



**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMLARIN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Nurcan MEŞHURTÜRK**

**BURSA – 2023**





**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMLARIN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Nurcan MEŞHURTÜRK**

**Danışman:  
Prof. Dr. Yücel SAYILAR**

**BURSA – 2023**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701820011 numaralı Nurcan MEŞHURTÜRK'ün "Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, .././2023 günü ..:00 – ..:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Yücel Sayılar  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Füsun Çınar Altıntaş  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun  
Marmara Üniversitesi

.././2023

### **Yemin Metni**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Uzaktan alışmaya Karşı Tutumların alışan İş Tatmini Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntuların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

.././2023

İmza

**Adı Soyadı:** Nurcan Meşhurtürk

**Öğrenci No:** 701820011

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

**Statüsü:** Yüksek Lisans

## ÖZET

**Yazar Adı ve Soyadı : Nurcan Meşhürtürk**  
**Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi**  
**Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Anabilim Dalı : İşletme**  
**Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**  
**Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi**  
**Tezi Sayfa Sayısı : xiv +69**  
**Mezuniyet Tarihi : 06 / 02 / 2023**  
**Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Yücel Sayılar**

### **Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışların İş Tatmini Üzerine Etkisi**

1990 yılından itibaren uzaktan çalışmayı konu alan çalışmaların sayısı incelendiğinde, son yıllarda yayın sayısının, özellikle pandemi ile arttığı görülmektedir. Ancak çalışanların, uzaktan çalışmaya karşı tutumlarının iş tatminleri üzerine olan etkilerini konu alan araştırmalar kısıtlıdır. Bu araştırmanın öncelikli amacı, araştırmaya rehberlik eden teorik çerçeve kapsamında, uzaktan çalışan kişilerin, uzaktan çalışmaya karşı tutumlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Değişen sosyoekonomik koşullar, rekabetçi iş ortamları, pandemi dönemi ile birlikte; hem özel sektörde hem kamu kesimindeki, çalışma pratiğini ve kültürünü yeniden şekillendirerek, yerleşik mesai, iş ve çalışma mekânı anlayışlarını değiştirmeye, uzaktan çalışmayı yaygın, hatta zaman zaman zorunlu bir uygulama haline getirmeye başlamıştır. Çok da uzun zamana yayılmayan bu önemli değişimlerin, çalışanların iş tatminlerini, işe ilişkin duygusal durumlarını, iş yaşamının sosyal yönünü, buradaki olumlu ya da olumsuz etkenleri de belirlemesini beklemek mümkündür. Dolayısıyla uzaktan çalışma, kendine özgü koşulları ve boyutları itibariyle hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları yönetimi araştırmaları ve pratiği açısından önemli etkiler yaratma potansiyeline sahiptir. Bu araştırmanın amacı, uzaktan çalışmaya karşı tutumların, muhtemel sonuçlarından biri olarak; iş tatmini üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu tespit etmektir. Söz konusu etkileşim hem yeni dönemdeki yönetim ve liderlik anlayışları hem de İK uygulamaları için göz önünde bulundurulması gereken koşullar yaratmaktadır. Teorik açıdan da değişen iş tasarım sistemleri ve istihdam pratiklerinin, çalışanların iş tatminine nasıl etki ettiğini tespit etmek, ilgili olguları daha net biçimde açıklamaya yardımcı olacaktır.

**Anahtar Sözcükler:**

Uzaktan Çalışma, İş Tatmini, Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutum

## **ABSTRACT**

**Name and Surname : Nurcan Meşhurtürk**  
**University : Bursa Uludag University**  
**Institution: Social Sciences Institute**  
**Field: Business Administration**  
**Branch: Management and Organization**  
**Degree Awarded: Master**  
**Page Number: xiv +69**  
**Degree Date : 06 / 02 / 2023**  
**Supervisor(s): Prof. Dr. Yücel Sayılar**

### **The Effect of Attitudes Towards Remote Work on Employee Job Satisfaction**

When the number of studies on remote working since 1990 is examined, it is seen that the number of publications has increased in recent years, especially with the pandemic. However, studies on the effects of employees' attitudes towards remote work on job satisfaction is limited. The primary purpose of this research is to determine the effect of remote workers' attitudes towards remote working on their job satisfaction within the scope of the theoretical framework guiding the research. With changing socio-economic conditions, competitive business environments, and pandemic periods; By reshaping the work practice and culture both in the private and public sectors, it has begun to change the established understanding of overtime, work and workplace, and make remote working a common and sometimes even mandatory practice. It is possible to expect that these important changes, which do not spread over a long period of time, will determine the job satisfaction of the employees, their emotional state related to the work, the social aspect of the work life, and the positive or negative factors here. Therefore, remote work has the potential to create significant effects in terms of both organizational behavior and human resource management research and practice, due to its unique conditions and dimensions. The aim of this research is to examine the attitudes towards remote work as one of the possible consequences; To determine what effects it has on job satisfaction. This interaction creates conditions that must be taken into account for both management and leadership approaches in the new era and HR practices. Theoretically, determining how changing job design systems and employment practices affect the job satisfaction of employees will help to explain the related facts more clearly.

**Key words:**



Remote Work, Job Satisfaction, Attitude to Remote Work.

## ÖNSÖZ

Tez sürecim boyunca bana büyük bir sabırla yol gösteren ve yardım eden değerli danışman hocam Prof. Dr. Yücel Sayılar'a ve hayatımın her döneminde olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da benden maddi-manevi desteğini esirgemeyen ve her daim yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

Tez Onay Sayfası.....	i
Yemin Metni.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	v
Önsöz.....	vii
İçindekiler.....	viii
Tablolar.....	xi
Şekiller.....	xiii
Kısaltmalar.....	xiv
Giriş.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### UZAKTAN ÇALIŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. UZAKTAN ÇALIŞMA (EVDEN ÇALIŞMA) KAVRAMI.....	5
2. UZAKTAN ÇALIŞMANIN SEBEPLERİ.....	5
3. UZAKTAN ÇALIŞMANIN SONUÇLARI.....	6
4. UZAKTAN ÇALIŞMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	7
5. UZAKTAN ÇALIŞMA İLE GELENEKSEL ÇALIŞMANIN BENZERLİK VE FARKLILIKLARI.....	9
6. ÇALIŞMA ORTAMI VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ.....	9
6.1. Çalışma Ortamının Fiziksel Özellikleri.....	10
6.2. Çalışma Ortamı ve Çalışan Psikolojisi İlişkisi.....	11
7. UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİLMESİ.....	14

### İKİNCİ BÖLÜM

#### UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI GELİŞTİRİLEN TUTUMLAR VE BU TUTUMLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

1.UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMLAR.....	15
1.1. Tutum Kavramı.....	18

1.2. Uzaktan Çalışma ile İş Tasarımında Yapılan Değişikliklerin Çalışan Tutumuna Etkisi.....	19
1.3.Uzaktan Çalışmaya Yönelik Tutumların Sonuçları.....	21
2.ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	22
2.1.İş Tatmini.....	23
2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	23
2.2.1. Örgütsel Faktörler .....	23
2.2.2. Bireysel Faktörler.....	24
2.3. Çalışan Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi.....	25
2.4. Kriz dönemlerinde Çalışan İş Tatmini /İş Tatminsizliği.....	26
2.5. Çalışan Güven Düzeyi.....	27
2.6. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışmanın Önemi.....	28
3. UZAKTAN ÇALIŞMAYA YÖNELİK OLUŞAN TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİNİ İLİŞKİLENDİREN BÜTÜNLEŞTİRİCİ ÇERÇEVE.....	29
3.1. Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumun, Çalışanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Demografik Faktörlerin Düzenleyici Rolü .....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	35
2.HİPOTETİK MODEL VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	35
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	36
3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Prosedürü.....	37
3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler.....	37
3.2.1. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği.....	37
3.2.2. Çalışan İş Tatmini Ölçeği.....	38
3.3.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri.....	39
4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	40
4.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.....	40
4.2. Ölçekler İle İlgili Bulgular.....	43
4.2.1. Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Bulguları.....	43

4.2.2. Çalışan İş Tatmini Ölçeği Bulguları.....	45
4.3. Hipotezlere Ait Bulgular.....	48
4.3.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	55
SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA.....	60

## TABLolar

### Sayfa

Tablo 1: Uzaktan Çalışma Tutumu Anketi .....	38
Tablo 2: İş Tatmini Anketi.....	38
Tablo 3: Cinsiyete Göre Dağılım.....	40
Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım.....	40
Tablo 5: Medeni Duruma Göre Dağılım.....	41
Tablo 6: Çocuk Sayısına Göre Dağılım.....	41
Tablo 7: Hanedeki Kişi Sayısına Göre Dağılım.....	41
Tablo 8: Bakmakla Yüklümlü Olunan Kişi Sayısına Göre Dağılım.....	41
Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	42
Tablo 10: Çalışılan Sektöre Göre Dağılım.....	42
Tablo 11: Çalışılan Pozisyona Göre Dağılım.....	42
Tablo 12: Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	43
Tablo 13: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	43
Tablo 14: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 15: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Ölçek Puan Ortalamaları.....	45
Tablo 16: İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	45
Tablo 17: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 18: İş Tatmini Ölçeği Ölçek Puan Ortalamaları.....	47
Tablo 19: Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkiyi Belirlemeye Yönelik Lineer Regresyon Test Sonuçları.....	48
Tablo 20: Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların, Olumlu Tutum, Beceri Geliştirme, Olumsuz Tutuma Direnç ve Kurumsal destek Alt Boyutlarının, Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Test Sonuçları.....	50
Tablo 21: Hipotez 2 Model Özeti.....	52
Tablo 22: Hipotez 2 Modeli.....	52
Tablo 23: Hipotez 3 Model Özeti.....	52
Tablo 24: Hipotez 3 Modeli .....	52

Tablo 25: Hipotez 4 Model Özeti .....	53
Tablo 26: Hipotez 4 Modeli .....	53
Tablo 27: Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi.....	53
Tablo 28: Hipotez 5 Model Özeti .....	54
Tablo 29: Hipotez 5 Modeli .....	54
Tablo 30: Çocuk Sayısının Düzenleyici Etkisi .....	54
Tablo 31: Hipotez Özetleri.....	55

## ŞEKİLLER

**Sayfa**

Şekil 3.2.: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri ve Tasarımı.....32



## KISALTMALAR

Örn.	Örneğin
Vd.	Ve diğerleri
KMO	Kaiser-Meyer Olkin Katsayısı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
İTO	İş Tatmini Ölçeği
UÇTO	Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği
SS	Standart Sapma
Ort.	Ortalama
Ark.	Arkadaşları
İK	İnsan Kaynakları
U	Ücret Alt Boyutu
T	Terfi Alt Boyutu
Y	Yönetim Alt Boyutu
YO	Yan Ödemeler Alt Boyutu
PDO	Performansa Dayalı Ödül Alt Boyutu
CS	Çalışma Şartları Alt Boyutu
IA	İş Arkadaşları Alt Boyutu
Ike	İşin Kendisi Alt Boyutu
I	İletişim Alt Boyutu
OT	Olumlu Tutum Alt Boyutu
BG	Beceri Geliştirme Alt Boyutu
OTD	Olumsuz Tutuma Direnç Alt Boyutu
KD	Kurumsal Destek Alt Boyutu
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

## GİRİŞ

İş dünyası, insanoğlunun kişisel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılaması, sosyal dünyada kimi işlevleri yerine getirebilmesi, toplumsal çevrede bir statü kazanabilmesi hedefiyle ortaya koyduğu etkinliklerin tamamı olarak değerlendirilmektedir. İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaya mecburdur (Çivilidağ, 2011: 2).

İşletmeler, pandemi sürecinde sürdürülebilir olabilmek için, dijital dünyaya uygunluk sağlamak ve dijital dünyanın gerekliliklerinin karşılanmasının olası olduğunu farketmişlerdir ve böylece iş yapılarında, iş akışlarında ve iş yapış biçimlerinde büyük ölçüde dönüşüm yapmaya başlamışlardır (Öge ve Çetin, 2020: 7; Şen ve Batı, 2020: 81). Bu bağlamda, halkın sağlığının korunması ve virüsün dağılmasının önlenmesi için birçok ülkede zorunlu hale gelen uzaktan/evden çalışma şekli, işletmeler tarafından benimsenmeye başlayarak, pratikleşme yolunda gelişmektedir. (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 74).

İş dünyasının bilgi teknolojilerinin kullanılması ile başlayan esnek çalışma modelinin en belirgin sonucu evden çalışma şekli meydana gelmektedir. Evden çalışma modeli bilgi teknolojilerini kullanılarak, işin ya bir kısmının ya da tamamının işyeri çevresi dışında ev ortamında devam ettirmesidir (Kavi ve Koçak, 2010: 76). Sanayi devrimi öncesinden bugünlere kadar süren yaygın bir çalışma biçimi olan evden çalışma modeli üretim, hizmet ve teknoloji gibi değişik birimlerin kullanımıyla meydana gelmektedir. Bilgi, iletişim ve ulaşım alanındaki teknolojik ilerlemelerin etkisiyle, bazı işletmelerin, işlerin işyerinden devam edilmesi mecburiyetini ortadan kaldırmaları neticesinde evden/uzaktan çalışma şekli ortaya çıkmıştır. Bilhassa, hızlı mobilite ile işyeri dışındaki çalışma ortamları daha ilgi çekici olmaya başlamıştır (Karakoyun, 2020: 144). Çoğu işletme, gider kalemlerini azaltmak ve farklı ortamlardaki vasıflı işgücünden faydalanmak için uzaktan çalışmayı teşvik etmektedir. Uzaktan çalışma şeklinde, çalışanlar çalışma ortamlarının yer seçimleri konusunda kendileri tercih yapabilmektedir (Demirbilek, 2007: 73)

1990 yıllarının akabinde uzaktan/evden çalışma biçimi geleceğin çalışma biçimi olarak belirtilmiş olmasına karşın, ilerleyen süreçlerde uzaktan/evden çalışma biçimi her kuruluş için içselleştirilmemiş olup, hızlı bir yayılma hissettirmemiştir (Illegems, Verbeke

ve S'Jegers, 2001: 275). Uzun dönem içerisinde, yarı zamanlı ve tam zamanlı uzaktan çalışan kişilerin sayısı belli bir ivme ile artsa da, artıştaki bu oran hiçbir zaman çok büyük oranlarda olmamıştır. Fakat, 2019 yılının sonuna doğru başlayan ve 2020 yılında tüm dünyaya hızla ilerleyerek ciddi tehdit oluşturan Covid-19 salgınının meydana çıkması ile uzaktan/evden çalışma pratiği süratle işletmelerce benimsenmeye başlamıştır (ILO, 2020: 1). Uzaktan çalışma, evden çalışma, home ofis çalışma, tele çalışma vb. esnek çalışma şekilleri covid 19 pandemi süresince önemli ölçüde belirginleşmeye başlamıştır. Uzaktan/evden çalışma şeklinin yeni bir iş modeli durumu olarak ortaya çıkmasının sebebi, virüsün bulaş riskini azaltma amacıdır. Uzaktan/evden çalışma şeklini daha faal kullanan işletmeler, bilhassa bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren işletmeler olmuştur. Uzaktan/evden çalışma şekilleri tüm dünyada farklı modellerde hayata geçirilmiştir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 72-74). Türkiye'de ise, 2020 Mart ayında ilk koronovirüs vakasının belirmesi ile işletmeler için daha güvenli iş ortamının oluşturulması ve devamlılığının sağlanması bakımından, gerekli görülen aksiyonlar faaliyete geçirilmiştir (Hasanhanoglu, 2020: 19). Bu önlemlerin en başında salgının bulaş riskinin düşürülebilmesi amacıyla hem kamu sektöründe ve hem de özel sektörde evden çalışma veya dönüşümlü çalışma uygulamalarına geçiş yapılmaya başlamıştır.

Esneklik kazandıran uzaktan çalışma şekli, bilhassa dijital dünyada X,Y ve Z kuşakları haricindeki diğer kuşaklara kıyasla, bu kuşaklardaki çalışanların iç motivasyonlarının artması, iş-yaşam terazisinin kurulması, zamanlarını dilediklerince planlayarak esnek kullanabilmeleri, işe gidiş gelişlerde harcadıkları zamanı başka aktivitelerinde kullanabilmeleri gibi sebeplerce tercih edilmektedir. İşverenler için ise, işyeri gider maliyetlerini düşürmek, işletmenin kazanç sağlaması, yakıt ve enerji giderlerinin maliyetlerini düşürmek, personelin işyerine olan bağlılığını yükseltmek için tercih sebebidir. (Aydın Göktepe, 2020: 634; Kıcırcı, 2019: 178). Covid 19 zaman diliminde, tüm dünyadaki herkese uzaktan çalışma pratiğinin zorunluluk haline getirilmesi ile, virüsün bulaş riskinin düşürülmesi amaçlanmıştır. Böylelikle, müşteriler, tedarikçiler ve alt tedarikçiler ile işletmede çalışanlar işyerlerinde ortak noktalarda buluşup, toplu taşıt araçlarını kullanması gerekenler çalışanlar da virüsün yayılımını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunamamışlardır. Uzaktan çalışma modeli ile kişiler ve özellikle de kadın

çalışanlar, daha çok zamanını ailesiyle aynı ortamda geçirerek, ailesi ve çocuklarıyla ilgilenme fırsatlarını yakalamışlar ve çocuklarının eğitimlerine zaman harcama gibi pek çok avantajı da yakalamışlardır. (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 75). Örgütsel değişimin hedefi, işletmelerin hedef ve amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaştırmak, büyüyerek gelişmelerini ve devamlılıklarını gözeterek ilerlemektir. Örgütsel değişimin bunun haricindeki amaçları ise, kurumun daha ileri bir performans göstermesi, örgütün yeni durumlara adapte olabilmesi ve kurumdaki kişilerin motivasyon ve iş tatminlerinin yükseltilmesi gibi sıralanabilir. (Kerman ve Öztop, 2014: 24)

Kişinin yaptığı işten memnuniyeti, o bireyin işindeki tatmin düzeyi ile belirlenmektedir. İş tatmini kişilerin devam ettirdikleri işe ilişkin tutumlarını sergileyen bir durumdur. Kişinin iş tatmini var olduğu işi veya icra ettiği mesleği ve bu mesleğin veya yaptığı iş için ihtiyaç duyduğu diğer özelliklerdeki birçok nitelikler ile hissedilen evrensel bir duyguyu, kişinin kuruma dair beklediği ve işine dair tutumunu açıklar. Özetle iş tatmini hem bütünsel perspektiften hem de çalışanın iş tatminine tesir eden farklı etmenler olarak belirtilmiştir. (Spector,1997: vii, 3; Miner, 1992:116).

