

## ÇALIŞANLARIN GÖZÜNDEN AÇIK OFİS DENEYİMİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### OPEN OFFICE EXPERIENCE THROUGH THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES: A QUALITATIVE STUDY

Merve GERÇEK<sup>(1)</sup>

**Öz:** Modern işyeri türleri arasında sayılan ve birden fazla çalışanın açık bir alanda çalıştığı ortamlar olarak tanımlanan açık ofis/işyeri düzeni, 1970'lerden başlayarak işletmelerde giderek yaygınlaşmıştır. Açık ofisler, işletmeler için çalışanları denetleme, verimlilik ve esneklik açısından olumlu katkılara sahip olmakla birlikte, çalışanlar için gürültü, odaklanamama, örgütsel kimlik duygusunun kaybı ve mental iş yükündeki artış gibi olumsuz özelliklerinin bulunduğuna ilişkin çeşitli bulgular vardır. Bu çalışmada, açık ofiste çalışma deneyiminin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda “fiziksel özellikler”, “insan ilişkileri” ve “çözüm önerileri” adında üç tema ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara ek olarak, çalışanların genellikle açık ofis ortamını daha kişisel hale getirmek istedikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Açık Ofis, İşyeri, Çalışma Ortamı, Fiziksel Özellikler, Verimlilik

**Abstract:** The open office as an innovative workplace type, became increasingly widespread since 1970s. While open offices have benefits for organizations regarding supervising employees, efficiency and flexibility, there are findings regarding employees to have negative features such as noise, loss of organizational identity and increase in mental workload. This study aims to assess the positive and negative effects of the open office by using qualitative research design. Three themes were named as physical properties, human relations and solution suggestions. In addition, it was concluded that employees generally want to their work spaces in open office environment divided with physical separators.

**Keywords:** Open Office Plan, Workplace, Physical Properties, Efficiency

**JEL:** M10

### 1. Giriş

İşyeri, çalışanların saatler boyunca zaman geçirmek zorunda olduğu fiziksel ortamdır. Günümüzde yeni çalışma biçimlerine duyulan ihtiyacın artmasıyla birlikte fiziksel çalışma ortamlarında geçirilen zaman azalıyor gibi görünse de, açık ofislerin kullanımı oldukça yaygındır. Özellikle takım çalışması ve proje tipi örgütlenme stillerinin ön plana çıktığı işletmelerde maliyet ve esneklik gibi nedenlerle tercih edilen açık ofislere yönelik yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, işyerinin fiziksel özelliklerinin bireylerin algıları, davranışları ve performansları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel kimlik ve örgütsel sembolizm gibi kavramlar ile işyeri tasarımı ve çalışan davranışları arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir (Elsbach ve Beckhy, 2007). Örneğin, çalışma ortamının fiziksel özellikleriyle kendini özdeşleştirebilen çalışanların örgütsel bir kimliğe sahip olduğu söylenebilir. Fiziksel çalışma ortamının çalışanlarda oluşturduğu izlenimler, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve örgütün bütününe bireysel düzeyde nasıl algılandığını

---

<sup>(1)</sup> Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7076-8192

etkilemektedir. Dolayısıyla, işyeri tasarımının çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülmektedir.

Açık ofisler, işletmeler için çalışanların birbirleriyle çalışabilmesi, gerektiğinde iş istasyonunu hızlı şekilde değiştirip başka bir çalışma alanına geçebilmesi gibi esneklik sağlayan ve geniş alanlara çok sayıda çalışanın sığdırılabilmesi bakımından maliyet avantajı sağlayan bir ofis türü olarak bilinmektedir (Brennan, Chugh ve Kline, 2002). Ancak, işletmeler için olumlu yanlarının yanında, işlerin yapılış süreçlerinde çalışanlar açısından gürültü, ses, hava yetersizliği, mahremiyet yoksunluğu, aidiyet duygularında çözümlenebilir gibi olumsuz birtakım sonuçlara yol açtığı görülmüştür (Örn: Caropio ve Gardner, 1992; Oommen, Knowles ve Zhao, 2008). Çalışanların çalışma alanlarını kişiselleştirebilme düzeylerinin düşük olması ve her an başka bir alana geçebilecek olması işin doğasını da değiştirmektedir. Bir başka deyişle çalışanlar açısından çalıştığı yerin her an değişebilme olasılığı, fiziksel ortama bağlanmayı engelleyebilmektedir. 1950'lerde sosyal, teknik ve örgütsel sorunları aşabilme, örgütlerde statü ve hiyerarşiyi azaltabilme amacıyla ortaya çıkan açık ofislerin, zamanla olumlu yanlarını yitirmeye başladığı öne sürülmektedir (Kaufmann-Buhler, 2016). Örgütlerin esneklik ve düşük maliyet nedeniyle tercih ettiği açık ofislerin, günlük çalışma yaşamında çalışanlar açısından olumsuzluklarının ağır basmaya başladığı düşünülmektedir. Türkiye'de açık ofis kullanımının sıkça tercih edildiği, ancak çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yanlarının nadiren çalışıldığı görülmüştür. Bu çalışmada Türkiye'deki bir kamu kuruluşunda açık ofiste çalışanların, çalışma ortamına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi, açık ofis deneyiminin olumlu ve olumsuz yanlarına ışık tutulması amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Açık Ofis Düzeni

