizyonu ve değerleri ile özdeşleşme (Kundu ve Lata, 2017, s. 3),

- Örgütsel adanmışlık, işgörenlerin, işine özgü olmayan ancak örgüt üyeliğinden kaynaklı rollerine özgü görev ve sorumluluklarına kendilerini verme dereceleri (Saks vd., 2021, s. 23),

- Örgütsel adanmışlık, işgörenlerin, örgütsel hedef ve değerleri benimseyerek; bunlara güçlü bir bağlılık duymaları, bireyselliğin ötesine geçerek işgörenlerin tüm benliklerini örgütlerine ve örgütün hedeflerine duygusal olarak adanmaları (Low ve Memon, 2023, s. 374),

- Örgütsel adanmışlık, amaçların, hedeflerin, kurumsal değerlerin ve kuruluşa yönelik olumlu tutumun kabul edilmesinin yanı sıra fiziksel ve zihinsel gücü örgüt için adamaya hazır olma, olarak tanımlanabilir (Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 560).

İşgörenler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak ele alan Sosyal Mübadele Kuramı, Blau (1986)'ya göre bireylerin kendilerinden beklenen gönüllü yükümlülüklerine karşılık olarak gelecekte gerçekleşmesi beklenen ve kesin olmayan fayda ve değerleri ifade etmektedir (Bolat vd., 2009, s. 219; Cook vd., 2013, s. 63; Emerson, 1976, s. 336). Karşılıklılık temeline dayanan ve birçok kurama kapsamlı bir çerçeve sağlayan Sosyal Mübadele Kuramı'nı temel alan Saks (2006) örgütsel adanmışlığı, işgörenlerin örgütlerinden elde ettikleri fayda ve kaynaklara karşılık örgütlerine daha yüksek düzeyde adanmışlık hissettiklerini belirtmiştir. Aynı araştırmadan elde edilen veriler ile iş özellikleri, örgütsel destek ve yönetici desteği, ödüller, tanınma ve örgütsel adalet algısının örgütsel adanmışlık üzerinde etkili olduğu; örgütsel adanmışlık seviyesi yüksek olan işgörenlerin de örgütlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek, işten ayrılma niyetinde azalma yaşandığı tespit edilmiştir (Saks, 2006, s. 611).

İşgörenler, kendilerinden ne beklendiğini bildiklerinde, işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olduklarında, işlerinde bir etki yaratma ve tatmin hissetme fırsatına sahip olduklarında, güvendikleri iş arkadaşlarıyla birlikte önemli bir örgüt, topluluk, iş, proje veya takımın parçası olduklarını algıladıklarında, gelişme ve ilerleme şansına sahip olduklarında duygusal ve bilişsel olarak adanma gösterirler. Bu da müşteri tatmini ve sadakati, karlılık, verimlilik ve düşük işgören devri oranı sağlayarak örgütsel ve işgören performansını artırmaktadır (Harter vd., 2002, s. 269). Örgütsel adanmışlık yaşayan işgörenler örgütlerine psikolojik, bilişsel ve duygusal olarak bağlı olduklarından; örgütte enerjik ve heyecanlı hissederler ve

örgüte katkıda bulunmak için çalışırlar (Harter vd. (2002) aktaran Ünal ve Turgut, 2015, s.172). Ayrıca örgütsel adanmışlık, işgörenlerin örgütsel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve stratejik olarak örgüt kültürü ile birleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak örgütüne adanmış işgörenler, örgüt için önemli ve değerli stratejik varlıklar olarak görülmekte; örgütsel hedeflere ulaşılmasında anahtar bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kundu ve Lata, 2017, s. 3).

2.1.7.3. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adanmışlığı farklı boyutlarda inceleyen araştırmalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 5. Örgütsel Adanmışlık Boyutları

Kaynak/Bilim İnsanları	Örgütsel Adanmışlığın Boyutları
Saks (2006)	*Örgütün bir üyesi olmayı büyüleyici ve çekici bulma *Süreçlere katılımdan kaynaklanan heyecan *Süreçlere karşı ilgisiz ve kayıtsız kalma *Örgüt üyeliğinden kaynaklı canlılık hissetme *Örgüt üyeliğinden kaynaklı coşku hissetme *Kendini örgüte yüksek düzeyde adama
Esen (2012)	*Konforlu bir çalışma ortamı *Çalışma koşulları *Finansal güç *İşgörenlere verilen değer
Palmer ve Gignaz (2012)	*Örgütün bir üyesi olmaktan dolayı gurur duymak *Örgütten ilham almak *Örgüt ile özdeşleme ve yüksek düzeyde bağlılık duyma
Ünal ve Turgut (2015)	*Örgüt kaynaklı hissedilen güç *Örgüte bağlılık ve yüksek özveri gösterme
Ruck vd. (2017)	*Bilişsel örgütsel adanmışlık *Duygusal örgütsel adanmışlık *Davranışsal örgütsel adanmışlık
Sanamthong ve Prabyai (2023)	*Örgüt amaç ve değerlerine güven duyma *Örgüt yararına çaba gösterme konusunda istekli olma *Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duyma

Kaynak: (Esen, 2012; Palmer ve Gignac, 2012; Ruck vd., 2017; Saks, 2006; Sanamthong ve Prabyai, 2023; Ünal ve Turgut, 2015).

Saks (2006) tarafından Toronto'da Kanada Üniversitesinde yürütülen araştırma ile yazınsal olarak ilk kez adanmışlığı; işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlık olmak üzere iki farklı kavram olarak ele alınmış ve böylece örgütsel adanmışlık ilk kez belirli bir çerçevede ölçeklendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında Saks (2006), Sosyal Mübadele Kuramı temelinde işgörenlere sunulan kaynakların işgörenlerin örgütsel adanmışlık seviyelerini artıracığı varsayımına dayanarak; örgütsel adanmışlığı altı boyutlu bir yaklaşım ile ele almıştır. Bunlar; *örgütün bir üyesi olmayı büyüleyici ve çekici bulma, süreçlere katılmadan kaynaklanan heyecan, süreçlere karşı ilgisiz ve kayıtsız kalma, örgüt üyeliğinden kaynaklı canlılık hissetme, örgüt üyeliğinden kaynaklı coşku hissetme, kendini örgüte yüksek düzeyde adama* olarak sıralanabilir. Kahn'ın (1990;1992) çalışmasının temelleri üzerine kurulan altı boyutlu örgütsel adanmışlık yaklaşımı birçok araştırmaya temel sağlamıştır (Abdelmotaleb, 2020; Aghaz ve Tarighian, 2016; Malinen vd., 2013; Simpson vd., 2019).

Esen (2012), örgütsel adanmışlığı işgören ihtiyaçlarına duyarlılık, açık iletişim, işgören hakları, tatmin edici ve destekleyici uygulamalar, sosyal faaliyetler, örgüt kültürü ile uyumlu çalışma çevresi, tutarlı istihdam politikaları, düşük işgücü devir oranları ile ilişkilendirilen *konforlu çalışma ortamı*; performansa dayalı ücret politikaları, psikolojik sözleşme, işgören talepleri, adil performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlama politikaları ile ilişkilendirilen *çalışma koşulları*; güçlü bir finansal performans, yüksek karlılık, ticari ilişkilerde süreklilik ve güçlü referanslar ile ilişkilendirilen *finansal güç*; özel hayata saygı, esnek çalışma olanakları ve yasalara uyumluluk ile ilişkilendirilen *işgörenlere verilen değer* olarak dört farklı boyutta ve makro bir çerçeveden incelemiştir (Esen, 2012, s. 53).

Adanmışlığı; role adanmışlık, takıma adanmışlık, yönetime adanmışlık ve örgütsel adanmışlık olmak üzere dört başlık ile ele alan Palmer ve Gignac (2012), örgütsel adanmışlığı; *gurur (övgü), performans ve devamlılık* olarak üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar gurur (övgü), işgörenlerin her ortamda örgütlerinden övgü ve gururla söz etmeleri; performans, işgörenlerin örgüt hedef ve amaçları için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba ve başarı göstermesi; devamlılık, çalışma koşulları zorlaşsa bile örgütten ayrılmayı düşünmeden bağlılıklarını sürdürmesi olarak açıklanabilir (Palmer ve Gignac, 2012, s. 10).

Ünal ve Turgut (2015), örgütsel adanmışlığı *örgüt kaynaklı hissedilen güç ile örgüte bağlılık ve yüksek özveri gösterme* olarak iki boyutta ele almışlardır. Örgüt kaynaklı hissedilen güç; örgüt üyeliğini canlandırıcı, büyüleyici, ilham verici ve tatmin edici bulmak ayrıca işgörenin örgütte kendini güçlü ve enerjik hissetmesi ile süreçlere katılmadan heyecan duyması ile nitelenmiştir. Örgüte bağlılık ve yüksek özveri ise; işgörenlerin örgüt başarısı ve bu başarıya etkileyebilecek sorunları çözmek için sahip olduğu bilgi ve yetenekleri kullanma konusunda istekli olması, örgütüne fark edilebilir katkıda bulunması ve haksızlıklara karşı örgütünü savunması ile ilişkilendirilmiştir (Ünal ve Turgut, 2015, ss. 166-168).

Ruck vd. (2017) tarafından, Kahn (1990) ve Saks (2006)'ın çalışmaları sentezlenerek yürütülen araştırma ile örgütsel adanmışlık, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bilişsel örgütsel adanmışlık, işgörenlerin örgüt faaliyetleri ile yakından ilgilenmesi temelinde ele alınmış, *örgüt ve örgütün geleceği ile ilgilenme veya ilgilenmeme, işlerin geliştirmek için fikirler sunma, örgüt süreçlerinin gelişimine katkı sağlama, iş saatleri dışında örgüt ve işleri düşünmeye devam etme, problem çözme*; davranışsal örgütsel adanmışlık, örgütün hedefleri için fazladan çaba harcama ile ilişkilendirilerek, *katılım, fazladan çaba ve enerji, iyi hizmet için çok çalışma, gelişim için öneride bulunma veya bulunmama, inisiyatif kullanma*; duygusal örgütsel adanmışlık; işgörenlerin örgütün geleceği ile yakından ilgilenmesi temelinde değerlendirilerek, *örgütün geleceğini önemseme veya önemsememe, örgüt için çalışırken olumlu hissetme örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyma ve gurur durma, örgüte sadık olma, paylaşılan değerlere sahip olma ve örgüte inanma* olmak üzere boyutlandırılmıştır (Ruck vd., 2017, ss. 6-7).

Sanamthong ve Prabyai (2023), örgütsel adanmışlığı; *örgütsel amaç ve değerlere güven duyma (güven)*, örgütlerine karşı olumlu bir tutuma sahip, örgütün değer ve hedeflerine gerçek anlamda bağlı, örgütün işlerini desteklemeye hazır, örgütün çalışılacak en iyi örgüt olduğuna inanan ve onun bir parçası olmaktan gurur duyma; *örgüt yararı için önemli çaba gösterme isteği (isteklilik)* işgörenlerin örgütün hedeflerine ulaşması, örgüte fayda sağlaması için fedakârlık yapmaya istekli olmaları, ellerinden gelen en iyi şekilde çalışmak için çaba göstermeleri ve kuruluşla içtenlikle ilgilenmeleri; *örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü istek (örgüt üyeliği)*, çalışanların emekli olana kadar örgütte çalışma istek ve niyetlerini ifade etmeleri, örgüte sadık kalmaları, örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, başkalarına

örgüt üyesi olduklarını söylemeye hazır olmaları, örgütün bir parçası olduklarını hissetmeleri ve örgütün performansını desteklemeleri ve geliştirmeleri olarak üç boyutta incelenmiştir (Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 561).

2.1.7.4. Örgütsel Adanmışlığın Öncülleri

Örgütsel adanmışlık üzerine yürütülen çeşitli araştırmalar ile örgütsel adanmışlığın öncüllerinin işler veya işgörenlerden kaynaklı unsurlardan ziyade örgütsel bağlamlarda gerçekleştiği gözlenmiştir. İran'da yürütülen bir araştırmada işe adanmışlığın ve kolaylaştırıcı bürokratik uygulamaların örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş; örgüt yapısı ve çalışma modellerinin yeniden tasarımı daha fazla esneklik sağlayan çalışma modellerin örgütsel adanmışlığı artırdığı vurgulanmıştır (Aghaz ve Tarighian, 2016, ss. 846-847). Ayrıca, modern çalışma modelleri, örgüt yapısı, iş tasarımı ve esnek insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Saks vd., 2021, s. 33-36). Malezya'da yürütülen bir çalışmadan elde edilen bulgulara göre; çalışma ortamı ve iş çevresinin örgütsel adanmışlığı beslediği; böylece güdüleyici bir ortam sağlanarak örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlandığı belirtilmiştir (Low ve Memon, 2023, s. 386). Alanyazında yürütülen diğer araştırmalardan elde edilen bulgulara göre; örgütsel vizyon ve hedef netliği (Albrecht vd., 2018, s. 68), örgüt iklimi, örgütsel yapı, işin doğası, değerler, çalışma yaşamının kalitesi, liderlik (Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 566), istikrarlı insan kaynakları uygulamaları ve katılım (Low ve Memon, 2023, s. 385), örgütsel destek, sosyal sorumluluk ve insan kaynakları uygulamaları (Saks vd., 2021, s. 39), yönetici ve meslektaşlar arası ilişkiler (Ruck vd., 2017, s. 6), psikolojik güçlendirme ve katılımcı örgüt iklimi (Taştan, 2014, s. 100), özel yaşam ve deneyimler (Macey ve Schneider, 2008b, s. 13), ödüller, tanınma ve kariyer fırsatları vb. birçok öncül unsurun örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu bir etki yarattığı bulunmuştur (Saks vd., 2021, ss. 33-36).

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel adanmışlık ile pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir (Malinen vd., 2013, ss. 99-100; Mubashar vd., 2022, s. 10). Bu bağlamda Pakistan'da yürütülen bir araştırma ile özellikle örgütsel güven düzeyinin işe adanmışlıktan çok, örgütsel adanmışlık ile güçlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilerek, işgörenlerin ve örgütlerin üretkenliğini

artırmak için uygulanacak insan kaynakları uygulamaları için yeni çalışma modelleri ile ilgili bir öngörü sunulmuştur (Mubashar vd., 2022, ss. 8-10). Kanada’da yürütülen bir araştırmanın sonuçları ile işlemsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel adanmışlık ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu bildirilmiştir (Saks vd., 2021, ss. 33-36). İngiltere’de yürütülen bir araştırma sonuçları ise örgütlerdeki iç iletişimin örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Ruck vd., 2017, s. 6). Ayrıca, etik kurallar, yasalara uyma, ulusal ve uluslararası dayanışma programlarına destek, istihdama teşvik, tüm paydaşların çıkarlarının korunması, insan haklarına saygılı olma gibi örgütün sosyal sorumluluk seviyesinin de makro bir bakış açısı ile örgütsel adanmışlık seviyelerini artıran öncüller arasında yer almaktadır (Abdelmotaleb, 2020, ss. 216-217). Amerika’da yürütülen iki aşamalı bir araştırma verileri, işgörenlerin süreçlere katıldığı ve gelişmelerden haberdar olduğu çalışma ortamlarının, çevresel, sosyal ve toplumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işgörenlerin örgütleri ile ilgili algılarını etkileyerek örgütsel adanmışlık seviyelerini artırdığı belirtilmiştir (Simpson vd., 2019, ss. 341-343).

2.1.7.5. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları

Örgütsel adanmışlığın alanyazında yürütülen birçok çalışma ile olumlu örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adanmışlık seviyeleri artan işgörenler enerji, ilham, güç ve neşe duygularıyla birlikte örgütsel başarıya katkıda bulunmaya yönelik gerçek bir isteklilik, örgütsel hedeflerle uyum ve isteğe bağlı çaba gösterme isteği duymaktadır. Bu süreçte örgüt, işgörenler tarafından ilham verici bir yer olarak görülmektedir. İşgörenler dikkatli, bağlantılı, bütünleşmiş ve örgütsel süreçlere odaklanmıştır (Ünal ve Turgut, 2015, s. 161). Etkili iletişimin sağlanması sonucu katılımının arttığı ve böylece örgütsel adanmışlık seviyesinin yükselerek; stratejilerin etkinliğinde artış yaşandığı vurgulanmıştır (Ruck vd., 2017, s. 6). Örgütlerine adanmış işgörenler, örgütlerindeki sorunları çözmek için çaba göstermekte ve örgütlerini ilgilendiren konularda heyecan duyarlar, bilgi ve becerilerini örgütün hedeflerine katkıda bulunmak için kullanmaktadır. İşgörenler, örgütlerinden gururla söz ederek, kariyer hayatlarının geri kalanında örgütlerinde çalışma ihtimalinden mutluluk ve huzur duymaktadır (Saks, 2006, ss. 613-614). Ayrıca örgütüne adanmış işgörenlerin, örgütsel hedeflere ulaşmak ve görevlerini

tamamlamak için zamanlarını ve çabalarını ayırmaya hazırlıklı ve istekli oldukları tespit edilmiştir (Low ve Memon, 2023, s. 386).

Örgütsel adanmışlık, örgüt üyeleri arasında yakın ve uyumlu bir ilişki oluşturarak örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olmaktadır (Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 565). Ayrıca örgütsel adanmışlık seviyelerinin artışı ile iş tatmini (Farndale vd., 2014; Saks, 2006), örgütsel güven (Macey ve Schneider, 2008a; Sanamthong ve Prabyai, 2023), çalışma isteği ve örgüt üyeliğine, örgütsel vatandaşlık davranışı (Saks, 2006; Farndale vd., 2014), örgütsel performans (Farndale vd., 2014; Saks ve Gruman, 2011), girişimcilik, yaratıcılık, örgütsel verimlilik düzeylerinde artış yaşandığı (Farndale vd., 2014; Welch, 2011), geri çekilme davranışında, işten ayrılma niyetinde ve tükenmişlikte azalma gerçekleştiği tespit edilmiştir (Malinen vd., 2013; Saks, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004; Sibiya vd., 2014).

Bu bilgiler ışığında, örgütsel adanmışlığın, işe adanmışlıktan ayrı şekilde ele alınarak örgütsel hedeflere en uygun stratejilerin belirlenmesi ve “herkese uyan tek beden” bir örgütsel adanmışlık modeli bulunmadığı unutulmamalıdır (Low ve Memon, 2023, s. 386). Karar vericiler, örgütsel adanmışlığın sürekli etkileşim gerektiren, uzun vadeli ve devam eden bir süreç olduğu gerçeği ile özellikle de değişim ve belirsizlik ortamlarında temel önceliklerden biri olduğunu bilmelidir (Low ve Memon, 2023, s. 372; Saks, 2006, s. 614). Örgütün hedeflerinden biri olarak görülen örgütsel adanmışlığın odağının zaman içinde değişebilen bir unsur olduğu ve çalışma modelleri tasarlanırken yararlanılabilecek bir kaynak olarak görülmesi gerektiği unutulmamalıdır (Macey ve Schneider, 2008b, s. 13; Saks vd., 2021, s. 24). Örgütlerin daha yalın çalıştığı, daha az ile daha fazlasını hedeflediği küresel rekabet ortamında, örgütüne adanmış işgörenlerin sunduğu isteğe bağlı çabalardan yararlanarak, işlerin yeniden tasarımı ve esnek çalışma programları, başarı için büyük bir üstünlük sağlamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 312; Sibiya vd., 2014, s. 133).

2.1.8. İşgören Performansı

Bu bölümde; işgören performansının anlamı ve önemi, yazınsal gelişim süreci, boyutları, görev performansı ve bağlamsal performans, işgören performansı yönetim süreci ve performansı etkileyen unsurlar ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.1.8.1. İşgören Performansının Anlamı ve Önemi

Örgütlerin, gelişen bilgi toplumu, artan ulusal ve uluslararası ticaret ilişkileri, teknolojik ilerlemeler, örgütsel yapı ve çalışma modellerindeki değişim, yoğunlaşan rekabet, paydaş ihtiyaç ve taleplerindeki değişimler karşısında ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, gösterecekleri performansa bağlıdır (Atatsi vd., 2019, s. 329). Çevresel değişime uyum sağlanması, sürdürülebilir başarının yakalanması, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi, örgütsel gelişme, öğrenme ve ilerlemenin sağlanması ve yüksek örgütsel performansın temelinde yüksek işgören performansı yer almaktadır (Muchhal, 2014, s. 55; Szabo vd., 2017, s. 64). *İşgören performansı*; işgörenlerin uzmanlık ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri işler sonucu elde edilen çıktıları ve kendilerinden beklenen sorumluluk ve yükümlülükler karşısında göstermiş oldukları çabayı, ifade etmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşılması ve üretkenliğin sağlanması, tüm işgörenlerin becerilerinin, çabalarının ve yeteneklerinin birikimsel bir sonucu olarak; örgütsel başarının değerlendirilmesinde ölçülebilir ve kontrol edilebilir önemli bir faktör olarak görülmektedir (Dahkoul, 2018, s. 12; Noor ve Rafiq, 2021, s. 4494). Alanyazında en çok araştırılan kavramlardan biri olan işgören performansı kavramının üzerinde uzlaşmış olan tek bir tanımla ifade edilmesi güçtür (Bititci vd., 1997; Gutterman, 2023; Lebas, 1995). Bu nedenle sıklıkla kullanılan işgören performansı tanımlarından bazıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. İşgören Performansının Tanımları

Kaynak/Bilim İnsanı	Tanım
(Vroom, 1962)	<i>İşgören performansı</i> ; işgörenin bilgi, beceri, deneyim ve davranışları sonucu ortaya çıkan işin miktarı ve kalitesi ile işgöreni karakterize eden; güvenilirlik, sağduyu, kişilik, öğrenme yeteneği, inisiyatif, iş birliği ve çabanın bir toplamı olarak tanımlanabilir.
(Fleishman, 1967)	<i>İşgören performansı</i> , görev performansının bir ifadesi olarak; işin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim ihtiyaçlarının karşılanması ile elde edilen sonuçları ifade etmektedir.
(Campbell vd., 1990)17.07.2025 11:12:00	<i>İşgören performansı</i> ; işgörene ait görev ve rol gereği ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve becerinin ötesinde; çaba, disiplin ve iletişim vb. rol dışı davranışları da kapsayan çok boyutlu bir başarı ölçümünü ifade etmektedir.
(McCloy vd., 1994)	<i>İşgören performansı</i> : işgörenin belirli bir süre içinde belirli bir çaba düzeyinde örgüt yararına çalışması sonucu elde edilen başarı düzeyini ifade etmektedir.
(Borman ve Motowidlo, 1997)	<i>İşgören performansı</i> ; işgörenin sahip olduğu temel teknik yeterlilik, disiplin ve güvenilirlik düzeyi ile örgüt tarafından kendisine verilen hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir.
(Viswesvaran ve Ones, 2000)	<i>İşgören performansı</i> ; işgörenlerin örgütsel hedeflere katkılarını gösteren ölçülebilir eylemler, davranışlar ve çıktıları ifade etmektedir.
(Rotundo ve Sackett, 2002)	<i>İşgören performansı</i> ; işgörenin görevi ve sorumlulukları ile ilgili gereklilikleri nasıl ve hangi sonuçlarla gerçekleştirdiğinin bir göstergesidir.
(Motowidlo, 2003)	<i>İşgören performansı</i> ; işgören tarafından, belirli bir zaman diliminde örgüte sağlanan toplam fayda ve değeri ifade etmektedir.
(Griffin vd., 2007)	İşgören performansı; bireysel üyelik, takım üyeliği ve örgütsel üyelikten doğan iş ve sorumluluklarda yeterlilik, davranış ve tutumlarda uyum ve proaktiflik olarak tanımlanmaktadır.
(Muchhal, 2014)	<i>İşgören performansı</i> ; işgören rolünün, örgüt tarafından belirlenen standartlara göre yerine getirilme derecesi olarak tanımlanabilir.
(Na-Nan vd., 2018)	<i>İşgören performansı</i> , işgören davranışları sonucunda işin kalitesi, işin miktarı ve zaman açısından örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşılma derecesi olarak ifade edilebilir.

Tablo 6- devamı

Kaynak/Bilim İnsanı	Tanım
(Szabo vd., 2017)	<i>İşgören performansı</i> ; belirli bir zaman diliminde ve belirli çalışma koşulları altında işgören tarafından gerçekleştirilen işin nicel ve nitel olarak miktarı ve kalitesinin bir ifadesidir.
(Hermina ve Yosepha, 2019)	İşgören performansı; bir işgörenin kendisine verilen görev, iş, sorumluluk ve yükümlülükler uygun olarak, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma başarısı olarak tanımlanabilir.
(Pattnaik ve Pattnaik, 2020)	<i>İşgören performansı</i> , işgören tarafından gösterilen zihinsel ve fiziksel çabanın bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve sonuçları ifade etmektedir.

Kaynak: (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 105; Campbell vd., 1990, s. 332; Fleishman, 1967, s. 350; Griffin vd., 2007, s. 330; Hermina ve Yosepha, 2019, s. 71; McCloy vd., 1994, s. 494; Motowidlo, 2003, s. 39; Muchhal, 2014, s. 55; Na-Nan vd., 2018, s. 2438; Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 865; Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67; Szabo vd., 2017, s. 65; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216; Vroom, 1962, s. 166).

İşgören performansı, bir örgütün örgütsel başarısının bir göstergesi olarak görülmekte; örgütsel psikolojide merkezi ve önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Na-Nan vd., 2018, s. 2437; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216). Her örgütün, kârlılık, satışların artışı, pazar payı vb. finansal (Cordero, 1990; Goh vd., 2022; Hsu, 2022); müşteri memnuniyeti, yenilik ve değişime uyum, zaman yönetimi becerisi vb. finansal olmayan (Claessens vd., 2007; Huang vd., 2016; Ndubisi ve Nwankwo, 2019) ve verimlilik, kalite, etkinlik vb. operasyonel hedefleri bulunmaktadır. İşgören performansı, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasında en büyük güç olarak görülmektedir (Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 657). İşgören performansının izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucunda örgütün stratejik hedefleri ile işgören hedeflerinin uyumu, bütünleştirilmesi ve bu hedefler doğrultusunda işgörenlerin güdülenmesi mümkün olmaktadır (Szabo vd., 2017, s. 65). İşgören performans sonuçları yöneticilere, geleceğe dönük idari ve yönetsel kararlarda yol gösterici güvenilir bir kaynak sağlamaktadır. İşgörenlerin zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilmesi, ücret artışı kararları ve performans dayalı prim sistemlerinin tasarımı, disiplin normlarının kontrolünün sağlanması ve bütçe planlamaları, işgören potansiyelinin tespit edilerek; rotasyon, görev yeri değişikliği, terfi kararları, kariyer gelişimi süreçleri ve eğitim ihtiyacının tespit edilmesi için önemli bir gösterge sunmaktadır

(Ahmed vd., 2013, s. 731; Helvaci, 2002, s. 156; Hermina ve Yosepha, 2019, s. 69; Szabo vd., 2017, s. 69). Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programlarının tasarlanması ve uygulanması sonucunda işgören performansı aracılığı ile örgütsel performans artırılabilir (Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216). İşgören performans değerlendirme sonuçları ile insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, bölümler arası ve işgörenler arası karşılaştırma, işgörenlerin özdenetim geliştirmesi, örgüt içi geribildirim, etkili iletişim ve ilişkilerin güçlendirilmesi ve etkili personel politikalarının geliştirilmesi sağlanmaktadır (Szabo vd., 2017, s. 66). Önceden belirlenmiş olan işgören performans kriterleri, işgören seçme, yerleştirme ve rotasyon süreçleri ile yeni işgören istihdamı veya işgören çıkarma kararlarında bir veri sağlamaktadır (Szabo vd., 2017, s. 69; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216).

2.1.8.2. İşgören Performansının Yazınsal Gelişim Süreci

İşgören performansını anlamaya ve keşfetmeye yönelik ilk araştırmalar, iş analizi ve gerekliliklerine odaklanmış olup; bir iş için gerekli temel bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eden görev performansı ile sınırlı kalmıştır (Fleishman, 1967, s. 361). Bu kapsamda erken dönem işgören performans değerlendirmesi uygulamalarında ve araştırmalarında, işgörenlerin karşılaştırılması ve sıralanması mantığı çerçevesinde, sadece temel yeterliliklere odaklanılarak; görev dışı davranış ve unsurlar göz ardı edilmiştir (Welbourne vd., 1998, s. 540). 1970'lerde işgören performansı kavramına, örgütsel hedefleri etkileyen ve işgörenin kontrolü altında olan davranışsal unsurlarda dahil edilmeye başlanmıştır (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67). İlerleyen araştırmalarda işgören performansı süreçlerinde görev performansına ek olarak; örgütsel vatandaşlık davranışı (Viswesvaran ve Ones, 2000; Williams ve Anderson, 1991), işe adanma (Borman ve Motowidlo, 1997), inisiyatif alma, işbirliği, kurallara uyma ve sadakat (Motowidlo, 2003), üretkenlik karşıtı davranış (Robinson ve Bennett, 1995) vb. unsurların da dahil edildiği görülmektedir. Böylece, işgören performansı kişi ve görev odaklı olmaktan çok davranışsal süreçlerinde kapsama dahil edildiği çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmaya başlanmış (Welbourne vd., 1998, s. 541) ve çeşitli araştırmalarla işgören performansının, yapılan işin niceliği ve kalitesi ile nitelenen görev unsurlarının ötesinde çok çok

yönlü bir kavram olduğu kanıtlanmıştır (Griffin vd., 2007; Rotundo ve Sackett, 2002).

Zamanla, işgören performansının doğasının anlaşılmasına yönelik araştırmalarla, modern iş dünyasının artan karmaşıklığı, birbirine bağımlılığı ve belirsiz çevre koşulları karşısında, daha geniş bir çerçeveye sahip bir anlayış hakim olmuştur (Griffin vd., 2007, s. 327). Bu kapsamda, örgütlere özgü tasarlanan çok katmanlı ve çok değişkenli işgören performansı değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş ve etkilerine yönelik kanıtlar sağlanmıştır (Ahmed vd., 2013). Süreçler ve yapısal unsurlar ile bütünleştirilen çevresel ve bağlamsal unsurlar yanında insan kaynakları, teknoloji, kültür, iş ve işgörenle ilgili standartlar ve geribildirim süreçlerinin dahil edildiği özelleştirilmiş performans değerlendirme sistemleri ve güvenilirliği ispatlanmış, işgören performansı ölçekleri geliştirilerek çağdaş örgütlerde uygulama alanı bulmuştur (Na-Nan vd., 2018; Rusu vd., 2016).

2.1.8.3. İşgören Performansının Boyutları

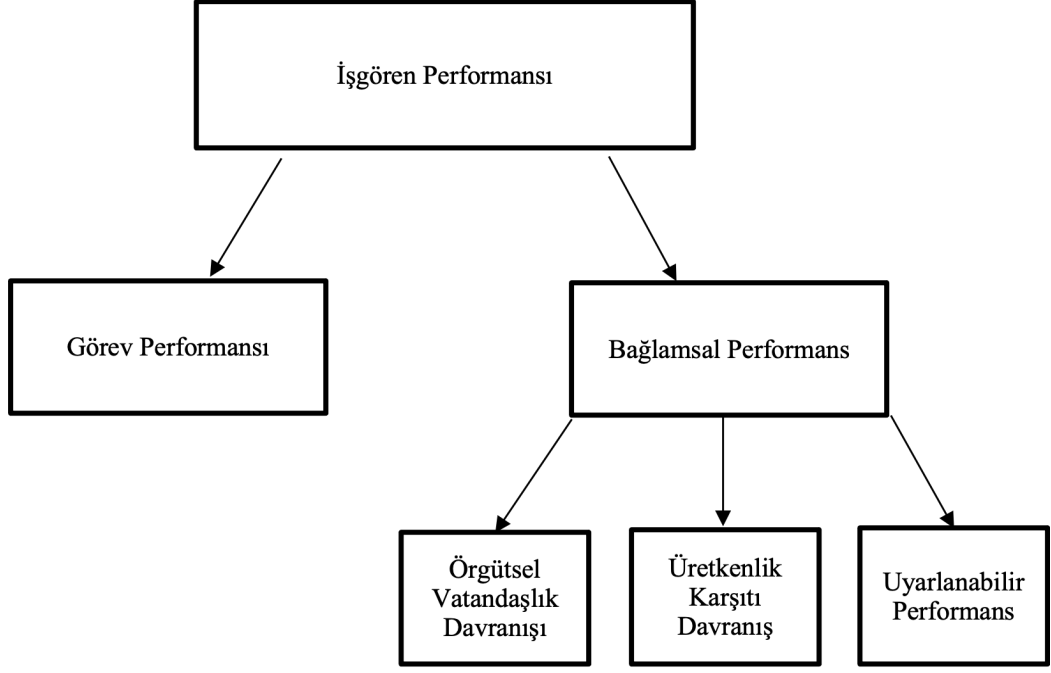
İşgören performansı, alanyazında başlangıçta sıklıkla teknik yeterlilik ve yalnızca iş rolleri temelinde görev performansı üzerinden ele alınmış olsa da (Borman ve Brush, 1993; Welbourne vd., 1998); zamanla görev performansı yanında davranışsal ve tutumsal süreçlerinin de dahil edildiği çok boyutlu bir kavram olarak kabul görmüştür (Pradhan ve Jena, 2017). Alanyazında yürütülen araştırmalarla işgören performansının boyutları farklı şekillerde sınıflandırılmış olup; ilgili araştırmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 7. İşgören Performansının Boyutları

Kaynak/Bilim İnsanı	İşgören Performansının Boyutları
(Williams ve Anderson, 1991)	Görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı
(Motowidlo ve Van Scotter, 1994)	Görev performansı ve bağlamsal performans
(Pattnaik ve Pattnaik, 2020)	Görev performansı, kişiler arası kolaylaştırma, işe adanma
(Viswesvaran ve Ones, 2000)	Görev performansı, bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı davranış ve örgütsel sapma
(Rotundo ve Sackett, 2002)	Görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranış
(Griffin vd., 2007)	Yeterlilik, uyum, uyarlanabilir performans ve önleyicilik
(Pradhan ve Jena, 2017)	Görev performansı, bağlamsal performans ve uyarlanabilir yeterlilik
(Noor ve Rafiq, 2021)	Görev performansı, kişilerarası kolaylaştırma ve işe adanmışlık

Kaynak: (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 102; Griffin vd., 2007, ss. 174-175; Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 476; Noor ve Rafiq, 2021, s. 4996; Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 359; Pradhan ve Jena, 2017, s. 74; Rotundo ve Sackett, 2002, ss. 67-69; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 218; Williams ve Anderson, 1991, s. 602).

Buradan hareketle, bu tez çalışmasında işgören performansı alanyazında yaygınlıkla kabul görmüş olan görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel boyutta ele alınmakla birlikte, bağlamsal performans; örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı davranış ve uyarlanabilir performans, olarak üç alt boyut altında incelenmektedir. İlgili boyutlar aşağıdaki şekillde gösterilmektedir.



Şekil 13. İşgören Performansının Boyutları

Kaynak: Borman ve Motowidlo, (1997), Griffin vd., (2007), Motowidlo ve Van Scotter, (1994), Noor ve Rafiq, (2021), Pattnaik ve Pattnaik, (2020), Pradhan ve Jena, (2017), Rotundo ve Sackett, (2002), Viswesvaran ve Ones, (2000), Williams ve Anderson, (1991) araştırmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir.

İşgören performansının Şekil 13'te gösterilen boyutları aşağıda incelenmektedir.

2.1.8.3.1. Görev Performansı

Görev performansı, işgörene iş sözleşmesi veya resmi olarak sorumluluğu verilen, örgütün temel mal veya hizmetlerinin üretilmesine doğrudan veya dolaylı katkıda bulunan, görevlerin gerçekleştirilmesi ve iş tanımını içinde belirtilen görev ve işlerin yerine getirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Aryee vd., 2004, s. 5; Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 658; Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 218). Görev performansı yazınında, işi yapma yeteneği, bilgi, beceri, uzmanlık düzeyi ve deneyimin, görev performansının en güçlü öncülleri olduğu kanıtlanmıştır (Pradhan ve Jena, 2017, s. 71).

Görev performansı iki davranışsal boyutta ele alınabilir. İlk görev performansı boyutu; hammaddeleri doğrudan örgütün ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetleri içermektedir. İkinci görev performansı boyutu ise,

hammadenin veya hizmetin sağlanmasını, ürün ve hizmetlerin dağıtımını, ayrıca planlama, koordinasyon, denetleme veya insan kaynakları işlevlerini sağlayarak esas işe hizmet eden faaliyetleri içermektedir (Motowidlo, 2003, s. 44). Örneğin, bir satış işi için görev performansı boyutları; ürün bilgisi, satışı kapatma, organizasyon ve zaman yönetimi olarak değerlendirilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100). Elde edilen sonuç ve çıktıların niceliği ve kalitesi, işgören performansının ölçümünde kullanılan görev performansı kriterleri olarak görülmektedir (Kahya, 2007, s. 515).

2.1.8.3.2. Bağlamsal Performans

Küreselleşme, rekabet, teknoloji ve iş dünyasında yaşanan değişim ve gelişmeler ile birlikte işgörenlerden beklentiler artmış ve görev performansının ötesinde gerçekleşen bağlamsal performans önem kazanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 108). İşin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamı üzerindeki etkileriyle örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bağlamsal performans; işgörenler tarafından örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu birey, grup veya örgüte yönelik süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla gösterilen bir tür sosyal davranıştır (Motowidlo, 2003, s. 44).

Bağlamsal performans, fazladan iş yapma konusunda gönüllü olma, zor görevleri çözüme başkalarına yardım etme, işte coşkuyu sürdürme, ihtiyaç anında başkalarıyla işbirliği yapma, örgütsel gelişim için kritik kaynakları ve bilgileri paylaşma, öngörülen kurallara ve düzenlemelere uyma, örgütsel hedefler için değişime uyum ve örgütsel kararları destekleme tutumu gösterme, örgüt üyesi olmaktan gurur duyma ve örgütünü en iyi şekilde temsil etme olarak tanımlanabilir (Motowidlo, 2003, s. 45; Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 660; Pradhan ve Jena, 2017, s. 72). Bu tür davranışlar, bireysel üretkenlik ve örgütsel etkinliğin elde edilmesine yardımcı olan teşvik edici bir kültür ve örgüt iklimi yaratmaya katkıda bulunur (Pradhan ve Jena, 2017, s. 72). Bağlamsal performans, resmi olarak ödüllendirilmeyen, gönüllülük esasına dayanan, gerçekleştirilmediğinde cezanın söz konusu olmadığı ancak yine de örgüt tarafından işgörenlerden beklenen davranışlardır (Noor ve Rafiq, 2021, s. 4995). İşgörenler, görevin tamamlanmasına yardımcı olduklarında, yöneticileriyle işbirliği yaptıklarında veya örgütsel süreçleri iyileştirmek için önerilerde bulduklarında bağlamsal performansa katılmış olurlar (Kahya, 2007, s. 515).