Çalışan için çalışma hayatını etkileyecek olan olumlu veya olumsuz etmenler, vazgeçemeyeceği durumlardır. Çalışan saatinin büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmekte olup, bu olumlu veya olumsuz faktörler çalışmanı etkilemektedir. Kişinin işinden tatmin olması, çalışanın hayatına bir farkındalık ve mutluluk katar, kişinin kendisini özel hissetmesine, daha değerli görmesine sebep olur. (Telman ve Ünsal, 2004:12). Çalışanın işinden memnun olma durumu, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına dolaysız olarak etki edecektir ve bu durum çalışanın verimlilik düzeyine yansyarak, kişinin işine yönelik duygularındaki tepkisinin pozitif veya negatif olması yeterince mühimdir. Çalışanın işinden tatmin olması demek, o işin kişiye sundukları ile kişinin beklediklerinin kesişimi basamağında gerçekleşmektedir. (Silah, 2000:102). Yani kişi icra ettirdiği işten ihtiyaçlarını alabiliyorsa, kişinin işinden memnun olma oranı fazla olacaktır fakat icra edilen iş beklentilerinden uzak ise, kişinin tatmini azalacaktır. Bu nedenle kişilerin yüz yüze kaldıkları sorunlarının çözümü, kişilerin icra ettikleri işe pozitif olarak yönelmeleri için işin tekrar düzenlenmesi ve daha ilgi çekici duruma dönüştürülmesi, kişinin tatmin olma seviyesine fayda sağlayacaktır. (Ataay, 1987: 71).

Çalışma yaşamına önemli değişimler getiren uzaktan çalışma ile değişen birçok durum ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri de çalışanların iş tatminidir. İş tatmini kendi içinde birçok iş sonucunu, örneğin performans, çalışanın devir hızı, çalışan bağlılığı vb. etkilemektedir. İş yaşamında davranışlar, liderlik tarzları İKY açısından önemli bir olgudur. Bu nedenle uzaktan çalışmaya karşı tutumların öncelikle iş tatmini üzerine etkilerini incelenmiştir. Ayrıca uzaktan çalışmanın, iş tatmininin kavramsal boyutları düşünüldüğünde, örneğin çalışma şartları alt boyutu, çalışma arkadaşları alt boyutu, terfi alt boyutu, yan haklar alt boyutu vb., bunları da etkileyeceği dolayısıyla iş tatmini olgusunun kavramsallaşma biçiminin bile değişebileceği beklenebilir.

Tezin birinci bölümünde; uzaktan çalışma kavramı incelenmiş olup, sebepleri-sonuçları, geleneksel çalışmaya göre benzerlik ve farklılıkları, uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları, uzaktan çalışanların yönetilmesi açıklanarak konuya ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde; araştırmaya rehberlik eden “Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların İş Tatminine Etkisinin”, uzaktan çalışmaya yönelik tutumları İş Tatmini ile ilişkilendiren bütüncü çerçeve açıklanmaktadır. İş tatminine yönelik literatür taraması yapılmakta, uzaktan çalışmaya karşı tutum ile ilişkisi incelenmekte ve pandemide başlayıp süregelen bir pratik olarak, sonuçları paylaşılmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezleri açıklanmakta; araştırmanın örnekleme, veri toplama prosedürü, ölçüm araçları, veri analizi için kullanılan istatistiksel teknikler gibi araştırma sürecinde takip edilen yöntem ve analizler sonucu elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

Tezin sonuç bölümünde ise; analizler sonucu tespit edilen bulgular ile literatürdeki bulgular karşılaştırılarak araştırmanın bulguları tartışılmakta, araştırmanın kısıtlarına ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **UZAKTAN ÇALIŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. UZAKTAN ÇALIŞMA (EVDEN ÇALIŞMA) KAVRAMI**

Teknolojik değişimlere ayak uydurarak günümüzde işi icra etme çevresi "işyeri" tanımını aşarak uzaktan hizmet sağlayabilme anlamında bir durumu ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışma bilgi ve teknolojinin sağladığı uygun durumlar olarak, bir işverenin veya çalışanın istediği bir mekânda -çoğunlukla kişinin evi- bir anlaşma neticesinde bir ürünün üretilmesi ya da bir hizmetin sağlanması olarak adlandırılabilir. (Yavuz, 1995:58). Uzaktan çalışmada asıl olan iş yerinden farklı olarak çalışma ile çalışmanın sonucunu beklendiği yer arasında bir mesafenin olmasıdır.

Bu şekildeki çalışmalarda işveren üretimin veya hizmetin üretilmesi için gerekli koşulları sağlamakta ve işler çalışanın da ortaya çıkması için gerekli faktörleri yerine getirmekte ve işler çalışanın inisiyatifi ile icra edilmektedir. (Hatay, 1999:58). Bu şekildeki uzaktan çalışma durumlarına örnek olarak yazarlık, çevirmenlik editörlük ve benzeri meslekler gösterilebilir. Evden çalışma yöntemi üç mühim ölçüt ile karşımıza çıkmaktadır. Bir çalışanın hizmet veya bir ürünü ürettiği yerin kendi evi olması, bir işverene bağlı olarak ücret karşılığında çalışması, işçinin kendisine ait ürünü veya hizmeti satabilecek bir ürün pazarının olmaması gerekmektedir.

### **2. UZAKTAN ÇALIŞMANIN SEBEPLERİ**

Uzaktan çalışma daha önce de uygulanmakta olan fakat son zamanlardaki dijitalleşmenin etkisi ile artış gösteren yenilikçi bir yaklaşım olmuştur. Ofisten uzakta çalışmaya geçiş aşaması "istihdam devrimi" ismiyle nitelendirilmektedir. Özellikle 2020 yılından sonra zorunlu bir uzaktan çalışma süreci meydana gelmiş olup daha önceden olmadığı kadar fazla sektörde uzaktan çalışmaya doğru bir yönelim oluşmaktadır.

Uzaktan çalışma için mühim sebeplerden birisi de kriz dönemleridir. Bilhassa kriz dönemlerindeki zamanın belirsizliği, ileriye yönelik planlanan koşullardaki belirsizlik gibi sebeplerle iş yerleri kişilerin uzaktan çalışmasını istemektedir. Sağlık için riskli olabilen

salgın gibi büyük krizlerde de benzer durumdan bahsedilebilir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, teknolojinin dünya genelinde işyerine bağlı çalıştırmayı değiştirdiği ve çalışanlar arasında teknolojinin yaygınlaşması ile iletişim olanaklarının daha çok artması ve böylelikle ofise bağımlı olunmasının gerekmemesi de uzaktan çalışmanın sebepleri arasında yer alabilmektedir. Bu alanda yapılan çalışma sonuçlarına göre geçtiğimiz on beş yıllık zaman diliminde uzaktan çalışmanın %140 arttığı izlenmiş olup, 2019 yılına ulaşana dek uzaktan çalışma kavramını uygulamaya katan iş yerlerinin sayısı ortalama %16 iken 2028 yılı itibarıyla bu oranın %33 oranına kadar yükselebileceği öngörülmektedir (Bilginoğlu, 2021: 1012).

Uzaktan çalışmanın tercih edilmesinin temel nedenleri arasında (Kırcı, 2019: 183);

- Zamanın esnek bir şekilde kullanılabilmesi,
- Bireysel yaşama, aileye, çocuklara daha fazla süre harcanabilmesi,
- Yolda harcanan sürelerden tasarruf edilebilmesi,
- Sosyal yaşama daha fazla zaman ayrılabilmesi ve fiziksel ve ruhsal bütünlüğü geri kazanabilmek için bireylerin isteyerek yaptıkları faaliyetlere zaman ayırabilmeleri yer almaktadır.

### **3. UZAKTAN ÇALIŞMANIN SONUÇLARI**

Uzaktan çalışma, genel hatlarıyla çalışan motivasyonunu artıran ve verimliliği olumlu yönde etkilediği görülen bir sistemdir. Özellikle toplantı gibi etkinliklerin uzaktan çalışma sonucunda sayısının düşürülmesi, farklı alanlarda zamandan tasarruf edilmesi, bireyin odaklanması gereken işler için çok daha rahat yapılabilmesi, dış uyarcıların olmaması ve odaklanmada daha az problem yaşanması gibi etkiler uzaktan çalışma sürecinin sonuçları arasında yer almaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmalar dikkate alındığında uzaktan çalışma süreci sonucunda ofis tipi çalışmaya alışma sebebiyle ortaya çıkan motivasyon kaybı, konsantrasyon eksikliği gibi durumlarda meydana gelebilmektedir. Tüm bu sonuçlara ilaveten uzaktan çalışma bir öz disiplin gerektirmesi nedeniyle sürdürülebilirlik açısından da belirsizlik taşıyabilmektedir. (Deloitte, 2020: 9).

Bunlara ek olarak karşılıklı olarak iletişimin kurulamadığı ve bir sorun ortaya çıktığı zamanlarda işlerin aksaması söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların işleri önemsememesi ya da özensiz biçimde yapmasından duyduğu endişe sonucunda iş yükünü artışı da söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar uzaktan çalışma biçiminde iş yerinde olduğu gibi kendilerini gösteremeyebilirler. Bu da ciddi motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Ancak altyapısı sağlam, iletişimde sorun yaşanmayan, yönetici ve çalışanlar arası güven ve iletişimin mevcut olduğu işletmelerin uzaktan çalışma sistemlerini oldukça başarılı bir biçimde sürdürdükleri anlaşılmaktadır.

#### **4. UZAKTAN ÇALIŞMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

##### **Avantajları;**

- Evden çalışma uygulamasında esnek çalışma zamanlarının olması çalışana rahatlık sunar.
- Evden çalışma uygulamasında çalışan çalışma ortamını kendisine göre kişiselleştirebilir ve yeteneklerine göre düzen oluşturabilir.
- Evden çalışma uygulamasıyla çalışanın yol, kıyafet, yemek vb. gider kalemleri iptal olacaktır.
- Böylelikle düşük bir maliyet oluşacaktır ve işveren açısından gider maliyeti azalacaktır.
- Daha önce çalışan yerde gürültüye dair negatif durumlar var ise evden çalışma uygulamasında bu negatiflikler bir nebze de olsa düşecektir veya kişi kendisini bu etmenlere karşı koruyacaktır.
- Evden çalışma uygulamasında ulaşım faaliyetleri meydana gelmeyeceğinden, zamandan tasarruf sağlanacaktır.
- Çalışma süresince zaman yönetiminin daha doğru ve etkili kullanımı sayesinde, kişi kendisine ve sosyalleşebileceği kişilerle daha çok zaman ayırabilecektir.
- Ofis dışından çalışmak, genel olarak fabrika gider kalemlerinin azaltılmasına fayda sağlayacaktır ve bu koşullar işverene rekabet olanağı yaratacaktır.



- Etkili ve doğru bir çalışma durumu sonucunda ev ve iş ile ilgili yapılması gerekenlerin tam olarak yapılabilmesi için imkan sağlamaktadır. (Demircioğlu ve Engin, 2002:28 -31; Tate, 1995:33)

### **Dezavantajları;**

- Evden çalışma uygulamasında, işveren çalışma süresince işin gerçekleştirilmesi ve çalışanın çalışma durumunu şekil yönünden talimatlarla uygulayabilmesine imkan sunmamaktadır, bir tek işin başladığı ve bittiği zaman dilimini belirtebilir.
- Evden çalışma uygulamasında, genellikle iş sağlığı ve iş güvenliği ön planda olamayabilir.
- Evden çalışma uygulamasında, işin gerektirdiği her çeşit uygulama ve donanımla insan ve çalışma alanı uyumu noktasında zorluklar yaşanabilir.
- Uzaktan çalışma uygulamasında, işverenin çalışanın işini icra kişiyi izlemesi ya da gözlemlemesi ya da denetlemesi olanaklar dahilinde değildir.
- Evden çalışma veya uzaktan çalışma uygulamasında, özellikle kayıt dışı çalışma şekline geçişe sebep olabilir.
- Çalışan yeni ortam ya da düzene uyum sağlayamayabilir.
- Çalışma ekibi arasındaki bağlantı da sorunlar yaşanabilir.
- Yeni çalışma düzeninin getirdiği rahvet ve rahatlık disiplinli çalışma ortamlarında gevşemelere sebebiyet verebilir.
- Yeni çalışma ortamındaki tv, telefon, sosyal medya kullanımı, evde yapılacak diğer işler ve evin diğer bireyleri de disiplinli ve düzenli çalışmaya engel olmasını mümkün kılabilir.
- Yapılan işle ilgili olarak yaşanacak bir problem aşamasında destek konusunda iletişim problemleri yaşanabilir.
- Evde yapılan çalışmada ev ve işyeri ortamı arasında denge kurmakta zorluklar oluşabilir.

- Evden çalışma uygulamasında mesai saatlerini tam olarak uygulanması kolay değildir. Bu sebeple muhtemel uzayacak olan çalışma süresi kişi ile ailesi arasındaki ilişkilere zarar verebilir.
- Evden çalışma uygulamasının seçilmesinde, kişinin bu yöntemle ilgili deneyiminin olmaması bu uygulamanın verimli kullanılmasına engel olacaktır. (Rubin vd., 2020).

## **5. UZAKTAN ÇALIŞMA İLE GELENEKSEL ÇALIŞMANIN BENZERLİK VE FARKLILIKLARI**

Her iki uygulamada da çalışanın ücreti, yapılacak işin genel sınırları işveren tarafından belirtilecektir. Yapılacak iş için gerekli donanım, malzeme, teknolojik gereksinimler ya da diğerleri işveren tarafından sağlanır (Kıdır, 2015:23).

Evden çalışma ile geleneksel çalışmanın benzer yönleri var olduğu gibi, birçok farklı özellikleri de mevcuttur.

Geleneksel çalışma uygulamasında bir sıradanlık mevcuttur. Çalışanın özgürlük alanı sınırlıdır. Bu uygulamada tam zamanlı, sürekli ve doğrudan bir istihdam mevcuttur. Çalışanların işlerini devam ettirdiği sabit bir ortam (ofis benzeri) mevcuttur. Çalışılan ortamda klasik çalışma masaları mevcuttur (Ebisui, 2012: 1,2; Karadeniz, 2011: 85). Evden çalışma uygulamasında ise bir esneklik, bir özgürlük mevcuttur. Hem işveren hem de çalışan dikkate alındığında, standartlardan farklı ya da alışılmışın dışında bir uygulamadır. Çalışanın kendisine ait bir ortamda kendi iradesiyle iş sürecini yönetmesi mevcuttur. Çalışma ortamına kişi kendisi belirleyip karar verir. Esnek ve standart olmayan çalışma sebebiyle güvensiz ve belirsiz bir çalışma süreci yaşanabilir. Bu çalışma uygulamasında geçici zamanlı geçici çalışan ya da belirtilmiş süreli çalışma şekilleri mevcuttur (Ebisui, 2012: 1,2; Karadeniz, 2011: 85; Erdut, 2005:5).

## **6. ÇALIŞMA ORTAMI VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ**

İşin verimli olmasını sağlayan fazla sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler karşılıklı olarak etkileşerek işgücünün verimlilik düzeyine etki ederler. Çalışma ortamının çalışan sağlığı ve çalışanın güvenliği konularıyla en düzgün biçimde çalışma ortam şartlarının fizyolojik ve psikolojik özellikleri baz alınarak iyileştirilmesi çalışma

verimliliğini arttırmaya fırsat sağlayacaktır. Çalışılan yerin sağlık ve güvenlik koşullarından yoksun olması, çalışma ortamının fiziksel özelliklerinin (aydınlatılması, havalandırılması, gürültü düzeyi, ısı vb.) koşullarından yoksun olması kişinin motivasyon ve tatmin seviyelerine negatif etki gösterecektir. Çalışma ortamı ile verimlilik kıyaslandığında doğru orantılı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Çalışılan ortamda, kişinin kendisini rahat hissetmesi mümkün ise ve uygun koşullar oluştuğunda, çalışan verimli olarak ve yüksek performans ile işine devam edecektir. Fakat çalışma ortamı çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını negatif yönde etki edecek özellikte ise kişinin yaptığı işte verimli olması beklenemez (Göral, 2006:115, Doğan, 1997:11).

Akıl almaz rekabetin gerçekleştiği teknolojinin bireyin dünyasına hızla girip ilerlediği bugünlerde, şirket çalışanların başarı düzeylerinin artması, verimli bir çalışan haline gelmeleri, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve çalışanların verimliliklerinin yükselmesi için teknolojinin şirketlerde var olması ilerleme kaydedilmesi açısından önemlidir. Teknoloji ile bugünün koşullarında, çalışan verimlilik düzeyleri yalnızca beceri düzeyleri ile sınırlandırılmamaktadır. Bunların haricinde verimliliğe etki eden konulardan biri, çalışma ortamı olduğu açıktır. Çağımızda teknolojinin de etkileriyle çalışma mekânı farklı formlara dönüşmüştür. Özellikle pandemi süresince çalışanın ruhen ve bedenen sağlıklı kalması ve ayrıca şirketin verimliliği göz önünde bulundurulduğunda evden çalışma modeli tercih sebebidir. Bu model yaygınlaşmaya devam etmektedir. Bu uygulama ile kişinin verimliliği ve işten memnuniyetini, işten tatmin olma seviyesini yükseltmek için güvenli çalışma ortamları tercih sebebidir.

Çalışan verimlilik düzeyini yüksek seviyeye taşıyacak olan durum, kişilerin fiziksel ve psikolojik koşullarına da uygun seviyede ihtiyaçlarını karşılayacak olan alet, edevat, makine, tasarım ve konforlu çalışma alanlarıdır. (İncir, 1984:20). Tüm çalışanlar işyerine vardığında huzur ve konfor çerçevesinde, sorumluluk alanlarının ve görev tanımlarının belirli olduğu, kolaylıkla ve yüksek motivasyonla işi gerçekleştirmek istemektedir. Ancak bu duruma zıt bir durumu hiçbir çalışan kabul etmek istemez.

### **6.1. Çalışma Ortamının Fiziksel Özellikleri**

Çalışanlar gündelik sürelerinin çoğunluğunu çalışma ortamına ya da gerçekleştirdikleri işe dair etkinliklere harcamaktadırlar. Bu etkinlikleri gerçekleştirirken

fiziksel ortama ait özellikleri performanslarına, sağlık ve güvenlik koşullarına etki etmektedir. Çalışma ortamının temel fiziksel bileşenlerinin (aydınlık, sıcaklık, hava akışı, basıncı ve kalitesi, titreşim, gürültü, vb.) çalışanın fiziksel ve psikolojik yapısı üzerinde mühim bir etki sergilemektedir. Bu doğrultuda fazla sayıda çalışmanın varlığı bilinmektedir. Gerçekleştirilen bilimsel araştırmalarda kişilerin verimliliklerine etki eden en önemli etmenlerden biri ise havalandırma koşullarının olduğu belirlenmiştir (Erdem ve Güyagüler, 2009).