İngilizce'de "Office" ve Türkçe'de "ofis/işyeri/daire/büro" olarak ifade edilen çalışma mekânı, işin yapıldığı fiziksel ortamı ifade etmektedir. Alanyazında ofis/işyeri düzenleri (office design/office plan) geleneksel ve modern düzenler olarak iki grupta incelenmektedir. Bu çalışmada açık ofis/işyeri düzeni "açık ofis" ifadesiyle kullanılmıştır. Geleneksel ofisler, bir veya birkaç çalışanın kendilerine ait bir odada görev yaptığı fiziksel ortamları ifade etmektedir. Açık ofis ise gruplar halinde bir araya gelen çalışanların birbirlerini görebileceği şekilde düzenlenmiş iş istasyonlarının ortak bir alanda bulunmasını ifade etmektedir. 1950 ve 1960'larda tanıtılmaya başlanan açık ofisler, dönemin örgütsel sorunlarına mekânsal bir çözüm olarak tanıtılmıştır. Açık ofisler, geleneksel statü ve hiyerarşi sembollerini azaltan, iletişimi, işbirliğini ve işçi özerkliğini teşvik eden daha "organik" bir organizasyon kültürünü ifade etme özelliğiyle öne çıkmıştır (Kaufmann-Buhler, 2016). Ortaya çıkışından günümüze dek, örgütler tarafından tercih edilme oranı giderek artmış ve çalışma ortamında "kurumsallığı" temsil eden bir tasarım olarak anılmaya başlamıştır. Bir başka deyişle açık ofislerde tüm çalışanların bir arada bulunması ve çalışma esnasında birbirlerini görebilmelerinin, görsel açıdan bir bütünlük yaratarak örgütsel kimliği belirleyici bir unsur haline geldiği düşünülebilir.

Açık ofisler, yöneticilerin tüm çalışanları aynı anda görebilmesi, büyük bir alana daha fazla çalışan sığdırılabilmesi, değişen koşullara göre çalışanların yerinin hızlı şekilde değiştirilebilmesi nedeniyle örgütler tarafından giderek daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır. Açık ofisin esas hedefi, değişimler karşısında örgütlere esneklik

kazandırmak ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymadan değişimlere ayak uydurabilmeyi sağlamaktır. Örneğin, açık ofislerde iş birimlerinin dağıtılması veya yeniden oluşturulması, çalışanların başka birimlere transfer edilmesi veya yerlerinin değiştirilmesi kapalı ofislere göre daha kolaydır. Ancak açık ofislerin de kendi içinde farklılaştıkları bilinmektedir. Örneğin kapalılık durumuna göre açık ofisler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Marans ve Yan, 1989):

- Bireysel açık işyeri (individual open office): Bir kişinin kendine ait çalışma alanının olduğu ancak dört tarafı duvarlarla kapalı olmayan işyeri düzeni.
- Paylaşımlı açık işyeri (shared open office): Birden fazla kişinin bir çalışma alanını kullandığı dört tarafı duvarlarla kapalı olmayan işyeri düzeni.
- Tamamen açık işyeri düzeni (bullpen office): Çalışanlar arasında hiçbir ayırıcının olmadığı işyeri düzeni.

Çalışma alanında bulunan kişi sayısına göre açık ofislerin aşağıdaki gibi sınıflandırıldıkları görülmektedir (Danielsson ve Bodin, 2008):

- Küçük boy açık ofis (small open plan office): 4-9 kişi arası
- Orta boy açık ofis (medium sized open plan office): 10-24 kişi arası
- Büyük boy açık ofis (large open plan office): 24 kişiden fazla

Küçük ve orta boy açık ofis düzenlerinde 24 kişiden daha az kişi bir arada çalışmaktadır. Büyük açık ofislerde ise 24 kişiden daha fazla insanın birlikte çalıştığı alanlar söz konusudur. Bu sayı 200'leri aşabilmektedir. Dolayısıyla özellikle büyük boy açık ofislerde çok büyük çalışan gruplarının bir arada olmasının getirdiği birtakım sorunlar olduğu öne sürülmektedir. Örneğin, açık ofislerde farklı departmanlar bir arada bulunabildiği için çalışanların, ilişkili olmayan görevleri yerine getirmeleri sırasında birbirlerini görebilmeleri ve duyabilmelerinin yarattığı zorluklar vardır (Borzykowski, 2016).

Vos, van Meel ve Dijcks'e (1999) göre açık ofisler, yenilikçi ofis türleri arasında sayılmaktadır. Yazarlara göre yenilikçi ofisler konum bakımından uzaktan çalışmaya uygun, yerleşim bakımından açık ve kullanım şekli olarak paylaşılmıştır. Dolayısıyla bu düzenlerin, yeni çalışma biçimleri için elverişli, birden çok çalışanın bir arada bulunduğu ve çalışma noktalarını ortak kullandığı işyeri düzenleri olduğunu söylemek mümkündür. En uygun işyeri düzeninin belirlenebilmesi için fiziksel alan, örgüt kültürü, çalışanlar arası etkileşim gibi unsurların işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir (Gerçek, 2020).

## 2.2. Açık Ofis Düzeninin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Açık ofislerin giderek yaygınlaşmasıyla birlikte, fiziksel koşulların çalışanlar üzerinde nasıl etkileri olabileceğine ilişkin pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Açık ofislerin en çarpıcı özelliği, çalışanlar arasında kısmen fiziksel bir ayırıcı olsa bile çalışanların kapalı ofislere kıyasla daha az mahremiyeti bulunmasıdır. Daha açık bir ifade ile açık ofislerin en karakteristik özelliği tüm çalışanların birbirlerini görebiliyor oluşudur. Buna ek olarak, fiziksel ayırıcıların bulunması durumunda çalışanlar kısmen birbirlerini göremiyor olsa bile birbirlerinin sesini duyabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş alanında neyi nasıl yaptığı iş arkadaşlarının görebileceği ve duyabileceği şekilde gerçekleşmektedir. Çalışanların tüm iş süreçlerini görebilmesini sağlaması ve birbirlerine yardım edebilme olanaklarını artırması gibi

özellikleriyle örgüt performansını arttıracığı da öne sürülmüştür (Ilozor, Love ve Treloar, 2002).

