



Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 7 Sayı: 1 Yıl: 2024

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/by>



*Hakemli Makaleler
Araştırma Makalesi*

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 15.02.2024
Kabul tarihi: 27.06.2024
Yayınlanma tarihi: 30.06.2024

Article Info

Date submitted: 15.02.2024
Date accepted: 27.06.2024
Date published: 30.06.2024

Anahtar Sözcükler

Hibrit Çalışma Modeli, Uzaktan Çalışma Modeli, Yerinde Çalışma Modeli

Keywords

Hybrid Working Model, Remote Working Model, On Site Working Model

DOI numarası

10.33721/by.1437637

ORCID

0000-0002-0086-3223 (1)
0000-0002-2708-2486 (2)
0000-0003-1062-2439 (3)



Bilişim Sektörü ve Yakın Alanlardaki Çalışanların; Hibrit, Uzaktan ve Yerinde Çalışma Modelleriyle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Evaluation of the Opinions of Employees in the Informatics Sector and Related Fields on Hybrid, Remote and On-site Working Models

Zeki ÇIPLAK

İstanbul Gedik Üniversitesi, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, Öğr. Gör.,
zeki.ciplak@gedik.edu.tr

Seyit Gazi YILDIZ

Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi,
sevityildiz@marun.edu.tr

Buket DOĞAN

Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Öğretim Üyesi,
buketb@marmara.edu.tr

Öz

COVID-19 pandemisi ile özellikle bilişim teknolojileri alanında hibrit veya uzaktan çalışma modelleri birçok şirket tarafından benimsenmiştir. Öte yandan yerinde çalışma modeli de birçok şirket tarafından değerli bir model olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma modellerinin, göz ardı edilemez faydaları olduğu gibi, birçok açıdan olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu çalışmada, farklı çalışma modellerinin, şirket çalışanları ve yapılan işler üzerindeki etkisinin incelenmesi adına, çevrim içi katılım sağlanarak cevaplanacak şekilde bir anket hazırlanmıştır. 2022 yılının Kasım ve Aralık ayları ile 2023 yılının Ocak ayında gerçekleşen çevrim içi ankete, bilişim alanındaki çeşitli mesleklerden toplam 53 kullanıcı katılmıştır. Araştırma sonuçları, önemli bir katılımcı kesiminin, hibrit veya uzaktan çalışma yöntemlerini tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Teknolojik altyapı ve iletişimdeki eksikliklerin, söz konusu çalışma yöntemlerinin verimliliğini olumsuz etkilediği ve bu sorunların üstesinden gelinmesi için önlemler alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Abstract

With the COVID-19 pandemic, hybrid or remote working models have been adopted by many companies, especially in the field of information technologies. On the other hand, on-site working model is also used by many companies as a valuable model. While these working models have benefits that cannot be ignored, they also have negative aspects in many respects. In this study, in order to examine the impact of different working models on company employees and the work performed, a survey was prepared to be answered by online participation. A total of 53 users from various professions in the field of IT and many other fields in contact with IT participated in the online survey, which took place in November and December 2022 and January 2023. The survey results reveal that a significant number of respondents prefer hybrid or remote working methods. It is understood that deficiencies in technological infrastructure and communication have a negative impact on the efficiency of these working methods and that measures need to be taken to overcome these problems.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında, hibrit ve uzaktan çalışma modelleri, teknolojik ilerlemeler ve pandemi koşulları nedeniyle önemli bir yer tutmuştur. Bu çalışma biçimleri, çalışanların iş-yaşam dengesi,

verimlilik ve genel refahı üzerinde olumlu veya olumsuz birçok etkiye sahip olmaktadır. Özellikle pandemi sürecinde, geleneksel ofis ortamlarının sınırlamalarının ötesine geçilmesi, bu modellerin benimsenmesini hızlandırmıştır. Bu değişim, çalışma saatlerinin esnekliği ve fiziksel mekânın ötesinde, “yeni bir iş” anlayışını beraberinde getirmiştir. Bu yeni anlayış, çalışma yöntemlerinde ve çalışanların beklentilerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Hibrit model (Gratton, 2022; Konovalova vd., 2022; Razzetti, 2022), geleneksel ofis çalışmasını ve uzaktan çalışmayı birleştirerek, çalışanlara hem ofiste hem de dışarıda çalışma esnekliği sunmaktadır. Bu model, çalışanların iş ve özel hayat arasındaki dengeyi bulmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda işverenlere de farklı yetenek havuzlarına erişim imkânı sağlamıştır. Uzaktan çalışma ise (Fried ve Hansson, 2013; Neeley, 2021), özellikle teknoloji sektöründe çalışanlar için büyük bir avantaj hâline gelmiştir. Bu model sayesinde, çalışanlar trafik gibi günlük zorluktan uzak, daha rahat bir ortamda çalışma imkânı bulmuşlardır. Ancak, bu modellerin getirdiği zorluklar da mevcuttur. Örneğin, uzaktan çalışma modeli, çalışanların sosyal izolasyonunu ve iş yerindeki bağlılığının azalmasını tetikleyebilmektedir.

Ayrıca ev ve iş yerinin sınırlarının belirsizleşmesi, bazı çalışanlarda iş ve sosyal hayat arasındaki dengeyi sağlamada sorunlara yol açabilmektedir. Hibrit modelde ise, ofis ve uzaktan çalışma arasındaki sürekli geçiş, çalışanlar için zaman yönetimi ve odaklanma sorunlarını beraberinde getirebilmektedir. Bu yeni çalışma modellerinin etkinliğini değerlendirirken, birçok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, işin doğası ve gerektirdiği koşullar önemlidir. Bazı işler, yüz yüze iletişim ve takım çalışmasını gerektirirken, bazıları bireysel çalışmaya daha uygun olabilir. Ayrıca, çalışanların kişisel tercihleri ve çalışma tarzları da bu modellerin başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir (Bloom, 2021). İşverenlerin bu farklılıkları anlaması ve her çalışanın ihtiyaçlarına uygun esneklik sağlaması önemlidir.

Bu çalışmanın amacı; hibrit, uzaktan ve yerinde çalışma modellerinin çalışanların genel refahı, verimliliği ve çalışanların iş yeri ile sosyal hayat arasındaki dengeyi sağlamada ne gibi zorluklar yaşadığını değerlendirmektir. Özellikle, bu modellerin farklı iş kolları ve çalışan profilleri üzerindeki etkileri detaylıca incelenmektedir. Bu çalışma, çalışanların bu modelleri nasıl algıladıklarına, bu modellerin çalışanlardaki etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışmanın seçilmesinin ana nedeni, özellikle COVID-19 pandemisi sonrası, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ve bu modellerin iş dünyasına getirdiği radikal değişikliklerdir. Pandeminin başlangıcıyla birlikte, birçok şirket zorunlu olarak uzaktan çalışma modeline geçiş yapmıştır (Evans vd., 2022). Bu durum, işveren ve çalışanlar arasındaki geleneksel çalışma anlayışını ve iş yapma biçimlerini temelden sarsmıştır (Maritan vd., 2024). Bu çalışma, bahsi geçen çalışma modellerinin avantajlarını ve dezavantajlarını, çalışanların bakış açısıyla ele almıştır. Hibrit ve uzaktan çalışmanın çalışanların motivasyonu, üretkenliği üzerindeki etkileri özel olarak incelenmektedir. Bu modellerin iş yerindeki sosyal etkileşimler ve takım dinamikleri üzerindeki etkileri de değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada odaklanılan diğer bir nokta, bu modellerin çeşitli sektörlerde ve farklı iş fonksiyonlarında nasıl uygulandığı ve bu uygulamaların başarısını etkileyen faktörlerdir.

Bilişim Teknolojileri (BT) sektöründe çalışan uzmanlar, bilgi profesyonelleri olarak kabul edilmekte ve bu uzmanların görüşleri, bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışmamız BT ve BT’ye yakın sektörlerdeki uzmanların hibrit ve uzaktan çalışma modelleri hakkındaki deneyimlerini analiz ederek, bilgi profesyonelliği ile olan bağlantıyı vurgulamaktadır.

Bu çalışma, işverenlere ve planlayıcılara; hibrit, uzaktan veya yerinde çalışma modellerinin etkin uygulanması için gerekli stratejiler ve politikalar hakkında bilgi sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçları, işverenlere ve çalışanlara rehberlik edebilir ve iş dünyasında daha verimli çalışma ortamlarının oluşmasına katkıda bulunabilir.