## **6.2. Çalışma Ortamı ve Çalışan Psikolojisi İlişkisi**

Çalışan kişilerin zamanının çoğunluğunu geçirdiği iş ortamı, çalışanın kişisel özellikleri ile çalışanın psikolojisi ile yakın olarak bağlantılıdır. Çalışılan ortamın, yapılacak olan işe ve çalışan kişiye uyarlanarak ayarlanması çalışanın kendini güvende hissiyatına kapılmasına, kolaylıkla motivasyonuna, verimliliğinin artmasına, daha az yorgunluk hissetmesine, işi gerçekleştirdiği alandan ve bu alanın şartlarından daha az yakınmasına ve bireyin fiziken eski gücünün azalmamasına olanak sağlayacaktır. Çalışılan ortamın yapılacak işin yapısına göre oluşturulması ve bu işi gerçekleştirecek olan kişilerin kendilerini olası kaza ve tehlikeli durumlardan korunacak şekilde düzenlenmesi çalışanın motivasyonun artmasına ve mutlu olmasına yüksek oranda katkıda bulunacaktır (Erkan,1991).

Çalışılan ortamın işi gerçekleştiren kişinin yetenek ve kişisel özellikleri baz alınarak tasarlandığında, çalışanda olumlu değerler meydana gelir. Çalışma ortamında kişinin psikolojik motivasyonunun artacağı, bir nevi mutluluğunun artacağı, refah düzeyinin artacağı ve neticede iş tatmininde pozitif yönde etkileneceği bilinmektedir. Çalışılan alanda mutlu olan kişi, çalışılan ortamda refah seviyesi yukarıda olan kişi, iş tatminini zirvede yaşayacak olup, işyeri ve çalışma ortamı ile ilgili pozitif duygular besleme yönünde olacaktır. Bireyin psikolojik refah seviyesi çalışanın performansına, yaratıcılığına, stres seviyesine ve şirkete olan bağlılığına kadar her aşamalarda olumlu etki sağlayacaktır. Bir çalışma ortamında kötü çevresel etmenlerin bulunması, çalışanın iş motivasyonunu, tatminini ve psikolojisini negatif yöne çekecektir (Klitzman,1989).

Sihea vd. (2011) yaptıkları bir araştırmada, bir şirketin havalandırma kalitesinin, ışıklandırılmasının, gürültüsünün ve benzeri fiziksel koşulların bireyin psikolojisinde

önemli derecede etkili olduğunu fark etmişlerdir. Aynı çerçevede çalışılan alan ile yakından ilişkili olunan durum ise psikolojik sağlık etmenlerden stres ve kaygı olduğu bulgulara ulaşılmıştır.

Goldenhar vd. (2001) yaptıkları bir araştırmada dış çevre ile psikoloji arasında güçlü bir ölçülebilir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bütün araştırmalardan hareketle çalışan psikolojisi ile çalıştığı ortam arasında sıkı bir bağın mevcut olduğu açıktır.

## **7. UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİLMESİ**

Çağımızda bilişim dünyasında gerçekleşen değişimler sebebiyle geleneksel olan stratejilerden farklı olarak inovatif iş yağış şekilleri ortaya çıkmıştır. Bu iş yapış şekillerinde bilhassa yöneten taraflar fazla çaba göstererek, esnek ya da kalıcı olmayan çalışmalar şeklinde, bu yenilikçi çalışmaların organize edilmesine çalışmaktadır (Robens ve Counter, 2016:344). Oluşan bu yeni organizasyon şeklinde, gelenekselden farklı olarak çalışma alanı dışında işini gerçekleştiren bir insan topluluğu vardır. Uzaktan çalışma uygulamalarında kişiler, diğer kişilerle iletişimlerinde fazlaca problemler yaşayabilmektedirler. Çalışma ortamlarında yöneten ya da lider vasfındaki kişiler, çalışanların performans ve memnuniyetinden sorumludur olan çalışanlardır. Yöneticiler çalışan kişilerin verimlilik ve iş tatminleri için fazla emek harcamalıdır. Gerçekleştirilen çalışmalarda yöneticilerin, işteki diğer çalışanların şirketlerine bağlılığını yükseltme noktasında, eğitim ve gelişimlerine katkıda bulunarak, mutluluklarını, tatmin düzeylerini ve iletişimlerini huzurlu bir şekilde yapabilecekleri sağlıklı bir yönetim şekli oluşturmaları gerekliliği tespit edilmiştir. Yöneticiler için öncelik bireylerin kuruma olan bağlılıklarını gerçekleştirmektir. Yöneticiler çalışanlarının eğitim ve kişisel gelişimlerine de değer vererek bu alanda çalışmalar gerçekleştirmelidir. Şirket yöneticilerinin, çalışılan şirkete bağlı ve şirket kültüründe çalışabilecek düzeyde çalışanlarla devam etmeleri, kendilerine bağlı olarak alt düzeyde çalışanları yönetmeleri konusunda kolaylık sağlayacaktır. Fiziksel olarak çalışma alanlarında bulunmasalar bile düzgün bir iletişim kurularak, iş yapanların performansları yükseltilebilir (Sevim vd., 2015:57-68).

Çağımızda teknolojinin tüm gelişmiş imkanları varlığı olsa da, evden çalışan bir topluluğun yönetilmesi hiç de kolay değildir. Ofis dışında çalışma pratiğine yönelen yöneticiler, sürekli ofiste çalışan ve ofis dışında da çalışan kişilerin tüm ihtiyaçlarını

karşılmalıdır. Gereken teknik ve alet edevatları evden çalışanlara temin etmelidir. Ofis dışından çalışan bireylerin kendilerini değerli hissettirecek birtakım çalışmalarda bulunmalıdır. Aynı şekilde ofis dışında çalışan ve ofise benzer bir yerde sabit olarak çalışan bireyler belirlenmiş zamanlarda bir araya gelip ekip ruhunu oluşturmaları gözetilmelidir. Akılda tutulmalıdır ki bütün çalışanlar bütün yetenekleri ve yetkinlikleri ile işletmenin bir parçasını oluşturmaktadır ve tümünün amacı işletmenin hedeflerini icra etmektir.

Günümüzde pandemi dönemi ile çalışma dünyasının dinamikleri de kendi çapında değişmiştir. Pandemi dönemi ile çalışanların fiziki olarak işyerinde bulunmamaları sebebiyle bu çalışanların taleplerini yerine getirmek bağlılıklarını arttırmak ve en önemlisi de iş verimini arttırmak için birçok yöntem geliştirilmektedir. Son zamanlarda ön plana çıkan uzaktan çalışma modeli ile birçok kurum ve kuruluş uzaktan çalışma yöntemini ve bu yönteme göre altyapılarını düzenlemiştir. Tabii bu alt yapılarla birlikte hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından birtakım avantajlar ve dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Yönetici ile çalışan arasında nasıl bir yönetim bağlantısı kurulacağı, sürecin nasıl işleyeceği veya nasıl olacağına dair veya zaman yönetimi, raporlar sunma ve motivasyonu yüksek tutma noktasında bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen uzaktan çalışan bir ekibi yönetmek imkânsız değildir. Yeterli ve güçlü bir altyapıya sahip kurumlar teknolojik destek ve birlikte çalışanlarıyla iletişimini kuvvetlendirebilmektedir. Uzaktan çalışma yönteminde somut ve detaylı bir şekilde hazırlanan iş yönetimleri ile süreç etkili bir şekilde yönetilebilir.

Çalışanların yönetilmesi, yönetim sürecinde olmazsa olmaz bütünün bir bölümüdür ve bu parça önemlidir. Kurum içindeki çalışanların kritik önemini vurgulamak için, bireylerin ve işletmenin aynı anlamda oldukları düşünülmektedir. İyi yönetildiği düşünülen işletmeler çoğunlukla standart bir çalışanlarını hem kalite hem de verimlilik kazançlarının en baştaki kaynakları olarak nitelendirir. İyileştirmenin temel kaynağı olarak görülen çalışanlar, bu tarz işletmeler tarafından sermaye yatırımını hedef almazlar, insan kaynağını baz alırlar. İşletmeler hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşma seviyesinde etkili olmaktadır. Etki seviyesi yüksek bir işletme, etkisi çerçevesi içerisindeki bir birlik ruhu, çalışan bağlılığı ve çalışan memnuniyetini sağladığına inanacaktır (Tella vd., 2007: 1).

İş görenlerin işletmeye bağlı olması ve memnun olması, kişilerin motivasyonları ile aynı orantıdadır. Çalışanın motivasyon alanının yönetsel olarak, teorik ve pratik açıdan hedefte olduğu açıktır. Motivasyon, yapılan araştırmalarda çalışanların etkin yönetilmesi pratikleri için faydalı kuramların geliştirilmesi bağlamında bir temel olarak görülmektedir ve yönetim, motivasyonu her birimlerdeki performans araçlarıyla ayrılmaması gereken bir bütün olarak düşünmektedir (Steers and Mowday, 2004: 379). Neticede hangi boyutu ile düşünülürse düşünülün, vurgulanan alanlar, mutlu bir çalışan ve bunun neticesinde de yüksek verimlilik temel amacı oluşturmuştur.

Uzaktan çalışanların yönetilmesi beraberinde zorlukları da beraberinde getirmesi sebebi ile, çalışanların motivasyonları çalışanların yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI GELİŞTİRİLEN TUTUMLAR VE BU TUTUMLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

#### 1.UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMLAR

Uzaktan çalışma aslında geçmişten bugüne olan sürede “çalışma zamanında esneklik” anlayışının bir yansıması olarak meydana gelmiştir. İş hayatı ile özel hayat arasındaki var olan sınırın azalması, işletmeleri iş-özel hayat dengesini göz önünde bulunduran uygulamalar geliştirmeye yöneltmiş ve bununla beraber, uzaktan çalışma yaygınlaşıp popüler olmaya başlamaktadır. Geçmişten günümüze ise uzaktan çalışma olgusu doğrudan ortaya çıkmış bir olgu olmamakla beraber bu kavramın miladı olarak kabul edilen kavramlar, “tele çalışma”, “ev (home) ofis çalışmaları” ve “evden yani ofis dışından çalışma” gibi kavramlar olarak ele alınmaktadır. Tüm bu olguların ortak noktası, yapılan işin iş yerinde gerçekleşmemesi olarak düşünülebilir. Böylelikle uzaktan çalışma kavramı, bilgisayar ve internet vb. teknoloji kökenli atılımların neticesinde meydana gelen, yapılan iş için işin mekânından yana esnek olunmasını sağlayan bir çalışma biçimidir (Keser ve Kümbül Güler, 2016). Bu bağlamda uzaktan çalışmayı diğer esneklik çeşitlerinden (örn. sıkışık çalışma haftası, kısmi süreli çalışma ve diğerleri) farklılaşmasını sağlayan temel durum, iş görenlerin asli işyerine gitmesi yerine, icra edeceği işi işyerinin sağlayacağı elektronik iletişim aletleri ile devam etmesidir.

Uzaktan çalışma için mühim olarak nitelendirilenlerden biri de, daha önceki dönemlerde, iş ortamı haricinde çalışabilecek kişilerin sadece yöneticiler ve üst düzey kişilerin olması düşünülürdü (Dereli, 2005). Fakat hizmet sektörünün ilerleyişi ve teknolojinin tırmanmasıyla, uzaktan çalışma artık her düzeyde çalışanların da işlerini icra edebileceği bir olgu haline gelmeye başlamıştır (Çakır, 2005). Tüm çalışanlar göz önüne alındığında, yönetimde söz sahibi kişiler, beyaz yaka çalışanları, çalışma ortamı olarak sınırları çizilmiş alanda, belirtilmiş zaman dilimlerinde işlerini icra etmeleri, bir standart olmaktan uzaklaşma eğilimindedir. Olson’un 1983’te yazdığı makalesinde (Olson, 1983), iş ortamı dışında çalışma yapmanın sadece kurumsal koşullarda başarılacağı, çalışanların süre ve yer esnekliği kullandırmanın motivasyonlarını ve verimliliklerini yükselteceği



belirtilmiştir. Bugünlerde, yeni haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler ve teknolojik bağlantılılık, işin birey tarafından saat gözetmeksizin ve çalışma mekanından bağımsız olarak uygulanmasına olanak sağlamıştır (Felstead ve Henseke, 2017; Messenger ve Gschwind, 2016). Uluslararası Çalışma Örgütü (2017) evden çalışma kavramını, “çalışma eyleminin enformasyon ve iletişim teknolojileri kullanılarak, işverenin mülkü/tesisi dışında gerçekleştirilmesi” şeklinde ifade etmektedir. Nickson ve Siddons (2012) için ise haftada minimum iki gün eve benzer iş ortamından farklı bir yerde çalışan bireylerin gerçekleştirdiklerine “uzaktan çalışma” ismi ile nitelendirilebilir. Bunlara gazete yazarları, bilgi teknoloji uzman ve yöneticileri, işlerini telefonda “call center” olarak gerçekleştirenler, mimari çalışanları, telefonda ürün ya da hizmet satanlar, tasarımla uğraşanlar, finans danışmanları, grafik sanatı ile uğraşanlar gibi örnekler verilebilir. Önemli bir husus da, uzaktan çalışanların genellikle beyaz yakalı bireylerden oluşmasıdır. Bilgi teknolojileri bazı işlerin artışına dikkat çekildiğinde, dijital okuryazar ve bilgi teknolojileri okuryazarlığı 21. asrın iş görenlerinde zaman geçtikçe daha da mühim durum teşkil etmektedir (Holt ve Brockett, 2012).

Nickson ve Siddons’a (2012) göre evden çalışmanın asıl faydaları bulunmaktadır. Bunlar;

- İş saatine ayrılan sürenin ailedeki görevlerini de icra edebilecek süre yaratabilme,
- İşletmeye gitmek ve gelmek için kaybedilen sürenin önlenmesi,
- Çalışma ortamının giderlerini dolayısıyla ofis giderlerinin yok olması,
- İş-özel hayat dengesinin grafiğinin iyileşmesi,
- Çalışanların dilediğince planlayabilecekleri çalışma sürelerinin esnek olması,
- Mekândan bağımsız çevrimiçi iyileşmeler, olarak söylenebilir.

Yapılan bilimsel çalışmalarda, işi icra edene sağlanan ortamsal esneklik, çalışanın iş tatminini ve bağlılığını yükseltmekte ve iş değiştirme niyetinde bulunmasını azaltmaktadır (Hunton ve Norman, 2010). İş-özel aile hayatı çatışmayı azalttığını (Rousseau vd., 2006); normalden daha fazla çalışma isteğinin oluştuğunu (Gajendran vd., 2015) ve uzaktan iş görmenin bilgisayardan süre olarak fazla işler için daha optimum bulunduğu (Duxbury ve Halinski, 2014) ile ilgili birçok araştırmalar vardır. İş sağlayıcı, her şekildeki süre israfını

önlemesi, iş ortamı giderlerinden feragat etmek ve çalışanların iş-özel hayat dengesinin iyileştirilmesine yönelik sebeplerle, çalışmanın teknoloji ile yapılmasına ve süre-çalışma ortamı kıstaslarından kurulması gibi bir amacı bulunmaktadır. Fakat hesapta planlanan bu avantajlı durumların, gelir maliyetine dönüştürülebilmesi, işletmenin operasyon ve organizasyon bağlamında yapılması gereken yatırımları tamamlaması, teknik ve dijital iletişimin de zeminini oluşturması gerekmektedir. Evden çalışabilmek için çalışanların yetkinlerinin kazandırılması amacıyla ilgili eğitimler, ulaşılmaması istenen verimlilik dikkate alındığında çok önemlidir. Çalışanların da zaman planlarını iyi yapması, kendisini organize etmesi, kendisini motive etmesi, iletişim yönünü kullanarak, sorunları daha etkin ve kısa sürede çabuk karar vererek ortadan kaldırması, uzaktan çalışmak için değerlidir (Nickson ve Siddons, 2012). Ly (2020)'de geliştirdiği gibi, uzaktan çalışma pratiği iş yapanların bağımsızlıklarına ve karar verme yetkinliklerine fayda sağlamaktadır. Uzaktan çalışmanın farklı bir yönü de, globalleşmenin de etkisi baz alındığında, çok uluslu işletmelerin yazılım, denetim, muhasebe, reklam ve çağrı merkezine benzer iş konularını diğer ülkelerde yapılabilmesinin mümkün kılınmasıdır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019).

Diğer türlü, bilimsel çalışmalarda uzaktan çalışma kapsamında eleştirilen olgular da vardır. “Esnek ve uzaktan çalışma” ismiyle, çalışılan sürenin iş yoğunluğunu fazlalaştırdığı, süreyi yönetmenin zor olduğu ve özel hayat- kamu hayatı arasında var olan çizginin tamamen yok olmaya doğru gitmesinin başladığı gibi olgular tartışılmaya başlanmıştır. (Genin, 2016; Tipping vd., 2012). Tekrar çalışma ortamındaki beraber çalışılan kişilerle uyum içinde çalışabilmek için kaybedilen süreler, oluşabilecek belirsizlikler ve işin haricinde sosyal hayattaki streslerin yönlendirilmesinin yapılabilmesi ve sosyo-duygusal desteklerin azalması, bilimsel çalışmalarda var olan psikolojik belirsizlikler olarak gösterilmektedir. (Perry vd., 2018). Ly'nin (2020) ise Finlandiya'da uzaktan çalışanlar ile yaptığı bilimsel araştırmada, karşılıklı bire bir iletişimin eksikliği en büyük sorun olarak belirtilmiş ve özellikle ekip arkadaşlarında kişiye ait bir sorun oluştuğunda bu sorunların karşılıklı olarak çözümünün zor olduğu bulunmuştur. Uzaktan çalışmak kavramı için diğer bir eleştirel bakış açısı da “tipik” sürekli çalışmanın yerini, “atipik” düzenli olmayan çalışmaya bırakmasıdır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019). İlaveten, yeni iletişim ve bilgi teknolojileri iş görenlerin performans ve iş yapış şekillerini dijital olarak kayda alarak ve

gözetlenmesine olanak sağlaması bakımından fazlaca yeni araçlar türemiştir. Bu durumda çalışma döngüleri üzerinde denetimin artırılmasına yönelik, çalışan performans değerlendirme ve gerekli bilgileri kaydedilerek saklanması ise, kişisel verilerin korunması çerçevesinden eleştirel bakış açısı durumuna gelmektedir. (Lupton, 2016; Till, 2014).