Genel bilişsel yetenek, başarı ihtiyacı, güvenilirlik ve uyum vb. kişilik özelliklerinin bağlamsal performansın en güçlü öncülleri arasında olduğu kanıtlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 105). Bu kapsamda, örgütlerde doğru personeli seçme ve işe alma süreçlerinde, adayın bağlamsal performans yeteneğini ölçmek için kişilik testleri ve grup tartışmalarının yanı sıra yetenek, deneyim ve verimlilik testleri de uygulanmaktadır (Pradhan ve Jena, 2017, s. 72). Alanyazında bağlamsal performansın çok boyutlu bir kavram olduğu genel kabul görmüştür (Borman ve Motowidlo, 1997; Muchhal, 2014; Rotundo ve Sackett, 2002; Viswesvaran ve Ones, 2000). Bu kapsamda yaygın olarak kullanılan bağlamsal performans boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı ve uyarlanabilir performans davranışı olmak üzere üç başlık altında ele alınarak; aşağıda incelenmiştir.

a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağlamsal performansın en güçlü alt boyutu olduğu kanıtlanan *örgütsel vatandaşlık davranışı* (Williams ve Anderson, 1991), takdir yetkisine bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplu olarak örgütün işleyişini destekleyen gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo, 2003, s. 46). Sosyal ve psikolojik örgütsel çevreye katkıda bulunarak örgütün hedefleri doğrultusunda gösterilen davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, başlangıçta fedakarlık, başkalarına yardım etme, örgütsel kural ve süreçlere uyum gösterme ile kavramsallaştırılsa da zamanla, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve erdemi içeren tutumlarla kapsamı genişletilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100; Motowidlo, 2003, s. 46; Rotundo ve Sackett, 2002, s. 69). Ayrıca çaba gösterme, meslektaş ve takım performansını kolaylaştırma, ilişkisel-destekleyici davranış, azim gösterme, kişilerarası ilişki ve iletişimde özen, bilgiyi paylaşma, iletişim kurma, yapıcı önerilerde bulunma, iyi niyet gösterme, örgütsel hedefleri onaylama, destekleme ve savunma ile ilgili davranışları da bu kapsamda değerlendirilebilir (Borman ve Brush, 1993; Rotundo ve Sackett, 2002, s. 68).

b. Üretkenlik Karşıtı Davranış

Üretkenlik karşıtı davranış, işgören tarafından, örgüt çıkarlarına aykırı ve kasıtlı davranışları ifade etmekte ve işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Motowidlo, 2003, s. 48). Başka bir tanım ile belirli bir zaman dilimi içerisinde önemli örgütsel normları ihlal eden, diğer işgörenlere veya örgütün

tamamına ve örgütsel refaha zarar verme niyetiyle gerçekleştirilen ve örgüt aleyhine olumsuz sonuçlar doğuran tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 69; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 217). Örgüt malına zarar verme, hırsızlık, bilginin, zamanın ve kaynakların kötüye kullanımı, güvenliği tehdit etme, örgütsel süreçlere katılım göstermeme, düşük kaliteli iş, zararlı madde kullanımı, kasıtlı olarak bir veya birden fazla kuralı çiğneme, iş arkadaşlarına, amir ve astlara kaba davranışlarda bulunma, uygunsuz sözlü ve fiziksel eylemler vb. antisosyal davranışlar temel üretkenlik karşıtı davranışlar arasında sayılabilir (Motowidlo, 2003, s. 48). İşe geç kalma, devamsızlık, kaytarma, geri çekilme davranışı, disiplinsiz davranışlar gösterme, itaatsizlik, kasıtlı olarak yavaş çalışma, sabotaj ve ayrımcılık davranışları da sosyal psikologlar tarafından üretkenlik karşıtı davranışlar arasında değerlendirilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995; Rotundo ve Sackett, 2002, s. 69; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 217).

c. Uyarlanabilir Performans

İşgören performansının anlaşılmasında alanyazında yeni bir boyut olarak “uyarlanabilir performans” kavramına vurgu yapılmaktadır (Griffin vd., 2007; Pradhan ve Jena, 2017). Bir işgörenin, dinamik çalışma ortamlarında, görev içi ve görev dışı sorumluluklarına uyum sağlama becerisi *uyarlanabilir performans*, olarak tanımlanmaktadır. Örgütler ve işgörenler, ekonomik ve politik istikrarsızlık, küreselleşmeden kaynaklanan sosyal ve kültürel çeşitlilik, örgütsel yapı ve süreçlerin evrimi ve teknolojik gelişmeler dahil olmak üzere içsel ve dışsal değişimlerden kaynaklanan baskılarla giderek daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Sonuç olarak, işgörenler sıklıkla yenilik, istikrarsızlık, belirsizlik ve karmaşıklık ile yüzleşmektedir. Bu koşullar altında etkili olabilmek için, işgörenler ve çalışma ekipleri yeni görev ve taleplere hızla uyum sağlayabilmelidir. Bu amaçla işgörenlerin değişken çalışma koşullarıyla etkili bir şekilde başa çıkma becerisi olarak tanımlanan uyarlanabilir performans kavramı, günümüz iş dünyasında işgören performansının anlaşılmasında anahtar bir unsur olarak önem kazanmaktadır (Baard vd., 2014, s. 49). Teknolojik gelişmeler ve dönüşümler; iş tanımları ve görevlerin yapısı, örgütsel yapı ve süreçler vb. üzerinde değişiklikler yaratarak, yeni görev becerileri ve yetenek ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Bunlara karşılık, işgörenin yeni becerileri öğrenmeye istekli ve yatkın olması, gelişim ve değişime açık olması, belirsizlik karşısında öngörülü

olması ve geleceğe yönelik riskleri önceden tahmin etmek için proaktif bir şekilde hareket etmesi vb. beklenmektedir (Griffin vd., 2010, s. 174).

2.1.8.4. İşgören Performansı Yönetim Süreci

Örgütler, içinde bulunduğumuz değişim çağında işgören performansının anlaşılmasında “iş” kavramından çok “işgören” ve “yeterlilik” kavramlarına odaklanmış; örgütsel performans ve başarının artırılması için işgören performansı değerlendirme süreçlerinin etkin şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır (Welbourne vd., 1998, s. 541). Bu bağlamda, işgören performansı kavramını kapsamlı şekilde ele alan Campbell (1990) tarafından, işgören performansının anlaşılması ve ölçülmesinde sekiz davranışsal temel unsura vurgu yapılmıştır. İşgören performansı ölçümünde, iş, işin kapsamı, görev ve sorumlulukların farklılaşmasına göre her bileşenin ağırlık ve öneminin değişebileceği belirtilmekle birlikte; işgören performansının yönetimine temel sağlayan ve yaygın olarak kabul görmüş olan temel unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Motowidlo, 2003, s. 43):

- *Temel görev yeterliliği*; ilgili işe özgü olan ve işin başarıyla yürütülmesinde ihtiyaç duyulan temel gereksinim, beceri, bilgi ve deneyim düzeyi,
- *Görev dışı temel yeterlilik*; işe veya göreve özgü olmayan, uyum, etkinlik, verimlilik vb. örgütteki işlerin tamamı için gerekli olan tutum ve davranışlar,
- *Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği*; işgörenin örgütsel süreçlerde ihtiyaç duyduğu sözlü ve yazılı iletişim yeterliliği,
- *Çaba gösterme*; iş ve göreve bağlılık göstermesi, sebat ve gayretle çalışması,
- *Disiplinli olma*; örgütün tarafından belirlenen kural, norm ve ilkelere uygun davranma, devamsızlık, görevi ve kaynakları kötüye kullanma vb. davranışlardan kaçınma,
- *Örgüt üyeliği yeterliliği*; işgörenin ait olduğu örgüt ve takıma bağlılığı, işbirliği, meslektaşlarını desteklemesi, bilgi ve deneyimini paylaşması,
- *Denetleme etkinliği*; yöneticilerin işgörenleri adil ve etkin şekilde kontrol etmesi, işgörenleri ve süreçleri yönlendirmesi; işgörenlerin sorumlulukları ile ilgili özdenetime sahip olması,

- *Yönetim yeterliliği*; örgütsel hedeflere katkı sağlama, iş, işgören, takım üyeleri ve örgütsel kaynakları organize edebilme, ilerlemeyi izleme, maliyetleri, kaza ve kayıpları kontrol etme yeterliliği olarak ifade edilmektedir.

İşgören performansı için gerekli görülen yeterlilik ve unsurların anlaşılmasının ardından, işgören performansı yönetim sürecinin etkinliği için takip edilmesi ve yürütülmesi önemli görülen temel adımlar aşağıda yer almaktadır:

a. *İşgören performans standartlarının belirlenmesi*; başarılı bir sonucu temsil eden ve performans olarak görülen ortak, ulaşılabilir ve net ölçütlerin tespit edilmesi, örgütsel strateji ve hedeflerle tutarlı, açıkça tanımlanmış performans hedeflerinin belirlenmesi (Dwight, 1999, s. 261; Szabo vd., 2017, s. 64),

b. *Planlama*; işgören performansa ulaştıracak stratejilerin belirlenmesi, kaynakların tahsisi, ihtiyaç analizlerinin yapılması, gerekli bilgi, beceri, deneyim, niteliklerin belirlenerek proje, takım ve işgören seçimlerinin yapılması, kullanılacak olan değerlendirme yöntem veya yöntemlerinin seçilmesi, değerlendiricilerin tespit edilmesi (Cordero, 1990, s. 186; Dwight, 1999, s. 261),

c. *İletişim ve gözlem*; işgören performans standartlarının ve planlama bilgilerinin işgörenler, takımlar ve yönetimle paylaşılması sonrası, uygulama sürecinin gözlemlenmesi,

d. *Kontrol ve ölçüm*; ana faaliyetlerin, destek ve operasyonel süreçlerin düzenli olarak izlenmesi (Gutterman, 2023, s. 47), kullanılan kaynaklar ve gerçekleşen çıktıların tespit edilmesi, planlama aşamasındaki öngörülen ve alternatif veri ve senaryolar ile karşılaştırılarak kaydedilmesi,

e. *Değerlendirme*; elde edilen performans verilerinin finansal, finansal olmayan ve operasyonel performans boyutlarında ele alınması; karar ağaçları, risk profilleri, doğrusal ve doğrusal olmayan programlama, portföy modelleme, satış yüzdeleri, ar-ge giderleri, pazar payı, kalite, işgören ve müşteri memnuniyeti, yenilik ve değişime uyum vb. ölçümler kullanılarak toplam bir analiz ve değerlendirme yapılması, gereken gelişimsel ve düzeltici önlemlerin belirlenmesi (Cordero, 1990, s.187),

f. *Raporlama*; geçmiş sonuçlara ve gelecekteki hedeflere ilişkin örgütün genel ilerlemesinin periyodik olarak takibi, raporlanması ve paydaşlarla paylaşılması,

g. *Öğrenme, iyileştirme ve geribildirim*; elde edilen veri ve raporlar ışığında, örgüt, işgören ve takım bazında analizlerin yapılması, gelecek kararlar için

kullanılması, gerekli rota düzeltmelerinin yapılması, yorumlanması, işgören faaliyet ve süreçlerinin iyileştirmek için kararlar ve önlemler alınması, sorumlulara geri bildirimlerin yapılması ve işgören performansı değerlendirme döngüsünün yeniden başlatılması süreci olarak sıralanabilir (Gutterman, 2023, s. 47).

Değişen çalışma modelleri, kültürel çeşitlilik, farklılaşan örgütsel yapılar, teknolojik gelişmeler ile işgören performansının unsurları, gereksinim duyulan bilgi, beceri ve yetenekler günden güne değiştiğinden; her örgütün kendine özgü performans değerlendirme sistemleri tasarlaması ve uygulaması faydalı görünmektedir (Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 669; Rusu vd., 2016, s. 58).

2.1.8.5. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri

İşgören performansının ölçülmesinde, işgören çıktılarının kalitesi, niceliği, maliyeti, fire ve kayıpların ölçümü vb. sayısal veriler ile müşteri memnuniyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcı fikirler vb. sayısal olmayan verilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Başlangıçta sadece görev performansı ile ilişkilendirilen işgören performansı değerlendirme yöntemleri (Aryee vd., 2004; Fleishman, 1967), daha sonraki dönemlerde bağlamsal performans unsurlarının da dahil edildiği yöntemlerle zenginleşmiştir (Huang vd., 2011; Latham vd., 1979; Okoli vd., 2023). Alanyazında sıklıkla kullanılan işgören performansı değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır:

- *Grafik Dereceleme Ölçekleri*: Öncelikle iş analizi yoluyla beklenen iş çıktılarının miktarı ve kalitesi, gerekli bilgi, beceri, kişilik ve yetenek düzeyi ile süreçler, işe devam ve disiplin standartları belirlenmektedir. Daha sonra bu unsurlar çeşitli şekillerde (yeterli, yetersiz, mükemmel vb.) derecelendirilerek, puanlanır ve grafiklere aktarılarak toplam başarı puanı hesaplanır (Helvacı, 2002, s. 163). Grafik derecelendirme ölçekleri, örgütlere özgü, geliştirilmesi kolay ve esnek ölçekleme yöntemleri olup; iş çıktıları ile birlikte, tutumlar ve çevresel durumlara yönelik algıların ölçümlerinde de kullanımı uygun bulunmuştur (Ujianto ve Anugrah, 2021, s. 75).

- *Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri*: alanyazında BARS ölçeği (Behaviorally Anchored Ratings Scales) olarak bilinen yöntem, temelde işgörenden beklenen davranışların gösterilip gösterilmediğini ölçümlemeye dayanmaktadır.

Ölçek, söz konusu işin uzmanları tarafından belirlenen davranışlara odaklanmakta; davranışsal örnekler ve ortak referans noktalar ile her performans seviyesi için sınırlar sunmaktadır (Kell vd., 2017 s. 4). Bu yöntem ile işbirliği, inisiyatif, takım çalışması (Ohland vd., 2012), eğitim ve öğrenme etkinliği (Hartsough vd., 1998), kişilik özellikleri (Muck vd., 2007), güdülenme, moral ve geribildirim vb. unsurları iş odaklı bir çerçeveden ölçümlenebilir (Kell vd., 2017 s. 4).

- *Davranışsal Gözlem Ölçekleri:* Bu yöntemde, değerlendirici, işgöreni iş başında izler; doğru ve yanlış yönlerini gözlemleyerek rapor eder (Helvaci, 2002, s. 165). Davranışsal gözlem ölçeğinde işgören performansının değerlendirilmesi süreci; söz konusu iş ile ilgili çok sayıda olay/ifadenin belirlenmesi, değerlendiricinin işgöreni gözlemlemesi, belirlenen her olay/ifade davranışına girme sıklıklarına göre beş puanlık bir ölçekte derecelendirilmesi ve her işgören için gözlemcinin verdiği yanıtların toplanmasıyla toplam puanın belirlenmesinden oluşmaktadır. Ölçekteki toplam puanla en yüksek korelasyona sahip olan olay veya ifadeler, gelecekteki ölçekler için bir davranışsal kriter oluşturmak üzere saklanır. Davranışsal gözlem ölçekleri, işgören davranışları tarafından, işgörenler için geliştirilmiş bir yöntemdir. Böylece potansiyel işgören adayları için rehber olabilecek bir kaynak sunarak; işgören devir oranının ve işgören memnuniyetsizliğinin azaltılmasında yararlı bulunmaktadır (Latham vd., 1979, s. 302).

- *Kritik Olaylar Yöntemi:* Bu yöntem işgörenlerin önceden belirlenmiş durumlara verdiği tepkiler hakkında derinlemesine bilgi ve anlayış sağlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Beklenen ve beklenmeyen olaylar karşısında doğru hareket etme, sorunları çözme ve tutumsal ilkeler geliştirme amacıyla işgören davranışının doğrudan gözlemlenmesi ve kaydedilmesi temeline dayanmaktadır. Keşfedici ve esnek bir yöntem olan krş-itik olaylar yöntemi ile deneyimlerden oluşan zengin bir veri kümesi elde edilerek; etkili bir işgören performansı değerlendirmesi mümkün olmaktadır (Gremler, 2015, s. 4). Elde edilen bulgular, içinde bulunulan koşul ve çevresel unsurlar göz önüne alınarak değerlendirilir, kaydedilir ve geri bildirim süreçleri ile önleyici normlar geliştirilebilir (Dinç, 2005, s. 42).

- *Ağırlıklı Kontrol Listesi:* Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, uzman veya denetçiler tarafından belirlenmiş, örgüt, örgütsel süreçler veya işler ile ilgili unsurları niteleyen ve derecelleyen ifadelerin yer aldığı bir liste ile işgören performansının değerlendirildiği bir yöntemdir (Amin vd., 2015, s. 36). Her davranış veya unsur örgütsel hedeflere sağladıkları katkı bakımından sıralanır ve ağırlıklı puanlar verilir

(Helvaci, 2002, s. 166). Ayrıca istenirse her ifade için her zaman, bazen ve hiçbir zaman vb. ölçekler de oluşturulabilir (Dinç, 2005, s. 44).

- *Değerleme merkezi yönetimi*: Örgütlerde yönetici, idareci, üst ve amir vb. lider kadroları için işgören seçme ve yerleştirme süreçleri için yaygın şekilde kullanılan, terfi ve kariyer kararlarında yol gösterici olarak işgörenlerin potansiyellerini belirleme amacıyla kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir (Huang vd., 2011, s. 272). İdari görevlendirmeler için; aday işgörenlerin bir araya gelerek; belirli bir süre içinde çeşitli sınav, mülakat, gözlem ve değerlendirmeye tabi tutulduğu, elde edilen sonuçların uzman, yönetici ve psikologlar tarafından analiz edildiği kapsamlı bir ölçüm aracıdır (Dinç, 2005, s. 45).

- *Hedeflere Göre Performans Değerlendirme*: Bu yöntemde, işgörenler kendilerine verilen hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilmektedir. Yöntemin başarısı için ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflere göre değerlendirme yönteminde, hedefler ve hedeflere ulaşma başarısı temel olduğundan; kişilik, değerler, tutum ve davranışlar değerlendirme kapsamı dışında kalmaktadır (Dinç, 2005, s. 46). Hedeflere göre değerlendirme, en üst düzey kademedan en alt düzey kademedeki çalışan işgörenler arasında işbirliği, sadakat ve katılımın ölçümlendiği yaygın bir kullanım alanına sahip etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Okoli vd., 2023, s. 216).

- *360 Derece Performans Değerlendirme*: Yöntem, bir işgörenin performansının kendisi, yöneticiler, iş arkadaşları, denetçiler, müşteriler, tedarikçiler, astlar ve üstler tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir (Weigelt vd., 2004, s. 616). Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin ötesinde birçok değerlendiricinin sürece dahil olduğu ve birçok farklı çerçeveden verinin toplandığı çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece değerlendirme yönteminin başarısında, elde edilen bulgular ile ilgili geribildirim ve tüm paydaşların süreçlere katılımı önemli görülmektedir. Yöntem, işgörenlerin kendi potansiyellerini, güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri, yönetim ve iletişimsel sorunların tespit edilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ödül politikalarının etkin şekilde uygulanması ve terfi kararlarının verilmesi açısından yol gösterici yararlı bir kaynak sağlamaktadır (London ve Beatty, 1993, s. 354).

İşgören performansının ölçülmesinde uygulanabilecek birçok yöntem ile aynı anda birden fazla yöntem de uygulanabilir. Her örgüt, iş ve işgören farklı

özelliklere sahip olduğundan, kendine uygun en doğru karar, süreç ve yöntemi seçmelidir (Campbell vd., 1990, s. 332). Ayrıca ulaşılabilir performans hedefleri, adil değerlendirme yöntemleri ve sistemleri yanında, oyunlaştırma teknikleri, teknoloji temelli çevrimiçi ve çevrimdışı uygulamalar, sınıf simülasyonları, mobil tabanlı öğrenme, yapay zeka destekli sohbet robotları, tasarım ve düşünme atölyeleri vb. modern yöntemler aracılığıyla işgören performansı ve üretkenlik artırılarak; dinamik iş çevrelerinde rekabet üstünlüğü kazanılması mümkün olmaktadır (Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 670). İşgören performansı değerlendirme süreçlerinin başarılı şekilde tasarımı ile işgören performansı yanında verimlilik, kalite, etkinlik, karlılık ve sonuç olarak örgütsel performansı artırılabilir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019, s. 171).

2.1.8.6. İşgören Performansını Etkileyen Unsurlar

İşgören performansını etkileyen unsurlar; işgören ile ilgili unsurlar ve örgütsel unsurlar olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılarak aşağıda anlatılmaktadır:

İşgören ile İlgili Unsurlar: İşgören performansı üzerine yürütülen araştırmalar ile öncelikle işgören özelliklerine odaklanmaktadır. Temel bilgi ve beceriler, bilişsel yetenek, iş ve uzmanlık bilgisi, görev yeterliliği (Dane, 2011; Griffin vd., 2010; Morgeson vd., 2005; Motowidlo, 2003; Schmidt vd., 1986; Viswesvaran ve Ones, 2000), planlama ve gözetim olmadan çalışma becerisi, çok yönlü beceri çeşitliliği, inisiyatif alma (Muchhal, 2014), yaş, cinsiyet, kültür (Pattnaik ve Pattnaik, 2020), kişisel özellikler ve kişiler arası farklılıkların doğrudan etkileri olduğu yönünde kanıt sağlanmıştır (Borman vd., 1991; Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo, 2003; Motowidlo vd., 1997; Rotundo ve Sackett, 2002; Viswesvaran ve Ones, 2000). Ayrıca kişisel ilgi alanları (Campbell vd., 1990), deneyim (Kahya, 2007; Schmidt, 2007), bireysel öğrenme kapasitesi ve değişime açıklık (Atatsi vd., 2019; Ho, 2008), uyum (De Waal, 2010; Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; Hermina ve Yosepha, 2019), yaratıcılık (Jha, 2018), bilinçli farkındalık (Dane, 2011), duygusal zeka (Lee ve Wong, 2019), psikolojik sermaye (Luthans vd., 2008), başarılı yönelimi (Borman vd., 1991), özerklik (Gonzalez-Mulé vd., 2016; Griffin vd., 2007; Morgeson vd., 2005), sözlü ve yazılı iletişim yeteneği (Griffin vd., 2007; Guzzo ve Dickson, 1996) ve disiplin (Borman vd., 1991; Hermina

ve Yosepha, 2019; Rusu vd., 2016) unsurlarının işgören performansını etkilediği belirtilmiştir. Karar ve süreçlere katılımın işgören tutum ve algılarını olumlu yönde etkileyerek; işgören performansı üzerinde pozitif yönlü güçlü etkileri olduğu kanıtlanmıştır (Hassan, 2012; Ingram vd., 1997; Noor ve Rafiq, 2021). Örgütsel vatandaşlık davranışı (Atatsi vd., 2019; Rotundo ve Sackett, 2002; Viswesvaran ve Ones, 2000), iş tatmini (Anil ve K.P., 2016; Carmeli ve Freund, 2003; Kim, 2004; Varma, 2017), işe adanmışlık (Noor ve Rafiq, 2021) ve işe bağlılığın işgören performansını artırdığı tespit edilmiştir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; Noor ve Rafiq, 2021). İşgören performansını etkileyen unsurlar ile ilgili çalışmalarda, işgörenin gerekli bilgi ve becerilere sahip olsa bile yeterli güdülenme düzeyinde olmadığı performansının düşük olduğu; yüksek güdülenme düzeyine sahip işgörenlerin daha yüksek bir performans gösterdiği kanıtlanmıştır (Borman vd., 1991; Hermina ve Yosepha, 2019; Shahzadi vd., 2014; Varma, 2017). Ayrıca stres (Jamal, 1984), tükenmişlik (Çelik vd., 2011) ve işten ayrılma niyeti (Ostroff, 1992) ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgüt ile İlgili Unsurlar: Örgütsel hedef, politika ve stratejilerinin işgören performansını önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir (Rusu vd., 2016). Yürütülen alanyazın araştırmalarına göre işgören performansını etkileyen örgütsel unsurların başında insan kaynakları süreçleri ve uygulamaları gelmektedir (Muchhal, 2014; Van De Voorde vd., 2012). Ücret, tazminat ve ödül politikaları (Borman vd., 1991; Rusu vd., 2016), denetim ve kontrol politikaları (Hermina ve Yosepha, 2019; McCloy vd., 1994), ulaşılabilir performans hedefleri (Pattnaik ve Pattnaik, 2020) ve özellikle eğitim uygulamalarının işgören performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu vurgulanmıştır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; McCloy vd., 1994; Shahzadi vd., 2014). Yürütülen birçok araştırma ile tüm örgütsel süreçlerde yürütülen uygulamalarda örgütsel adalet algısının işgören performansı üzerinde güçlü etkileri olduğu ispatlanmıştır (Aryee vd., 2004; Jamal, 1984; McCloy vd., 1994; Wang vd., 2010). Örgütsel bağlılık (Carmeli ve Freund, 2003; Griffin vd., 2010; Kim, 2004), duygusal bağlılık (Akdemir ve Duman, 2016; Wang vd., 2010), takım çalışması (Muchhal, 2014), işgörenlerin güçlendirilmesi ve teşvik (Hass vd., 2005), örgütsel destek, eğitim ve öğrenme kültürü, örgütsel iklim (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019) ve paylaşılan örgüt kültürünün işgören performansını artırdığı tespit edilmiştir (Rusu vd., 2016). Örgütteki liderlik ve yönetim uygulamalarının, işgörenleri yönlendirme,

etkileme, teşvik etme, kontrol etme ve farkındalıklarını artırdığı; rol içi ve rol dışı tutum ve davranışlar aracılığı ile işgören performansı üzerinde önemli olumlu etkiler yarattığı kanıtlanmıştır (Hermina ve Yosepha, 2019; Mohammed vd., 2014; Rotundo ve Sackett, 2002; Schmidt, 2007). Bunlarla birlikte yönetici ve liderlerin performans değerlendirme sonuç ve süreçlerle ilgili işgörelere sürekli geribildirimlerde bulunması (Guzzo ve Dickson, 1996; Pattnaik ve Pattnaik, 2020) ve böylece güdülenmenin sağlanması sonucu işgörelerin performansının arttığı vurgulanmıştır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; Shahzadi vd., 2014). İş ve çalışma çevresi (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; Rusu vd., 2016; Shahzadi vd., 2014), fiziksel çalışma koşulları, ergonomik iyileştirmeler (Kahya, 2007) ve dinamik örgütsel yapı da işgörel performansını etkilemektedir (Dane, 2011; Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Küreselleşme ve yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte (Muchhal, 2014, s. 56) yaygınlaşan esnek çalışma modelleri iş-aile dengesine katkıda bulunarak işgörel performansını artırmaktadır (Atoko, 2021; De Menezes ve Kelliher, 2011). Ayrıca örgütsel süreçler ve yönetim kaynaklı stres, rol belirsizliği, rol çatışması, kaynak yetersizliği (Jamal, 1984) ve işgörelar arası çatışmanın işgörel performansını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Lee ve Wong, 2019).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde kuramsal dayanaklar ve değişkenler arası ilişkiler ile ilgili görgül çalışmalara yer verilerek; hipotezler geliştirilmiştir.

2.2.1. Kuramsal Dayanaklar

Bu bölümde; Rol Kuramı, İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı, İş Özellikleri Kuramı, Sosyal Mübadele Kuramı ve Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli açıklanmıştır.

2.2.1.1. Rol Kuramı

Ralph Linton (1936) rolü, statünün dinamik yönü olarak tanımlayarak; toplumdaki her statünün bir rolü her rolün bir statüye bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Turner, 2001, s. 233). Bireylerin sahip oldukları statüler, rolden kaynaklı belirli yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir (Boylu ve Erol, 2016, s. 155). Bu

temelde geliştirilen ve teatral bir metafora dayanan *Rol Kuramı*, birey tutum ve davranışlarının içselleştirilmiş veya dış çevre aracılığı ile deneyimlenmiş bir dizi rol beklentisi tarafından yönlendirildiği, bireylerin beklentilere ne kadar uyduklarının kendileri ve çevreleri tarafından değerlendirildiği dinamik süreçlere vurgu yapmaktadır (Turner, 2001, s. 233). Birey, içinde bulunduğu toplum veya toplulukta sahip olduğu *sıfatların* gereğini yerine getirerek, tutum ve davranışlarını bu sıfatlara göre düzenlendiğinde, beklentileri karşılamış ve rolünü hakkıyla yerine getirmiş olur (Boylu ve Erol, 2016, s. 155). Kuram, her işgörenin örgütte çeşitli rollere sahip olduğu düşüncesi ile örgütsel bağlamlara uyarlanmış (Sluss vd., 2011, s. 505) ve bu kapsamda örgütlerde rol kavramının önemine vurgu yapılmıştır. Her işgörenin rol tanımını, rolün kapsamını, diğer rollerle etkileşimini ve rolünün sınırlarını anlaması gerekmektedir (Lynn ve Kalay, 2015, s. 476). Rol tanımlama süreci, rolün gerektirdiği görev ve sorumlulukların tanımlanması, müzakere edilmesi ve yönetici-ast ilişkileri, işbölümü ve uzmanlaşma, sosyalleşme, takım işleyişi, iş/aile çatışması ve iş tasarımı süreçlerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Sluss vd., 2011, s. 506). Örgütlerde rol kavramı ve rol netliğinin performans ile ilişkili olduğu kanıtlandığından (Griffin vd., 2007; Lynn ve Kalay, 2015); rol tanımlamalarının açık, anlaşılır ve net şekilde yapılması ile işgörenlerin sorumluluklarına ait rollerle ilgili beklentileri anlamaları önemli görülmektedir (Nazaruddin vd., 2020, s. 277). Kuram, “*Bireyler ne zaman ve hangi koşullar altında başkalarının kendilerinden beklentilerine uyar*” (Turner, 2001, s. 233) temel sorusundan yola çıkarak; işgören performansı (Schuler, 1975; Welbourne vd., 1998), iş tatmini (Miles vd., 1996; Schuler, 1975), iletişim (Miles vd., 1996), tükenmişlik, rol stresi, koçluk, sosyalleşme süreçleri (Thomas ve Lankau, 2009), rol çatışması (Carr vd., 2023; Getzels ve Guba, 1954), liderlik (Miles vd., 1996; Thomas ve Lankau, 2009), verimlilik (Getzels ve Guba, 1954) ve girişimcilik vb. birçok örgütsel davranışın anlaşılmasında dayanak sağlamıştır (Carr vd., 2023).

2.2.1.2. İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı

İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Kuramı (Bakker vd., 2007, 2014; Demerouti vd., 2001), işgören tutum ve davranışlarının *iş talepleri ve iş kaynakları* olmak üzere iki temel unsur altında ele alınan iş ve çalışma koşulları sonucunda belirlendiği önermesine dayanmaktadır. *İş talepleri*; işgören tarafından fiziksel veya zihinsel

çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işe ait fiziksel, sosyal veya örgütsel unsurları ile (Demerouti vd., 2001, s. 501) örgütün işgörenden beklediği görev ve işlerden kaynaklanan sorumluluk, yükümlülük ve beklentilerin toplamını ifade etmektedir. İyi organize edilmeyen iş taleplerinin aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, iletişim zorlukları, kaynak kıtlığı vb. ile ilişkili olduğu dolayısıyla; işgören üzerinde enerji kaybı, stres, yorgunluk, tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları (Bakker vd., 2014, s. 399), işgören tatmin ve işgören performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Toscano vd., 2024, s. 3). İşin ve örgütün işgörene ne ölçüde kaynak sunduğu ile ilgili olan *iş kaynakları*; (a) iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan, (b) iş hedeflerine ulaşmada işlevsel görev alan veya (c) kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel kaynakları ifade etmektedir (Bakker vd., 2007, s. 275). İş kaynakları, ücret, maaş, ikramiye, rol netliği vb. örgütsel süreçler ve kararlara katılım fırsatı, iletişim ve ilişkiler, yönetici desteği, geri bildirim, eğitim ve gelişim olanakları, kariyer geliştirme, adalet algısı vb. işgören refahını, güdülenmesini ve performansın artıran unsurlardan oluşmaktadır (Toscano vd., 2024, s. 3). Ayrıca son yürütülen araştırmalar ile özyeterlilik, iyimserlik, pozitif psikolojik sermaye, girişimcilik ve yaratıcılık vb. içsel kaynaklar da modele dahil edilmiştir (Albrecht vd., 2018, s. 68). İş talepleri-Kaynaklar Modeline göre; yüksek iş baskısı ve duygusal olarak zorlayıcı etkileşimler vb. iş kaynaklarının etkisini; sosyal destek ve geri bildirim vb. iş taleplerinin zorlayıcı etkilerini azaltabilir (Bakker vd., 2007, s. 275). Bu etkilerin nedenleri, iş taleplerinin çaba gerektirmesi ve enerji kaynaklarını tüketmesine karşılık, iş kaynaklarının özerklik, katılım, ilişki kurma ve yeterlilik gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşılamasıdır (Bakker vd., 2014, s. 399). Bu bağlamda model, örgütsel yapı, karar, süreç ve çalışma ortamlarının işgören ihtiyaç, bilgi, beceri ve yetenekleri ile uyumuna katkı sağlayacak, işgören tutum ve davranışlarını yönlendirecek şekilde tasarımları için kapsamlı bir çerçeve sağlamaktadır (Bakker vd., 2007, s. 282). Ayrıca işgören davranış ve tutumlarının anlaşılmasında kapsamlı, anlaşılabilir, esnek ve uygulanabilir bir çerçeve sunduğundan birçok araştırmaya dayanak olmuş; işgörenlerin güdülenme süreçleri (Naqshbandi vd., 2024), işgören tükenmişliği (Bakker vd., 2007; Demerouti vd., 2001; Kim ve Wang, 2018; Wu vd., 2019), adanmışlık (Bakker vd., 2007, 2014), iş tatmini (Kao ve Kao, 2024; Urien vd., 2017), iş-aile çatışması (Lange ve Kayser, 2022; Wu vd., 2019), örgütsel bağlılık

(Jong ve Ford, 2016; Lee vd., 2017), stres kaynakları (Li vd., 2023; Orgambídez-Ramos vd., 2014) ve hibrit çalışma modelleri gibi çağdaş çalışma modellerinin anlaşılmasında yaygınlıkla kullanılmıştır (Toscano vd., 2024).

2.2.1.3. Sosyal Mübadele Kuramı

Değişim kuramı, Homans (1961) ve Emerson'un (1962, 1972) erken araştırmalarından bu yana sosyal etkileşim ve sosyal yapı içinde *karşılıklılık* ilkesi gereği, ilişkilerde en yüksek yarar/fayda ve en az zarar/maliyet olacak şekilde ekonomik (maddi) ve sosyal (manevi) bir alışverişin olduğu temeline dayanmaktadır. Bu dayanak ile ekonomik mübadelenin ötesinde, sosyal yaşamda çevresel faydaların karşılıklı alışverişine, bu sosyal etkileşimlerin yarattığı ilişki biçimlerine ve ortaya çıkan sosyal yapılara odaklanan Blau (1964) tarafından geliştirilen *Sosyal Mübadele Kuramı*, sosyal hayatta bireylerin karşılıklı ilişkilerinden doğan tutum ve davranışlarının anlaşılması için ortaya atılmış bir sosyal psikoloji kuramıdır. Kurama göre sosyal değişim; bir kişinin başka birine gösterdiği gönüllü bir davranışa karşılık, gelecekte söz konusu olabilecek bir karşılığa dair beklentisini ifade etmektedir (Cook vd., 2013, s. 63). Kişiler arası ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören kuramın temel önermesi; tarafların, saygı görme, takdir edilme, arkadaşlık, güç kazanma vb. ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişkiler kurduğu ve sürdürdüğüdür. Bu ilişkiler sonucunda finansal özellikler taşıyan ekonomik çıktılar ve sosyal, saygı ve statü ihtiyaçları ile ilişkilendirilen sosyo-duygusal çıktılar elde edilmektedir (Bolat vd., 2009, s. 220). Çeşitli araştırmalar ile örgütsel bağlamlara uyarlanan (Brinberg ve Wood, 1983; Hardin, 1982; Keller ve Dansereau, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994) ve merkezinde karşılıklılık ilkesi yer alan kuram (Cook vd., 2013; Cropanzano ve Mitchell, 2005), işgören ve örgütsel davranışın anlaşılmasında kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır. İşgören ve örgüt arasındaki ilişkileri kuram kapsamında inceleyen araştırmalar örgütün işgörene yönelik olumlu yönelimi, adil karar ve uygulamalarının, *karşılıklılık* ilkesi gereği işgöreni örgütüne karşı faydalı tutum ve davranışlara yönelttiğini savunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 882). İşgörenlerin, yüksek katılım, performans ve bağlılığın yüksek örgütsel ödüller getireceğini; düşük performans, katılım ve bağlılığın düşük ödüllerle sonuçlanacağı beklediğinde eşit bir sosyal değişim gereği etkin bir katılım ve performans davranışı göstermesi beklenmektedir (Yin, 2018, s. 875). Başka bir deyişle, işgörenler

örgütlerin olumlu iş koşullarından ve teşviklerden memnun kaldıkça, olumlu tutum, davranış ve artan katılımı karşılık vermek zorunda hissederler ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti vb. istenmeyen davranışlardan uzaklaşırlar (Sekhar ve Patwardhan, 2023, s. 1225). Kuram alanyazında; örgütsel destek ve sadakat (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018; Rhoades ve Eisenberger, 2002), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bolat vd., 2009; Farzaneh vd., 2014), duygusal bağlılık (Nazir vd., 2018), örgütsel bağlılık (Chao vd., 2013; Liu ve Deng, 2011), kişi-örgüt uyumu (Kim vd., 2013), adanmışlık (Huang vd., 2016; Simbula vd., 2023; Yin, 2018), iş tatmini (Huang vd., 2016), özdeşleşme (Jones, 2010; Rather ve Hollebeek, 2019), duygular ve adalet algısı (Cook vd., 2013) vb. birçok örgütsel davranışın araştırılmasında dayanak sağlamıştır.

2.2.1.4. Çekim-Seçim- Ayrılma Modeli

Kişi-örgüt uyumu başlığı altında ayrıntılı olarak incelenen Schneider'in ASA Modeli (Schneider, 1987; Schneider vd., 1995) *çekim-seçim-ayrılma* olmak üzere üç ilişkili süreç üzerine kurulmuş olup; örgütlerdeki işgören davranışları ile şekillenen yapı, süreç ve kültürün anlaşılmasında kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır (Schneider vd., 1995, s. 748). Kuram, örgütlerin kendi değer, hedef, beklenti, kişilik ve kültürleri ile benzer işgörenleri çekmesi, seçmesi ve elinde tutması; işgörenlerin de kendi değer, hedef, beklenti, kişilik ve kültürleri ile benzer örgütlerde çalışmayı seçmesi, beklenen uyum sağlanmadığında ise ayrılma ile sonuçlanması önermesine dayanmaktadır. Tom (1971), bireylerin en çok tercih ettikleri çevrelerin kendileriyle aynı "kişilik" profiline sahip çevreler olduğunu; Vroom (1966), işgörenlerin değerli sonuçları elde etmede en etkili olacağına inandıkları örgütü seçtiklerini göstermiştir. Bu kapsamda örgütlerde *çekim süreci*, işgörenlerin belirli örgütlere yönelik tercihlerinin, kendi kişisel özellikleri ile potansiyel örgütün hedefleri, yapısal unsurları, süreç ve nitelikleri arasındaki uyuma ilişkin örtük yargıları sonucu cazip buldukları ve kişiliklerine uyan çalışma ortamlarına çekilmeleri sürecini ifade etmektedir (Schneider vd., 1995, s. 749). *Seçim süreci*; örgütlerin kendi hedefleri, kültürü ve değerleri ile uyumlu olabilecek işgörenleri işe alması ve seçmesi ile işgörenlerin de aynı uyuma dayalı örgütlere yönelmeleri olarak ifade edilebilir. Kurama göre; işgören seçme ve yerleştirme uygulamaları sonucunda örgütler, ortak yeterliliklere sahip olmasalar bile birçok ortak kişisel özelliği paylaşan işgörenleri seçerler (Schneider, 1987, s. 442). *Ayrılma süreci*; yapı, kültür, amaç, norm ve

değerler vb. bir bütün olarak örgütü ile uyum sağlayamayan işgörenlerin işten ayrılma eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Elde edilen sonuçlar, aradaki uyum ne kadar yüksek olursa işten ayrılma niyeti az, iş tatmini ve görev süresinin yüksek olacağını göstermektedir. Çekim-seçim-ayrılma süreçlerinin etkileşimi ile örgütleri karakterize eden benzersiz yapı, süreç ve kültürlerin oluştuğunu savunulmaktadır (Schneider vd., 1995, s. 749). Model alanyazında; kişi-örgüt uyumu (Kristof, 1996; Kristof-Brown ve Billsberry, 2012; Morley, 2007; Schneider, 1987; Schneider vd., 1995), örgütsel bağlılık (Greguras ve Diefendorff, 2009; Tremblay vd., 2017), müşteri bağlılığı (Lynn vd., 2011), iş tatmini (Chu vd., 2019; Ployhart vd., 2006), işgören performansı (Halfhill vd., 2008; Young vd., 2015), örgütsel özdeşleşme (Hsieh vd., 2018) ve adanmışlık (Deng ve Li, 2016; Link ve Jeske, 2017) vb. birçok örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji kavramının anlaşılmasına dayanak sağlamıştır.

2.2.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Bu bölümde değişkenler arası ilişkiler, alanyazında yürütülen pek çok görgül çalışmaya dayanılarak incelenmiş ve hipotezler geliştirilmiştir.

2.2.2.1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Alanyazında birçok çalışma ile araştırılmış olan kişi-örgüt uyumu (Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1989; Kristof, 1996; Kristof-Brown vd., 2023; Schneider vd., 1995); örgüt ve işgören arasında paylaşılan özellikler, değer ve hedefler söz konusu olduğunda ve karşılıklı ihtiyaçlar karşılandığında ortaya çıkan uyum sürecini ifade etmektedir (Schneider vd., 1995, s. 796). Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye kanıt sunan araştırmalar ışığında (O'Reilly ve Chatman, 1986; Saks ve Ashforth, 1997); kişi-örgüt uyumunun, örgütsel özdeşleşme için önemli bir temel sağladığı tespit edilmiştir (Morley, 2007, s. 111). Örgütsel özdeşleşme, işgörenin çalıştığı örgütün tüm önemli unsurlarını özbenliğine dahil etmesi ve onunla bir olma algısı, olarak ifade edilmektedir (Riketta, 2005, s. 360). Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramlarına dayandırılan örgütsel özdeşleşme, işgören ve örgüt arasındaki uyumdan doğmaktadır. Buradan hareketle, kişi-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde işgörenler, kendilerini örgütsel kimlikleri ile tanımlayacaklar ve daha yüksek bir örgütsel özdeşleşme göstereceklerdir (Baş, 2022,

s. 95). Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesinde Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli'nden yararlanılabilir.