2. İlgili Çalışmalar

COVID-19 pandemisinden sonra gerçekleştirilen birçok bilimsel çalışma, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin etkilerini araştırmaya yönelik olmuştur. Gerçekleştirilen her bilimsel çalışma, modellerin ayrı bir yönüyle ilgilenmiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin iş dünyasında nasıl bir dönüşüm meydana getirdiğini anlamak mümkün hâle gelmektedir. 2020 yılı ve sonrasında yaşanan küresel pandemi, iş yerlerinin çalışma modellerini yeniden düşünmelerine neden olup, birçok şirketin hibrit veya tamamen uzaktan çalışma modellerine geçiş

yapmasını sağlamıştır. Bu geçiş, çalışanların işleri ile sosyal yaşamları arasındaki denge, verimlilik, iş tatmini ve iş yerindeki iletişim dinamikleri gibi birçok alanda önemli değişikliklere yol açmıştır.

Karaçınar ve Filizöz (2024), İstanbul Anadolu yakasındaki bir telekomünikasyon şirketinin genel müdürlüğünde çalışan 179 kişiye, uzaktan çalışma modeli ve çalışan performansı ile ilgili soruların yer aldığı bir anket gerçekleştirmişlerdir. Anket, elden ve e-posta yoluyla katılımcılara iletilmiş ve katılımcılar anketi manuel olarak doldurmuştur. Anket çalışmasının sonunda, uzaktan çalışmanın ve hibrit modelin alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve genel olarak pozitif bir etki gözlemlenmiştir. Verimlilik, inanç ve tutumlar, sosyal faktörler gibi boyutların çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Polat (2023), gerçekleştirdiği araştırmada; hibrit çalışma kavramını, bu çalışma biçiminin özelliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini ele almakta ve bu konuda ulusal ve uluslararası düzeyde yapılması gereken düzenlemelere ilişkin önerilerde bulunmaktadır. İlgili çalışmada, AB ve ABD’de yapılmış olan mevcut araştırmaların sonuçlarından yararlanılmıştır. Hibrit çalışmanın mevcut durumu ile gelecekte yapılabilecek yasal düzenlemeler için öneriler sunulmuştur. Hibrit çalışma modelleri, uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları gibi konular, literatürden alınan bilgilerle açıklanmıştır.

Igomu (2023), HP (Hewlett-Packard) bilgisayar firmasının Abuja – Nijerya ofisi için gerçekleştirdikleri çalışmada; hibrit çalışma modelinin, ofis çalışanlarının verimliliğine etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, hibrit modellerin, uzaktan ve yerinde çalışmayı birleştirerek esneklik sunduğu ve çalışan verimliliğini koruyabildiği tespit edilmiştir. İletişim, teknolojiye erişim ve çalışma ortamı gibi faktörlerin de hibrit modelin başarıya ulaşmasında etkisi olduğu belirtilmiştir. Buna binaen; teknoloji altyapısını geliştirmenin, iletişim kanallarını optimize etmenin ve çalışma ortamını iyileştirmenin hibrit çalışma ortamlarında verimliliği daha da artırabileceği önerilmiştir.

Lenka (2021), yaptığı araştırmada hibrit modelin; maliyet tasarrufu, çalışan verimliliği ve üretkenliğinde artış sağlaması, etkili işe alım aracı olarak kullanımı ve çalışan güvenliğini artırma gibi avantajlarını açıklamıştır. Ancak modelin; takım çalışmasını etkileyebileceği, çalışan bağlılığını azaltabileceği vurgulanmıştır. Hibrit modelin daha başarılı uygulanabilmesine yönelik bazı örnekler de yer verilmiştir. Örneğin Google’ın hibrit modeli uygularken, işyerinde bazı değişiklikler yaptığı, bu değişiklikler arasında bulut tabanlı depolama, iş birliği araçları, uç nokta güvenliği, yönetim kontrolleri ve video konferans hizmetleri gibi unsurların yer aldığından bahsedilmiştir. Makale bunun dışında; Microsoft, Ford Motor Company, Citigroup Inc. ve Infosys gibi büyük şirketlerin hibrit çalışma modelini nasıl uyguladıklarına dair birçok örneğe yer vermiştir.

Farooq ve Sultana (2022), evden çalışma ile ilgili çalışan verimliliği üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, anket yoluyla toplanan verileri ayrıntılı olarak değerlendirmişlerdir. Anketteki katılımcılar, Hindistan’ın Ulusal Başkent Bölgesi ve Pencap Eyaleti’nden seçilmiş, çeşitli endüstrilerdeki çalışanlardan oluşmuştur. Niceliksel bir yaklaşım benimsenmiş ve istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak veriler incelenmiştir. Analiz, evden çalışmanın çalışan verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca cinsiyet faktörünün, bu ilişki üzerinde etkin bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar ve erkekler arasında, iş ve aile sorumluluklarını dengeleme konusunda belirgin farkların bulunduğu belirtilmiştir. Kadınların genellikle hem iş hem de aile sorumluluklarını yönetme konusunda daha fazla zorluk yaşarken, erkeklerin evden çalışma sırasında işlerine daha fazla zaman ayırma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Çalışma, bu cinsiyet farklılıklarının daha geniş iş ve toplumsal bağlamlarda nasıl ele alınabileceğine dair iç görüşler sunmaktadır. Sonuçlar, pandemi sırasında genel olarak evden çalışmanın karmaşıklıklarını ve zorluklarını vurgulamakta ve bu durumun organizasyonel stratejiler üzerindeki etkilerini tartışmaktadır.

Aczel ve arkadaşları (2021), COVID-19 pandemisi sırasında evden çalışan araştırmacıların deneyimlerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Araştırmacıların yaklaşık yarısının iş çıktısının pandemi kilitlenmesi nedeniyle azaldığı, %25’inin ise arttığı bulunmuştur. Araştırmacıların %70’i, daha fazla evden çalışabilseler, kişisel deneyimlerine dayanarak eşit veya daha üretken olacaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Alfanza (2021), gerçekleştirdiği çalışmada COVID-19 pandemisi bağlamında uzaktan çalışmanın iş verimliliği ve sosyal hayat arasındaki denge üzerine etkilerini incelemiştir. Evden çalışmanın çalışanların verimliliğini önemli ölçüde etkileyip etkilemediğini belirlemeyi de amaçlamıştır.

Çalışmanın sonuçları, evden çalışmanın, çalışanların verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Yöntem olarak; Pearson korelasyon analizi, T-testi ve doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılmıştır. Bulgular, yoğun olarak ev veya ofis dışı bir konumdan çalışanların, iş hayatı ile sosyal hayat dengesinin negatif ilişkili olduğunu göstermiştir, ancak iş performansı ile önemli bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca bu çalışmada, evden çalışmanın ve ofisten çalışmanın arasında iş performansı açısından önemli bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Pokojski ve arkadaşları (2022), pandemi esnasında Polonya'daki küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda uzaktan çalışmanın iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. 248 firma üzerinde anketler gerçekleştirilmiştir. Uzaktan çalışmanın, üretkenlik üzerindeki doğrudan etkileri ile sosyal yaşam üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır. Yöntem olarak, Mayıs-Haziran 2021'de Polonya'daki şirketler üzerinde standardize edilmiş bir anket ve bilgisayar destekli telefon röportajı (CATI) kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işverenlerin uzaktan çalışmaya yönelik olumlu tutumları, uzaktan çalışma verimliliğini, kontrolünü ve desteklenmesini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca, uzaktan çalışma kontrolünün verimliliği arttırdığı, fakat uzaktan çalışma desteğinin verimlilik üzerinde gözlemlenir bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Wontorczyk ve Rożnowski (2022), gerçekleştirdikleri çalışmada, genel angajman endeksi ve bireysel faktörler açısından uzaktan, hibrit veya yerinde çalışan gruplar arasında önemli bir fark bulamadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma, 286 uzaktan çalışan ve 258 yerinde çalışan olmak üzere çok sayıda katılımcıyı kapsamıştır. Yerinde çalışanlar için en önemli motivasyon ve iş tatmini kaynakları, kontrol hissi, rol ve yönetim desteği olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların çevrelerindeki ve gerçekleştirdikleri görevlerdeki kontrol hissine büyük ölçüde bağlı olduklarını göstermiştir.

Shafi ve arkadaşları (2023), fiziksel iş ortamının, çalışma koşulları ve iş yeri düzeninin çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yerinde çalışma için de kaynak niteliğinde olan araştırmada, 384 katılımcıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, iş ortamının farklı yönlerinin çalışan verimliliği üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Özellikle iş yerindeki çalışma koşulları ve düzeni gibi faktörlerin çalışanların verimliliğini etkileyen en önemli sebepler olduğu tespit edilmiştir.

Apatsidis ve arkadaşları (2021), pandemi sonrası iş dünyasında artan uzaktan çalışma modeli ilanlarıyla ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca BT sektöründe uzaktan ve yerinde çalışma modellerini karşılaştırmışlardır. Araştırmada, 8514 iş ilanı analiz edilerek, her iki çalışma modelinde aranan teknolojiler, iş pozisyonları ve sektörler üzerine odaklanılmıştır. Yerinde çalışma modelinin, genellikle fiziksel varlığı gerektiren pozisyonlarda daha verimli sonuç verdiği belirtilmiştir. Ayrıca insan etkileşiminin, yine verimlilik açısından bazı görevlerin yerine getirilmesi için kritik olduğu sektörlerde, yerinde çalışmanın önemi vurgulanmıştır.