Açık ofisler ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların diğer görevleri ve yapılaşlarını görebilmesi açısından yaptığı işi daha iyi anlamlandırabildiği, değişime açıklık sağladığı (Brennan, vd. 2002) ve iletişimi kolaylaştırdığı (De Been ve Beijer, 2014) görülmüştür. Ayırıcıların daha fazla olduğu açık ofisten tamamen açık ofise geçen çalışanlarda örgütün algılanma şeklinin daha az bürokratik ve daha fazla yaratıcı olarak algılandığına ilişkin bulgular bulunmaktadır (McElroy ve Morrow, 2010).

Smollan ve Morisson'ın (2019) çalışmasında ise kapalı ofisten açık ofise geçiş yapan bir kurumda çalışanların bu değişimi olumlu karşıladıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde Kirchner'ın (2019) çalışmasında, kapalı ofisten açık ofise geçiş yapan bir işletmede iş ortamındaki estetik öğelerin çalışan üretkenliği üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Morisson ve Smollan'ın (2020) kapalı ofis düzeninden açık ofis düzenine geçen bir kurumda yapılan çalışmasında estetik, çalışan iş birliği ve iletişim ile ilgili olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Açık ofislerin olumlu yanlarına rağmen, fiziksel mesafenin bulunmaması nedeniyle çalışanların çoğu zaman dikkatinin dağıldığı belirlenmiştir (Brookes ve Kaplan, 1972; Oldham ve Brass, 1979). Açık işyerinde çalışanlar arasındaki mahremiyet azaldığı için işbirliğinin olumsuz etkileneceği de öngörülmektedir (Sundstrom, Herbert ve Brown, 1982). Açık ofislerin diğer olumsuz yönleri arasında; gürültü (Brookes ve Kaplan, 1972; Oldham ve Brass, 1979; Sundstrom vd., 1982; Kayan, 2009); düşük odaklanma seviyeleri, psikolojik mahremiyet yoksunluğu, motivasyon (Brookes ve Kaplan, 1972; Oldham ve Rotchford, 1983; O'Neill, 1994; Yildirim, Akalin-Baskaya ve Celebi, 2007); iş doyumu ve psikolojik iyi oluş (Danielsson ve Bodin, 2008; Bergstrom, Miller ve Horneij, 2015); performans düşüşü (Oldham ve Brass, 1979; Becker, Field, Gaylin ve Sayer, 1983); gürültü, özel alanların az olmasına bağlı mahremiyet sorunları (Danielsson ve Bodin, 2009); hastalık izinlerinde artış (Oommen, Knowles ve Zhao, 2008; Pejtersen, Feveile ve Christensen, 2011; Danielsson, Chungkham, Wulff ve Westerlund, 2014); iş yapmanın zorlaşması (Brennan, vd. 2002); odaklanma zorluğu ve özel alanın az oluşu (De Been ve Beijer, 2014); kalabalık hissi (Nathan ve Doyle, 2002); örgütsel kimlik duygusunun kaybı (Elsbach, 2003); azalan işlevsel etkililik (Brookes ve Kaplan, 1982); gereksiz bilgi dolaşımı (Oommen vd., 2008) ve mental işyükü (Smith-Jackson ve Klein, 2009) bulunmaktadır.

Bernstein ve Turban'ın (2018) çalışmasında, açık ofis çalışanlarının beklenilenin aksine birbiriyle etkileşim düzeyinin azaldığını, çalışanların e-posta ve anlık mesajlaşma uygulamalarını daha sık kullanmaya başladıkları belirlenmiştir. Langer, Smith ve Taylour'un (2019) çalışmasında açık ofise yönelik bir yeniden tasarım çalışması sonucunda çalışanların işe ilişkin kontrol kaybı yaşadığını ve işten dolayı daha sık endişeli veya depresif hissettiklerini bildirdikleri görülmüştür. Bu bulgular işyeri düzeninin çalışan psikolojisini etkilediğini düşündürmektedir. Huimin, Junjie ve Hui (2019) açık ofisteki gürültünün bireysel iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Muzaffar, Noor ve Mahmud'un (2020) çalışmasında, açık ofiste çalışanların kapalı ofiste çalışanlara kıyasla genel iyi oluş ve üretkenlik açısından memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla açık ofis düzeninin çalışan çıktıları açısından arzu edilmeyen sonuçları olabileceği söylenebilir.

Türkiye’de kapalı ofis oranının yaklaşık %32 olduğuna ilişkin bir araştırma sonucu bulunmaktadır (Alsop, 2015). Bu durum açık ofisin işletmeler tarafından oldukça fazla tercih edilen bir çalışma düzeni olduğunu ortaya koymaktadır. Yıldırım, Akalin-Baskaya ve Celebi’nin (2007) açık ofisin fiziksel özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların daha büyük bölmeleri kendilerine daha fazla özel alan sağladığı için tercih ettiği görülmüştür. Kayan (2009), İstanbul’da yer alan holding yapılarında açık işyeri düzenlerinde çalışanların en çok gürültüden rahatsız olduklarını, esneklik ve iletişimin ise olumlu özelliklerden olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada ise Türkiye’de, verimlilik düzeylerinde artış görülmesi için çalışma masalarının etrafının kısmen kapalı olmasının daha çok tercih edildiği belirlenmiştir (Şahin, 2017). Yine de Türkiye’de açık ofis deneyimine ilişkin yapılan çalışmalar sınırlı olduğu ve genellikle teknik disiplinler açısından incelendiği söylenebilir (örn. Güneş, Yıldırım ve Akkuş, 2019). Geçmişten günümüze dek açık ofislerin çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalarda hem olumlu hem de olumsuz özelliklerin bulunduğu, Türkiye’de sıklıkla tercih edilen bu çalışma alanı türünün nasıl algılandığına yönelik verilerde eksiklik olduğu söylenebilir.