Bozkurt'un (2020) pandemi salgınından sonra 5338 kişi üzerinde araştırdığı ankette de uzaktan çalışmaya elverişli olmayan işlerde boy gösteren kişiler, dar gelir aralığında ve düşük eğitim seviyesindeki bireylerin de bu süre zarfında daha da negatif yönde etkilendiklerini tespit etmiştir. İlave olarak, ankete katılanların birçoğu uzaktan çalışma zarfında üretilebilirliklerinin azaldığını belirtmişlerdir. İncelendiği gibi, yapılan bilimsel araştırmalarda hem pandemi de hem de pandeminin akabinde iş ortamı dışında çalışmanın iyi ve kötü etkileri ile alakalı olarak değişik çalışmaların varlığı ortadadır. Bu bağlamda uzaktan çalışmayla ilgili değişik türde araştırmaların varlığı görülmektedir ve bunun da asıl sebeplerinden birisi de kişilerin uzaktan çalışmaya karşı tutumlarıdır. Bu konu da “bir sorunu ele alış biçimi” veya “bireylerin nesnelere, olaylara ve diğer insanlara ilişkin eğilimleri” şeklinde tanımlanan tutum, uzaktan çalışmam gerektiğinde “bireyin uzaktan çalışmayı ele alma biçimi” veya “bireyin uzaktan çalışmaya ilişkin eğilimi” olarak açıklanabilmektedir (Başol O., Çömlekçi M.F, 2022).

### **1.1. Tutum Kavramı**

Günümüzde hızlı değişmelerin en çok yaşandığı alanlardan bir tanesi toplumsal değişimlerdir. Bu değişiklikler o toplumda yaşayan bireyler açısından çeşitli uyum sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bireyler toplumdaki değişiklikleri ya kısmen kabul etmekte ve uyum sağlamakta ya da reddetmektedirler. Şüphesiz ki bu değişikliklerin kabulünün hemen olması da gerekmemekte belli bir zaman dilimine de ihtiyaç duyulabilmektedir. Ancak ister hemen kabul edilsin ya da reddedilsin isterse belli bir zaman dilimi içerisinde kabul görsün bu değişmeler bireylerde çeşitli karmaşık duygulara, çatışmalara ya da huzursuzluklara yol açabilirler. Tutum konusu kişiler için daima mühim bir konudur ve bireylerin çevrelerine uyumlanmasında ışık tutucudur, uyumlanmalarını kolaylaştırır. İlave olarak, bireyin davranış biçimlerine yön veren bir etkiye de sahip olduğu öngörülmektedir.

Tutum kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan biri şöyledir: Tutum, bireyin sosyal alanında ve yaşadıklarında var olan belirli vaka ve olgulara karşı geliştirmiş olduğu ve yaptığı psikolojik olarak örgütlenme biçiminin, bireyin kendisini etkileyen davranışlarına etki eden kısmıdır (Bozkurt Güvenç, İnsan ve Kültür, 1976 , s.26 ).

Tutumun tanımlardaki ortak noktalardan hareket ederek, şöyle bir çerçeve verilebilir:

Tutum, kişinin ruhsal ve bütünsel dünyadaki olaylara ve cisimlere karşı önceden edindiği tecrübe ile edindiği, kendisine ait olan bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Bu açı; bireyin, duygu, düşünce ve davranışlarında pozitif ya da negatif hissetmesine sebep olan durumdan bir tanesidir. Tutum kavramı, bireye özgüdür. Fakat, doğruca incelenip gözlenebilen bir nicelik olmamaktadır. Kişinin izlenebilen diğer davranışlarından hareketle, gözlemlenerek çıkarım sağlanabilen bir olgudur (Gökçek H, YL Tezi, İst 2016).

## **1.2. Uzaktan Çalışma ile İş Tasarımında Yapılan Değişikliklerin Çalışan Tutumuna Etkisi**

Üretim ve hizmet sektöründe yapılacak işin bütün kuralları ile açık bir şekilde detaylandırılması hem çalışan hem de işveren açısından görev ve sorumlulukların bilinmesi bağlamında işin yürütülmesi açısından hem önemli hem de kişilerin yaptıkları işten memnun olma düzeylerinin artması ve olumlu tutum olarak yansıtacağı düşünülmektedir. İş tasarımında yeni ve iyileştireceği tasarımlar birçok faydayı beraberinde getirecektir. İş tasarımında olumlu ve fayda sağlayıcı tasarımlarla verilen hizmetin veya üretilen ürünün kalitesi artacak çalışan ve işveren memnun olacak, yapılan programlar çerçevesinde süreç içerisinde meydana gelebilecek, ödenek veya işe gelememe gibi zorluklar da öngörülü bir planlama yapılacak ve sürecin devamında sağlanacaktır. Bütün bunların yapılabilmesi için işe dair tüm politikaların en iyi şekilde belirlenmesi gerekir.

Bir işle ilgili çevresel faktörler ve fiziksel rahatlık çalışanın tutumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Hackman ve Othman yaptıkları seri çalışmada, çeşitliliği yapılan işle özdeşleşme, işin anlamı, çalışanın bir işi yaparken kendisine tanınan özgürlük, çalışanın performansı ile ilgili yapılan geri bildirimler gibi birçok husus çalışanın yaptığı işten memnuniyetini ve performansını arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Memnuniyet kişilerin yaptıkları işle ilgili olumlu hoşça giden duygusal durumu pozitif duyguyu ifade eder.

Çalışan memnuniyeti ve genel tutumu, iş ortamından doğrudan etkilenmektedir. Günümüz şartlarında uzaktan çalışma “ofis”leri sayıca ve özellikleri açısından genişlemiş olup esasında bu çalışma mekânlarının tasarımı 19. yüzyılın sonunda Amerika’daki siyasi ve ekonomik gelişmeler sonucunda çalışma mekânlarının dışarı taşınmasıyla başlamış, 1960’lı yıllardan itibaren ivme kazanarak değişmiştir (Göçer vd, 2018). Çalışma alanlarının değişimi süreç boyunca sosyal, finansal, kültürel, teknolojik değişimlerden etkilenmiştir. Bu minvalde esnek/uzaktan çalışma için de çalışma ortamlarının planlanmasında gelişme ve değişimler gerçekleşmiştir. Çalışma alanlarında yeni planlamalar sonucunda daha kullanışlı ortamlar oluşturulmaya başlanmıştır.

Uzaktan çalışma alanları, iş tasarımının da değişikliğe uğramasına zemin hazırlamıştır. Bölümler arası etkileşim ve iletişimin artması, daha az alan kullanımı sonucu ofis giderlerinde azalma, değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilme gibi avantajlar ortaya çıkmıştır. Bunun yanında çalışanların istediği zaman diliminde ve istediği mekânda çalışması avantajı, yani seçim özgürlüğü oluşmuştur. Çalışanların uygun fiziksel ortamlarda çalışması, davranış biçimlerini, motivasyonu ve iş süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu da örgüt yapısında üretkenlik düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalara göre fiziksel çalışma ortamı/çevresi, iş memnuniyet düzeyini %24 oranında etkilemektedir (Altınöz ve Göral, 2009).

Bilgi teknolojilerinde ortaya çıkan ilerlemeler, uzaktan çalışan sayısının gün geçtikçe artmasını sağlamıştır. Bu konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada, gelir, cinsiyet, çocuk sahibi olma durumu, medeni durum vb. unsurların da uzaktan çalışmada etkili olduğunu ortaya koymuştur (Naktiyok ve İşcan, 2003).

Uzaktan çalışmada işin yer aldığı sektör, sektöre ait özellikler, teknolojik olanaklar ve çalışan sayısı değişmektedir. İşyerinde çalışan ve uzaktan çalışanlar arasında iş tatmini ve yaşam kalitesi açısından farklılıklar bulunmaktadır. Uzaktan çalışma uzun vadede bir rutin haline geldiği için memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Genel olarak uzaktan çalışanların belirli bir süre sonra mesai kavramını kaybetmesi, daha çok iş üstlenmesi gibi olumsuzluklar da söz konusudur. Bunun yanında uzaktan çalışanın iş yapmadığına, işten kaydardığına dair bir algı da mevcut olup bu durum sosyal sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir (Akbaş tuna ve Türkmendağ, 2020, s. 3248).

Çalışanların tutum ve davranış biçimleri, yaptıkları işten elde ettikleri memnuniyet düzeyleri, çalışma ortamına kendilerini adama biçimleri, meslektaşlarıyla kurdukları iletişim ve etkileşimin biçimi, görevlerinde ne düzeyde etkin oldukları ile ilgilidir. Örneğin yapılan bir çalışmada (Carlopio ve Gardner, 1992), işlerinden memnun olan çalışanların daha fazla kendilerini işe adadıkları, mesai arkadaşlarına daha fazla yardımcı oldukları, iş süreçlerinde daha çok yük üstlendikleri tespit edilmiştir. Bu detaylar, çalışanların tutum ve davranışlarının verimini de doğrudan etkilemektedir.

### **1.3.Uzaktan Çalışmaya Yönelik Tutumların Sonuçları**

Uzaktan çalışma sistemi, çalışanların yaşamında radikal değişikliklere yol açmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların uzaktan çalışma sistemine yönelik tutumları genel itibarıyla olumludur. Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkili olabileceği, iş sorumlulukları için bir engel teşkil etmeyeceği, esnek çalışma saatlerinin olumlu etki yaratacağı yönündeki görüş ön plandadır. Uzaktan çalışma ile ilgili düzenlemelere ilişkin tutumlar yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. demografik unsurlara göre değişebilmektedir. Kadın çalışanların uzaktan çalışma konusunda daha ılımlı oldukları, mesleğe yeni başlayan ve genç olan çalışanların ise kıdemli ve yaşça büyük çalışanlara göre daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Ayrıca çocuklu olmayan işgörenlerin, çocuklu olan iş görenlere oranla uzakta çalışmaya daha olumlu bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Küçük çocuk bakımının zorluğu bunun gerekçesi olarak ifade edilebilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe uzaktan/esnek çalışmaya yönelik olumlu algının da arttığı görülmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020).

Günümüzde birçok iş ortamında yaygın biçimde kullanılmakta olan açık ofislerde gürültü, yetersiz havalandırma, bireysel konuşma mahremiyeti olmaması gibi etkenler işe odaklanmayı ve çalışma ortamında konforlu bir ortam oluşmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada katılımcıların yarısından fazlasının uzaktan çalışmada kullandıkları ortamı çok daha keyifli ve sakin olarak nitelendirmiştir. Bunun yanında uzaktan çalışma süreçlerinde algılanan yönetici desteğinin de azalma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Arıkboğa vd., 2020). Uzaktan çalışma süreçlerinin başarılı olabilmesinde yönetici desteğinin önemi oldukça fazladır. Bu çalışma sisteminde

çalışma sürelerinin tespitinde etkili olan politika ve kuralların, çalışan verimini ve motivasyonunu destekleyecek biçimde hazırlanması ve ayarlanması gerekmektedir. Uzaktan çalışmada çalışanlar kendi çalışma saatlerini belirlemekte olup kendi kontrolleri dışındaki sebeplerle (çocuk bakımı, ev işleri vb.) çalışmasına ara vermek durumunda kalabilmektedir. Bu da iş ve yaşam dengesinde sorunlar oluşmasına yol açabilmektedir. Bu süreçte çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimin güçlü olması ancak aynı zamanda esnekliğe de izin verilmesi çalışanlarda motivasyonun yükselmesini, iş verimlerinin artmasını sağlayacak ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir (Arıkboğa vd., 2020).

Tatmin kavramı iç tatmin ve dış tatmin olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkabilir. İçsel tatmin çalışanın yaptığı işte bağımsız olması, işin çeşitlilik göstermesi, istikrarı, topluma karşı hizmeti uygulanabilme fırsatı, sorumluluk duygusu, çalışanda başarı hissi oluşturması ve çalışanın iş yerindeki pozisyonunun getirdiği sosyal güç kişinin işinden tatmin olma derecesi olarak ifade edilebilir. Dıştan tatmin ise çalışanın işin kendisi ile ilişki olmayan çalışma şartları, politikalar gibi dışarı bir kaynaktan elde ettiği tatmin olma derecesidir (Chiu, 1998: 527,528).

## **2. ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ KAVRAMI**

Birey çalışma hayatı boyunca işine, örgütüne ve işveren ile ilişkin edindiği deneyimler çerçevesinde gördüğü, yaşadığı ve elde ettiği olumlu veya olumsuz tutumlar meydana gelecektir. Tam bu aşamada iş tatmini kavramı tutumun genel yapısını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini çalışanın iş deneyimi neticesinde kendisinde oluşan olumlu ruh halinin ifadesidir (Erdoğan, 1999:231). Çalışanın iş yerinde değişik yönlerden elde ettiği hoşuna giden veya olumlu duygular oluşturan durum olarak tanımlanabilir.

İş tatmini literatürde genellikle kişinin yaptığı işe karşı duygularının bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. İş tatmini işyeri ortamıyla veya düzen ile ilgili önemli tespitler sunan bir göstergedir. İşyeri ortamının mühim olarak tanımlayıcılarından olan iş tatmini skalası, iş görenin tekil sosyal ve kültürel olarak örgüt ya da çevresel çerçeveden değişkenlerinden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Tikici ve Deniz, 1994:47). İş tatmini işyeri ortamındaki değişkenlerin birbiriyle uyumlu bir şekilde

yönetilmesi temeline dayanır. İş tatmini çalışanın yaptığı iş ile istek ve ihtiyaçlarını birbiriyle uyumlu bir şekilde olduğu süreçte yükselmektedir. İş tatmini zamanla değişen dinamik bir kavramdır; çünkü çalışanların ihtiyaçları da zamanla değişebilmektedir (Davis, 1984:96, 177).

### **2.1.İş Tatmini**

İş tatmini çalışanın yaptığı işten beklentiler ile gerçekten işin kendisine sunduğu fark şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın yaptığı işin özellikleri beklentilerinden daha az ise çalışanın tatmin düzeyi düşük olacaktır ancak yaptığı işin özellikleri ile beklentileri arasındaki fark yok ise çalışanın tatmin olma düzeyi yüksek olacaktır. Çalışanın işinden tatmin olma düzeyi fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı, ait olma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlara cevap verebilme düzeyi ile yakından ilişkilidir. Yine yapılan işin neticesinde alınan ücretler, terfiler, iş arkadaşları, çalışma şartları gibi birçok faktör çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa ve bunun neticesinde elde edilen sonuçlar kendisine yarar sağlıyor ise yani çalışanın maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderebiliyorsa bütün bu faktörler çalışanın işten tatmin olma düzeyini etkileyecektir (Feldman ve Arnold, 1983:198)

İşten tatmin olma düzeyiyle kişinin bireysel ve çevresel nitelikleri işin tatmin olma boyutuna etkileyen önemli değişkenlerdendir. Herzberg bu değişkenleri; başarı, tanınma, sorumluluk, terfi, işin çalışana geliştirme imkânı, ücret, güvenlik, çalışanlar arası ilişkiler, teknik destek, iş yerinin politikaları ve yönetim, çalışma şartları bireysel yaşam gibi faktörlerin iş tatmininin belirlenmesinde etkili unsurlar olduğunu belirtmiştir (Herzberg, 2006:395.).

### **2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmin düzeyine etkileyen etmenler olarak, örgütsel ve bireysel etmenler vardır.

#### **2.2.1. Örgütsel Faktörler**

Yapı ve büyüklük, bir işyerinde uyulacak kurallar, işyerine seçilecek ve görev verilecek insanla, iş bölümünün nasıl yapılacağı, idare, çalışanlara çalışmaları karşılığında verilecek ücret gibi örgütün yapısı ile ilgili kavramlar ile çalışanların sayısının fazlalığı ve bu çalışanlar arasında denetim ve koordinasyonun sağlanması gibi hususlarda iş tatmini açısından önemlidir (Robbins, 1994).



İşin yapısı, kapsamı ve biçimsel yapısı, işyerinde yapılacak işlemlerin biçimselleştirilmesi, çalışanların yapacağı işi nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda bilgi sahibi olması, iş tanımlamalarının açık ve seçik olarak düzenlenmesi çalışanı rahatlatacağından tatmin düzeyini etkileyen önemli faktörlerdendir. İşyerinin personele dönük adil, şeffaf ve söz hakkı tanıyan politikaların uygulanması, bir işyerinde politikaların başka bir deyişle belli amaca dönük adımların atılması çalışanın kendisinden beklenenleri bilmesine imkân vermesi etkin çalışmasına katkı sunacaktır. Yönetim sistemlerinin başarılı ve etkili bir şekilde uygulanması, liderlik tarzları, teknolojinin işyerinde etkin kullanımı, çalışan ile işveren arasındaki bireysel ilişkilerin sendikalar kanalıyla düzenlenmesi, çalışanların işyerlerinde koşullar sebebiyle birtakım sıkıntılar yaşamaları veya karşılaşılan problemlerin etkin çözümler sunulması, çalışanın işten tatmin düzeyini etkileyen faktörlerdir. Çalışanın işten tatmin düzeyini etkileyen en güçlü faktörlerden biri kişinin yeterli ücret almasıdır. Yeterli ücret alan bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi çalışanın tatmin düzeyini arttıracaktır (Garfinkel vd., 2005:339; Erdut, 2002, s.16-17; Saldamlı, 2008:239-263).

İşin kendisi; çalışanın yaptığı işin kişiye yeni şeyler öğrenme, fırsatı vermesi, sorumluluklar getirmesi, ilginç olması işin yapısına dair tatmin sebepleridir. Yine işin zorluk derecesi az olması, işin çeşitlilik sunması, yaratıcılık gerektirmesi gibi durumlar çalışanın tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerdir (Erdoğan, 1997: 236, 238, 377). Yükselme olanakları, çalışanın hizmet ettiği sektörde ortaya koyduğu emekler neticesinde terfi etmesi çalışanı tatmin edecektir. Çünkü terfi fırsatı aynı ücret gibi işin ekonomik yönünü oluşturmaktadır. Danışman, çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak teknik yönden yardım alması veya sosyal destek alması çalışanda iş baskısını ve stresten azaltacağından çalışanın tatmin olma düzeyi yüksek olacaktır.

### **2.2.2. Bireysel Faktörler**

Bir çalışanın kişiliğini oluşturan özellikler onun iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Dışa dönük, girişken ve sosyal özelliklere sahip, pozitif duygular içeren, uyumlu, yumuşak başlı, düşüncelerinde ve davranışlarında şefkat sahibi, iş ve aile çatışmasını azaltan, özdenetimi yüksek, planlı, sorumlu, motivasyon sahibi, duygusal bir dengeye sahip, farklı

yaşantılara açık, uzlaşmacı gibi kişilik özelliklerine sahip bir çalışan iş tatmin düzeyi yüksek olacaktır (Sudak ve Zehir, 2013:141-165).