Bahsi geçen tüm çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, incelenen ilgili çalışmalardan elde edilen en önemli bulgular, aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Hibrit modelin esneklik sunduğu ve çalışan verimliliğini koruyabildiği, HP'nin Nijerya ofisindeki çalışmadan elde edilen bulgularla desteklenmiştir.
- Evden çalışmanın, çalışan verimliliği üzerindeki etkileri, Hindistan'da yapılan bir araştırmada cinsiyet faktörüyle birlikte ele alınmış, kadınların iş ve aile sorumluluklarını dengelemede daha fazla zorluk yaşadığı tespit edilmiştir.
- Polonya'daki firmalar üzerine yapılan bir araştırmada, işverenlerin uzaktan çalışmaya yönelik olumlu tutumlarının verimliliği olumlu yönde etkilediği, ancak uzaktan çalışma desteğinin verimlilik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı meydana çıkmıştır.
- Fiziksel iş ortamının çalışan verimliliği üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmıştır.
- BT sektöründe yerinde çalışmanın, fiziksel varlık gerektiren pozisyonlarda ve insan etkileşiminin kritik olduğu departmanlarda daha verimli olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışma, farklı çalışma modellerinin avantajları ve dezavantajlarını derinlemesine inceleyerek, iş dünyasındaki değişimlere ışık tutmayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu çalışma modellerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini de ele alarak, daha kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

COVID-19 süreci sonrası birçok şirket tarafından benimsenen hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin gerçekten verimli olup olmadıklarının ortaya çıkarılması önemlidir. Literatürdeki bazı çalışmalar (Bratianu, 2022; Erickson ve Norlander, 2022), hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin, pandemi sırasında iş dünyası tarafından nasıl benimsendiğini ve pandemi sonrasında da artık vazgeçemediği bir olgu hâline geldiğini göstermiştir. Bu çalışmada da hibrit, uzaktan ve yerinde çalışmanın, çalışanların görüşleri kapsamında değerlendirilmesi söz konusudur. Bu amaçla, genellikle BT sektöründe çalışan veya bilişim ile ilgili alanlarla dirsek temasında bulunan, diğer bazı alanlardaki çalışanların görüşlerine başvurulmuştur.

Öncelikle öğrenci görüşlerinin ortaya çıkartılması için literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda iki alan uzmanı tarafından kapsam geçerliliği değerlendirilen çeşitli sorulardan oluşan beşli Likert türünde anket kullanılmıştır. Bu çalışma için etik kurul izni Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 02.04.2024 tarihinde 768604 sayılı belgesi ile alınmıştır.

Farklı çalışma modellerinin etkileri ile ilgili çalışan görüşlerini değerlendirmeye dair anket soruları hazırlanırken, özellikle aşağıdaki dört başlık araştırmacılar tarafından dikkate alınmıştır.

- *Uzaktan Çalışmanın Etkileri ve Zorlukları Nelerdir?*
- *Çalışma Modellerinin Genel Verimliliği Üzerine Görüşler Nelerdir?*
- *Yerinde Çalışmanın Avantajları ve Verimlilik Üzerine Etkisi Konusunda Çalışan Görüşleri Nedir?*
- *Pandemi Sonrası Çalışma Modellerinin Değişimi ve Etkileri Konusundaki Çalışan Görüşleri Nelerdir?*

Bu başlıklardan hareketle, araştırmacılar 17 adet anket sorusu hazırlamışlardır. Hazırlanan ankete, demografik bilgileri de elde etmek amacıyla; *yaş, cinsiyet, medeni durum, ikamet edilen konum, çalışan unvanı ve çalışılan süre* gibi altı soru eklenmiştir. Ayrıca çalışanların, anketin yapıldığı zamanlarda, *iş yerlerinde hangi modelde çalıştıkları* ve buna karşın *kendilerinin çalışmak istedikleri çalışma modelinin ne olduğu* şeklinde iki soru daha yöneltilmiştir. Son olarak ankete, katılımcıların kendi yorumlarını da aktarabilmelerine imkân sağlayan açık uçlu bir adet daha soru eklenmiştir. Bu sorunun içeriği, çalışanın kendi benimsediği çalışma modelinin, diğer çalışma modellerinden daha verimli olduğunu ortaya koyan en büyük etkenin ne olduğudur. Böylece kullanıcılara anket içerisinde toplam 26 adet soru yöneltilmiştir.

2022 yılının Kasım ve Aralık ayları ile 2023 yılının Ocak ayında gerçekleşen çevrimiçi anket, *Linkedin.com* adlı sosyal iş ağı sitesinde kullanıcılarla paylaşılmıştır. LinkedIn, iş dünyasını yakından takip eden milyonlarca çalışanın ve işverenin aktif olarak etkileşimde bulunduğu, dünyaca ünlü bir sosyal ağdır (Agazzi, 2020). Ankete 53 kullanıcı katılmıştır. Uygulanan ankete yönelik gerekli izin Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 768604 sayılı yazısı ile alınmıştır.

Anket çalışması, araştırmanın konusunun içeriğini açıklayan bir giriş bölümü ile başlatılmıştır. Anket, demografik bilgilerin edinildiği altı soru ile devam etmiştir. Ardından 17 soruluk beşli Likert türünde sorular aktarılmıştır.

Beşli Likert ölçeği, katılımcıların tutumlarını, görüşlerini veya algılarını ölçmek için kullanılan bir anket metodolojisidir (Armstrong, 1987). Bu ölçek, katılımcılara beş farklı seçenek sunarak, belirli bir ifade veya duruma olan katılım düzeylerini belirlemelerini sağlar. Bu seçenekler sırasıyla "*Kesinlikle Katılmıyorum*", "*Katılmıyorum*", "*Kararsızım*", "*Katılıyorum*" ve "*Kesinlikle Katılıyorum*" şeklinde sıralanmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlar, aritmetik ortalama hesaplamaları kullanılarak analiz edilmiş ve her bir yanıt seçeneği belirli bir puan aralığına atanmıştır. Bu puan aralıkları şu şekilde belirlenmiştir: 1 ile 1,79 arası puanlar "*Kesinlikle Katılmıyorum*" yanıtını, 1,80 ile 2,59 arası puanlar "*Katılmıyorum*" yanıtını, 2,60 ile 3,39 arası puanlar "*Kararsızım*" yanıtını, 3,40 ile 4,19 arası puanlar "*Katılıyorum*" yanıtını ve 4,20 ile 5 arası puanlar "*Kesinlikle Katılıyorum*" yanıtını temsil eder. Bu puanlama sistemi, katılımcıların görüşlerinin nüanslarını daha detaylı bir şekilde yansıtır ve araştırmacılara, katılımcıların tutumlarının derinlemesine analizini yapma imkânı tanır. Bu sayede,

katılımcıların cevapları üzerinden elde edilen veriler, daha geniş bir perspektiften değerlendirilebilir ve araştırma konusuna dair daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

3.1. Örneklem

Anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğu bilişim sektöründeki çalışanlardan oluşmuştur. Her bir katılımcı, farklı ifadelerle cevaplar verdiği için, birbirine benzer tüm çalışan unvanları sekiz grupta toplanmıştır. Ankete katılanların unvanlarına ve mesleki gruplarına dayalı bir dağılım, Tablo 1'de gösterilmiştir.