Schneider'in *Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli*, örgütsel davranışı anlamak için kapsamlı bir çerçeve sağlayabilir. Model, örgütlerin değerlerini paylaşan işgörenleri çekmesi, seçmesi, elinde tutması ve işgörenlerin de kendileri ile benzer değer, hedef ve normlara sahip örgütleri tercih edeceği, aradaki uyum sağlanamadığında ise ayrılmanın gerçekleşeceği temelinde geliştirilmiştir (Schneider vd., 1995, s. 748). Buradan hareketle, hibrit çalışma modelinde işgören ve örgüt arasında sağlanan uyum sonucunda; örgütün doğasını, yapılarını, süreçlerini, değerlerini, hedef ve kültürünü benimseyip içselleştiren işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye destek sunan bazı görgül çalışmalar ve bunlardan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir:

Türkiye'de yapılan çeşitli araştırmalar ile kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir: 221 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r= 0.512$, $p< 0.01$; $\beta= 0.52$, $p < 0,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (Çınar, 2019, s. 79); 582 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.42$; $p<0.01$; $t=5.62$; $p<0.001$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (Demir vd., 2014, s. 376); 147 katılımcı ile yürütülen araştırma ($r=0.33$, $p>0.01$) pozitif yönlü bir ilişki (Sökmen ve Bıyık, 2016, s. 225); 387 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.439$; $p<0.01$; $\beta =0.294$, $p<0.01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (Baş, 2022, s. 93); 456 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.57$, $p=0.01$) pozitif anlamlı bir ilişki (Aksoy Kuru, 2020, s. 523) ve 401 katılımcı ile yürütülen diğer bir araştırmanın verileri ise ($r=0.461$; $p<0.001$; $\beta=0.162$; $p<0.001$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Akbaş ve Çetin, 2015, s. 92).

ABD ve Kanada'da iki farklı örneklem ile yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme (örneklem-1: $\beta=0.07$; $p<0.01$; örneklem-2: $\beta=0.05$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 412). Belçika'da kamu kurumlarından 525 ve özel sektörden 525 katılımcı olmak üzere iki ayrı örneklemle yapılan bir araştırmanın bulguları; kişi-örgüt uyumunun bir alt boyutu olan ihtiyaçlar talepler uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında (örneklem 1: $\beta=0.42$, $p<0.001$; örneklem 2: $\beta=0.17$, $p<0.001$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Travaglianti vd.,

2017, s. 16). Rusya’da 1500 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme ($r=0.53$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Astakhova ve Porter, 2015, s. 1326). ABD’de 143 farklı örgütten, 187 yönetici ve 135 işgören ile yürütülen araştırma verilerine göre kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında ($r=0.48$, $p<0.01$) ve ($\beta=0.42$; $p<0.01$) pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cable ve DeRue, 2002, s. 881).

Kuramsal açıdan “Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli” ve ilgili görgül araştırma bulguları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

İşgörenin kişiliği, inançları, beklentileri ve değerleri ile örgütün benimsediği kültür, normlar ve değerler arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumu (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Saks ve Ashforth, 1997; Schneider, 1987; Schneider vd., 1995), işgören ve örgüt için hedeflenen ve beklenen sonuçlara ulaşmada anlamlı ve değerli bir temel sağlamaktadır (Morley, 2007, s. 111). Günümüz iş dünyasında önemle üzerinden durulan örgütsel çıktılardan biri olan duygusal bağlılık; örgütsel hedef ve değerlerin içtenlikle benimsenmesi, süreçlere gönüllü katılım, örgüte sadakat, örgüt yararına çaba, yetenek ve deneyimlerini aktarma, örgüt üyeliğinden duyulan gurur ve uyumdan kaynaklanan psikolojik bir durum ile karakterize edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2; Khan vd., 2021, s. 106). Kişi-örgüt uyumu kapsamında; örgüt ile uyumlu olan işgörenlerin örgütlerine karşı yüksek duygusal bağlılık geliştireceği savunulmuştur (Boxx vd., 1991, s. 204; Wiener, 1982, s. 424).

Bu kapsamda kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık ilişkisinin anlaşılmasında, *İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı*’ndan yararlanılabileceği öngörülmektedir. İşgören tutum ve davranışlarının iş talepleri ve kaynakları arasındaki denge veya dengesizlikten etkilendiğini savunan bu kurama göre; *iş talepleri*, işgörenin zihinsel ve fiziksel çabasını gerektiren örgütsel unsurları ifade ederken; *iş kaynakları*, iş taleplerinin etkisini azaltan, işle ilgili hedeflere, işgörenin gelişim, ihtiyaç ve beklentilerine katkı sunan örgütsel unsurları ifade etmektedir (Bakker vd., 2007, 2014b; Demerouti vd., 2001). Bu kuram kapsamında; iş

kaynaklarının bağıllık ile anlamlı ve güçlü bir ilişki içinde olduğu (Hakanen vd., 2008, s. 231); duygusal bağıllığın en önemli öncülleri arasında yer alan uyumun işgörenler için değerli bir kaynak olacağı (Morrow, 2011), işgören ve örgüt arasındaki uyumun yüksek düzeyde bağıllıkla sonuçlandığı öne sürülmüştür (Boxx vd., 1991, s. 204). Buradan hareketle hibrit çalışma modelinde işgören ve örgüt arasında sağlanan uyum sonucunda; işgörenlerin örgütlerine karşı sahip olacağı duygusal bağıllık düzeylerinin de artacağı öngörülmektedir. Alanyazında kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağıllık arasındaki ilişkiye destek sunan bazı görgül çalışmalar ve elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir:

Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalar ile kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir: 147 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.44$, $p>0.01$; $\beta=0.444$; $p<0.001$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (Sökmen ve Bıyık, 2016, s. 225); 218 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.648$, $p=0.000<0.05$) pozitif bir ilişki (Tamhor, 2022, s. 63); 212 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.757$, $p<0.01$) pozitif bir ilişki (Alnıaçık vd., 2013, s. 280); 431 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada ($r=0.739$, $p<0,01$) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağıllığın duygusal, normatif ve devam bağıllığı boyutları arasında duygusal bağıllık ile en güçlü korelasyona sahip olduğu tespit edilmiş (Yücel ve Çetinkaya, 2016, s. 26); 299 katılımcı ile yapılan bir araştırma ($r=0,618$, $p<0.01$; $\beta=0.50$, $p<0.05$) (Okur vd., 2021, s. 91); 287 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.739$, $p<0.01$; $\beta=0.717$, $p=0.000$) (Akgemci vd., 2019, s. 205); 400 kişi ile yürütülen bir araştırma ($r=0.263$, $\beta=0.263$, $p<0.01$) (Yıluzar, 2016, s. 70) ve 447 katılımcı ile ($p<0.01:r=0.548$, $\beta=0.685$, $p<0.05$) yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağıllık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Sidal, 2022, s. 176).

Kanada’da 596 kişi ile üç yılda yürütülen bir araştırmanın bulgularına göre; kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağıllık arasında ($r=0.56$, $p<0.01$) anlamlı ve ($\beta =0.440$, $t(129) = 5.94$, $p<0.001$) pozitif bir ilişki olduğu; kişi-örgüt uyumunun duygusal bağıllığı %15.6’lık bir varyans ile açıkladığı tespit edilmiştir (Tremblay vd., 2017, s. 59). Hollanda’da 487 katılımcı ile iki farklı zaman bağlamında yürütülen bir araştırmanın verileri; kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağıllığın (Zaman 2: $r = 0.65$, $p < 0.001$; Zaman 3: $r = 0.61$, $p<0.001$) anlamlı derecede ilişkili olduğunu göstermiş ve

kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında ($\beta=0.15$, $p<0.001$) pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Kooij ve Boon, 2018, s. 69). Pakistan’da Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında 290 katılımcı ile yürütülen bir araştırma, kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasında ($r=0,616$, $\beta=0.4518$; Standart Hata= 0.0341 ; t değeri= 13.257 ve $p=0.000$) (Tahir vd., 2021, s. 12); 384 katılımcı ile yürütülen araştırma ($r=0.185$, $\beta=0.62$, $t=10.83$, $p<0.001$) (Akhtar vd., 2019, s. 323) ve 290 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ile ($r=0.597$, $\beta=0.309$, $p=0.001$) pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sheikh vd., 2022, s. 159). Japonya’dan 300 ve ABD’den 300 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada her iki örneklemeden elde edilen bulgularda; kişi-örgüt uyum algıları ile duygusal örgütsel bağlılık arasında (ABD verileri: $\beta=0.47$, $t=2.99$, $p<0.01$) ve (Japonya verileri: $\beta =0.41$, $t=3.27$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir (Astakhova, 2016, s. 960). Dubai’de 700 katılımcı ile yapılan bir araştırma kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılığın ($r=0,408$, $p<0,01$) ilişkili kavramlar olduğunu (Behery, 2009, s. 186); Filistin’de 400 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0,732$, $p=0,01$; $\beta=0,62$, $p\leq 0,01$) ise kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Dahleez vd., 2021, s. 502).

Kuramsal açıdan “İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı” ve ilgili görgül araştırma bulguları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu, işgören ile örgütün karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılama, benzer değer, hedef ve özellikleri paylaşması sonucu oluşmaktadır (Kristof, 1996, s. 4). Örgütsel adanmışlık ise; işgörenlerin, örgüt üyeliğinden kaynaklı görev ve sorumluluklarını içselleştirme, örgüt üyeliğinden gurur duyma ve örgüt yararına gönüllü çaba harcama ile karakterize edilmektedir (Saks vd., 2021, s. 23). Kahn’a göre (1990, 1992) işgören ve örgüt arasındaki etkileşim ve uyum, adanmışlığın anlaşılmasında en önemli konular arasında yer almaktadır (Macey ve Schneider, 2008b, s. 23).

İş talepleri ve Kaynaklar Kuramı'nın, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık ilişkisinin anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu kuram kapsamında yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; iş kaynaklarının örgütsel adanmışlık ile anlamlı ve güçlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Hakanen vd., 2008, s. 231). Kuram, işgören tutum ve davranışlarının; işgörenden beklenen görev ve sorumluluklar ile ilişkilendirilen iş talepleri ile söz konusu görev ve sorumlulukların yürütülmesini kolaylaştıran ve işgörenin kişisel gelişim, eğitim, ilerleme ve yaşam kalitesini artıran örgütsel unsurlarla ilişkilendirilen iş kaynakları arasındaki etkileşimden kaynaklandığını savunmaktadır (Bakker vd., 2007, 2014; Demerouti vd., 2001). Bu bağlamda örgütlerde kişi-örgüt uyumunun, örgütsel adanmışlığın sağlanmasında önemli bir kaynak olduğunu gösteren güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Macey ve Schneider, 2008b, s. 23; Mubashar vd., 2022, s. 2; Saks vd., 2021, s. 42; Ünal ve Turgut, 2015, s. 165). Şöyle ki; örgütlerde kişi-örgüt uyumu sağlandığında, işgörenlerin iş talepleri ile daha etkili şekilde başa çıkabilir, gönüllü çaba, performans ve daha yüksek örgütsel adanmışlık gösterebilirken (Byrne ve MacDonagh, 2017, s. 191); işgören ve örgüt arasındaki uyumsuzluğun iş taleplerinin etkisini artırıp iş kaynaklarının etkisini azaltarak (Bakker vd., 2007, s. 275); örgütsel adanmışlık üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı öngörülmektedir.

Buradan hareketle; günümüzde yaşanan yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, sürekli yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında örgütlere ve işgörenlere büyük bir esneklik sunan hibrit çalışma modeli ile çalışılan örgütlerde; kişi-örgüt uyumu ile örgütsel adanmışlık düzeyinin artacağı öngörülmektedir (Mubashar vd., 2022, s. 2; Ünal ve Turgut, 2015, s. 174). Örgütsel adanmışlık, alanyazında nispeten yeni bir kavram olmakla birlikte, alanyazında kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiye destek sunan bazı görgül çalışmalar ve bulguları aşağıda gösterilmektedir:

Türkiye'de 285 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri; kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir katkı sağladığı ($\beta=0.459$; $p<0.001$) ve bu değer işe adanmışlık düzeyinden daha yüksek olduğu ($\beta=0.206$; $p<0.001$) tespit edilerek; kişi-örgüt uyumu, örgütsel adanmışlık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip örgütsel bir kaynak olarak nitelendirilmiştir (Ünal ve Turgut, 2015, s. 174). Nijerya'da 143 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın bulguları; kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasında anlamlı pozitif bir

($r=0.846$, $p<0.01$) ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmada yapılan doğrusal regresyon analizleri sonucunda ($R^2=0.665$, $F=26.310$, $p<0.05$); kişi-örgüt uyumunun, örgütsel adanmışlık üzerinde değişimin %66.5'luk bir oranda açıklama gücü olduğunu ortaya koymuştur (Okolie, 2022, s. 7). İran'da 305 katılımcı ile yürütülen araştırma ile (Standart olmayan $\beta=0.61$; Standart $\beta=0.897$, $p=0.001$) kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ahmadian ve Etebarian, 2015, s. 235). Kanada'da 252 katılımcı işgören ile yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; değer uyumu temelinde sağlanan kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasında ($r=0.74$, $p< 0.001$) ve ($\beta=0.61$; $p< 0.001$) anlamlı güçlü pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Akingbola ve Van Den Berg, 2019, s. 14). Bulguları kişi-örgüt uyumu ile ilişkilendirilebilecek olan ve ABD'de 231 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın sonuçları; paylaşılan vizyon ve hedefler ($\beta=0.24$, $p<0.01$), paylaşılan maneviyat ($\beta=0,46$, $p<0.01$) ve örgütsel adanmışlık arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Mahon vd., 2014, s. 6).

Kuramsal açıdan “İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı” ve ilgili görgül araştırma bulguları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.4. Kişi-Örgüt Uyumu ve İşgören Performansı İlişkisi

İşgören ve örgütlerin, benzer özellik, değer, kültür, beklenti ve hedeflere sahip olması ile ortaya çıkan kişi-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Değişen çevresel koşullarla çeşitlenen ve genişleyen roller gereği; söz konusu çoklu rollerde başarı gösterebilecek, çok yönlü yetenek ve beceriye sahip, görev performansının ötesinde çaba göstermeye gönüllü, örgütü ile uyumu yakalayan işgörenlerin, yüksek performans göstereceği vurgulanmaktadır (Morgeson vd., 2005, s. 399). Bu kapsamda yoğun rekabetin yaşandığı çağdaş iş dünyasında yetenekli işgörenleri çekmek, elde tutmak, onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve yüksek işgören performansına ulaşabilmek için kişi-örgüt uyumunun sağlanması önemli görülmektedir (Mercurio, 2015, s. 21).

Alanyazında yürütülen birçok araştırma ile örgütsel rollerin, işgören performansı üzerindeki etkileri kanıtlanmakla birlikte (Griffin vd., 2007; Lynn ve Kalay, 2015; Schuler, 1975; Welbourne vd., 1998); kişi-örgüt uyumu ve işgören performansının anlaşılmasında Rol Kuramı'ndan yararlanılabileceği öngörülebilir. *Rol Kuramı*, bireylerin iş ve özel yaşamlarında birden çok role sahip olduğu; tutum, algı ve davranışların bu roller, rol gereklilikleri ile çevrenin rollerle ilgili beklentileri tarafından yönlendirildiği temeline dayanmaktadır (Biddle, 1986, s. 68; Turner, 2001, s. 233). Kuram kapsamında, roller, örgütsel beklenti ve performans gereksinimlerini yansıtarak, işgören performansının anlaşılmasına önemli bir dayanak sunmakta; işgören performansının bireysel ve örgütsel unsurların bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır (Welbourne vd., 1998, s. 542). Rol beklenti ve gerekliliklerinin anlaşılması, yetki, sorumluluk ve kaynakların adil dağılımı, rol netliği, paylaşılan davranış ve tutumsal normların anlaşılması, yetenek, bilgi, beceri ve deneyimleri ile uyumlu görev ve takımlarda çalışma fırsatı bulan işgörenlerin örgütleri ile uyumu yakalayacağı ve söz konusu olan çoklu rollerde işgören performansının artacağı öngörülmektedir (Broderick, 1998, s. 349). Öte yandan kişi-örgüt uyumu ile işgören performansını ilişkilendiren bazı görgül araştırmaların bulguları aşağıda özetlenmektedir:

Türkiye'de 331 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri, kişi-örgüt uyumu ve görev performansı ($r=0.111$, $p<0.01$; $\beta=0.100$; $p<0.01$) ile kişi-örgüt uyumu ve bağlamsal performans ($r=0.302$, $p<0.01$; $\beta=0.207$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Çam vd., 2020, s. 948). 101 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada; kişi-örgüt uyumu ile işgören performansı arasında ($\beta=0,116$, $F=6,532$; $p=0,012<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, kişi-örgüt uyumunun işgören performansını artırdığı tespit edilmiştir (Ezer, 2017, s. 64). 193 katılımcı ile Seçim-Çekim-Ayrılma modeli temelinde yürütülen bir araştırmada; kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasında ($r=0.389$, $p < 0.01$) ve ($\beta=0.41$; $p=0.001$) (Cindiloğlu Demirer, 2019, s. 293) ve 239 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada ($\beta=0.58$, $p<0.001$) anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiler (Özdemir vd., 2019, s. 97) tespit edilmiştir. 582 katılımcıdan elde edilen bulgular ışığında kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasında ($r =0.51$, $p<0.01$; $t=6.44$; $p < 0.001$) pozitif bir ilişki (Demir vd., 2014, s. 376); 316 katılımcı ile yapılan bir araştırmada kişi-örgüt uyumu ve işgörene ait görev performansı arasında ($\beta=0.194$, $p<0.005$) pozitif

anlamli bir iliŒki (Yaman ve Aslan, 2021, s. 899) ve 200 katılımcı ile yapılan bir araŒtırmada kiŒi-örgüt uyumu ve iŒgörenlerin bağlamsal performansları arasında ($\beta=0.439$, $t=4,664$ $p=0.001$) pozitif yönlü anlamli iliŒkiler olduğu tespit edilmiŒtir (Tuna, 2014, s. 88).

Endonezya’da 65 katılımcı ile yürütölen bir araŒtırmanın sonuçları ($r=0.806$, $\beta=0.428$; $p=0.000$) ile kiŒi-örgüt uyumu ve iŒgören performansı arasında anlamli bir iliŒki tespit edilirken (Jufrizen vd., 2023, s. 370); 105 katılımcı ile yürütölen bir araŒtırma verileri ile kiŒi-örgüt uyumu ve iŒgören performansı arasındaki ($\beta=0.534$; $p=0.000$) iliŒkinin pozitif yönlü olduğu kanıtlanmıŒtır (Suciati vd., 2021, s. 341). Aynı ölkede 180 katılımcı ile yürütölen farklı bir araŒtırmanın bulguları ise kiŒi-örgüt uyumu ve bağlamsal iŒgören performansı arasında ($\beta=0.40$; $t=5.61$, $p<0.05$) anlamli ve pozitif bir iliŒki olduğunu göstermiŒtir (Widodo vd., 2020, s. 5262). ABD’de 205 katılımcı ile yürütölen bir araŒtırmanın verileri ($\beta=0.377$, $p=0.000$) (Bright, 2007, s. 373) ve Malezya’da 180 katılımcı ile yürütölen bir araŒtırmanın bulgularına göre; kiŒi-örgüt uyumunun iŒgören performansı arasında ($r=0.57$, $p<0.01$) ve ($\beta=0.339$, $p<0.001$) anlamli ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıŒtır (Yahya vd., 2012, s. 42).

Kuramsal açıdan “Rol Kuramı” ve ilgili görgöl araŒtırmalar ıŒığında aŒaėıdaki hipotez geliŒtirilmiŒtir:

H₄: Hibrit çalıŒma modelinde kiŒi-örgüt uyumunun iŒgören performansı üzerinde anlamli ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.5. Örgütsel ÖzdeŒleşme ve Duygusal Bağlılık İliŒkisi

Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramına göre; bireyler kendilerini belirli toplumsal ve sosyal sınıfların üyeleri olarak tanımlayarak; bu sınıflara özgü özellikleri kendilerine atfederler (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 572). Bu kuramlar temelinde geliŒtirilen örgütsel özdeŒleşme, iŒgörenin örgütünü içselleŒtirmesi, örgütünü özbenliğinin önemli parçası olarak görmesi, özbenliği ve örgütsel değerlerin birleŒmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23; Riketta, 2005, s. 360; Van Knippenberg vd., 2002, s. 234). Örgütsel özdeŒleşme ile yakın ancak farklı bir kavram olduğu kanıtlanan (Davila ve Garcia, 2012, s. 249; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 579) duygusal bağlılık; iŒgörenin ekonomik

faydalardan öte örgütsel hedef, değer ve süreçlere duygusal ve psikolojik olarak gönülden bağlı olması olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2; Mowday vd., 1979, s. 226).

Duygusal bağlılığın, örgütlerdeki sosyal değişimden etkilendiği bir çok araştırma ile kanıtlanmakla birlikte (Gakovic ve Tetrick, 2003; Loi vd., 2009; Millward ve Hopkins, 1998); örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişkinin anlaşılmasında, Sosyal Mübadele Kuramı'nın değerli bir dayanak olacağı düşünülmektedir. *Sosyal Mübadele Kuramı*, bireylerin çevrelerine gösterdikleri gönüllü davranışlara karşılık olarak; elde etmeyi umdukları faydaya yönelik algıları ifade etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 875). Kuramın temel unsuru olan "karşılıklık" ilkesi kapsamında; örgütün işgörenlerine yönelik olumlu, adil ve destekleyici politika ve uygulamalarına karşılık, işgörenlerin de örgütlerine karşılık özdeşleşme, bağlılık ile olumlu tutum ve davranışlar göstereceği savunulmaktadır (Cook vd., 2013, s. 63; Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 882). İlişkilerin güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık temelinde geliştiği bu kuram kapsamında (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 875); örgütleri ile özdeşleşerek; ona ait süreçleri içselleştiren, onun bir üyesi olmaktan gurur duyan ve özkimliğini örgüt kaynaklı rolleri ile ifade eden işgörenlerin, bu olumlu duygulara karşılık örgütlerine yönelik duygusal bağlılık düzeylerinin güçlendiği saptanmıştır (Buch, 2015, s. 72).

Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak görgül çalışmaların bazıları ve elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

Türkiye'de 285 katılımcı ile yürütülen bir araştırma, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında ($r=0.745$, $p<0.01$) ve ($\beta=0.735$, $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Unal, 2014, s. 277). Belçika'da 1723 katılımcı, 1723 ve 1319 katılımcı ile farklı zaman dilimlerinde yürütülen kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (Stinglhamber vd., 2015, s. 12); aynı şekilde Belçika'da 195, 159 ve 131 katılımcı olmak üzere üç farklı örnekleme yürütülen farklı bir araştırma; örgütsel özdeşleşme duygusal bağlılıkla, çalışma grubu ile özdeşleşmeye göre (Örneklem 1: $t(192)=5,84$, $p<0.001$; Örneklem 2: $t(156)=4.14$, $p<0.001$; Örneklem 3: $t(128)=2,85$, $p<,01$) veya meslekle özdeşleşmeye göre (Örneklem 1: $t(192)=4.80$, $p<0.001$; Örneklem 2: $t(156)=5.07$,

$p < 0.001$; Örneklem 3: $t(128) = 2,80$, $p < 0,01$) daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmada örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında (Örneklem-1: ($\beta = 0.77$, $p < 0.001$); Örneklem-2: ($\beta = 0.68$, $p < 0.001$); Örneklem-3: ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$) anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Marique ve Stinglhamber, 2011, ss. 111-114). Fransa’da 335 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ile örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında ($r = 0.533$ ve $p < 0.001$) ve ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$) güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit olduğu ayrıca ($R^2 = 0.23$) örgütsel özdeşleşmenin, duygusal bağlılık üzerindeki toplam değişimin %23’ünü açıkladığı belirtilmiştir (Essig vd., 2016, s. 31). Çin’de 158 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri ($\beta = 0.60$, $p < 0.001$) örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu (Lam ve Liu, 2014, s. 330); İspanya’da 292 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın bulguları örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan örgütsel aidiyet algısı ile duygusal bağlılık arasında ($r = 0.14$, $p < 0.05$) ve ($\beta = 0.12$, $p < 0.05$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Davila ve Garcia, 2012, s. 249).

Kuramsal açıdan “Sosyal Mübadele Kuramı” ve ilgili görgül araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.6. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Günümüz iş dünyasında, işgörenlerin örgütlerine, örgütsel değer, hedef ve süreçlere içtenlikle bağlı olmasını ifade eden duygusal bağlılık (Allen ve Meyer, 1990, s. 2) geliştiğinde; işe, mesleğe veya çalışma grubuna özgü olmayan ancak örgüt üyeliği ile ilişkilendirilen coşku, enerji, gurur; bunun yanı sıra örgütsel hedeflere, beklentilere, değerlere ve kültüre duygusal açıdan adanma olarak ifade edilen örgütsel adanmışlığın da (Low ve Memon, 2023, s. 374; Saks vd., 2021, s. 23) artması beklenmektedir. Yürütülen kapsamlı araştırmalar ile örgütsel kaynakların örgütsel adanmışlığın en değerli öncülleri arasında olduğu tespit edilmiştir (Saks, 2006, 2019; Saks vd., 2021). Bu kapsamda örgüte karşı duygusal bağlılığın, örgütsel adanmışlık için değerli bir kaynak sağlayacağı düşünülebilir.

Duygusal bağıllık ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin anlaşılmasında *İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı* 'ndan yararlanılabilir. Kuram, işgören davranış ve tutumlarının örgütsel süreçlerle ilişkili olan iş talepleri ve iş kaynakları aracılığı ile belirlendiğini savunmaktadır. İş talepleri; işgörenler tarafından örgüt ve iş kaynaklı sorumluluk ve yükümlülüklerle ilişkilendirilirken; iş kaynakları, işgörene destek ve güç sağlayan örgüte ait fiziksel, psikolojik ve sosyal unsurları ifade etmektedir (Bakker vd., 2007, 2014; Demerouti vd., 2001). İş taleplerinin daha çok stres ve tükenmişlikle, iş kaynaklarının ise daha çok adanmışlık ile ilgili olduğu birçok araştırma ile kanıtlanmıştır (Rattrie vd., 2020, s. 3; Schaufeli, 2017, s. 122; Van Den Tooren ve Rutte, 2016, s. 156). Örgütsel kaynakların işgörenlerin örgütsel deneyimlerine yönelik olarak örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu bir etki yarattığı öne sürülmüştür (Albrecht vd., 2018, s. 68). Bununla birlikte duygusal bağıllığın önemli bir örgütsel kaynak olarak algılandığı ve örgütsel adanmışlık ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Van Den Tooren ve Rutte, 2016, s. 159). Saks (2021) tarafından yapılan kapsamlı bir alanyazın taraması sonucunda örgütsel bağıllığın, duygusal bağıllık dahil olmak üzere bütün alt boyutlarının, işe adanmışlıktan çok örgütsel adanmışlık ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu vurgulanmıştır (Saks vd., 2021, s. 42). Bu bağlamda hibrit çalışma modeli ile çalışan örgütlerde duygusal bağıllığın, örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etki yaratacağı öngörülebilir.

Duygusal bağıllık ve alanyazında nispeten yeni bir kavram olan örgütsel adanmışlık ilişkisine yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmuş olup; bu araştırmalar ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir:

İngiltere ve Hollanda'dan 298 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; duygusal bağıllık ve örgütsel adanmışlık arasında ($\beta= 0.468$; $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Farndale vd., 2014, s. 169). Çin'de 264 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada; duygusal bağıllık ve örgütsel adanmışlık arasında ($r=0.712$, $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağıllığın üç alt boyutunun toplamı ile örgütsel adanmışlık arasında da ($\beta=0.335$, $p<0.05$) anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Cao vd., 2019, s. 312).

Bununla birlikte söz konusu ilişkinin anlaşılmasında duygusal bağıllık ve işgören adanmışlığı ile ilgili bazı çalışmalara da aşağıda yer verilmektedir:

Malezya’da 115 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.57$, $p<0.001$) (Poon, 2013, s. 1152); Çin’de 233 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.27$, $p<0.01$; $\beta=0.63$, $p<0.01$) (Asif vd., 2019, s. 9); Hindistan’da 475 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.51$, $p < 0.01$) (Gupta vd., 2016, s. 2813); Portekiz’de 554 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.59$, $p<0.01$) (Dominguez vd., 2020, s. 6); Hindistan’da 319 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.91$, $p<0.01$; $\beta = 0,614$, $p < 0,01$) (Kaur ve Mittal, 2020, s. 119) ve 215 işgören ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.54$, $p\leq 0.01$) (Kaur vd., 2020, s. 338); Portekizde 335 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.16$, $p<0.05$) (Santos vd., 2016, s. 300); İspanya’da 179 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r =0,53$, $p<0,01$) (Orgambidez ve Benitez, 2021, s. 5); Çin’de 320 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.29$, $p<0.01$) ve ($\beta =0.15$, $p<0.05$) (Shen vd., 2023, s. 6); Hollanda’da 114 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.33$, $p<0.001$) (Van Gelderen ve Bik, 2016, s. 214); Portekizde 274 kişi ile yürütülen bir araştırma ($r=0.70$, $p<0.01$) (Cesario ve Chambel, 2017, s. 155); Çin’de 328 katılımcı ile yapılan bir araştırma ($\beta=0.37$, $p<0.01$) (Liu ve Huang, 2019, s. 3) sonuçları duygusal bağlılık ve işgören adanmışlığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Kuramsal açıdan “İş Kaynakları Talepler Kuramı” ve ilgili görgül araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.7. Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, işgörenin, örgütsel değer ve hedefler ile bütünleşerek; kendini örgütüne ait hissetmesi ve örgütünü kimliğinin değerli bir unsuru olarak algılamasıdır (Mael ve Tetrick, 1992, s. 814). Birçok araştırma ile işgören performansının; işgören ve örgüt arasındaki bağın güçlenmesini ifade eden örgütsel özdeşleşmeden etkilendiği tespit edilmiştir (Karanika-Murray vd., 2015, s. 1029; Lu, 2023, s. 416). İşgörenler örgütleri ile güçlü şekilde özdeşleştiklerinde, hedeflerine ulaşmaları, örgütsel başarıya bağlı olduğundan daha yüksek performans göstereceklerdir (Dutton vd., 1994, s. 254). Ayrıca, işgörenin kendini, anlamlı ve değerli bir sosyal sınıf olarak görülen örgütün, bir üyesi olma ayrıcalığına karşılık

örgütleri ile özdeşleşmeleri ve yüksek performans göstermeleri beklenmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20).

Örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasında *Sosyal Mübadele Kuramı*'ndan yararlanılabileceği düşünülmektedir. Kuram, kişilerarası ilişki, tutum ve davranışların karşılıklılık ilkesi temelinde gelişen beklentilere göre belirlendiği esasına dayanmaktadır. Bu kuram kapsamında işgörenlerin, desteklendikleri, teşvik edildikleri, değer gördükleri örgütsel ortamlarda, adaletli karar, politika ve uygulamalara karşılık; olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vermesi beklenmektedir (Cook vd., 2013; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda yürütülen çalışmalarla örgütleri ile özdeşleşerek; kendilerini örgütün değerli bir temsilcisi olarak tanımlayan ve bunu bir ayrıcalık olarak işgörenlerin, sosyal mübadele kuramı kapsamında örgütsel hedeflere ulaşmak için daha yüksek çaba ve gayret (Haslam ve Ellemers, 2005, s. 75; Kazmi ve Javaid, 2022, s. 115; Walumbwa vd., 2011, s. 210), içsel motivasyon (Van Knippenberg, 2000, ss. 364-365), bilgi paylaşma, iletişim kurma, stratejik kararlara katılım ve destek olma (Bartel, 2001, s. 406), örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme vb. olumlu tutum ve davranışlar ile karşılık vererek daha yüksek performans gösterdiği kanıtlanmıştır (Lee vd., 2015, s. 1051). Buradan hareketle hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşme ile işgören performansının artacağı öngörülmekte olup; iki değişken arasındaki ilişkisinin daha iyi anlaşılması için alanyazında yürütülen görgül araştırmalar ve sonuçlarından bazıları aşağıda yer almaktadır:

Türkiye'de 215 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.67$, $p<0.001$) (Tuna vd., 2018, s. 1712); 414 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.473$, $p<0.001$) (Kara vd., 2021, s. 57); 843 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.409$, $p<0.05$) (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 333); 203 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.27$, $p<0.01$; $\beta=0.32$, $p<0.05$) (Turunç ve Çelik, 2010, s. 174); 174 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.672$, $p<0,01$) (Kesen, 2015, s. 549) ve 492 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın ($\beta=0.555$, $p<0.05$, $t=14,760$; $p<0.001$) verilerine göre örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Şantaş vd., 2016, s. 880).

Vietnam'da 367 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.24$, $p=0.01$) (Vu, 2022, s. 6); Suudi Arabistan'da 550 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.394$, $p=0.000$) (Alnehabi ve Al-Mekhlafi, 2023, s. 16); Rusya'da 1500 katılımcı ile

yürütülen bir araştırma ($r=0.27$, $p<0.01$; $\beta=0.25$, $t=2.35$, $p=0.019$) (Astakhova ve Porter, 2015, s. 1327) ve Pakistan’da 175 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın ($\beta=0.410$, $p=0,000$) verilerine göre örgütsel özdeşleşme ve işgören performansının anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu kanıtlanmıştır (Kazmi ve Javaid, 2022, s. 124). Çin’de 158 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri, örgütsel özdeşleşme ile görev performansı ($\beta=0.11$, $p<0.01$) ve bağlamsal performans arasında ($\beta=0.08$, $p<0.05$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (Liu vd., 2011, s. 3195); 10 şirketten 300 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın bulguları ise örgütsel özdeşleşme ve yaratıcı performans arasında ($\beta=0.364$, $p<0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Zhang vd., 2021, s. 7). 86 makalenin incelendiği bir meta analiz çalışması sonucunda ise örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasında ($\beta=0.53$, $p<0.001$) anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Lee vd., 2015, s. 1060).

Kuramsal açıdan “Sosyal Mübadele Kuramı” ve ilgili görgül araştırma bulguları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.8. Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi

Ekonomik belirsizlik, hızlı ve sürekli yaşanan değişim, küreselleşme ve rekabetin yoğun olduğu modern iş dünyasında, işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlanması önemli bir güç kaynağı olarak görülmektedir (Mercurio, 2015, s. 2). İşgören performansının, duygusal bağlılık sağlanmadan elde edilemeyeceği (Paul ve Anantharaman, 2003, s. 1249); duygusal olarak bağlı işgörenlerin işlerini daha iyi yapma ve daha üretken olma eğiliminde olduğu ispatlanmıştır (Meyer vd., 2002; Meyer ve Herscovitch, 2001; Ribeiro, Yücel, vd., 2018; Vandenberghe vd., 2004).

Duygusal bağlılık ve işgören performansı ilişkisinin anlaşılmasında *İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı*’ndan yararlanılabileceği öngörülebilir. Kurama göre; işgören davranış, tutum ve algıları, örgütsel süreçlerle ilgili olan iş talepleri ve iş kaynakları unsurlarından etkilenmektedir. İş talepleri, işgörenin örgütteki görev, sorumluluk ve yükümlülüklerini ifade eden fiziksel, sosyal ve örgütsel unsurları; iş kaynakları ise iş talepleriyle başa çıkmak, iş hedeflerine ulaşmak ve kişisel gelişimi

teşvik eden fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Bakker vd., 2007, 2014; Demerouti vd., 2001). İş kaynaklarının, güdülenme, özerklik, aidiyet, yeterlilik ve bağlılık gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşılayarak, olumlu işgören tutum ve davranışlarını teşvik ettiği belirtilmiştir (Hakanen vd., 2008, s. 223). Kuram, duygusal bağlılığın iş kaynaklı stresi azalttığı, güdülenme sağladığı ve karşılanan psikolojik ihtiyaçlarla ilişkilendirilerek bir *kaynak* olarak algılanıp işgören performansını olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır (Fernet vd., 2012, s. 225; Parzefall ve Hakanen, 2010, s. 17; Ribeiro, Yücel, vd., 2018, s. 8). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütsel hedefler için yüksek çaba, zaman ve enerji vermeye istekli olacağı, örgütsel başarıya katkı sağlamak için performanslarının artacağı vurgulanmıştır (Ribeiro, Yücel, vd., 2018, s. 8; Vandenberghe vd., 2004, s. 60). Duygusal bağlılığın, işgören performansını artırma çabası için hayati bir önem taşıdığı kanıtından yola çıkarak (Khan vd., 2021, s. 105); hibrit çalışma modeli ile çalışan işgörenlerin duygusal bağlılığının işgören performansı üzerinde önemli etkiler yaratacağı öngörülebilir.

Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak alanyazında yürütülen görgül araştırmalar ve sonuçlarının bazıları aşağıda yer almaktadır:

Türkiye’de 476 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.388$; $p\leq 0.01$) (Ribeiro, Yücel, vd., 2018, s. 12); 200 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.360$; $p=0.000 < 0.01$; $\beta=0.302$; $p=0.000$) (Uludağ, 2018, s. 187); 171 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0,274$, $p<0.0$; $\beta=0.152$; $p=0.071$) (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 202); 100 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.483$, $p<0.05$) (Karakaplan Özer vd., 2020, s. 386) ve 221 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın ($R=0.254$, $R^2=0.065$, $F=15.132$, $p<0.01$) bulgularına göre duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Özutku, 2008, s. 92).

Çin’de 158 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.16$, $p<0.01$) (Lam ve Liu, 2014, s. 330); Hindistan’da 349 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.70$, $p\leq 0.001$) (Sharma ve Dhar, 2016, s. 171); Portekiz’de 212 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.367$; $p < 0.01$; $\beta=0.339$; $p<0.01$) (Ribeiro, Gomes, vd., 2018, s. 12); Kanada’da 114 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r=0.23$, $p<0.05$) (Meyer vd., 1989b, s. 154); 343 Fransız katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta=0.31$; $p<0.01$)

(Swalhi vd., 2017, s. 550); İngiltere’de 152 kamu, 75 vakıf ve 53 özel sektörden katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri ($\beta=0.19$; $p\leq 0,05$) duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermiştir (Hodgkinson vd., 2018, s. 13). Malezya’da 248 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verilerine göre ($\beta=0.345$; $p=0.000$) duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; duygusal bağlılığın işgören performansında meydana gelen değişimin %27,63 oranında açıklayıcılığı olduğu tespit edilmiştir (Cen vd., 2021, s. 4867).

Kuramsal açıdan “İş Talepleri ve Kaynakları Kuramı” ve ilgili görgül araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₈: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.2.2.9. Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi

İşgörenlerin örgüt üyeliğinden doğan örgütsel rollerine adanmalarını ifade eden örgütsel adanmışlık; söz konusu rollere fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bağlılıklarını ve performans gösterme istekliliğini yansıtmaktadır (Saks vd., 2021, s. 23; Sanamthong ve Prabyai, 2023, s. 563; Young vd., 2024, s. 250). Öte yandan işgören performansı; işgörenin sorumluluğunda olan rol veya roller gereği belirlenen hedeflere ulaşma başarısı olarak tanımlanabilir (Campbell vd., 1990, s. 332).

Örgütlerde rollerden kaynaklı unsurların işgören performansı üzerindeki etkilerine yönelik kanıtlar ve örgütsel adanmışlığın, işgören performansı için önemli bir kaynak olduğu tespitinden yola çıkarak (Fadhilah vd., 2022, s. 42; Harry, 2020, s. 66); örgütsel adanmışlık ve işgören performansı ilişkisinin anlaşılmasında Rol Kuramı’nın değerli bir dayanak sağlayacağı öngörülebilir. *Rol Kuramı*, bireylerin sahip oldukları belli rolleri olduğunu; tutum ve davranışların bu rollerle ilişkilendirilen içsel ve çevresel beklentiler tarafından belirlendiği önermesine dayanmaktadır (Biddle, 1986, s. 68; Broderick, 1998, s. 398; Turner, 2001, s. 233). Örgütlerde işgörenlerin üstlendikleri çoklu rollerin; sosyal etkileşimler, örgütsel süreçlere katılım, yapılan seçimler, çaba ve davranışlar aracılığı ile işgören performansını etkilediği savunulmaktadır (Broderick, 1998, s. 348). Yüksek örgütsel adanmışlığa sahip işgörenlerin, örgütsel süreçler ve görevlerine katılım göstererek,

örgüt yararına enerji ve zaman vermeye, bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanmaya istekli olacağı ve örgüt yararına yüksek performans göstereceği belirtilmiştir (Ünal ve Turgut, 2015, s. 165). Bu bağlamda işgörelere en üretken oldukları yerde ve şekilde çalışabilme özgürlüğü temelinde tasarlanan (Muriithi ve Ndeti, 2024, s. 1221) hibrit çalışma modeli ile çalışılan örgütlerde örgütsel adanmışlık aracılığı ile işgören performansının artacağı öngörülebilir.