Bir işin özellikleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişki çerçevesinde uyum çalışanın iş tatmin düzeyini artıracaktır. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, çalışana eğitim seviyesi, meslekte geçirdiği süre, evli veya bekar olması, çocuk sahibi olup olmama gibi birçok bireysel faktör iş tatminin etkilemektedir (Akıncı, 2002:4).

Çalışanın iş tatminini etkileyen kurumsal ve kişisel faktörler yanında çalışma arkadaşlıkları ile kurduğu bağ, çalışılan grup ve karar verici normları, yüz yüze etki alanı ve fırsatları, biçimsel olmayan düzen gibi sosyal etmenler; tutumlar, inançlar ve değerleri barındıran kültürel etmenler ile ekonomik, sosyal, teknik ve devletle ilgili etkiler ise çevresel faktörler de çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyen diğer faktörlerdir (Mullins, 1996: Özpehlivan, 2018:43-70).

### **2.3. Çalışan Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi**

İnsan sosyolojik ve psikolojik yapısıyla birbirinden farklı davranışlar sergiler. Bireyin bu şekilde farklı düzeylerdeki sosyolojik ve psikolojik durumu çevresindeki durumları algılayabilme sürecini de etkilemektedir. Tükenmişlik, çalışanın işine dair hissettiği yorgunluk, hayal kırıklığı, yıpranma, başarısız olma, güç kaybı, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, umutsuzluk, işine, çevresine ve insanlara karşı olumsuz nitelikteki davranışlar, sürekli stres, umutsuzluk gibi duygular neticesinde oluşan bir sendromdur, duygusal veya zihinsel bir tükenmişliktir (Sabri, 2006:63; Yıldırım ve İçerli, 2010:124). Tükenmişlik kavramıyla iş tatmini kavramı işyerindeki örgütsel davranışları ortaya koyan önemli kavramlardır.

Tükenmişlik ve iş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda (Kinman vd (2011), Tunceli (2012), Güner vd (2014), Ok (2014), Soygür ve Aydın (2018)) tükenmişliği arttıran olumsuz faktörler, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasının iş tatminini azaldığı, tükenmişlik ile iş tatmininin olumsuz ilişkili olduğu; tam tersi durumda kişinin işine ve kendine ait başarı hissini ortaya koyan kişisel başarı faktörünün arttıkça iş tatminin de arttığı tespit edilmiştir. Yine kişisel başarıya sahip duygusal tükenme İyi daha az yaşayan ve çevresindeki bireylere karşı duyarsızlık göstermeyen çalışanların işten tatmin olma

seviyelerini anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çelebi ve Kayasandık, 2018:84-92).

#### **2.4. Kriz dönemlerinde Çalışan İş Tatmini /İş Tatminsizliği**

Salgınlar, savaşlar, ekonomik krizler vb. sebepler çerçevesinde oluşan krizler bütün işletmeleri önemli boyutlarda etkilemektedir. Kriz sürecinde uygulanan yanlış politikalar neticesinde çalışanların iş tatmini düzeyi önemli derecede düşmektedir. İşletmeler için en önemli unsur her türlü hizmeti yerine getiren çalışanlardır. Kriz dönemlerinde ilk yapılması gereken çalışanların tatmin düzeylerini yüksek tutmaktır. Bu şekilde çalışan işini severek yapacak, performansını yükseltecek ve verimliliğini arttıracaktır. Kısacası bir işyerinin temel hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların işinden tatmin olma seviyesiyle yakından ilişkilidir (Bilgiç, 2019:İİİ).

Kriz sürecinde kaotik ve karmaşık süreci kontrol altında tutmak, süreci sağlıklı bir şekilde yönetmeye ve doğru kararlar almaya bağlıdır. Aksi durumda krizle birlikte maliyetlerin artması, karar verme ve iletişim sürecinde başarısızlıklar, çalışanların işten çıkarılması, üretim ve satış aşamalarında meydana gelen başarısızlıklar olumsuz nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Okumuş vd., 2001:97).

Kriz sürecinde işyeri yönetim aşamasından en alt basamağı kadar süreçten olumsuz etkilenmektedir. Krizle birlikte verimlikte düşmekte, yetki ve sorumluluklar da karmaşa yaşanmakta, çalışanlarda hata yapma olasılığı atmakta, iş yerinin hedeflerine ulaşmasında zorluklar yaşanmakta, yönetim tarafından hızlı ve hatalı kararlar alınmakta, işyerinin tüm gelişmelere ayak uydurma kabiliyetinde zayıflamalar yaşamakta, iş yeri ortamında güvensizlik atmosferinin hakim olmakta, çalışanlar arasında gerilim korku ve panik meydana gelmekte, stresin artmakta, iş yerine güven ve bağlılıkta sorunlar yaşanmakta, fizyolojik ve psikolojik çöküntü yaşamakta, işyerinde çalışanlar arasında ilişkiler bozulmakta ve koordinasyon azalmaktadır. Krizle birlikte yaşanan bütün bu olumsuzluklar çalışanların tatmin düzeyini önemli oranda düşürecektir (Tanrısevdi, 2004:39-40).

Her kriz bir fırsatı da beraberinde getirir (Genç, 2013:235-236). Kriz sürecinde yöneticilerin zamanında yapısal değişiklikler yapması, tasarruf sağlaması, krizin yönetimine tecrübe ve bilgileri ile katkı sunmaları, yine yöneticilerin işyerinin zayıf olduğu alanları tespit ederek eksiklikleri gidermesi, yine krizler karşısında yetersiz kalan

geleneksel yöntemlerden uzaklaşarak değişime ayak uydurulması, krize dönük etkin ve yeni stratejilerin oluşturulması ve sürdürülmesi, işyerindeki birliktelik ruhunun sürdürülmesi, bu zorlu süreçlerde işyerindeki çalışanlardan yetenekli olanların tespit edilmesi, bu çalışanların sahip oldukları ruhu ve sinerjiyi işletmenin yararına kullanmaları gibi olumlu gelişmeler bütün çalışanların işinden tatmin olma düzeylerini yükseltecektir. Bu atmosferle birlikte çalışanların tatminsizliği ortadan kalkacaktır (Ataman, 2009:302; Akkaşoğlu, 2013:32; Şen, 2011:36-37).

### **2.5. Çalışan Güven Düzeyi**

İnsanın sosyal bir varlık olarak ilişkilerini sürdürebilmesinde güven önemli bir kavramdır. Bir işyerinde bir çalışanın işverene, yöneticilere ve işyeri arkadaşlarına güven duyması o işyerinde sağlıklı ilişkilerin sürdürülebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. İşyerinde karşılıklı ilişkilerde ve etkileşimlerde açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranılması çalışanın güven düzeyine belirlemektedir (Stewart, 2004: 19). Güven duygusu çalışanın işyerine bağlılığını artıran ve o işyerinde birliğin temelini oluşturan önemli duygulardan olması sebebiyle yöneticilerin çalışanlarının güven duygularını güçlendiren veya azaltan faktörleri iyi tespit etmesi gerekmektedir (Özer ve ark., 2006: 107). Çalışma ortamında yönetici ve çalışma arkadaşlarına itimat edilmemesi, beklentilerin ve vaatlerin yerine getirilmemesi çalışanın işyeriyle olan bağını zayıflatacaktır. İşyeri yöneticilerine olan güven işyerine olan güven şeklinde genelleme durumu sebebiyle yöneticilerin güven duygusuna katkıları daha fazla olmalıdır (Reyhanoğlu, 2006: 43).

Çalışma ortamının karşılıklı güven kültürü üzerine kurulması işyerinin veya kurumun amaçlarına ve vizyonlarına daha hızlı ulaşmasına katkı sunacaktır (Günaydın, 2001:2). İş yerinde farklı departmanlar olsa da yöneticiler ve çalışanlar arasında sürekli bir ilişki ve bağlantı söz konusudur. İş yerinde herkesin birbirine güvenmesi, sorumluluğunu ve vazifelerini yerine getirmesi, gönülden canla başla çalışması o iş yerinin başarısını arttıracaktır. Yine çalışanlarının birbirinin yeteneklerine güvenmesi, karşılıklı yardımlaşması, yöneticilerin de karşılıklı bu yardımlaşmayı desteklemesi ve bu ortamı geliştirmesi çalışanların birbirine bağlılığını arttıracaktır. İşyerinde güven ortamıyla birlikte çalışanın güven düzeyi yükselecek, yapılan işten doyum alınacak, verimli bir işgücü ortamı orta çıkacaktır (Uzbilek, 2006: 19).

## 2.6. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışmanın Önemi

Birey yaşamı boyunca toplumsal alanda çeşitli roller üstlenir. İş hayatında ve sosyal hayatında üstlendiği bu roller çerçevesinde yeterli ve dengeli bir şekilde hayatını sürdürmeye çalışan bireyler sosyal hayattaki rollerine gerekli zamanı ve ilgi gösteremedikleri zaman stres ve gerilim yaşanır. Böylece iş ve aile yaşam arasında bir problemler yumağı oluşmaya başlar (Chandra, 2012: 1040).

İş hayatıyla aile hayatı arasındaki ilişki ve etkileşme dahil birçok çalışma mevcuttur. Yapılan çalışmalarda bireylerin kendi sorumluluklarını yerine getirirken iş ve sosyal hayatın ortak faydasını gözetmeleri gerektiği, ne zaman, nerede ve nasıl çalışılırsa çalışınlar kontrollü ve ölçülü olmaları gerektiği yönünde tespitler mevcuttur (Chandra:2012: 1041).

Birey iş ve aile hayatı arasındaki unsurlar çerçevesinde rollerini yerine getirirken çatışmalar yaşayabilir. Bu çatışmanın engellenmesi kişinin iş yeri ortamında sahip olduğu iş rolü ile aile rolleri arasında eşit bir şekilde dengeyi sağlaması ve her iki rolden de eşit derecede doyum alması ile mümkündür. Yani kişi zaman, katılım ve doyum dengesini iş ve yaşam dengesi açısından eşit bir şekilde yerine getirmelidir (Greenhaus vd. 2003: 513). Birey iş ve yaşam dengesini eşit derece sağlayabilmek için her iki rol için eşit miktarda zaman ayırmalı, her iki role eşit derecede psikolojik katılım sağlamalı ve her iki rolden de eşit düzeyde doyum sağlamalıdır. Böylece birey iş ve sosyal hayat arasında anlamlı bir ilişki bütünlüğü oluşturacaktır (Gröpel, 2005: 5). Birey iş ve sosyal yaşam aktivitelerini yerine getirirken mevcut yaşam önceliklerine uygun bir şekilde ve bu öncelikleri ile uyumlu yönde hareket etmelidir. Birey sahip olduğu enerji, zaman ve bağlılık gibi kaynakların dengeli dağılımı ile en asgari düzeyde roller arası çatışmayı engelleyerek doyum sağlamalı ve işleyişi idame ettirmelidir (Greenhaus vd. 2003: 512; Simard, 2011: 4).

İş ve yaşam dengesi arasında dengenin ve uyumun sağlanması uyku, ilgi alanları, yeme, öz-bakım gibi bireysel faktörler; çocuk bakımı, aile desteği, ailevi diğer meseleler gibi ailesel faktörler; bireyin kişisel özellikleri, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çocuklarının olup olmama durumu gibi faktörler çerçevesinde değişiklikler gösterebilir (Simard, 2011: 6, 7; Waumsley vd., 2010: 3). Yine iş yerinin sahip olduğu nitelikler yani iş yerinde özerk çalışma, iş yerinin çalışma saatleri, iş yerinde esnek çalışma durumu, işyeri yöneticilerinin

veya işyeri arkadaşlarının sağladığı sosyal destek, iş yerinin politikaları, yönetici desteği, işe gidip gelme saatleri, işe başlama ve bitirme saatleri, iş yerindeki yoğunluk, işin özellikleri, mesai ve vardiyalı çalışma durumu vb. birçok nitelik de iş ve yaşam dengesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Jennings & McDougald, 2007: 749; Eng vd., 2010: 105).

### **3. UZAKTAN ÇALIŞMAYA YÖNELİK OLUŞAN TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİNİ İLİŞKİLENDİREN BÜTÜNLEŞTİRİCİ ÇERÇEVE**

Bakıldığında uzaktan ya da evden çalışma şekline COVID pandemisi ile geçilmiş olduğu düşünülse de, gerçekte bu çalışma şekilleri daha önceki dönemlere rastlamaktadır. Uzaktan çalışmanın pandemi öncesinde varlığına karşın, özellikle bu süreçte bulaş olasılığını minimize etmek için oldukça yaygınlaştırılmıştır. Evdeki ve işteki günlük aktiviteleri ilerletebilme, esnek zaman ve ortamdan kazanç elde edilmesi, evden çalışmanın pozitif tarafları arasında verilebilir (Akça ve Küçükoğlu, 2020: 74-75). Ayrıca uzaktan çalışma, yol masraflarından da kurtulması anlamında giderleri azaltmaktadır. Evden çalışma da, iş ve özel yaşantı skalasının gerçekleştirilmesi kişilere göre değişmekte olup, evden çalışanlar için iş ve özel hayat skalasını ve performansını yükseltmek için sürenin doğru planlanması ihtiyacı doğmaktadır (Putranti vd., 2020: 59-60-66). Kıcır (2015) çalışmasında, evden çalışmanın, süreyi esnek kullanması seçeneği ile, aile ve özel yaşama daha fazla süre ayrılmasının, işe gidiş gelişlerde yol sürelerinden tasarrufunun tercih edildiğini; çoğu çalışanın süreden ve çalışma ortamına bağlı olmadan çalışmayı avantaj olarak nitelendirdiği belirtilmiştir (Kıcır, 2019: 178). Bazen bireylerin çalışma hayatı ve özek yaşantı dengelerini bulmada problemler yaşansa da; çalışma ortamı ve çalışma süresinden bağımsız olması, evden çalışmanın birçok avantajı göze çarpmaktadır.

Çağımızda evden çalışma olgusuna ilişkin artan ilginin sebebi olarak, birçok bireyin mekan ve süreden daha az bağımlı olunması, bilgisayarlara ve teknolojiye daha fazla bağımlı hale gelmesi ve bu tür uygulamanın ortaya koyduğu bireysel, örgütsel ve toplumsal fayda olarak gösterilmesi sebeplidir. Kişisel perspektiften bakıldığında evden çalışma kavramı, işten eve, evden işe gitme gelme sürelerini kısaltır ya da tamamen iptal eder. Bu olgu bilhassa nüfus yoğunluklu şehirlerde ikamet edenler için, trafikteki stresi

azaltmakta ve çalışanın ulaşım, seyahat ve giyim masraflarında da azalmaya sebebiyet verir (Niles, 1996:19; Kurland ve Bailey,1999:60-61). İlave olarak evden çalışma, çalışma hayatı ve özel hayat sorumlulukları arasındaki var olan dengenin kurulmasında önemli katkı sağlar ve çiftlerin ikisinin de çalışma hayatına atılması gerektiği durumlarda aile ilişkilerinin yıpranmasını azaltabilir (Teo ve Lim, 1998:255). Evden çalışma, çalışanların isteklerine de cevap veren bağımsız esnek bir çalışma şekli olduğundan, birey çalışma hayatında bireysel bazda daha çok yetki, daha çok özgür olma hali, esnek süre imkânı ve kontrol sağlayacaktır. Bu gibi pratiklerin işletme bakımından faydalı çıktıkları olacaktır. Bunlar; verimlilikte iyileşme, iş gücü devir oranlarında düşme, iş gücü arz dengesinde hacim artışı, çalışma ortam ve süre bakımından maliyetlerde azalma, bireylerin motivasyonlarında pozitif yansımalar, orta seviye yöneticilerin sayılarında düşüşler örnek olarak gösterilebilir (Kurland ve Bailey, 1999:56; Lupton ve Haynes, 2000:323-324; Robins, 2001;302-304; Huczynski ve Buchanan, 2001; 93-95). Evden çalışma kavramı ayrıca toplumsal düzende de faydalı sonuçlar içerir. Örnek olarak, trafiğin yoğunluğu ve hava kirliliğinde düşüş meydana gelecektir. Yine benzer şekilde, yakıt kullanımı da azalacağından yakıt maliyeti düşecektir. Evde kalmak zorunda olan ya da özürlü bireyler de çalışma olanağına sahip olabilirler. Doğa için pozitif yönlü bir uygulama olmakla birlikte “yeşil bir etkinlik” olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca çalışanlar esnek süre ve planlamaları sebebiyle toplumsal konulara daha çok süre ayırabilir ve toplumsal anlamdaki bağları güçlendirilebilirler (Hobbs ve Armstrong, 1998:367; Mills vd., 2001:50; Mitomo ve Jitsumi, 1999:742; Mokhtarian ve Bagley, 1998:224; Henderson ve Mokhtarian,1996:34; Mokhtarian vd.,1995:287; Kurland ve Bailey, 1999:61).

Bellmann ve Hübler (2020) açısından uzaktan/evden çalışmak, işçi maliyetini düşürmekte, karlılığı ve üretilebilirliği yükseltmektedir (Bellman ve Hübler, 2020: 1). Davis vd. (2020) ise yaptıkları araştırmada, evden çalışma ortamında evde kullanılacak ev eşyalarının ofiste kullanılacak alet edavatlar olarak kullanımının ergonomikliği açısından uygun olmadığını ve ilave olarak ilerleyen sürelerde ciddi sağlık problemlerine sebebiyet verebilecekleri de göz önünde bulundurulmuştur (Davis vd., 2020: 1).

Uzaktan çalışma, yapılacak olan işin çalışma ortamı dışında ve uzakta bir yerlerde yapılmasıdır. (Berkün, 2013: 17). Uzaktan çalışma, uzakta, ortak çalışılan alanlarda, evde

ve ya kafede ya da şehir dışında olacak şekilde çalışılmasını düşünülmektedir (Bilginoğlu, 2020: 1102). Uzaktan çalışma olgusu, bireye iş özgürlüğü sunmaktadır (Avcı, 2021: 215). İş özgürlüğü de çalışmada pozitif bir tutum oluşturmaktadır.

Çalışanı çerçevesi belirli bir iş ortamında olmasının kısıtlamalarından kurtarma amaçlı olan evden çalışma pratikleri, coğrafi alanı belirli olan iş yerinin sınırlarını ve bundan doğan olumsuzlukları bertaraf etmektedir. Bu sebeple evden çalışmak, çoğü işletmeler nezninde, gider maliyetleri azaltma unsuru olarak görüldüğü için teşvik edilmesi kaçınılmazdır (Mills vd., 2001:49).