### 3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Bu çalışmada, bir kamu kuruluşunda büyük açık ofis düzeninde çalışan bireylerin, açık ofiste çalışma deneyimi hakkındaki görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Açık ofisler, ortaya çıktığı ilk yıllardan itibaren iş çevresindeki ani değişimlere ayak uydurabilmek için esneklik sağlayan doğası ve işletmeler açısından maliyet azaltıcı özelliği nedeniyle çokça tercih edilen bir çalışma ortamı olmuştur. Bu ortamın kapalı ofis düzeni ile karşılaştırılması ve çalışanlar açısından ne gibi olumlu ve olumsuz yanları olduğu, farklı disiplinlerde yer alan araştırmacılar tarafından çeşitli bakış açılarından incelenmiştir. Yapılan incelemelerde özellikle son yıllarda bazı sektörler için açık ofis düzeninin uygun olmadığı, gürültü ve mahremiyet sorununun üretkenliği düşürdüğü şeklinde bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile Türkiye’de bir kamu kuruluşunda açık ofis ortamı ile ilgili görüşlerin belirlenmesi ve önceki çalışmalarda bahsedildiği gibi açık ofislere ilişkin olumsuzlukların bulunup bulunmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın bir kamu kuruluşunda fiziksel ve beşeri yönden açık ofise ilişkin olumlu ve olumsuz yanları ortaya koymasından, gelecekteki akademik çalışmalara yön verebileceği ve işyeri düzeni tasarımından sorumlu kişilere önemli bilgiler sunabileceği düşünülmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışanların açık ofis ortamına yönelik görüşleri hakkında detaylı bir anlayış kazanabilmek için insanların olaylara ilişkin öznel bakış açılarını keşfetmeyi amaçlayan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir (Storey, 2007). Nitel araştırma, algılar ve olayların kendi doğal ortamda incelenmesine olanak tanıyan bir yöntem olarak sayılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada nitel araştırma yönteminin doğası gereği belirli bir amaca yönelik veri toplayabilmek için kullanılan amaçlı örnekleme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Amaçlı örnekleme tekniklerinden maliyet ve zaman kısıtları dolayısıyla kolay ulaşılabilir durum/kışi örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini bir kamu kuruluşunda açık ofis düzeninde farklı birimlerde çalışan 24 çalışan oluşturmaktadır. Sözü edilen kamu kuruluşunda tercih edilen açık ofis türü, masalar üzerinde ayırıcı bulunmayan tamamen açık (bullpen) büyük boy açık ofis düzenidir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların bulunduğu iş alanında 5 ayrı birim ve toplamda yaklaşık 200 kişi çalışmaktadır.

Araştırmanın veri toplama tekniği olarak nitel veri toplama tekniklerinden yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ofis düzeni üzerine yapılan yazın taramasına dayanan sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Soru formunun hazırlanmasında, ofis düzeni konusunda yapılan çalışmalarda en sık karşılaşılan olumlu ve olumsuz yanlar, mahremiyet ihlali, iletişim, çalışma ortamının fiziksel özellikleri gibi unsurları belirleyebilecek sorulara yer verilmiştir. Bu çerçevede, kullanılan soru formunda çalışanların açık işyerinde çalışma deneyimine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlerini elde etmeye yönelik “*Çalıştığınız ofis ortamının fiziksel özellikler açısından olumsuz yanları nelerdir?*”, “*Çalıştığınız ofis ortamının fiziksel özellikler açısından olumlu yanları nelerdir?*” gibi soruların yanı sıra alanyazında açık işyeri ortamı ile ilişkilendirilen “farklı bilgiler edinme”, “iletişim”, “kişiselleştirme” ve “işe odaklanma” konularına yönelik sorular bulunmaktadır. Soru formunu iki araştırmacı bağımsız olarak incelemiş ve soruların açıklık, anlaşılabilirlik, elde edilmesi istenen bilgiyi kapsama düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda nihai şekli verilen yarı-yapılandırılmış soru formu, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. 30-45 dakika arası süren görüşmeler, katılımcıların izni alınarak kayıt altına alınmış ve daha sonra bu kayıtlar yazıya geçirilmiştir.

### 3.2. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması süreçleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Verilerin analiz edilmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İlk aşamada veriler incelenmiş, araştırmanın sorularıyla ilgili olanlar ayıklanmıştır ve kodlama yapılmıştır. Yazıya geçirilen görüşme kayıtları nitel araştırma yöntemlerine hakim iki farklı araştırmacı tarafından bağımsız olarak değerlendirilerek kodlanmış, kodlara ilişkin tekrarlanma sıklıkları belirlenmiş (frekans), kategoriler ve temalar oluşturularak önemli anektodlar filtrelenmiştir. Elde edilen bulgular, sözü edilen iki farklı araştırmacı tarafından karşılaştırılmış ve araştırmaya katılan çalışanların incelemesine sunularak kodlama ve kategorilere ilişkin katılımcı teyidi alınmıştır. Oluşan temalar ve katılımcıların görüşlerinden bazı örnekler bulgular kısmında detaylı şekilde sunulmuştur.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Örnekleme oluşturan açık ofis çalışanlarının yaş, açık ofiste çalışma süresi ve kurum kıdemine ilişkin bilgiler Tablo 1’de görülmektedir. Araştırmaya katılanlar K1, K2,...,K24 şeklinde kodlanmış ve isimlerine yer verilmemiştir.

