

**Esnek Çalışma Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
Arasındaki İlişki: Hollanda Örneğinde Bir İnceleme**

*The Relationship Between Flexible Work Arrangements and  
Organizational Citizenship Behavior: An Analysis in the Case of the  
Netherlands*

**Öğr. Gör. Mevsim Çağla CENGİZ GÜLSOY**

*Ankara Üniversitesi*

*İstanbul Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Enstitüsü*

*Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı*

*Ankara University*

*İstanbul University*

*Graduate School of Social Sciences*

*Labor Economics and Industrial Relations Doctoral Program*

*mevsimcaglacengiz@hotmail.com*

Ocak 2025, Cilt 16, Sayı 1, Sayfa: 72-113  
*January 2025, Volume 16, Number 1, Page: 72-113*

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2025

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Prof. Dr. Elif GÖKÇEARSLAN  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T – USA  
ACAR INDEX - TR  
SOBİAD - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL – PL  
ERIH PLUS - NO

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Doç. Dr. Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Essex – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Zicklin School of Business - USA*  
Prof. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of York - UK*  
Prof. Dr. Alper KARA *University of Brunel - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Marmara Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ Nuh Naci Yazgan Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Koç Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Ankara Medipol Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN Kadir Has Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Doç. Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## Esnek Çalışma Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Hollanda Örneğinde Bir İnceleme

### The Relationship Between Flexible Work Arrangements and Organizational Citizenship Behavior: An Analysis in the Case of the Netherlands

Mevsim Çağla Cengiz Gülsoy<sup>1</sup>

#### Öz

Örgütlerde, esnek çalışanların sayısının giderek artmasıyla birlikte, bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip sergilemeyecekleri ya da bu davranışları hangi şekillerde gösterebilecekleri konusu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı da literatürde üzerinde en çok araştırma yapılan esnek çalışma biçimlerinden olan uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışmanın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu incelemek ve Hollanda özelinde konuyu değerlendirmektir. Literatürdeki sınırlı sayıdaki araştırmalara göre ise yarı zamanlı ve uzaktan çalışanların, iletişim ve bağlılık gibi sorunlar nedeniyle geleneksel çalışma biçimleriyle istihdam edilenlere kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılık gösterdiği söylenebilir. Eurostat'ın verilerine göre Hollanda'nın ise AB ülkeleri arasında yarı zamanlı çalışmada birinci, uzaktan çalışmada ise ortalamanın üzerinde yer aldığı görülmektedir. Hollanda'daki bu durum ise çalışma hayatındaki yasal düzenlemeler, teknoloji kullanımının yaygınlığı ve ülke içerisindeki ekonomik faaliyetlerin sektörel dağılımı ile açıklanabilir. Bu bağlamda, literatürde esnek çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin genellikle negatif bir eğilim gösterdiği dikkate alındığında ise gelecekte yapılacak çalışmalarda, Hollanda özelindeki yüksek esnek çalışma oranlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ele alınması, literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Yarı Zamanlı Çalışma, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

#### Abstract

As the number of flexible workers in organizations continues to increase, the question of whether these employees exhibit organizational citizenship behaviors or how they display such behaviors is becoming increasingly important. Accordingly, the aim of this study is to examine how two of the most researched types of flexible work arrangements

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Ankara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı, mevsimcaglacengiz@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5795-8007

**Atıf:** Cengiz Gülsoy, M. Ç. (2025). Esnek Çalışma Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Hollanda Örneğinde Bir İnceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 72-113.

Başvuru Tarihi: 27.09.2024  
Yayına Kabul Tarihi: 22.01.2025

in the literature—remote work and part-time work—interact with organizational citizenship behavior and to evaluate this issue within the context of the Netherlands. According to the limited number of studies in the literature, part-time and remote workers may differ in terms of organizational citizenship behaviors compared to those employed in traditional work arrangements due to issues such as communication and commitment. Eurostat data reveal that the Netherlands ranks first among EU countries in part-time work and is above average in remote work. This situation in the Netherlands can be explained by the country's labor regulations, the widespread use of technology, and the sectoral distribution of economic activities. In this context, considering the generally negative tendency in the relationship between flexible work and organizational citizenship behavior observed in the literature, future studies should address the impact of the high rates of flexible work in the Netherlands on organizational citizenship behavior to contribute to filling this gap in the literature.

Keywords: Remote Work, Part-Time Work, Organizational Citizenship Behavior

## GİRİŞ

Bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılmasında esnek çalışma modelleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları giderek önem kazanmaktadır. Literatürde bunun nedenleri olarak ise esnek çalışma modellerinin çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyonu, verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratması; örgütsel vatandaşlık davranışlarının da bireysel performansı ardından da örgütsel performansı arttırması gösterilmektedir. Bu bağlamda kısaca esnek çalışma ise çalışanın, iş saati ve çalışma yeri gibi konularda geleneksel çalışma biçimlerine göre daha fazla kontrol gücüne sahip olduğu bir çalışma modelidir. Literatürde üzerinde en fazla araştırma yapılan esnek çalışma modellerinin ise uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise iş sözleşmesinde belirtilmemiş olmasına rağmen çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlara ise fedakarlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik örnek olarak gösterilebilmektedir.

Literatür incelendiğinde ise esnek çalışma modelleriyle istihdam edilen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyip sergilemeyecekleri ya da esnek çalışmanın doğası gereği bu davranışları nasıl sergileyebilecekleri konusunda yeterli sayıda nicel ve nitel çalışmaların bulunmadığı görülmektedir. Literatürdeki bu eksiklikten hareketle, bu çalışmanın amacı da örgütsel vatandaşlık davranışı ile yarı zamanlı ve uzaktan çalışma arasındaki ilişkiyi incelemek ve Avrupa Birliği ülkeleri arasında yüksek esnek çalışma oranlarıyla dikkat çeken Hollanda özelinde konuyu değerlendirmektir.

Bu bağlamda, çalışmada öncelikle yarı zamanlı ve uzaktan çalışma kavramları açıklanacak, ardından bu iki esnek çalışma biçiminin avantajları ve dezavantajları ele alınacaktır. Daha sonra, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı yapılacak ve bu kavramın hem çalışanlar hem de örgüt açısından taşıdığı önem vurgulanacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise esnek çalışma biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki tartışılacak ve konu, Hollanda verileri temelinde detaylı bir şekilde analiz edilecektir. Son olarak, çalışmanın sonuç bölümünde de çalışmadan elde edilen çıkarımlar değerlendirilecek ve çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

## 1. Yarı Zamanlı Çalışma ve Etkileri

Literatüre bakıldığında esnek çalışma biçimlerine yönelik pek çok farklı yorumla karşılaşılmaktadır. Örneğin Wheatley'e göre esnek çalışma, "işveren dostu" (employer-friendly) bir çalışma biçimidir. Çünkü esnek çalışma işverenlere, çalışanlarla dönemlik olarak sözleşme yapabilme imkanı sağlamaktadır. Yazara göre günümüzde çalışma hayatında en fazla tercih edilen esnek çalışma biçimlerinden biri ise genellikle "haftada 30 saatin altında çalışma" olarak tanımlanan yarı zamanlı çalışmadır. Dolayısıyla yarı zamanlı çalışma, bireyin bir işi olmasına rağmen ona, gün içinde boş vakit de kazandıran bir çalışma biçimidir. Bu bağlamda da yarı zamanlı çalışmanın, esasen iş ve iş dışı yaşamı daha iyi entegre etmek için tercih edilen bir çalışma biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki yarı zamanlı çalışma biçiminin örneğin Birleşik Krallık gibi ülkelerde özellikle kadınlar ve profesyoneller arasında yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Wheatley, 2017: 571-572). Hatta Garnero vd.'ne göre yarı zamanlı çalışma günümüzde sadece Birleşik Krallık'ın değil; Avrupa'nın tamamının ve Kuzey Amerika'nın işgücü piyasalarının da önemli bir özelliğidir (Garnero vd., 2013: 1).

Gallie vd.'ne göre yarı zamanlı çalışmaya günümüzde bu denli ilgi duyulmasının nedeni ise hem çalışanların tercihleriyle hem de işverenlerin stratejileriyle ilgilidir. Örneğin Entegrasyon Perspektifine göre (The Integration Perspective) yarı zamanlı çalışma, işgücü piyasasında aktif olarak yer almayan bireyler için bir iş fırsatı sunmaktadır. Dolayısıyla da bu açıdan yarı zamanlı çalışmanın, kamu tarafından sağlanan veya sübvans edilen bir çocuk bakımı hizmeti olmayan ülkelerde; küçük çocuğu olan ebeveynlere, sağlık açısından tam zamanlı bir işte çalışamayan yaşlılara veya iş deneyimi kazanmak isteyen ya da eğitimlerini finanse etmek isteyen öğrencilere işgücü piyasasına entegre olma şansı sunduğunu söylemek mümkündür (Gallie vd., 2016: 459).

Booth ve Ours'a göre ise yukarıda da bahsedildiği gibi gençler, kimi zaman eğitim yatırımlarını finanse etmelerine olanak sağladığı için veya okuldayken cep harçlığı elde edebildikleri için yarı zamanlı çalışmayı tercih etseler de esasen yarı zamanlı olarak çalışanların büyük bir çoğunluğu aile sorumlulukları olan kişilerdir. Bu bağlamda da Neoklasik İşgücü Arzı Teorisi'nin, bu konuda önemli bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür. Kısaca teori ise kadınların çalışma kararlarını belirleyen etkenin tercihler olduğunu ileri sürmektedir. Bir başka ifadeyle; aile üyeleri, evde bir eş tarafından üretilen ve aynı zamanda da piyasadaki satın alınabilen mal ve hizmetleri, piyasadaki satın alıp almama konusunda tercihte bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda da yarı zamanlı çalışma devreye girerek aile üyelerine çoklu fırsatlar sunmaktadır. Çünkü yarı zamanlı çalışmanın, gelecekteki tam zamanlı bir iş için gerekli olan iş becerilerini ve deneyim sermayesini muhafaza ettiği için yerel ve piyasa üretimini birleştiren bir yapısı vardır. Bunun yanı sıra Teori'ye göre Ceteris paribus (Diğer tüm durumlar sabitken), tam zamanlı veya yarı zamanlı işte olanlar, işgücünde olmayanlar kadar da mutlu olmalıdır; çünkü bireyler seçimlerini kendilerine göre en uygun şekilde yapmışlardır. Oysaki Teori'nin varsayımlarının aksine bireylerin, tercihlerini gönüllü olarak ve özgür bir ortamda yapmadıklarını; toplumsal gelenekler ve koşulların gibi toplumun kısıtlamalarına göre hareket ettiklerini söylemek mümkündür (Booth ve Ours, 2007).

Gallie vd.'nin de yürüttüğü çalışmasında, Booth ve Ours'un görüşlerine benzer şekilde yarı zamanlı çalışmanın her zaman gönüllüğe dayanmadığından bahsettiği

görülmektedir. Çünkü yazarlara göre işverenler, işe alım süreçlerinde bazen çalışanlara bu konuda bir seçenek sunmamaktadırlar. Bu açıdan da zorunluluğa ya da gönüllülüğe dayanan yarı zamanlı çalışmanın, çalışanın işine bakış açısını etkileyeceğini söylemek mümkündür. Örneğin yarı zamanlı çalışma, bir zorunluluğa dayandığında çalışanlar yarı zamanlı çalışmayı tam zamanlı işe geçişte bir köprü olarak değerlendirebilmektedir. Fakat elbette ki bu durumda da yarı zamanlı çalışanların iş görevlerinin, tam zamanlı çalışanlarınkine benzer biçimde, çalışanlara beceri kazanımı fırsatları sunması gerektiğini de söylemek mümkündür (Gallie vd., 2016: 459).

Literatüre bakıldığında esasen yarı zamanlı çalışmanın erkekler ve kadınlar açısından da farklı anlamlara geldiğini görülmektedir. Bu durumu da Akerlof ve Kranton'un 2000 yılına ait Cinsiyet Kimliği Hipotezi (Gender Identity Hypothesis) ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu bağlamda kısaca hipoteze göre bireyler, toplumun koyduğu kurallardan saptıklarında, toplumsal algılar nedeniyle toplumsal kimlik kaybına uğrayabilmektedirler. Bu nedenle de toplumsal geleneğe göre hareket edildiğinde, erkekler tam zamanlı bir işte çalışmaktan, kadınlar da yarı zamanlı bir işte çalışmaktan daha mutlu olmaktadır. Öyle ki yürütülen çalışmaların da (bkz. Booth ve Van Ours, 2008 ve 2009) bu hipotezle paralel sonuçlar verdiği görülmektedir. Örneğin Thorsteinson tarafından 2003 yılında yürütülen çalışmada da cinsiyet ve yaş gibi demografik farklılıkların, çalışanların iş tutumlarını farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır (Morf, 2021: 4-5).

Yukarıda görüşlerine yer verilen Booth ve Ours'un da yürüttükleri çalışmalarında, yarı zamanlı çalışmanın hem çalışanın öznel iyilik haline hem de cinsiyete dayalı iş bölümünün şekillenmesine etki ettiğini ileri sürdüğü görülmektedir. Bir başka ifadeyle, toplumsal normlara göre kadınlar, çocuk bakımından tek başına sorumlu oldukları için kadınların çocuk sahibi olduklarında yarı zamanlı çalışmaları daha uygundur. Çünkü bu tür işler, onların hem ailelerine ve evlerine vakit ayırmalarını hem de çalışarak saygınlık kazanmalarını ve sosyal ve benlik saygısı elde etmelerini sağlamaktadır (Booth ve Ours, 2007). Bunun yanı sıra bazı akademisyenler (bkz. Branine, 1999 ve Edwards ve Robinson, 2000) tarafından da yarı zamanlı çalışmanın, kadınların iş ile yaşam arasında denge kurmalarına olanak tanıdığı için iş süreçlerini olumlu yönde etkileyen bir çalışma biçimi olarak yorumlandığını söylemek mümkündür. Fakat bu bakış açısı da toplumsal cinsiyet eşitliği ile bağlantılı sorunların gündeme getirilmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla da yarı zamanlı çalışmanın aynı zamanda da çatışmalara neden olduğunu söylemek mümkündür (Garnero vd., 2014: 1).

1960 yılında ortaya atılan İşgücü Piyasası Bölümleme Teorisi'nin de (Labor Market Segmentation Theory) yarı zamanlı çalışmaya ilişkin önemli bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda kısaca Teori, işverenlerin, iş yeri faaliyetlerinin zirve yaptığı zamanlarda, artan iş yükünün üstesinden gelmek veya tam zamanlı saatlerin dışındaki zamanlarda, iş yeri gereksinimlerini karşılamak için ucuz ve kolayca işten çıkarılabilir bir işgücüne ihtiyaç duyduklarını öne sürmektedir. Bir diğer deyişle; işverenler, finans ve üretimin uluslararasılaşmasına bağlı olarak artan rekabet ve oynaklıkla karşı karşıya kaldıklarında, yarı zamanlı çalışanları bir tampon olarak kullanmaktadır. Bu bağlamda da yarı zamanlı çalışanların, sözleşmeli çalışanlarla birlikte, "çevre"<sup>2</sup> işgücünün önemli bir

<sup>2</sup> Allan'a göre çekirdek işgücü; kalite ve güvenilirliği sağlamak için vasıflı, tam zamanlı işçilerle kalıcı istihdam ilişkileri geliştirmek üzere tasarlanan bir işgücü biçimidir. Çevre işgücü ise standart dışı istihdam ile ilişkilendirilerek sıklıkla iş güvencesinden yoksunluğu temsil etmektedir (Allan, 1998).

bileşeni haline geldiklerini söylemek mümkündür. Bu nedenle de yarı zamanlı işlerde çalışan bireyler; görev takdiri, sık tekrar eden iş görevleri ve iş yerinde öğrenme fırsatlarından faydalanamama gibi konularda problemler yaşamaktadır. Bunun yanı sıra yarı zamanlı işlerin diğer işlere göre yoğunluğunun daha düşük olduğunu da söylemek mümkündür. Fakat bazen de yarı zamanlı işlerde, iş yoğunluğunun az olması, bu çalışma biçiminin kimileri tarafından da bir fırsat olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür (Gallie vd., 2016: 459).