Alanyazında örgütsel adanmışlık ve işgören performansı ilişkisine yönelik sınırlı sayıda görgül araştırma bulunmakla birlikte; bazı araştırmalar ve sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

Saks (2019) tarafından yapılan kapsamlı araştırmanın sonuçları örgütsel adanmışlık ile iş tatmini ($\beta = 0.27$; $p < 0,01$), örgütsel bağlılık ($\beta = 0.44$; $p < 0.001$), işten ayrılma niyeti ($\beta = -0.16$; $p < 0.05$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta = 0.27$; $p < 0.05$) arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiş ve bu sonuçların işgören performansını destekleyici nitelikte olduğu belirtilmiştir (Saks, 2019, s. 26). 20 farklı ülkeden 40 araştırmanın incelendiği çalışmaları ile Saks vd. (2021) örgütsel adanmışlığın işgören performansı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Saks vd., 2021, s. 36). Güney Kore’de 290 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verileri, örgütsel adanmışlığın işgören performansı ($\beta = 0.202$, t değeri = 2.044, $p < 0.05$) ile anlamlı ve pozitif bir yönlü ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Kim ve Koo, 2017, s. 3054). İngiltere ve Hollanda’da 298 katılımcı ile yürütülen kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasında ($\beta = 0.284$; $p < 0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişkiye destek sağlanmıştır (Farndale vd., 2014, s. 169). Türkiye’de 125 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; örgütsel adanmışlık ve işgörenlerin algılanan performansları arasında ($r = 0.297$, $p < 0.01$) ve ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$) anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir (Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2018, s. 138).

Bu araştırmalar yanında alanyazında; örgüte, işe, çalışma grubuna veya mesleğe adanmışlık ile ilişkilendiren işgören adanmışlığı ve işgören performansı ilişkisine yönelik çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Pakistan’da 355 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($r = 0.73$, $\beta = 0.542$, $t = 7.730$, $p = 0,000$) (Ali vd., 2019, s. 773); Endonezya’da 52 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta = 0.761$, $p < 0.05$) (Fidyah ve Setiawati, 2019, s. 73); Hindistan’da 383 katılımcı ile yürütülen bir araştırma ($\beta = 0.774$, $p = 0.000$) (Anitha, 2014, s. 317); Uganda’da 150 katılımcı ile yürütülen bir

araştırma ($r=0.624$, $p < 0.05$, $\beta = 0.298$, $p < 0.05$) (Sendawula vd., 2018, s. 7); Portekiz’de 274 katılımcı ile yapılan bir araştırma ($\beta = 0.38$; $p < 0,01$) (Cesario ve Chambel, 2017, s. 155) ve Endonezya’da 190 katılımcı ile yürütülen bir araştırmanın ($\beta=0.191$, $p=0.000$) verileri işgören adanmışlığı ve işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Sofıyan vd., 2022, s. 433). Ayrıca ABD’de 903 katılımcı ile yürütülen bir araştırmada örgütsel adanmışlık ve örgütsel performans arasında da ($\beta=0.25$, $p < 0.05$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Barrick vd., 2015, s. 18).

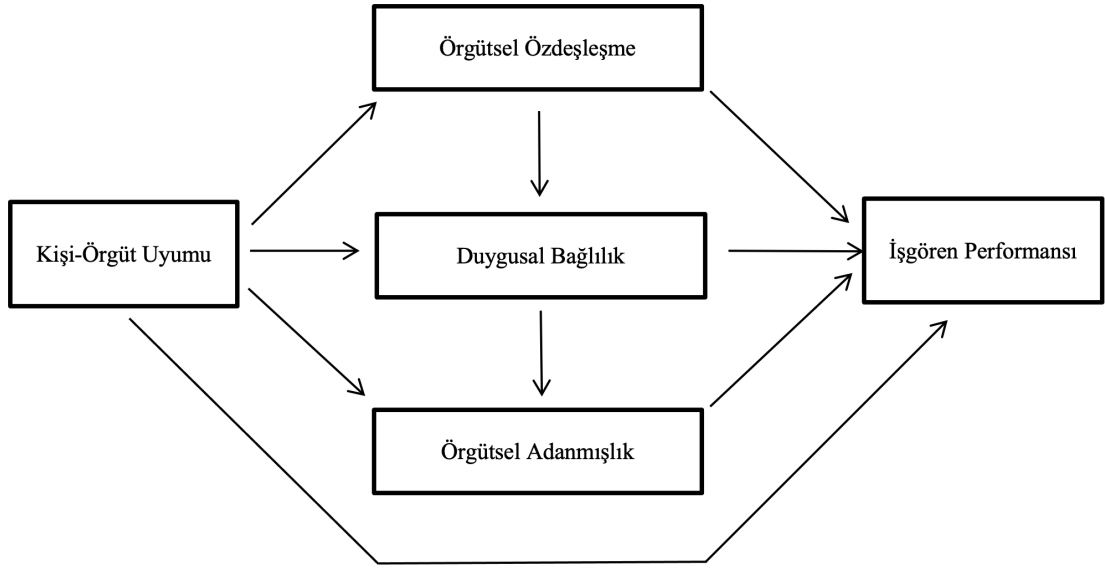
Kuramsal açıdan ‘‘Rol Kuramı’’ ve ilgili görgül araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₉: Hibrit alışma modelinde örgütsel adanmışlığın işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Tez çalışmasının amacına uygun olarak hazırlanmış olan araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 14. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda amaç, evren ile ilgili bilgi sahibi olmak, yorum yapmak ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunmaktır. Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, araştırma problemine cevap bulmak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği ve ilişkili bütün unsurları kapsayan grubu ifade etmektedir. Örneklem ise, evreni temsil etmesi amacıyla, çeşitli yöntemler kullanılarak evrenden seçilen ve araştırmacının üzerinde çalıştığı grup olarak tanımlanabilir (Coşkun vd., 2019, ss. 158-159). Bu araştırmanın evreni Türkiye’de hibrit çalışma modeli ile çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün, kullanılan ölçeklerdeki toplam soru sayısının en az 5 veya 10 katı olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 320). Bilimsel araştırmalarda amaç, evren ile ilgili bilgi sahibi olmak, yorum yapmak ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunmaktır. Evren, araştırmacının çalışma alanını

oluşturan, araştırma problemine cevap bulmak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği ve ilişkili bütün unsurları kapsayan grubu ifade etmektedir. Örneklem ise, evreni temsil etmesi amacıyla, çeşitli yöntemler kullanılarak evrenden seçilen ve araştırmacının üzerinde çalıştığı grup olarak tanımlanabilir (Coşkun vd., 2019, ss. 158-159).

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de hibrit çalışma modeli ile çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün, kullanılan ölçeklerdeki toplam soru sayısının en az 5 veya 10 katı olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 320). Öte yandan Catell (1978) en az örneklem büyüklüğünün ölçme aracındaki madde sayısının 3-6 katı olmasının yeterli olduğu; Hair vd. (2010) tarafından ölçeklere ait madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği belirtilmiştir. Everitt (1975) ve Nunnally (1978) ise her ölçek maddesi başına en az 10 katılımcıya ulaşılması gerektiği savunmuşlardır (Kilis ve Yıldırım, 2018, s. 668). Basit tesadüfi örnekleme, evrendeki her birimin rastgele ve eşit olasılıkla seçildiği en temel olasılıklı örnekleme yöntemidir. Amaçlı örnekleme, belirli ölçütlere ya da özgün niteliklere sahip bilgi açısından zengin vakaların derinlemesine incelenmesini sağlarken; kartopu örnekleme, ilk katılımcıdan başlayarak onun yönlendirdiği bireyler aracılığıyla örneklemin genişlediği bir süreçtir (Koç Başaran, 2017, s. 490). Bu kapsamda, araştırmanın örneklemi, hazırlanan elektronik anket formu, basit tesadüfi örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri ile gönüllülük esası çerçevesinde 543 katılımcıdan oluşmaktadır. Ancak araştırmaya dahil olan 543 katılımcıdan 104 kişi hibrit çalışma modeli dışında bir çalışma modeli (işyerinden, uzaktan) ile çalıştığını belirttiğinden kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın örneklemi, hibrit çalışma model ile çalışan işgörenlerden oluşan 439 katılımcıdan oluşmaktadır.

Örneklemi oluşturan 439 katılımcıdan elde edilen verilerden, hatalı kodlama yapıldığı tespit edilen ve uç değerler içeren 39 kişiye ait cevaplar veri ve analizden çıkarılmıştır. Son olarak örneklemi oluşturan 400 katılımcıya ait demografik veriler Tablo 12’de gösterilmektedir. Katılımcıların %35’i (n=140) kadın ve %65’i (n=260) erkek katılımcılardan oluşmakta; 24-30 yaş arası katılımcı oranı %18 (n=72), 31-40 yaş arası katılımcı oranı %48 (n=193), 41-50 yaş arası katılımcı oranı %31 (n=124), 51-60 yaş arası katılımcı oranı %2,5 (n=10) ve 60 yaş üzeri katılımcı oranı %0,25 (n=1) olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların %82,50’si evli (n=330) ve %17’si (n=68) bekar olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya dahil olanların eğitim durumları

incelendiğinde %66'sının (n=264) üniversite veya yüksek okul mezunu, %29'unun (n=116) yüksek lisans mezunu, %2,75'inin (n=11) doktora mezunu ve %2,25'inin lise veya dengi bir okul mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan %81'i özel sektörde (n=324), %15,50'si kamu sektöründe (n=62) ve %3,5'u diğer sektörlerde (n=14) çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı sektörler analiz edildiğinde; en yüksek katılımın %63,25 (n=253) oranında finans sektöründen olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği: Kişi-Örgüt Uyumu belirlemek amacıyla Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen, Vilela vd. (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular; *“Kişisel değerlerimin çalıştığım örgüt ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum; çalıştığım örgütün değerleri, benim düşüncelerimle uyumludur; çalıştığım örgütün değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur; çalıştığım örgütün değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur”* şeklindedir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları; ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığını göstermiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .78 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .51 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur (Turunç ve Çelik, 2012, s. 66). İfadelere, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenilmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla, Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri örgütsel özdeşleşme ölçeğinden yararlanılarak Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-

Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,890'dır. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=1811,721$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Ölçeğe ait 6 madde ve ilgili faktör yükleri; “Çalıştığım örgütten bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum (0.763); Çalıştığım örgütün başarısını kendi başarımlarım gibi görürüm (0.834), Herhangi bir kişi çalıştığım örgütü övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim (0.830), Herhangi bir kişi çalıştığım örgütü eleştirdiğinde üzüntü duyarım (0.704); Başkalarının çalıştığım örgüt hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir (0.771); Medyada çalıştığım örgüt ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım (0.824)” şeklindedir. Geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait güvenilirlik Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,918 olarak hesaplanmıştır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 67). İfadelere, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenilmiştir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak; Bolat ve Bolat (2008) tarafından uyarlanan ölçekte yer alan Duygusal Bağlılığa ait maddeler ve faktör yükleri: *Bu örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum (0.785); Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum (0.740); Bu örgütte çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır (0.733); Bu örgütte kendimi “ailenin bir üyesi” gibi görmüyorum (0.770); Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu örgütte geçirmem söz konusu olursa kendimi mutlu hissederim (0.779); Örgütümün karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım (0.829)* şeklindedir. Ölçekte bulunan 1., 2. ve 4. maddeleri ters kodlanmaktadır. Bolat ve Bolat (2008) tarafından geliştirilen ölçeğe ait güvenilirlik Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,918 olarak hesaplanmıştır (Bolat ve Bolat, 2008, s. 91). İfadelere, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenilmiştir.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeği: Örgütsel adanmışlığın ölçülmesinde Saks (2006) tarafından geliştirilmiş olan altı maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin maddeleri; “*Bu örgütün bir üyesi olmak çok büyüleyici; Benim için en heyecan verici şeylerden biri bu örgütteki süreçlere dahil olmak; Bu örgütte neler olup bittiği ile gerçekten ilgilenmiyorum; Bu örgütün bir üyesi olmak beni canlandırıyor; Bu*

örgütün bir üyesi olmak benim için heyecan verici; Bu örgüte karşı yüksek bir adanmışlık hissediyorum” şeklinde olup; bütün maddelerin faktör yükleri (0.75) değerinden yüksek hesaplanmıştır. Saks (2006) tarafından geliştirilen ölçeğe ait güvenilirlik Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır (Saks, 2006, s. 608). İfadelere, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenilmiştir.

Görev Performansı Ölçeği: İşgören performansının ölçülmesi için, Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ve Çöl (2008) tarafından geliştirilen dört maddelik görev performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları; *Görevlerimi zamanında tamamlarım (0.807), İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum (0.847), Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim (0.816), Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim (0.781).* Ölçek tek boyuttan, dört ifade ve 5’li Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Çöl (2008) tarafından ölçeğin güvenilirlik Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,8277 olarak hesaplanmıştır (Çöl, 2008, s. 41). İfadelere, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma verileri, Google Forms üzerinden hazırlanmış olan elektronik bir anket formu aracılığı ile 18.02.2025-25.04.2025 tarihleri arasında, hibrit çalışma modeli ile çalışanlar arasından gönüllülük esasına göre kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketin başlangıcında, katılımcılara yönelik, aydınlatma metni, gizlilik politikaları, iletişim ve bilgi alma süreçleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırma, gönüllülük esasını çerçevesinde uygulanan anket ile anket 543 katılımcıya ulaşılmış; ancak 543 katılımcıdan 104 kişi hibrit çalışma modeli dışında bir çalışma modeli (işyerinden, uzaktan) ile çalıştığını belirttiğinden kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak hibrit çalışma modeli ile çalışan ve anket formunu tam ve eksiksiz dolduran 439 katılımcı değerlendirme ve analize tabi tutulmuştur. Tez çalışmasına konu olan değişkenlerin araştırılmasına yönelik ifadeler, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde beşli Likert tipi ölçek ile ölçümlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analiz sürecinde, öncelikle normal dağılım testleri, açıklayıcı faktör analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Veriler, SPSS v27 ve Amos v24 istatistiksel programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Parametrik testlerin analizlerinin yapılabilmesi için yapılan ilk varsayım normal dağılım yaklaşımıdır. Normallik testinin yapılmasında yaygınlıkla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri kullanılmaktadır (Khatun, 2021, s. 113). Veri normal dağıldığının kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, ss. 79-80).

Bu bağlamda, değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, dağılımların normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Buna göre; kişi-örgüt uyumu (çarpıklık= -0,864; basıklık = 0,931), örgütsel özdeşleşme (çarpıklık= -0,677; basıklık= 0,636), duygusal bağlılık (çarpıklık= -0,913; basıklık= 0,530), örgütsel adanmışlık (çarpıklık= -0,751; basıklık= 0,464) ve işgören performansı (çarpıklık = 0,0006; basıklık= -1,250) değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizi sosyal bilimlerde yapılan ölçümün geçerliliğinin ve kalitesinin ortaya koyulmasında yaygınla kullanılan bir analiz yöntemi olup (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75); çok değişkenli veri yapılarının altında yatan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Ancak, bu analizin uygulanabilirliği için veri setinin belirli ön koşulları sağlaması gerekmektedir. Veri setinin faktör analizine uygunluğu; korelasyon matrisinin, Bartlett'in küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi ile ölçümlenmektedir. Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizinin yapılmasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi, örneklem yeterliliğini değerlendirir ve değişkenler arasındaki ortak varyansın oranını ölçmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir; 0.6 ve üzeri değerler, faktör analizine uygunluk açısından kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bartlett'in Küresellik Testi: Bu test, korelasyon matrisinin birim matris (identity matrix) olup olmadığını değerlendirmektedir. Eğer korelasyon matrisi birim matris ise, değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar yoktur ve faktör analizi uygun değildir. Bartlett testinin anlamlı ($p < 0.05$) olması, değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonların bulunduğunu göstermektedir. Bu değerlendirme yöntemleri, faktör analizinin geçerliliğini sağlamak ve elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmak için kritik öneme sahiptir (Williams vd., 2010, s. 5). Analizde özdeğerin 1'den büyük faktör sayısı ile faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması koşulları tercih edilmiştir. Ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett'in küresellik testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Ölçklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Testi (sig.)
Kişi-Örgüt Uyumunu	0,818	< 0,001*
Örgütsel Özdeşleşme	0,887	< 0,001*
Duygusal Bağlılık	0,781	< 0,001*
Örgütsel Adanmışlık	0,883	< 0,001*
İşgören Performansı	0,812	< 0,001*

Kişi-Örgüt Uyumunu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük tek faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,818'tir. 1 faktör toplam varyansın 77,583'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 1 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Kişi örgüt uyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Kişi-Örgüt Uyumunu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Kişi-Örgüt Uyumunu
S3	0,885
S4	0,928
S5	0,868
S6	0,839
Özdeğer	3,103
Açıklanan Varyans Yüzdesi	77,583
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	77,583
KMO Değeri	0,818
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 1065,377; p < 0.001$

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük bir faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,887'dir. 1 faktör toplam varyansın 60,177'sini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 1 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Örgütsel Özdeşleşme
S7	0,761
S8	0,816
S9	0,869
S10	0,787
S11	0,825
S12	0,557
Özdeğer	3,611
Açıklanan Varyans Yüzdesi	60,177
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	60,177
KMO Değeri	0,887
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 1066,841; p < 0.001$

Duygusal Bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük bir faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,781'dir. 1 faktör toplam varyansın 49,835'ini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 1 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Duygusal Bağlılık
S13	0,601
S14	0,704
S15	0,627
S16	0,642
S17	0,830
S18	0,799
Özdeğer	2,990
Açıklanan Varyans Yüzdesi	49,835
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	49,835
KMO Değeri	0,781
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 752,537; p < 0.001$

Örgütsel Adanmışlık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük bir faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,883'tür. 1 faktör toplam varyansın 69,386'ını açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 1 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Örgütsel Adanmışlık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Örgütsel Adanmışlık
S19	0,889
S20	0,879
S21	0,361
S22	0,899
S23	0,826
S24	0,897
Özdeğer	4,163
Açıklanan Varyans Yüzdesi	69,386
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	69,386
KMO Değeri	0,883
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 1897,731; p < 0.001$

İşgören Performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük bir faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,812'dir. 1 faktör toplam varyansın 74,983'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 1 faktörde toplandığı belirlenmiştir. İşgören performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	İşgören Performansı
S25	0,882
S26	0,919
S27	0,890
S28	0,765
Özdeğer	2,999
Açıklanan Varyans Yüzdesi	74,983
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	74,983
KMO Değeri	0,812
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 979,452; p < 0.001$

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ön analizlerde açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda son hâline karar verilen ölçek, örneklem üzerinde test edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda modelin yapısal uygunluğu değerlendirilmiştir.

DFA, açıklayıcı faktör analizi tarafından belirlenen faktörlerin, hipotezler doğrultusunda belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test eden çok değişkenli bir yöntemdir (Aytaç ve Öngen, 2012, s. 16). Bu analiz ile hipotezler doğrultusunda belirlenen faktör yapılarının, verilerle ne derece örtüştüğünü test etmek amacıyla kullanılmıştır. Analiz SPSS AMOS 24 programı aracılığıyla, maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda son haline karar verilen ölçek için oluşturulan modelin 400 katılımcıya uygulanan anket ile elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığını, uyum iyiliği indeksleri ve uyum iyiliği testleri sonucunda modelin kabul ve reddedilme kararının verilmesini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Analiz kapsamında ölçek beş faktörlü bir yapı şeklinde ele alınmıştır: kişi-örgüt uyumu (4 madde), örgütsel özdeşleşme (6 madde), duygusal bağlılık (6 madde), örgütsel adanmışlık (6 madde) ve işgören performansı (4 madde). Ölçekler birbiriyle ilişkili olup söz konusu ilişki çift yönlü okla gösterilmiştir. Gözlenemeyen değişkenlerin göstergeleri olarak belirlenen ölçülebilen değişkenler dikdörtgen sembollerle gösterilmiştir. Gözlenen değişkenler olarak modelde yer alan değişkenlere doğru tek yönlü okların ucundaki “e” değerleri modelde açıklanmayan varyansları temsil eden hata terimleridir. 5 gizil (gözlenemeyen) değişken için Şekil 15’te ölçüm ve yapısal model bir arada sunulmuştur. Modelde yer alan tüm katsayılar standardize edilmiş katsayılardır. Ayrıca tahmin edilen tüm katsayılar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modelin tahmin edilmesinde maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılmıştır.

İlk analiz sonucunda modelin uyum iyiliği değerleri şu şekilde elde edilmiştir: CMIN = 861,964; df = 290; p < 0,001; CMIN/DF = 2,972; CFI = 0,918; GFI = 0,882; RMSEA = 0,070. Bu değerler, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum

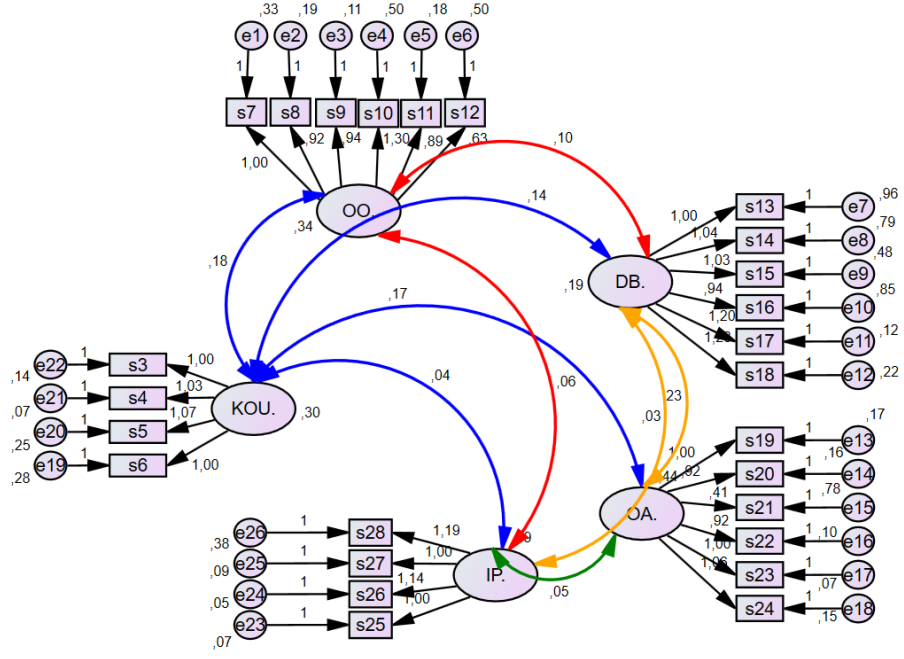
sağladığını göstermektedir. İlgili analiz sonucu elde edilen faktörler, maddeler ve yol katsayılarını gösterir veriler Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
s3	<---	KOU.	0,827	1,004	0,055	18,233	<0,001
s4	<---	KOU.	0,911	1,028	0,051	20,038	<0,001
s5	<---	KOU.	0,76	1,073	0,063	17,008	<0,001
s6	<---	KOU.	0,719	1			
s7	<---	OO.	0,713	1			
s8	<---	OO.	0,774	0,921	0,063	14,599	<0,001
s9	<---	OO.	0,854	0,938	0,059	15,858	<0,001
s10	<---	OO.	0,732	1,303	0,095	13,77	<0,001
s11	<---	OO.	0,776	0,889	0,062	14,441	<0,001
s12	<---	OO.	0,464	0,633	0,073	8,714	<0,001
s13	<---	DB.	0,405	1			
s14	<---	DB.	0,452	1,041	0,138	7,534	<0,001
s15	<---	DB.	0,541	1,029	0,127	8,097	<0,001
s16	<---	DB.	0,403	0,938	0,134	7,008	<0,001
s17	<---	DB.	0,829	1,203	0,128	9,377	<0,001
s18	<---	DB.	0,75	1,233	0,135	9,099	<0,001
s19	<---	OA.	0,847	1			
s20	<---	OA.	0,833	0,922	0,043	21,45	<0,001
s21	<---	OA.	0,292	0,409	0,07	5,834	<0,001
s22	<---	OA.	0,889	0,919	0,04	23,244	<0,001
s23	<---	OA.	0,924	0,998	0,04	25,131	<0,001
s24	<---	OA.	0,878	1,06	0,046	23,081	<0,001
s25	<---	IP.	0,85	1			
s26	<---	IP.	0,918	1,143	0,047	24,099	<0,001
s27	<---	IP.	0,827	1,004	0,049	20,703	<0,001
s28	<---	IP.	0,642	1,193	0,083	14,298	<0,001

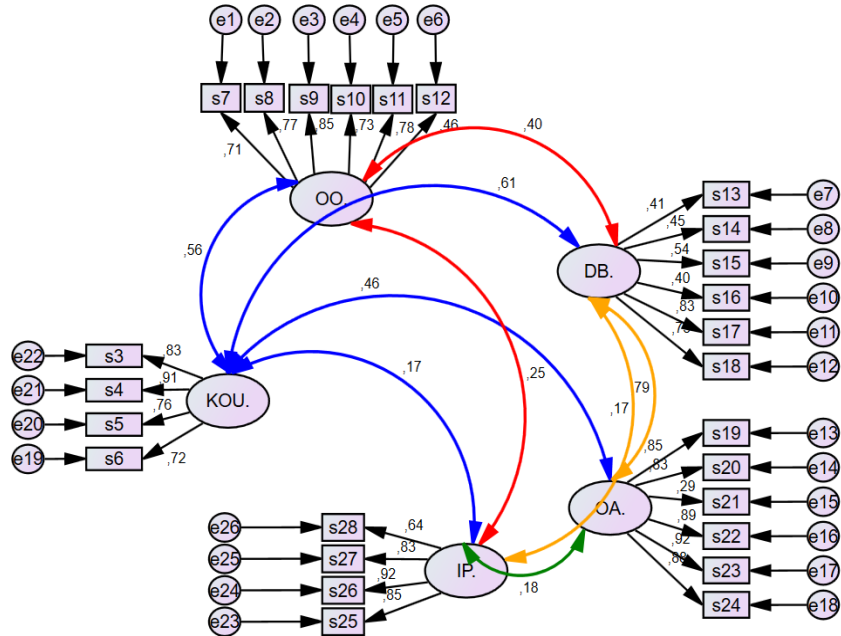
β_0 :Standart yol katsayıları β_1 : Standart olmayan yol katsayılar

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yol şemasına ait standart olmayan katsayıların ve ilgili yolların gösterildiği model Şekil 15’te gösterilmektedir.



Şekil 15. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar

Gerçekleştirilen doğrusal faktör analizi sonucu elde edilen yol şemasına ait standart katsayıların ve ilgili yolların gösterildiği model Şekil 16’da gösterilmektedir.



Şekil 16. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması Standart Katsayılar

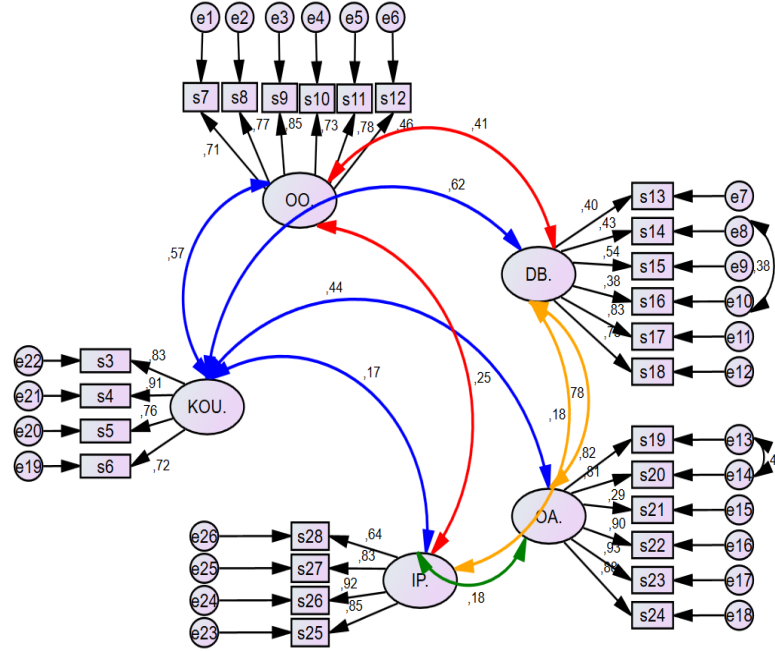
Elde edilen model uyum kriterlerini daha iyi hale getirmek için modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucunda e8-e10 ve e13-14 hata terimlerinde bir kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden çözümlendiğinde elde edilen model uyum indekslerinin daha iyi duruma geldiği gözlenmiştir. Çözümleme sonucunda; CMIN=731,602, DF=288, $p < 0,001$, CMIN/DF= 2,540, CFI=0,936, GFI=0,900, RMSEA=0,062 olarak elde edilmiş olup, modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan kovaryans uygulaması sonucu elde edilen faktörler, maddeler ve yol katsayılarını gösterir veriler Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
s3	<---	KOU.	0,828	1,003	0,055	18,237	<0,001
s4	<---	KOU.	0,911	1,028	0,051	20,04	<0,001
s5	<---	KOU.	0,761	1,073	0,063	17,02	<0,001
s6	<---	KOU.	0,72	1			
s7	<---	OO.	0,714	1			
s8	<---	OO.	0,773	0,918	0,063	14,622	<0,001
s9	<---	OO.	0,853	0,935	0,059	15,888	<0,001
s10	<---	OO.	0,732	1,302	0,094	13,811	<0,001
s11	<---	OO.	0,776	0,887	0,061	14,469	<0,001
s12	<---	OO.	0,463	0,631	0,072	8,711	<0,001
s13	<---	DB.	0,391	1			
s14	<---	DB.	0,43	1,019	0,128	7,937	<0,001
s15	<---	DB.	0,544	1,069	0,135	7,901	<0,001
s16	<---	DB.	0,38	0,919	0,138	6,646	<0,001
s17	<---	DB.	0,833	1,248	0,138	9,045	<0,001
s18	<---	DB.	0,751	1,275	0,145	8,788	<0,001
s19	<---	OA.	0,82	1			
s20	<---	OA.	0,805	0,92	0,036	25,543	<0,001
s21	<---	OA.	0,291	0,421	0,073	5,785	<0,001
s22	<---	OA.	0,9	0,961	0,043	22,421	<0,001
s23	<---	OA.	0,934	1,041	0,043	23,944	<0,001
s24	<---	OA.	0,877	1,093	0,05	21,765	<0,001
s25	<---	IP.	0,85	1			<0,001
s26	<---	IP.	0,918	1,144	0,047	24,094	<0,001
s27	<---	IP.	0,827	1,004	0,049	20,699	<0,001
s28	<---	IP.	0,642	1,193	0,083	14,297	<0,001

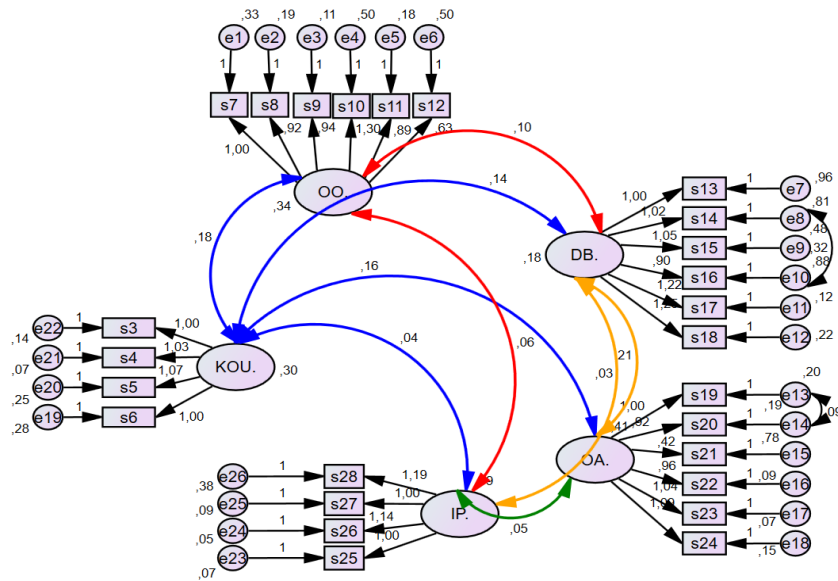
β_0 :Standart yol katsayıları β_1 : Standart olmayan yol katsayıları

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu, e8-e10 ve e13-14 hata terimlerinde önerilen kovaryans yapısı işlemi sonrası elde edilen yol şemasına ait standartlaştırılmış katsayıların ve ilgili yolların gösterildiği model Şekil 17’de gösterilmektedir.



Şekil 17. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler Yol Şeması, Standartlaştırılmış Katsayılar

İlgili yol şemasına ilişkin standartlaştırılmamış katsayıları gösteren model Şekil 18’de gösterilmektedir.



Şekil 18. Kovaryans Uygulaması Sonrası Faktörler Yol Şeması Standartlaştırılmamış Katsayılar

- Doğrulamalı faktör analizi ile kişi örgüt uyumu altında bulunan tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmamış yol katsayıları S3 için $\beta_1=1,003$, s4 için $\beta_1=1,028$, s5 için $\beta_1=1,073$, s6 için $\beta_1=1$ olarak elde edilmiştir. Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında en fazla etkiye sahip olan maddenin s4 olduğu görülmektedir. ($\beta_0=0,911$).

- Doğrulamalı faktör analizi ile örgütsel özdeşleşme altında bulunan tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmamış yol katsayıları s7 için $\beta_1=1$, s8 için $\beta_1=0,918$, s9 için $\beta_1=0,935$, s10 için $\beta_1=1,302$, s11 için $\beta_1=0,887$, s12 için $\beta_1=0,631$ olarak elde edilmiştir. Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında en fazla etkiye sahip olan maddenin s9 olduğu görülmektedir. ($\beta_0=0,853$).

- Doğrulamalı faktör analizi ile duygusal bağlılık altında bulunan tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmamış yol katsayıları s13 için $\beta_1=1$, s14 için $\beta_1=1,019$, s15 için $\beta_1=1,069$, s16 için $\beta_1=0,919$, s17 için $\beta_1=1,248$, s18 için $\beta_1=1,275$ olarak elde edilmiştir. Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında en fazla etkiye sahip olan maddenin s17 olduğu görülmektedir. ($\beta_0=0,833$).

- Doğrulamalı faktör analizi ile örgütsel adanmışlık altında bulunan tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmamış yol katsayıları s19 için $\beta_1=1$, s20 için $\beta_1=0,920$, s21 için $\beta_1=0,421$, s22 için $\beta_1=0,961$, s23 için $\beta_1=1,041$, s24 için $\beta_1=1,093$ olarak elde edilmiştir. Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında en fazla etkiye sahip olan maddenin s23 olduğu görülmektedir. ($\beta_0=0,934$).

- Doğrulamalı faktör analizi ile işgören performansı altında bulunan tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmamış yol katsayıları s25 için $\beta_1=1$, s26 için $\beta_1=1,144$, s27 için $\beta_1=1,004$, s28 için $\beta_1=1,193$ olarak elde edilmiştir. Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında en fazla etkiye sahip olan maddenin s26 olduğu görülmektedir. ($\beta_0=0,918$).

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki bulunması, regresyon modelinin güvenilirliğini azaltabileceğinden; korelasyon analizine geçmeden önce, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi (multicollinearity) olup olmadığını değerlendirmek önemlidir. Çoklu doğrusal bağlantı problemini tespit etmek için kullanılan başlıca iki istatistiksel ölçüt bulunmaktadır. Varyans Şişirme Faktörü (Variance Inflation Factor-VIF): Bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisini ölçmektedir. Genellikle, VIF değeri 10'dan büyükse, bu ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı sorununa işaret etmektedir. Durum İndeksi (Condition Index-CI): Bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal bağımlılığı değerlendirmektedir. CI değeri 30'dan büyükse güçlü bir çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu kabul edilir. Bu ölçütler, regresyon analizinde modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Yüksek VIF veya CI değerleri, modeldeki bazı değişkenlerin çıkarılması veya dönüştürülmesi gerektiğini gösterebilir (Kim, 2019, ss. 550-563). Modele ait bağımsız değişkenlere ilişkin VIF ve CI değerleri Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Bağımsız Değişkenlere İlişkin VIF ve CI Değerleri

Değişken	Mean	Median	Std Deviation	Variance	VIF	CI
Kişi-örgüt uyumu	4,225	4,25	0,6798	0,462	1	12,526
Örgütsel özdeşleşme	4,2633	4,3333	0,5969	0,356	1	14,373
Duygusal bağlılık	4,1921	4,3333	0,6434	0,414	1	13,124
Örgütsel adanmışlık	4,2263	4,1667	0,619	0,383	1	13,745

VIF ve CI değerleri bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorununa yönelik yapıldığından; araştırmada bağımsız değişken etkisi olmayan ve modelde sadece bağımlı değişken olarak yer alan işgören performansına yönelik VIF ve CI değerleri hesaplanmamıştır. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçlarına göre; kişi-örgüt uyumu VIF=1 ve CI değeri (12,526), örgütsel özdeşleşme VIF=1 ve CI değeri (14,373), duygusal bağlılık VIF=1 ve CI değeri (13,124), örgütsel adanmışlık VIF=1 ve CI değeri (13,745) olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda yapılan analizde, tüm bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin 1 olması, modelde çoklu doğrusal bağlantı

sorununa rastlanmadığını göstermektedir. Bu durum, değişkenlerin birbirinden bağımsız yapısını destekleyerek modelin güvenilirliğini artırmaktadır. Ek olarak, tüm değişkenlere ait CI değerlerinin 15'ten küçük olması, regresyon katsayılarının hem istatistiksel olarak anlamlı hem de etkilerinin güçlü ve tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Kişi Örgüt Uyumu (KOU), Örgütsel Özdeşleşme (OO), Duygusal Bağlılık (DB), Örgütsel Adanmışlık (OA), İşgören Performansı (IP) ile aralarında anlamlı bir ilişki var mıdır? İlişkinin düzeyi ve yönü nedir? Bu amaçla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 17'de elde edilen sonuçlar yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkilerin durumunu ve kontrolü yapılmıştır.