**Tablo 1. Örneklem İlişkin Bilgiler**

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Açık ofiste çalışma süresi (yıl)	Kurum kıdemi (yıl)
K1	Erkek	37	1	10
K2	Erkek	38	5	11
K3	Erkek	50	3	14
K4	Kadın	37	3	14
K5	Erkek	40	1	13
K6	Erkek	38	2	13
K7	Erkek	31	3	7
K8	Kadın	41	8	10
K9	Erkek	24	5	1
K10	Erkek	40	2	4
K11	Erkek	35	7	7
K12	Erkek	27	2	8
K13	Erkek	24	1	8
K14	Erkek	35	6	7
K15	Kadın	22	3	3
K16	Erkek	30	3	3
K17	Erkek	34	5	7
K18	Kadın	30	3	3
K19	Erkek	38	16	10
K20	Kadın	27	4	2
K21	Kadın	25	2	2
K22	Kadın	23	1	1
K23	Kadın	46	8	22
K24	Erkek	36	3	5

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 16’sının erkek, 8’inin kadın olduğu, yaş aralığının 23 ile 46 arasında olduğu görülmüştür. Örneklem yer aldığı kamu kuruluşu araştırmanın yapıldığı dönemden 2 yıl önce açık ofis düzenine geçmiştir. Bazı çalışanların aynı kurumun daha önce de açık ofisi bulunan birimlerinden gelmesi veya çalışma hayatında daha önce de açık ofis düzeninde çalışması söz konusudur. Açık ofiste çalışma süresi yıl bakımından 1-16 yıl, kurum kıdeminin ise 1-22 yıl arasında değiştiği belirlenmiştir.

### Temalar

Araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkan tema yapılandırması sonucunda üç ayrı tema ortaya çıkmıştır. Tema isimleri ve kodlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

### *Tema 1: Fiziksel Özellikler*

Araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkan ilk tema “fiziksel özellikler” olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtların içeriğinde açık ofis ortamının fiziksel özellikleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır.

**Tablo 2: 1. Temaya İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar**

Tema	Kategori	Kod	Frekans
Fiziksel Özellikler	Olumlu Özellikler	Açıklık ve ferahlık	6
		Işıklandırma	3
		Takım çalışmasına uygunluk	3
		Yenilikçi tasarım	1
	Olumsuz Özellikler	Kurumsallık hissi	1
		Gürültü ve ses	14
		Havalandırma ve sıcaklık	7
		Odaklanamama	6
		Mahremiyet yoksunluğu	4
		Kişiselleştirememe	1

Fiziksel yapıya yönelik olumlu özellikler arasında açıklık ve ferahlık, ışıklandırma, takım çalışmasına uygunluk, yenilikçi tasarım ve kurumsallık hissi bulunmaktadır (Tablo 2). Açık ofisin olumlu özelliklerine ilişkin bazı örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

*“Kişiler arasında eşitlik duygusu sağlıyor. Mesela daha önce başka kişilerin odası ya da masası daha büyük ve sürekli onlar göz önündeysen açık ofiste herkes tek tip fiziki ortamda çalıştığı için özdeşlik oluyor.”* [K2]

*“Kapalı ofise kıyasla herkesin çalıştığını görmek sizi işinize motive ediyor.”* [K11]

Olumsuz özellikler arasında en sık tekrarlanan özellik, açık ofis ortamındaki gürültü ve ses olmuştur. Bu özelliği, havalandırma ve sıcaklık, odaklanamama ve mahremiyet yoksunluğu izlemektedir (Tablo 2). Katılımcılar genellikle gürültülü bir ortamın varlığının ve fazla sesin dikkat dağınıklığı yarattığını vurgulamıştır. Bazı örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

*“Odak gerektiren bir iş yapıldığında etraftaki her ses odağınızı dağıtabilir.”* [K17]

*“...sırf bu yüzden akşam insan gittikten sonra sessiz çalışmak için çalışan insanlara rastladım.”* [K6]

*“...mahremiyet eksikliği, hastalık olunca diğerlerine kolayca bulaştırma mümkün oluyor.”* [K9]

*“...bunun dışında gün içinde aileden gelen özel konuşmaları kişisel alanın olmadığı için yapamıyorsun, iş dışında bir site ya da gazete okumak istediğinde biri ekranımı görür mü gerginliği yaşıyorsun.”* [K3]



“Yan masam ya da karşı masamda konuşulanlar bazen dikkatimi dağıtmı, yüksek sesle telefon ile konuşulması, gürültü... bunlar odaklanmama engel oluyor.” [K19]

“...yazın ve kışın kişilerin biyoryitmine göre ısıtma ve soğutma için "klima savaşları" yaşanması, sürekli göz önünde olmanın getirdiği rahatsızlık...” [K24]

Bu olumsuz yorumlara rağmen, gürültü ve ses fazlalığının olumlu bir yönünün de bulunduğuna ilişkin ilginç bir örnek “ilk başta zorlanılsa da aslında gürültü ve zor ortamda çalışma fırsatı yarattığı için zor şartlarda çalışma disiplini kazandırıyor.” [K2] şeklinde ifade edilmiştir.

Ayrıca açık ofis ortamının fiziksel olarak standart ve sınırlı kişiselleştirme olanağı bulunan yapısının katılımcılar üzerindeki etkileri “...tek tipleşme getirdiğinden kendini bazen değersiz ve robot gibi hissediyorsun.” [K1] ve “Çalışma ortamımı kişiselleştirme imkanının olmaması özgüvenimi ve önemli biri olma hissimi azaltıyor.” [K8] gibi ifadelere yansımıştır.

### **Tema 2: İnsan İlişkileri**

İnsan ilişkileri olarak adlandırılan ikinci tema, açık ofiste insanlar arasındaki etkileşime ilişkin olumlu ve olumsuz özellikleri kapsamaktadır. İnsan ilişkileri açısından olumlu özellikler arasında en sık tekrarlanan özelliğin iletişim ve sosyalleşme olduğu görülmüştür (Tablo 3). Bu özelliğe ek olarak yardımlaşma, işleri hızlandırma ve eşitlik hissi bulunmaktadır.

**Tablo 3: 2. Tema İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar**

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İnsan İlişkileri	Olumlu Özellikler	İletişim ve Sosyalleşme	10
		Yardımlaşma	3
		İşleri hızlandırma	2
	Olumsuz Özellikler	Eşitlik hissi	1
		Kalabalık hissi	3
		Başkasının işine karışma	4
		Rekabeti arttırması	1
		Resmiyet olmaması	1

Sosyal ilişkilerin olumlu özelliklerine ilişkin bazı örnekler aşağıda görülmektedir.