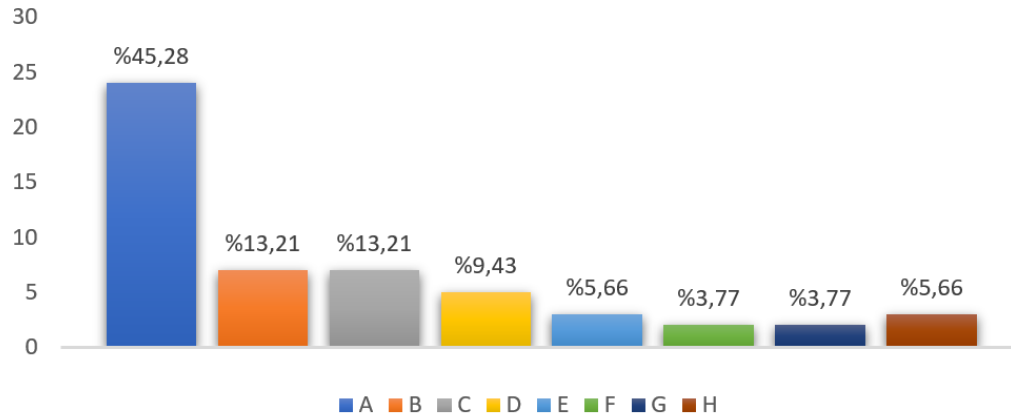
Tablo 1

Anket Katılımcılarının Ünvanları

Katılımcı Grubu	Katılımcılar
A	Bilgisayar/Yazılım mühendisleri ve her tür yazılım geliştirme işinde çalışanlar
B	Takım lideri, yönetici, direktör veya müdür
C	BT harici çeşitli mühendislik dallarına ait çalışanlar
D	Akademisyenler
E	Uzman ve uzman yardımcıları
F	Araştırmacı ve AR-GE personelleri
G	Analistler
H	Diğer çalışanlar (Makinist, Mimar ve Danışman)

Katılımcı grupları, bilgisayar/yazılım mühendisleri, takım liderleri, yöneticiler, akademisyenler, uzmanlar ve araştırmacılar gibi çeşitli profesyonel kategorileri kapsamaktadır. Bu dağılım, sektördeki farklı meslek gruplarının ankete katılım oranlarını yansıtmaktadır. Anket katılımının en yüksek olduğu grup, 'A Grubu' olarak adlandırılan bilgisayar/yazılım mühendisleri ve yazılım geliştirme alanında çalışan profesyonellerdir. Bu grup toplam 24 katılımcı ile anketin en büyük katılımını sağlamıştır. 'A Grubu', BT sektöründe merkezi bir rol oynayan ve bu alandaki yeniliklerin öncülüğünü yapan bireyleri temsil etmektedir. Bu grubu, 'B' ve 'C Grubu' takip etmiştir. Her iki grup 7'şer katılımcı ile ankete katkıda bulunmuşlardır. 'B Grubu', takım liderleri, yöneticiler, direktörler ve müdürler gibi üst düzey pozisyonlardaki profesyonelleri içerirken; 'C Grubu', BT dışında yer alan çeşitli mühendislik dallarında istihdam edilmiş çalışanları temsil etmektedir. Bu grupların katılımı, yönetim ve mühendislik disiplinlerinin BT sektörüne olan etkileşimini ve önemini vurgular. 'D Grubu', akademisyenleri temsil eder ve bu grup 5 katılımcı ile ankete katkı sağlamıştır. Akademisyenlerin katılımı, teorik bilginin ve araştırmanın BT sektörüne olan katkısını gösterir. 'E Grubu' uzman ve uzman yardımcılardan oluşur ve 3 katılımcı ile temsil edilirken, 'F' ve 'G Grupları' araştırmacıları ve analistleri içerir ve her biri 2'şer katılımcı ile yer bulmuşlardır. Bu gruplar, BT alanındaki özel uzmanlık ve derinlemesine analiz yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. 'H Grubu', ankete katılan diğer iş kolu kategorilerini (makineci, mimarlar ve danışmanlar gibi) temsil eder ve her meslekten birer kişi olmak üzere toplamda 3 katılımcı ile temsil edilmiştir. Bu grup, BT sektörü ile doğrudan ilgili olmayan ancak BT'ye yakın alanlarda faaliyet gösteren kişilerin görüşlerini yansıtmaktadır.

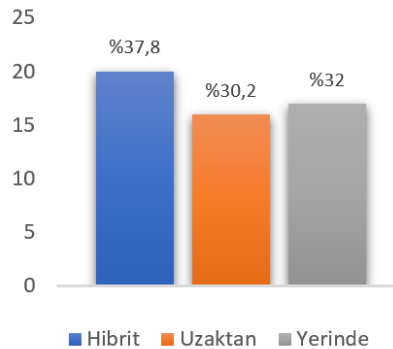
Sonuç olarak, anket katılımcılarının mesleki dağılımı, BT sektörünün çeşitliliğini ve bu alanda faaliyet gösteren farklı meslek gruplarının da önemini ortaya koymaktadır. Katılımcıların çeşitli meslek gruplarından gelmesi, BT sektörünün geniş bir perspektiften ele alınmasını sağlar ve sektörün çok disiplinli yapısını yansıtır. Bu çeşitlilik, anket sonuçlarının geniş bir yelpazede değerlendirilmesine ve BT sektöründeki farklı bakış açılarının anlaşılmasına olanak tanır. Çalışan gruplarının ankete yer aldıkları oranları gösteren grafik Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1*Katılımcı Grupları Oranları*

Şekil 1'in detaylı analizi, anket çalışmasının katılımcı profilinin hem BT sektörüne odaklanmış olduğunu hem de çalışma modelleri ve cinsiyet dağılımı açısından çeşitliliği yansıttığını gösterir. Analiz edilen verilere göre, BT dışındaki alanlarda faaliyet gösteren C ve H gruplarına dahil olan katılımcıların toplam oranı yaklaşık %19 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, toplam 53 kişilik katılımcı grubunun 36'sının erkek, 17'sinin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, BT sektöründe erkeklerin daha yüksek oranda temsil edildiğini, ancak kadın profesyonellerin de bu alanda önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Çalışma modelleri açısından katılımcılar arasında hibrit, uzaktan ve yerinde çalışma modellerinin eşit oranlarda tercih edildiği görülmektedir. Hibrit çalışma modelini tercih eden 20 kişi (%37,8), uzaktan çalışma modelini benimseyen 16 kişi (%30,2) ve yerinde çalışmayı tercih eden 17 kişi (%32) bulunmaktadır. Bu dağılım, modern iş dünyasında çalışma modellerinin çeşitliliğini ve bu modellerin çalışanlar arasında nasıl farklılık gösterdiğini yansıtmaktadır. Özellikle, hibrit çalışma modelinin popülaritesi, esnek çalışma koşullarının günümüzdeki önemini vurgulamaktadır. Bu analiz, anketin katılımcı profilinin hem sektörel hem de demografik çeşitliliği yansıttığını ve çalışma koşulları açısından farklı tercihleri içerdiğini ortaya koymaktadır. Bu çeşitlilik, BT sektörünün ve modern iş dünyasının dinamiklerini anlamak için önemli bir temel teşkil etmektedir.

Çalışanların, anketin yapıldığı zamanlarda, kendi şirketlerindeki çalışma modellerine göre yüzdelerini gösteren grafik Şekil 2'de gösterilmiştir. Şekil 2 incelendiğinde, katılımcıların %37,8'inin hibrit, %30,2'sinin uzaktan ve %32'sinin yerinde çalışma modelinde çalıştığı görülmektedir.

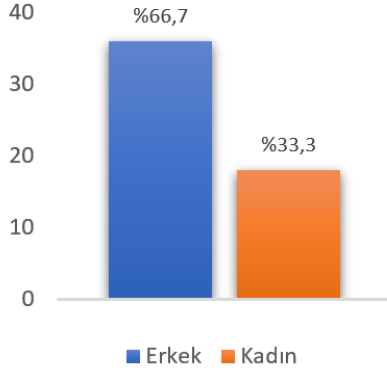
Şekil 2*Katılımcıların Şirketlerindeki Çalışma Modelleri*

3.2. Bulgular

Bu ankette farklı çalışma modellerine ilişkin katılımcıların görüşlerini değerlendiren veriler, katılımcıların demografik yapısını detaylıca ortaya koymaktadır. Cinsiyet dağılımı, yaş grupları ve medeni durumlar gibi değişkenler, katılımcıların çeşitliliğini ve bu çeşitliliğin çalışma tercihlerine nasıl yansıdığını göstermektedir. Şekil 3'te ankete katılım gösterenlerin, cinsiyet bilgilerine dair oranlar, Şekil 4'te de katılımcıların yaş oranlarına yer verilmiştir.