Müller'in de yürüttüğü çalışmasında yarı zamanlı işleri, ikincil yarı zamanlı işler (secondary part-time jobs) ve tutma yarı zamanlı işler (retention part-time jobs) olarak ikiye ayırdığı görülmektedir. Yazara göre, kısaca tutma yarı zamanlı işler ise yüksek performansa sahip, yetenekli; bir başka ifadeyle şirket için değerli olan ve dolayısıyla da "elde tutulması" gereken çalışanlara verilen işlerdir. Bu bağlamda diğer çalışanlara verilen işlerin de ikincil yarı zamanlı işler olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla ikincil yarı zamanlı işlerde çalışanlar, diğerlerine göre örgütlerde birçok problemle karşılaşmaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaya yönelik düzenlemelerin eksik olduğu ülkelerde ikincil yarı zamanlı işlerde çalışan kişiler daha fazla iş güvencesi sorunları yaşamaktadır. Öyle ki ekonominin zayıf olduğu dönemlerde de genellikle işten ilk çıkarılanlar da ikincil yarı zamanlı işlerde çalışanlardır. Bu dönemlerde işten çıkarılmayıp çalışmaya devam edenler ise tam zamanlı olarak çalışmaya istekli diğer yarı zamanlı çalışanlarla örgüt içerisinde rekabet yarışına zorlanmaktadır (Müller, 2014).

Al Omar vd.'nin ise yürüttükleri çalışmalarında, tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanların örgüt içerisinde farklı tutum ve davranışlarda bulduklarını ileri sürdükleri görülmektedir. Örneğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı bunlardan sadece birkaçıdır. Fakat buna rağmen bazı yöneticiler, bu gerçeği yok sayarak her iki gruba da aynı yönetim tarzı ve felsefesini uygulamaktadır. Bu da örneğin örgütsel performans gibi örgütsel çıktılara olumsuz yönde etkide bulunmaktadır (Al Omar vd., 2011).

Morf'a göre ise yarı zamanlı ile tam zamanlı çalışanlar arasındaki örgütsel tutum ve davranışlar açısından oluşan farklılıkları, Kısmi Dahil Etme Teorisi ile (Partial Inclusion Theory) açıklamak mümkündür. Kısaca Teori ise yarı zamanlı çalışanların örgütte az sürelerde bulduklarını, bu nedenle de yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlar kadar örgütün günlük faaliyetlerinin bir parçası olmadıklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle de Teori'ye göre yarı zamanlı çalışanlarda gözlemlenen işe yönelik tutumlardaki farklılıklar, yarı zamanlı çalışanların örgüte dahil olma düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanı sıra yarı zamanlı çalışanların, örgütün işleyişine dair tam zamanlılara göre daha az düzeylerde bilgilendirildiğini de söylemek mümkündür. Fakat ilginçtir ki yarı zamanlı çalışanların örgüte dair yeterli bilgiye sahip olamamaları iyi sonuçlara da yol açabilmektedir. Örneğin örgütsel politikalara dair pek bir bilgisi olmayan çalışanlar, örgüte karşı olumsuz tutumlar da oluşturamayacaklardır (Morf, 2021: 4).

Yukarıda da bahsedildiği gibi yarı zamanlı işleri de kendi içerisinde çekirdek ve çevre olmak üzere iki farklı şekilde ifade etmek mümkündür. Fakat yine de Müller'e göre bu iki farklı yarı zamanlı çalışma tipi de pek çok yönden aynı avantaj ve dezavantajlara sahip olabilmektedir. Örneğin tahmin edilebileceği gibi çoğu ülkede hem ikincil yarı zamanlı hem de tutma yarı zamanlı işlerde çalışanlar, karşılaştırılabilir pozisyonlardaki tam zamanlı çalışanlara göre saat başına daha düşük ücret geliri elde etmektedir (Müller,



2014). Chen ve Fulmer'a göre ise iki farklı yarı zamanlı çalışma tipi iş-özel yaşam uyumsuzluğu gibi bazı sınır sorunlarını ortadan kaldırarak olumlu sonuçlar yaratsalar da yarı zamanlı çalışma aynı zamanda önemli iş yeri etkileşimlerinin sıklığını azaltarak çalışanlarda çeşitli endişeler de yaratabilmektedir (Chen ve Fulmer, 2018: 382). Bunun yanı sıra Müller'e göre, işte daha az zaman harcadıkları ve iş arkadaşları kendilerine olumsuz tutum ve davranışlar sergiledikleri için her iki farklı yarı zamanlı çalışma tipiyle çalışanların kendilerini merkezden çok çevrede hissettiklerini söylemek mümkündür. İş ortamında yarı zamanlı çalışanlara karşı negatif bir yöneliminin olmasının sebeplerinden birinin ise kimi zaman bazı çalışanların, yarı zamanlı çalışmak istemesine rağmen tam zamanlı olarak çalışması; dolayısıyla da yarı zamanlı çalışanların tam zamanlılar tarafından kıskanılması olduğunu söylemek mümkündür. Yarı zamanlıların iş yerlerinde olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalmalarının bir diğer sebebi de yarı zamanlı çalışanların şirkete daha az bağlı ve daha az motive olmuş kişiler olarak değerlendirilmeleridir. Dolayısıyla tam zamanlılar için yarı zamanlı çalışanlar, işgücünü bölen ve eşitliği bozan kişilerdir. Bu nedenlerle de pek çok yarı zamanlı çalışanın, işlerini değersiz bulduklarını da söylemek mümkündür. Bunların yanı sıra her iki farklı yarı zamanlı çalışma tipiyle çalışan kişilerin de sadece çok az bir kısmının iş yerinin kendilerine sunduğu sosyal imkanlardan yararlandığı da görülmektedir. Ayrıca yarı zamanlı çalışanlar, iş yerinde kazandıkları bilgi veya becerileri, iş yerinde kullanacakları çok fazla zamanları olmadığı için bu kişiler, tam zamanlılara göre hizmet içi eğitim fırsatlarından da yeteri kadar yararlanamamaktadır. Dolayısıyla tam zamanlı çalışanlara pahalı eğitimler vermek işverenler tarafından kazançlı bulunmadığı için iş yerlerinde tam zamanlı çalışanlara daha fazla yatırım yapılmaktadır. Özetle tüm bu sıralanan olumsuzluklara istinaden her iki yarı zamanlı çalışma tipinin de en büyük dezavantajının örgütten, kişilerarası ilişkilerden ve eğitimlerden dışlanmak olduğunu söylemek mümkündür (Müller, 2014).

Liu'nun ise yürüttüğü çalışmasında, bazı çalışanların birden fazla yarı zamanlı işte de çalışabildiklerinden bahsettiği görülmektedir. Bu bağlamda da çalışanların yarı zamanlı işlerini nasıl değerlendirdiklerinin pek çok açıdan önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Örneğin, birincil konumda tuttuğu yarı zamanlı işi için çalışan; güven, kişilerarası bağlılık ve sadakati örgütle olan psikolojik sözleşmesinin vazgeçilmezi olarak değerlendirmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışanlar, birincil konumda tuttıkları yarı zamanlı işteki işverenlerinden kendilerine daha geniş yelpazede vaatlerde bulunulmasını ve yükümlülükler verilmesini talep etmektedir. İşveren bu beklentileri karşılamadığında ise çalışan, iş yerinde denge sorunları yaşayabilmekte ve hatta kendini ihanete uğramış gibi de hissedebilmektedirler. Öyle ki Coyle-Shapiro ve Kessler de 2002 yılında yürüttükleri çalışmalarında bu görüşle tutarlı olarak, yarı zamanlı bir pozisyonu birincil işleri olarak değerlendiren bireylerin, örgütlerinden daha geniş düzeyde örgütsel destek; işverenlerinden ise daha iyi çalışma koşulları talep ettiklerini ve olumsuzluklara da toleranslarının daha düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık, yarı zamanlı olarak çalıştıkları işi, ana işleri olarak tanımlamayan yarı zamanlı çalışanların da işverenler tarafından kendilerine sağlanan terfi etme gibi kazanımlar konusunda daha düşük beklentilere sahiptir. Ayrıca bu çalışanlar diğer işlerine karşı daha güçlü bir bağlılık duygusu hissettiklerinden; yarı zamanlı olarak çalıştıkları ikincil işlerinde, yerine getirmesi daha kolay olan; dolayısıyla daha dar kapsamlı işleri üstlenmeye eğilimlidirler. Bu nedenle de daha az önem verilen yarı zamanlı işlerde, daha yüksek düzeyde iş tatmini elde etme olasılığının da daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Liu, 2014: 100).

Chen ve Fulmer'in ise yürüttükleri çalışmalarında, çalışanların bir yıl içerisinde bazı zamanlarda yarı zamanlı (Örn. Okul zamanı) bazı zamanlarda da tam zamanlı (Örn. Yaz ayları) olarak çalıştıklarının da gözlemlenebildiğini ileri sürmüştür. Fakat saat sayısındaki esneklik, ilerleyen süreçlerde çalışanların istihdam durumunu tam zamanlıdan yarı zamanlıya kalıcı olarak değiştirerek çalışanın örgütten elde ettiği tazminat ve diğer olası faydaları da olumsuz biçimde doğrudan etkileyebilmektedir (Chen ve Fulmer, 2018: 382).

Özetle, yarı zamanlı çalışmanın, çalışanlar açısından iş ve özel yaşamı dengelemek isteyen, özellikle kadınlar ve öğrenciler için bir fırsat sunduğu söylenebilir. İşverenler ise genellikle bu modeli, esneklik gerektiren zamanlarda düşük maliyetli bir çözüm olarak tercih etmektedir. Ancak, bu çalışma biçimi her zaman gönüllü olarak gerçekleşmemekte; bazen çalışanlar, zorunlu olarak yarı zamanlı çalışmaya yönlendirilmektedir. Bu durum ise onların motivasyon ve tatmin düzeylerini farklı biçimlerde etkilemektedir. Bununla birlikte yarı zamanlı çalışma, çalışanlar açısından düşük ücret, iş güvencesi eksikliği, kariyer ilerlemesi sınırlamaları ve eğitim fırsatlarına erişimde zorluklar gibi önemli dezavantajlar taşıyabilmektedir. Ayrıca yarı zamanlı çalışanlar, örgüte tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha az dahil olmakta ve bu durum örgütsel bağlılıklarının sınırlı kalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, yarı zamanlı çalışmanın avantajları kadar, iş gücü piyasasında çeşitli dezavantajlarının da olduğu söylenebilir. Bu bağlamda da izleyen kısımda, çalışmanın ana konusuna istinaden literatürde üzerinde en çok çalışmanın yapıldığı bir diğer esnek çalışma biçimi olan uzaktan çalışmadan bahsedilecektir.

## 2. Uzaktan Çalışma ve Etkileri

Literatür incelendiğinde günümüzün çalışma hayatında esnek çalışma biçimlerinin, oldukça yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle de tüm dünyada etkisini gösteren Covid-19 salgını sırasında, örneğin uzaktan çalışma, işyerlerinde işverenler tarafından tercih edilen oldukça popüler bir çalışma biçimi haline gelmiştir. Hatta öyle ki salgının bittiği dönemde de uzaktan çalışma biçimi, işverenlerin örgütlerde kalıcı olarak tercih ettikleri bir çalışma biçimine dönüşmüştür.

Uzaktan çalışmanın tanımını yapmadan önce ise uzaktan çalışmaya ilişkin şemsiye bir kavram olan dağıtılmış çalışmadan (distributed work) bahsetmenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Gajendran ve Harrison'ın 2007 yılına ait çalışmasına göre dağıtılmış çalışma ise çalışanların iş görevlerini, merkezi bir iş yerinden veya fiziksel örgüt konumundan uzaktaki bir ortamda gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. En bilinen dağıtılmış çalışma tipi de uzaktan çalışma olmakla birlikte uzaktan çalışmayı literatüre tanıtan ilk isim ise Jack Nilles'dir. Nilles, 1970'lerde Los Angeles'ta işe giderken trafikte sıkışıp kalmış ve uzaktan çalışmanın günümüz iş dünyası için bir ihtiyaç olduğunu fark etmiştir. Ardından da bu konuda yoğun çalışmalara başlanmıştır (Schall, 2019: 4).

Literatüre bakıldığında uzaktan çalışma teriminin<sup>3</sup> örneğin tele çalışma terimiyle aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Oysaki bazı yazarlara göre iki terim arasında

---

<sup>3</sup> Literatürde ofis dışında yürütülen çalışmalar; tele çalışma (telework), sanal çalışma (virtual work), evden çalışma (working from home), uzaktan e-çalışma (remote e-working) ya da

farklılıklar vardır. Bu farklılıkların ne olduğuna dair de literatürde farklı görüşler olmakla birlikte örneğin Garrett ve Danziger 2007 yılında yürüttükleri çalışmaya göre tele çalışma uzaktan çalışmaya göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bağlamda yazarlara göre tele çalışmayı iş yeri, bilgi teknolojisi, zaman dağılımı ve istihdam çeşitliliği olmak üzere dört boyuta indirgemek mümkündür (Schall, 2019: 4).