Genel itibarıyla çalışanların işlerine yönelik duygularının bir reaksiyonu şeklinde ifade edilen iş tatmini, yaşam doyumu ile doğrudan ilişkisi nedeniyle son derece önemli bir kavramdır. Yaşam doyumu ise bireyin hem fiziksel hem ruhsal durumunu ve iyi olma düzeyini doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, üretkenlikle de doğrudan ilişki içinde olup iş tatmininin yüksek düzeyde olması yönetsel ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini öncelikli olarak ahlaki bir durum ve sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Çalışmak her ne kadar bir ihtiyaç ise de çalışılan yer, bağlı bulunulan kurum ve yöneticilerin tutumu çalışanların iş yaşamını bir zorunluluk alanı veya keyif unsuru olarak görmesini, dolayısıyla iş ve yaşam tatmin düzeyini etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışanın işinden tatmin sağlayabilmesinde işin genel durumu, çalışan için sağlanan ekonomik ve sosyal yararlar, iş ortamı son derece önemli bir yere sahiptir.

Yapılan bir araştırmada, stresin verimli biçimde yönetilmesi, yeterli düzeyde uyuma, fiziksel aktiviteleri sürdürme, ödüllendirmelerle motivasyonu yükseltme, sağlıklı beslenme, pozitif bireysel kimlik oluşturma, zamanı organize etme vb. unsurlar iş yaşam dengesinin ve dolayısıyla çalışanın iş tatmininin artmasını sağlayacağı ortaya konmuştur (Amin vd., 2020).

Yine bir başka araştırmada, iş yaşam dengesinin ve iş tatmininin sağlanmasında çalışanların yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerektiği, iletişimin güçlendirilmesine yönelik unsurların artırılması, stratejik adımlarla yeni düzenlemeler yapılması gerektiği önerilmiştir (Gigauri, 2020).



Kişinin işe olan olumlu tepkisini veren iş tatmini olgusu, psikolojik bir kontrol işlemidir ve bu işlem çalışanın her zaman bilinen iş kavramına ilişkin duygu, tutum ve tepkiyi yansıtmaktadır. Kişi az seviyede beklenti oluşturduğunda az alıyorsa ya da çok yüksek seviyede beklenti oluşturup çok alıyorsa ancak o zaman tatminlik düzeyine ulaşacaktı (Oshagbemi, 2000: 331-332). Yapılan literatür çalışmalarında uzaktan çalışma olgusunun iş tatminini yükselteceği yönde iddialar mevcuttur. Sebep olarak evden çalışmanın çalışanlara kendi plan programlarını oluşturma ve çalışma sürelerini yönetme esnekliği tanır. Neticede tüm iş hayatı iyileşecektir, motivasyonu ve tatmini seviyeleri artacaktır (Mills vd., 2001:50; Mokhtarian ve Solomon, 1997:41; Surgeon, 1996:27). Bu uygulama pratiğinde çalışılması sebebiyle, özel hayat ve iş hayatı dengesi kurulacağından, daha çok tatminlik hissederler (Kurland ve Bailey, 1999:57; Nilles, 1996:19). Kişinin iş ortamını kendisinin seçebilmesi özgürlüğü de tatmin seviyesini artıracaktır (Belanger, 1999:143). Evden çalışma ile ortaya çıkan bu pozitif değerler, işyerlerinde tatminlik seviyeleri az olan çalışanlar için daha fazla olacaktır (Mokhtarian ve Bagley, 2000:232).

Çalışanların iş tatmini uzaktan çalışma ile doğrudan etkilidir. Çünkü çalışan bu çalışma sisteminde açık bir iletişim çevresine sahiptir. Bu çerçevede çalışanların desteklenmesi, yönlendirilmesi, iletişim kopukluklarının engellenmesi, çalışanın özerk hareket edebilme yetkisine sahip olması gibi detaylar hem iş motivasyonunun hem de iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Bunun yanında uzaktan çalışmayla işlerin yürütüldüğü organizasyonlarda çalışanların temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanması da çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyonu artan çalışanın iş ve yaşam dengesi kurması da kolaylaşmakta, bu da yapılan işten tatmin elde edilmesini kolaylaştırmakta olduğu söylenebilir.

Çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde uzaktan çalışmada kurulması gereken iş ve yaşam dengesinin doğrudan etkisi bulunduğu görülmektedir. Bireysel kontrol, verimlilik, meslektaşlar ve üst yönetimle ilişki çerçevesinde ele alındığında çalışanların uzaktan çalışma tutumlarının olumlu olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifade ile iş ortamında tatmin ve verimlilik düzeyleri yüksek olmayan çalışanlar uzaktan çalışma tarzında çok daha fazla motivasyon ve iş tatmini elde etmektedir.

Çalışanları kontrol edebilme ve kararlara katılma/karar alabilme yetkisine sahip olmak ister. Sahip oldukları nitelikler çerçevesinde işler üzerinde daha yüksek düzeyde kontrol elde etmek ister. Bu çerçevede uzaktan çalışma otonomi ve karar verme becerisine olanak verdiğinde, bu sistemin çalışanlar tarafından daha fazla iş tatmini sağladığı ve daha fazla istendiği yapılan çalışmalarda açıkça görülmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003).

Sonuç olarak denilebilir ki, uzaktan çalışma sistemi genel itibarıyla çalışanların yaşam tatminini, iş tatminini etkilemekte olup uzaktan çalışma sisteminde çalışanların daha özerk hareket edebilmesi ve çalışma saatlerini kendi istedikleri biçimde uzaktan çalışmaya yönelik tutumları olumlu yönde etkilemektedir. Uzaktan çalışmaya olumlu yaklaşan çalışanın sağladığı iş tatmini de daha yüksek olacağı için; uzaktan çalışma ve iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilmesini mümkün kılacaktır.

Bir pratik haline gelmeye başlayan uzaktan çalışma ile beyaz yakalı çalışanların; bu yeni oluşan ve yavaş yavaş yerleşen uzaktan çalışma olgusuna karşı geliştirilen his, duygu, tutum ve algıları oluşmaya başlamıştır. Olası bu tutumların sonuçlarından biri olan çalışanların iş tatminleri yadsınamaz düzeyde önemlidir ve dikkate alınmalıdır. Muhtemel sonuçlardan yola çıkılarak çalışanların iş tatmin seviyelerinde artış olması beklenmektedir. Bu çalışmada ölçülebilir bir artış olacağı öngörülmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeyi alt boyutlara göre de değişebilir. Örneğin evli olanların iş tatmin düzeyi total üzerinden ve alt boyutlar üzerinden farklılıkları olabilir. Tümünün incelenmesi mantıklıdır.

Toplam olarak uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutum içinde olanların iş tatminlerinin daha yüksek mi olduğunu, ancak bunun cinsiyet, evlilik, yaş, çocuk sahibi olup olmama gibi değişkenlere göre farklılık gösterebileceğini ve de söz konusu bu ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici rol oynayabileceği düşünülmektedir.

### **3.1. Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumun, Çalışanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Demografik Faktörlerin Düzenleyici Rolü**

Çalışanların, iş ve yaşam dengesi arasında dengenin ve uyumun sağlanması uyku, ilgi alanları, yeme, öz-bakım gibi bireysel faktörler; çocuk bakımı, aile desteği, ailevi diğer meseleler gibi ailesel faktörler; bireyin kişisel özellikleri, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çocuklarının olup olmama durumu gibi faktörler çerçevesinde değişiklikler gösterebilir

(Simard, 2011: 6, 7; Waumsley vd., 2010: 3). Bu demografik faktörler çalışanların iş tatminleri üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, uzaktan çalışmaya karşı tutumları, evli ve bekar olmaları faktörlerine göre, iş tatminlerinde anlamlı bir farklılığa yol açabilir. Çocuk sahibi olma faktörü ile anlamlı bir farklılık gözlemlenebilir.

Çalışanlar uzaktan çalışma uygulamaları ile özel/aile yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilme olanağına ve çalışma saatleri/günleri anlamında görece bir esnekliğe kavuşmaktadır. Uzaktan çalışmanın pozitif yönlerine dikkat çeken çalışmaların bir bölümü, artan esneklikle birlikte üretkenliğin de arttığı yönünde bulgulara ulaşmıştır (Allen vd., 2015; Bloom vd., 2015; Hunter, 2019; Choudhury vd., 2021). Ayrıca uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini iyileştirebileceği (Sullivan, 2012; Vartiainen, 2012; Putra vd., 2020), aile üyeleriyle daha çok zaman geçirmeyi sağlayarak aile bağlarını güçlendirebileceği (Putnam vd., 2014), iş tatminini artırırken tükenmişlik hissini önleyebildiği (Felstead ve Henseke, 2017; Schall, 2019), işe geliş-gidişten kaynaklanan stresi ortadan kaldırdığı (Vartiainen, 2012), iş motivasyonunu pozitif etkilediği (Verburg vd., 2013) ve çalışanın özerkliğini/bağımsızlığını arttırdığı (Vartiainen, 2012; Mattarelli ve Tagliaventi, 2010) yönünde araştırmalar bulunmaktadır.

Uzaktan çalışma ile ilgili düzenlemelere ilişkin tutumlar ise yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. demografik unsurlara göre değişebilmektedir. Kadın çalışanların uzaktan çalışma konusunda daha ılımlı oldukları, mesleğe yeni başlayan ve genç olan çalışanların ise kıdemli ve yaşça büyük çalışanlara göre daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Ayrıca çocuklu olmayan işgörenlerin, çocuklu olan iş görenlere oranla uzakta çalışmaya daha olumlu bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Küçük çocuk bakımının zorluğu bunun gerekçesi olarak ifade edilebilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe uzaktan/esnek çalışmaya yönelik olumlu algının da arttığı görülmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020).

Çalışanların, cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, yaşlarının, çocuk sayılarının, uzaktan çalışmaya karşı tutum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklılaştırıp farklılaştırılmadığı incelenmesi mantıklıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UZAKTAN ÇALIŞMAYA KARŞI TUTUMUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu kısımda; başlangıç olarak araştırmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler anlatılmaktadır ve sonrasında ise araştırmanın devamlılığının yürütülmesi için takip edilen yöntem, örneklem seçimi, veri toplama, araştırmada kullanılan ölçekler ve istatistiksel teknikler açıklanmaktadır. En son bölümde ise araştırmanın sonucunda elde edilmiş olan bulgulara yer verilmekte olup detaylıca incelenmektedir.

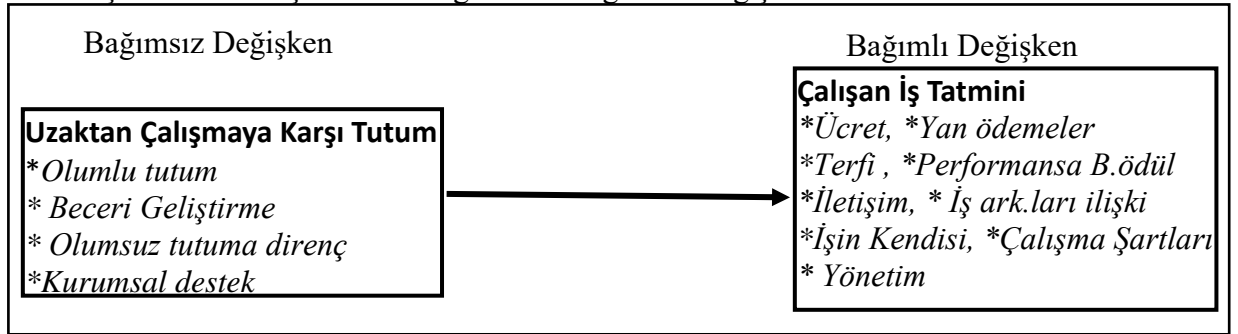
#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı ise, uzaktan çalışan kişilerin, uzaktan çalışmaya karşı tutumlarının, iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemek, bu etkinin hangi faktörlere göre değişebildiğini tespit etmektir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotetik model aşağıdaki gibidir.

#### 2. HİPOTETİK MODEL VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında incelenecek bağımlı ve bağımsız değişkenler modeli Şekil 3.2.'de görselleştirilmektedir.

Şekil 3.2.: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri ve Tasarımı



Bu araştırmanın tasarımına ilişkin detaylı açıklama sorusu şu şekilde ifade edebiliriz.

*Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışan İş Tatmini Üzerine Etkisi Nedir? Bu etki hangi faktörlere göre değişim göstermektedir?*

Mevcut literatür göz önüne alınarak tasarlanmış olan araştırmanın hipotezleri, bu çalışmada amaç ve hedeflere ulaşabilmek için geliştirilmiş olup, ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez1:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.*

**Hipotez1a:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumlu tutum alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.*

**Hipotez1b:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan beceri geliştirme alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.*

**Hipotez1c:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumsuz tutuma direnç alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.*

**Hipotez1d:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan kurumsal destek alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.*

**Hipotez2:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Hipotez3:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde yaş değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Hipotez4:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde medeni durum değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Hipotez5:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde çocuk sayısı değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu aşamada araştırma için seçilmiş olan örneklem ve veri toplama prosedürleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırma için kullanılacak ölçekler ve kullanılan istatistik teknikler açıklanarak detaylandırılmıştır.

Araştırma bağlamında nicel araştırma yönteminden olan anket tekniğinin kullanımı seçilmiştir. Nicel araştırma yönteminde amaç, mümkün olduğu kadar yanlı olunmasından uzak olmalıdır ve nesnel olmalıdır. Sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve örneklemden genele dağılımla anlamlandırılabilen bilgiye ulaşmaktır (Gall ve ark., 1996).

### **3.1.Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Prosedürü**

Bu araştırmada asıl kütle olarak, kurumsal işletmelerde görev yapan yönetici, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar yer almaktadır.

Örneklemin belirlenmesi aşamasında sektör bazlı bir ayırım yapılmamıştır. Kurumsal işletmelerin İK departman çalışanlarıyla e-mail haberleşme yöntemiyle iletişim kurularak veri toplanması istenildiği belirtilmiştir. İş dünyasındaki çalışanların ulaşabilecekleri diğer iş dünyasındaki kişilerle iletişim kurularak bilgi alışverişi yapmasına olanak sağlayan profesyonel bir sosyal medya paylaşım platformu vasıtasıyla kurumsal işletmelerde çalışan kişilere ulaşılarak iletişim kurulmuştur.

Bu araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Öncelikle konu derinleştirilerek literatür taraması yapılmış olup, araştırma için 2 bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Toplam 52 sorudan oluşan ankette, öncelikle çalışmanın amaç ve içeriğini açıklayan bir giriş bölümü yer almaktadır. Araştırma pandemi sürecinde yapılmış olduğundan, bu süre zarfında özel sektörde esnek ve uzaktan çalışma yönteminin devam ediyor olması sebebiyle, veri toplamak için çevrimiçi anket yöntemi tercih edilmiş olup, büyük bir kitleye ulaşılması hedeflenmiştir.

İnternette online yapılan anketler ile çalışma daha nitelikli olabilmekte ve katılan sayısı olarak büyük bir popülasyona ulaşabilmeyi mümkün kılmaktadır. Araştırmada kullanılmış olan çevrimiçi anket formu 1 Haziran 2022 – 20 Haziran 2022 tarihleri arasında yayınlanarak kullanılmıştır. Bu tarihler arasında toplamda 504 adet anket elde edilmiş olup, araştırma sonuçları SPSS veri analiz programı değerlendirilmiştir.

### **3.2.Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler**

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatminidir ve ölçümünde 5-li likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Bağımsız değişkeni ise uzaktan çalışmaya karşı tutumdur ve ölçümünde yine 5-li likert tipi ölçekten yararlanılmış olup her ölçek için katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruları 1-“Kesinlikle katılmıyorum” ile 5-“Kesinlikle katılıyorum” arasında değerlendirmeleri belirtilmiştir. Bu araştırmadan kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklerin içeriğindeki tüm maddeler aşağıda belirtilmiştir.

#### **3.2.1. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği**

İlgili araştırmada çalışanların uzaktan çalışma tutumunu ölçebilmek için, Oğuz Başol ve Mehmet mleki (2022)'nin geliştirmiş oldukları, 16 soru ile 4 boyutlu uygulamaya hazır hali olan güvenilir ölçüm aracı olan ölçek kullanılmıştır. Bu 4 boyut ise, olumlu tutum, beceri geliştirme, olumsuz tutuma direnç ve kurumsal destekler.

**Tablo 1: Uzaktan alışma Tutumu Anketi**

1	Uzaktan alışma, iş tatminimi olumlu etkiledi.
2	Uzaktan alışma, mesleki gelişimimi olumlu etkiledi.
3	Uzaktan alışma, iş motivasyonumu olumlu etkiledi.
4	Uzaktan alışma, iş performansımı olumlu etkiledi.
5	Uzaktan alışma, iletişim becerilerimi arttırdı.
6	Uzaktan alışma, zamanı iyi yönetme becerilerimi arttırdı.
7	Uzaktan alışma, stresi iyi yönetme becerilerimi arttırdı.
8	Uzaktan alışma, teknolojik/dijital becerilerimi arttırdı.
9	Uzaktan alışma, iş stresimi arttırdı.
10	Uzaktan alışma, psikolojimi olumsuz etkiledi.
11	Uzaktan alışma, iş ve sosyal hayatım arasındaki çatışmayı arttırdı.
12	Uzaktan alışma, vücut sağlığımı olumsuz etkiledi.
13	çalıştığım kurum, uzaktan çalışma uygulamalarına kendini adapte eder.
14	çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli teknik altyapıyı sağlar.
15	çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli eğitimleri verir.
16	çalıştığım kurum, uzaktan çalışma uygulamalarını destekler.

1-4:Olumlu Tutum, 5-8:Beceri Geliştirme, 9-12:Olumsuz Tutuma Direnç, 13-16:Kurumsal Destek.

### 3.2.2. alışan İş Tatmini leği

Bu araştırmada çalışanların iş tatminini ölçebilmek için, Spector'ın İş tatmini leği (Spector, 1985) 36 soru ile kullanılmıştır. Ölçek 36 ifadeden ve olmak üzere 9 boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir ölçüm aracıdır. 9 boyut ise, ücretten memnuniyet, terfi imkanlarından memnuniyet, yönetim (yöneticiden memnuniyet), yan ödeme ve haklardan memnuniyet, performansa dayalı ödüllerden memnuniyet, çalışma şartları ve iş ortamından memnuniyet, iş arkadaşlarından memnuniyet, işin kendisi görev erevesi ve içeriğinden memnuniyet ve iletişim tarzından memnuniyettir.

**Tablo 2: İş Tatmini Anketi**

1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.

3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.
30	Yöneticimi seviyorum.
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavgaya var.
35	İşimden hoşlanıyorum.
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

1-10-19-28:Ücret, 2-11-20-33:Terfi, 3-12-21-30:Yönetim, 4-13-22-29:Yan Ödemeler, 5-14-23-32:Performansa Dayalı Ödüller, 6-15-24-31:Çalışma Şartları, 7-16-25-34:İş Arkadaşları, 8-17-27-35:İşin Kendisi, 9-18-26-36:İletişim.