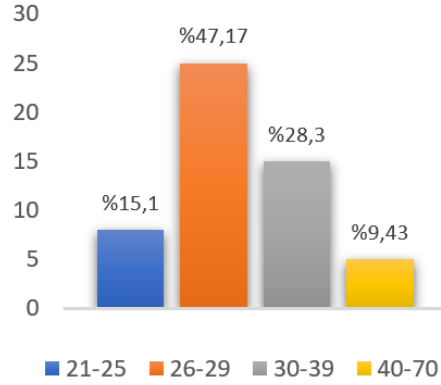
Şekil 3

Cinsiyet Oranları



Şekil 4

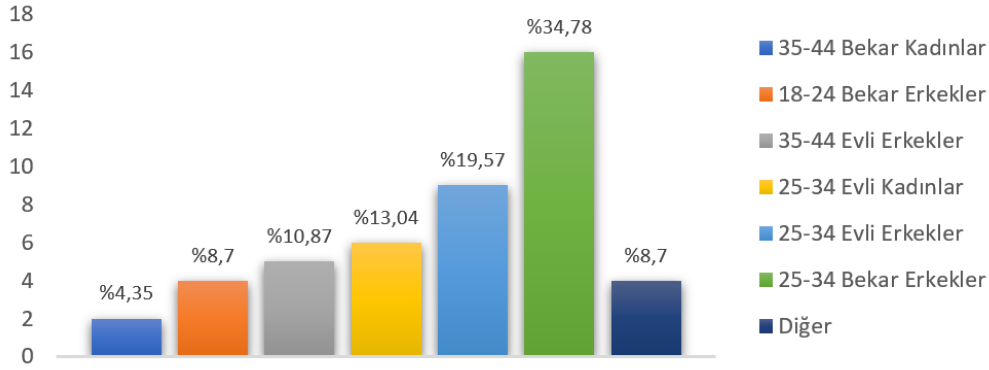
Anket Katılımcıların Yaş Oranları



Ankete katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, yaklaşık %67 oranında erkek ve %33 oranında kadın katılımcı olduğu görülmektedir. Bu dağılım, erkek katılımcıların kadınlara kıyasla neredeyse iki kat fazla olduğunu göstermektedir. Bu oran, BT sektöründe ve belirli çalışma modellerinde cinsiyet dağılımının nasıl şekillendiğini anlamamıza yardımcı olan değerli bir bilgidir. Yaş dağılımına bakıldığında, en büyük katılımcı grubunun 26-29 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

30-39 yaş aralığındaki katılımcılar da önemli bir oranı temsil etmektedir. Bu yaş gruplarının yoğunluğu, BT sektöründe genç ve orta yaş aralığındaki çalışanların etkin rol oynadığını göstermesi açısından önemlidir. Daha geniş bir yaş aralığı incelendiğinde, katılımcıların %90'ının 20 yaş üstü ve 40 yaş altı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, sektörde genç ve orta yaşlı bireylerin baskın olduğunu ve bu yaş grubunun sektördeki çalışma koşullarını ve tercihlerini büyük ölçüde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların demografik analizi için medeni hâlleri, yaşları ve cinsiyetleri gibi faktörlerin birlikte değerlendirilmesi önemlidir. Bu tür bir kapsamlı analiz, farklı demografik grupların çalışma modellerine ve sektörel tercihlere nasıl yaklaştığını daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır.

Şekil 5'te sunulan en çok katılımcıya sahip 7 grup, bu çeşitliliği ve katılımcıların farklı sosyo-demografik profillerini göstermektedir. Bu tür demografik analizler, çalışma tercihlerinin ve çalışan davranışlarının daha iyi anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi faktörler, bir sektördeki iş gücü dinamiklerini ve çalışma modellerinin tercih edilme şekillerini etkileyebilmektedir (Feng ve Savani, 2020; Zhang vd., 2020). Bu bilgiler, BT sektörü gibi hızla gelişen ve değişen bir alanda iş gücü stratejilerini ve politikalarını şekillendirmede kritiktir.

Şekil 5*Katılımcıların Medeni Durum, Yaş ve Cinsiyetlerinin Bir Arada Değerlendirilmesi*

Şekil 5 incelendiğinde, evli ve bekar katılımcıların oranlarının birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir. Evlilerin toplam oranı %43,48, bekarların toplam oranı ise %56,52'dir. Medeni durumun çalışma tercihleri üzerindeki etkisini analiz etmek için bu çeşitlilik önemlidir. Bekar erkeklerin anket katılımcıları içinde en büyük grubu oluşturduğu ve bu grubun toplam oranının %34,78 olduğu belirlenmiştir. Bu veri, bekar erkeklerin BT sektörünü önemli bir oranda temsil ettiğini göstermektedir. Öte yandan, 'Diğer' olarak sınıflandırılan grupta ise iki erkek ve iki kadın yer almaktadır. Bu küçük grup, katılımcıların cinsiyet ve medeni durum çeşitliliğini daha da genişletmektedir. Kadın katılımcıların tamamının evli olduğu, erkekler arasında ise hem bekar hem de evli bireylerin bulunduğu tespit edilmiştir. Medeni durumların oranlarının birbirine yakın olması, anket katılımcıların çalışma tercihleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmasını zorlaştırmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların yaşları dikkate alındığında, ankete katılan kitlenin genç olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu analiz, BT sektöründeki iş gücü dinamiklerini ve farklı demografik grupların sektöre olan katkılarını daha iyi anlamamızı sağlar. Bu veriler, iş gücü planlaması ve sektörün gelecekteki gelişim yönlerini anlamada, kendisinden yararlanılabilecek bilgilerdir. Ankete katılanların, kendi sektörlerindeki deneyim süreleri ile ilgili değerler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2*Katılımcıların Sektördeki Deneyim Sürelerine Ait Bilgiler*

Sektör Deneyimi (Yıl)	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Katılımcı Sayısı (Yüzde)
1-3	23	% 43,4
4-10	22	% 41,51
11-20	5	% 9,43
20 üstü	3	% 5,66

Deneyim süresi, yıllar bazında 1-3, 4-10, 11-20 ve 20 yıl üstü olmak üzere dört farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu sınıflandırma, katılımcıların sektördeki çalışma sürelerinin dağılımını nicel ve yüzdesel olarak ortaya koyar. İncelenen veriler, katılımcıların büyük bir bölümünün (yaklaşık %43,4'ü) 1-3 yıl arasında bir sektör deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Bu, sektörde yeni veya göreceli olarak daha az deneyimli bireylerin anket katılımcıları arasında önemli bir oranı temsil ettiğini belirtir.

Öte yandan, 4-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar, toplamın %41,51'ini oluşturarak, bu araştırmanın, orta düzeyde deneyimli profesyonelleri de kapsamlı bir şekilde temsil ettiğini gösterir. 11-20 yıl ve 20 yıl üstü deneyime sahip katılımcıların sırasıyla %9,43 ve %5,66 olduğu görülmektedir. Bu ise sektörde uzun süreli deneyime sahip bireylerin, anket katılımcıları içinde daha az temsil edildiğini işaret etmektedir. Yani sektördeki tecrübe birikiminin çoğunlukla orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Sektör deneyimi açısından 4 yıl, tecrübeli sayılmak için önemli bir eşik olarak kabul

edilebilir. Literatürde 4 yıl ve üzeri iş deneyiminin önemine dair birçok çalışma bulunmaktadır (Sachs ve Watson, 1969; Tan ve Shahrill, 2015; Vladzmyrskyy, 2005). Bu bağlamda, dört yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcılar, deneyim açısından daha az tecrübeli olarak nitelendirilebilir. Anket sonuçları, katılımcıların yarıdan fazlasının bu eşiği aşmış olduğunu, dolayısıyla tecrübeli olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Ankete hem deneyimli hem de deneyimsiz çalışanların katılımı, çalışma popülasyonunun çeşitliliğini ve bu çeşitliliğin, araştırmanın sonuçlarının geniş bir perspektiften ele alınmasını sağladığını göstermektedir. Bu durum, elde edilen verilerin kapsamlılığı ve değerini artırmakta, böylece sektördeki çalışma deneyimlerinin daha geniş bir bakış açısıyla incelenmesine olanak tanımaktadır. Tablo 3, ankete katılanların beşli likert türündeki sorulara verdikleri cevapları göstermektedir. Bu analiz, çalışma modellerinin verimlilik, iletişim, adaptasyon ve tercihler üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Tablo 3*Katılımcıların Görüşleri*

No	Anket Sorusu	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Covid-19 döneminde uzaktan çalışma modeline geçilmesi verimliliğimi artırdı.	2	3.7	2	3.77	10	18.87	14	26.42	25	47.17	4.09
2	Uzaktan çalışma modelinde yerinde çalışma modeline göre daha fazla mesai yapıyorum.	6	11.32	5	9.43	12	22.64	18	33.96	12	22.64	3.47
3	Uzaktan çalışma modelinde farklı konumdaki çalışanlarla iletişimde güçlük yaşıyorum.	12	22.64	21	39.62	3	5.66	14	26.42	3	5.66	2.53
4	Uzaktan çalışma modelinde farklı konumdaki çalışanlar işe adaptasyonda zorluk yaşıyor.	5	9.43	16	30.19	13	24.53	15	28.3	4	7.55	2.94
5	Uzaktan çalışma modelinde aynı ekipteki çalışanların farklı konumlarda olması birlikte yürütülen işlerin verimliliğini olumsuz etkiledi.	11	20.75	27	50.94	8	15.09	6	11.32	1	1.89	2.23
6	Uzaktan çalışma modelinde aynı ekipteki çalışanların farklı konumlarda olması ekip içi verimliliği olumsuz etkiledi.	12	22.64	25	47.17	6	11.32	9	16.98	1	1.89	2.28
7	Yerinde çalışma modelinde şirkete ulaşımında geçirilen sürenin kazanılması, uzaktan çalışma modelinde verimliliğimi artırdı.	1	1.89	6	11.32	3	5.66	14	26.42	29	54.72	4.21