Morgan ise 2004 yılında yürüttüğü çalışmasında tele çalışmayı, telekomünikasyon cihazları kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışma türü olarak tanımlamıştır. Yazara göre uzaktan çalışma ise esnek koşullar altında farklı yerlerde çalışma anlamına gelmektedir. Bu da işe ait görevlerin dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir zaman diliminde yapılabileceği anlamına gelmektedir (Taboroši vd., 2020: 48-49). Fakat belirtmekte yarar vardır ki Morgan'ın uzaktan çalışmaya ilişkin tanımında bir eksiklik olduğu düşünülmektedir. O da ofis dışında bir yerde uzaktan çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için teknolojik aletlere de ihtiyaç duyulmasıdır. Dolayısıyla yazarın tele çalışmayı tanımlarken teknolojiden bahsedip uzaktan çalışmayı sadece bir esnek çalışma türü olarak değerlendirmesinin yanlış olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda Leeuw'ün yürüttüğü çalışmaya göre uzaktan çalışan kişiyi de kısaca teknolojik imkanları kullanarak esnek koşullar altında farklı yerlerde çalışan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Yazara göre birçok nedenden dolayı da literatürde uzaktan çalışmayı incelemeye yönelik devamlı olarak yoğun bir ilgiyle karşılaşılmaktadır. Çünkü son birkaç on yılda uzaktan çalışma, çalışma hayatında yeni bir çalışma modeli haline gelmiştir. Bunun sebeplerinden biri ise yıllar içerisinde, uzaktan çalışma için kullanılan araçların örgütler için nispeten daha ucuz ve erişilebilir hale gelmesidir. Örneğin; iCloud, çevrimiçi toplantı yazılımı ve daha hızlı internet bağlantısı gibi hızlı teknolojik gelişmelerin, uzaktan çalışmaya yönelik olanakları geliştirdiğini söylemek mümkündür. Fakat yazara göre, esasen Covid-19, uzaktan çalışmayı zorunlu kılarak benzersiz bir bağlam yaratıp bu alana yönelik mevcut bilgileri sorgulatmıştır. Çünkü çok sayıda örgütün, uzaktan çalışma ile Covid-19 sırasında tanıştığı görülmektedir. Dolayısıyla da bu süreçte, pek çok yönetici de uzaktan çalışmayla birlikte ilk defa uzaktan denetleme ve yönetme sorunlarıyla karşı karşıya kaldıkları için örgütler, uzaktan çalışmanın iş modellerine nasıl entegre edilebileceği konusunu bu dönemde yoğun bir biçimde tartışmışlardır. Öyle ki pandemi başlar başlamaz bazı örgütler de maliyet tasarrufu açısından ofis alanlarını küçülteceklerine dair duyurular yapmışlardır. Örneğin sosyal medya platformları olan Twitter ve Facebook da çalışanlarının kalıcı olarak uzaktan çalışmaya devam edebileceklerini çalışanlarına bildirmişlerdir. O dönemde Twitter insan kaynakları şefi Jennifer Christie'nin de işin geleceğinin çalışanlara daha fazla seçenek sunmak ile ilişkili olduğunu konusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece bu söylemden yola çıkarak bile uzaktan çalışmanın gelecekte de yaygın bir biçimde kullanılacağını o dönemde öngörüldüğünü söylemek mümkündür (de Leeuw, 2021: 5). Fakat belirtmekte yarar vardır ki pandemiden önce de uzaktan çalışmanın bazı sektörler ve iş yerleri için temel ya da sadece bazı günlerde kullanılan bir çalışma biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda da esasen uzaktan çalışmanın örgütlerde kullanılma biçiminin de bireyin örgütsel tutum ve

---

uzaktan çalışma (remote work/ telecommuting) olarak farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Bu terimlerin ise bazı çalışmalarda (Bao et vd. 2020; Wang vd., 2020; Baker vd., 2007) farklı anlamlarda bazılarında ise aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (de Leeuw, 2021: 7; Alshibli ve Alzubi, 2022). Bu çalışmada "uzaktan çalışma" terimi ofisten uzak bir yerde çalışmayı ifade etmek için kullanılmıştır.

davranışların üzerinde etkide bulunduğunu söylemek mümkündür. Örneğin kendilerine ara sıra nerede çalışacakları konusunda serbestlik tanıyan bir istihdam uygulamasından yararlanan çalışanlar, hem değerleri hem de ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yaşam sürebildikleri için bu kişilerin iş tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu durumun tam aksine, firmanın tesisi dışında gerçekleştirilen iş, normal çalışma haftası programının büyük bir bölümünü kapsadığı durumlarda ise çalışanlar, örgütün veri ve bilgilerine erişme konusunda kendilerine destek sağlandığı ölçüde işten tatmin olmaktadır (Neirotti, 2019: 119).

Chung ve Der Lippe'in 2018 yılına ait çalışmasına göre ise günümüzde esnek çalışma biçiminin giderek çalışanlar tarafından da daha fazla talep edildiğini söylemek mümkündür. Örneğin yapılan çalışmalara göre milenyum kuşağının çoğunluğu, uzaktan çalışma ve/veya esnek saatlerde çalışmayı bir iş fırsatı olarak değerlendirmekte ve klasik çalışma biçimlerinden uzaklaşılmasını istemektedir. Bu bağlamda da araştırmacılara göre gelecekte, esnek çalışmanın çoğu iş için istisnadan ziyade bir norm haline gelmesi beklenmektedir (Aziz-Ur-Rerhman ve Sidiqui, 2019: 3).

Eski ABD başkanı Barack Obama'nın da 2010 yılında Beyaz Saray'da yaptığı bir konuşmasında "Esnek iş yeri politikaları sayesinde daha üretken ve örgütlerine bağlı hale gelen çalışanları; cezbetmek ve elde tutmak, sadece iş veya ekonomimiz için değil; ailelerimiz ve geleceğimiz için de iyi bir şeydir." ifadesiyle uzaktan çalışmanın olumlu yanlarına dikkat çektiği görülmektedir (de Vries, 2019).

Uzaktan çalışmanın pek çok ülkede de önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Örneğin uzaktan çalışmaya Hindistan'ın yazılım sektöründe rastlanmakta ve bu çalışma tipinin ülkenin ekonomik büyümesi üzerinde önemli katkılar sunduğu ileri sürülmektedir (Moitra, 2001). Nitekim çoğu Hintli firma incelendiğinde de bu firmaların yazılım geliştirme hizmetlerini<sup>4</sup> dış kaynak kullanımı yoluyla diğer ülkelere sağladığı görülmektedir (Ganesh ve Gupta, 2010: 169-170).

Bu bağlamda uzaktan çalışmanın pek çok örgütsel tutum ve davranış üzerinde de etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin; literatürde "sanallık düzeyi" olarak da adlandırılan örgüt içerisindeki çalışanların fiziksel dağılımı<sup>5</sup> (physical dispersion) ve teknoloji aracılı iletişim<sup>6</sup> (technology-mediated communication) seviyesi, ekip üyeleri arasındaki ilişkilerine ve çalışanların performans düzeylerine etkide bulunabilmektedir. Örneğin Lojeski vd.'nin 2006 yılındaki çalışmasına bakıldığında uzaktan çalışmanın, üyeler arasındaki etkileşim sıklığını azaltabildiği anlaşılmaktadır. Etkileşim sıklığının azalması da üyelerin birbirine güven duyması üzerinde olumsuz etkilerde bulunarak ekip içerisindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra sanallığın Straus'un 1996 tarihli çalışmasına göre,

<sup>4</sup> Bu hizmet biçimi müşterilerle koordinasyonu ve onlara teknik destek sağlamayı içermektedir (Ganesh ve Gupta, 2010: 169-170).

<sup>5</sup> Fiziksel dağılım, tüm ekip üyelerinin aynı ofiste oturmasından, herkesin farklı kıtalarda olmasına kadar ve herkesin aynı saat diliminde çalışması ya da bazılarının hiç aynı saatte çalışmamlarına kadar farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir (Ganesh ve Gupta, 2010: 169-170).

<sup>6</sup> Bu iki özellik de (fiziksel dağılım ve teknoloji aracılı iletişim) literatürde "sanallık" olarak ifade edilebilmektedir. (Ganesh ve Gupta, 2010: 169-170).

kişilerarası iletişim; Jarvenpaa ve Leidner'in 1999 tarihli çalışmasına göre güven ve Caballer vd.'nin 2005 tarihli çalışmasına göre de takım üyeliğinden tatmin olma ile ilişkili olduğu görülmektedir (Ganesh ve Gupta, 2010: 170).

Chen ve Fulmer ise yürüttükleri çalışmalarında evden çalışma uygulamasında, iş ve kişisel yaşamın aynı yerde ve aynı zamanda gerçekleştiğinden bahsederek bu çalışma biçiminin çalışanın işi ve kişisel yaşamı arasındaki fiziksel ve psikolojik sınırları bulanıklaştırdığını ifade etmiştir. Nitekim Sınır Teorisi'ne (Boundary Theory) göre de farklı roller birbiriyle entegre edildiğinde sınırların korunması zorlaşmaktadır. Sınırların korunamaması da çalışanın daha fazla iş ve aile çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yazarlara göre evden çalışma, aynı zamanda çalışanın iş arkadaşları ve amirleriyle etkileşim sıklığını ve kalitesini de azaltmaktadır. Bu nedenle de her ne kadar uzaktan çalışma kişiye, çalışma yerini seçme konusunda bir özerklik sağlasa da artan çatışmalar ve azalan etkileşimler, çalışanın uzaktan çalışmaya olumlu yaklaşmamasına da neden olabilmektedir (Chen ve Fulmer, 2018: 382).

Lim ve Teo'ya göre ise uzaktan çalışma, "gözden ırak, akıldan ırak/gönülden ırak" (out-of-sight, out-of-mind) özdeyişinde de ifade edildiği gibi çalışanın fiziki olarak işyerinde olmaması sebebiyle (işyerinde görünürlük) kariyer ilerleme fırsatlarını da olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Örneğin amirler, uzaktan çalışanları iş yerinde yeterince sık görmedikleri için, bu kişiler terfi zamanlarında genellikle ikinci planda tutulmaktadır. Dolayısıyla da fiziksel olarak iş yerinde bulunan çalışanların örgütsel merdivenleri tırmanma şanslarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de bu çalışma biçimi, kimi zaman çalışanlar tarafından iş güvencesine yönelik bir tehdit olarak algılanmaktadır (Lim ve Teo, 2000).

Yukarıda görüşlerine yer verilen de Leeuw'ne göre ise uzaktan çalışma, psikolojik izolasyon, iş ve ev arasındaki ayrımın kalkması gibi sorunlara neden olmasının yanı sıra örgütsel bağlılık ve görevleri tamamlama motivasyonu kaybına da yol açabilmektedir (de Leeuw, 2021: 5).

Harpaz ise yürüttüğü çalışmasında, konuyu daha geniş kapsamlı ele alarak uzaktan çalışmanın bireysel, örgütsel ve genel olarak da toplumsal açıdan olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda kısaca bireyler için temel avantajlarının, özerklik ve esnekliğin artması olduğunu; örgütler için avantajlarının insan kaynakları kapasitesinin artması ve gelirden tasarruf edilmesi olduğunu ve toplum için avantajlarının da çevreye verilen zararın azalması, özel gereksinimli nüfuslara yönelik olanakların artması ve altyapı ve enerji tasarrufunun sağlanması olduğunu söylemek mümkündür. Uzaktan çalışmanın bireyler açısından dezavantajları ise bireylerin izolasyon duygusunu yaşamaları ve iş ve ev arasında ayrım kalktığı için çalışanın iş yükünün artmasıdır. Örgütler için dezavantajları ise yeni çalışma yöntemlerine geçişin maliyet oluşturması, eğitime erişimde zorluk yaşanması ve örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin zarar görmesidir. Toplum açısından dezavantajı da toplumdan kopuk bireylerin sayısının artmasıdır (Harpaz, 2002).

Wooden ise yürüttüğü çalışmasında esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin azımsanamayacak seviyede olduğundan bahsederek bu olumsuz etkilerin her örgütte ve çalışmada farklı biçimlerde ve seviyelerde görüldüğünden bahsetmiştir. Çünkü yarı zamanlı çalışma ve uzaktan çalışmanın standart olmayan çalışma koşulları, her örgüt ve çalışan için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda da hem uzaktan çalışmayı hem de iş yerinden çalışmayı kapsayan hibrit çalışma

modellerinin, çalışanların daha üretken olmalarını sağlayacağını ve tatmin seviyelerini de arttıracığını söylemek mümkündür (Wooden, 2023)

Görüldüğü gibi olumlu yanları olmakla birlikte uzaktan çalışmanın; birey, örgüt ve toplum açısından pek çok olumsuz yanı da vardır. Fakat belirtmekte yarar vardır ki konuya çalışan açısından yaklaşıldığında uzaktan çalışmanın, çalışan üzerindeki etkisini belirleyen asıl etmenin, onun bu çalışma biçimine yaklaşımı olduğu düşünülmektedir. Bir başka bir ifadeyle, uzaktan çalışma biçimini gönüllü olarak tercih eden bir çalışan için uzaktan çalışmanın olumlu yönlerinin, gönülsüz biçimde tercih eden çalışana göre daha fazla olması muhtemeldir. Bu farklılığın da çalışanın örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda da izleyen kısımda, çalışmanın ana konusuna istinaden örgütsel vatandaşlık davranışının birey ve örgüt açısından öneminden bahsedilecektir.

### 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramının ne anlama geldiğini incelemeye önce, “vatandaşlık” kelimesinin ne ifade ettiği konusuna değinmekte yarar vardır. Bu bağlamda da ilk olarak, bu kelimeye ilişkin literatürde farklı tanımların yapıldığını söylemek mümkündür. Öyle ki literatür detaylı incelendiğinde bu sözcüğün ortaya çıkışının da oldukça eskilere dayandığı görülmektedir. Fakat vatandaşlık kelimesinin her ne kadar karmaşık bir anlamı olsa da kelime temel olarak şu bileşenlerden oluşmaktadır:

- “Bireylere siyasi üyelik statüsü verme,
- Bireylere bir kimlik bahsetme,
- Belirli bir siyasi birime bağlılığı ifade eden bir değerler dizisi oluşturma;
- Siyasi yaşam sürecine bir dereceye kadar katılma ve
- Yasalar, belgeler, yapılar ve yönetim süreçleri hakkında bilgi ve anlayış kazanma ve bunları kullanmayı sağlama. “

Dolayısıyla da vatandaşlığın; bireylere üyelik, kimlik, değerler, ortak siyasi bir bilgi birikimi ve sosyal katılım hakkı kazandırdığını söylemek mümkündür (Abowitz ve Harnish, 2006: 653).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kökeninin ise 1930’lu yıllarda ortaya atılan birçok kurama dayandırıldığını söylemek mümkündür. Fakat bu konudaki en önemli çalışmanın Chester Barnard tarafından yazılmış bir kitap olduğu görülmektedir. Öyle ki literatüre bakıldığında, 1938 tarihli “Yürütmenin İşlevleri” (The Functions of the Executive) adlı bu kitabın, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına yönelik yazılan ilk eser olduğu anlaşılmaktadır (Öztürk, 2021: 60). Bu kitapta da Chester Barnard’ın “işbirliği yapma istekliliği” kavramına vurgu yaptığı görülmekte (Podsakoff vd., 2000: 513) örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ise net bir tanımlamaya rastlanmamaktadır. Bunun yanı sıra günümüzde sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen bazı davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışına dair net bir tanımlamanın yapılmadığı dönemde, bir örgüte yapılan gönüllü katkılar olarak değerlendirildiğini söylemek de mümkündür (Öztürk, 2021: 60). Bu

bakımdan Katz'ın 1964 ve Katz ve Kahn'ın 1966<sup>7</sup> ve 1978 yıllarında yürüttükleri çalışmalarında “güvenilir rol performansı” ile “yenilikçi ve spontane davranışlar” (dependable role performance ve innovative and spontaneous behaviors) şeklinde ayrıma gitmesinin de bu anlamda önemli olduğunu söylemek mümkündür (Podsakoff vd., 2000: 513). Fakat yürütülen çalışmalarda bu davranışlara ilişkin bir ölçüm yapılmamıştır (Öztürk, 2021: 60).

Örgütsel vatandaşlık davranışı terimini ilk kullananlar ise Organ ve meslektaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983). Bu bağlamda da örgütsel vatandaşlık davranışının ilk olarak şu şekilde tanımlandığını söylemek mümkündür: “Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplu olarak örgütün etkin bir biçimde işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı bireysel davranışlar”tır. Burada “isteğe bağlı” ifadesiyle anlatılmak istenen ise gerçekleştirilecek davranışın, çalışanın iş sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş olmasıdır. Dolayısıyla çalışanın, bu davranışları sergilemediğinde cezalandırılması da mümkün değildir (Podsakoff vd., 2000: 513). Dolayısıyla ÖVD, örgüt için faydalı olan ve genel olarak örgütsel performansı destekleyen bireysel davranışları ifade etmektedir (Ryan, 2011: 234).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan ilk tanımlamaya benzer şekilde Bolino da örgütsel vatandaşlık davranışını, “Çalışanların görev tanımında yer almayan, ödüle bağlı olmayan ve bu davranışı gerçekleştirmeleri için herhangi bir eğitim sürecinden geçmedikleri davranışlardır.” biçiminde tanımlamıştır. Yazar bunun yanı sıra, örgüt içerisinde bu davranışlarda bulunan çalışanların iyi vatandaş ya da iyi asker olarak adlandırılabilirliğini de ileri sürmüştür (Bolino, 1999: 84). Ryan da yürüttüğü çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının formal ödül sistemi içerisinde yer almadığını ve bu davranışları kişinin gönüllü olarak gerçekleştirdiğini vurgulayarak bu davranışların kurumun etkinliğini arttırdığını ileri sürmüştür (Ryan, 2011: 234). Organ vd.'ne göre çalışanların bu davranışları sergileme derecelerini ise yetenek, motivasyon ve fırsatlar belirlemektedir (Organ vd., 2006: 93).