“Ofis ortamında insanı geren resmi havayı kaldırması, gayri resmi hava ile daha rahat ve özgür çalışma imkanı sunması....” [K19]

“Ekip arkadaşlarımla proje hakkında tartışırken kahve içmek keyifli oluyor.” [K14]

“Çalışma arkadaşlarınıza yakın olmanız vakit kaybını azaltıyor. Ayrıca çalışma alanı büyük olduğu için proje uygulamaları ofisin içinde yapılıyor.” [K18]

“Açık ofiste başka birimlere yakın olduğundan duyduğum bahsedilen işler işime katkı sağlıyor.” [K4]

“Açık ofiste çalışma arkadaşları fazla olduğu için daha çok kişi tanıyorum ve insanlarla iyi ilişkiler kurabiliyorum.” [K6]

İkinci kategoride ise kalabalık hissi, başkasının işine karışma, rekabeti arttırması ve resmiyet olmaması gibi insan ilişkilerini olumsuz yönden etkileyebilecek özellikler bulunmaktadır. Örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“...iş size göre rahat olan birilerini görünce ben yoğun çalışıyorum o yattığı gibi bir rekabet duygusu oluşuyor, bu sizi olumsuz etkiliyor, ya da sorumluluk sahibiyse ben de boş gözükme diyerek kendinize yeni işler buluyorsunuz.” [K1]

“İşte iş yapılmalıdır...insanlar çay-kahve molalarını gereksiz uzatıyor, işini bırakıp sohbete dalar. Resmiyet ortadan kalkınca profesyonellik hissi kayboluyor.” [K13]

Bazı katılımcılar ise açık ofisin olumlu ve olumsuz yanlarının bir arada bulunduğu yönelik ifadeler kullanmışlardır.

“...evet ortak yaşama ve paylaşma kültürünün artması yazıcı, klima, fotokopi vs. kullanırken...artan iş birliği ve paylaşma iş geliştirmeye olumlu yansır ama kişisel olarak ofis kişiselleştirmesine katkısı yok.” [K11]

“Açık ofis ortamında odaklanarak bir metin yazman çok zordur. Onun haricinde etrafta farklı seslerin ve işlerin yapılması motivasyonunuzun yüksek olmasını sağlamaktadır.” [K17]

### **Tema 3: Çözüm Önerileri**

Üçüncü ve son tema, açık ofisin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için fiziksel yapıya ve insanlara yönelik çözüm önerilerini içine almaktadır. İlk kategori olan fiziksel yapıya yönelik çözüm önerileri arasında en sık karşılaşılan önerinin paravan ve bölmelerin arttırılması olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, bazı katılımcıların kapalı odada çalışmayı tercih ettikleri, bazılarının ise çalışma istasyonunda daha fazla kişisel dolaba ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir. İkinci kategori olan insanlara yönelik çözüm önerilerinde ise uyarı ve ceza önerileri bulunmaktadır (Tablo 4).

**Tablo 4: 3. Temaya İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar**

Tema	Kategori	Kod	Frekans
Çözüm önerileri	Fiziksel yapıya yönelik	Paravan ve Bölme	12
		Kapalı oda	7
		Dolap	2
	İnsanlara yönelik	Uyarı	1
		Ceza	1

Çözüm önerileri arasında genellikle gürültü ve sestən rahatsızlık duyan katılımcıların fiziksel ayırıcıların arttırılmasını önerdiği görülmüştür.

“Açık ofis ortamını bir kaç alana bölerim. Daha küçük alanlarda daha küçük grupların çalışmasını sağlarım.” [K16]

“Açık ofis, ortak çalışma durumlarında faydalı olabilir, ancak konsantrasyon gerektiren çoğu durumda negatif etkilemektedir.” [K5]

İnsanlar arasındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak için ise uyarı ve ceza önerileri birer katılımcı tarafından ortaya koyulmuştur. Bu duruma bakılarak, açık ofisten kaynaklanan olumsuzlukların genellikle fiziksel değişikliklerle ortadan kaldırılabileceğine ilişkin görüşlerin daha fazla olduğu söylenebilir.

Bazı çalışanların “*Gürültü yapanları işten çıkarırdım.*” [K21]; “*Açık ofise karşıyım.*” [K5] şeklinde radikal ifadeler belirtmiş olması gürültü probleminin boyutuna ışık tutmaktadır.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Açık ofis yenilikçi ofis türleri arasında sayılan ve tüm dünyada olduğu kadar Türkiye’de de işletmeler tarafından yaygın olarak tercih edilen bir çalışma düzenidir. Bu çalışmada bir kamu kuruluşunda çalışanların açık ofis deneyimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada “fiziksel özellikler”, “insan ilişkileri” ve “çözüm önerileri” adında üç tema elde edilmiştir. Ortaya çıkan temaların daha önce yapılan nitel araştırmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir (Morrison ve Smollan, 2020). Elde edilen verilere göre açık ofislerin fiziksel ve insani yönden hem olumlu hem de olumsuz yanları olduğu ve katılımcıların olumsuzlukları gidermek için çözüm önerileri düşündüklerini ortaya koymuştur. Açık ofiste karşılaşılan olumsuz fiziksel özellikler arasında gürültü ve ses başta olmak üzere, mahremiyet yoksunluğu, kişisel alan olmaması, dikkat dağınıklığı, odaklanma sorunu ve havalandırma sorunu bulunmaktadır. Açık işyeri düzeninin olumlu yanları arasında insan ilişkileri bakımından takım çalışmasını kolaylaştırması, iletişim ve sosyal ilişkileri olumlu etkilemesi, fiziksel ortamın açık, ferah ve aydınlık olması bulunmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğunun açık ofiste çalışmanın işine odaklanmayı zorlaştırdığını belirttiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların en çok rahatsız olduğu durumun gürültü ve kişisel alan eksikliği olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, çalışanların açık ofis ile ilgili en çok gündeme getirdikleri gürültü ve ses unsurunu, dikkat dağınıklığı ve odaklanma sorunu ile doğrudan ilişkili gördükleri belirlenmiştir. Huimin vd.’nin (2019) çalışmasında gürültünün bireysel iş performansı üzerindeki etkisi açısından açık ofis, askeri sanayi ve bazı mekanik olarak tekrar eden işlerin yer aldığı kurumlar için daha uygun olduğu öne sürülmüştür. Bilgi teknolojisi, hizmet, finans ve kamu sektöründe ise yarı-açık ofis düzeninin daha elverişli olacağı belirtilmiştir. Bu çalışmada da bir kamu sektöründeki açık ofis düzeninde çalışanların gürültüden rahatsız olduklarını belirtmesi, bazı kısmi ayırıcılarla iş birimlerini birbirinden ayırma düşüncesini akla getirmektedir.