8	Uzaktan çalışma modelinde yerinde çalışma modeline göre daha az verimli çalışıyorum.	21	39.62	20	37.74	4	7.55	6	11.32	2	3.77	2.02
9	Uzaktan çalışma modelinde yerinde çalışma modeline göre fiziksel anlamda çalışma ortamının kısıtlı olması verimliliğimi olumsuz etkiledi.	15	28.3	19	35.85	4	7.55	13	24.53	2	3.77	2.40
10	Yerinde çalışma modelinde uzaktan çalışma modeline göre işlere daha kolay odaklanabiliyorum.	10	18.87	15	28.3	4	7.55	17	32.08	7	13.21	2.92
11	Uzaktan çalışma modelinde ev işlerindeki meşguliyetin artması verimliliğimi olumsuz etkiledi.	10	18.87	23	43.4	6	11.32	12	22.64	2	3.77	2.49
12	Hibrit çalışma modelinin verimlilik açısından en doğru model olduğunu düşünüyorum.	9	16.98	2	3.77	13	24.53	10	18.87	19	35.85	3.53
13	Hibrit ve uzaktan çalışma modellerinde özel hayat ve iş hayatının iç içe olması verimliliğimi olumsuz etkiledi.	15	28.3	22	41.51	9	16.98	5	9.43	2	3.77	2.19
14	Hibrit çalışma modelini uzaktan çalışma modeline tercih ederim.	8	15.09	9	16.98	5	9.43	16	30.19	15	28.3	3.40
15	Uzaktan çalışma modelini yerinde çalışma modeline tercih ederim.	5	9.43	8	15.09	8	15.09	9	16.98	23	43.4	3.70
16	Covid-19 sonrası uzaktan çalışma modelinden hibrit ve yerinde çalışma modeline geçilmesi verimliliğimi olumsuz etkiledi.	10	18.87	23	43.4	7	13.21	8	15.09	5	9.43	2.53
17	Covid-19 ile yaygınlaşan hibrit ve uzaktan çalışma modelleri Covid-19'dan önce de yaygın olmalıydı.	0	0	4	7.55	2	3.77	17	32.08	30	56.6	4.38

Ankete katılanların sorulan sorulara verdikleri cevaplara göre ortaya çıkan Tablo 3'te en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip soruların cevaplarına bakıldığında; Soru 17 (%56,6 "Kesinlikle Katılıyorum" oranıyla) en yüksek ortalama (4,38) alarak, katılımcıların hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin pandemi öncesi de yaygın olması gerektiği görüşüne, güçlü bir şekilde katıldıklarını gösterir. Soru 8 ise en düşük ortalama (2,02) ile katılımcıların uzaktan çalışma modelinde, yerinde çalışma modeline göre daha az verimli olma görüşüne katılmadıklarını göstermiştir. Anket soruları hazırlanırken faydalanılan konu başlıklarını, verilen cevaplar doğrultusunda yeniden ele almak, anket sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca ankette yer alan bazı yanıtlar, çalışanların kendi şirketlerindeki

çalışma modelinden duydukları memnuniyet düzeyini yansıtarak, bu konuda çeşitli iç görüşler sağlamaktadır.

Ankette bulunan 3., 4., 5., 6., 9., 11. ve 13. sorular, uzaktan çalışmanın etkileri ve zorluklarını konu almıştır. Soru 3 ve 4'e verilen cevaplar incelendiğinde, uzaktan çalışmanın getirdiği en önemli zorluklardan birinin, etkileşim ve iletişimdeki güçlükler olduğu görülmüştür. Katılımcıların önemli bir kısmı, uzaktan çalışma sırasında meslektaşlarla iletişim kurma konusunda zorlandıklarını belirtmişlerdir. Soru 3'te kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplamı %37,74 olmuştur. Soru 4'te ise aynı cevapların toplamı %60,11 olmuştur. Soru 5 ve 6'ya verilen cevaplar incelendiğinde, uzaktan çalışmanın ekip içi ve iş verimliliğine olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Özellikle, farklı konumlardaki çalışanların iş birliğinde yaşanan zorluklar, bu modelin verimliliğini etkileyebilir. Soru 9 ve 11'e verilen yanıtlar, uzaktan çalışmanın avantajlarına rağmen, evdeki meşguliyetlerin ve sınırlı fiziksel çalışma alanının verimliliği düşürebileceği sonucunu doğurmuştur. 13. soru, iş ile özel hayatın iç içe geçmesinin bazı katılımcılar için olumsuz etkilere yol açabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Katılımcıların yaklaşık %13'lük bir kısmı, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şıklarını işaretleyerek bunu belirtmişlerdir.

Çalışma modellerinin genel verimliliği üzerine görüşlerin yer aldığı 1., 7., 8., 12., 14. ve 15. soruların cevapları, ankete katılanların, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin verimliliği üzerinde genel olarak olumlu düşüncelere sahip olduklarını göstermiştir. Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum haricindeki cevaplar bu soruların hepsinde %50'yi geçmiştir. Özellikle, şirkete ulaşım süresinin, daha çok çalışma amacıyla kazanılması düşüncesi ile hibrit modelin verimliliği artırdığı görüşü bu sorularda daha açık bir şekilde görülmektedir. 2. soru kapsamında verilen cevaplara bakıldığında, uzaktan çalışmanın, yerinde çalışmaya göre bazı katılımcılar için daha fazla mesai yapma anlamına geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdiği *Katılıyorum* ve *Kesinlikle Katılıyorum* cevaplarının toplamı %78'den yüksek çıkmıştır.

Yerinde çalışmanın avantajları ve verimliliğe etkisi üzerine sorulan 10. anket sorusuna cevap veren katılımcılar, yerinde çalışmanın verimlilik ve odaklanma açısından uzaktan çalışmadan daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruya *Katılıyorum* cevabını veren katılımcı oranı, %32,08 olmuştur. *Kesinlikle Katılıyorum* cevabı verenleri de bu orana eklediğimizde, bu oran %48,28'e çıkmaktadır.

Pandemi sonrası çalışma modellerinin değişimi ve etkileri üzerine görüşlerin alındığı, 16. ve 17. sorularda bazı katılımcılar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerine geçişin verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını düşünürken, diğerleri bu değişikliklerin verimliliklerini olumsuz etkilediği görüşündedirler. 16. soruda Covid-19 sonrası uzaktan çalışma modelinden, hibrit ve yerinde çalışma modeline geçilmesinin verimliliği olumsuz etkilemediğini belirten, (Katılmıyorum cevabını veren) katılımcıların oranının %43,4 olduğu görülmüştür. Bu orana Kesinlikle katılmıyorum cevabı da eklendiğinde, toplam oran %62,27'ye çıkmaktadır. 17. anket sorusunda ise Covid-19 ile yaygınlaşan hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin, Covid-19'dan önce de yaygın olmalıydı düşüncesinin ağır bastığı görülmektedir. Bu soruya verilen yanıtların büyük kısmı *Katılıyorum* (%32,08) ve *Kesinlikle Katılıyorum* (%56,6) cevaplarından oluşmaktadır.

3.3. Açık Uçlu Soruya Verilen Yanıtların Analizi

Anket çalışmasında yer alan bir soru, katılımcıların yorumlarına açık olacak şekilde sunulmuştur. Katılımcılar herhangi bir kısıtlamaya maruz bırakılmadan, sorulara diledikleri uzunlukta cevaplar vermişlerdir. Katılımcılara iletilen yorum sorusu; **“Seçtiğiniz çalışma modelinin diğer çalışma modellerine göre daha verimli olduğunu düşündüğünüz en önemli etken nedir?”** şeklinde olmuştur. Katılımcı cevaplarından elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar bu soruda genel olarak daha çok hibrit çalışma modeliyle ilgili bireysel görüş ve deneyimlerine yer vermişlerdir.