Brief ve Motowidlo'nun ise yürüttükleri çalışmalarında, örgüt ortamındaki barışı sağlamak adına, çalışanların diğer çalışanlarla iletişim kurarak gerçekleştirdikleri gönüllü olan ya da olmayan bazı davranışları “prososyal örgütsel davranışlar” kategorisinde değerlendirmenin mümkün olduğundan bahsettiği görülmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712). Bir başka ifadeyle; bireye, gruba veya kuruluşa fayda sağlamak için gerçekleştirilen davranışlara prososyal örgütsel davranışlar denmektedir. Bu davranışları da kendi içerisinde ekstra rol davranışı ve tanımlanmış rol davranışları olacak şekilde ikiye ayırmak mümkündür: (Lee, 1995: 197). Bu bağlamda Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışının da bir ekstra rol davranışı olduğunu ve dolayısıyla da bir prososyal örgütsel davranış<sup>8</sup> olduğunu ileri

<sup>7</sup> Katz ve Kahn'ın 1966 yılına ait Örgütlerin Sosyal Psikolojisi (The Social Psychology of Organization) adlı kitabında örgütsel dinamikler hakkında bilgiler yer almaktadır. Kitaba göre, örgüt içerisinde çalışanların performanslarının artırılabilmesi için çeşitli aşamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak görevlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi konusunda çalışanların ikna edilmesi gerekmektedir. Elbette ki görevlerin gerçekleştirilmesinde zaman yönetimi konusu da oldukça önem taşımaktadır. Fakat tahmin edilebileceği gibi tüm bunların yapılabilmesi ancak çalışanın motive edilmesiyle mümkündür. Bir başka ifadeyle çalışanların rol ötesi davranışlarda bulunmaları için örgüt içerisinde kendilerine değer verildiğini hissetmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla da örgütlerdeki ödüllendirme sistemlerinin de bu açıdan oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür (Çelik, 2007: 89).

<sup>8</sup> Literatüre bakıldığında pek çok bakımdan birbirine paralel anlamlar taşıdıkları için prososyal örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat şunu belirtmekte yarar vardır ki prososyal davranış,

sürdükleri görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983). Öyle ki Tonkin de yürüttüğü çalışmasında, ÖVD'ni örgüt içerisindeki olumlu faaliyetler veya eylemler olarak tanımlayarak bunları da kısaca isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak ifade etmiştir (Tonkin, 2013).

Literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının başka kavramlarla da sık sık karıştırıldığı görülmektedir. Örneğin bağlamsal performans kavramı da bunlardan biridir. Bu bağlamda kısaca bağlamsal performansın da doğrudan işin tamamlanmasıyla ilgili olmayıp örgüt ortamındaki huzuru sağlayan davranışlar olduğunu söylemek mümkündür (Borman ve Motowidlo, 1997). Dolayısıyla bağlamsal performans da örgütsel vatandaşlık davranışına benzer biçimde iş yerindeki psikolojik ve sosyal ortamın geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Jung ve Yoon, 2012: 61). Fakat Borman ve Motowidlo'ya göre, örgütsel vatandaşlık kavramı daha geniş anlamdadır; dolayısıyla da içerisinde bağlamsal performansı da barındırmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bu bağlamda Köse'nin de yürüttüğü çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının, performansın üç boyutundan biri olduğunu ileri sürdüğü görülmektedir. Kısaca ilk boyut ise çalışanların örgüt içerisinde zorunlu olarak gerçekleştirmeleri beklenen görev performansıdır. İkincisi ise çalışanın; dedikodu, misilleme, sabotaj, kavga gibi davranışlarla, iş ortamına bilinçli olarak zarar verdiği "üretim karşıtı iş davranışları"dır. Sonuncu davranış biçimi de çalışanın gönüllü olarak iş yerinde fazladan performans gerçekleştirmesi anlamına gelen örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Ünlü Köse, 2019).

Turnipseed'in de 1996 yılında yürüttüğü çalışmasında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarının örgüt işleyişinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde oldukça önemli olduğundan bahsettiği görülmektedir. Öyle ki bu nedenle de örgütlerde çalışanların tamamından ÖVD sergilemeleri beklenmektedir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan tanımlarda da açıkça görüldüğü gibi, bu davranışlar örgüt içerisinde, çalışanlardan doğrudan, formal yollardan istenmemekte; gayri resmi biçimde dile getirilmektedir. Bunun yanı sıra Bolino gibi Turnipseed'e göre de bu davranışları "İyi Asker Sendromu"<sup>9</sup> olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının "İyi bir asker" olmak için gereken davranışların çoğuyla benzer olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin toplum yanlısı davranışlar (bkz. Brief ve Motowidlo, 1986), dakiklık, başkalarına yardım etmek, yenilikçilik ve gönüllülük (bkz. Organ, 1988) ve istenmeyen eylemlerde

---

örgütsel vatandaşlık davranışından ayrı olarak her zaman pozitif örgütsel sonuçlar doğurmamaktadır. Örneğin çalışanın işe geç gelen iş arkadaşını amirine bildirmemesini bir prososyal davranış olarak değerlendirmek mümkündür. Ancak örgütün çıkarlarına aykırı olduğu için bu davranış negatif prososyal davranıştır (Bateman ve Organ, 1983).

<sup>9</sup> "İyi Asker Sendromu" kavramı akıllara Elbert Hubbard'ın "Garcia'ya Mektup" adlı kitabını getirmektedir. Kısaca kitapta ise İspanya ile ABD arasındaki savaş sırasında, Küba'nın liderlerinden Garcia'ya, savaşın gidişatını etkileyecek önemli bir bilginin ulaştırılması gerektiğinden bahsedildiğini söylemek mümkündür. Fakat Garcia'nın Küba dağlarının neresinde olduğu bilinmemekte dolayısıyla da kendisine ulaşamamaktadır. Fakat Rowan isimli askere güvenilmiş ve kendisine bir mektup emanet edilmiştir. Öyle ki Rowan da neredeyse başarılması imkansız olan bu görevi sorgulamadan yerine getirmiştir. Fakat "Rowan bu mektubu alıp bir deriye sarıp göğsüne mi bağladı, dört günde Küba kıyılarından gece yarısı üstü açık bir tekne ile çıkıp dört gün sonra karaya mı çıktı, üç hafta bir ormanın içinden geçip adanın diğer kıyasına mı ulaştı, yürüye yürüye düşman hatlarından nasıl geçti de Garcia'ya mektubu ulaştırdı" bilinmemektedir (Uça, 2018, Dünya Gazetesi).



(şikayet etme, tartışma ve başkalarında kusur arama gibi) bulunmamak bunlardan sadece birkaçıdır (bkz. Organ, 1990) (Turnipseed: 1996: 42).

#### 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatüre bakıldığında birçok davranış kalıbının örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin Podsakoff vd. 2000 yılında yürüttükleri çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarına otuzdan fazla örnek göstermiştir. Pierce vd. ise 2002 yılında yürüttükleri çalışmalarında tüm bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortak özelliklerinden bahsetmiş ve bu özellikleri şu şekilde sıralamışlardır: gönüllü ve bilinçli yapılması, pozitif olması ve örgüte ve tüm çalışma ortamına fayda sağlaması (Hatmi vd., 2017: 163).

Stamper ve Van Dyne ise yürüttükleri çalışmalarında, literatürdeki araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışına dair birçok farklı boyut ileri sürdüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin itaat (obedience), sadakat (loyalty), savunucu katılım (advocacy participation), sosyal katılım (social participation), fonksiyonel katılım (functional participation) (bkz. Van Dyne vd., 1994), yardım ve ses olma (bkz. Van Dyne vd., 1995; Van Dyne ve LePine, 1998) organizasyon odaklı ve kişi odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı (bkz. Williams ve Anderson, 1991) bunlardan sadece bir kaçıdır (Stamper ve Van Dyne, 2001: 519). Bunun yanı sıra yapılan ilk araştırmalarda (bkz. Smith vd., 1983) örgütsel vatandaşlık davranışının “yardım etme ve uyumluluk” olarak iki farklı şekilde tasnif edildiği de görülmektedir. Bu bağlamda da yardım etme davranışına, işe gelmeyen bir iş arkadaşının görevini üstlenmek, örnek olarak gösterilebilirken; uyumluluk davranışına ise işe tam vaktinde gelmek gibi iş yerindeki kurallara sıkı sıkıya bağlılık göstermek örnek olarak verilebilmektedir. (Öztürk, 2021: 60).

Smith vd.’nin 1983 yılında yürüttükleri çalışmalarında ise ÖVD’ni şu şekilde ikiye ayırdıkları görülmektedir: Fedakarlık (Altruism) ve Vicdanlılık (Conscientiousness). Ardından da Organ 1988 yılında yürüttüğü çalışmasında bu boyutlara üç boyut daha ekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışını beşe ayırmıştır: Sivil Erdem (Civic Virtue) Centilmenlik (Sportsmanship), Fedakarlık (Altruism), Nezaket (Courtesy) ve Vicdanlılık (Conscientiousness).<sup>10</sup> Daha sonrasında ise Podsakoff vd.’nin de 1990 yılında yürüttükleri çalışmalarında bu boyutlara bir de uzlaşmacılık ve neşelilik boyutlarını dahil ettikleri görülmektedir (Özbek, 2019: 31-32). Williams ve Anderson’ın ise 1991 yılında yürüttükleri çalışmalarında ÖVD’ni, iş yerleri açısından iki boyuta indirgemişlerdir. Bu bağlamda da ilk olarak bu boyutlardan birincisinin nezaket ve fedakarlık boyutlarından oluşan bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olduğunu söylemek mümkündür. Boyutlardan ikincisi ise vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşan örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. MacKenzie vd.’nin ise 2001 yılında yürüttükleri çalışmalarında beş boyutu birleştirerek örgütsel vatandaşlık davranışını şu şekilde sınıflandırdıkları görülmektedir: Rol İçi (iş performansı) ve Rol Dışı (özgecilik ve nezaket gibi davranışlar) Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Budur ve Poturak, 2021: 71).

Stamper ve Van Dyne’ye göre ise örgütsel vatandaşlık davranışına dair yapılan bu farklı kavramsallaştırmaların her biri literatür için oldukça faydalıdır. Karmaşadan kurtulmak

<sup>10</sup> Belirtmekte yarar vardır ki yanıyla İngilizce karşılıkları verilen bu boyutların literatürde farklı şekillerde ifade edildiğine de rastlanmaktadır. Örneğin “Altruism” kelimesinin fedakarlık ya da özgecilik olarak Türkçeye çevrildiği söylemek mümkündür.

için ise araştırmacılar, araştırma konularına göre bu boyutlardan herhangi birine odaklanmayı tercih etmelidir (Stamper ve Van Dyne, 2001: 519) Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürde bu konuda en çok kabul gören sınıflandırmanın Organ'a ait olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki Worku ve Debela da 2024 yılında yürüttükleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin literatürdeki makaleleri içerik analizi yöntemiyle incelemiş ve günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin öncü çalışmanın halen Organ'ın 1988 yılına ait çalışması olduğunu ileri sürmüştür (Worku ve Debela, 2024). Bu bağlamda aşağıda yer alan tablo da örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırmayı özetlemesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

<b>1) Fedakarlık/Diğerkamlık (Altruism)</b>	Özgeci davranışlarda bulunarak bireyin, kendi dışındaki kişilerin refahını düşünmesidir. Örneğin: devamsızlıkta bulunan kişilere ya da aşırı iş yükü olanlara yardım etmeyi, bu davranışlara örnek olarak göstermek mümkündür.
<b>2) Nezaket (Courtesy)</b>	Nezaket, iş yerinde başkalarının haklarına saygı duymaktır. Nezaketli bir kişiden de meslektaşları ile yaşadığı sorunları çözmek için gereken adımları atması beklenmektedir.
<b>3) Sivil Erdem (Civic Virtue)</b>	Sivil erdem boyutunun iki temel özelliği vardır. Birincisi, işin zorunlu unsurlarının ötesine geçilerek iş tanımında olmayan bir görevin üstlenilmesidir. İkincisi ise örgütteki değişikliklerden haberdar olmada bireyin kendini sorumlu hissetmesidir.
<b>4) Vicdanlılık (Conscientiousness)</b>	Vicdanlılık; iş yerinde samimi, dürüst, dakik ve güvenilir biri olarak tanımlanmakla ilgilidir. Öyle ki bu özelliklere sahip kişiler, örgütün kural ve düzenlemelerine de sıkı sıkıya bağlıdırlar.
<b>5) Centilmenlik (Sportsmanship):</b>	Centilmen çalışanlar, iş yerinde önemsiz konularla ilgili değildirler; daima "ileriye gitmeye" odaklıdırlar. Bunun yanı sıra bu kişiler, ideal olmayan bir durumla karşılaştıklarında da şikayet etmekten kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla centilmen kişiler daha çok olumlu yönleri vermeyi tercih etmektedirler.

**Kaynak:** Tablo, Shukla ve Singh'in 2013 yılında yürüttükleri çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin yukarıdaki tabloda yer verilen açıklamalara ek olarak, fedakarlığın aynı zamanda özverili bir biçimde birine yardımda bulunmak olarak tanımlanabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda çalışanın kendisinden istenmese bile, işe yeni başlayan arkadaşına, iş süreçlerinde yardımda bulunması fedakarlık yapmaya örnek olarak gösterilebilmektedir. Bunun yanı sıra nezaketin de çalışanın iş arkadaşlarını önemsemesi anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Örneğin ofisteyken telefonla yüksek sesle konuşmamak nezaketli bir davranıştır. Vicdanlılık ise bireysel hataları önleme ve en aza indirme çabasıdır. Örneğin vicdanlı çalışanlar, herhangi biri tarafından işi yapıp yapmadığı kontrol edilmese bile işinde titizlikle çalışmaktadır. Centilmenliğin ise bir konuda çalışan için olumsuz bir karar verilse bile çalışanın yine de görevlerini eksiksiz biçimde tamamlamasıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin proje önerisi reddedilen centilmen bir çalışanın, bu durumdan şikayet etmeyip diğer işlerine devam etmesi beklenmektedir. Sivil erdem ise yukarıda yer verilene ek olarak kısaca örgütsel yaşama ilgi duymak ve aktif katılım sağlamakla ilgilidir. Bu bağlamda da örneğin çalışandan iş toplantılarında veya önemli görülen gayri resmi etkinliklerde bulunması beklenmese bile onun bu aktivitelere yine de katılım sağlamasını sivil erdem boyutuyla açıklamak mümkündür (Krajcsak ve Kozak, 2022).

## 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan ve Örgüt Açısından Önemi

Meymand'ın yürüttüğü çalışmasında günümüzün çalkantılı dünyasında çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkinin karmaşıklığının giderek arttığından bahsettiği görülmektedir. Yazara göre bu karmaşıklığa yanıt vermek ise yalnızca yetenekli bir iş gücünün varlığıyla mümkün değildir; çalışanların yeni, öngörülemeyen ve nahoş durumlara yanıt vermelerini sağlayan bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Bir başka ifadeyle yeni dinamiklere ayak uydurabilmek, çalışanların sadece görev tanımlarına bağlı olarak performans göstermeleriyle mümkün değildir. Çalışanların örgütlerine bağlılık duyarak rol ötesi davranışlarda da bulunmaları; bir başka ifadeyle de örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları gerekmektedir (Meymand vd., 2017).

Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan ve örgüt açısından pek çok önemi olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Lee ve Allen'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel işleyişi kolaylaştırmada oldukça etkilidir (Lee ve Allen, 2002: 132). Fletcher'ın da yürüttüğü çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını iki kategoriye ayırdığı görülmektedir: Örgütsel vatandaşlık davranışı-birey ve örgütsel vatandaşlık davranışı- örgüt. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı-bireyin; çalışanın iş arkadaşlarına görevlerinde ve sorunları çözmeye yardımcı olması gibi kişilerarası davranışları temsil ettiğini söylemek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı- örgüt ise örgütü, eleştirilere karşı savunmak ve örgütün gelişimine yardımcı olacak fikirler sunmak gibi örgüte yönelik davranışlarla ilgilidir. Bu ayrıma dayalı olarak da yazarlar, bazı değişkenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı-bireyi/örgütü yordadığını ileri sürmüşlerdir. Örneğin iş aktiviteleriyle ilişkili bir kavram olup iş performansını arttıran işe tutkunluk, örgütsel vatandaşlık-bireyi yordamaktadır. Bu bağlamda bireyin kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütle bütünleşmesini sağlayan örgütsel tutkunluğun da örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütü yordadığını söylemek mümkündür (Fletcher, 2015).

Chahal and Mehta'nın da 2010 yılında yürüttükleri çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen pek çok faktör olduğundan bahsettikleri görülmektedir. Örneğin

işle ilgili yapılar, kişilik, adalet algısı (prosedürel ve dağıtımsal adalet), motivasyon faktörleri ve rol algısı (rol tanımlarının şeffaflık düzeyi) gibi faktörler bunlardan sadece birkaçıdır. Baharifar vd. de 2011 yılında bir araştırma yapmış ve örgütsel adaletin; arkadaşlık ve centilmenlik boyutuyla ilişkili ahlaki davranışları geliştirerek vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna varmıştır (Hatmi vd., 2017: 163).

Zhang ise 2011 yılında yürüttüğü çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının her örgüt için faydalı olabilecek bir özelliğe sahip olduğundan bahsettiği görülmektedir. Bu nedenle de yazara göre örgütlerde bu davranışa neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yazar da yürüttükleri çalışmalarında ÖVD'nin öncüllerini üç kategoride ifade etmişlerdir: tutum ve liderlik/grup faktörleri, kişilik/özellik. İlk olarak tutumlar ve liderlik/grup özellikleri kısaca ele alındığında, adı geçen değişkenler, geliştirilebilir özelliklere sahip oldukları için bu değişkenlerin, ÖVD'ni yordamada kişilik değişkenine göre daha etkili olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki yazarlar, kişilik faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin de oldukça düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat yine de bazı kişilik özelliklerine sahip çalışanların, diğerlerine göre ÖVD'nde bulunmaya fazla daha meyilli olduğu görülmektedir (Zhang, 2011: 6). Nitekim Organ ve Ryan da 1995 yılında yürüttükleri çalışmalarında Beş Büyük Kişilik Özellikleri'nden dördünün bir başka ifadeyle vicdanlılık, uyumluluk, nevroitiklik ve dışa dönüklük ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olsa da bu ilişki düzeylerinin düşük olduğunu ileri sürmüştür (Zhang, 2011: 7). Organ vd.'nin ise yürüttükleri çalışmalarında ÖVD'ni yordayan örgütsel tutumları şu şekilde sıraladıkları görülmektedir: İş tatmini, çalışan bağlılığı, örgütsel bağlılık, motivasyon ve çalışanın iş arkadaşları ve amirleri ile arasındaki güven düzeyi. Bunun yanı sıra yukarıda da ifade edildiği gibi yazarlara göre de liderlik stilleri (enstrümantal, dönüşümcü ve destekleyici) etkili bir şekilde uygulandığında çalışanların ÖVD'nde artış yaşanabilmektedir. Ek olarak, grup özelliklerinin de ÖVD üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda da yazarlara göre dört temel grup özelliğinden bahsetmek mümkündür: Grup bağlılığı (güven ve tatmin duygusu yaratır ve grupta kalma arzusunun sürmesini sağlar), takım-üye etkileşimi (motivasyonu ve grup bağlılığını etkiler), grup gücü (sinerji yaratır ve işbirliği sağlar), algılanan takım desteği (iş arkadaşının iyiliğini gözetilir) (Organ vd. 2006).

Nuryanto ve Quraysin'in de 2024 yılında yürüttükleri çalışmalarında kimyasal üretim sektöründe teknolojik gelişmelerin (Büyük Veri ve Nesnelerin İnterneti (Big Data and Internet of Things) benimsenmesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelenmiş, bu ilişkide de örgütsel inovasyonun bir aracılık etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ise teknolojik gelişmeler örgütsel inovasyonu önemli ölçüde arttırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışına da olumlu düzeyde katkıda bulunmaktadır (Nuryanto ve Quraysin, 2024). Öyle ki Javaid vd. göre de teknolojik gelişmelerin benimsenmesi, çalışanların verilere eş zamanlı erişebilmesini sağlamakta bu da çalışanların daha bilinçli kararlar almalarını, yeni fikirlere katkıda bulunmalarını ve proaktif olarak sorunları çözmeye yönelik girişimlerde bulunmalarını sağlayabilmektedir. Bilindiği gibi tüm bu davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade etmek mümkündür (Javaid vd., 2021).

Podsakff vd.'nin yürüttüğü meta analiz çalışması ve Love ve Kim'in (2019) çalışmasına göre ise örgütsel vatandaşlık davranışının; performans artışı veya geri çekilme davranışı

gibi hem bireysel çıktıkları hem de verimlilik, etkililik, azalan maliyetler, müşteri tatmini gibi örgütsel çıktılarının olduğu görülmektedir. Öyle ki pek çok araştırmaya göre de (bkz. Podsakoff vd.' 2000; Ehrhart, 2004) göre de ÖVD; etkinliği, verimliliği ve müşteri tatminini arttırmakta; maliyetleri, işten ayrılma davranışı eğilimini ve devamsızlık oranlarını da azaltmaktadır (Podsakoff vd., 2009).

Ehrhart'ın ise marketlerde yürüttüğü çalışmasına göre "ÖVD, mağaza karlılığındaki varyansın yaklaşık olarak %20'sini açıklamaktadır." Bu nedenle de yazara göre örgütler, çalışanlarını ÖVD'ında bulunmaları konusunda cesaretlendirmelidir (Ehrhart, 2004).

Efah ise yürüttüğü çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının iş ve yönetim alanlarında oldukça ilgi çeken bir konu olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü yazara göre yapıcı, anlamlı ve olumlu sosyal davranışların; iyilik hali, performans ve örgütsel etkinlik alanlarında çalışanlar ve örgütler açısından pek çok yararı vardır (Efah, 2020: 45).

Hatmı ise yürüttüğü çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının; çalışanların verimliliğini arttırma, müşteri memnuniyetini sağlama ve kaliteyi iyileştirmede de oldukça etkili olduğunu ileri sürmüştür. Fakat çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları için örneğin, örgüt içerisinde yaşanan değişimi kabul etmeleri, yeni yönetim anlayışlarına adapte olabilmeleri ve örgüt ortamındaki ortamın pozitif olması gerekmektedir (Hatmı vd., 2017: 163).

Da vd. ise yürüttükleri çalışmalarında ÖVD'nın, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik bir tutum sonucunda ortaya çıktığını vurgulayarak, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin istikrarlılığını tahmin etmede oldukça önemli olduğunu ileri sürmüştür. Nitekim çok sayıda çalışmanın bulgularına bakıldığında da ÖVD'nın örneğin işten ayrılma davranışı ile de negatif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Da vd., 2021).

Efah ise yürüttüğü çalışmasında konuya örgütsel başarı açısından yaklaşmış ve yapısal olarak olumlu bir özelliğe sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri memnuniyeti, etkinlik, rekabet avantajı gibi konularda örgüte üstünlük sağladığını ileri sürmüştür. Çünkü bir iş arkadaşına koçluk veya mentorluk yapmak, başkalarına yardım etmek veya fazladan performansta bulunmak gibi çalışanların resmi rol tanımlarında yer almayıp isteğe bağlı gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de pek çok akademisyene (bkz. Dinka, 2018; Biswas ve Mazumder, 2017) göre örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunan çalışan sayısını arttırmaya yönelik politikalar oluşturmalıdır (Efah, 2020: 45).

Köse de örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde sıklıkla sergilenmesi için yöneticilerin bu konuda özellikle bir uğraş verdiğini ileri sürmüştür. Çünkü ÖVD'nın karlılık, büyüme, verimlilik gibi pozitif örgütsel sonuçlarla anlamlı düzeyde bir ilişkisi vardır (Köse, 2019).

Çiçekçioğlu'na göre de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması özellikle etkinlik ve başarı olmak üzere verimlilik, performans gibi birçok farklı kazancın elde edilmesini sağlamaktadır. Davranışların sürekliliğinin de elbette ki kazancın düzeyini arttırdığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra yazara göre de bu tip davranışların örneğin: örgütsel bağlılık, işten ayrılma davranışı, örgütsel adalet, üretim karşıtı iş davranışı gibi diğer örgütsel tutum ve davranışlarla da yakın düzeyde bir ilişkisi vardır. Fakat tüm bunlar içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını sağlayan en temel etken iş tatminidir. Çünkü çalışanın

işinden, iş ortamından tatmin olması iyilik haline etkide bulunarak onun işine gösterdiği çaba düzeyini arttırmaktadır. Dolayısıyla tatmin seviyesi yüksek olan çalışanın örneğin iş arkadaşlarıyla bilgisini paylaşarak onlara yardım etmesi beklenmektedir. Yardımlaşma faaliyetleri de çalışanın iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmasını sağlayarak iş yerinde sıcak bir çalışma ortamının oluşmasına da etkide bulunmaktadır (Çiçeklioğlu, 2019: 77).

Bolino ve Turnley ise yürüttükleri çalışmalarında konuya farklı bir açıdan yaklaşmış ve ÖVD'nin bireysel veya örgütsel performansla pozitif yönde ilişkili olduğuna dair yaygın bir kanı olsa da bu fikrin her zaman doğru olmadığı yönünde bazı bulguların olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin Podsakoff ve MacKenzie'nin 1994 yılında 116 sigorta acentesi ile yürüttükleri çalışmada satış temsilcilerinin yardım etme davranışları, acente etkinliğini fiilen (artırmak yerine) azalttığını görülmüştür. Bunun yanı sıra literatüre bakıldığında artan rol yükü, stres ve iş-aile çatışmaları gibi ÖVD'nin diğer işlevsiz sonuçları da vardır (Bolino ve Turnley, 2005).

Ertan da yürüttüğü çalışmasında Bolino ve Turnley'a benzer şekilde, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin birçok eleştirinin yapıldığına rastlandığını ileri sürmüştür. Örneğin iş ortamında bazı çalışanlar, sırf başkaları kendileri hakkında olumlu yorumlarda bulunsunlar diye sadece birileri yanlarındayken örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir. Fakat bu tür davranış kalıplarını iş yerinde saptamak çok zordur. Nitekim "Sosyal Kolaylaştırma Teorisi"<sup>11</sup>nde de bu düşüncenin desteklediği görülmektedir. Bu bağlamda Teori'ye göre çalışanların iş yerinde yanlarında biri varken performanslarını artırma ve olağandışı davranışlar sergileme eğilimi gösterebildiklerini söylemek mümkündür. Fakat eleştirilere rağmen Örneğin Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair yaptığı ilk tanımlamada bu davranışların örgütsel etkililiği arttırmada yine de oldukça önemli olduğunu ileri sürmüştür. Yukarıda yer verilenlere ek olarak aşağıda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının yol açtığı pozitif sonuçların da bu görüşü desteklemesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (Ertan, 2020: 47). Bu bağlamda ÖVD:

- Takım üyeleri arasındaki dayanışmayı çoğaltmaktadır,
- Çalışanların performansını yükseltmektedir,
- Performansı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığını attırmaktadır,
- Kaynakların daha etkin değerlendirilmesini sağlamaktadır,

<sup>11</sup> Sosyal Kolaylaştırma Teorisi'ne göre çalışanın iş arkadaşlarının kendisi hakkındaki fikirlerini önemsemesi, (psikolojik etki) onun örgütte daha fazla aktif olmasını sağlamaktadır. Buna açıdan Sosyal Kolaylaştırma Teorisi akıllara Hawthorne Çalışmaları'nı getirmektedir. Kısaca bu çalışmanın adını ise 1920'lerde Illinois, Cicero'daki Western Electric Company'nin Hawthorne fabrikasında, fiziksel ve çevresel koşulların iş yerine etkisi konusunda yapılan bir çalışmadan aldığını söylemek mümkündür. Araştırmanın sonuçlarına göre ise çalışanların üretkenlikleri deney sırasında artmakta (araştırmacılar çalışanlarla ilgilendikleri sırada) sonrasında ise (araştırmacılar çalışanlarla ilgilenmediklerinde) azalmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya göre çalışanların üretkenliğinde psikolojik koşullar oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim (Uslu, 2021: 18).

- Örgüt içerisindeki gerginliği azaltarak çalışanları hedeflerin gerçekleştirilmesine yönlendirmektedir,
- Yönetimin etkin bir biçimde idare edilmesini sağlamaktadır,
- Örgütün çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırarak örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.

Podsakoff vd. de (2000) yürüttükleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisinde ayrıca şu çıktılarını elde edilmesini sağladığını ileri sürdüğü görülmektedir:

- İşler daha etkili bir biçimde gerçekleştirilmektedir,
- Örgütsel bağlılık artmaktadır,
- Nitelikli çalışanlar iş yerine çekilmektedir,
- Az kaynakla çok çıktı elde edilmektedir,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi sıklaştırarak ekip çalışmasını arttırmaktadır,
- Performansı arttırmaktadır,
- Katılığın terk edilerek iş süreçlerinde esnekleşmeye geçişi sağlamaktadır.

Özetle, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik eleştiriler bulunsa da bu davranışların birçok açıdan bireye ve örgüte fayda sağladığı söylenebilir. Bu nedenle, bu davranışların hangi koşullar altında ortaya çıkabileceğinin araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, izleyen bölümde de uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki Hollanda bağlamında analiz edilecektir. Fakat öncesinde araştırmada kullanılan yöntemle ilişkin bilgilere kısaca yer verilecektir.