Tablo 17. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	1	2	3	4	5
KOU	4,225	0,679	(0,899)				
OO	4,263	0,596	0,682**	(0,850)			
DB	4,192	0,643	0,574**	0,642**	(0,777)		
OA	4,226	0,619	0,654**	0,654**	0,743**	(0,885)	
IP	4,365	0,520	0,246**	0,303**	0,195**	0,311**	(0,863)

Not: *P<0.05, **P<0.01, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir, n = 400

Korelasyon analiz sonuçlarına göre kişi örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta ($r=0.682$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki; kişi örgüt uyumu ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönde, orta ($r=0.574$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki; kişi örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında pozitif yönde, orta ($r=0.654$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki; kişi örgüt uyumu ve işgören performansı değişkenleri arasında pozitif yönde, düşük ($r=0.246$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki; örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönde, orta ($r=0.642$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki; örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı değişkenleri arasında pozitif yönde, düşük ($r=0.303$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki; duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında pozitif yönde, yüksek ($r=0.743$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki; duygusal bağlılık ve işgören performansı değişkenleri arasında pozitif yönde, düşük ($r=0.195$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki; örgütsel adanmışlık ve işgören performansı değişkenleri arasında pozitif yönde,

düşük ($r=0.311$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

1. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu	Örgütsel Özdeşleşme
	β
Regresyon Sabiti	1,735
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,598**
F	345,292
R	0,682
R ²	0,465

Not: **P<0.01, n = 400

Kişi-örgüt uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,598$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“**H₁**: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Kişi-Örgüt Uyumu ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu	Duygusal Bağlılık
	β
Regresyon Sabiti	1,898
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,543**
F	195,361
R	0,574
R ²	0,329

Not: **P<0.01, n = 400

Kişi-örgüt uyumu ve Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,543$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“**H₂**: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu	Örgütsel Adanmışlık
	β
Regresyon Sabiti	1,709
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,596**
F	297,870
R	0,654
R ²	0,428

Not: **P<0.01, n = 400

Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,596$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilerek;

“**H₃**: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4. Kişi-Örgüt Uyumu ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Kişi-Örgüt Uyumu ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu	İşgören Performansı
	β
Regresyon Sabiti	3,570
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,188**
F	25,614
R	0,246
R ²	0,060

Not: **P< 0.01, n = 400

Kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,188$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kişi-örgüt uyumunun ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“**H₄**: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4. Örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme
	β
Regresyon Sabiti	1,244
1. Duygusal Bağlılık	0,691**
F	278,342
R	0,642
R ²	0,412

Not: **P< 0.01, n = 400

Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,691$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“H₅: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

6. Örgütsel özdeşleşme ve işgören performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

İşgören Performansı	Örgütsel Özdeşleşme
	β
Regresyon Sabiti	3,237
1. İşgören Performansı	0,264**
F	40,322
R	0,303
R ²	0,092

Not: **P< 0.01, n = 400

Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,264$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“**H₆**: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

7. Duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Örgütsel Adanmışlık
	β
Regresyon Sabiti	1,227
1. Duygusal Bağlılık	0,715**
F	491,958
R	0,743
R ²	0,553

Not: **P< 0.01, n = 400

Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adanmışlık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,715$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde Duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

H₇: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

8. Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25. Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Bağlılık	İşgören Performansı
	β
Regresyon Sabiti	3,704
1. Duygusal Bağlılık	0,158**
F	15,714
R	0,195
R ²	0,038

Not: **P< 0.01, n = 400

Duygusal bağıllık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,158$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağıllık ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

H₈: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağıllığın işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

9. Örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adanmışlık	İşgören Performansı
	β
Regresyon Sabiti	3,259
1. Örgütsel Adanmışlık	0,262**
F	42,689
R	0,311
R ²	0,097

Not: **P< 0.01, n = 400

Örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, ($\beta = 0,262$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde Örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilerek;

“**H₉:** Hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Sosyal bilimler alanında yaygınlıkla kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi, temelde teorik olarak kurulan modelin, araştırma kapsamında elde edilen veriler çerçevesinde uygunluğunu test etmektedir (Karagöz vd., 2016, s. 32). Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki nedensel

ilişkileri modeller aracılığı ile test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Modelleme ile araştırmanın teorik modelinin, elde edilen veri ile desteklenip desteklenmediği veya modelin veriye uyup uymadığı araştırılmaktadır (Alkış, 2016, s. 107). Yapısal eşitlik modellemesi ile çoklu ve karşılıklı bağımlı ilişkiler tek bir analizde aynı anda teste tabi tutulmaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile değişkenlerin mükemmel olarak ölçülemeyeceği kabul edildiğinden; göstergelerin hata varyansları da hesaplamalara dâhil edilmektedir (Karagöz vd., 2016, s. 32).

Bu bölümde, araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle tüm değişkenler dahil edilerek oluşturulan başlangıç modeli test edilmiş, ardından istatistiksel olarak anlamlı olmayan yollar modelden çıkarılarak nihai model analiz edilmiştir.

İlk olarak başlangıçta kurulan teorik modele uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarının veriye uyumuna ilişkin bulgular Tablo 27’de sunulmuştur:

Tablo 27. Yapısal Eşitlik Modellemesi Teorik Model Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütü	Elde Edilen Değer	Referans Aralığı	Yorum
CMIN (X2)	510,43		
df (Serbestlik Derecesi)	288		
p değeri	< 0,001	< 0,05 → <i>anlamlı model</i>	Anlamlı model
X2/df	1,772	≤ 2: <i>mükemmel uyum</i> 2-3: <i>iyi uyum</i> 3-5: <i>kabul edilebilir uyum</i>	Mükemmel uyum
CFI	0,968	≥ 0,95: <i>mükemmel uyum</i> 0,90-0,95: <i>iyi uyum</i>	Mükemmel uyum
GFI	0,909	≥ 0,95: <i>mükemmel uyum</i> 0,90-0,95: <i>iyi uyum</i> 0,85-0,90: <i>kabul edilebilir uyum</i>	İyi uyum
RMSEA	0,044	≤ 0,05: <i>mükemmel uyum</i> 0,05-0,08: <i>iyi uyum</i> 0,08-0,10: <i>kabul edilebilir uyum</i>	Mükemmel uyum

Elde edilen değerler alanyazında genel kabul görmüş referans değerler kapsamında değerlendirildiğinde (Hu ve Bentler, 1999, s. 27; Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 52), modelin genel olarak veri ile oldukça iyi uyum sağladığını

göstermektedir. Özellikle CMIN/DF değerinin 3'ün altında olması, CFI ve GFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması ve RMSEA değerinin 0,05'in altında olması, modelin mükemmel düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999, ss. 27-28). Ayrıca analize ilişkin faktörler, maddeler ve yol katsayıları Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28. Yapısal Eşitlik Modellemesi Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları

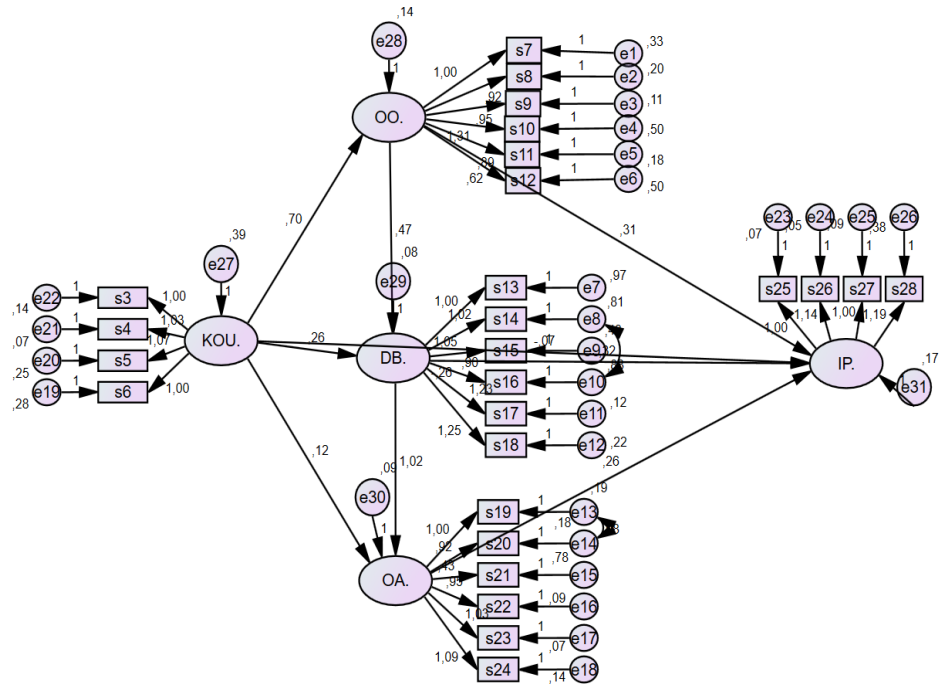
Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
DB.	<---	KOU.	0,324	0,259	0,059	4,408	***
DB.	<---	OO.	0,545	0,47	0,077	6,06	***
IP.	<---	KOU.	-0,098	-0,069	0,066	-1,045	p>0,05
IP.	<---	OO.	0,405	0,31	0,087	3,558	***
IP.	<---	DB.	-0,297	-0,263	0,162	-1,625	p>0,05
IP.	<---	OA.	0,373	0,258	0,1	2,576	p<0,05
OA.	<---	KOU.	0,117	0,12	0,057	2,1	p<0,05
OA.	<---	DB.	0,798	1,024	0,131	7,846	***
OO.	<---	KOU.	0,757	0,702	0,059	11,898	***
s3	<---	KOU.	0,86	1,003	0,055	18,235	***
s4	<---	KOU.	0,93	1,028	0,051	20,039	***
s5	<---	KOU.	0,801	1,073	0,063	17,016	***
s6	<---	KOU.	0,764	1			
s7	<---	OO.	0,711	1			
s8	<---	OO.	0,768	0,916	0,063	14,591	***
s9	<---	OO.	0,859	0,946	0,059	16,098	***
s10	<---	OO.	0,736	1,314	0,094	13,936	***
s11	<---	OO.	0,778	0,893	0,061	14,604	***
s12	<---	OO.	0,453	0,62	0,072	8,58	***
s13	<---	DB.	0,455	1			
s14	<---	DB.	0,493	1,018	0,139	7,303	***
s15	<---	DB.	0,604	1,047	0,131	8,011	***
s16	<---	DB.	0,436	0,904	0,134	6,726	***
s17	<---	DB.	0,871	1,227	0,133	9,245	***
s18	<---	DB.	0,8	1,252	0,14	8,965	***
s19	<---	OA.	0,825	1			
s20	<---	OA.	0,813	0,923	0,036	25,756	***
s21	<---	OA.	0,299	0,431	0,072	5,972	***
s22	<---	OA.	0,899	0,954	0,042	22,635	***
s23	<---	OA.	0,927	1,028	0,043	24,02	***
s24	<---	OA.	0,88	1,091	0,049	22,124	***

Tablo 28- devamı

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
s25	<---	IP.	0,856	1			
s26	<---	IP.	0,921	1,143	0,047	24,096	***
s27	<---	IP.	0,834	1,004	0,049	20,701	***
s28	<---	IP.	0,652	1,193	0,083	14,296	***

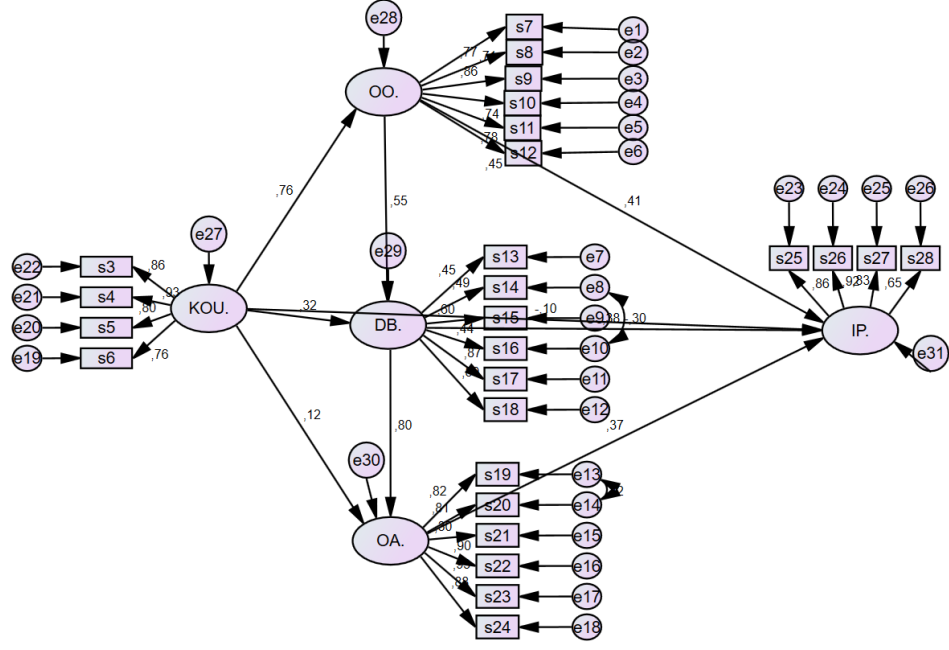
β_0 :Standart yol katsayıları β_1 : Standart olmayan yol katsayıları

Ayrıca analize ilişkin yol şemasına ait standart olmayan katsayılar Şekil 19'da gösterilmektedir.



Şekil 19. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar

Ayrıca analize ilişkin yol şemasına ait standart katsayılar Şekil 20'de gösterilmektedir.



Şekil 20. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Şeması Standart Katsayılar

Ancak yol katsayılarının incelenmesi sonucunda bazı ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir:

- **Kişi-örgüt uyumu** → **İşgören performansı** ($\beta_1 = -0,069$, $p > 0,05$),
- **Duygusal bağlılık** → **İşgören performansı** ($\beta_1 = -0,263$, $p > 0,05$),

Buna göre; bu yollar istatistiksel olarak anlamlı olmadığından modelden çıkarılmıştır. Daha sonra model, ikinci kez yapısal eşitlik modellemesi analizine tabi tutulmuştur. Bu çıkarımlar, modelin teorik anlamda daha tutarlı olması ve en az sayıda parametreyle en yüksek açıklayıcılığın sağlanması ilkelerine uygun hale gelmesini sağlamıştır. Yukarıda belirtilen yolların modelden çıkarılmasının ardından model yeniden test edilmiş ve aşağıdaki uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir:

Tablo 29. Yapısal Eşitlik Modellemesi Nihai Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütü	Elde Edilen Değer	Referans Aralığı	Yorum
CMIN (X2)	513,166		
df (Serbestlik Derecesi)	290		
p değeri	< 0,001	< 0,05 → anlamlı model	Anlamlı model
X2/df	1,770	≤ 2: mükemmel uyum 2-3: iyi uyum 3-5: kabul edilebilir uyum	Mükemmel uyum
CFI	0,968	≥ 0,95: mükemmel uyum 0,90-0,95: iyi uyum	Mükemmel uyum
GFI	0,908	≥ 0,95: mükemmel uyum 0,90-0,95: iyi uyum 0,85-0,90: kabul edilebilir uyum	İyi uyum
RMSEA	0,044	≤ 0,05: mükemmel uyum 0,05-0,08: iyi uyum 0,08-0,10: kabul edilebilir uyum	Mükemmel uyum

Nihai modelin uyum iyiliği değerleri, mükemmel düzeyde uyum göstermektedir. Bu sonuç, modelden çıkarılan yolların yapının bütünlüğünü bozmadığını, aksine modelin açıklayıcılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Nihai modele ait yol katsayıları Tablo 30’de gösterilmiştir.

Tablo 30. Nihai Modele Ait Faktörler, Maddeler, Yol Katsayıları

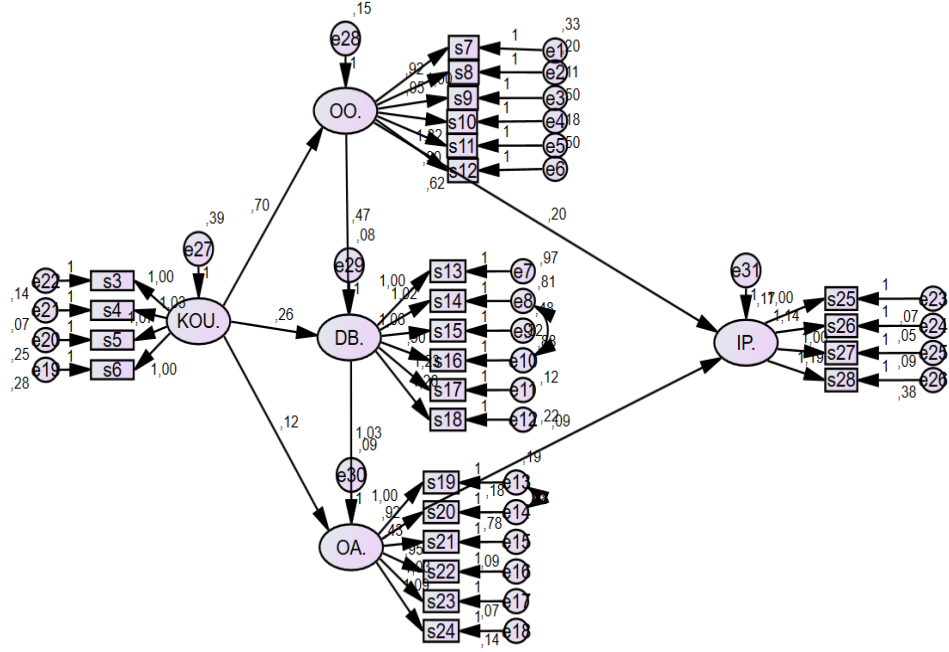
Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
DB.	<---	KOU.	0,326	0,259	0,058	4,445	p<0,001
DB.	<---	OO.	0,543	0,466	0,077	6,05	p<0,001
IP.	<---	OO.	0,262	0,2	0,054	3,728	p<0,001
IP.	<---	OA.	0,148	0,09	0,04	2,249	p<0,05
OA.	<---	KOU.	0,116	0,119	0,057	2,086	p<0,05
OA.	<---	DB.	0,799	1,031	0,132	7,815	p<0,001
OO.	<---	KOU.	0,756	0,7	0,059	11,866	p<0,001
s3	<---	KOU.	0,86	1,004	0,055	18,234	p<0,001
s4	<---	KOU.	0,93	1,028	0,051	20,04	p<0,001
s5	<---	KOU.	0,8	1,073	0,063	17,008	p<0,001
s6	<---	KOU.	0,764	1			
s7	<---	OO.	0,71	1			
s8	<---	OO.	0,768	0,918	0,063	14,571	p<0,001

Tablo 30- devamı

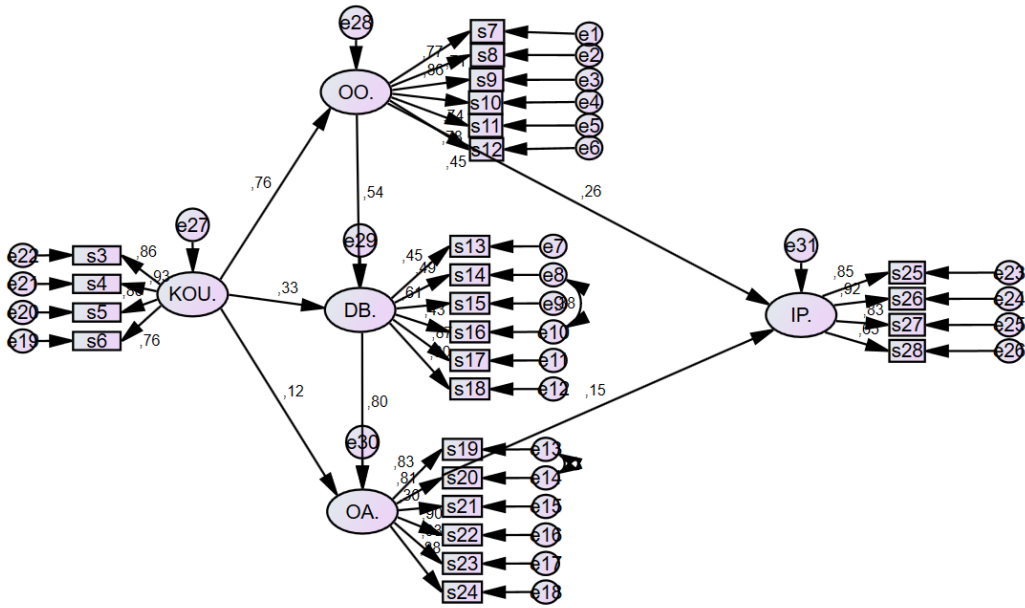
Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
s9	<---	OO.	0,859	0,947	0,059	16,066	p<0,001
s10	<---	OO.	0,736	1,316	0,095	13,914	p<0,001
s11	<---	OO.	0,779	0,895	0,061	14,588	p<0,001
s12	<---	OO.	0,454	0,622	0,072	8,583	p<0,001
s13	<---	DB.	0,452	1			
s14	<---	DB.	0,492	1,02	0,14	7,263	p<0,001
s15	<---	DB.	0,607	1,057	0,132	8	p<0,001
s16	<---	DB.	0,433	0,903	0,135	6,675	p<0,001
s17	<---	DB.	0,871	1,232	0,134	9,196	p<0,001
s18	<---	DB.	0,801	1,259	0,141	8,925	p<0,001
s19	<---	OA.	0,825	1			
s20	<---	OA.	0,812	0,922	0,036	25,746	p<0,001
s21	<---	OA.	0,3	0,431	0,072	5,977	p<0,001
s22	<---	OA.	0,898	0,954	0,042	22,624	p<0,001
s23	<---	OA.	0,928	1,028	0,043	24,035	p<0,001
s24	<---	OA.	0,88	1,091	0,049	22,14	p<0,001
s25	<---	IP.	0,855	1			
s26	<---	IP.	0,922	1,145	0,048	24,088	p<0,001
s27	<---	IP.	0,833	1,004	0,049	20,681	p<0,001
s28	<---	IP.	0,652	1,195	0,083	14,314	p<0,001

β_0 :Standart yol katsayıları β_1 : Standart olmayan yol katsayılar

Uyum iyiliği kriterlerinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, mükemmel düzeyde uyum gösteren nihai modele ait yol şemaları Şekil 21 ve Şekil 22’de gösterilmiştir.



Şekil 21. Nihai Model Yol Şeması Standart Olmayan Katsayılar



Şekil 22. Nihai Model Yol Şeması Standart Katsayılar

Modelde yer alan anlamlı ve istatistiksel olarak desteklenen yapısal yollar aşağıdaki gibidir:

- **Kişi-örgüt uyumu** → **Duygusal bağlılık** ($\beta_1 = 0,259, p < 0,001$)
- **Örgütsel özdeşleşme** → **Duygusal bağlılık** ($\beta_1 = 0,466, p < 0,001$)
- **Duygusal bağlılık** → **Örgütsel adanmışlık** ($\beta_1 = 1,031, p < 0,001$)
- **Kişi-örgüt uyumu** → **Örgütsel adanmışlık** ($\beta_1 = 0,119, p < 0,05$)
- **Örgütsel özdeşleşme** → **İşgören performansı** ($\beta_1 = 0,200, p < 0,001$)
- **Kişi-örgüt uyumu** → **Örgütsel özdeşleşme** ($\beta_1 = 0,700, p < 0,001$)
- **Örgütsel adanmışlık** → **İşgören Performansı** ($\beta_1 = 0,090, p < 0,001$)

Faktör yükleri incelendiğinde ise, her faktörü en yüksek düzeyde temsil eden maddeler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- **Kişi-örgüt uyumu:** s4 ($\beta_1 = 1,028$)
- **Örgütsel Özdeşleşme:** s9 ($\beta_1 = 0,947$)
- **Duygusal bağlılık:** s17 ($\beta_1 = 1,232$)
- **Örgütsel adanmışlık:** s23 ($\beta_1 = 1,028$)
- **İşgören performansı:** s26 ($\beta_1 = 1,145$)

Bu maddeler, ilgili faktörleri en yüksek düzeyde temsil eden öğeler olarak öne çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda nihai modelin istatistiksel açıdan güçlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Özellikle kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu; duygusal bağlılığın ise örgütsel adanmışlık üzerinde güçlü bir belirleyici olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin işgören performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Ayrıca değişkenlerin tümünün etkilerinin örgütsel adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme aracılığı ile işgören performansına yansıdığı gözlenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son bölümünde analiz sonucu elde edilen bulgular, korelasyon, regresyon ve hipotezlere yönelik sonuçları ile yapısal eşitlik modellemesine yönelik sonuçlar tartışılmıştır. Ardından, alanyazın ve uygulamaya yönelik katkılar ile gelecek araştırmalara yönelik öneriler ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında yapılan alanyazın incelenmesinde, araştırma modeline temel olan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik görgül çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda; günümüzde hızla yaygınlaşan hibrit çalışma modelinde, kişi-örgüt uyumunun, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkileri; örgütsel özdeşleşmenin, duygusal bağlılık ve işgören performansı üzerindeki etkileri; duygusal bağlılığın, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkileri ile örgütsel adanmışlığın işgören performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dokuz temel amacı aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

1. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
2. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
3. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
4. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
5. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
6. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek,

7. Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,

8. Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek,

9. Hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda, araştırmanın kuramsal dayanakları, Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli, İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı, Rol Kuramı ve Sosyal Mübadele Kuramı üzerinde oluşturulmuştur. Araştırmaya temel olan; kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli*, kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde *İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı*, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesinde *İş Talepleri ve Kaynaklar Kuramı*, kişi-örgüt uyumu ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Rol Kuramı*, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Sosyal Mübadele Kuramı*, örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Sosyal Mübadele Kuramı*, duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesinde *İş Kaynakları Talepler Kuramı*, duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde *İş Talepleri ve Kaynakları Kuramı* ve son olarak örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Rol Kuramı* olmak üzere farklı kuramlardan yararlanılmıştır.

Bu kapsamda hazırlanan araştırma anketi, 543 katılımcıya ulaşmış; ancak bunlardan 104'ü hibrit çalışma modeli ile çalışmadığından dolayı, 39'u ise tutarsızlık sorunu nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma, hibrit çalışma modeli ile çalışan 400 kamu sektörü ve özel sektör çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı kapsamında belirlenen hipotezlere yönelik sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

• “*Hipotez 1*: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.

• “*Hipotez 2*: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.

- “*Hipotez 3*: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 4*: Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 5*: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 6*: Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 7*: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 8*: Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.
- “*Hipotez 9*: Hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın ve işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi ***kabul edilmiştir***.

Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, **kişi-örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme** arasında ($r=0.682$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların örgütle uyum düzeyleri arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinin de anlamlı biçimde arttığını göstermektedir. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\beta = 0,598$; $p < 0,001$) ve bu kapsamda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin açıklayıcılık oranı ise $R^2 = 0,465$ olarak belirlenmiş ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmedeki toplam varyansın %46,5’ini açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, alanyazında yürütülen çeşitli araştırma bulgularını desteklemektedir (Akbaş ve Çetin, 2015; Astakhova ve Porter, 2015; Baş, 2022; Cable ve DeRue, 2002; Çınar, 2019; Demir vd., 2014; Saks ve Ashforth, 1997; Travaglianti vd., 2017). Bu durum, işgörenlerin örgütleriyle uyum sağlamalarının, kendilerini örgütle daha güçlü şekilde özdeşleştirmelerine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. İşgörenlerin değer, inanç ve hedeflerinin örgütle örtüştüğü ölçüde, kendilerini örgütün bir parçası olarak görme eğiliminde olduklarını

göstermektedir. Bu bağlamda, özellikle esnek ve uzaktan çalışmayı bütünleştiren hibrit çalışma modelinde, örgütlerin işgörenlerini ortak değerler etrafında bütünleştirme çabalarının örgütsel aidiyetin güçlendirilmesi açısından kritik bir rol oynadığını tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, **kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık** arasında ($r=0.574$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve orta düzeyli bir ilişki tespit olduğu edilmiştir. Korelasyon analizi, uyum düzeyi yükseldikçe bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmış ($\beta = 0,543$; $p < 0,001$) ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, modelin açıklayıcılık düzeyi $R^2 = 0,329$ olarak belirlenmiş ve kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %32,9'unu açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, alanyazında yürütülen çeşitli araştırma bulgularını desteklemektedir (Akgemci vd., 2019; Akhtar vd., 2019; Kooij ve Boon, 2018; Okur vd., 2021; Sheikh vd., 2022; Sidal, 2022; Tahir vd., 2021; Tremblay vd., 2017; Yılmaz, 2016). Bu durum, işgörenlerin örgüt değerleri ve kültürüyle uyum sağlamalarının, onların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle fiziksel mesafenin görece arttığı hibrit çalışma modelinde, işgörenlerin örgüte duygusal bağ kurmalarını sağlamak adına, işgören ve örgüt arasındaki uyumun güçlendirilmesi, örgütsel davranış açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bulgular, işgörenlerin duygusal bağlılığını artırmak isteyen ve hibrit çalışma modeli ile çalışılan örgütlerin, değer, hedef, kişilik uyumu ile kültürel bütünleşmeye yönelik politikalar geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu, **kişi-örgüt uyumu ile örgütsel adanmışlık** arasında ($r=0.654$; $p<0.05$) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların örgüte olan uyumları arttıkça örgüte yönelik adanmışlıklarının da yükseldiğini göstermektedir. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiş ($\beta = 0,596$; p

< 0,001) ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin açıklayıcılık gücü ise $R^2 = 0,428$ olarak hesaplanmış, bu da kişi-örgüt uyumunun örgütsel adanmışlıktaki toplam varyansın yaklaşık %42,8'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, alanyazında yürütülen çeşitli araştırma bulgularını desteklemektedir (Ahmadian ve Etebarian, 2015; Akingbola ve Van Den Berg, 2019; Mahon vd., 2014; Okolie, 2022; Ünal ve Turgut, 2015). Bu durum, çalışanların örgütün değer ve hedefleriyle uyum içinde olmalarının, örgüte olan adanmışlıklarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Hibrit çalışma modelinde, bazı işgörenlerin işyerinden bazılarının ise uzaktan çalışması ya da işgörenlerin bazı zamanlarda işyerinden diğer zamanlarda uzaktan çalışması sonucu fiziksel mesafe algısının artması, işgörenlerin örgütsel adanmışlıklarını sürdürmelerini zorlaştırabileceğinden ötürü kişi-örgüt uyumuna yönelik stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kişi-örgüt uyumu ile işgören performansı arasında ($r=0.246$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki, diğer değişkenlere kıyasla daha düşük düzeyde olmakla birlikte, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kişi-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,188$; $p < 0,001$). Her ne kadar ilişki düzeyi diğer değişkenlere kıyasla daha düşük olsa da, istatistiksel anlamlılık taşıması nedeniyle H4 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin açıklayıcılık gücü ise $R^2 = 0,060$ seviyesinde bulunmuştur. Bu sonuç, kişi-örgüt uyumunun işgören performansındaki toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıkladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, alanyazında yürütülen çeşitli araştırma bulgularını desteklemektedir (Bright, 2007; Jufrizen vd., 2023; Suciati vd., 2021; B. Tuna, 2014; Widodo vd., 2020; Yahya vd., 2012). Hibrit çalışma modelleri ile işin ve çalışmanın değişen doğası gereği işgören performansının kapsamı da değişiklik göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, hibrit çalışma modelinde, işgören performansının kişi-örgüt uyumu yanında, teknolojik olanaklar, güdülenme, liderlik tarzı, işin niteliği, ödül sistemleri, hedef yönetimi vb. çok sayıda faktörle şekillendiğini düşündürmektedir.

Araştırmada **örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılık** arasındaki ilişkiye dair korelasyon değerleri ($r=0.642$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde orta ve

pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiş ($\beta = 0,691$; $p < 0,001$) ve H5 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz bulgularına göre, R^2 değeri 0,412 olarak hesaplanmış; bu da duygusal bağlılığın yaklaşık %41'inin örgütsel özdeşleşme ile açıklandığını göstermektedir. Elde edilen bulgular alanyazındaki birçok araştırmayı desteklemektedir (Davila ve Garcia, 2012; Essig vd., 2016; Lam ve Liu, 2014; Marique ve Stinglhamber, 2011; Stinglhamber vd., 2015). Bulgular, hibrit çalışma modelinde işgörenlerin kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdikçe, örgüte karşı duygusal bağlarının da güçlendiğini göstermektedir. Özdeşleşme, aidiyet ve bağlılık duygularını besleyerek, çalışanların örgütte kalma isteğini ve motivasyonunu artırabilir. Bu durum, iş görenlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başladıklarında, örgüte karşı duygusal bir bağlılık geliştirdiklerini göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizlerde, iki değişken arasında ($r=0.303$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ancak daha düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşme ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,264$; $p < 0,001$). Bu sonuç, örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde sınırlı ancak istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğinden, H6 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz bulgularına göre örgütsel özdeşleşme, işgören performansının %9,2'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,092$). Elde edilen bulgular alanyazındaki birçok araştırmayı desteklemektedir (Alnehabi ve Al-Mekhlafi, 2023; Astakhova ve Porter, 2015; Kazmi ve Javaid, 2022; Kesen, 2015; Şantaş vd., 2016; Vu, 2022; Zhang vd., 2021). Bu bulgu, çalışanların örgütle özdeşleştiklerinde görevlerine daha bağlı ve sorumlu yaklaştıklarını ortaya koyarken, performans üzerinde etkili olabilecek başka faktörlerin de varlığını düşündürmektedir.

Yapılan analizlerde, **duygusal bağlılık ile örgütsel adanmışlık** arasında ($r=0.743$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılık ile örgütsel adanmışlık arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre,

duygusal bağıllığın örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ($\beta = 0,715$, $p < 0,001$) ve H7 hipotezi kabul edilmiştir. Analizde elde edilen R^2 değeri 0,553 olup, bu da duygusal bağıllığın örgütsel adanmışlıktaki varyansın yaklaşık %55,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların işyerine duygusal olarak bağlanmasının, örgütlerine olan adanmışlıklarının arttırdığını göstermesi açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Elde edilen bulgular alanyazındaki çeşitli araştırmaları desteklemektedir (Cao vd., 2019; Farndale vd., 2014). Hibrit çalışma modelinde duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanların aynı zamanda örgütsel adanmışlıklarının da yüksek olduğunu ve aralarında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Duygusal bağıllık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla yapılan analizlerde, ($r=0.195$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Duygusal bağıllık ile işgören performansı arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağıllığın işgören performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ($\beta = 0,158$, $p < 0,001$) ve H8 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, modelin açıklayıcılık gücü düşük olup, R^2 değeri yalnızca 0,038'dir; bu da duygusal bağıllığın işgören performansındaki varyansın %3,8'ini açıkladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular alanyazındaki birçok araştırmaya destek sağlamaktadır (Cen vd., 2021; Hodgkinson vd., 2018; Özutku, 2008; Ribeiro, Yücel, vd., 2018; Sharma, 2024; Swalhi vd., 2017; Şentürk ve Tekin, 2015; Uludağ, 2018). Söz konusu ilişki hibrit çalışma bağlamında genel olarak anlamlı bulunmuş olsa da duygusal bağıllığın işgören performansına etkisinin göreceli olarak zayıf olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, hibrit çalışma modeli bağlamında, çalışanların duygusal bağıllıklarının işgören performansıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu; bu etkinin sınırlı düzeyde olduğunu ve performansın belirlenmesinde başka değişkenlerin de önemli rol oynayabileceğini işaret etmektedir.

Son olarak, **örgütsel adanmışlık ile işgören performansı** arasında ($r=0.311$; $p<0.05$) ve 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adanmışlık ile işgören performansı arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adanmışlığın işgören performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuş ($\beta = 0,262$, $p < 0,001$) ve H9 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin açıklayıcılık gücü, R^2 değeriyle

%9,7 olarak belirlenmiş olup, örgütsel adanmışlığın işgören performansındaki varyansın yaklaşık %9,7'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bulgular alanyazındaki çeşitli araştırmalara destek sağlamaktadır (Farndale vd., 2014; M.-S. Kim ve Koo, 2017; Saks, 2019; Saks vd., 2021; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2018). Elde edilen bulgular, örgütsel adanmışlığın, işgören performansını kısmen açıkladığını ve işgören performansını etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermiştir. İşgören performansının örgütsel adanmışlık yanında tatmin, anlam, etkileşim ve liderlik gibi diğer psikososyal faktörlerle de şekillendiği düşünülmektedir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İlgili Sonuçlar

Yapısal eşitlik modellemesi, varsayılan değişkenler arası ilişkilerin büyük bir kısmını doğrulanmış; özellikle kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenlerinin örgütsel adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkileri anlamlı bulunmuştur.

Yol katsayıları değerlendirildiğinde, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme ($\beta_1 = 0,700$) ve duygusal bağlılık ($\beta_1 = 0,259$) üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı görülmektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi ($\beta_1 = 0,466$, $p < 0,001$) bulunmuş olup, bu durum örgütle özdeşleşen bireylerin aynı zamanda örgüte karşı daha yüksek duygusal bağlılık geliştirdiğini göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme, bu bağlamda yalnızca bir ara değişken değil, aynı zamanda duygusal bağın da temel belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır.

Buna ek olarak, örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta_1 = 0,200$) bulunmuş olması, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinin performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık ile örgütsel adanmışlık ($\beta_1 = 1,031$) arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı çıkması, duygusal anlamda örgütle bağ kuran çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla kendini adadığını göstermektedir. Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel adanmışlık ($\beta_1 = 0,119$) arasındaki zayıf fakat anlamlı ilişki de bu sonucu desteklemektedir. Örgütsel adanmışlık ve işgören performansı ($\beta_1 = 0,090$) arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ancak yol katsayılarının incelenmesi sonucunda bazı ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun işgören performansı ($\beta_1 = -0,069$, $p > 0,05$) ve duygusal bağlılığın işgören performansı ($\beta_1 = -0,263$, $p > 0,05$) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı olmadığından modelden çıkarılmıştır. Modelden çıkarılan söz konusu yolların, işgören performansına doğrudan etkilerin sınırlı kaldığını ve bu değişkenlerin daha çok dolaylı etkiler aracılığı ile açıklanabileceğini düşündürmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen nihai modele ilişkin; CMIN (X²) = 513, 166, df= 290, $p < 0,001$, X²/df= 1,770, CFI= 0,968, GFI= 0,908, RMSEA = 0,044 olarak hesaplanmıştır. Nihai modelin belirtilen uyum iyiliği değerleri, modelin oldukça yüksek düzeyde bir uyum sergilediğini göstermektedir. Bu durum, modelden çıkarılan yolların yapının bütünlüğünü zedelediğini, aksine modelin açıklayıcılığını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Hibrit çalışma modeli, işgörelere zamansal ve mekânsal esneklik sunarak iş-yaşam dengesi kurmalarını kolaylaştırmakta, bu durum işgörelerin örgüte karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesiyle elde edilen bulgular, özellikle günümüzün giderek yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel davranış açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun hem örgütsel özdeşleşme hem de duygusal bağlılık üzerindeki anlamlı etkileri, işgörelerin fiziksel olarak işyerinde bulunmasalar bile, değer ve hedef uyumu hissettiklerinde örgütle daha derin bir bağ kurabildiklerini göstermektedir. Bu durum, hibrit çalışma ortamlarında kültürel uyumun ve ortak değer inşasının, mekânsal yakınlıktan daha etkili olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle örgütsel özdeşleşmenin hem duygusal bağlılık hem de işgören performansı üzerindeki etkisi, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinin sadece duygusal bir aidiyet yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda verimliliklerini de artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, hibrit çalışma modelinde fiziksel kopuklukların oluşturabileceği aidiyet kaybına karşı stratejik bir anahtar işlevi görebilir. Duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerindeki güçlü etkisi, işgörelerin örgütle kurdukları duygusal bağın, onları örgütsel hedeflere daha fazla güdülediğini göstermektedir. Ancak duygusal bağlılık ve kişi-örgüt uyumu gibi değişkenlerin işgören performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin istatistiksel olarak

anlamli çikmaması, performansın daha çok dolaylı yollarla (örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adanmışlık aracılığıyla) şekillendiğini düşündürmektedir. Bu sonuç, hibrit çalışma koşullarında performansı artırmanın yalnızca bireysel bağıllık düzeylerine değil, aynı zamanda örgütsel aidiyetin ve anlam duygusunun güçlendirilmesine bağılı olduğunu göstermektedir. Nihai modelin yüksek düzeyde uyum göstermesi (CFI = 0.908; RMSEA = 0.044), hem kuramsal yapının sağlamlığını hem de işgören davranışlarını açıklamada geçerli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin hibrit çalışma düzenlerinde sadece iş süreçlerine değil, aynı zamanda kültürel uyum, özdeşleşme ve bağıllık gibi psikososyal unsurlara da odaklanmaları kritik önem taşımaktadır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi, örgütsel davranış alanyazınında sıklıkla vurgulanan *kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağıllık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı* değişkenleri arasındaki ilişkilerin, bu yeni çalışma düzeninde de büyük ölçüde geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Bulgular, hibrit çalışma koşullarında kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ve bu etkilerin ise örgütsel adanmışlık düzeylerini belirlemede önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Örgütsel özdeşleşmenin ise hem duygusal bağıllık hem de işgören performansı üzerindeki etkisi, hibrit çalışma modelinde işgörenlerin örgütle kurduğu bağıın işgören performansı açısından kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle, nihai model kapsamında, kişi-örgüt uyumunun, işgören performansı üzerinde doğrudan etkisi yanında; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adanmışlık aracılığı ile etkiler yarattığı söylenebilir. Bu durum, hibrit çalışma bağlamında işgören performansını etkileyen mekanizmaların çok katmanlı ve çok boyutlu olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak, nihai modelden elde edilen bulgular, araştırmanın kuramsal çerçevesiyle büyük ölçüde örtüşmekte; bu da örgütsel davranış yazınında sıklıkla vurgulanan "uyum → özdeşleşme → bağıllık → adanmışlık/işgören performansı" yönlü ilişki yapısını doğrulamaktadır. Bu yapının görgül bulgularla da desteklenmesi hem akademik hem de uygulama alanında yönetsel çıkarımlar açısından anlamlı bulunmuştur.