Açık uçlu sorunun değerlendirilmesi sonucunda, verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı konusunda, iki araştırmacı araştırma sorularına verilen yanıtları ayrı ayrı analiz etmiştir. Bu kısımda Güvenirlilik çalışması için iki araştırmacının kodlamaları **Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100** (Miles ve Huberman, 1994) formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre araştırmanın güvenilirliği %90 olarak hesaplanmıştır. Araştırma bulguları katılımcıların açık uçlu ankete verdikleri

yanıtlardan doğrudan alıntı örnekleri yapılarak sunulmuştur. Bu soruya göre yorumlardan çıkarılan temel başlıklar ve o başlıklarla ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

- I) **Esneklik ve Özgürlük:** Çalışanlar, hibrit modelin sağladığı esneklikten ve kişisel özgürlükten memnuniyet duyduklarını; esnek çalışma saatlerinin ve çalışma yerinin bireysel tercihlere göre ayarlanabilmesini önemli bir avantaj olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.
- II) **Zaman Yönetimi:** Yolculuk süresinin ve trafikte geçirilen zamanın azaltılması, zaman yönetimi ve kazanımı açısından katılımcılara büyük faydalar sağlamıştır.
- III) **Ulaşım ve Trafik Sorunları:** Trafikte geçirilen zamanın kayıp olarak görülmesi ve bu durumun uzaktan çalışmayla çözülebileceği düşünülmüştür.
- IV) **Sosyal Etkileşim ve Şirket Kültürü:** Hibrit modelin, iş yerindeki sosyal etkileşim ve şirket kültürüyle bağlantıyı korumada önemli olduğu ifade edilmiştir.
- V) **Konfor ve Sağlık:** Evden çalışmanın, daha rahat kıyafetler giyme ve daha konforlu bir ortamda bulunma imkânı sunduğu ifade edilmiştir. Evdeki sessiz ve rahat ortamın motivasyonu artırdığı öne sürülmüştür.
- VI) **Çalışma Verimliliği:** Katılımcılar hibrit modelin, çalışma verimliliği konusunda yerinde ve uzaktan çalışma modellerine göre daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle belirli durumlarda yerinde müdahalenin gerekliliği ve işin doğası gereği, hibrit çalışmanın daha etkili olması öne çıkmıştır.
- VII) **Mesleki Gereklilikler:** Meslek gereği yerinde bulunmanın önemli olduğu durumlar için hibrit modelin uygun olduğu görüşü birçok katılımcı tarafından belirtilmiştir.
- VIII) **Çalışan İhtiyaçları ve Tercihleri:** Çalışanların kendi ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre en uygun çalışma modelini seçebilmelerinin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Açık uçlu soruya ait temalar tespit edildikten sonra, her bir temaya ait toplam yorum sayısı ve her bir tema içerisinden seçilen örnek bir yorum Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Açık Uçlu Soruya Verilen Yanıtlardan Tespit Edilen Temaların Frekans Değerleri ve Örnek Yorumlar

Çalışma Modeli	Tema	Frekans	Örnek Yorum
Hibrit	Zaman Yönetimi	9	"Yol için zaman kaybetmiyorum. Öncesinde günde 3.5 - 4 saat arasında yolda vakit kaybederdim."
Uzaktan	Konfor ve Sağlık	8	"Rahat çalışma ortamı, rahat kıyafetler, yol süresi kaybı ve yorgunluğu olmaması"
Hibrit	Esneklik ve Özgürlük	7	"Sabah sabah işe gitmem için tek yapmam gereken, yatağımdan masaya geçmek."
Uzaktan	Ulaşım ve Trafik Sorunları	7	"İstanbul gibi büyük bir şehirde ulaşım çalışmanın önüne geçtiği için mecburen hibrit seçeneği daha efektif olmasa da zorunlu gibi görünüyor."
Yerinde	Çalışan İhtiyaçları ve Tercihleri	7	"Ev dışında bir ortamda bulunup iş ortamı da olduğu için kolay konsantre olunabileceğini düşündüğüm için."
Hibrit	Çalışma Verimliliği	6	"Sadece bilgisayar başında iş yaparken uzaktan çalışmak daha verimli oluyor."
Hibrit	Sosyal Etkileşim ve Şirket Kültürü	5	"Sosyalleşme fırsatı sunması"
Yerinde	Mesleki Gereklilikler	4	"Makinistlik yerinde yapılabilecek bir meslek."

Açık uçlu sorunun analiz sonuçları, hibrit çalışma modelinin avantajları ve zorluklarına dair zengin iç görüşler barındırmaktadır. Çalışanların deneyimleri, alguları ve beklentileri açısından bir sentez yapmak önemli olacaktır. Sonuç olarak, elde edilen temalar, hibrit çalışma modelinin hem kurumsal hem de bireysel seviyede çeşitli değişkenleri içerdiğini göstermektedir. Bu analiz, hibrit modelin sadece çalışma saatleri ve yerinin ötesinde, daha geniş iş ve yaşam kalitesi bağlamında anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda kurumların, politika ve uygulamalarını geliştirirken, çalışanların çeşitliliğini, dinamik ihtiyaçlarını ve tercihlerini kapsamlı bir şekilde ele alması önem kazanmaktadır.

4. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışma; hibrit, uzaktan ve geleneksel yerinde çalışma modellerinin etkilerini, çalışanların bakış açısından incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ankete katılanların büyük bir kısmı, uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinin verimlilik üzerindeki pozitif etkilerini kabul ederken, bazı sorunlarla da karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında en belirgin olumlu faktör olarak "*zaman tasarrufu*" öne çıkmaktadır. Özellikle ulaşım süresinin işe dönüştürülmesi ve bunun verimliliği artıracak fikri, ankete katılanlar tarafından sıkça vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın bilgi ve belge yönetimi alanı ile olan ilişkisi, bilgi profesyonellerinin hibrit ve uzaktan çalışma modelleri kapsamında verimlilik ve iletişim gibi kritik unsurlar üzerindeki görüşlerini derinlemesine inceleyerek ortaya konulmuştur. Bilgi yönetimi disiplini, verimliliğin artırılması ve bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması amacıyla çeşitli çalışma modellerinin uygulanabilirliğini araştırmayı hedeflemektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006). Bu bağlamda, çalışma, bilgi profesyonellerinin iş yaşamındaki dinamiklerini ve bu dinamiklerin verimlilik üzerindeki etkilerini ele almaktadır.

Bilgi ve belge yönetimi alanı, çalışanların bilgiye erişim ve paylaşım süreçlerini optimize etmeyi de hedefler (Çobanoğlu ve Akçay, 2022). Bu çalışmada, bilgi profesyonellerinin hibrit ve uzaktan çalışma modellerindeki deneyimleri, bilgi paylaşımı ve erişim süreçleri bağlamında değerlendirilmiştir. Katılımcıların iletişim zorlukları ve teknolojik erişimle ilgili yaşadıkları sorunlar, bilgi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi gereken noktaları işaret etmektedir. Bu bulgular, bilgi profesyonellerinin verimliliğini artırmak için teknolojik altyapının ve iletişim kanallarının iyileştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Özellikle bilişim sektöründe çalışan uzmanların bilgi profesyonelliği kapsamındaki rolleri, bu çalışma modellerinin etkinliğini belirlemede kilit rol oynamaktadır. Çalışmamızın bilgi ve belge yönetimi ile ilişkisi, ekip içi verimlilik ve kurumsal bağlılık konularının ele alınmasıyla daha da belirginleşmektedir. Bilgi profesyonellerinin ekip dinamiklerini ve kurumsal bağlılıklarını sürdürebilmeleri, bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin bilgi yönetimi stratejileri ile entegre edilmesi, ekip içi uyumu ve verimliliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi profesyonelleri olarak kabul edilen BT sektörü çalışanlarının deneyimleri, bu modellerin bilgi ve belge yönetimi süreçleri ile nasıl uyumlu hale getirilebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, katılımcıların önemli bir bölümünün uzaktan çalışma durumunda meslektaşlarıyla iletişim kurma konusunda güçlük yaşadığını göstermiştir. Bu bulgular; iletişim, teknolojik erişim ve çalışma ortamı gibi unsurların, hibrit çalışma modellerinin başarısında kritik bir rol oynadığını vurgulayan, Igomu (2023) ile uyum içerisindedir. İlgili çalışmada da belirtildiği gibi, iletişim kanallarının optimize edilmesi, hibrit çalışma ortamlarında verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın ortaya koyduğu başka bir bulgu, uzaktan çalışma modelinin ekip içi verimlilik üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Özellikle, Lenka (2021) tarafından yürütülen araştırma, hibrit çalışma düzenlerinin ekip dinamiklerini bozabileceği ve çalışanların kuruma olan bağlılığını azaltabileceği gibi dezavantajları ele almıştır. Bu çalışmanın sonuçları, anket verileri ışığında, Lenka'nın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, ev içi meşguliyetlerin ve kısıtlı fiziksel çalışma ortamlarının, uzaktan veya hibrit çalışma modellerinin verimliliği üzerinde çeşitli etkilere sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Farooq and Sultana (2022) çalışmasının bulguları ile paralellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özgül araştırma, özellikle kadınların iş ve evdeki rollerini eş zamanlı yönetme sırasında karşılaştıkları güçlükleri belirlemiştir. Ev içi meşguliyetler ve sınırlı çalışma alanlarına ilişkin sorunlar, bu çalışmada

da özellikle evli kadınlar tarafından ifade edilmiştir. Bu durum, bu çalışmanın Farooq ve Sultana'nın çalışmalarıyla derinlemesine bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Ancak, Aczel ve arkadaşları (2021) evden çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, katılımcıların büyük bir kısmının (%70) evden çalışmanın kendilerini daha verimli hâle getireceğini belirttiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, mevcut çalışmanın elde ettiği sonuçlarla kısmi bir tezat oluşturarak, konu üzerine daha geniş çaplı bir tartışma ihtiyacını vurgulamaktadır.