## 6. Yöntem

Günümüzde örgütlerde esnek çalışma biçimleriyle istihdam edilenlerin sayısının artması, bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip sergilemediği ya da bu davranışları hangi şekillerde ortaya koyabilecekleri konusunu giderek daha önemli hale getirmiştir. Bu doğrultuda da başlangıçta bu alanda yapılmış çalışmaların sonuçlarını genel bir çerçevede değerlendirmek amacıyla bir "meta analiz" çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Ancak, "Google Scholar" ve birçok veri tabanında (proQuest vb.) yapılan araştırmalar, bu konuda yürütülmüş çalışmaların oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Konuya Türkiye açısından yaklaşıldığında da "YÖK Tez Merkezi" platformunda yapılan incelemelerde benzer sınırlamalar gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada konuya ilişkin literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili teoriler açıklanmış ve değişkenler arasındaki ilişkilere dair genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu bağlamda da uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışmanın hem çeşitli yararları hem de potansiyel zararları olduğu tespit edilmiştir ve bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışına farklı açılardan etkide bulunabileceği değerlendirilmiştir. Çeşitli dezavantajlarına rağmen ise Hollanda'nın yarı zamanlı çalışmada diğer Avrupa ülkelerine göre lider konumda olduğu, uzaktan çalışmada ise Avrupa Birliği ülkeleri ortalamasının üzerinde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda da çalışma, Hollanda'daki uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma oranlarına ilişkin Avrupa Birliği'nin resmi istatistik ofisi olan Eurostat'ın 2008-2023 yıllarını kapsayan verileriyle

ve Hollanda'nın resmi istatistik bürosu olan desteklenmiş ve somut bir temele dayandırılmıştır. Ardından da mevcut veriler ışığında yapılan çıkarımlar, örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında analiz edilmiştir. Özetle, bu araştırma makalesinde nitel bir yöntem benimsenmiş, kavramlar literatür temelinde analiz edilmiş ve çeşitli teorilerle ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Bunun yanı sıra, ikincil veri analizi kullanılarak uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair çıkarımlarda bulunulmuştur.

## 7. Esnek Çalışma Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışları ile esnek çalışma biçimleri arasında sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu konuyu Hollanda özelinde incelemeye önce ise bu konuda en çok çalışma yapan araştırmacıların Stamper ve Van Dyne olduklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla araştırmacıların her bir araştırması da bu çalışma için önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bağlamda da örneğin araştırmacıların 2003 yılında, Amerika'daki altı farklı restoranda istihdam edilen 257 çalışan ve yönetici ile çalışma durumunun (tam zamanlı/yarı zamanlı) örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yürüttükleri görülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre ise yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre yardım davranışı sergileme<sup>12</sup> olasılığı daha düşüktür. Fakat tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanların davranışları, ses boyutu (politika ve prosedürlerde iyileştirme veya yeniliğe gidilmesi konularında önerilerde bulunmak) açısından bir farklılık göstermemiştir.<sup>13</sup> Bunların yanı sıra araştırmaya göre gönülsüz (fırsat bulduklarında tam zamanlı çalışmayı, yarı zamanlı çalışmaya tercih edecek olanlar) olarak yarı zamanlı çalışanların, yarı zamanlı çalışmayı gönüllü olarak tercih edenlere göre ses düzeyleri daha düşüktür ve çevresine daha az yardımda bulunmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2003).<sup>14</sup>

Bu çalışmanın ardından da Van Dyne vd. 2007 yılında bir araştırma yürütmüş ve bu çalışmada esnek çalışma düzenlemelerinin (yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma ve uzaktan çalışma) ve buna eşlik eden yüz yüze etkileşimdeki azalmaların bir çalışma grubunun koordinasyonunu ve motivasyonunu nasıl etkilediğini açıklayan bir model önermişlerdir. Bu bağlamda araştırmacılara göre ise kısaca, esnek çalışma düzenlemelerinin benimsenmesiyle ortaya çıkan yüz yüze etkileşim süresindeki azalma, çalışma grubunun koordinasyonunda ve motivasyonunda düşüşe yol açmaktadır. Bir başka ifadeyle araştırmacılara göre ekip üyeleri birbirleriyle daha

<sup>12</sup> Yazarlar yürüttükleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını yardım etme ve ses (voice) olarak ikiye ayırmışlardır.

<sup>13</sup> Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt kültürü açısından da farklılık göstermektedir. Örneğin son derece bürokratik örgütlerde istihdam edilenlerin, diğerlerine göre örgüt içerisinde iş tanımlarının ötesine geçme olasılıklarının daha düşük olduğu saptanmıştır (Stamper ve Van Dyne, 2003).

<sup>14</sup> Bu sonuçların da Stamper ve Van Dyne'nin 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Ortabatı bölgesinde bulunan orta büyüklükteki restoranlarda istihdam edilen 257 hizmet çalışanıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla paralel olduğunu söylemek mümkündür (Stamper ve Van Dyne, 2003).



az yüz yüze zaman geçirdiklerinde; grup iletişiminin sıklığı ve kalitesinde, grup hedeflerine önem verme derecesinde ve çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarına ilişkin ortak farkındalık oluşturma düzeylerinde azalma yaşanmaktadır. Bu bağlamda da yazarların yürüttükleri çalışmada, yüz yüze etkileşim süresindeki azalmanın grupların koordinasyonu ve motivasyonu üzerinde yarattığı olumsuz etkinin azaltılması için dört adet kolaylaştırıcı bireysel ve grup düzeyinde çalışma uygulamasından<sup>15</sup> bahsettiği görülmektedir. Yazarlara göre bu uygulamalar ayrıca gruptaki farkındalığı da arttırmaktadır. Grup hedeflerine daha fazla önem verilmesi de en nihayetinde daha fazla ÖVD'na yol açmaktadır. Özetle araştırmacılara göre, esnek çalışma düzenlemeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde grup koordinasyonu ve motivasyonunun aracılık etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Al Omar vd. göre de yarı zamanlı çalışanlar, tam zamanlı çalışanlara göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaktadır. Araştırmacılara göre ise bunun iki sebebi vardır: birincisi, yarı zamanlı çalışanlar, tam zamanlılarla aynı düzeyde ücret geliri elde etme ve sosyal yardım ve bilgiye erişim imkanlarına sahip değildir. Bu nedenle de yarı zamanlı çalışanların iş tanımlarında belirtilenlerin ötesindeki görevleri yerine getirme olasılıkları daha düşüktür. İkincisi sebebi ise bazı yarı zamanlı çalışanların, esasen işe katılımlarını en aza indirmek için başlangıçta yarı zamanlı çalışmayı seçmiş olmalarıdır. Dolayısıyla da bu kişilerin yarı zamanlı çalışmalarının sebebinin, halihazırda iş dışındaki işlerine daha fazla zaman ve emek harcamak istemeleri olduğunu söylemek mümkündür (Al Omar vd., 2011).

Chang ve Chelladurai'ın de Kore spor organizasyonlarında yarı zamanlı (96) ve tam zamanlı (82) olarak çalışanların iş tutumları açısından bir farklılık gösterip göstermediklerini araştırmak amacıyla bir çalışma yürüttükleri görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ise tam zamanlı çalışanların duygusal bağlılık ve ÖVD düzeyleri yarı zamanlılara göre oldukça yüksekken; yarı zamanlı çalışanların da tam zamanlılara göre devam bağlılıkları daha yüksektir. Bunun yanı sıra araştırmaya göre duygusal bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişki seviyesi, tam zamanlı grupta, yarı zamanlı gruba göre daha güçlüdür. Araştırmada devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişki de yalnızca tam zamanlı çalışanlar açısından anlamlı ve negatif bulunmuştur. Yazarlara göre ara bu bulgunun anlamı ise yarı zamanlı işlerin, çalışanların duygusal bağlılık göstermeleri veya örgütsel

<sup>15</sup> Van Dyne vd. yürüttükleri çalışmalarında özellikle, grup koordinasyonunu ve motivasyonunu arttıran iki kolaylaştırıcı çalışma uygulamasından bahsetmektedir. Bu bağlamda grup koordinasyonunu arttıran çalışma uygulamaları şunlardır: (1) işbirlikçi zaman yönetimi (zaman kesintilerini azaltmak ve faaliyetleri koordine etmek için bireysel ve ortak çalışmaya yönelik tanımlanmış programların belirlenmesi ve üzerinde anlaşmaya varılması) ve (2) proaktif kullanılabilirlik (uzaktan çalışan bireylerin resmi ve gayri resmi iletişimi başlatması ve koordinasyon zorluklarını azaltmak için esnek olabilmesi). Yazarlara göre grup motivasyonunu arttıran diğer kolaylaştırıcı çalışma uygulamaları da şunlardır: (1) işe katkı düzeylerinin yeniden değerlendirilmesi (düşük çalışma görünürliğini, katkı eksikliği olarak yorumlamamayı açıkça kabul etmek), (2) stratejik benlik sunumu (strategic self-presentation) (uzaktan çalışan kişilerin yeterliliklerini ve sıkı çalıştıklarını vurgulamak için izlenim yönetimi stratejilerini kullanmak).

vatandaşlık davranışlarında bulunmaları için tam zamanlı işler kadar elverişli olmamasıdır (Chang ve Chelladurai, 2003).

Johansson ve Hartın'ın da 2023 yılında yarı zamanlı ve geçici olarak çalışan<sup>16</sup> (Temporary working) üniversite öğrencilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir araştırma yürüttükleri görülmektedir. Araştırma bulgularına göre ise yarı zamanlı ve geçici olarak çalışan üniversite öğrencilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş stresleri, iyilik halleri ve iş tatminleri ile pozitif; işten ayrılma niyetleri ile ise negatif yönden bir ilişkisi vardır. Bunun yanı sıra araştırmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının iş-üniversite çatışması ve iş-eğlence çatışmasıyla da pozitif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, aşırı düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışan üniversite öğrencilerinin eğitim ve sosyal hayatlarına dair zamanlarından fedakarlık etmelerine neden olarak onların iş-üniversite çatışması ve iş-eğlence çatışması yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun nedenlerinden biri ise örneğin üniversite öğrencilerinin işte olmadıklarında bile işlerine psikolojik olarak bağlı olmaları ve boş vakitlerinde çalışmadıkları için suçluluk duymalarıdır (Johansson ve Hartın, 2023).

Literatüre bakıldığında ise yarı zamanlı çalışanların üniversiteler, hastaneler ve imalat şirketleri gibi pek çok alanda istihdam edildiği görülmektedir (Shittu ve Omar, 2006). Fakat yarı zamanlı çalışanlara özellikle büro, satış ve yemek yeme yerleri gibi hizmet sektörlerinde daha sık rastlanmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2003). Hizmet sektöründe misafir taleplerinin öngörülemezliği göz önüne alındığında ise örgüt içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunup bulunmamaları büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü her ne kadar hizmet sektörü çalışanları, müşterilerin beklentilerini karşılamak veya bu beklentilerin ötesine geçmekle (örgütsel vatandaşlık davranışı) görevlendirilseler de bunların üstesinden gelebilmek için onların misafir ihtiyaçlarının değişken yapısıyla başa çıkabilmeleri de gerekmektedir. Fakat çalışanlar her ne kadar bu yeteneklere sahip olsalar da işle ilgili extra rol davranışlarında bulunup bulunmayacaklarına yine kendileri karar vermektedirler. Bu bağlamda da yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanların ÖVD düzeylerinin farklı olup olmadığını ya da hangi koşullar altında farklılaştığını anlamak, yüksek kalitedeki hizmetlerin müşterilere nasıl sunulacağına dair yorum yapabilmeye kritik bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda hizmet sektöründe yarı zamanlı çalışanların diğer sektörlerde yarı zaman olarak çalışanlardan ve tam zamanlı çalışanlardan hangi açılardan farklılaştıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Stamper ve Van Dyne, 2003):

- Yarı zamanlı çalışanlar, diğer endüstrilere kıyasla daha fazla iş görevleri ve sorumluluklar üstlenmektedir,

<sup>16</sup> Araştırma sadece yarı zamanlı ve geçici olarak çalışan üniversite öğrencileriyle yürütülmüş; araştırmaya tam zamanlı çalışanlar dahil edilmemiştir. Dolayısıyla da çalışmada, yarı zamanlı ve geçici olarak çalışan üniversite öğrencileri ile tam zamanlı çalışan üniversite öğrencilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir kıyaslama yapılmamıştır. Öyle ki (Johansson ve Hartın, 2023).

- Hizmet sektöründe çalışan yarı zamanlı çalışanlar, tam zamanlılara göre daha düşük bağlılık, daha yüksek işten ayrılma davranışı, daha düşük performans ve örgütsel katkı göstermektedir.
- Tam zamanlı çalışanlara kıyasla yarı zamanlı çalışanlar daha fazla hasta olmakta, mesai saatleri dışındaki toplantılara veya eğitimlere katılmaya daha az istekli olmakta ve konukların ihtiyaçlarını karşılamak için daha az çaba sarf etmektedirler.

Yarı zamanlı çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından gözlemlenen farklılıkları, Sosyal Mübadele Teorisi ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu bağlamda da ilk olarak tam zamanlı çalışanların, yarı zamanlılara göre işverenleriyle sosyal ilişkilerden daha ziyade ekonomik değişim ilişkileri geliştirme olasılıklarının daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki McLean Parks vd.'nin, 1998 yılında yürüttükleri çalışmalarında, tam zamanlı çalışanların iş ilişkilerinde daha çok sosyal alışverişte bulduklarını ve dolayısıyla da tam zamanlıların psikolojik durumlarının onların davranışlarını etkilediğini öne süren bir model geliştirdiği görülmektedir. Bu düşünceyle tutarlı olarak Millward ve Hopkins de yine 1998 yılında yürüttükleri çalışmalarında, çalışanlar istihdam ilişkilerini ekonomik temele dayandırdıklarında onların bağlı oldukları sözleşmenin sadece gerekli şartlarını yerine getirdiklerini; bir başka ifadeyle de sadece gereken düzeyde performans sergilediklerini ileri sürmüştür. İstihdam ilişkilerini sosyal mübadeleye dayandıran çalışanlar ise insiyatif kullanarak daha fazla çalışmaktadır. Çünkü bu çalışanlar tarih belirsiz de olsa ileriki zamanda örgütten bu davranışlarının karşılığını alacaklarına inanmaktadır (Stamper vd., 2009).

Görüldüğü gibi tam zamanlı ile yarı zamanlı çalışanlar arasında gözlemlenen farklılıklar onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına da etkide bulunmaktadır. Konu, uzaktan çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışını Temas Teorisi (Contact Theory) ile ilişkilendirmek mümkündür. Buna göre de öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için destekleyici bağlılığı geliştirmenin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Destekleyici bağlılığı arttırmak için de çalışanların örgütle sık sık fiziksel temasta bulunması gerekmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında da örneğin iş yeri masası yalnızca kendine tahsis edilen çalışanların, özel çalışma alanı olmayan, iş yerinde boş buldukları herhangi bir masada (sıcak masa) oturan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgüt ve ekip kimliğine sahip oldukları görülmektedir (Millward vd., 2007). Bu da göstermektedir ki zamanlarının yüksek bir bölümünü evde çalışarak geçirenlerin, ofiste çalışan meslektaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri daha düşüktür. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgütten ve iş arkadaşlarından fiziksel olarak ayrı kalmaları, onların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma ihtimallerini azaltmaktadır (Redman vd., 2009).

Krakcsak ve Kozak'ın 2022 yılında Macaristan'da uzaktan çalışmanın oldukça yaygın bir biçimde kullanıldığı finans sektöründe yürüttüğü araştırmanın sonuçlarının da bu açıdan önem taşıdığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda da araştırmacılar, Macaristan'ın finans sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, 2020 yılının Mart ayından başlayarak (pandeminin ilk zamanları) 2022 yılına kadar kriz yönetimiyle ilgili kurumsal belgeleri ve yönetim iletişim kanallarını analiz etmişler

ve bu örgütlerdeki yöneticiler ve astlarla da yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmışlardır. Araştırma sonuçları da göstermiştir ki uzaktan çalışmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel kültürün belirleyici bir etkisi vardır (Krakcsak ve Kozak, 2022).<sup>17</sup>

Kane'nin de tele çalışma sıklığı<sup>18</sup> ve ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı süreçleri belirlemek ve kişiliğin, tele çalışmanın psikolojik sonuçları üzerinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla bir çalışma yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda da çeşitli bölgelerdeki farklı sektörlerde ve işlerde istihdam edilen 286 tele-çalışandan ve onların 62 iş arkadaşından<sup>19</sup> anket verisi toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ise profesyonel izolasyon, özdeşleşme ve kişilik değişkenleri; tele çalışma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile (kendi kendine puanlanan örgütsel vatandaşlık davranışı (self-rated OCB)) tele çalışma arasında ise negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Tele çalışma frekansının, kendi kendine puanlanan ÖVD üzerinde ise negatif yönde, doğrudan bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle bireyler, daha sık tele-çalışmada bulundukça, daha az ÖVD gerçekleştirme eğilimi göstermektedir. Bunun yanı sıra tele çalışma sıklığının, profesyonel izolasyonla da pozitif yönde; örgütsel ve iş grubu özdeşleşmesiyle de (organizational and work group identification) negatif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür (Kane, 2014).