Alanyazına ve Uygulamaya Yönelik Katkılar

Yazına ve iş dünyasına yönelik kapsamlı bir araştırma temeli sunan bu tez çalışmasının katkı sunduğu önemli noktalar tespit edilmiştir. Bu noktalar alanyazına yönelik katkılar ve uygulamaya yönelik katkılar olmak üzere iki başlık altında aşağıda incelenmektedir:

Alanyazına Yönelik Katkılar

Dünya genelinde hızla yaygınlaşan hibrit çalışma modellerinin, ülkemizde de giderek daha fazla benimsenmeye başlaması, örgütsel davranış yazınında bu yeni modelin etkilerinin ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu tez çalışması; kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı gibi temel örgütsel davranış değişkenlerini hibrit çalışma modeli bağlamında inceleyerek alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemiştir. Dolayısıyla, çağdaş çalışma biçimlerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini bütüncül ve kuramsal temellere dayalı bir yapısal model çerçevesinde analiz eden bu çalışma, ülkemiz özelinde hibrit çalışma modeline ilişkin öncü ve yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Yapılan alanyazın incelemesi sonucu hibrit çalışma modelleri üzerine araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel davranış alanında önemli görülen; kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle; gelişen teknoloji ve küreselleşme hareketleri ile birlikte yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri açısından kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansının ele alınması ve aralarındaki ilişkilerin anlaşılmasının ve bunların görgül çalışma bulguları ile değerlendirilmesinin yazına önemli bir katkı sunduğu görülmektedir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde tüm değişkenler kapsamlı şekilde ele alınmış ve değişkenler arası ilişkiler, *Sosyal Mübadele Kuramı*, *Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli*, *Rol Kuramı* ve *İş Talepleri ve Kaynakları* kuramlarının üzerine kurularak; araştırma modeline sağlam bir temel oluşturulmuştur. Bu kuramsal çeşitlilik, yalnızca değişkenlerin neden-sonuç ilişkilerini açıklamakla kalmamış; aynı

zamanda hibrit çalışma modelinde, bu değişkenlerin nasıl etkileşime girdiğine dair bütüncül bir çerçeve sunmuştur.

Tez kapsamında yürütülen görgül çalışma ile birçok alandan kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına ulaşılarak; oluşturulan modele ve yazındaki birçok araştırmaya destek sunan sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma, yalnızca belirli bir sektör ya da örgütle sınırlı kalmayarak, hibrit çalışma modelinin farklı örgütsel yapılarda işgören tutumları üzerindeki etkilerini görece genellenebilir şekilde ortaya koymuştur.

Bu tez çalışması, uygulanan yapısal eşitlik modellemesi ile örgütsel davranış alanında yer alan karmaşık ilişkileri bütünsel bir yaklaşımla inceleme fırsatı sunmuş; hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki etkileşimlerin hem doğrudan hem de dolaylı yollarla nasıl şekillendiğini ortaya koyarak alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır. Bu yöntemle, örgütsel davranış alanında sıklıkla önerilen fakat çoğu zaman ayrı ayrı sınınan kavramsal ilişkiler, tek bir model altında bütüncül biçimde doğrulanmış; böylece kuram ile uygulama arasındaki boşluk bilimsel temellerle kapatılmıştır. Özellikle hibrit çalışma modeli bağlamında bu ilişkilerin yeniden sınanması ve yeni bağlamsal verilerle yapılandırılması, modelin güncel iş yaşamı koşullarında da geçerli olduğunu göstermiş ve çalışma öncü bir nitelik kazanmıştır.

Uygulamaya Yönelik Katkılar

Çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında uygulamaya yönelik katkılar aşağıda incelenmektedir:

- Hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlığı güçlü şekilde artırdığı tespit edilmiştir. Örgütleri ile uyum içinde olan, yetiştirilmeye ve geliştirilmeye açık, istekli, dinamik, örgüt hedeflerini benimseyen ve onlar için beklenin üstünde bir gayret ile çalışan işgörenler ile örgütlerin verimliliği artacaktır (Chatman, 1989, s. 342). Yazında, kişi örgüt uyumunun, iş tatmini, örgütsel bağlılık, takım uyumu, etkili sosyal ilişkiler, empatik davranış ve performans artışına katkı sağlayarak işgörenlerin örgütte kalma niyetine katkı sağladığı tespit edilmiştir (Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021, s. 130;

Kristof, 1996, ss. 20-26). Kişi-örgüt uyumunun uzun dönemli tutum ve davranışlar üzerindeki olumlu etkileri bu tez çalışmasından elde edilen bulgularla desteklemiştir. Esnek ve uzaktan çalışmayı bütünleştiren hibrit çalışma modelinde, örgütlerin işgörenleriyle ortak değerler etrafında bütünleşme stratejileri geliştirmelerinin, örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesi, duygusal bağlılığın ve örgütsel adanmışlığın artırılması açısından kritik bir unsur olduğu ortaya koyularak uygulayıcılar için önemli bir yol haritası sunulmaktadır. Öte yandan hibrit çalışma modelinde kişi-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde doğrudan değil, dolaylı olarak etkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kişi-örgüt uyumunun, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlıklarını artırarak; işgören algı, tutum ve davranışları aracılığı ile işgören performansını etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, çağdaş iş dünyasında işgören performansının çok boyutlu, çok katmanlı ve çok yönlü bir unsur haline gelmesiyle ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla hibrit çalışma modelinde işgören performansının anlaşılmasında kişi-örgüt uyumu ile birlikte bireysel yetkinlikler, liderlik tarzı, motivasyon düzeyi, ücret politikaları, çalışma koşulları, iş tanımının netliği gibi birçok faktörün etkisi olduğu düşünülmektedir. Zaman ve mekândan bağımsız çalışma olanağı sunan hibrit çalışma modelinde, işgören seçme ve yerleştirme süreçlerinin yeniden tasarımı, insan kaynağı stratejilerinin yapılandırılması, paylaşılan güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesi ve dijital mentorluk programlarının sürece katkı sunacağı düşünülmektedir.

- Hibrit çalışma modelinde örgütsel özdeşleşmenin, duygusal bağlılık ve işgören performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Günümüz örgütlerinde örgütsel özdeşleşmenin etkilerini ve potansiyelini anlamak, işgörenlerin sosyal bir sınıfa bağlanma arayışı nedeniyle önemli görülmektedir (Ashforth vd., 2008, s. 360). İşgörenler arası uyum, benzerlik veya etkileşimin yokluğunda bile ortaya çıkarak; algılar, tutumlar, duygular ve davranışlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütü ve örgütsel kültürü kavramasını ve ona sadık hissetmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 26). Elde edilen bulgular, hibrit çalışma modelinde işgörenlerin, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, duygusal bağlılıkları ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Hibrit çalışma koşullarında fiziksel etkileşimin sınırlı olması, duygusal bağlılığı zayıflatabilecek bir unsur olsa da işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerini destekleyecek uygulamaların bu olumsuz etkiyi telafi edebileceği anlaşılmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, üyeler kendilerini ayırt edici, merkezi ve kalıcı niteliklere sahip

bir sosyal örgüt içinde kategorize ettiğinde daha da güçlenmektedir (Ashforth ve Mael, 1996, s. 23). Bu noktadan hareketle, örgütsel kimlik ve aidiyet algısına temel olan örgütsel özdeşleşmenin, hibrit bağlamlarda bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, dijitalleşen çalışma ortamlarında ve küresel piyasalarda örgütsel özdeşleşmenin stratejik önemi konusunda yöneticilere yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

- Hibrit çalışma modelinde duygusal bağlılığın, örgütsel adanmışlığa güçlü ve işgören performansına zayıf bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın işgöreni örgüte bağlayan bir *güç* olarak kavramsallaştırıldığı göz önüne alındığında; davranışa yön veren bu gücün tutum, algı ve davranış üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301). Hibrit çalışma modelinin işgörenlerin stres seviyelerinin azalmasına (Aydıntan ve Kördeve, 2016, s. 35) ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkı sağlayarak duygusal bağlılıklarını artırdığı tespit edilmiştir (Şafak, 2014, s. 116). Hibrit çalışma modeli ile artan duygusal bağlılığın örgütsel adanmışlık üzerinde doğrudan güçlü bir etki yarattığı ve işgören performansı üzerinde dolaylı bir etki yarattığı görülmektedir. Bu bulgu, uygulamaya yönelik olarak, hibrit çalışma modeli ile çalışan örgütlerin duygusal bağlılık düzeylerini stratejik bir öncelik olarak ele alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Düzenli, kapsamlı ve sürekliliği olan geri bildirim süreçleri, dijital ve sosyal etkileşim ortamları, psikolojik destek ve dijital tükenmişliği önleyici uygulamalar ve dönemsel bağlılık envanterleri vb. uygulamalar ile duygusal bağlılığın olumlu etkileri artırılabilir (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 10).

- Hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın, işgören performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütlerine yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal adanmışlık düzeylerinin artırılması, onların işlerine ve örgütlerine yönelik sorumluluk alma, örgütsel hedeflere odaklanma ve verimli çalışma eğilimlerini desteklemektedir (Saks, 2006, s. 611; Saks vd., 2021, s. 23). Her ne kadar etkisinin düzeyi sınırlı olsa da örgütsel adanmışlık işgören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir belirleyicidir ve bu durum, hibrit çalışma modelinde fiziksel mekândan ve zamandan bağımsız bir bağ kurmanın önemi ve değişen işgücü yapısı için bir gösterge olabilir. Bununla birlikte örgütleri sürekli değişen küresel pazarlarda hayatta kalabilmek, rekabet üstünlüğü kazanmak ve güçlü çalışma modeli tasarımları oluşturabilmeleri için, dengeli, dinamik ve çok boyutlu performans sistemleri tasarlanmasının gerekliliğini göstermiştir (Szabo vd.,

2017, s. 69). Hibrit çalışma modeli ile yüz yüze etkileşimin ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü katkıların görünürlüğünün nispeten azalması adanmış işgörenlerin dahi örgütsel hedeflere odaklanmayı ve performansa katkılarını sınırlandırabilir. Öte yandan örgütsel adanmışlık daha çok içsel bir bağlanma türü olarak kabul görmektedir (Low ve Memon, 2023, s. 374). Ancak hibrit çalışan işgörenlerin performansı, çoğunlukla dışsal unsurlara (prim, terfi, tanınma) da bağlı olabilir. Eğer örgütte bu unsurlar yeterince etkin değilse, işgörenlerin yüksek örgütsel adanmışlığına rağmen, bunun etkisi işgören performansına beklenen düzeyde yansımaya sahip olabilir (Welbourne vd., 1998, s. 540).

5.2. Öneriler

Bu başlık altında alanyazına ve uygulamaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

Alanyazına Yönelik Öneriler

• Çalışmanın evreni Türkiye’de hibrit çalışma modeli ile çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Hibrit çalışma modeli, ülkemizde henüz yaygınlaşma sürecinde olduğundan, bu model ile çalışan işgörenler ve örgütlerin sayısı çok yüksek oranda değildir. Bu kapsamda bu çalışma, çevrimiçi olarak sınırlı sayıdaki katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda daha büyük bir örneklem ile yürütülmesi faydalı olabilir. Ayrıca araştırma, genellenebilirlik ve açıklayıcılığın artırılması amacıyla tek bir sektör üzerinde yürütülmediğinden, ileride sektör bazlı bir araştırma yapılabileceği düşünülmektedir.

• Çalışma modeli, hibrit çalışma modelinde çalışan işgörenler arasında kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel ve işgören performansı ilişkisinin araştırılması üzerine kurulmuştur. Türkiye’de yapılan bir araştırma ile uzaktan çalışma modellerinin olumlu sonuçları ile birlikte olumsuz yanlarının da olabileceği düşünülerek; insan kaynakları bölümü çalışanları ile yürütülen çalışmada iş ve süreçlerin yeniden tasarımı gerekliliği ile hibrit çalışma modelinin önemi vurgulanmıştır (Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022). Bu kapsamda hibrit çalışma modellerinin, işgörenler, örgütler ve örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin araştırılmasının faydalı olacağı öngörülebilir.

• Yürütülen bu çalışma, işgören performansının ölçülmesinde, görev performansından yararlanılmıştır. Görev performansı, işgörenin iş tanımı kapsamında

yürüttüğü ve örgütün temel faaliyetlerine doğrudan katkı sağlayan rol davranışlarını ifade etmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 218; Aryee et al., 2004, s. 5; Pattnaik ve Pattnaik, 2020, s. 658). Çalışmada işgören performansı görev performansı kapsamında, öznel değerlendirmelere dayalı olarak ölçümlenmiştir. Ancak katılımcıların kendilerine yönelik performans algısı, gerçek performans düzeylerini yansıtmayabilir. Bu kapsamda geleceğe yönelik araştırmalarda bağlamsal performansın da sürece dahil edildiği bir model çerçevesinde, değişkenler yeniden değerlendirilebilir. Bağlamsal performans, resmi ödül ya da yaptırım mekanizmalarına bağlı olmaksızın, örgütlerin işgörenlerden gönüllülük temelli olarak beklediği destekleyici davranışları ifade etmektedir (Noor ve Rafiq, 2021, s. 4995). Öte yandan son dönemde üzerinde özellikle durulan ve bağlamsal performans kapsamında ele alınan uyarlanabilir performansın da hibrit bağlamlarda araştırılması önemli görünmektedir. Uyarlanabilir performans, işgörenin değişen görev ve çevresel koşullara etkin şekilde uyum sağlama kapasitesini ifade eder. Günümüzün belirsizlik, karmaşıklık ve sürekli değişim içeren iş ortamlarında, bu beceri işgören performansının kritik bir boyutu haline gelmiştir (Baard et al., 2014, s. 49).

- Modern iş dünyasında kültürel olarak çeşitlilik gösteren işgücünü kapsayan geleneksel ve esnek çalışma modellerinin başarısı örgüt politikaları, kültürü ve normları yanı sıra örgütteki davranış, tutum ve algılardan etkilenmektedir (Bingham vd., 2013, s. 54). Bu kapsamda, hibrit çalışma modelinin, farklı kültürel ve toplumsal bağlamlar da değerlendirilerek; örgütsel davranışın kültürel bağlamda nasıl şekillendiğinin tespit edilmesi yazına katkı sunabilir.

- Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları değerlendirildiğinde, gelecekte yapılacak araştırmalar, hibrit çalışma bağlamında işgören performansını etkileyen dolaylı mekanizmaları daha derinlemesine incelemeye odaklanabilir. Özellikle duygusal bağlılık ve örgütsel adanmışlık gibi psikolojik değişkenlerin, aracı ya da düzenleyici değişkenler yoluyla performansa nasıl etki ettiğini açıklayan yapısal modeller geliştirilebilir. Bu kapsamda, örgütsel destek algısı, liderlik tarzı, dijital yetkinlik ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerin aracı rolü incelenerek performansı etkileyen çok katmanlı ilişkisel dinamikler ortaya konabilir.

- Geleceğe yönelik çalışmalarda, çeşitli demografik farklılıkların, model değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılabilir. Bir rapora göre, kadın işgörenler, ev içi sorumluluklar, çocuk bakımı ve aile yükümlülükleri nedeniyle erkek işgörelere

kıyasla uzaktan çalışmanın getirdiği stres faktörlerinden daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir (Song ve Gao, 2018, s. 12). Bu durum, hibrit çalışma modelinin kadın ve erkek işgörenler üzerinde farklı psikososyal etkiler doğurabileceğini göstermekte olup; hibrit çalışma modellerinin etkilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim vb. özellikler çerçevesinde yeniden değerlendirilmesi faydalı görünmektedir.

- Bu araştırmada veriler, tek bir zaman diliminde gerçekleştirilen kesitsel ölçümle elde edilmiştir. Ancak değişkenlerin etkilerinin zamana ve bağlama göre farklılık gösterebileceği dikkate alındığında, daha güvenilir ve genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için farklı zaman aralıklarında yapılacak çoklu ölçümlerle veri toplanması önerilebilir.

- Yapılan analizlerle araştırmada kullanılan ölçeklerin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. İleriye dönük çalışmalarda çok boyutlu ölçeklerden yararlanılması, konunun daha derinlikli olarak değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında, uygulamaya yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Yayınlanan kapsamlı bir rapora göre geleceğin çalışma modelleri olarak görülen hibrit çalışma modellerine yönelik talebin hızla arttığı ortaya çıkarılmıştır (Felstead ve Reuschke, 2020). Bu kapsamda ülkemizde ve dünyada örgütlerin, yöneticilerin, politika yapıcıların ve işgörenlerin hibrit çalışma modelleri ile söz konusu olan değişime açık ve hazır olmaları önerilebilir. İş dünyasında belirlenecek olan politikalara yönelik olarak eğitim, iletişim, teknolojik alt yapı, denetim ve kontrol konularında proaktif yaklaşım sergilenmesi ve çalışma modellerinin tasarlanırken bunlarla beraber işgören özellikleri, ihtiyaçları ve beklentilerinin de dikkate alınması gerektiği önerilmiştir (Deschenes, 2024, ss. 9-10)

- Ayrıca makro bir bakış açısı ile işletme okullarındaki öğrencilerin, sürekli değişen ve gelişen iş hayatındaki kariyer yolculuklarına hazırlanması sürecinde, hibrit ve uzaktan çalışma konusunda eğitimlerin verilmesi ve müfredatlara dahil edilmesinin faydalı olacağı vurgulanmıştır (Sawatzky ve Sawatzky, 2022, s. 17).

- Ulusal, bölgesel, endüstriyel ve örgütsel farklılıklardan dolayı uygulanacak olan yönetim ve çalışma modelleri de farklılaşmaktadır. En uygun çalışma ve

yönetim modeli için amaç ve ihtiyaçların çok iyi analiz edilmesi ve örgüt için en uygun modelin seçilmesi gerekmektedir (Ambos vd., 2020, s. 927). Bu bağlamda Eurostat verilerine göre; hibrit çalışma modeli kapsamında değerlendirilebilecek esnek çalışma uygulamaları, Bulgaristan, Romanya ve Kıbrıs'ta %5'ten az iken; Hollanda ve İsveç'te %35'ten fazladır (Grzegorzycyk vd., 2021, s. 3). Her sektör ve her meslek, hibrit çalışma modeli için tam anlamı ile uygunluk göstermeyebilir. Ancak çalışma modelleri tasarlanırken bu durumun da göz önünde bulundurulması ve çok boyutlu bir model geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla işgörenlere yer ve zaman konusunda daha fazla esneklik ve özerklik sağlayarak kendi işlerinin sahibi olma algısı geliştirilebilir (Gilson vd., 2022, s. 2).

• Sosyal kimlik, çok yönlü, çok katmanlı ve değişken bir kavram olduğundan: işgörenlerin, örgütleriyle tek yönlü bir ilişkiye sahip olmadığı ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çok boyutlu olduğu kanıtlanmıştır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 22; Brown, 2017, s. 309). Bu kapsamda hibrit çalışma modelinde çalışanların örgütsel özdeşleşme duygusunu güçlendirmek amacıyla, ortak değerlerin içselleştirilmesini sağlayacak düzenli “değer odaklı buluşmalar” (değer atölyeleri, sanal kültür sohbetleri vb.) gerçekleştirilebilir. Bu buluşmalarda örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri çalışanlarla birlikte tartışılarak, çalışanların kendi deneyimleriyle bu değerleri ilişkilendirmeleri teşvik edilebilir. Böylece fiziksel mesafeye rağmen işgörenlerin örgütle duygusal ve kültürel bağları kuvvetlendirilebilir; bu da uzun vadede hem aidiyeti hem performansı destekleyebilir.

• Hibrit çalışma modelinin yaygınlaştığı günümüzde, işgücü yapısında meydana gelen dönüşüm, örgütlerin yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir işgücü oluşturma çabalarını yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, yalnızca teknik yeterliliklere odaklanmak yeterli olmamakta; kültürel uyum, psikolojik bağlılık ve esnek çalışma düzenine uyum gibi çok boyutlu unsurların da insan kaynakları politikalarında stratejik bir biçimde yapılandırılması gerekmektedir (Hardiyanto ve Hendarsjah, 2021, s. 130). Nitekim bu durum, örgütlere kişi-örgüt uyumu örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansını artırma ve değişen iş dinamiklerine uyum sağlama konusunda yön gösterici bir yol haritası sunabilir. Hibrit çalışma modelinde başarıyı artırmak için seçme ve yerleştirme sürecinde adayların özerklik, özgüven, iletişim ve dijital beceriler gibi temel yetkinlikleri ölçülmelidir. Psikometrik testler, davranışsal mülakatlar ve simülasyonlarla adayların hibrit çalışma koşullarına uyumu değerlendirilmelidir.

• Kişi-örgüt uyumunun, rekabetçi iş ortamlarında adanmış işgücüne sahip olma ve onu elde tutmanın anahtarı olduğu tespit edilmiştir (Rajper vd., 2020, s. 3). Kişi-örgüt uyumu kapsamında işgören seçme ve yerleştirme süreçleri yanında sosyalleşme süreçlerinin de önemine vurgu yapılmıştır. Kanada’da yürütülen bir araştırma ile etkili sosyalleşme süreçlerinin kişi ve örgüt uyumuna katkı sağladığı tespit edilmiştir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 416). Bu kapsamda hibrit bağlamlarda hem yüz yüze hem sanal ortamlarda sosyalleşme programları tasarlanabilir.

• İşgören performansı, örgütsel ve endüstriyel ortamların artan karmaşıklığı ve değişen dinamikler göz önüne alındığında geleceğe dönük stratejik kararlarda önemli bir gösterge sağlamaktadır (Szabo vd., 2017, s. 69; Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 216). Çalışmadan elde edilen bulgularla, işgören performansı değerlendirme süreçlerinin yeniden tasarımı gerekli görülmektedir. Örgütler, büyüme ve gelişme potansiyelini göstermek ve arzu edilen işgören davranışlarının tanımlanmasında geleceğe yönelik çağdaş, yenilikçi ve çok yönlü performans değerlendirme sistemleri geliştirmeye çalışmalıdır (Szabo vd., 2017, s. 69).

• Hibrit çalışma modelinin etkin uygulanabilmesi için teknolojik altyapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Evinde uygun alanı olmayan çalışanlar için ortak çalışma merkezleri oluşturulabilir. Ayrıca, siber güvenlik önlemleri ve veri koruma politikaları titizlikle uygulanmalı, işgörelere dijital yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitimler sunulmalıdır. Bu sayede, çalışanların hibrit çalışma koşullarına uyumun sağlanması, kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansının artırılması mümkün olacaktır (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 7; Kaushik ve Guleria, 2020, s. 11)

• Hibrit çalışma modelinde, çalışma yeri ve zaman esnekliği, görev süreleri, iş güvenliği ve iş-yaşam dengesi gibi konuları kapsayan örgütsel ve yasal düzenlemeler gereklidir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 11). Kimlerin nerede ve ne zaman çalışacağına dair açık kurallar ve sözleşmeler oluşturulmalı, sendikalar ve temsilciler sürece dahil edilmelidir (Steude, 2021, s. 77; Dobbins, 2021, s. 6). Ayrıca, bilgi teknolojileri güvenliği sağlanmalı ve çalışma saatleri netleştirilmelidir (Niebuhr vd., 2022, s. 5).

• Hibrit çalışma modeli kapsamında insan kaynakları yönetimi; dijitalleşen iş süreçlerinin tasarımı, teknolojiye uyumun artırılması, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve örgütsel kültürün yeni modellerle bütünleştirilmesi gibi çok boyutlu sorumluluklar üstlenmektedir. Bu süreçte, insan kaynaklarının temel rolü; yalnızca

teknolojiyi uygulamak değil, aynı zamanda çalışanların bu dönüşüme uyumunu sağlamak ve sürdürülebilir, esnek çalışma politikaları geliştirmektir (Gigauri, 2020, ss. 2-3; Kaushik ve Guleria, 2020, s. 16).

•Yapılan araştırmalar, iyi tasarlanmış oyunlaştırma uygulamalarının işgören güdülenmesini artırdığını ortaya koymuştur (Sailer vd., 2017, s. 378; Hatipoğlu ve Türker, 2022, ss. 196-197). Oyunlaştırma, hibrit çalışma modelleri ile bütünleştirildiğinde; eğlence, başarı ve yeterlilik duygularını harekete geçirerek içsel güdülenmeyi, ödül ve ilerleme unsurlarıyla da dışsal güdülenmeyi desteklemektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 55). Bu bağlamda, oyunlaştırma uygulamaları hibrit çalışma modelinde işgören deneyimini zenginleştirebilir (Colbert vd., 2016, s. 735). Bu noktadan hareketle, çalışmanın hibrit çalışma modelinin unsurları bölümde de değinildiği gibi, beklenen ve istenen örgütsel hedef ve çıktılara ulaşılması amacıyla tutum ve davranışları şekillendirmek için oyunlaştırma stratejilerinden faydalanılabilir.

•Hibrit çalışma modeli, uzaktan ve işyeri temelli çalışmanın bir arada yürütülmesini gerektirdiğinden; denetim süreçlerinde çeşitli zorluklar, ahlaki riskler, güven sorunları, kontrol mekanizmasında zayıflıklar, eşgüdüm eksiklikleri ve performans değerlendirmelerine ilişkin belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir (Grzegorzcyk vd., 2021, s. 8). Bu zorlukların aşılması için çıktı odaklı ve dijital destekli denetim sistemleri tasarlanabilir. Bu amaçla, görev bazlı performans hedefleri net şekilde tanımlanmalı ve işgörenlerin ilerlemeleri proje yönetim yazılımları üzerinden izlenmelidir. Ayrıca haftalık kısa geri bildirim toplantılarıyla eşgüdüm sağlanmalı; işgörenlerin oturum süreleri, teslim tarihleri ve yanıt hızları gibi nesnel verilerle desteklenen bir değerlendirme mekanizması kurulmalıdır.

•İşgörenlerin de kendilerini, özerklik, özyeterlik, yenilikçi düşünce yapısı, teknolojik ve teknik yeterlilik, etik ilkeler, iletişim, yapay zekâ, bulut tabanlı teknolojiler vb. alanlarda geliştirmesi gerekmektedir.

•Örgüte ve örgütsel hedeflere duygusal olarak bağlı olan işgörenlerin, bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye ve örgütte kalmaya istekli ve gönüllü olacağı öngörülmektedir (Porter vd., 1974, s.604). Öte yandan alanyazında işe adanmışlık veya işgören adanmışlığından farklı bir kavram olarak genel kabul gören ve örgütsel rollerden doğan örgütsel adanmışlığın (Albrecht vd., 2018; Farndale vd., 2014; Saks, 2019; Saks vd., 2021; Sanamthong ve Prabyai, 2023; Ünal ve Turgut, 2015) ve

duygusal bağılılığın etkin iletişim tasarımı ile arttığı ve bununla örgütsel stratejilerin başarısına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Ruck vd., 2017, s. 6). Bu noktadan hareketle çeşitli, çok yönlü, interaktif kanallar, üç boyutlu konferanslar ve ekip toplantıları, eğitimler, uluslararası tanıtım etkinlikleri, sergiler vb. sanal ve artırılmış gerçeklik ortamlarında sağlanan iletişim kanalları ile zaman ve yer sınırları aşılarak hedeflere ulaşılabilir (Ma, 2021, s. 210).

• İş ve özel yaşam arasındaki denge unsuru bireysel farklılıklar göstermektedir (Sen ve Hooja, 2018, s. 1). Bu kapsamda herkese uyan bir çalışma modeli tasarlamak ve uygulamak zor olsa da bireysel ve örgütsel beklenti ve ihtiyaçlar dikkate alınarak işgörenlerin hibrit çalışma tasarımına dahil edilmesi önemli görülmektedir (Gigauri, 2020, s. 8).

Sonuç olarak, hibrit çalışma modelinin günümüz iş dünyasında giderek yaygınlaşacağı ve gelecekte de etkin bir şekilde kullanılmaya devam edeceği öngörülmektedir. Bu çalışma kapsamında, hibrit çalışma bağlamında örgütsel davranışın temel bileşenlerinden olan kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, örgütsel adanmışlık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanmıştır. Ayrıca, elde edilen bulgular ışığında sunulan önerilerin, örgütler, yöneticiler, araştırmacılar ve politika yapıcılar için önemli bir rehber niteliği taşıdığı ve alanyazına değerli katkılar sunduğuna inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdelmotaleb, M. (2020). The moderating and mediating role of public service motivation between organization's social responsibility and employee engagement: Evidence from Egyptian public hospitals. *International Review of Public Administration*, 25 (3), 207–223. Doi. 10.1080/12294659. 2020. 1815958.
- Abdi, R., Hermanto, H. and Putra, I. (2020). The effect of affective commitment, normative commitment, and continuance commitments on readiness to change. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 7 (12), 392-405.
- Aghaz, A. and Tarighian, A. (2016). Employee engagement and two types of bureaucracy: An investigation into the top-four Iranian universities. *Iranian Journal of Management Studies*, 9 (4), 829-853. Doi. 10.22059 /ijms. 2017.59918.
- Ahmadian, N. and Etebarian, A. (2015). The effect of person-organization fit on work engagement and organizational engagement case study: Education organization of Char Mahalbakhtiari Province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, 231–236.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K. and Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (7), 718–734. Doi. 10.1108/IJPPM-01-2013-0013.
- Akbaş, T.T. ve Çetin, A. (2015). İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 81–101.
- Akça, M. ve Tepe Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8 (1), 71–81.
- Akdemir, B. ve Duman, M. Ç. (2016). Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (46), 343–343. Doi. 10.9761/JASSS3454.

- Akgemci, T., Tekin, E. ve Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12 (18), 194-217. Doi. 10.26466/opus.583814.
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M. and Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13 (2), 311–333.
- Akingbola, K. and Van Den Berg, H. A. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39 (1), 46–74. Doi. 10.1177/0734371X16684910.
- Aksoy Kuru, S. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11 (2), 515–530. Doi. 10.20409/berj.2020.264.
- Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 307–348.
- Al Zefeiti, S. and Mohamad, N. A. (2017). The influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7, 151–160.
- Albrecht, S., Bredahl, E. and Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23 (1), 67–85. Doi. 10.1108/CDI-04-2017-0064.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142–175. Doi. 10.1016/0030-5073(69)90004-X.
- Ali, Z., Sabir, S. and Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16 (5), 763–780. Doi. 10.1108/JAMR-11-2018-0098.
- Alkhayyal, S. and Bajaba, S. (2023). The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: The mediating role of e-work self-efficacy. *Sustainability*, 15 (6), 4724. Doi. 10.3390/su15064724.

- Alkış, N. (2016). Bayes yapısal eşitlik modellemesi: Kavramlar ve genel bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 105-116.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18. Doi. 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Alnehabi, M. and Al-Mekhlafi, A.B. A. (2023). The association between corporate social responsibility, employee performance, and turnover intention moderated by organizational identification and commitment. *Sustainability*, 15 (19), 1-25. Doi. 10.3390/su151914202.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S. ve Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281. Doi. 10.1016/j.sbspro.2013.10.495.
- Ambos, T. C., Fuchs, S. H. and Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 51 (6), 906–932. Doi. 10.1057/s41267-020-00307-z.
- Amin, M. R., Hossain, M. M. and Islam, M. F. (2015). Evaluating the effectiveness of weighted checklist method as a tool of employee performance appraisal: Evidence from Prime Bank Limited. *Stamford Journal of Business Studies*, 6-II (7-I), 32–47.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10 (2), 123–146. Doi. 10.1177/0730888483010002001.
- Anil, A. P. and K.P., S. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554–561. Doi.10.1016/J. Protcy. 2016. 05.103.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308–323. Doi. 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.

- Aprilina, R. and Martdianty, F. (2023). The role of hybrid-working in improving employees' satisfaction, perceived productivity, and organizations' capabilities. *Journal of Theory and Applied Management*, 16 (2), 206–222. Doi. 10.20473/jmtt.v16i2.45632.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper & Row.
- Arnold, H. J. and House, R. J. (1980). Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (2), 161–183. Doi. 10.1016/0030-5073(80)90062-8.
- Arumugam, V. and Devamaindhan, B. (2023). Understanding the challenges and quality of work life of a women working from home. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 11 (4), 372–375.
- Aryee, S., Chen, Z. X. and Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94 (1), 1–14. Doi. 10.1016/j.obhdp.2004.03.002.
- Ashforth, B. and Mael, F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19–64.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20. Doi. 10.2307/258189.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V. and O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (12), 2426–2448. Doi. 10.1111/jasp.12190.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325–374. Doi. 10.1177/0149206308316059.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. and Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11 (16), 1-16. Doi. 10.3390/su11164489.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69 (2), 956–963. Doi. 10.1016/j.jbusres.2015.08.039.

- Astakhova, M.N. and Porter, G. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, 68 (8), 1315–1346. Doi. 10.1177/0018726714555204.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni kavramlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J. and Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16 (3), 329–351. Doi. 10.1108/JAMR-06-2018-0052.
- Atkinson, J. (2016). ‘Letters aren’t good’: The operation of the right to request flexible working post-maternity leave in UK small and medium-sized companies. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 38 (4), 380–393. Doi. 10.1080/09649069.2016.1239346.
- Atoko, S. R. (2021). The impact of remote working on employee performance during the Coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9 (2), 369–383.
- Austin-Egole, I. S., Iheanacho, J. I., Ezeji, N. R., Okafor, H. and Henry, I. (2021). Flexible working arrangements (FWAs) in unstable times: An exploratory discourse on current changing employment contexts. *Innovations*, 67, 184–200.
- Aydıntan, B. and Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların esnek çalışma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 27–48.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14–22.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77–88.
- Baard, S. K., Rench, T. A. and Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40 (1), 48–99. Doi. 10.1177/0149206313488210.
- Bacarra, R. and Decenorio, N. (2022). The hybrid work model: Benefits, challenges & strategies for companies. *Res Militaris Social Science Journal*, 12 (6), 2426–2433.

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19 (1), 31–53. Doi. 10.1111/ijmr.12077.
- Baker, D. (2021). *The future of work: Could COVID be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?* Master's thesis. KTH Royal Institute of Technology.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. Doi. 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284. Doi. 10.1037/0022-0663.99.2.274.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 389–411. Doi. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice* (pp. 1–13). The Institute for Employment Studies. https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp_73.pdf. (Erişim Tarihi: 28.02.2025)
- Baloğlu, G. ve Çakalı, K. R. (2022). Uzaktan çalışma uygulamalarının denetimine ilişkin bir öneri. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5 (2), 318–335. Doi. 10.46737/vemid.1182668.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1 (4), 139–161. Doi. 10.1016/0146-6402(78)90002-4.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122–147. Doi. 10.1037/0003-066X.37.2.122.
- Barrero, J. M., Bloom, W. and Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *Becker Fridman Institute*, 1–68.
- Barret, J. H. (1970). *Individuals goals and organizational objectives*. Institute for Social Research, The University of Michigan. Ann Arbor. https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Integrating_3013_.PDF. (Erişim Tarihi: 24.05.2025).

- Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A. and Courtright, S.H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111–135. Doi. 10.5465/amj.2013.0227.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3), 379–413. Doi. 10.2307/3094869.
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. and Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23 (3), 743–757. Doi. 10.1287/orsc.1110.0661.
- Baş, M. (2022). Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı, yaşam doyumunun düzenleyici rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 81–101. Doi. 10.53443/anadoluibfd.1101376.
- Bauer, W., Schlund, S., and Vocke, C. (2018). Working life within a hybrid world – how digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance. İçinde J. I. Kantola, T. Barath, and S. Nazir (Ed.), *Advances in human factors, business management and leadership* (pp. 3-10). Springer International Publishing. Doi. 10.1007/978-3-319-60372-8_1.
- Beauregard, A., Basile, K. and Canonico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas-And beyond*. Research Report No. 10/14; pp. 1–99). https://www.researchgate.net/publication/259053477_Home_Is... (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
- Beauregard, T.A., Basile, K.A. ve Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. Inside: R.N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press. Doi. 10.1017/9781108649636.020. (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
- Bechtold, E. (2022). *ANR: 577132 lode de waele stefan cloudt*. Master thesis. Tilburg University.

- Becker, T. E., Klein, H. J. and Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. Inside: H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Ed.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 432-465). Routledge Res. Doi. 10.4324/9780 203 882122.
- Behery, M.H. (2009). Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (2), 179–196. Doi. 10.1108/135276009 109 53928.
- Bekmezoğlu, Ç. (2019). *İşgörenlerin iş tatmini ile örgüte bağlılık ilişkisinin ödüllendirme bağlamında incelenmesi: İstanbul ili tekstil sektörü işgörenlerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bektaş, T. (2016). *Birey-örgüt uyumunun sağlanmasında çalışanların politik yeteneklerinin rolü: İstanbul ili otel işletmenlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Hacı Bektaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beno, M. (2022). Differences between managing face-to-display workers and in-house workers (Hybrid work model): A qualitative study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11 (2), 30-40. Doi. 10.36941/ajis-2022-0033.
- Bergami, M. and Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555–577. Doi. 10.1348/ 01446 6600 164633.
- Berisha, G. and Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11 (22), 407–428. Doi. 10.15388/omee.2020.11.40.
- Bhat, Z. H. and Rainayee, R. A. (2016). Training and performance: Can job fit act as a mediator? A review. *Pacific Business Review International*, 8 (8), 80–86.

- Bhat, Z. H. and Rainayee, R. A. (2019). Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review*, 20 (2), 529–548. Doi. 10.1177/0972150917743377.
- Biberman, J. and Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (2), 130–138. Doi. 10.1108/09534819710160790.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12 (1), 67–92. Doi. 10.1146/annurev.so.12.080186.000435.
- Bingham, C., Clarke, L., Michielsens, E. and Van De Meer, M. (2013). Towards a social model approach? British and Dutch disability policies in the health sector compared. *Personnel Review*, 42 (5), 613–637. Doi. 10.1108/pr-08-2011-0120.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S. and Mcdevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: An auditand development guide. *The TQM Magazine*, 9 (1), 46–53. Doi. 10.1108/09544789710159443.
- Blader, S. L., Patil, S. and Packer, D. J. (2017). Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*, 37, 19–34. Doi. 10.1016/j.riob.2017.09.001.
- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32 (3), 284–297. Doi. 10.1016/0001-8791(88)90020-6.
- Bloemer, J. and Odekerken-Schröder, G. (2003). Antecedents and consequences of affective commitment. *Australasian Marketing Journal*, 11 (3), 33–43. Doi. 10.1016/s1441-3582(03)70133-5.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D. and Cheng, J. E. (2013). *Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: A review of the literature*. Chicago: Illinois, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75–94.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. Ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215–239.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75–94.
- Bolat, T., Seymen, O. A. ve Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışma uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857 sayılı iş kanununda getirilen düzenlemelerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 1–30.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A. and Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice* (Research Report No. 99). IZA Institute of Labor Economics. <https://www.iza.org/publications/r/216/verbreitung-und-auswirkungen-von-mobiler-arbeit-und-homeoffice> (Erişim tarihi: 22.11.2024).
- Borman, W. C. and Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6 (1), 1–21. Doi. 10.1207/s15327043hup0601_1.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99–109. Doi. 10.1207/s15327043hup1002_3.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D. and Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 863–872. Doi. 10.1037/0021-9010.76.6.863.
- Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Romanian Association for Cognitive Science*, 12 (1), 1–27.
- Bowers, K.S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80 (5), 307–336. Doi. 10.1037/h0035592.

- Boxx, W. R., Odom, R. Y. and Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20 (2), 195–205. Doi. 10.1177/009102609102000207.
- Boylu, Y. ve Erol, G. (2016). Aşırı rol yükü: Neden-sonuç bağlamında kuramsal bir değerlendirme. *Journal of Business Research - Turk*, 8 (3), 154–154. Doi. 10.20491/isarder.2016.194.
- Bozkurt, M. (2018). Corporate image, brand and reputation concepts and their importance for tourism establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2 (2), 60–66. Doi. 10.30625/ijctr.461064.
- Bozkurt, Ö. (2022). Endüstri 4.0 bağlamında girişimcilik 4.0 ve başarı faktörleri: Bir model önerisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (42), 223–240.
- Bratten, B., Causholli, M. and Sulcaj, V. (2022). Overseeing the external audit function: Evidence from audit committees' reported activities. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41 (4), 1–31. Doi. 10.2308/ajpt-2020-106.
- Bretz, R. D. and Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44 (1), 32–54. Doi. 10.1006/jvbe.1994.1003.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27 (4), 361–379. Doi. 10.1177/0734371x07307149.
- Brinberg, D. and Wood, R. (1983). A resource exchange theory analysis of consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 10 (3), 330. Doi. 10.1086/208972.
- Brink, W. (2020). *The effect of telecommuting intensity on organizational commitment*. Master thesis. Tilburg University.
- Broderick, A. J. (1998). Role theory, role management and service performance. *Journal of Services Marketing*, 12 (5), 348–361. Doi. 10.1108/0887 6049810 235379.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19 (3), 296–317. Doi. 10.1111/ijmr.12152.

- Brutyan, A. and Varis, K. (2022). Collaboration challenges of hybrid working model in knowledge-intensive organizations. *Talk by Student Journal*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145468>. (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
- Buch, R. (2015). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (1), 59–79. Doi. 10.1080/09585192.2014.934897.
- Bulgur, N. E. and Bal, Y. (2022). Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna etkisinin kavramsal açıdan incelenmesi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 67 (2021 Aralık), 1393–1404.
- Büyükyılmaz, O. (2018). Relationship between person-organization fit and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Management and Administration*, 2 (4), 135–146. Doi. 10.29064/ijma.464856.
- Byrne, N. and Mccarthy, O. (2005). An analysis of the credit union’s use of Craig’s commitment building measures. *Journal of Co-Operative Studies*, 38 (1), 20–21.
- Byrne, O. and Macdonagh, J. (2017). What’s love got to do with it? Employee engagement amongst higher education workers. *The Irish Journal of Management*, 36 (3), 189–205. Doi. 10.1515/ijm-2017-0019.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294–311. Doi. 10.1006/obhd.1996.0081.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (1997). Interviewers’ perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546–561. Doi. 10.1037/0021-9010.82.4.546.
- Cable, D. M. and Derue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875–884. Doi. 10.1037/0021-9010.87.5.875.
- Cable, D. M. and Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822–834. Doi. 10.1037/0021-9010.89.5.822.
- Cakula, S. and Pratt, M. (2021). Communication technologies in a remote workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9 (2), 210–219.