### 3.3.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri



İstatistiksel analizler için SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikte, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapıldı. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını kontrol etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Örn. Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) değerleri ile sınımlanmıştır. Sınımlanan bu değerlerin, toplam puanları üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Ölçekler ilişkisi belirlemek amacıyla Pearson Correlation analizi kullanılmıştır. Anlamlılık  $p<0,01$  ve  $p<0,05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir. Veri setine uygunluğu sebebiyle bu analizler seçilip uygulanmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

##### 4.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 3: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	%
<b>Kadın</b>	182	36,1
<b>Erkek</b>	322	63,9

Katılımcıların, %36,1'i (n=182) kadın, %63,9'u (n=322) erkektir.

Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	%
<b>18-25 yaş</b>	40	7,9
<b>26-35 yaş</b>	200	39,7
<b>36-45 yaş</b>	164	32,5
<b>46-55 yaş</b>	88	17,5
<b>56 yaş ve üstü</b>	12	2,4

Yaşları, %7,9'unun (n=40) 18-25 yaş, %39,7'sinin (n=200) 26-35 yaş, %32,5'inin (n=164) 36-45 yaş, %17,5'inin (n=88) 46-55 yaş, %2,4'ünün (n=12) 56 yaş ve üzeridir.

**Tablo 5: Medeni Duruma Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Evli</b>	293	58,1
<b>Bekar</b>	211	41,9

Katılımcıların, %58,1'i (n=293) evli, %41,9'u (n=211) bekarıdır.

**Tablo 6: Çocuk Sayısına Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>0</b>	239	47,4
<b>1</b>	119	23,6
<b>2</b>	132	26,2
<b>3 ve üzeri</b>	14	2,8

Katılımcıların, %47,4'ünün (n=239) çocuğu yok iken, %23,6'sının (n=119) 1 çocuğu, %26,2'sinin (n=132) 2 çocuğu, %2,8'inin (n=14) ise 3 ve üzeri çocuğu vardır.

**Tablo 7: Hanedeki Kişi Sayısına Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	65	12,9
<b>2</b>	80	15,9
<b>3</b>	160	31,7
<b>4</b>	163	32,3
<b>5 ve üzeri</b>	36	7,1

Hanedeki kişi sayısı, %12,9'unun (n=65) 1 kişi, %15,9'unun (n=80) 2 kişi, %31,7'sinin (n=160) 3 kişi, %32,3'ünün (n=163) 4 kişi, %7,1'inin (n=36) 5 kişi ve üzeridir.

**Tablo 8: Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısına Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	222	44,0
<b>2</b>	123	24,4
<b>3</b>	90	17,9
<b>4 ve üzeri</b>	69	13,7

Bakmak yükümlü olunan kişi sayısı, %44,0'ünün (n=222) 1 kişi iken, %24,4'ünün (n=123) 2 kişi, %17,9'unun (n=90) 3 kişi, %13,7'sinin (n=69) 4 ve üzeridir.

**Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Lise ve altı</b>	23	4,6
<b>Önlisans</b>	25	5,0
<b>Üniversite</b>	298	59,1
<b>Yüksek lisans ve üzeri</b>	158	31,3

Eğitim durumları, %4,6'sının (n=23) lise ve altı, %5,0'inin (n=25) ön lisans, %59,1'inin (n=298) üniversite, %31,3'ünün (n=158) yüksek lisans ve üzeridir.

**Tablo 10: Çalışılan Sektöre Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Hizmet Sektörü (Eğitim, Bankacılık, Turizm vb.)</b>	232	46,0
<b>Üretim sektörü (Otomotiv, Tekstil, Gıda vb.)</b>	272	54,0

Katılımcıların, %46,0'sı (n=232) hizmet sektöründe çalışıyor iken, %54,0'u (n=272) üretim sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 11: Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Beyaz yaka</b>	334	66,3
<b>Mavi yaka</b>	31	6,2
<b>Yönetici</b>	139	27,6

Katılımcıların, %66,3'ü (n=334) beyaz yaka iken, %6,2'si (n=31) mavi yaka, %27,6'sı (n=139) yöneticidir.

**Tablo 12: Çalışma Süresine Göre Dağılım**

	Frekans	%
<b>3 yıldan az</b>	187	37,1
<b>3-6 yıl</b>	83	16,5
<b>7-10 yıl</b>	70	13,9
<b>11-14 yıl</b>	49	9,7
<b>15 yıl ve üzeri</b>	115	22,8

Çalışma süreleri, %37,1'inin (n=187) 3 yıldan az, %16,5'inin (n=83) 3-6 yıl, %13,9'u (n=70) 7-10 yıl, %9,7'sinin (n=49) 11-14 yıl, %22,8'inin (n=115) ise 15 yıl ve üzeridir.

## 4.2. Ölçekler İle İlgili Bulgular

### 4.2.1. Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Bulguları

**Tablo 13: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>0.918</b>
	<b>Chi-Square</b>	5381,535
	<b>Df</b>	120
	<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir

(Živadinović; 2004). Bu çalışmada 0,918 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

**Tablo 14: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
OT_1 (Olumlu Tutum Alt Boyutu)	0,824			
OT_2	0,855			
OT_3	0,862			
OT_4	0,859			
BG_1 (Beceri Geliştirme Alt Boyutu)		0,771		
BG_2		0,702		
BG_3		0,669		
BG_4		0,659		
OTD_1 (Olumsuz Tutuma Direnç Alt Boyutu)			0,749	
OTD_2			0,776	
OTD_3			0,753	
OTD_4			0,725	
KD_1 (Kurumsal Destek Alt Boyutu)				0,848
KD_2				0,877
KD_3				0,851
KD_4				0,879

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin maddeleri Olumlu Tutum, Beceri Geliştirme, Olumsuz Tutuma Direnç ve Kurumsal Destek alt boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %74,122 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer

olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

**Tablo 15: Uzaktan Çalışma Tutum Ölçeği Ölçek Puan Ortalamaları**

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b><i>Toplam Boyut</i></b>	3,13±0,59	1-5 (3,13)	-0,381	1,031	0,774
<b><i>Olumlu Tutum Alt Boyutu</i></b>	3,16±1,17	1-5 (3,25)	-0,158	-1,013	0,940
<b><i>Beceri Geliştirme Alt Boyutu</i></b>	3,31±1,02	1-5 (3,25)	-0,297	-0,458	0,845
<b><i>Olumsuz Tutuma Direnç Alt Boyutu</i></b>	2,72±0,95	1-5 (2,75)	0,306	-0,364	0,802
<b><i>Kurumsal Destek Alt Boyutu</i></b>	3,36±1,06	1-5 (3,5)	-0,463	-0,450	0,897

Ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Çalışmamızda kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Çalışmamızda ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler hipotez sınamalarında regresyon ve moderatör ( düzenleyici) değişken analiz testleri kullanılmıştır.

#### **4.2.2. Çalışan İş Tatmini Ölçeği Bulguları**

**Tablo 16: İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>0.928</b>
	<b>Chi-Square</b>	8747,197
	<b>Df</b>	630
	<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bizim çalışma 0,928 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

**Tablo 17: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9
U_1 (Ücret Alt Boyutu)	0,580								
U_2	0,807								
U_3	0,774								
U_4	0,684								
T_1 (Terfi Alt Boyutu)		0,510							
T_2		0,489							
T_3		0,522							
T_4		0,809							
Y_1 (Yönetim Alt Boyutu)			0,776						
Y_2			0,693						
Y_3			0,670						
Y_4			0,756						
YO_1 (Yan Ödemeler Alt Boyutu)				0,579					
YO_2				0,680					
YO_3				0,741					
YO_4				0,42					
PDO_1 (Performansa Dayalı Ödüller Alt Boyutu)					0,607				

Boyutu)									
PDO_2					0,599				
PDO_3					0,436				
PDO_4					0,441				
CS_1 (Çalışma Şartları Alt Boyutu)						0,501			
CS_2						0,623			
CS_3						0,786			
CS_4						0,706			
IA_1 (İş Arkadaşları Alt Boyutu)							0,799		
IA_2							0,434		
IA_3							0,793		
IA_4							0,500		
IKe_1 (İşin Kendisi Alt Boyutu)								0,505	
IKe_2								0,761	
IKe_3								0,810	
IKe_4								0,806	
I_1 (İletişim Alt Boyutu)									0,465
I_2									0,629
I_3									0,644
I_4									0,555

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin maddeleri dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %65,509 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer



olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

**Tablo 18: İş Tatmini Ölçeği Ölçek Puan Ortalamaları**

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Total iş tatmini</i>	3,09±0,64	1,1-4,67 (3,11)	-0,176	-0,131	0,936
<i>Ücret alt boyutu</i>	2,75±0,99	1-5 (2,75)	0,036	-0,667	0,781
<i>Terfi alt boyutu</i>	2,96±0,86	1-5 (3)	-0,023	-0,560	0,725
<i>Yönetim alt boyutu</i>	3,30±0,98	1-5 (3,5)	-0,454	-0,389	0,843
<i>Yan ödemeler alt boyutu</i>	2,84±0,89	1-5 (3)	-0,076	-0,511	0,738
<i>Performansa bağlı ödül alt boyutu</i>	3,04±0,89	1-5 (3)	-0,071	-0,466	0,772
<i>Çalışma şartları alt boyutu</i>	2,69±0,83	1-5 (2,75)	0,450	0,363	0,716
<i>İş arkadaşları alt boyutu</i>	3,37±0,79	1-5 (3,5)	-0,352	0,146	0,734
<i>İşin kendisi alt boyutu</i>	3,66±0,83	1-5 (3,75)	-0,787	0,724	0,800
<i>İletişim alt boyutu</i>	3,22±0,88	1-5 (3,25)	-0,384	-0,263	0,729

Ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Çalışmamızda kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Çalışmamızda ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler

hipotez sınamalarında regresyon ve moderatör (düzenleyici) değişken analizleri kullanılmıştır.

### 4.3. Hipotezlere Ait Bulgular

**Hipotez1:** Uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**Tablo 19: Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkiyi Belirlemeye Yönelik Lineer Regresyon Test Sonuçları**

<i>Model Summary</i>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,177 <sup>a</sup>	,031	,029	,63189997	,031	16,165	1	502		,000
				8388812						

a. Predictors: (Constant), uzaktanc

<i>ANOVA<sup>a</sup></i>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,455	1	6,455	16,165	,000 <sup>b</sup>
	Residual	200,447	502	,399		
	Total	206,902	503			

a. Dependent Variable: istatmin

b. Predictors: (Constant), uzaktanc

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,489	,153		16,269	,000	2,188	2,789
	Uzaktanc	,193	,048	,177	4,021	,000	,099	,287

a. Dependent Variable: istatmin

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutum'un İş Tatmini üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p= 0,00$ ,  $p< 0,05$ ). Standardize Edilmiş Beta katsayısı incelendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyi 0,177'dir. Modelin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise %3 bulunmuştur ( $R^2= 0,031$ ).

Regresyon denklemi : İş Tatmini = 2,489 + 0,193 \* Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutum

P=0.012 <0.05 olduğu için olumlu tutum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotez kabul edilir.

**Hipotez1a:** Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumlu tutum alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez1b:** Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan beceri geliştirme alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez1c:** Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumsuz tutuma direnç alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez1d:** Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan kurumsal destek alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**Tablo 20: Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların, Olumlu Tutum, Beceri Geliştirme, Olumsuz Tutuma Direnç ve Kurumsal destek Alt Boyutlarının, Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Test Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		Anova		B	T	P
		R	R <sup>2</sup>	F	P			
<i>Olumlu tutum</i>	İş tatmini	0,202	0,196	31,594	0,001	-0,096	-2,508	0,012
<i>Beceri Geliştirme</i>						-0,023	-0,542	0,588
<i>Olumsuz tutuma direnç</i>						-0,055	-1,714	0,087
<i>Kurumsal destek</i>						0,286	11,160	0,001

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	kurumsal.destek, olumsuz.tutuma. diren, Beceri.geliştirme, olumlu.tutum <sup>b</sup>		Enter
---	--	--	-------

a. Dependent Variable: total.iş.tatmin

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.202	.196	.57519

a. Predictors: (Constant), kurumsal.destek, olumsuz.tutuma.diren,

Beceri.geliştirme, olumlu.tutum

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.811	4	10.453	31.594	.000 <sup>b</sup>
	Residual	165.091	499	.331		
	Total	206.902	503			

a. Dependent Variable: total.iş.tatmin

b. Predictors: (Constant), kurumsal.destek, olumsuz.tutuma.diren, Beceri.geliştirme, olumlu.tutum

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
		1	(Constant)	2.658			.164	
	olumlu.tutum	-.096	.038	-.174	-2.508	.012	-.170	-.021
	Beceri.geliştirme	-.023	.042	-.036	-.542	.588	-.104	.059
	olumsuz.tutuma. diren	-.055	.032	-.081	-1.714	.087	-.118	.008
	kurumsal.destek	.286	.026	.473	11.160	.000	.236	.336

a. Dependent Variable: total.iş.tatmin

P=0.012 <0.05 olduğu için olumlu tutum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotez kabul edilir.

Sonuçlara göre kurumsal destek ve olumlu tutum ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Beceri geliştirme ve olumsuz tutunma direnci ise  $p>0.05$  olduğu için iş tatmini ile arasında ilişki gözlenmemiştir. Uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanın genel iş tatmini üzerinde etkiyi belirlemek kurulan çoklu regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=31,594, P=0.00). Bu model, genel iş tatmini değişkenindeki değişimin %19,6'unu (R<sup>2</sup>=0.196) açıklamaktadır. Kurumsal destek genel iş tatmini etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0.286$ ,  $t=11.16$ , P=0.01). Olumlu tutum da genel iş tatmini etkileyen bir diğer bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0.096$ ,  $t=-2,50.16$ , P=0.012). Beceri geliştirme ve olumsuz tutuma direnç boyutlarının genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Hipotez2:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Tablo 21: Hipotez 2 Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
0,1979	0,0392	0,3976	6,7969	3,00	500,00	0,00

Yukarıdaki tabloya göre oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,00$ ,  $p<0,05$ ). Uzaktan çalışmaya karşı tutum ve cinsiyet değişkenlerinin iş tatmini değişkenini açıklama oranı %4'tür (R<sup>2</sup>= 0,0392).

**Tablo 22: Hipotez 2 Modeli**

	B	Se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	2,248	0,2810	8,0028	0,00	1,6967	2,8009
Uzaktan Çalışma	0,244	0,0851	2,8697	0,00	0,0770	0,4113
Cinsiyet	0,288	0,3360	0,8592	0,39	-0,3714	0,9487
Uzaktan Çalışma * Cinsiyet	-0,053	0,1035	-0,5199	0,60	-0,2572	0,1496

Yukarıdaki tabloya göre uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet değişkeninin düzenleyicilik rolü tespit edilmemiştir (B= -0,053, p= 0,60, LLCI= -0,2572, ULCI= 0,1496).

**Hipotez 3:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde yaş değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Tablo 23: Hipotez 3 Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
0,1824	0,0333	0,400	5,7365	3,00	500,00	0,00

Yukarıdaki tabloya göre oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0,00, p< 0,05). Uzaktan çalışmaya karşı tutum ve yaş değişkenlerinin iş tatmini değişkenini açıklama oranı %3'tür (R2= 0,0332).

**Tablo 24: Hipotez 3 Modeli**

	B	Se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	2,447	0,3661	6,6840	0,00	1,7277	3,1663
Uzaktan Çalışma	0,185	0,1137	1,6298	0,10	-0,0381	0,4085
Yaş	0,014	0,1204	0,1184	0,90	-0,2223	0,2508
Uzaktan Çalışma * Yaş	0,002	0,0373	0,0736	0,94	-0,0706	0,0761

Yukarıdaki tabloya göre uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde yaş değişkeninin düzenleyicilik rolü tespit edilmemiştir (B= 0,002, p= 0,94, LLCI= -0,0706, ULCI= 0,0761).

**Hipotez 4:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde medeni durum değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Tablo 25: Hipotez 4 Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
0,4656	0,2168	0,3986	6,3607	3,00	500,00	0,00

Yukarıdaki tabloya göre oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0,00, p< 0,05). Uzaktan çalışmaya karşı tutum ve medeni durum değişkenlerinin iş tatmini değişkenini açıklama oranı %21'dir (R2= 0,2168).

**Tablo 26: Hipotez 4 Modeli**

	B	Se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	1,07	0,1971	12,9287	0,00	2,1668	2,9434
Uzaktan Çalışma	0,18	0,0622	2,9668	0,00	0,0623	0,3065
Medeni Durum	-0,17	0,3118	-0,5610	0,00	-0,2635	-0,7875
Uzaktan Çalışma * Medeni Durum	-0,01	0,0976	0,2582	0,01	-0,0786	-0,0012

Yukarıdaki tabloya göre uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde medeni durum değişkeninin düzenleyicilik rolü tespit edilmiştir (B= -0,01, p= 0,01, LLCI= -0,2635, ULCI= -0,7875).

**Tablo 27: Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi**

	B	Se	T	P	LLCI	ULCI
Evli	0,72	0,2514	10,985	0,00	0,4216	1,6851
Bekâr	0,45	0,1687	4,9812	0,00	0,1256	0,9456

Medeni durumun düzenleyici etkisine bakıldığında, uzaktan çalışmaya karşı tutumun, evli bireylerde çalışan iş tatmini üzerindeki etkisi daha yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (B= 0,72, p= 0,00, LLCI= 0,4216, ULCI: 1,6851).

**Hipotez 5:** *Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde çocuk sayısı değişkeninin düzenleyici rolü vardır.*

**Tablo 28: Hipotez 5 Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
0,9124	,0370	0,3985	6,4047	3,00	500,0	,00

Yukarıdaki tabloya göre oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0,00, p< 0,05). Uzaktan çalışmaya karşı tutum ve çocuk sayısı değişkenlerinin iş tatmini değişkenini açıklama oranı %3'tür (R<sup>2</sup>= 0,0370).

**Tablo 29: Hipotez 5 Modeli**

	B	Se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	2,31	0,2119	10,9041	0,00	1,8946	2,7274

Uzaktan Çalışma	0,2366	0,0659	3,5931	0,00	0,1072	0,3660
Çocuk Sayısı	0,17	0,1553	1,1067	0,02	0,3333	0,8551
Uzaktan Çalışma * Çocuk Sayısı	-0,04	0,0493	-0,8158	0,04	-0,1374	-0,0025

Yukarıdaki tabloya göre uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde çocuk sayısı değişkeninin düzenleyicilik rolü tespit edilmiştir (B= -0,04, p= 0,04, LLCI= -0,1374, ULCI= -0,0025).