Yukarıda görüşlerine yer verilen Ganesh ve Gupta'nın da yazılım geliştirme ekiplerinde sanallık<sup>20</sup> ile ekstra rol performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide de görevde bağımlılığının (task interdependence) düzenleyici bir etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla bir çalışma yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda yazılım geliştirme ekiplerinde çalışan 192 yazılım uzmanından elde edilen anket verilerine göre sanallık, takımın ekstra rol performansını olumsuz biçimde etkilemektedir. Bunun yanı sıra görevde birbirine bağımlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu saptanmıştır (Ganesh ve Gupta, 2010).

162 tam zamanlı Koreli uzaktan çalışan ile anket çalışmasının yapıldığı bir başka çalışmada da profesyonel izolasyonun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik güçlendirmenin ve duygusal örgütsel bağlılığın, içsel

<sup>17</sup> Araştırmaya göre baskın bir pazar kültürüne sahip kuruluşlarda, uzaktan çalışmaya geçildikten sonra, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece sivil erdem boyutunda bir düşüş meydana gelmiştir. Baskın klan kültürüne sahip örgütlerde ise bir tek vicdanlılık boyutunda bir azalma yaşanmıştır. Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütler ise evden çalışmaya örgütsel vatandaşlık davranışı açısından en olumsuz biçimde tepki göstermiştir. Öyle ki hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde istihdam edilen çalışanların, uzaktan çalışmaya geçildikten sonra nezaket boyutu hariç, örgütsel vatandaşlık davranışının her boyutunda bir azalma yaşanmıştır (Krakcsak ve Kozak'ın 2022).

<sup>18</sup> Kane (2014) yürüttüğü çalışmada uzaktan çalışmadan bahsetmek için tele çalışma kavramını kullanmıştır.

<sup>19</sup> Araştırmada çalışanların iş arkadaşlarına da anket uygulaması yapılmasının sebebi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunup bulunmadıklarının arkadaşlarından öğrenilmek istenmesi ile açıklanmıştır (Kane, 2014).

<sup>20</sup> Yukarıda da ifade edildiği gibi yazarlara göre örgüt üyeleri görevlerini tamamlarken ofisten ne kadar uzakta çalışıyorlarsa ve teknolojik cihazları ne kadar fazla kullanıyorlarsa sanallığın varlığından da o denli bahsetmek mümkündür.

motivasyonun sağlanmasında bir aracılık etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ise psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılığın, profesyonel izolasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Bunun yanı sıra araştırmada psikolojik izolasyonun düşük psikolojik güçlendirmeye yol açtığı da saptanmıştır. Ayrıca düşük psikolojik güçlendirme de düşük örgütsel bağlılığa yol açarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir (Noh ve Lee, 2022).

Görüldüğü gibi literatürdeki araştırma sonuçları incelendiğinde uzaktan çalışanlar klasik çalışma biçimi ile çalışanlara göre; yarı zamanlı çalışanlar da tam zamanlı çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları açısından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte daha önce de belirtildiği gibi, uzaktan çalışma pandemiyle birlikte çalışma hayatında daha görünür hale gelmiştir. Buna karşın, yarı zamanlı çalışma için bir kırılma noktasından bahsetmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Ancak, hizmet sektörünün ülke ekonomisindeki oranının ve kadınların çalışma hayatına katılımının artması ve küreselleşmenin; yarı zamanlı çalışmanın yaygınlaşmasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Konu, Hollanda özelinde ele alınmadan önce ise en yüksek gelire sahip şirketlerin uzaktan ve yarı zamanlı çalışmaya yönelik politikalarına bakıldığında bu çalışma bakımından dikkat çekici ve ilginç durumlarla karşılaşıldığı söylenebilir.

Öncelikle örneğin Fortune Küresel 500 Listesi'ne göre, 2024 yılında en yüksek gelire sahip şirketler arasında Walmart'ın birinci sırada yer aldığını söylemek mümkündür (<https://fortune.com/ranking/global500/>). Entrepreneur.com'dan Shimu ve Malamut'a 2024 yılına ait yazısına göre ise Walmart yakın bir tarihte, pek çok merkezde (Bentonville, Arkansas, Hoboken, NJ ve Kuzey Kaliforniya gibi) yüzlerce uzaktan çalışanın ofiste çalışmasını zorunlu hale getireceğini duyurmuştur. Ancak bu karar, bazı çalışanlar arasında ciddi tepkilere yol açmıştır. Örneğin, Zoom toplantısında bir çalışan bu kararı "saçmalık" olarak nitelendirmiştir. Bazı çalışanlar ise bu uygulamaya uyum sağlayamayacaklarını belirterek istifa etmeyi tercih etmiştir. Çünkü bu karar, özellikle çocuk bakımı gibi sorumlulukları olan çalışanlar için büyük bir zorluk ortaya çıkarmaktadır (<https://www.entrepreneur.com/business-news/walmart-employees-push-back-against-return-to-office-mandate/477986>). Fortune Küresel 500 Listesi'ne göre, 2024 yılında en yüksek gelire sahip şirketler arasında ikinci sırada yer alan Amazon ise çalışanların ofiste bulunmalarının iş birliğini artıracığına inanmaktadır. BBC'den Espiner'in (2024) aktardığına göre ise Amazon bu doğrultuda pandeminin ardından çalışanlarına bir bilgilendirme metni göndererek, haftada beş gün ofise gelmelerini talep etmiştir (<https://www.bbc.com/news/articles/cden9y37e6ro>). The Guardian'dan Hern'in 2022 yılına ait yazısına göre Fortune Küresel 500 Listesi'nde 2024 yılında en yüksek gelire sahip şirketler arasında yedinci sırada yer alan Apple'ın CEO'su ise kültürleri gereği yüz yüze iş birliğinin önemli olduğunu vurgulamış ve çalışanların sabit günler belirlenmese de haftada en az üç gün ofise gelmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Pandemi sonrası uygulanan prosedür ise üç sabit günde ofiste çalışmayı gerektiriyordu. CEO, ofiste çalışmasını destekleyen açıklamasında ise "Çoğumuz ayrı çalışırken birçok şey başarmış olsak da geçtiğimiz yıl eksik olan temel bir şey vardı: birbirimiz. Görüntülü konferans görüşmeleri mesafeyi daraltmamıza yardımcı oldu, ancak bazı şeyleri asla taklit edemez" ifadelerini kullanmıştır. Ancak, bazı çalışanlar pandemi sonrasında uzaktan çalışma imkanlarının azaltılmasına olumsuz yaklaşmıştır. Örneğin, Apple'a önemli bir pozisyon için Google'dan transfer edilen bir çalışan, ofise dönüş politikasını gerekçe göstererek istifa etmiştir. Çalışan, istifa ederken "Ekibim için daha fazla

esnekliğin en iyi politika olacağına inanıyorum” diyerek istifa sebebini açıkça belli etmiştir. İstifasının ardından ise yeniden Google’da çalışmaya başlamıştır (<https://www.theguardian.com/technology/2022/aug/16/apple-tells-staff-to-come-into-the-office-for-at-least-three-days-a-week>).

Konu yarı zamanlı çalışma açısından ele alındığında ise şirketlerin bu çalışma biçimine ilişkin politikalarına dair, uzaktan çalışma kadar çok sayıda haber veya tartışmaya rastlanmamaktadır. Fakat Wells’in bu konuya dair Walmart hakkındaki yazısının değerli bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, Wells’e (2024) göre öncelikle Walmart, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1,6 milyondan fazla çalışanıyla ülkenin en büyük özel işvereni konumundadır. Şirketin en son raporlarına göre ise çalışanlarının yaklaşık %26’sı yarı zamanlı çalışmaktadır. Ancak, 2016 yılında Walmart’ın ABD iş gücünün %50’sinin yarı zamanlı çalıştığını söylemek mümkündür. Şirket, 2022 itibarıyla da mağazalardaki pozisyonların üçte ikisinin tam zamanlı hale gelmesini hedeflemiş ve yarı zamanlı pozisyonları tam zamanlıya dönüştürmek için bilinçli bir çaba sarf etmiştir. ([https://www.marketingscoop.com/consumer/does-walmart-hire-part-time/#google\\_vignette](https://www.marketingscoop.com/consumer/does-walmart-hire-part-time/#google_vignette)).

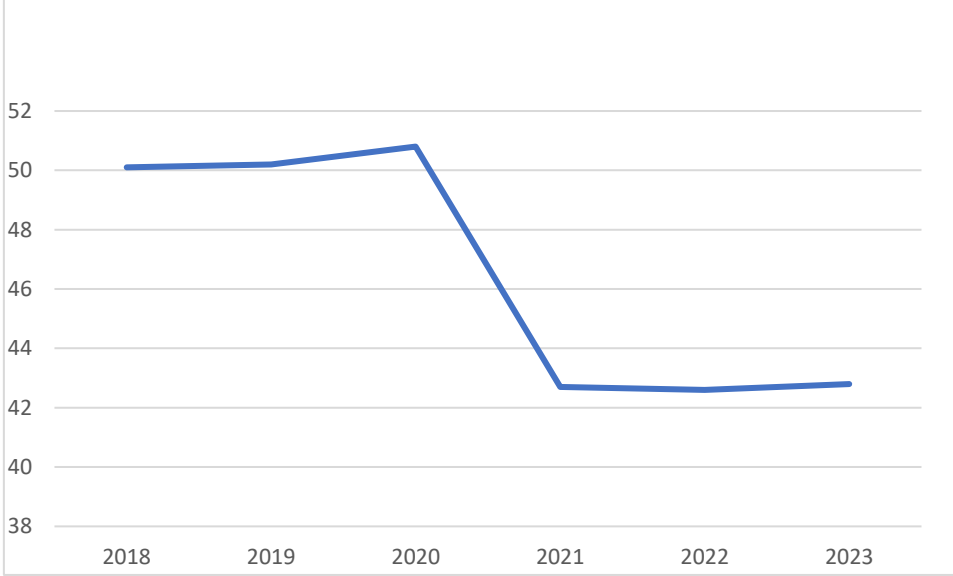
## 8. Esnek Çalışma Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Hollanda Örneğinde Bir Değerlendirme

Yukarıda aktarılan bilgiler doğrultusunda, en yüksek gelire sahip şirketlerin uzaktan ve yarı zamanlı çalışmaya ilişkin politikalarına genel olarak bakıldığında, uzaktan çalışmanın kısmen terk edilmeye başlandığı dikkat çekmektedir. Walmart örneğinde ise, yarı zamanlı çalışma yerine tam zamanlı çalışmanın teşvik edildiği ve bu yönde bir hedef belirlendiği söylenebilir. Fakat elbette ki sadece Walmart’ın yarı zamanlı çalışmaya ilişkin yürüttüğü politikaya bakarak diğer şirketlerin de bu yönde bir eğiliminin olduğunu söylemek mümkün değildir. Yarı zamanlı ve uzaktan çalışmaya dair politika değişikliklerinin temel nedenlerinden biri olarak ise uzaktan ve yarı zamanlı çalışma biçimlerinin ortak bir sorunu olan etkileşim eksikliğiyle bağlantılı performans düşüşü ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışındaki azalma gösterilebilir. Ancak, Avrupa Birliği ülkelerinde durumun farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda da özellikle Hollanda, her iki çalışma biçiminin de yüksek oranda uygulandığı bir ülke olarak öne çıkmaktadır.

Örneğin Avrupa Birliği’nin resmi istatistik ofisi Eurostat’ın verilerine göre, Avrupa Birliği’ne üye 27 ülke arasında yarı zamanlı çalışma oranlarının en yüksek olduğu ülke Hollanda’dır. Oranlara 2017’den itibaren bakıldığında, Hollanda’da yarı zamanlı çalışma oranı hiçbir zaman %40’ın altına düşmemiştir ve 2023 yılında ise bu oran %42,4 olarak kaydedilmiştir. Hollanda’yı %38 ile ise İsviçre takip etmektedir. Aynı yıl, Avrupa Birliği ortalamasının ise %17,8 seviyesinde olduğunu söylemek mümkündür (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00159/default/table?lang=en>). Yine Eurostat verilerine göre, 2023 yılında Hollanda’da uzaktan çalışma oranı ise %12,7 olarak kaydedilmiştir. Bu oran, Avrupa ortalaması olan %8,9’un üzerindedir ve Hollanda’yı uzaktan çalışmada 7. sıraya yerleştirmiştir. Hollanda’nın önünde ise Finlandiya, İrlanda, Belçika, İsveç, Almanya ve Lüksemburg ülkeleri yer almaktadır ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp_custom_12158505/default/table?lang=en)). Ancak 2022 yılında Hollanda’nın, %39,2 ile “bazen” uzaktan

çalışanlar oranında Avrupa ülkeleri arasında birinci sırada yer aldığına dikkat çekmenin de önemli olduğu düşünülmektedir (<https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes>).

Bu doğrultuda konuya daha detaylı olarak yarı zamanlı çalışma açısından yaklaşıldığında aşağıdaki grafiğin Hollanda'daki durumu daha iyi anlamak adına faydalı bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür.

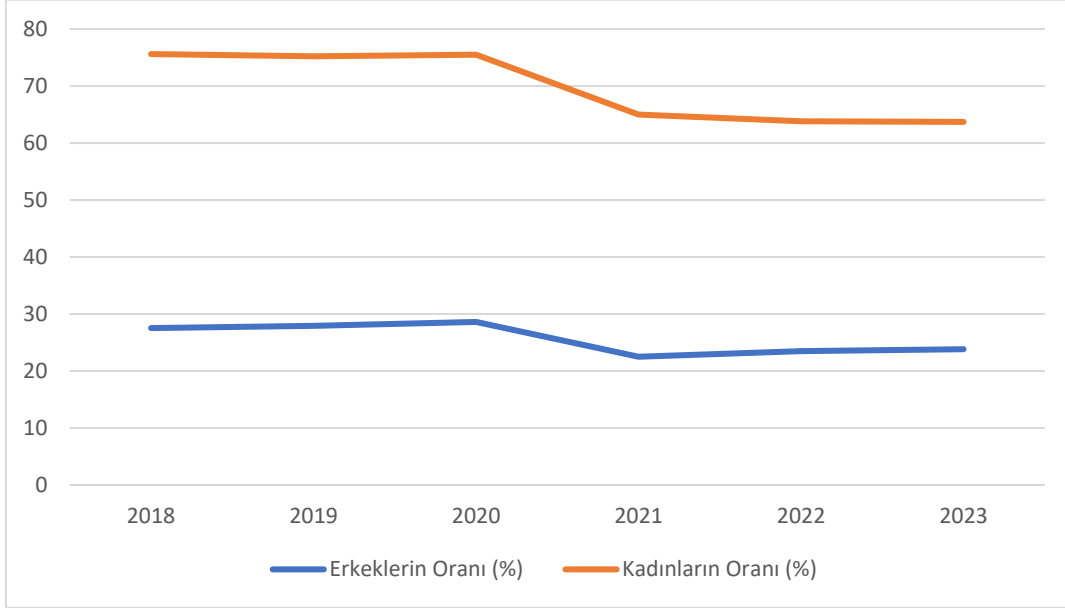


**Grafik 1: Hollanda Yarı Zamanlı Çalışanların Oranı (%) (2018-2023)<sup>21</sup>**

**Kaynak:** Bu tablo, Eurostat'ın yayınladığı verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_eppgan/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan/default/table?lang=en)).