- Campbell, J. P., Mchenry, J. J. and Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43 (2), 313–575. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x.
- Can, A. ve Kerse, G. (2020). Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (4), 2327–2336. Doi. 10.33206/mjss.742854.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M. and Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6 (3), 309–314. Doi. 10.1016/j.ijnss.2019.05.004.
- Cardoso, M. (2023). *Challenges and opportunities of post-COVID hybrid work model*. Doctorate thesis. Geneva: Swiss School of Business and Management. Doi. 10.13140/RG.2.2.19792.89605.
- Carmeli, A. and Freund, A. (2003). Work commitment, job satisfaction and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3), 289–309. Doi. 10.1108/ijotb-07-03-2004-b001.
- Carr, J. C., Marshall, D. R., Michaelis, T. L., Pollack, J. M. and Sheats, L. (2023). The role of work-to-venture role conflict on hybrid entrepreneurs' transition into entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 61 (5), 2302–2325. Doi. 10.1080/00472778.2022.2082455.
- Catana, Ş.A., Toma, S.-G., Imbrişcă, C. and Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the Romanian graduate employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. Doi. 10.3389/fpsyg. 2022. 856196.
- Cen, C. C., Cahyadi, W., Cahyadi, L., Candrasa, L., Sinurat, M., Ilham, R. N. and Saputra, J. (2021). Factors that affect competence and affective commitment and its implication on job performance: A case study of STIE Medan, Indonesia. *Proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management*. 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Singapore. Doi. 10.46254/AN11.20210842.

- Cesario, F. and Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 152–158. Doi. 10.1002/kpm.1542.
- Chaboki, H. M., Wahab, A. F. A. and Ansari, M. (2013). Workplace visibility and the impacts on informal interaction. *4*, 936–941.
- Chao, C.M., Yu, C.T., Cheng, B.-W. and Chuang, P.C. (2013). Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: Transaction cost and social exchange theories. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41 (7), 1057–1069. Doi. 10.2224/sbp.2013.41.7.1057.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 333. Doi. 10.2307/258171.
- Chatman, J. A. and Choi, A. (2019). Measuring organizational culture: Converging on definitions and approaches to advance the paradigm. Inside C. Newton and R. Knight (Ed.), *Handbook of research methods for organisational culture*. Edward Elgar Publishing. Doi. 10.4337/9781788976268.00014.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50 (4), 342–362. Doi. 10.1080/03637758309390174.
- Chernyak-Hai, L. and Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11 (3), 456–481. Doi. 10.1017/iop.2018.5.
- Cherubini, F., Newman, N. and Nielsen, R. K. (2020). *Changing newsrooms 2020: Addressing diversity and nurturing talent at a time of unprecedented change*. Reuters Institute for the Study of Journalism at the University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2020-addressing-diversity-and-nurturing-talent-time-unprecedented-change> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Chordiya, R., Sabharwal, M. and Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95, (1), 1-18. Doi. 10.1111/padm.12306.

- Christian, A. (2023). Will the hybrid office ever feel like home? BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230403-will-the-hybrid-office-ever-feel-like-home> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Chu, F., Fu, Y. and Liu, S. (2019). Organization is also a “life form”: Organizational-level personality, job satisfaction and safety performance of high-speed rail operators. *Accident Analysis & Prevention*, 125, 217–223. Doi. 10.1016/j.aap.2019.01.027.
- CIPD. (2021). *Hybrid working practical guidance* (ss. 1–23). Commissioned by the CIPD on behalf of the Flexible Working Taskforce. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/hybrid-working-practical-guidance-2021_tcm18-103709.pdf (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y. ve Özata, M. (2015). Otonomi ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12), 39–52.
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 283–301.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G. and Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36 (2), 255–276. Doi. 10.1108/00483480710726136.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3), 494–503. Doi. 10.1177/0013164496056003011.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. and Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 558–566. Doi. 10.1037/0021-9010.72.4.558.
- Colbert, A., Yee, N. and George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 731–739. Doi. 10.5465/amj.2016.4003.

- Collins, A. M., Hislop, D. and Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), 161–175. Doi. 10.1111/ntwe.12065.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W. and Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. Inside: J. Delamater and A. Ward (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Springer Netherlands. Doi. 10.1007/978-94-007-6772-0_3.
- Cooper-Hakim, A. and Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241–259. Doi. 10.1037/0033-2909.131.2.241.
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: An overview. *Research Policy*, 19 (2), 185–192. Doi. 10.1016/0048-7333(90)90048-B.
- Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (2), 258–265. Doi. 10.1037/0022-3514.55.2.258.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (10. baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874–900. Doi. 10.1177/0149206305279602.
- Cummins, G. (2018). A 6-step plan to transition to hybrid work. <https://blog.learnamp.com/a-6-step-plan-to-transition-to-hybrid-work> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Curzi, Y., Fabbri, T. and Pistoresi, B. (2020). The stressful implications of remote e-working: Evidence from Europe. *International Journal of Business and Management*, 15 (7), 108-119. Doi. 10.5539/ijbm.v15n7p108.
- Cygal, K., Gilliland, M., Hannibal, E. and Stirling, E. (2021). *Remote work: The road to the future transformation of the global workforce*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/global/documents/tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).

- Çam, E., Elçi, M. ve Müceldili, B. (2020). Kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile ilişkisi: İş tutumlarının aracılık rolü. *International Journal of Management Economics and Business*, 16 (4), 938-953. Doi. 10.17130/ijmeb.853552.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Begenirbaş, M. (2011). Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü. *Çağ University Journal of Social Sciences*, 8 (1). 1-29.
- Çınar, E. (2019). The effect of person-organization fit on the organizational identification: The mediating role of organizational attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7 (1), 74–84. Doi. 10.15604/ejbm.2019.07.01.007.
- Çiftçi, D. Ö. (2022). The new way of working: Hybrid work model. İçinde *Current approaches in management and organization in the process of globalization* (pp. 131–146). İksad Publishing House.
- Çiftçi, G. E. ve Cindiloğlu Demirer, M. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde esnek çalışma uygulamalarının mutluluk ve performansa etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 106–115. Doi. 10.48145/gopsbad.1069443.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (9), 35–46. Doi. 10.31671/dogus.2019.220.
- Dahkoul, Z.M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Pressacademia*, 5 (1), 11-17. Doi. 10.17261/ Pressacademia.2018.780.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M. and Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: The role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (2), 493-511. Doi. 10.1108/IJOA-03-2020-2105.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37 (4), 997-1018. Doi. 10.1177/0149206310367948.
- Davila, M.C. and Garcia, G.J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (1), 244-255. Doi. 10.5209/Rev_SJOP.2012.V15.N1.37316.

- Dawis, R. V. and Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.
- De Crom, N. and Rothmann, S. (2018). Demands–abilities fit, work beliefs, meaningful work and engagement in nature-based jobs. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44 (0), 1-12. Doi. 10.4102/Sajip. V44i0. 1496.
- De Menezes, L. M. and Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case: Flexible working and performance. *International Journal of Management Reviews*, 13 (4), 452-474. Doi. 10.1111/J.1468-2370.2011.00301.X.
- De Waal, A.A. (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 79-95. Doi. 10.1108/13683041011027472.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355. Doi. 10.1016/J.Jbusres.2010.01.003.
- Delagrangé, H. (2014). *Wat als we nieuw gaan werken?* (ss. 1-274). Stichting Innovatie & Arbeid. https://Www.Serv.Be /Sites/Default/Files/ Documenten/ HNW_Informatiedossier_Watalswenieuwgaanwerken_Def_0.Pdf (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Delfino, G. F. and Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34 (6), 1376-1387. Doi. 10.1108/AAAJ-06-2020-4657.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. Doi. 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Demir, M., Demir, S. S. and Nield, K. (2014). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (2), 369-386. Doi. 10.3846/16111699.2013.785975.

- Deng, X. and Li, S. (2016). The impact of P-O fit and P-J fit on work engagement- The moderating role of LMX. *2016 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 1-6. Doi. 10.1109/ICSSSM.2016.7538666.
- Deschenes, A. (2024). Post-pandemic public personnel retention: A person-organization and person-supervisor fit analysis. *Canadian Public Administration*, 67 (2), 185-202. Doi. 10.1111/capa.12572.
- Diamantidis, A. D. and Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193. Doi. 10.1108/IJPPM-01-2018-0012.
- Dinç, E. (2005). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinh Nguyen, H., My Thi Tran, D., Ba Vu, T. and Thuy Thi Le, P. (2020). An empirical study of affective commitment: The case of machinery enterprises in Hochiminh city. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11 (22), 429-455. Doi. 10.15388/Omee.2020.11.41.
- Dobbins, T. (2021). *Flexible working: Remote and hybrid work* (ss. 1-40). House of Commons Library.
- Dominguez, D., Chambel, M. J. and Carvalho, V. S. (2020). Enhancing engagement through job resources: The moderating role of affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, 1-12. Doi. 10.1017/SJP.2020.19.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5 (3), 258-275. Doi. 10.1108/13552519910282728.
- Economist Impact. (2021). *Making hybrid work human 2021 global survey report* (pp. 1-15). https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_Googleworkspace_2021surveyreport.pdf. (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Ehrhart, K. H. and Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit. *Journal of Career Assessment*, 15 (2), 206-226. Doi. 10.1177/1069072706298105.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507. Doi. 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74. Doi. 10.2307/258191.
- Ellemers, N., Doosje, B., Van Knippenberg, A. and Wilke, H. (1992). Status protection in high status minority groups. *European Journal of Social Psychology*, 22 (2), 123-140. Doi. 10.1002/ejsp.2420220203.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. and Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29 (2-3), 371-389. Doi. 10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/33.3.CO;2-L.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335-362. Doi. 10.1146/annurev.so.02.080176.002003.
- Erlinda, F. and Safitri, R. (2020). The relationship between employer branding, corporate reputation, and recruitment web on intention to apply. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7 (8), 1572-1583. Doi. 10.20473.
- Ermiş, S. A., Altınışik, Ü. ve Burmaoğlu, G. E. (2021). Examination of the prediction of person-job fit on person-organization fit from the perspective of academics. *Journal of Educational Issues*, 7 (3), 43-57. Doi. 10.5296/jei.v7i3.19276.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek üretim esnek organizasyon esnek çalışma. *Kamu İş*, 5 (4), 1-16.
- Esen, E. (2012). Çalışanların örgüte cezbolması ve kurumların itibarı ilişkisinde güvenin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 47-58.
- Essig, E., Soparnot, R. and Abraham, J. (2016). The influence of the relationship with the superior on newcomers' organizational identification and affective commitment. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 102 (4), 17-41. Doi. 10.3917/grhu.102.0017.
- Etzioni, A. (1961). *An evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press.

- Eurofound and ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office. Doi. 10.2806/372726. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work> (Erişim Tarihi: 30.05.2022)
- Eurofound. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office. Doi. 10.2806/372726. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work> (Erişim Tarihi: 30.05.2022)
- Eurofound. (2022). *Working conditions the rise in telework: Impact on working conditions and regulations* (pp. 1-77). Publications Office. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Eurofound. (2023). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office. Doi. 10.2806/234429. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/future-telework-and-hybrid-work> (Erişim Tarihi: 30.05.2022)
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J. and Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59 (12), 1207-1213. Doi. 10.1016/j.jbusres.2006.08.005.
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel bağlılık ve mağazacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ezer, M. (2017). *Kiş-i-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Batman: Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ezer, M. (2023). *Kiş-i-örgüt uyumu*. Ankara: İksad Yayınevi. Doi. 10.5281/zenodo.10391019.
- Fadhilah, Z. N., Ahadiat, A. and Mardiana, N. (2022). The effect of employee engagement on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in expeditionary companies. *International Journal of Business and Management Invention*, 11 (6), 37-43. Doi. 10.35629/8028-1106033743.
- Fairweather, N. B. (2017). Surveillance in employment: The case of teleworking. İçinde J. Weckert (Ed.), *Computer ethics* (pp. 381-391). (1. baskı) Routledge. Doi. 10.4324/9781315259697.

- Farndale, E., E. Beijer, S., J.P.M. Van Veldhoven, M., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (2), 157-176. Doi. 10.1108/JOEPP-03-2014-0015.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A. and Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43 (5), 672-691. Doi. 10.1108/PR-07-2013-0118.
- Fayard, A.-L., Weeks, J. and Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R. and Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55 (3), 512-525. Doi. 10.1108/MD-05-2016-0338.
- Felstead, A. and Reuschke, D. (2020). *Homeworking in the UK: Before and during the 2020 lockdown* (WISERD Technical Report). Wales Institute of Social and Economic Research. doi.net/10.13140/RG.2.2.10546.63687.
- Fernet, C., Austin, S. and Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26 (3), 213-229. Doi. 10.1080/02678373.2012.713202.
- Fidan, T. (2017). Tahakküm araçları olarak eğitim örgütleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 623-639. Doi. 10.14686/buefad.288046.
- Fidyah, D.N. and Setiawati, T. (2019). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (4), 64-81.
- Financial Times. (2023). *How hybrid working can boost productivity and improve employee satisfaction*. <https://www.ft.com/partnercontent/sps/how-hybrid-working-can-boost-productivity-and-improve-employee-satisfaction.html> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Fitzgerald, A. (2020). Professional identity: A concept analysis. *Nursing Forum*, 55 (3), 447-472. Doi. 10.1111/nuf.12450.

- Fleishman, E. A. (1967). Performance assessment based on an empirically derived task taxonomy. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 9 (4), 349-366. Doi. 10.1177/001872086700900408.
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and its impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4 (11), 40-44.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16 (1), 14-21. Doi. 10.2307/2087964.
- Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541. Doi. 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- Gakovic, A. and Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 649-666. Doi. 10.1002/job.206.
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O. and Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the five-factor model on subjective person-organization fit. *Management Communication Quarterly*, 26 (4), 585-622. Doi. 10.1177/0893318912450663.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (3), 301-315. Doi. 10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x.
- Getzels, J. W. and Guba, E. G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: An empirical study. *American Sociological Review*, 19 (2), 164-175. Doi. 10.2307/2088398.
- Gigauri, I. (2020). Effects of COVID-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (31), 1-10. Doi. 10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148.

- Gilson, N., Coenen, P., Hallman, D., Holtermann, A., Mathiassen, S. E. and Straker, L. (2022). Postpandemic hybrid work: Opportunities and challenges for physical activity and public health. *British Journal of Sports Medicine*, 56 (21), 1203-1204. Doi. 10.1136/bjsports-2022-105664.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81. Doi. 10.2307/2392855.
- Goh, T. S., Henry, H., Erika, E. and Albert, A. (2022). Sales growth and firm size impact on firm value with ROA as a moderating variable. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12 (1), 99-116. Doi. 10.22441/jurnal_mix.2022.v12i1.008.
- Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 77-88. Doi. 10.1016/j.leaqua.2007.12.009.
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S. and Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14. Doi. 10.3389/fpsyg.2022.1012315.
- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S. H., Degeest, D., Seong, J.-Y. and Hong, D.-S. (2016). Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management*, 42 (7), 2018-2033. Doi. 10.1177/0149206314535443.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2), 254-275. Doi. 10.1006/jvbe.1998.1682.
- Green, N., Tappin, D. and Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the COVID-19 pandemic: Implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45 (2), 5-16. Doi. 10.24135/nzjer.v45i2.19.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432. Doi. 10.1177/014920639001600208.

- Greguras, G. J. and Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465-477. Doi. 10.1037/a0014068.
- Gremler, D. D. (2015). The critical incident technique. İçinde C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management* (1. bs., pp. 1-1). Wiley. Doi. 10.1002/9781118785317.weom090062.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347. Doi. 10.5465/amj.2007.24634438.
- Griffin, M. A., Parker, S. K. and Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 174-182. Doi. 10.1037/a0017263.
- Grobler, A. (2016). Person-organisational fit: A revised structural configuration. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32 (5), 1419-1434. Doi. 10.19030/jabr.v32i5.9769.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L. and Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* (Araştırma No. 14). Bruegel Policy Contribution.
- Gualano, M. R., Santoro, P. E., Borrelli, I., Rossi, M. F., Amantea, C., Daniele, A. and Moscato, U. (2022). Telework-related stress (TERRA), psychological and physical strain of working from home during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Workplace Health & Safety*, 71 (2), 58-67. Doi. 10.1177/21650799221119155.
- Gupta, V., Agarwal, U. A. and Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (11), 2806-2817. Doi. 10.1111/jan.13043.
- Gutterman, A. (2023). Organizational performance and effectiveness. *SSRN Electronic Journal*. 1-66. Doi. 10.2139/ssrn.4532570.
- Guzzo, R. A. and Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47 (1), 307-338. Doi. 10.1146/annurev.psych.47.1.307.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürcüoğlu, S. (2022). Türkiye’de uzaktan çalışma modelinin kamuda uygulanabilirliğine ilişkin bir değerlendirme. İçinde *Covid-19 sürecinde çalışma yaşamı ve işletme yönetiminde yaşanan değişim* (ss. 5-21). Ankara: İksad Yayınevi.
- Haas, M. (2022). *5 challenges of hybrid work—and how to overcome them*. Harvard Business Review Home. <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them> (Erişim tarihi: 24.05.2025).
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259-286. Doi. 10.1037/h0031152.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hadi, N. and Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management*, 3 (8), 148-156.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. and Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22 (3), 224-241. Doi. 10.1080/02678370802379432.
- Halfhill, T. R., Nielsen, T. M. and Sundstrom, E. (2008). The ASA framework: A field study of group personality composition and group performance in military action teams. *Small Group Research*, 39 (5), 616-635. Doi. 10.1177/1046496408320418.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1), 19-33. Doi. 10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x.
- Hall, D. T. and Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 340-350. Doi. 10.2307/2392147.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176-190. Doi. 10.2307/2391488.

- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. and Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-13. Doi.10.3389/fpsyg.2016.00788.
- Hameed, I., Roques, O. and Arain, G. (2013). Nonlinear moderating effect of tenure on organizational identification (OID) and the subsequent role of OID in fostering readiness for change. *Group & Organization Management*, 38, 101-127. Doi. 10.1177/1059601112472727.
- Hammermann, A. and Stettes, O. (2015). *Bewältigung von stress in einer vernetzten arbeitswelt befunde aus der BIBB/BAuA-erwerbstätigenbefragung* (pp. 113-135). Institut der Deutschen Wirtschaft.
- Hans, V. B. (2018). Business environment-conceptual framework and policies. *International Educational Scientific Research Journal*, 4 (3), 67-74.
- Hansen, T., Hope, A. J. and Moehler, R.C. (2012). Managing geographically dispersed teams: From temporary to permanent global virtual teams. *SSRN Electronic Journal*. 1-16. Doi. 10.2139/ssrn.2143185.
- Harandi, S. R. and Abdolvand, N. (2018). Investigating the effect of online and offline workplace communication networks on employees' job performance: Considering the role of culture. *Journal of Global Information Technology Management*, 21 (1), 26-44. Doi. 10.1080/1097198X.2018.1423839.
- Hardin, R. (1982). Exchange theory on strategic bases. *Social Science Information*, 21 (2), 251-272. Doi. 10.1177/053901882021002004.
- Hardiyanto, D. and Hendarsjah, H. (2021). Analysis of the relationship between pay level satisfaction and individual work performance with person–environment fits (person–job fit, person–organisation fit, and person–group fit) as moderating variables. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 14 (2), 128-140. Doi. 10.12695/ajtm.2021.14.2.2.
- Harefa, C. E. and Dirbawanto, N. D. (2024). The influence of person job fit and person organization fit on organizational commitment. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 3 (3), 887-898. Doi. 10.55927/fjas.v3i3.8035.
- Harry, J. (2020). Stress management and employee performance. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4 (1), 57-71. Doi. 10.5281/zenodo.3732204.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279. Doi. 10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Hartsough, C. S., Perez, K. D. and Swain, C. L. (1998). Development and scaling of a preservice teacher rating instrument. *Journal of Teacher Education*, 49 (2), 132-139. Doi. 10.1177/0022487198049002006.
- Haslam, S. A. and Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hass, S., Burnaby, P. and Bierstaker, J. L. (2005). The use of performance measures as an integral part of an entity's strategic plan. *Managerial Auditing Journal*, 20 (2), 179-186. Doi. 10.1108/02686900510574584.
- Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15 (3), 383-422. Doi. 10.1108/IJOTB-15-03-2012-B002.
- Hatipoğlu, H. N. ve Türker, M. V. (2022). Oyunlaştırma uygulamalarının, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında kullanılmasının algılanan başarısı üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 17 (57), 174-209. Doi. 10.14783/maruoneri.933641.
- He, H. and Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38 (1), 3-35. Doi. 10.1177/1059601112473815.
- Helvacı, M. A. (2002). The importance of performance appraisal in performance management process. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 1-15. Doi. 10.1501/Egifak_00000000066.
- Hermina, U. N. and Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9 (3), 69-73. Doi. 10.32479/irmm.8025.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. and Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11 (2), 149-163. Doi. 10.1080/13668800802024678.
- Hirst, G., Van Dick, R. and Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 963-982. Doi. 10.1002/job.600.
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9), 1234-1254. Doi. 10.1108/02635570810914919.
- Hodgkinson, I.R., Hughes, P., Radnor, Z. and Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: Antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review*, 20 (12), 1872-1895. Doi. 10.1080/14719037.2018.1444193.
- Hoffman, B. J. and Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 389-399. Doi. 10.1016/j.jvb.2005.08.003.
- Homburg, C., Wieseke, J. and Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73 (2), 38-54. Doi. 10.1509/jmkg.73.2.38.
- Hopkins, J. and Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15 (4), 1-21. Doi. 10.3390/su15043086.
- Hossain, A., Khatun, M. and Shanjabin, S. (2023). Impact of person-job fit and person-organization fit on employee engagement: Moderating role of supervisor support. *Annals of Human Resource Management Research*, 3 (2), 97-114. Doi. 10.35912/ahrmr.v3i2.1885.
- Housel, T. J. and Davis, W. E. (1977). The reduction of upward communication distortion. *Journal of Business Communication*, 14 (4), 49-65. Doi. 10.1177/002194367701400405.
- Howspace. (2021). *The hybrid work model playbook: Make hybrid work successful with these research-backed insights, tips and strategies* (pp. 1-46). <https://2895965.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/2895965/Howspace%20ebooks/Ebook%20-%20Hybrid%20work%20model%20playbook.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).

- Hsieh, Y.-C., Weng, J. and Lin, T. (2018). How social enterprises manage their organizational identification: A theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (20), 2880-2904. Doi. 10.1080/09585192.2017.1328610.
- Hsu, T. (2022). Market share as a performance measure: A conceptual framework. *European Journal of Studies in Management and Business*, 21, 24-34. Doi. 10.32038/mbrq.2022.21.02.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55. Doi. 10.1080/10705519909540118.
- Huang, K.-E., Wu, J.-H., Lu, S.-Y. and Lin, Y.-C. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69 (6), 2187-2192. Doi. 10.1016/j.jbusres.2015.12.028.
- Huang, K.P., Huang, C.J., Chen, K.H. and Yien, J.M. (2011). Performance appraisal-management by objective and assessment centre. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (3), 271-276. Doi. 10.3844/ajassp.2011.271.276.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H. and Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257. Doi. 10.1016/j.apergo.2015.10.007.
- Ibrahim, N. Z. M., Ibrahim, M. S. and Alias, N. Z. I. (2023). Communicating with employees during remote working. İçinde A. Ismail, M. K. Ahmad, R. Ramli, N. Mohamad Hussain and S. Dalib (Ed.), *Proceedings of the 8th International Conference on Communication and Media 2022 (I-COME 22)* (c. 769, ss. 140-152). Atlantis Press SARL. Doi. 10.2991/978-2-38476-098-5_13.
- Ida Sinaga, A. T., Lumbanraja, P., Sadalia, I. and Silalahi, A. S. (2019). The influence of affective commitment on the employees innovative work behavior. İçinde *Proceedings of the 2nd Economics and Business International Conference* (pp. 596-601). Doi. 10.5220/0009327305960601.

- ILO. (2020). *COVID-19 ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma uygulama kılavuzu*. ILO Türkiye. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/ro-geneva/ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. and Armistead, C. (1997). A systems model of effective teamwork. *The TQM Magazine*, 9 (2), 118-127. Doi. 10.1108/09544789710165563.
- Internal Audit Foundation. (2021). *The remote auditor: Challenges, opportunities, and new ways of working*. Internal Audit Foundation. <https://web.theiia.org/cn/atxbg/remoteaditor> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Ipsos. (2021). *Workers want more flexibility from their employers after COVID*. <https://www.ipsos.com/en/return-to-the-workplace-global-survey> (Erişim tarihi: 24.05.2025).
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F. and Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. İçinde B. A. Khan, M. H. S. Kuofie and S. Suman (Ed.), *Advances in educational technologies and instructional design* (pp. 28-48). IGI Global. Doi. 10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003.
- Islam, G. (2014). Social identity theory. İçinde *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1781-1783). Springer-Verlag.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (1), 1-21. Doi. 10.1016/0030-5073(84)90009-6.
- Jha, S. (2018). Linking expected positive performance outcome, professional development and performance management: A PLS-SEM approach. *AIMS International Journal of Management*, 12 (1), 47-68. Doi. 10.26573/2018.12.1.4.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 857-878. Doi. 10.1348/096317909X477495.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279. Doi. 10.2307/256188.

- Jong, J. and Ford, M. T. (2016). The lagged effects of job demands and resources on organizational commitment in federal government agencies: A multi-level analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26 (3), 475-492. Doi. 10.1093/jopart/muv040.
- Ju, R. and Shoham, M. (2016). Multidimensionality of identification: Exploring the local and global experiences of organizational members across eastern and western contexts. *Western Journal of Communication*, 81 (2), 206-224. Doi. 10.1080/10570314.2016.1235281.
- Judge, T.A. and Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15 (4), 217-231.
- Jufrizen, J., Khair, H., Annisa, N. and Hawariyuni, W. (2023). Person-organization fit and employee performance: Mediation role job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19 (2), 345-363. Doi. 10.33830/jom.v19i2.5861.2023.
- Jumbo, G. S. (2022). The effect of remote working on employee productivity. *International Journal of Management and Business*, September (30), 1-4.
- Jussila, I. and Tuominen, P. (2010). Exploring the consumer co-operative relationship with their members: An individual psychological perspective on ownership. *International Journal of Co-operative Management*, 5 (1), 23-33.
- Jussila, I., Byrne, N. and Tuominen, H. (2012). Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay? *International Business Research*, 5 (10), 1-9. Doi. 10.5539/ibr.v5n10p1.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. Doi. 10.2307/256287.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45 (4), 321-349. Doi. 10.1177/001872679204500402.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (6), 515-523. Doi. 10.1016/j.ergon.2007.02.006.
- Kanat, B. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. (2022). Covid-19 küresel salgını ve dijital dönüşümün insan kaynakları uygulamaları üzerine yansımalarını açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 185-213.

- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517. Doi. 10.2307/2092438.
- Kao, F. H. and Kao, C.-C. (2024). Why and how the interpersonal stressors influence nurses' intention to stay and job satisfaction: The JD-R model perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 38 (8), 1280-1298. Doi. 10.1108/JHOM-03-2024-0075.
- Kaptijn, R. (2009). *Assessing affective commitment in the three-component model and the two factor theory: A comparison between the theories of Meyer and Allen and Herzberg* University of Twente. <https://purl.utwente.nl/essays/58895> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Kara, E., Kirpik, G. ve Kaya, A. (2021). The mediating role of organizational identification in the effect of perceived organizational support on employee performance. *Sosyoekonomi*, 29 (49), 47-64. Doi. 10.17233/sosyoekonomi.2021.03.03.
- Kara, K. ve Sağbaş, M. (2022). The impact of organizational trust, readiness for change, and individual tenure on organizational identification: Empirical research on school teachers in Turkey. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 19 (48), 633-647. Doi. 10.26466/opusjsr.1117877.
- Karagöz, Y., Bircan, H. ve Beğen, A. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi ile öğretim elemanlarının öğrenci başarısına etkisi ölçeğinin geliştirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (4), 1-18.
- Karakaplan Özer, E., Doğan, E. ve Güngör, Y. (2020). Duygusal bağlılık ve işgören performansı ilişkisi: Adıyaman ili kamu bankaları çalışanları uygulaması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 373-391.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. and Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 1019-1033. Doi. 10.1108/JMP-11-2013-0359.
- Karayel, M., Akkoç, İ. ve Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-332. Doi. 10.24889/ifede.457738.

- Kaur, P. and Mittal, A. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *The Open Psychology Journal*, 13 (1), 115-122. Doi. 10.2174/1874350102013010115.
- Kaur, P., Malhotra, K. and Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12 (3/4), 327-348. Doi. 10.1108/APJBA-10-2019-0217.
- Kaushik, M. and Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID -19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12 (15), 9-18. Doi. 10.7176/EJBM/12-15-02.
- Kazmi, S. W. and Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: Implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57 (2), 111-130. Doi. 10.1108/RAUSP-02-2020-0017.
- Keçeci, M., Küçükkelçi, D. T. ve Allaham, M. V. (2022). İş yükü ve işte kalma niyeti arasında duygusal bağlılık ve iş tatmininin aracı rolü: Vakıf üniversitesinde bir saha çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 4 (4), 339-347. Doi. 10.29228/javs.64551.
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L. and Feng, G. (2017). Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance. *ETS Research Report Series*, 2017 (1), 1-26. Doi. 10.1002/ets2.12152.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48 (2), 127-146. Doi. 10.1177/001872679504800202.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 535-562.
- Khan, A. J., Bashir, F., Nasim, I. and Ahmad, R. (2021). Understanding affective, normative & continuance commitment through the lens of training & development. *iRASD Journal of Management*, 3 (2), 105-113. Doi. 10.52131/jom.2021.0302.0030.
- Khatun, N. (2021). Applications of normality test in statistical analysis. *Open Journal of Statistics*, 11 (1), 113-122. Doi. 10.4236/ojs.2021.111006.

- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 161-174.
- Kilis, S. ve Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı öğrenme topluluğu üst biliş ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 665-679.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72 (6), 558-569. Doi. 10.4097/kja.19087.
- Kim, M.-S. and Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3044-3062. Doi. 10.1108/IJCHM-06-2016-0319.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261. Doi. 10.1093/jopart/mui013.
- Kim, S. and Wang, J. (2018). The role of job demands–resources (JDR) between service workers’ emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (12), 1-31. Doi. 10.3390/ijerph15122894.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R. and Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 3719-3737. Doi. 10.1080/09585192.2013.781522.
- Kocak, D., Ozdemir, S. and Kerse, G. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9 (3), 651-663. Doi. 10.20409/berj.2018.129.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *The Journal of Academic Social Sciences*, 47 (47), 480-495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669. Doi. 10.2307/256704.

- Konradt, U., Hertel, G. and Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 61-79. Doi. 10.1080/13594320344000020.
- Kooij, D. T. A. M. and Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), 61-75. Doi. 10.1111/1748-8583.12164.
- Korunovska, J. and Spiekermann, S. (2019). The effects of information and communication technology use on human energy and fatigue: a review. Working Paper, *Institut for IS and Society*, 1, 1-57 Doi. 10.48550/arxiv.1910.01970.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Kristof-Brown, A. L. and Billsberry, J. (Ed.). (2012). *Organizational fit: Key issues and new directions* (1. bs). Wiley. Doi. 10.1002/9781118320853.
- Kristof-Brown, A. L. and Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1083-1095. Doi. 10.1037/0021-9010.86.6.1083.
- Kristof-Brown, A.L., Jansen, K.J. and Colbert, A.E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 985-993. Doi. 10.1037/0021-9010.87.5.985.
- Kristof-Brown, A., Schneider, B. and Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76 (2), 375-412. Doi. 10.1111/peps.12581.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 278-296. Doi. 10.1016/0001-8791(87)90044-3.

- Kumar, A. S. and Das, J. B. (2022). The impact of “hybrid-work model” on job satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 12 (1), 71-82.
- Kumari, N. and Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 13 (7), 24-30.
- Kundu, S. C. and Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (4), 703-722. Doi. 10.1108/IJOA-12-2016-1100.
- Lahti, M. and Nenonen, S. (2021). Design science and co-designing of hybrid workplaces. *Buildings*, 11 (3), 1-20. Doi. 10.3390/buildings11030129.
- Lam, L.W. and Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (3), 321-340. Doi. 10.1108/JMP-02-2012-0036.
- Lange, M. and Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee’s stress level during home-based remote work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (9), 1-16. Doi. 10.3390/ijerph19094955.
- Langer, J. and Jarleskog, H. (2021). *5 problems with the hybrid model and advice to meet them* (pp. 1-10). Sodexo. <https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2021/09/5-problems-with-the-hybrid-model-and-advice-to-meet-them.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Larson, G. S. and Pepper, G. L. (2011). Organizational identification and the symbolic shaping of information communication technology. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12 (1), 1-9. Doi. 10.1080/17459435.2011.601519.
- Latham, G. P., Fay, C. H. and Saari, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 32 (2), 299-311. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1979.tb02136.x.
- Lauver, K. J. and Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees’ perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470. Doi. 10.1006/jvbe.2001.1807.

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41 (1-3), 23-35. Doi. 10.1016/0925-5273(95)00081-x.
- Lee, C. and Wong, C.-S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25 (6), 844-859. Doi. 10.1017/jmo.2017.43.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y. and Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049-1080. Doi. 10.1037/bul0000012.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T. and Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30 (4), 501-524. Doi. 10.1108/JOCM-08-2015-0139.
- Lee, S. M. (1969). Organizational identification of scientists. *The Academy of Management Journal*, 12 (3), 327-337. Doi. 10.2307/255180.
- Lenka, R. (2021). Unique hybrid work model—The future of remote work. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt*, 18 (7), 2687-2697.
- Li, G., Zheng, Q. and Xia, M. (2023). How do human resource practices help employees alleviate stress in enforced remote work during lockdown? *International Journal of Manpower*, 44 (2), 354-369. Doi. 10.1108/IJM-11-2021-0645.
- Lim, S., Lee, K.-H. and Bae, K.-H. (2019). Does person-organization fit mediate the relationship between affect-based work antecedents and public employee job satisfaction? *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5 (2), 134-154. Doi. 10.20899/jpna.5.2.134-154.
- Limsila, K. and Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184. Doi. 10.1108/09699980810852682.
- Link, G.J.P. and Jeske, D. (2017). Understanding organization and open source community relations through the attraction-selection-attrition model. *Proceedings of the 13th International Symposium on Open Collaboration*, 17, 1-8. Doi. 10.1145/3125433.3125472.

- Linstead, S. A. (2001). Organizational culture. Inside: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 10930-10934). Elsevier. Doi. 10.1016/B0-08-043076-7/04225-x.
- Liu, B., Liu, J. and Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38 (5), 615-625. Doi. 10.2224/sbp.2010.38.5.615.
- Liu, E. and Huang, J. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47 (8), 1-7. Doi. 10.2224/sbp.8046.
- Liu, X. and Deng, J. (2011). Development of organizational commitment based on the social exchange theory. *2011 International Conference on Management and Service Science*, 1-6. Doi. 10.1109/ICMSS.2011.5997998.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38 (3), 307-319. Doi. 10.1108/00483480910943359.
- Liu, Y., Loi, R. and Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), 3187-3201. Doi. 10.1080/09585192.2011.560875.
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z. and Tian, Z. (2022). The relationship between feedback quality, perceived organizational support, and sense of belongingness among conscientious teleworkers. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. Doi. 10.3389/fpsyg.2022.806443.
- Lodovici, M. S. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society* (pp. 1-171). European Parliament. [Http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses](http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses) (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Loi, R., Mao, Y. and Ngo, H. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5 (3), 401-422. Doi. 10.1111/j.1740-8784.2009.00149.x.

- London, M. and Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32 (2-3), 353-372. Doi. 10.1002/hrm.3930320211.
- Low, M. P. and Memon, M. A. (2023). The interrelations between micro-level CSR, job engagement and organizational engagement during the COVID-19 pandemic: A PLSpredict model assessment. *Human Systems Management*, 42 (4), 369-390. Doi. 10.3233/HSM-220086.
- Lu, Y. (2023). A review of the influence of organizational identity on employee performance. *BCP Business & Management*, 39, 407-419. Doi. 10.54691/bcpbm.v39i.4205.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 219-238. Doi. 10.1002/job.507.
- Lynn, G. and Kalay, F. (2015). The effect of vision and role clarity on team performance. *Pressacademia*, 4 (3), 473-473. Doi. 10.17261/pressacademia.2015313067.
- Lynn, M., Kwornik, R. J. and Sturman, M. C. (2011). Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: An application of the ASA model. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1887-1901. Doi. 10.1080/09585192.2011.573968.
- Ma, J. (2021). Telework triggered by epidemic: Effective communication improvement of telecommuting in workgroups during COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11 (2), 202-214. Doi. 10.4236/ajibm.2021.112013.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008a). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 76-83. Doi. 10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008b). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3-30. Doi. 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Mael, F. A. and Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4), 813-824. Doi. 10.1177/0013164492052004002.

- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123. Doi. 10.1002/job.4030130202.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N. and Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: Exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-11. Doi. 10.3389/fpsyg.2014.01322.
- Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of Management*, 47 (5), 1091-1102. Doi. 10.1177/01492063211000435.
- Malhotra, N. and Reay, T. (2019). Hybridity and power in the microfoundations of professional work. İçinde P. Haack, J. Sieweke ve L. Wessel (Ed.), *Research in the sociology of organizations* (ss. 241-255). Emerald Publishing Limited. Doi. 10.1108/S0733-558X2019000065b017.
- Malinen, S., Wright, S. and Cammock, P. (2013). What drives organisational engagement?: A case study on trust, justice perceptions and withdrawal attitudes. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1 (1), 96-108. Doi. 10.1108/20493981311318638.
- Malone, T. W. (1988). What is coordination theory? *National Science Foundation Coordination Theory Workshop*, 1-29.
- Malone, T. W. and Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26 (1), 87-119. Doi. 10.1145/174666.174668.
- Mammadova, N. and Ulubay, M. (2023). Personality, organizational climate and therapeutic factors of group dynamics. *OPUS Journal of Society Research*, 20 (Special Issue-Human Behavior and Social Institutions), 1084-1099. Doi. 10.26466/opusjsr.1347079.
- Mann, S. and Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196-211. Doi. 10.1111/1468-005x.00121.
- Marique, G. and Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (3), 107-117. Doi. 10.1027/1866-5888/a000040.

- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. and De Zanet, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38 (1), 68-100. Doi. 10.1177/1059601112457200.
- Martin, B. H. and Macdonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35 (7), 602-616. Doi. 10.1108/01409171211238820.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., De-Luis-Carnicer, P. and Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 208-223. Doi. 10.1111/j.1468-005x.2007.00195.x.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422. Doi. 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. Doi. 10.1037/0033-2909.108.2.171.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37. Doi. 10.1348/096317904322915892.
- Mcclelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D Van Nostrand Company. Doi. 10.1037/14359-000.
- Mccloy, R. A., Campbell, J. P. and Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 493-505. Doi. 10.1037/0021-9010.79.4.493.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. and Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432. Doi. 10.1037/0021-9010.74.3.424.

- Mercurio, Z.A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414. Doi. 10.1177/1534484315603612.
- Meyer, J.P. (2001). Organizational commitment. İçinde I. T. Robertson ve Carry Cooper (Ed.), *Personnel psychology and human resources management: A reader for students and practitioners* (ss. 289-341). John Wiley & Sons.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326. Doi. 10.1016/S1053-4822(00)00053-X.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. and Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156. Doi. 10.1037/0021-9010.74.1.152.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and 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. Doi. 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Meyer, J., Allen, N. ve Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. Doi. 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Michaelis, C. and Findeisen, S. (2022). Influence of person-vocation fit on satisfaction and persistence in vocational training programs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-16. Doi. 10.3389/fpsyg.2022.834543.
- Microsoft. (2021). *Work trend index: 2021 annual report: The next great disruption is hybrid work- are we ready?* <https://assets-c4akfrf5b4d3f4b7.z01.azurefd.net/assets/2023/09/f53eb991-1e21-4e5b-87de-cd70b9b660b4-wtrvisualguide.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Miles, E. W., Patrick, S. L. and King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (3), 277-292. Doi. 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00615.x.