Çalışmamız, bu alanda ulusal düzeyde farklı sektör ve görevlerdeki çalışanların görüşlerini sunarak alana katkı sağlamayı amaçlayan bir çalışma niteliğindedir. 2023 ve 2024 yılına ait ulusal düzeydeki iki çalışma ile kıyaslandığında, bu çalışmanın daha geniş kapsamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, Karaçınar ve Filizöz (2024)'ün çalışması, uzaktan ve hibrit çalışmanın avantajları ve dezavantajlarına değinmekte, ancak bu çalışma kadar geniş bir perspektif sunmamaktadır. Örneğin bu çalışma, ulaşım süresinin verimliliği artırdığına dair bulgularla zenginleştirilmiştir. Ayrıca iş ile yaşam arasındaki denge, sosyal etkileşim ve şirket kültürü gibi daha geniş çerçeveli konulara da yer vermektedir. Yine bir başka ulusal düzeydeki çalışma olan Polat (2023), gerçekleştirdiği araştırmada, hibrit çalışmanın çeşitli yönlerini ele almakta ama bu çalışma kadar geniş bir değerlendirme sunmamaktadır. Polat (2023)'ün çalışması, hibrit çalışma modelinin olumlu ve olumsuz yönlerini analiz ederken, özellikle hukuki düzenlemelerin eksikliklerine odaklanmaktadır. Bu çalışma ise, katılımcıların bireysel deneyimlerini ve görüşlerini daha derinlemesine inceleyerek, hibrit ve uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini daha geniş bir yelpazede ele almaktadır. Sonuç olarak, Karaçınar ve Filizöz (2024) ile Polat (2023) çalışmalarına kıyasla daha geniş bir perspektif sunmaktadır. Hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin verimlilik üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyarken, aynı zamanda bu modellerin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği için gerekli olan koşulları detaylı bir şekilde ele almıştır. Bu bağlamda, çalışma ortamlarının düzenlenmesi ve çalışan destek sistemlerinin tasarımı açısından işverenler ve yöneticiler için değerli iç görüler sunmaktadır.

Daha çok hibrit ve uzaktan çalışma üzerine soruların yer aldığı bu çalışmada, katılımcıların çoğu hibrit veya uzaktan çalışmaya olumlu bakarken, küçük bir kısmının da yerinde çalışma modelini destekledikleri anlaşılmıştır. Yerinde çalışma modelini benimseyen katılımcıların, bu modeli destekleme sebebi, ofis ortamının verimlilik ve odaklanma açısından uzaktan çalışmaya göre daha üstün olduğu fikrine sahip olmalarıdır.

Hibrit çalışma modelinin değerlendirilmesinde, çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının ve iş performansının, belirli bir esneklik derecesiyle nasıl etkilendiğini analiz etmek önemlidir. Esneklik ve özgürlük gibi temalar, çağdaş çalışma biçimlerinin vazgeçilmez unsurları hâline gelmiştir. Ayrıca, zaman yönetimi ve trafik gibi pratik meseleler, hibrit çalışma modelinin iş yaşamındaki sürdürülebilirliğini destekleyen faktörlerdir. Öte yandan, sosyal etkileşim ve şirket kültürünün korunması, hibrit modelin sadece fiziksel bir düzenlemeyi değil, aynı zamanda kurumsal kimlik ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmasını gerektirir. Çalışan ihtiyaçları ve tercihlerinin bireyselleştirilmesi, kişisel ve profesyonel gelişim arasındaki dengenin hassasiyetini vurgular. Hibrit modelin etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanların bu dengeli yapıyı nasıl algıladıklarına ve adapte olduklarına bağlıdır.

Sonuç olarak bu araştırma; hibrit, uzaktan ve yerinde çalışma modellerinin, çalışanların verimliliği ve iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Katılımcıların çoğunluğu zaman tasarrufu gibi faktörlerin verimliliği artırdığına inanırken, aynı zamanda iletişim zorlukları ve ekip içi dinamiklerin bozulması gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin, kurum içerisinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi, ancak uygun teknolojik destek ve iletişim stratejilerinin var olması ile mümkün olacaktır. Bu modellerin sürdürülebilir bir biçimde uygulanabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarını ve tercihlerini dikkate alarak, uygun teknolojik altyapıların ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca çalışma ortamının ve şartlarının bireysel ihtiyaçlar ve iş türüne göre özelleştirilmesinin, bu modellerin başarısını artırabileceği ortaya çıkmıştır. İşverenler ve yöneticiler için bu bulgular, çalışma ortamlarının düzenlenmesi ve çalışan destek sistemlerinin tasarımı açısından değerli iç görüler sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, bu çalışma modellerinin uzun vadeli etkilerini ve çeşitli sektörlerdeki uygulanabilirliğini daha derinlemesine incelemelidir.

Etik Standartlar ile Uyumluluk

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmiştir.

Etik Kurul İzni: Bu çalışma için etik kurul izni Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 02.04.2024 tarihinde 768604 sayılı belgesi ile alınmıştır.

Yazar Katkı Beyanı: Yazarlar eşit oranda katkıda bulduklarını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yoktur.

Kaynakça

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T. & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *Plus One*, 16(3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Agazzi, A. E. (2020). Study of the usability of LinkedIn: A social media platform meant to connect employers and employees. *arXiv preprint arXiv:2006.03931*.
- Alfanza, M. T. (2021). Telecommuting intensity in the context of COVID-19 Pandemic: Job performance and work-life balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116. <https://doi.org/doi:10.2478/eb-2021-0007>
- Apatsidis, I., Georgiou, K., Mittas, N., & Angelis, L. (2021). A study of remote and on-site ICT labor market demand using job offers from Stack Overflow. 2021 47th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA),
- Armstrong, R. L. (1987). The midpoint on a five-point Likert-type scale. *Perceptual and motor skills*, 64(2), 359-362.
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): Stanford, CA, USA*.
- Bratianu, C. (2022). Knowmads as possible mutants of knowledge workers in the brave post-COVID World. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 20(3), 122-137.
- Çobanoğlu, T., & Akçay, M. (2022). Kurumsal haberleşme sistemi. *Eskişehir Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Bilişim Dergisi*, 3(1), 11-17.
- Erickson, C. L., & Norlander, P. (2022). How the past of outsourcing and offshoring is the future of post-pandemic remote work: A typology, a model and a review. *Industrial Relations Journal*, 53(1), 71-89.
- Evans, A. M., Meyers, M. C., De Calseyde, P. P. F. M. V., & Stavrova, O. (2022). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the COVID-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, 13(3), 781-791. <https://doi.org/10.1177/194855062111039092>
- Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: Implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 38(7-8), 719-736.
- Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office not required*. Currency.
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373.
- Igomu, M. D. (2023). Hybrid work models and employee productivity in Hewlett-Packard (HP) Regional Office Abuja, Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences Vol*, 24(2b).
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2024). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089. <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>

- Konovalova, V., Petrenko, B., & Aghgashyan, R. (2022). Choosing a hybrid work model and new challenges. *Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy"*.
- Lenka, R. M. (2021). Unique hybrid work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.
- Maritan, F. B., Soliani, R. D., Drumond, T. D. R., Satrapa, H. F. D. M., de Souza Oliveira, P. R., de Lima Junior, F. B., da Silva Nora, L. A. R., & de Oliveira, G. C. (2024). Cost analysis in the transition of projects to remote work during the COVID-19 Pandemic. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e04245-e04245.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage Publication
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Harper Business New York.
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote work efficiency from the employers' perspective-What's next? *Sustainability*, 14(7), 4220. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/7/4220>
- Polat, Y. (2023). Covid-19 salgınının çalışma biçimine etkisi: Hibrit çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172. <https://doi.org/10.25294/aiiibfd.1283133>
- Razzetti, G. (2022). *Remote, not distant: Design a company culture that will help you thrive in a hybrid workplace*. Liberationist Press.
- Sachs, A., & Watson, J. (1969). Four years' experience at a specialised burns centre: The McIndoe Burns Centre 1965-68. *The Lancet*, 293(7597), 718-721.
- Shafi, M. A., Ng, S. L., Zulkipli, H., Hasim, M. A., & Yusoff, M. Z. (2023). The effect of work environment on employee productivity: A case study of manufacturing company. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*; 8(1). <https://doi.org/10.24191/jibe.v8i1.24025>.
- Tan, A., & Shahrill, M. (2015). Discovery year management: the four years experience. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2, 165-169.
- Vladzmyrskyy, A. V. (2005). Four years' experience of teleconsultations in daily clinical practice. *Journal of Telemedicine & Telecare*, 11(6).
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 19(4), 2400.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.