Araştırma sonucunda çalışanların çoğunluğunun çalışma ortamında hiç kişiselleştirme olanağı bulamadığı ve bulanların da yalnızca çalışma masasını kişiselleştirebildikleri görülmüştür. Bu durumu “robotlaşma”, “bireyselliğini kaybetme” olarak tanımlayanlar olması, çalışma ortamının kişiselleştirilmesinin bireysel düzeyde önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgunun, Elsbach’ın (2003) çalışmasında ortaya çıkan örgütsel kimlik duygusunun kaybı ile örtüştüğü de söylenebilir. Daha açık bir ifade ile çalışma ortamını kişiselleştiremeyen kişiler örgütsel kimliğini kaybedebilirler. Örneğin, çalışma masasının konumu veya aksesuarları üzerinde kontrol sahibi olmayan çalışanlarda aidiyet ve özdeşleşme duyguları azalabilir. Kendini örgütün değerli bir parçası olarak görememek, çalışanlar için önemli bir değişken olduğu için işverenler açısından dikkate alınması gereken bir konu olarak yorumlanabilir.

Çalışanların açık ofis ile ilgili belirttikleri diğer bir önemli nokta ise paravan ve benzer ayırıcılarla çalışma alanlarını ayırmayı veya kendilerine ait bir odada çalışmayı tercih etmeleridir. Çalışanlar arasında çalışma ortamında gürültü olmadığını veya kişiselleştirme olanağı bulunduğunu söyleyenlerin olması, farklı ofis yerleşimlerinde olumlu ve olumsuz unsurların da farklılaşacağına işaret etmektedir. Bir başka deyişle, katılımcılar arasında açık ofis planında çalışmaktan memnuniyet duymayanların yanında memnuniyet duyanlar da bulunduğu görülmektedir. Bu farkın kaynağını bulabilmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulguların alanyazındaki sonuçlarla uyumlu olduğu sonucuna varılabilir. Bu çalışmada en çok öne çıkan bulgulardan birisi olan gürültü ve ses (Brookes ve Kaplan, 1972; Kayan, 2009), mahremiyet yoksunluğu ve odaklanamama (Danielsson ve Bodin, 2009; De Been ve Beijer, 2014) benzer çalışmalarda da ortaya çıkmıştır. Buna karşılık alanyazında daha önce belirlenmiş olan iş doyumunu ve performans düşüşü (Danielsson ve Bodin, 2008; Bergstrom, Miller ve Horneij, 2015) ve gereksiz bilgi dolaşımına (Oommen vd., 2008) ilişkin birebir ifadelerle rastlanılmamıştır. Bunun nedenleri arasında, araştırma amacının performans ve bilgi dolaşımını odaklı olmaması ve araştırma sorularında sözü edilen konuların yer almaması olabilir.

Bu çalışma, veri toplama aracı ve araştırmaya katılanların genel olarak açık ofise ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Açık ofisleri oluşturan fiziksel ve psikolojik unsurlar çok çeşitli olduğu için bazı değişkenler araştırma dışında bırakılmıştır. Sonuçların genellenebilmesi için daha detaylı çalışmaların yapılması gerekse de araştırma bulguları karar alıcılara yol gösterici olabilir. Örneğin, çalışanların gürültü ve mahremiyetle ilgili sorunlarının bulunması ve çalışma alanlarını kısmen de olsa kişiselleştirme arayışında bulunmaları, yarı-açık ofis düzeninin gündeme alınması için bir işaret olarak görülebilir. Kamu kurumlarında işyerinin fiziksel özelliklerinin çalışanlar açısından nasıl deneyimlendiğine ilişkin çalışmaların daha geniş katılımcı grupları ile ve farklı alanlardan örgütlerde gerçekleştirilmesi, detaylı bulgular sağlayabilir. Elde edilen bulgular, işyeri tasarımı ve örgütlenme sürecinde söz sahibi yöneticilere yol gösterebilir.

Açık ofislerde çalışan memnuniyeti sessiz ortam, çalışma alanı, eşyaların yerleşimi, eşyaların özellikleri, hava kalitesi, güvenlik, mahremiyet, yeme-içme, örgüt politikaları, teknolojik altyapı ve hijyen gibi birçok unsura göre ele alınmaktadır (Vega vd., 2020). Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda bu özelliklerin de dikkate alındığı araştırmalar planlanabilir. Açık ofislerin çalışan performansı, motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerin incelenmesi önemli veriler sunabilir.

Gelecek çalışmalarda, kapalı ofis düzeninden açık ofis düzenine geçmiş çalışanların görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı durumların incelenmesi önerilebilir. Ancak bu incelemeler yapılırken aynı kurumun üyesi olmaya devam ederken yalnızca çalışma ortamının değiştiği durumlar ve hem kurum üyeliğinin hem de çalışma ortamının değiştiği durumların ayrı ayrı incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, kişi sayısına ve düzenlenme biçimine göre açık ofislerin farklı türleri arasındaki değişimler de inceleme konusu olabilir. Örneğin, tamamen açık ofisler ve kısmen açık/yarı açık ofislerde çalışanlar arasında görüş farklılıkları olup olmadığı incelenebilir. Açık ofislerin olumsuz özelliklerinin çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilerine yönelik araştırma modellerinin geliştirilmesi önerilebilir.