**Tablo 30: Çocuk Sayısının Düzenleyici Etkisi**

	B	Se	t	P	LLCI	ULCI
Çocuk Yok	0,45	0,6413	9,2185	0,04	0,3154	1,4522
1 Çocuk	0,17	0,2561	5,8671	0,69	-0,0213	0,4124
2 Çocuk	0,01	0,0123	5,8512	0,04	0,2456	0,9635
3 Çocuk	-0,03	0,2569	7,3573	0,41	-0,0235	0,0345

Çocuk sayısının düzenleyici etkisine bakıldığında, çocuğu olmama durumu ve 2 çocuklu olma durumunun çalışan iş tatmini üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu (p< 0,05), 1 çocuklu ve 3 çocuklu olma durumunun ise düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (p> 0,05). Tabloya göre, uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çocuğu olmayanlarda 2 çocuklu bireylere göre iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak daha yüksek bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (B= 0,45, p= 0,04, LLCI: 0,3154, ULCI: 1,4522).

#### 4.3.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Analiz sonuçları ve bulgularından hareketle hipotezlerin özetleri Tablo 30 'da gösterilmektedir.

**Tablo 51: Hipotez Özetleri**

<i>Hipotez</i>	<i>Durum</i>
<i>Hipotez1: Uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez1a: Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumlu tutum alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez1b: Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan beceri geliştirme alt</i>	<i>Kabul</i>



<i>boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	
<b>Hipotez1c:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan olumsuz tutuma direnç alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>Hipotez1d:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumlardan kurumsal destek alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>Hipotez2:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet değişkeninin düzenleyici rolü vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>Hipotez3:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde yaş değişkeninin düzenleyici rolü vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>Hipotez4:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde medeni durum değişkeninin düzenleyici rolü vardır.</i>	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez5:</b> <i>Uzaktan çalışmaya karşı tutumun, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde çocuk sayısı değişkeninin düzenleyici rolü vardır.</i>	<b>Kabul</b>

Bu sonuçlardan hareketle;

-Uzaktan çalışmaya karşı tutumun çalışan iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Uzaktan çalışmaya karşı tutumun çalışan iş tatmini üzerindeki etkisinde, medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerinin düzenleyici role sahip olduğu, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin ise düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların medeni durumlarının, çocuklarının olması ve çocuk sayılarının, uzaktan çalışmaya karşı tutum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklılaştırdığı ve anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İş görenlerin, uzaktan çalışmaya karşı tutumları arttıkça, iş tatminlerinin arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı tutumlarının, iş tatminlerine etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda bu çalışmada, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı tutumları, olumlu tutum, kurumsal destek, olumsuz tutuma karşı direnç ve kurumsal destek boyutlarında değerlendirilmiştir. Çalışan iş tatmini ise, ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performans dayalı ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim boyutlarında değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda nicel araştırma yöntemi kullanmıştır ve araştırma modelinde bulunan değişkenler arasındaki ilişki gözlemlenmiştir. Uzaktan çalışma tutumunun, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olacağı görüşü varsayılmıştır. Kullanılan ölçekler ile yapılan anket yönteminde bu durum test edilmiştir. Bu bağlamda 504 katılımcının iştirak ettiği anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların, %36,1'i (n=182) kadın, %63,9'u (n=322) erkektir. Bu duruma, hizmet sektörü ve özellikle üretim sektöründe, erkek çalışanların daha yoğun sayıda olması sebep olması düşünülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanın iş tatmini üzerine anlamlı pozitif bir etki sergilediği tespit edilmiş olup, elde edilen bu sonuç, Naktiyok ve İşcan, (2003) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan analizlerde; tutum alt boyutlarından kurumsal destek genel iş tatmini etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0.286$ ,  $t=11.16$ ,  $P=0.01$ ). Olumlu tutum da genel iş tatmini etkileyen bir diğer bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0.096$ ,  $t=-2,50.16$ ,  $P=0.012$ ). Beceri geliştirme ve olumsuz tutuma direnç boyutlarının genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular neticesinde, insan kaynakları, örgütsel performans ve çalışan tatmini açısından alt boyutlarda farklılıklar gözlemlenebileceği, bütünü olarak ilişkilerin kabul edilebileceği söylenebilir. Çalışanların tutum ve davranış biçimleri, yaptıkları işten elde ettikleri memnuniyet düzeyleri, çalışma ortamına kendilerini adanma biçimleri, meslektaşlarıyla kurdukları iletişim ve etkileşimin biçimi, görevlerinde ne düzeyde etkin oldukları ile ilgilidir. Örneğin yapılan bir çalışmada (Carlopio ve Gardner, 1992), işlerinden memnun

olan çalışanların daha fazla kendilerini işe adadıkları, mesai arkadaşlarına daha fazla yardımcı oldukları, işe süreçlerinde daha çok yük üstlendikleri tespit edilmiştir. Bu detaylar, çalışanların tutum ve davranışlarının verimini de doğrudan etkilemektedir. Bulgular, (Carlopio ve Gardner, 1992) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutum içinde olan çalışanların, işe tatminlerinin daha yüksek olduğu, ancak bunun medeni durumları, ocuk sayıları ve ocuk sahibi olmaları değişkenlerine göre farklılık gösterdiği ve söz konusu bu ilişkide bu demografik faktörler düzenleyici bir rol oynadığı gözlemlenmiştir. Cinsiyet ve yaş değişkenlerinin ise düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, uzaktan çalışanların evli ve bekar olmaları ve ocuk sahibi olup ocuk sayıları değişkenlerine göre farklılık gösterdiği açıktır.

Çalışanların demografik özellikleri, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çocuklarının olup olmama durumu gibi faktörler çerçevesinde değişiklikler gösterebileceği (Simard, 2011: 6, 7; Waumsley vd., 2010: 3) ne srlmştir ve medeni durum ve ocuk sahibi olup ocuk sayıları değişkenlerine göre benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmanın sonucunda insan kaynakları bağlamında belirtilebilir ki; örgütler, bir pratik haline gelen uzaktan çalışma kültürüne karşı kendilerini ve çalışanlarını hızla adapte etmeli, çalışanlarının memnuniyetine önem vermeli, çalışanlarının işe tatminlerine önem vermeli, çalışanlarının uzaktan çalışmaya karşı tutumlarını dikkate almalı ve bunun için gerekli önlemleri almalıdır. Aksi takdirde nitelikli işe gücü kayıpları yaşayabilecekleri açıktır. Hızla değişen dünyaya uyum sağlayamayacak olan örgütlerin, küresel pazarda tutunmaları da zorlaşacaktır.

Günümüz işe dünyasında pratikleşen uzaktan çalışma kavramına karşı, gerek çalışanların düşünce ve davranışları gerekse tutumları, pratik bağlamda eğilimleri açıkça hissedilmektedir. Örgütler bu duruma karşın hızlıca nlem almalı, işe tasarımlarını çalışanlarının tutumlarına göre şekillendirmeli, akademi sonuçlarına kulak vermelidir.

nceki yapılmış çalışmaların ışığında tasarlanan bu çalışmanın, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı tutumlarının, işe tatminlerine olumlu yönde etkisini anlamaya çalışıldığından

ve sonuçlar ile bilimsel araştırmaları da destekleyici olduğundan, literatüre katkı sağlayarak faydalı olması öngörülmektedir.

Diğer tüm çalışmalarda da olduğu üzere, bu çalışmada da birkaç mühim kısıt bulunmaktadır ve araştırma bulguları için değerlendirme yapılırken bu kısıtlar muhakkak göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu kısıtlardan ilki, örneklemede kullanılan araştırmanın profesyonel iş ağları ile ulaşabildiği kurumsal işletmeler ile sınırlı olması ve tüm işletmelerden işğörenlerin ankete katılımının gönüllülük esasınca yapılmasıdır. Gönüllülük katılma ile, çalışanlar kendi istekleriyle ankete bulunduğundan, bunlardan ortak belirli nitelikler var ise, bunlar sonuçları da pozitif ya da negatif olarak etkileyebilir. İlave olarak tüm veriler katılanların kendileri hakkında öz-bildirim iletmelerine bağlı olduğundan bu doğrultuda da ayrıca bir kısıt vardır. Çünkü öz-bildirim ölçeklerinde, katılanların verdikleri cevaplarında taraflı olabilecekleri bilinmektedir.

Bir diğer kıstas, covid-19 boyunca yaşanan durgun piyasa koşulları nedeniyle işten çıkarmaların yoğunlaştığı sektörlerde işğören katılımcılar, işten çıkarılacağı düşünce ile bu işini kaybetme düşünce ve yaşadıkları korku ile anketi cevaplarırken pandemi öncesi ruh halindeki duruma göre oldukça farklı düşünce ve hisler içerisinde bulunmuş olmaları ihtimali oldukça yüksektir.

İleride yapılacak olan araştırmalar için farklı farklı sektörlerden fazla katılımcı ankete dahil edilmelidir. Böylelikle daha geniş bir kitleye ulaşarak geniş bir örneklem kümesi oluşturulabilir ve daha zengin bir çalışma oluşumu gerçeklemesi öneriler arasındadır. Tüm bunlardan farklı olarak, yapılan bu çalışmadaki değişkenler arası ilişkiler incelenerek, bu ilişkiler üzerinde etki bırakabilecek diğer değişkenler ile çalışma tekrar incelenip değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, A., Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma
- Akça, M. ve Tepe Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives, 8 (1), 71-81.
- Allen, T. D.; Golden, T. D.; Shockley, K. M. (2015), “How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings”, Psychological Science in the Public Interest, Vol. 16, No. 2, 40–68.
- Altınöz, M. ve Göral, R. (2009). Örgütsel verimliliğin geliştirilmesinin açık plan çalışma alanı tasarımı ile (açık büro) ilişkilendirilmesi.SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16.
- Amin, K. P., Griffiths, M. D. ve Dsouza, D. D. (2020). Online gaming during the COVID-19 pandemic in India: Strategies for work-life balance. International Journal of Mental Health and Addiction, 1-7.
- Arıkboğa, Ş., Doğan, E., Akdöl, B. (2020). Küresel Salgın Döneminde Evden Çalışma Araştırma Raporu. <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kuresel-salgin-doneminde-evden-calisma-arastirma-raporu.pdf>
- Ataay, İ., D. (1987). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi:19.
- Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Araştırması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(35), 37-55.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 6(26), 630-638.

Başol O., Çömlekçi M. F. (2022) Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği Geçerlik-Güvenirlik Çalışması Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Issn: 2149-1658 Cilt: 9 Sayı: 1 s.243-261 Volume: 9 Issue: 1 p.243-261 Mart 2022

Bilgiç, R., 1998. The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*. 132 (5), pp. 549-557

Bilgin, K. U. (2004). Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. Ankara: TODAİE.

Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; Ying, Z. J. (2015), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130, No. 1, 165–218

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley. p.278.

Bulgur, N. E. ve Bal, Y. (2021). *Uzaktan Çalışma ve İş-yaşam Dengesinin Çalışan*

Candemir B. (2017). *İşerilerinde Havalandırma ve İklimlendirme*. Gedik Üniversitesi, Yaşam Boyu Eğitim Yayınları.

Carlopio, J.R. ve Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579-601.

Chandrasekar. K. (2011). *Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations*, *International Journal Of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol:1, Issue:1

Choudhury, P.; Foroughi, C.; Larson, B. (2021), “Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility”, *Strategic Management Journal*, Vol. 42, No. 4, 655-683.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin*

Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Çilingiroğlu, S. (2010). İç Hava Kalitesi, <https://docplayer.biz.tr/10703505-Ichava-kalitesi-abstract-mak-yuk-muh-sarven-cilingiroglu-ozet.html> (25 Kasım 2019).

Çivilidağ, A. (2011). Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çivilidağ, Aydın (2011). Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Deci, E. ve Ryan, R. (2004). Handbook of self-determination research. The University of Rochester Press:USA. Delfgaauw, J. ve Dur, R., (2007). Signaling and screening of workers' motivation, Journal of Economic Behavior & Organization, 4/62, 607.

Demirbilek, S. (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (13) , 69-90 .

Demircioğlu A. Murat ve Engin Murat (2002) Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2002-52, İstanbul

Doğan, Ü. (1997), Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkisi. İzmir: İstiklal Matbaası.

Ebisui, M, (2012) “Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining”[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_179448.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_179448.pdf) (22.08.2020)

Eğri, N., İmancı C. ve Akpolat, M.S. (2011). Endüstriyel Havalandırmaya Giriş Ankara: T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi Müdürlüğü

Erdem Ö. ve Güyagüler T., (2009). “Yüksek Isının Metabolizma ve Çalışma Performansı Üzerindeki Etkisi”, Adana: Maden İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Sempozyumu.

Erdut, T. (2005). İşgücü piyasasında enformelleşme ve kadın işgücü. Çalışma ve Toplum, 3, 11-49.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Felstead, A.; Henseke, G. (2017), “Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance”, New Technology, Work and Employment, Vol. 32, No. 3, 195- 212.

Gall, M. D., Borg, W. R., ve Gall, J. P. (1996). Educational research: An introduction .Longman Publishing.

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).

Göçer, Ö. Ö., Karahan, E. ve Oygür İlhan, I. (2018). Esnek Çalışma Mekânlarının Çalışan

Gömlüksiz, M.N. ve Serhatlıoğlu, B. (2013). Öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 17/3, 99-127.

Göral R. (2006), Büro Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.



Gözen, D.E., (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketlerine üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Haque, M. F., Haque, M. A. ve Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. ASA University Review, 8(1): 60-68.

Hasanhanoglu, C. (2020). Covid-19'un İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşletmeler Üzerine Etkileri, Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi, 4 (10): 11-27.

Hayes, A. F. (2013) "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach", <http://www.afhayes.com/>.

Huang, X. ve Van de Vliert, E. (2003). Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation. Journal of Organizational Behaviour, 24(2), 159–179.

Hunter, P. (2019), "Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity", EMBO reports, Vol. 20, No. 1.

Illegems, V., Verbeke, A. ve S'jegers, R. (2001), The Organizational Context Of Teleworking Implementation, Technological Forecasting And Social Change, 68(2), 275-91.

ILO, (2020). Teleworking During The COVID-19 Pandemic and Beyond A Practical Guide. Genevera, 1-47.

Karadeniz, O. (2011). Türkiye'de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum*, 2, 83-127.

Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma- Yöntemi Ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162.

Kaş, L. (2012). Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belekteki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.

Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

Keser, A., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kıcıır, B. (2015). Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: çevirmenler üzerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Doktora Tezi*.

Kline, R.B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.

Koyuncuoğlu, Y. (2016). Motivasyon Faktörleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep

Mattarelli, E.; Tagliaventi, M.R. (2010), "Work-Related Identities, Virtual Work Acceptance and the Development of Glocalised Work Practices in Globally Distributed Teams" *Ind. Innov*, Vol. 17, 415–443.

McCoy, J. M. ve Evans, G. W. (2005). Physical work environment. In J. Barling, E. K. Kellowa, & M. R. Frone (Eds). Handbook of work stress, California: Sage. 219–245.

Memnuniyetine Etkisinin Akıllı Bir Ofis Binası Örneğinde İncelenmesi. MEGARON, 13(1),

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1): 41- 52.

Motivasyonuna Etkisinin Kavramsal Açından İncelenmesi. Ulakbilge. 67, 1393–1404.

Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). İş görenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 53-72.

Njambi, C. (2014). Factors Influencing Employee Motivation and its Impact On Employee Performance: A Case Of Amref Health Africa In Kenya. United States International University, Thesis. Africa.

Öge, E. ve Çetin, M. (2020). Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri. Covid-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim, Edit. Alper Tutcu ve Serkan Gün, İksad Yayınevi: Ankara.

Özkalp, E. ve Kirel. Ç., 2013. Örgütsel davranış. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Putnam, L. L.; Myers, K. K.; Gailliard, B. M. (2014), “Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions”, Human Relations, Vol. 67, No. 4, 413–440.

Putra, K. C.; Pratama, T. A.; Linggautama, R. A.; Prasetyaningtyas, S. W. (2020), “The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period”, Journal of Business Management Review, Vol. 1, No. 5, 341- 353.

Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & te Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?University of Amsterdam Press.1-9.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sarıkamış, Ç., (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis a.ş.'de bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE

Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1), 55-64.

Schall, M. A. (2019), "The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity", Master Thesis, [https://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/5017/](https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5017/) (Erişim 09.05.2021).

Shea T., (2011), Work Environment Stress: The Impact of The Physical Work Environment on Psychological Health, ACREW Research paper.

Silah, M. (2000). Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara.

Silah, M., 2001. Çalışma psikolojisi. Ankara: Selim Kitabevi

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

Spector, Paul E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sullivan C. (2012), "Remote Working and Work-Life Balance", In: Reilly N., Sirgy M., Gorman C. (eds) Work and Quality of Life. International Handbooks of Quality-of-Life. Springer: Dordrecht
- Şimşek M. (1994). Mühendislikte ergonomik faktörler. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletme Matbaası.
- Talukder, A. ve Saif, A. N. M. (2014). Employee Motivation Measurement -A Descriptive Analysis. Bangladesh Journal of MIS, 6(2): 122-131.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Taşyürek, (2018). İşyerinde Ortam Atmosferi Koşulları, <https://www.isguvenligi.net/yararli-bilgiler/isyerinde-ortam-atmosferi-kosullari/> (1 Aralık 2019).
- Tate J. (1995) "Home Working in TheEuropeonUnion. EuropeonCommission. Directorate-General forEmployment, IndustrialRelationsandSocialAffairs", Report of TheAdhocWorkingGroup, Lüksembourg, Belgium.
- Tavakol M, Dennick R (2011) Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–5, doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
- Telman, N., Ünsal P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Us, A.T. (2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Ünal, A. (2003). Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri. İşgüç Dergisi, 5(2): 36.

Ünal, F. T. ve Bursalı, H. (2013). Türkçe Öğretmenlerinin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Görüşleri. *Middle Eastern&African Journal of Educational Research*, 5: 1-22.

Vartiainen, M.; Andriessen, E. (2006), “Mobile virtual work: What have we learned? In *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?*”, Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 369–386.

Vartiainen, M. A. (2012), “Facilitating Mobile and Virtual Work”, In *21st Century Management: A Reference Handbook*; SAGE Publications: Thousand Oaks, CA, USA, Volume II, 348–360

Verburg, R. M.; Boschijtsema, P. M.; Vartiainen, M. (2013), “Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings”, *Int. J. Proj. Manag*, Vol. 31, 68–79.

Yıldızıl, S. A.,İ Yıldırım, M.S. ve Sarıcıoğlu, P. (2016). Bir Şantiyede Soğuk Hava Koşullarının İşçi Sağlığı ve Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. 5. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, 5-6 Kasım, 111- 118.

Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize [Defining the basic product attributes using the factor analysis]. *Ekonomski pregled*, 55, 952–966