- Millward, L. J. and Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556. Doi. 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Isyaka Mohammed Sanni, Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U. and Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (A study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *European Journal of Business and Management*, 6 (22), 1-11.
- Mookkiah, M. and Prabu, M. (2019). *Self efficacy concept in learning*. Conference: Universal Design for Learning Embedded with Assistive Technology for Children with Special Needs. 1-8.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. and Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399-406. Doi. 10.1037/0021-9010.90.2.399.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 109-117. Doi. 10.1108/02683940710726375.
- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 18-35. Doi. 10.1016/j.jvb.2010.12.008.
- Motowidlo, S J. (2003). Job performance. Inside: I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Ed.), *Handbook of Psychology* (C. 12). John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480. Doi. 10.1037/0021-9010.79.4.475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83. Doi. 10.1207/s15327043hup1002_1.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. Doi. 10.1016/0001-8791(79)90072-1.

- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S. and Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9 (1), 1-16. Doi. 10.1080/23311908.2022.2080325.
- Muchhal, D.S. (2014). HR practices and job performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19 (4), 55-61.
- Muchinsky, P.M. and Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 268-277. Doi. 10.1016/0001-8791(87)90043-1.
- Muck, P. M., Hell, B. and Gosling, S. D. (2007). Construct validation of a short five-factor model instrument: a self-peer study on the German adaptation of the ten-item personality inventory (TIPI-G). *European Journal of Psychological Assessment*, 23 (3), 166-175. Doi. 10.1037/t07017-000.
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L. and Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (4), 526-545. Doi. 10.1108/ 135 27601211270002.
- Muriithi, R. N. and Ndeto, M. (2024). Hybrid work systems and employee performance in telecommunication firms in Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 8 (3), 1221-1230.
- Muskan, R. and Trivedi, A. (2023). Effective hybrid workplace: Benefits and challenges. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11 (3), 934-940.
- Nakrosiene, A., Buciuniene, I. and Gostautaite, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40 (1), 87-101. Doi. 10.1108/IJM-07-2017-0172.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K. and Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35 (10), 2436-2449. Doi. 10.1108/IJQRM-06-2017-0117.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A. and Islam, Md. Z. (2024). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31 (1), 5-26. Doi. 10.1108/TLO-08-2022-0097.

- Nazaruddin, I., Sofyani, H., Hayati, S. R., Suryaningrum, E. and Putri, C. M. (2020). Lecturers' perception of the purpose of performance appraisal system. *Proceedings of the 8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2019) UNTAR*, Kuala Lumpur, Malaysia. Doi. 10.2991/aebmr.k.200626.048.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L. and Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10 (12), 1-20. Doi. 10.3390/su10124418.
- Ndubisi, E. C. and Nwankwo, C. A. (2019). Customer satisfaction and organizational performance of the Nigerian banking sub-sector. *International Journal of Business and Management Invention*, 8 (3), 79-87.
- Neumayr, T., Jetter, H.-C., Augstein, M., Friedl, J. and Luger, T. (2018). Domino: A descriptive framework for hybrid collaboration and coupling styles in partially distributed teams. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2 (CSCW), 1-24. Doi. 10.1145/3274397.
- Newman, S. A. and Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50 (1), 1-11. Doi. 10.1016/j.orgdyn.2020.100802.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1993). *Organizational behavior human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 528-537. Doi. 10.1016/j.jvb.2011.03.006.
- Nicholas, A. (2014). Management and telework. Inside: J. Wang (Ed.), *Encyclopedia of business analytics and optimization* (pp. 1-13). IGI Global. Doi. 10.4018/978-1-4666-5202-6.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F. and Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (3), 1-14. Doi. 10.3390/ijerph19031122.

- Nkhukhu-Orlando, E., Brown, B., Wilson, D. R., Forcheh, N., Linn, J. G. and Fako, T. T. (2019). The affective commitment of academics in a university in Botswana. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11 (2), 12-19. Doi. 10.5897/ijeaps2019.0595.
- Noerchoidah, Harjanti, D., Dwiarta, I. M. and Suprpto, W. (2023). Enhancing creativity: The role of affective commitment and knowledge sharing. *Journal of Business and Management Review*, 4 (7), 494-509. Doi. 10.47153/jbmr47.7282023.
- Noor, S. and Rafiq, M. A. (2021). Discover the employee performance dimensionality in public sector organizations of Pakistan. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18 (4), 4991-5021.
- Nor, N. Md., Razak, N. S. A. and Othman, M. S. (2022). Digital fatigue: A case study of culinary arts students on the online distance learning (ODL) during pandemic-19. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 7 (46), 388-396.
- Nordin, K., Saraih, U.N. and Ishak, S. (2019). Congruence of person-group and person-vocation fits towards career advancement. *International Journal of Business and Management*, 3 (4), 11-16.
- Norris, S. E. and Porter, T. H. (2012). Job design. İçinde W. J. Rothwell ve R. K. Prescott (Ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management* (ss. 288-291). Wiley. Doi. 10.1002/9781118364741.ch53.
- Nyhan, R.C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (3), 58-70. Doi. 10.1177/0734371x9901900305.
- O'Reilly, C.A. (1977). Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18 (1), 36-46. Doi. 10.1016/0030-5073(77)90017-4.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499. Doi. 10.1037/0021-9010.71.3.492.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516. Doi. 10.2307/256404.

- OECD. (2021). *Measuring telework in the COVID-19 pandemic*. OECD Digital Economy Papers. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/measuring-telework-in-the-covid-19-pandemic_4d514ae3/0a76109f-en.pdf (Erişim Tarihi: 24.05.2025)
- Ohland, M. W., Loughry, M. L., Woehr, D. J., Bullard, L. G., Felder, R. M., Finelli, C. J., Layton, R. A., Pomeranz, H. R. and Schmucker, D. G. (2012). The comprehensive assessment of team member effectiveness: Development of a behaviorally anchored rating scale for self- and peer evaluation. *Academy of Management Learning and Education*, 11 (4), 609-630. Doi. 10.5465/amle.2010.0177.
- Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B. and Chukwu, C. U. (2023). Accelerating employee performance through management by objectives: Evidence from manufacturing firms. *European Journal of Business and Management Research*, 8 (4), 216-222. Doi. 10.24018/ejbmr.2023.8.4.2063.
- Okolie, U.C. (2022). Person-organization fit and organizational engagement in the Nigerian Airspace Management Agency, Port Harcourt. *Journal of Public Administration and Government*, 4 (1), 1-10.
- Oktar, Ö. F. ve Doğan, B. (2021). Yeni kurumsal kuram bağlamında hibrit örgütlerde işe alım ve sosyalizasyon politikaları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 7-29. Doi. 10.38057/bifd.851128.
- Okur, Y., Aksu, B., Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2021). Kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerine etkisi: Kolektif şükranın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (2), 78-98. Doi. 10.29131/uiibd.972942.
- Orgambidez, A. and Benitez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56 (5), 791-800. Doi. 10.1002/ijop.12741.
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y. and Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10 (1), 360-372. Doi. 10.3926/jiem.992.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 963-974. Doi. 10.1037/0021-9010.77.6.963.
- Oyserman, D. (2015). Psychology of values. Inside: *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (25. bs, pp. 36-40). Elsevier. Doi. 10.1016/b978-0-08-097086-8.24030-0.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve özel sektör çalışanlarında devamsızlık sorunu. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi dergisi*, 7 (1), 93-111.
- Özdemir, O., Birer, İ. ve Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Ün. İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (10), 77-106.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Palmer, B. R. and Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44 (1), 9-18. Doi. 10.1108/00197851211193372.
- Parzefall, M. and Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 4-21. Doi. 10.1108/02683941011013849.
- Pattnaik, S. and Pattnaik, S. (2020). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70 (3), 657-674. Doi. 10.1108/IJPPM-08-2019-0374.
- Pattnaik, S. and Tripathy, S. (2020). Organizational identification (OID): A review of major developments in the field and recommendations for future research. *South Asian Journal of Management*, 27 (1), 28-53.

- Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1246-1266. Doi. 10.1080/0958519032000145648.
- Pervin, L.A. (Ed.). (1989). *Goal concepts in personality and social psychology*. Psychology Press. Doi. 10.4324/9781315717517.
- Peters, K., Haslam, S., Ryan, M. and Fonseca, M. (2012). Working with subgroup identities to build organizational identification and support for organizational strategy: A test of the ASPIRe model. *Group & Organization Management*, 38, 128-144. Doi. 10.1177/1059601112472368.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A. and Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 661-677. Doi. 10.5465/amj.2006.22083023.
- Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2019). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (1), 12-30.
- Poon, J.M.L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48 (6), 1148-1155. Doi. 10.1080/00207594.2013.768768.
- Popovici, V. ve Popovici, A.-L. (2020). Remote work revolution: current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20 (1), 468-472.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Pradhan, R.K. and Jena, L.K. (2017). Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5 (1), 69-85. Doi. 10.1177/2278533716671630.
- Radonic, M., Valentina, V. and Milosavljevic, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. *Amfiteatru Economic*, 1 (58), 1-15. Doi. 10.24818/EA/2021/58/770.

- Rahaman, M. S., Kudo, S., Rawling, T., Ren, Y. ve Salim, F. D. (2020). Seating preference analysis for hybrid workplaces. <https://arxiv.org/pdf/2007.15807.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A. ve Mangi, R. A. (2020). The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance: a study among employees of services sector. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 1-12. Doi. 10.34091/JASS.13.1.05.
- Rathee, R. and Sharma, V. (2020). Journey of engagement: from personal engagement to employee engagement (a conceptual review). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (3), 10622-10638.
- Rather, R. A. and Hollebeek, L. D. (2019). Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (3), 1432-1451. Doi. 10.1108/IJCHM-10-2017-0627.
- Rattrie, L.T.B., Kittler, M. G. and Paul, K. I. (2020). Culture, burnout, and engagement: a meta-analysis on national cultural values as moderators in JD-R theory. *Applied Psychology*, 69 (1), 176-220. Doi. 10.1111/apps.12209.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476. Doi. 10.2307/258128.
- Resick, C. J., Baltes, B. B. ve Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1446-1455. Doi. 10.1037/0021-9010.92.5.1446.
- Resmi Gazete, (2021). *Uzaktan alışma Yönetmeliği*, 31419. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm> (Erişim tarihi: 17.06.2024).
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714. Doi. 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Rhodes, S.R. and Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34 (12), 1013-1035. Doi. 10.1177/001872678103401201.

- Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14 (1), 1-25. Doi. 10.1108/SRJ-06-2017-0111.
- Ribeiro, N., Yücel, İ. and Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1-31. Doi. 10.1108/IJPPM-09-2017-0229.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358-384. Doi. 10.1016/j.jvb.2004.05.005.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement (No. 408; pp. 1-73). Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Robinson, S. L. (2006). Trust and breach of the psychological contract. İçinde R. M. Kramer (Ed.), *Organizational trust* (ss. 331-360). Oxford University Press. Doi. 10.1093/oso/9780199288496.003.0012.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572. Doi. 10.2307/256693.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. and McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79 (6), 853-866. Doi. 10.1111/puar.12980.
- Rotondi, T. (1975a). Organizational identification and group involvement. *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 892-897. Doi. 10.2307/255389.
- Rotondi, T. (1975b). Organizational identification: issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 95-109. Doi. 10.1016/0030-5073(75)90007-0.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80. Doi. 10.1037/0021-9010.87.1.66.

- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35. Doi. 10.1108/01437730010310712.
- Ruck, K., Welch, M. and Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43 (5), 904-914. Doi. 10.1016/j.pubrev.2017.04.008.
- Ruddy, N. (2017). The impact of work engagement and work dedication on digital burnout among highly educated employees within the research industry. University of Pretoria. University of Pretoria. <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/c7af15df-8343-4066-9a7c-0031e1352e0e/content> (Erişim tarihi: 24.05.2024).
- Rusu, G., Avasilcăi, S. and Huțu, C.-A. (2016). Organizational context factors influencing employee performance appraisal: a research framework. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65. Doi. 10.1016/j.sbspro.2016.05.090.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67. Doi. 10.1006/ceps.1999.1020.
- Sahai, S., Ciby, M. A. ve Kahwaji, A. T. (2021). Workplace isolation: a systematic review and synthesis. *International Journal of Management*, 11 (12), 2745-2758. Doi.10.34218/ijm.11.12.2020.257.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K. and Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. Doi.10.1016/j.chb.2016.12.033.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619. Doi.10.1108/02683940610690169.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6 (1), 19-38. Doi.10.1108/JOEPP-06-2018-0034.

- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426. Doi.10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2), 204-207. Doi.10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. and Zhang, Q. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9 (1), 20-49. Doi.10.1108/JOEPP-12-2020-0253.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80. Doi.10.1016/0090-2616(77)90035-3.
- Sanamthong, E. and Prabyai, S. (2023). A causal model of relationship between organizational climate influencing happiness at work and organization engagement. *Emerging Science Journal*, 7 (2), 558-568. Doi.10.28991/esj-2023-07-02-018.
- Santos, A., Chambel, M. J. and Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (2), 294-305. Doi. 10.1111/jan.12834.
- Sawatzky, R. and Sawatzky, N. (2022). Competencies for success in remote and hybrid working contexts. [Research Project]. https://www.researchgate.net/profile/Roberta-Sawatzky/publication/360790410_Competencies_for_Success_in_Remote_and_Hybrid_Working_Contexts/links/628b9091cd5c1b0b34f0f623/Competencies-for-Success-in-Remote-and-Hybrid-Working-Contexts.pdf (Erişim Tarihi: 20.01.2021).
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 120-132. Doi.10.1016/j.orgdyn.2017.04.008.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315. Doi.10.1002/job.248.

- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* (pp. 10-24).
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. and Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5), 464-481. Doi.10.1177/0022022102033005003.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. and Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 432-439. Doi. 10.1037/0021-9010.71.3.432.
- Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14 (1), 26-40. Doi. 10.1037/1072-5245.14.1.26.
- Schmitt, N., Oswald, F. L., Friede, A., Imus, A. and Merritt, S. (2008). Perceived fit with an academic environment: Attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 317-335. Doi. 10.1016/j.jvb.2007.10.007.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. and Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x.
- Schuler, R. S. (1975). Role perceptions, satisfaction and performance: A partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 60 (6), 683-687. Doi. 10.1037/0021-9010.60.6.683.
- Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10 (4), 491-522. Doi. 10.1177/0893318997104004.

- Scott, C. R., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8 (3), 298-336. Doi. 10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x.
- Sekhar, C. and Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: The mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (5), 1221-1238. Doi. 10.1108/IJPPM-07-2020-0396.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Sen, C. and Hooja, H. R. (2018). Work-life balance: An overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7 (1), 1-6.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J. and Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5 (1), 1-12. Doi. 10.1080/23311975.2018.1470891.
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, O. A. ve Gökçe, Ç. (2021). Rotasyon ve iş tatmini ilişkisi: Bir kamu kurumunda nitel bir araştırma ve bir model önerisi. *Social Sciences Studies Journal*, 7 (88), 4002-4024. Doi. 10.26449/sssjs.3401.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1 (1), 63-74.
- Shagvaliyeva, S. and Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4 (1), 20-23. Doi. 10.4236/ajibm.2014.41004.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Shagufta Nasreen and Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159-167.
- Shamir, B. and Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 115-123. Doi. 10.1348/096317904322915946.

- Shanker, A. (2022). Flexible work arrangements and its impact on work-life balance. *Management Insight*, 18 (2), 17-20. Doi. 10.21844/mijia.18.2.3.
- Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R. and Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: Implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (4), 477-501. Doi. 10.1002/hrdq.20030.
- Sharma, J. and Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45 (1), 161-182. Doi. 10.1108/pr-01-2014-0007.
- Sharma, P. (2024). The impact of remote work on employee engagement and organizational culture. *Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Research*, 19 (4), 578-592.
- Sharma, P. and Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 13-33. Doi. 10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x.
- Sheikh, A. A., Hassan, N. M. and Sultana, R. (2022). Linking service-oriented high-performance work practices bundle with person-job fit, person organization fit and affective commitment: A parallel mediation analysis. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 5 (2), 149-166. Doi. 10.47067/ramss.v5i2.220.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150. Doi. 10.2307/2391824.
- Shen, X., Shen, T., Chen, Y., Wang, Y., He, X., Lv, X. and Jin, Q. (2023). The associations between benevolent leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22 (1), 1-11. Doi. 10.1186/s12912-023-01581-6.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780. Doi. 10.1037/0021-9010.78.5.774.

- Sibiya, M., Buitendach, J. H., Kanengoni, H. and Bobat, S. (2014). The prediction of turnover intention by means of employee engagement and demographic variables in a telecommunications organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 24 (2), 131-143. Doi. 10.1080/14330237.2014.903078.
- Sidal, Ö. (2022). *A research on the moderating role of ethical leadership in relationship between person-organization fit and organizational commitment in accommodation operations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silva, D. and Sias, P. (2010). Connection, restructuring and buffering: How groups link individuals and organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (2), 145-166. Doi. 10.1080/00909881003639510.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592-599. Doi. 10.1108/01437730410561477.
- Simbula, S., Margheritti, S. and Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences*, 13 (2), 1-15. Doi. 10.3390/bs13020083.
- Simpson, B., Robertson, J. L. and White, K. (2019). How co-creation increases employee corporate social responsibility and organizational engagement: The moderating role of self-construal. *Journal of Business Ethics*, 166 (2), 331-350. Doi. 10.1007/s10551-019-04138-3.
- Sladek, P. and Sigmund, T. (2021). Legal issues of teleworking. *SHS Web of Conferences*, 90 (9), 1-4. 01020. Doi. 10.1051/shsconf/20219001020.
- Sluss, D. M., Van Dick, R. and Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. İçinde S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 505-534). American Psychological Association. Doi. 10.1037/12169-016.
- Sofiyana, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S. and Sudirman, A. (2022). Testing the relationship between employee engagement and employee performance: The urgency of self efficacy and organizational justice as predictors. *KNE Social Sciences*, 425-440. Doi. 10.18502/kss.v7i10.11382.

- Sokolic, D. (2022). *Remote work and hybrid work organizations*. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. and Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83. Doi. 10.1037/0021-9010.93.1.70.
- Song, Y. and Gao, J. (2018). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers (ss. 1-28) Discussion Paper. *The IZA Institute of Labor Economics*. <https://docs.iza.org/dp11993.pdf>
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9 (2), 221-227. Doi. 10.17671/btd.99671.
- Stasila-Sieradzka, M., Sanecka, E. and Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36 (2), 229-249. Doi. 10.13075/ijomeh.1896.02026.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56. Doi. 10.2307/2391745.
- Steude, D. H. (2017). Change and innovation leadership in an industrial digital environment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 78 (1), 95-107. Doi. 10.1515/mosr-2017-0018.
- Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85 (1), 65-86. Doi. 10.1515/mosr-2021-0005.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D. and Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PLOS ONE*, 10 (4), 1-23. Doi. 10.1371/journal.pone.0123955.
- Suciati, A. S., Erlina, R. R. and Ahadiat, A. (2021). The effect of person organization fit on employee performance with organizational commitment mediation variables. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 2 (3), 337-349. Doi. 10.38142/ijesss.v2i3.345.

- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26 (1), 23-40.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36 (4), 542-559. Doi. 10.1108/jmd-11-2015-0162.
- Szabo, P., Mlkva, M., Vanova, J. and Markova, P. (2017). Employee performance in the context of the problems of measurement and evaluation in practice. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 25 (41), 63-70. Doi. 10.1515/rput-2017-0022.
- Şafak, İ. (2014). *Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 867-886.
- Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş arkadaşı desteğinin işgören performansı üzerine etkileri: AVM çalışanları örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 195-206.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Diken, A. (Ed.). (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. and Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (8. bs). Pearson.
- Tabor-Blazewicz, J. (2022). The challenges of HR departments in hybrid work conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 162, 691-701. Doi. 10.29119/1641-3466.2022.162.38.
- Taborosi, S., Strukan, E., Poştin, J. and Konjikušić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10, 48-60. Doi. 10.5937/jemc2001048t.

- Tahir, M. Z., Hadi, N. U. and Awan, T. M. (2021). The role of person-organisation fit and affective commitment in inspiring citizenship behaviours among banking sector employees of Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15 (6), 1-25.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979). The social identity theory of intergroup behavior. İçinde W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (ss. 33-47). Brooks/Cole.
- Tamhor, S. M. (2022). *Effect of person-organization fit on affective commitment and turnover intention*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tariq, A., Bashayreh, A. and Jalagat, R. (2022). Assessing the impact of remote working, work-life balance and organizational commitment on employee productivity. *European Academic Research*, 10, 1521-1538.
- Taştan, K. (2021). Uzaktan çalışma örgütlemesi. İçinde *Uzaktan çalışmada yönetsel konular* (ss. 151-172). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taştan, S. (2020). Modernizm ve postmodernizm bağlamında pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış. İçinde A. Ç. Kırel ve A. G. Özbek (Ed.), *Disiplinlerarası boyutuyla örgütsel davranış* (ss. 201-241). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Taştan, S.B. (2014). Örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının ara değişken olarak incelenmesi ve psikososyal kaynakların rolü: Kamu kesim çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*, 6 (1), 91-106.
- Tatlı, M. ve Çakmak, A.F. (2019). Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsal yaklaşımlar açısından çok düzeyli ölçümü; hemşirelerin uyum algıları ile çalışma tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7 (5), 2464-2488. Doi. 10.15295/bmij.v7i5.1290.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3 (2), 30-36. Doi. 10.5430/ijh.v3n2p30.
- Taylor, P., Scholarios, D. and Howcroft, D. (2021). Covid-19 and working from home survey preliminary findings [Research report]. https://pure.strath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/119024009/Taylor_etal_2021_Covid_19_and_Working_from_Home_Survey.pdf (Erişim tarihi: 17.05.2023).

- Tear, M. J. and Reader, T. W. (2023). Understanding safety culture and safety citizenship through the lens of social identity theory. *Safety Science*, 158, 1-14. Doi. 10.1016/j.ssci.2022.105993.
- Thomas, C. H. and Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress and burnout. *Human Resource Management*, 48 (3), 417-432. Doi. 10.1002/hrm.20288.
- Tipuric, D., Radic, M. and Cindric, L. (2019). Organizational identification: A bibliometric analysis and mapping the field. *7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations*. April 5th - 6th, 2019, Dubrovnik, Croatia, 442-452. <https://www.econstor.eu/handle/10419/196102> (Erişim tarihi: 17. 05. 2023).
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10 (39), 61-76.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38 (2), 141-148. Doi. 10.1037/h0057497.
- Toscano, F., González-Romá, V. and Zappalà, S. (2024). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study. *Journal of Business and Psychology*, 1-16. Doi. 10.1007/s10869-024-09970-7.
- Tramontano, C., Grant, C. and Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-work self-efficacy scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129. Doi. 10.1016/j.chbr.2021.100129.
- Tran, L. (2022). *The impact of hybrid work on productivity: Understanding the future of work – A case study in agile software development teams*. Master thesis, KTH Royal Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1696127/FULLTEXT01.pdf>. (Erişim tarihi: 24.06.20223).
- Travaglianti, F., Babic, A., Pepermans, R. and Hansez, I. (2017). Needs–supplies fit and behavioral outcomes: The mediating role of organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 23 (5), 709-727. Doi. 10.1017/jmo.2016.21.

- Tremblay, M., Hill, K. and Aubé, C. (2017). A time-lagged investigation of the mediating role of person–organization fit in the relationship between leader–member exchange and employee affective organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 53-65. Doi. 10.1080/1359432X.2016.1203306.
- Tuna, B. (2014). *The influence of person-organization fit on contextual performance and its impact on organizational effectiveness: The moderating role of organizational climate*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, R., Bacaksız, F. E. and Seren, A. K. H. (2018). The effects of organizational identification and organizational cynicism on employee performance among nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11 (3), 1707-1714.
- Turner, J.C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5 (1), 1-34. Doi. 10.1002/ejsp.2420050102.
- Turner, J.C. (1978). Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm. Inside: H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 27-60). Academic Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. Inside: E. J. Lawyer (Ed.), *Advances in group processes* (pp. 77-122). CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Brown, R. J. and Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9 (2), 187-204. Doi. 10.1002/ejsp.2420090207.
- Turner, R. H. (2001). Role theory. İçinde J. H. Turner (Ed.), *Handbook of sociological theory* (ss. 233-254). Springer US. Doi. 10.1007/0-387-36274-6-12.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 163-181.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (2), 57-78. Doi. 10.4026/1303-2860.2012.0199.x.
- Udin, S. H. and Yuniawan, E. R. A. (2017). Antecedents and consequences of affective commitment among Indonesian engineers working in automobile sector: An investigation of affecting variables for improvement in engineers role. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8 (10), 70-79.
- Uford, I. C. (2021). Teleworking and stress factor amidst COVID-19 pandemic in Total Nigeria. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 3 (2), 48-72.
- Ujianto, K. and Anugrah, I. G. (2021). Employee assessment applications using the graphic rating scale and profile matching methods at XYZ University. *Journal of Development Research*, 5 (2), 73-84. Doi. 10.28926/jdr.v5i2.144.
- Ullrich, J., Wieseke, J. and Dick, R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1549-1569. Doi. 10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 171-193.
- Unal, Z. M. (2014). Does affective commitment mediate the relationship between person-organization fit and organizational identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (3), 270-283. Doi. 10.6007/ijarbss/v4-i3/706.
- Urien, B., Osca, A. and García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A demands-resources model (JD-R) study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49 (2), 137-145. Doi. 10.1016/j.rlp.2015.09.014.
- Uru, F. O., Gozukara, E. and Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14 (24), 1-27. Doi. 10.3390/su142416828.

- Uşen, Ş. (2020). COVID-19 salgını döneminde “zorunlu” evden çalışma: İş ve özel yaşama etkileri (ss. 1-50). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Utaş, T., Çinko, L. ve Işıl, G. (2017). Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde iş motivasyonu ve üretim. *Social Sciences Research Journal*, 6 (1), 1-21.
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit have contribution on employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8 (2), 157-179.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. and Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 391-407. Doi. 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x.
- Van Den Tooren, M. and Rutte, C. (2016). Explaining emotional exhaustion and work engagement: The role of job demands-resources and type D personality. *International Journal of Stress Management*, 23 (2), 147-166. Doi. 10.1037/a0039754.
- Van Dick, R. and Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 129-149. Doi. 10.1080/135943 20143 000889.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171-191. Doi. 10.1348/096317904774202135.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). To be(long) or not to be(long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131 (3), 189-218. Doi. 10.3200/mono.131.3.189-218.
- Van Gelderen, B. R. and Bik, L. W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39 (1), 206-221. Doi. 10.1108/pijpsm-10-2015-0123.

- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49 (3), 357-371. Doi. 10.1111/1464-0597.00020.
- Van Knippenberg, D. and Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584. Doi. 10.1002/job.359.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41 (2), 233-252. Doi. 10.1348/014466602760060228.
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (1), 75-101. Doi. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702.
- Van Vianen, A. E. M., Stoelhorst, J. W. and De Goede, M. E. E. (2012). The construal of person–organization fit during the ASA stages: Content, source and focus of comparison. İçinde A. L. Kristof-Brown and J. Billsberry (Ed.), *Organizational fit* (1. bs, pp. 143-169). Wiley. Doi. 10.1002/978 11183 20853.ch7.
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., De Jong, M. D. T. and Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1736-1747. Doi. 10.1080/09585190701570908.
- Van Zoonen, W. and Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (4), 610-621. Doi. 10.1080/1359432x.2021.2002299.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Society for Human Resource Management (SHRM). 1-45.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. and Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71. Doi. 10.1016/s0001-8791 (03)00029-0.

- Varma, D. C. (2017). Importance of employee motivation and job satisfaction for organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 6 (2), 10-20.
- Vasilescu, C. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society. Annex VII - Case study on Romania* (pp. 1-15). European Parliament. <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses> (Erişim tarihi: 14.06.2024).
- Vehosalmi, N. (2022). *Employee motivation in hybrid work: How motivational needs have changed after COVID-19*. Bachelor's Thesis, Tampere University Of Applied Sciences. <http://www.theseus.fi/handle/10024/748405>. (Erişim tarihi: 30.01.2025).
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. and Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 473-489. Doi. 10.1016/s0001-8791(02)00036-2.
- Vidhyaa, B. and Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3 (7), 292-295.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226. Doi. 10.1111/1468-2389.00151.
- Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15 (2), 159-177. Doi. 10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x.
- Vroom, V.H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1 (2), 212-225. Doi. 10.1016/0030-5073(66)90013-4.
- Vu, T.-V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8 (11), 1-12. Doi. 10.1016/j.heliyon.2022.e11563.
- Walentek, D. (2021). Scope and forms of controlling teleworkers. *Informatyka Ekonomiczna*, 2021 (2), 56-68. Doi. 10.15611/ie.2021.2.05.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. and Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61 (4), 793-825. Doi. 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213. Doi. 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.
- Wang, R. and Shi, H. (2022). A review of work family conflict research. Inside G. Ali, M. C. Birkök and I. A. Khan (Ed.), *Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022)* (C. 687, pp. 2975-2979). Atlantis Press SARL. Doi. 10.2991/978-2-494069-31-2_350.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. and Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 660-677. Doi. 10.1108/01437721011073364.
- Weigelt, J. A., Brasel, K. J., Bragg, D. and Simpson, D. (2004). The 360-degree evaluation: Increased work with little return? *Current Surgery*, 61 (6), 616-626. Doi. 10.1016/j.cursur.2004.06.024.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. and Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 540-555. Doi. 10.2307/256941.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 328-346. Doi. 10.1108/13563281111186968.
- Werbel, J.D. and Demarie, S.M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15 (4), 247-262. Doi. 10.1016/j.hrmr.2005.10.001.
- Wessel, J.L., Ryan, A.M. and Oswald, F.L. (2008). The relationship between objective and perceived fit with academic major, adaptability and major-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 363-376. Doi. 10.1016/j.jvb.2007.11.003.

- Westerman, J.W. and Cyr, L.A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (3), 252-261. Doi. 10.1111/j.0965-075x.2004.279_1.x.
- Wheatley, D. (2017). Autonomy in paid work and employee subjective well-being. *Work and Occupations*, 44 (3), 296-328. Doi. 10.1177/0730888417697232.
- Wheeler, A. R., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R. B., Brouer, R. L. and Ferris, G. R. (2005). “The elusive criterion of fit” revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. Inside *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 265-304). Emerald (MCB UP). Doi. 10.1016/s0742-7301(05)24007-0.
- Widodo, S., Sahono, B., Agustina, E., Suryosukmono, G. and Pareke, F. (2020). Person-job fit, person-organization fit and the effect on employee performance: Organizational commitment as mediator role. *Psychology and Education*, 50 (9), 5257-5269.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428. Doi. 10.2307/257334.
- Wiener, Y. and Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes-An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96. Doi. 10.1016/0030-5073 (80)90048-3.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. and Garud, R. (2001). *Journal of Management*, 27 (2), 213-229. Doi. 10.1177/014920630102700205.
- Williams, B., Onsmann, A. and Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1-13. Doi. 10.33151/ajp.8.3.93.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617. Doi. 10.1177/014920 639101 700305.
- Wontorczyk, A. and Roznowski, B. (2022). Remote, hybrid and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (4), 1-22. Doi. 10.3390/ijerph19042400.

- Wood, T. (2010). Hybrid organizations. *RAE Sao Paulo*, 50 (2), 241-247. Doi. 10.1590/s0034-75902010000200008.
- Wu, T.-J., Yuan, K.-S., Yen, D. C. and Xu, T. (2019). Building up resources in the relationship between work–family conflict and burnout among firefighters: Moderators of guanxi and emotion regulation strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (3), 430-441. Doi. 10. 1080/1359432x.2019.1596081.
- Wulandari, W. D. (2021). Linking person job fit, person organization fit and organizational culture to employee performance in Islamic banks: The mediating role of job motivation. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, 1 (2), 125-139. Doi. 10.18196/jiebr.v1i2.17.
- Westerman, J. W. and Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International journal of selection and assessment*, 12(3), 252-261. Doi. 10.1111/j.0965-075x.2004.279_1
- Yahya, K. K., Pangil, F., Yean, T. F. and Othman, S. Z. (2012). The influence of person-job fit and person-organisation fit on employees job performance. *Journal of Business Management and Accounting*, 2 (2), 35-47.
- Yaman, F. ve Aslan, M. (2021). Kurumsal değerler olarak kalite, inovasyon, katılımcılık ve işbirliğinin kişi-örgüt uyumu bağlamında çalışanın görev performansına etkisi: Konaklama sektöründe bir araştırma. *Journal of Business Research - Turk*, 13 (1), 892-903. Doi. 10.20491/isarder.2021.1172.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. and Cui, Z. (2022). Career identity and organizational identification among professionals with on-demand work. *Personnel Review*, 52 (2), 1-21. Doi. 10.1108/PR-04-2019-0193.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. and Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6 (1), 43-54. Doi. 10.1038/s41562-021-01196-4.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46 (Special Issue), 74-85.

- Yazıcı, U. (2018). *Kişi iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın: Bartın Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ye, L. R. (2012). Telecommuting: implementation for success. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (15), 20-29.
- Yılmaz, A. ve Ulukapı Yılmaz, H. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin algılanan performans düzeyine etkisinde örgütsel adanmışlığın aracılık rolü: Bir hizmet işletmesinde araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), 129-144. Doi. 10.18037/ausbd.552538.
- Yıluzar, H. (2016). *Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, A. G., Topçu, T. ve Bayar, H. T. (2022). Teknostresin dijital tükenmişliğe etkisinde bilişsel ön yargıların rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 1857-1883. Doi. 10.30798/maku.iibf.1034253.
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (5), 873-889. Doi. 10.1108/IJPPM-03-2017-0054.
- Young, J., Badgery-Parker, T., Dobbins, T., Jorgensen, M., Gibbs, P., Faragher, I., Jones, I. and Currow, D. (2015). Comparison of ECOG/WHO performance status and ASA score as a measure of functional status. *Journal of Pain and Symptom Management*, 49 (2), 258-264. Doi. 10.1016/j.jpainsymman.2014.06.006.
- Young, S.F., Steelman, L.A., Pita, M.D. and Gallo, J. (2024). Role-based engagement: Scale development and validation. *Journal of Management and Organization*, 30 (2), 248-268. Doi. 10.1017/jmo.2020.30.
- Yu, K.Y.T. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124 (1), 75-94. Doi. 10.1016/j.obhdp.2013.12.005.

- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 17-30.
- Zhang, M., Wang, F. and Li, N. (2021). The effect of perceived overqualification on creative performance: Person-organization fit perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12. Doi. 10.3389/fpsyg.2021.582367.
- Zwanka, R. J. and Buff, C. (2020). COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 33 (1), 58-67. Doi. 10.1080/08961530.2020.1771646.

EKLER

EK 1- Araştırma Anketine İlişkin Form

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora programında [] tarafından yürütülen “*Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi*” başlıklı araştırmaya davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu çalışmaya katılımınız, hiçbir baskı ya da zorunluluk olmadan, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anketin tamamlanma süresi yaklaşık 5 dakikadadır. Katılmaya karar verdikten sonra da istediğiniz zaman anketi yanıtlamayı bırakabilirsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen formlardaki soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamıyla anonimdir ve sadece araştırma amacı ile kullanılacaktır. Eğer anlamada zorluk çektiğiniz hususlar ya da sormak istediğiniz sorular varsa lütfen [] ile [] e-posta adresi üzerinden iletişime geçiniz.

Yukarıdaki açıklamaları okudum ve anladım. Sorularım beni tatmin edecek düzeyde yanıtlandı. Bu ankete katılmayı, istediğim zaman çekilme hakkımı kullanabileceğimi bilerek kabul ediyorum:

Evet	
Hayır	

Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

a. Yaşınız:

Seçiniz

66 ve üstü

65.....18

18 yaş altı (18 yaş altı olanlar için araştırma sonlandırılır)

b. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

Söylememeyi tercih ederim

c. Eğitim durumunuz:

Okuryazar değil

Okuryazar

İlkokul mezunu

İlköğretim/Ortaokul mezunu

Lise veya dengi okul mezunu

Üniversite/Yüksekokul mezunu

Master/Yüksek lisans mezunu

Doktora mezunu

d. Medeni durumunuz:

Bekâr

Evli

Söylememeyi tercih ederim

e. Çalışma durumunuz:

Kamu sektörü çalışanı

Özel sektör çalışanı

Yevmiyeli (gündelik) çalışan

Esnaf

Tüccar/İş insanı

Serbest meslek sahibi (Avukat vb.)

Çiftçi, ziraatçı, hayvancılıkla uğraşan

Emekli

Ev kadını

Öğrenci

İşsiz

Çalışamaz halde
Diğer

f. Sektörünüz:

Ağırlama ve Turizm
Beşerî Hizmetler
Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik
Bilişim
Eğitim ve Öğretim
Finans
Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik
İmalat
İşletme Yönetimi
Kamu Yönetimi
Mimarlık ve Yapı
Pazarlama
Sağlık Bilimleri
Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim
Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar
Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik
Diğer

BÖLÜM 2: HİBRİT ÇALIŞMA

a. Çalışma modeliniz aşağıdakilerden hangisine uyuyor?

Hibrit Çalışma Modeli (İşyerinden + Uzaktan)	
İş yerinden Çalışma	
Uzaktan Çalışma	

b. Ne kadar süredir bu çalışma modelinde çalışıyorsunuz?

1 aydan az
1-3 ay
4-6 ay
7-12 ay
1-3 yıl
3 yıldan fazla

BÖLÜM 3: KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

Örgütünüz ile uyumunuzu nasıl tanımlarsınız? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kişisel değerlerimin çalıştığım örgüt ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum.					
2. Çalıştığım örgütün değerleri, benim düşüncelerimle uyumludur.					
3. Çalıştığım örgütün değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.					
4. Çalıştığım örgütün değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.					

BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütünüz ile özdeşleşmenizi nasıl tanımlarsınız? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalıştığım örgütten bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşun.					
2. Çalıştığım örgütün başarısını kendi başarıyı gibi görürüm.					
3. Herhangi bir kişi çalıştığım örgütü övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.					
4. Herhangi bir kişi çalıştığım örgütü eleştirdiğinde üzüntü duyanım.					
5. Başkalarının çalıştığım örgüt hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.					
6. Medyada çalıştığım örgüt ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyanım.					

BÖLÜM 5: DUYGUSAL BAĞLILIK

Örgütünize duygusal bağlılığınızı nasıl tanımlarsınız? Her bk ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu örgüte karşı güçlü bir atlılık duygusu hissetmiyorum. (T)					
2. Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (T)					
3. Bu örgütte çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
4. Bu örgütte kendimi "ailenin bu üyesi" gibi görmüyorum. (T)					
5. Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu örgütte geçirmem söz konusu olursa kendimi mutlu hissederim.					
6. Örgütünün karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					

BÖLÜM 6: ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Örgütünize adanmışlığınızı nasıl tanımlarsınız? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu örgütün bir üyesi olmak çok büyüleyici.					
2. Benim için en heyecan verici şeylerden biri bu örgütteki süreçlere dahil olmak.					
3. Bu örgütte neler olup bittiği ile gerçekten ilgilenmiyorum. (T)					
4. Bu örgütün bir üyesi olmak beni canlandırıyor.					
5. Bu örgütün bir üyesi olmak benim için heyecan verici.					
6. Bu örgüte karşı yüksek bir adanmışlık hissediyorum.					

BÖLÜM 7: GÖREV PERFORMANSI

Performans açısından kendinizi nasıl tanımlarsınız? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK 2- Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.02.2025-E.484169



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88958771-050.04-484169
Konu :Etik Kurul Kararı

11.02.2025

BALIKESİR İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 10.02.2025 tarihli ve 19928322/050.04/483860 sayılı yazı.

Anabilim Dalımız Doktora programı öğrencisi [REDACTED] nin yardımcı araştırmacı, [REDACTED] 'ın sorumlu araştırmacı olduğu "Hibrit Çalışma Modelinde Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İş gören Performansı İlişkisi" başlıklı tez çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.01.2025 tarihli ve 2025/01-15 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



ites-eby





T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı :E-19928322-050.04-483860
Konu : Etik Kurul Kararı

10.02.2025

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 23.01.2025 tarihli ve 82780280/300/475798 sayılı yazı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi [REDACTED]'nin yardımcı araştırmacı, [REDACTED]'in sorumlu araştırmacı olduğu "**Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İş gören Performansı İlişkisi**" başlıklı tez çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.01.2025 tarihli ve 2025/01-15 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



itesi-ebys





T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Toplantı Tarihi	: 31.01.2025
Toplantı Sayısı	: 2025/01-15
Toplantı Saati	: 10:00
Araştırmanın Başlığı	Türkçe : Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İş gören Performansı İlişkisi İngilizce : Person-Organization Fit, Organizational Identification, Emotional Commitment, Organizational Engagement and Employee Performance Relationship in Hybrid Work Model
SORUMLU ARAŞTIRMACI	
Ad Soyad	: [Redacted]
Kurumu	: Balıkesir Üniversitesi
YARDIMCI ARAŞTIRMACI/ARAŞTIRMACILAR	
Adı Soyadı	[Redacted]
Kurumu	Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.01.2025 tarihinde [Redacted] in başkanlığında toplandı. Toplantıya [Redacted] (İzinli) katılmadı. Görüşme sonunda, yukarıda bilgileri yer alan araştırmanın Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay Belgesi talebi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