## Referanslar

- Alsop, R. (2015). *Açık ofis çalışanları nasıl etkiliyor?*. Erişim adresi: [https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/05/150513\\_vert\\_cap\\_acik\\_ofis](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/05/150513_vert_cap_acik_ofis).
- Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K. ve Sayer, S. (1983). Office design in a community college: Effect on work and communication patterns. *Environment and Behavior*, 15(6), 699-726.
- Bergström, J., Miller, M. ve Horneij, E. (2015). Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work*, 50(2), 221-228.
- Bernstein, E. S. ve Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 1-8.
- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C. ve Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147.
- Borzykowski, B. (2016). *The frustrating disruptions that come with working in an open-plan office can play havoc with our concentration. How do you get around it, without being rude?*, Erişim adresi: <https://www.bbc.com/worklife/article/20161128-the-solution-for-open-office-frustration>
- Brennan, A., Chugh, J. S. ve Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.
- Brookes, M. J. ve Kaplan, A. (1972). The office environment: Space planning and affective behavior. *Human Factors*, 14(5), 373-391.
- 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.
- Danielsson, C. B. ve Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
- Danielsson, C. B. ve Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241.
- De Been, I. ve Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- Elsbach, K. (2013). Perceptual biases and misinterpretation of artifacts. Anat Rafaeli, Michael G. Pratt (Eds.). *Artifacts and Organizations* içinde (s.77-98). Psychology Press.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Elsbach, K. D. ve Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.
- Gerçek, M. (2020). Geleneksel ve yenilikçi işyeri (ofis) düzeni türlerinin Çalışanlar üzerindeki etkileri: Karşılaştırmalı bir derleme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 55, 91-116.
- Güneş, E., Yıldırım, K. ve Akkuş, B. (2019). Açık ofislerde kullanılan çalışma masası panel renklerinin çalışanların algısal performansı üzerindeki etkileri. *Online Journal of Art and Design*, 7(3), 1-10.

- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), 519-542.
- Huimin, L., Junjie, Q. ve Hui, H. (2019). Explore which industries are suitable for open office: Through an experiment on the impact of noise on individual job performance. *Noise Control Engineering Journal*, 67(6), 422-437.
- Ilozor D., Love B. P. E. ve Treloar, G. (2002). The impact of work settings on organisational performance measures in built facilities. *Facilities*, 20(1/2), 61-67.
- Kaufmann-Buhler, J. (2016). Progressive partitions: the promises and problems of the American open plan office. *Design and Culture*, 8(2), 205-233.
- Kayan, N. (2009). Çok katlı ofis yapıları ve açık ofis planlama yaklaşımları/Harmancı Giz Plaza, Sabancı Center, Kanyon ve Nida Kule örneklerinde açık ofis planlama yaklaşımlarının irdelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kirchner, M. (2019). *Is an open-floor office plan the right decision for your company? An analysis of traditional office v. open-floor office environments* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Page University, USA.
- Langer, J., Smith, A. P. ve Taylour, J. (2019). Occupant psychological wellbeing and environmental satisfaction after an open-plan office redesign. In: Charles, R. & Golightly, D. (eds), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2019*. Chartered Institute of Ergonomics and Human Factors. Pp. 223-233. ISBN: 978-1-9996527-1-5.
- Marans, R. W. ve Yan, X. Y. (1989). Lighting quality and environmental satisfaction in open and enclosed offices. *Journal of Architectural and Planning Research*, 6(2), 118-131.
- McElroy, J. C. ve Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- Morrison, R. L. ve Smollan, R. K. (2020). Open plan office space? If you're going to do it, do it right: A fourteen-month longitudinal case study. *Applied Ergonomics*, 82, 102933.
- Muzaffar, P. N. A., Noor, N. M. ve Mahmud, S. A. (2020). A Comparative study on the impacts of open plan and closed office layout towards employees'perceived productivity. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 3(6), 49-58.
- Nathan, M. ve Doyle, J. (2002). *The State of the Office: The politics and geography of working space*. London: Industrial Society.
- Oldham, G. R. ve Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 267-284.
- Oldham, G. R. ve Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 542-556.
- O'Neill, M. J. (1994). Environmental design and worker control for preventing WMSDs. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 38(7), 424-428.
- Oommen, V. G., Knowles, M. ve Zhao, I. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments?: A review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 37.

- Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B. ve Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices - a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(5), 376-382.
- Smith-Jackson, T. L. ve Klein, K. W. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279-289.
- Smollan, R. K. ve Morrison, R. L. (2019). Office design and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32 (4), 426-440.
- Stallworth Jr, O. E. ve Kleiner, B. H. 1996. Recent developments in office design. *Facilities*, 14(1/2), 34-42.
- Storey, L. (2007). Doing interpretative phenomenological analysis. İçinde Lyons, E. ve Coyle, A. (Der.) *Analysing Qualitative Data in Psychology* (ss. 51-64). Sage.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K. ve Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior*, 14(3), 379-392.
- Şahin A. (2017). *Ofislerin yeni normali*. Fortune Turkey. Erişim adresi <https://www.fortuneturkey.com/ofislerin-yeni-normali-42849>.
- Vega, R. J. C., Gale, S. P., Kim, Y., Hong, S. ve Yang, E. (2020). Does an open-plan office actually work? A workplace gap analysis: importance and perceived support of key activities. *Journal of Corporate Real Estate*. 22(3), 1-17.
- Vos, P. G. J. C., van Meel, J. ve Dijcks, A. (1999). *The office, the whole office and nothing but the office: A framework of workplace concepts, Version 1.2*. Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K., Akalin-Baskaya, A. ve Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27(2), 154-165.