Öncelikle yukarıdaki bir numaralı grafik incelendiğinde 2018-2023 yılları arasında Hollanda'da yarı zamanlı çalışanların oranındaki değişim görülmektedir. Eurostat'ın verilerine bakıldığında 2018'de %50,1 olan oran, 2020'de %50,8 ile en yüksek seviyesine ulaşmış, ancak sonraki yıllarda %42-43 aralığına gerilemiştir. Son yıllarda bir düşüş yaşansa da yarı zamanlı çalışmanın, Hollanda'nın iş gücünde önemli bir yer tuttuğunu söylemek mümkündür.

<sup>21</sup> 2018-2023 yılları arasında Hollanda'da yarı zamanlı çalışanların oranı incelendiğinde, 2018 yılında %50,1 olan oran, 2019 yılında %50,2'ye ve 2020 yılında %50,8'e yükselmiştir. Ancak, 2021 yılında %42,7'ye düşmüş ve sonraki yıllarda benzer seviyelerde kalarak 2022 yılında %42,6, 2023 yılında ise %42,8 olarak kaydedilmiştir ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_eppgan/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan/default/table?lang=en)).



**Grafik 2: Hollanda Cinsiyete Göre Yarı Zamanlı Çalışanların Oranı (%) (2018-2023)<sup>22</sup>**

**Kaynak:** Bu tablo, Eurostat'ın yayınladığı verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_eppgan/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan/default/table?lang=en)).

Yukarıdaki iki numaralı grafik incelendiğinde ise 2018-2023 yılları arasında Hollanda'da yarı zamanlı çalışma oranlarının cinsiyet bazında önemli farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda Eurostat'ın verilerine bakıldığında erkeklerin yarı zamanlı çalışma oranı 2018'de %27,5 iken 2020'de %28,6 ile en yüksek seviyesine ulaşmış, 2021 yılında ise %22,5'e düşmüş, ardından kademeli bir artışla 2023'te %23,8 olmuştur. Kadınlarda ise oranlar 2018'de %75,6 seviyesindeyken 2020'de %75,5 ile benzer düzeyde kalmış, 2021 yılında %65'e gerilemiş ve 2023'te %63,7'ye kadar düşmüştür. Bu verilere dayanarak ise kadınların yarı zamanlı çalışmada erkeklere kıyasla belirgin düzeyde yüksek bir orana sahip olduğunu ancak son yıllarda her iki cinsiyet için de bir gerileme yaşandığını söylemek mümkündür.

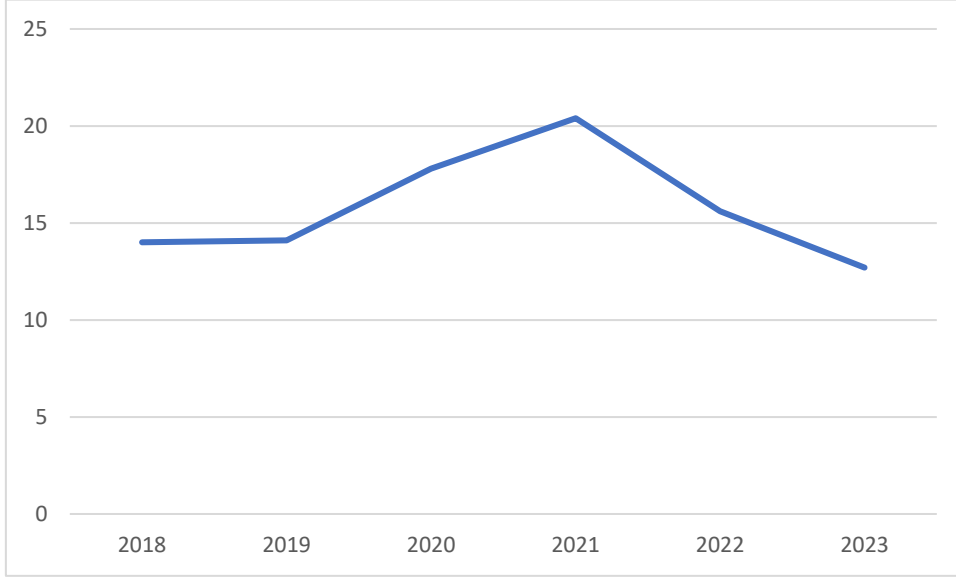
Hollanda'da sektörler göre yarı zamanlı çalışan oranlarına bakıldığında ise farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu bağlamda Hollanda'nın resmi istatistik kurumu Centraal Bureau voor de Statistiek'nin 2021 verilerine bakıldığında Sağlık ve Sosyal Hizmet (Health Care and Welfare) sektörünün %74 ile en yüksek yarı zamanlı çalışan oranına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunu %67 ile Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri (Accommodation and Food Services), %59 ile Eğitim (Education), ve %55 ile Ticaret (Trade) sektörü takip etmektedir. Orta düzeyde yarı zamanlı çalışma oranlarına sahip

<sup>22</sup> Hollanda'da yarı zamanlı çalışan erkeklerin oranı, 2018 yılında %27,5 iken 2019 yılında %27,9'a ve 2020 yılında %28,6'ya yükselmiştir. 2021 yılında %22,5'e düşen oran, 2022 yılında %23,5'e ve 2023 yılında %23,8'e yükselmiştir. Kadınlarda ise 2018 yılında %75,6 olan oran, 2019'da %75,2'ye ve 2020'de %75,5'e çıkmıştır. Ancak 2021 yılında %65'e düşen oran, 2022'de %63,8 ve 2023 yılında %63,7 olarak kaydedilmiştir ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_eppgan/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan/default/table?lang=en)).



olan sektörler arasında ise %39 ile Gayrimenkul Faaliyetleri (Real Estate Activities), %37 ile Ulaşım ve Depolama (Transportation and Storage) ve %37 ile Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık (Agriculture, Forestry and Fishing) yer almaktadır. %36 oranıyla Uzmanlık Gerektiren İş Hizmetleri (Specialised Business Services) ve %34 oranıyla Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmetleri de (Public Administration and Public Services) bu kapsamda öne çıkar diğer sektörlerdir. Daha düşük yarı zamanlı çalışma oranları ise %28 ile Finansal Hizmetler (Financial Services) ve İmalat (Manufacturing), %27 ile Su Şirketleri ve Atık Yönetimi (Water Companies and Waste Management), %25 ile Bilgi ve İletişim (Information and communication), %21 ile Enerji Tedariği (Energy Supply) ve %19 ile İnşaat (Construction) sektörlerinde gözlemlenmektedir ([https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2022/who-are-most-likely-to-work-part-time/?utm\\_source=chatgpt.com](https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2022/who-are-most-likely-to-work-part-time/?utm_source=chatgpt.com)). Bu verilere dayanarak ise yarı zamanlı çalışma oranlarının sektörlerin doğasına bağlı olarak büyük ölçüde değiştiğini; bu bağlamda da hizmet odaklı sektörlerin yarı zamanlı çalışmada lider olduğunu söylemek mümkündür.

Belirtmekte yarar vardır ki Hollanda, yarı zamanlı çalışma konusunda Avrupa Birliği ülkeleri arasında birinci sırada yer alsa da The Holland Times'dan Sharma'nın 2024 yılına ait yazısına göre Hollanda hükümeti, Utrecht Üniversitesi ile birlikte Hollanda'daki yarı zamanlı çalışma kültürünü değiştirmeye yönelik bir adım atmaya hazırlanmaktadır. Önümüzdeki on yıl içinde 75 milyon avroluk bir yatırım planlanmakta ve bu girişim de "Daha Fazla Saat Çalış!" başlığı altında yürütülecektir. Bu girişimin temel gerekçesi ise artan çalışma saatlerinin ekonomiye yıllık 1 milyar avro ek katkı sağlama potansiyelidir. Ayrıca, girişimin hedefleri arasında cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi, daha iyi iş fırsatlarının yaratılması ve yarı zamanlı çalışanların maddi olarak daha iyi bir duruma getirilmesi yer almaktadır (<https://www.hollandtimes.nl/2024-edition-june/breaking-the-part-time-habit-in-the-netherlands-a-decade-long-e75-million-initiative/>).

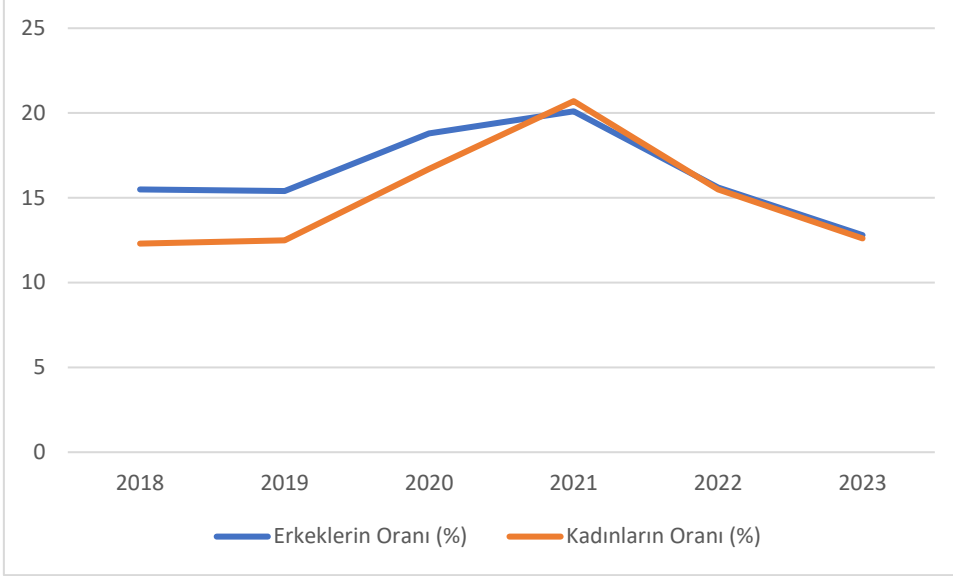


**Grafik 3: Hollanda Uzaktan Çalışanların Oranı (%) (2018-2023)<sup>23</sup>**

**Kaynak:** Bu tablo, Eurostat'ın yayınladığı verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en))

Yukarıdaki üç numaralı grafiğe bakıldığında ise Hollanda'da uzaktan çalışma oranlarının yıllar itibariyle dalgalı bir seyir izlediğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda Eurostat verileri incelendiğinde 2018'de %14 olan oran, 2020 yılında %17,8'e, 2021 yılında ise %20,4 ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Ancak 2022'den itibaren düşüş göstererek 2023'te %12,7'ye gerilemiştir. Bu veriler ise uzaktan çalışmanın 2020 ve 2021 yıllarında pandeminin etkisiyle arttığını, sonraki yıllarda ise azaldığını düşündürmektedir.

<sup>23</sup> 2018'de uzaktan çalışanların oranı %14, 2019'da %14,1, 2020'de %17,8, 2021'de %20,4, 2022'de %15,6 ve 2023'te %12,7 olarak kaydedilmiştir. ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en)).



**Grafik 4: Hollanda Cinsiyete Göre Uzaktan Çalışanların Oranı (%) (2018-2023)<sup>24</sup>**

**Kaynak:** Bu tablo, Eurostat'ın yayınladığı verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en)).

Yukarıda yer alan dört numaralı grafik incelendiğinde ise 2018-2023 yılları arasında Hollanda'da uzaktan çalışma oranlarının cinsiyetler arasında farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda Eurostat'ın verilerine göre erkeklerde uzaktan çalışma oranı 2018'de %15,5 iken 2020'de %18,8'e, 2021'de ise %20,1 ile zirveye ulaşmıştır. Ancak sonraki yıllarda düşüş göstererek 2023'te %12,8'e gerilemiştir. Kadınlarda ise 2018 yılında %12,3 olan oran, 2020'de %16,7'ye yükselmiş, 2021'de %20,7 ile en yüksek seviyesine ulaşmış, ardından 2023'te %12,6'ya düşmüştür. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu verilere dayanarak her iki cinsiyet için de 2020 ve 2021 yıllarında uzaktan çalışmanın artış gösterdiğini sonrasında ise azalma eğilimine geçtiğini söylemek mümkündür ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en))

Centraal Bureau voor de Statistiek'nin<sup>25</sup> 2023 yılına ait güncel verilerine bakıldığında ise meslek gruplarına göre uzaktan çalışma oranlarının değişiklik gösterdiği görülmektedir.

<sup>24</sup> Hollanda'da uzaktan çalışan erkeklerin oranı 2018 yılında %15,5, 2019 yılında %15,4, 2020 yılında %18,8, 2021 yılında %20,1, 2022 yılında %15,6 ve 2023 yılında %12,8 olarak kaydedilmiştir. Kadınlarda ise bu oran 2018 yılında %12,3, 2019 yılında %12,5, 2020 yılında %16,7, 2021 yılında %20,7, 2022 yılında %15,5 ve 2023 yılında %12,6 olarak belirlenmiştir ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en)).

<sup>25</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), uzaktan çalışmaya ilişkin istatistikleri sunarken, uzaktan çalışmayı "çoğu zaman" ve "bazen" şeklinde sınıflandırarak detaylandırmıştır. Başka bir deyişle, uzaktan çalışma haftanın büyük bir bölümünde yapılabileceği gibi, zaman zaman veya tamamen uzaktan çalışma şeklinde de uygulanabilmektedir. Ancak, yukarıda verilen bilgiler bu tür detaylara girmeden, hangi meslek grubunda uzaktan çalışmanın en yaygın olduğu

Bu bağlamda Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT) sektörünün, en yüksek uzaktan çalışma oranına sahip meslek grubu olarak öne çıktığını söylemek mümkündür. Bu durum ise sektörün tamamen dijital bir altyapıya sahip olması ve iş süreçlerinin uzaktan kolayca yürütülebilmesiyle açıklanabilir. Benzer şekilde, dijital araçlara dayalı yapıları nedeniyle Yaratıcı ve Dilbilimsel Mesleklerin de (Creative and Linguistic) uzaktan çalışmaya oldukça elverişli görünmektedir. Bunun yanı sıra Yöneticilik (Managerial) pozisyonlarında da uzaktan çalışma oranı yüksektir. Stratejik yönetim ve koordinasyon gibi işlerin çevrim içi ortamda sürdürülebilmesi, bu durumu açıklayabilir. İş ve İdari Meslekler (Business and Administrative) ise belge hazırlama vb. iş yapısıyla uzaktan çalışmaya elverişli bir alan olarak dikkat çekmektedir. Kamu Yönetimi, Güvenlik ve Hukuk (Public Administration, Security and Legal) mesleklerinde de dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaşmasının, uzaktan çalışma oranlarının yüksek olmasında etkili olduğunu düşündürmektedir. Eğitim (Teaching) sektörü ise çevrim içi eğitim uygulamalarının artmasıyla uzaktan çalışmaya daha uygun hale geldiği söylenebilir. Ticaretle ilişkili mesleklerde (Commercial) ise uzaktan çalışma oranlarının orta seviyede olduğu görülmektedir. İş süreçlerinde sahada bulunma gerekliliğinin, bu oranı sınırlayan bir faktör olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra Bakım ve Sosyal Hizmet (Care and Wellbeing) mesleklerinde uzaktan çalışma oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum ise bu sektörlerdeki işlerin fiziksel varlık gerektirmesiyle ilişkilendirilebilir. Ek olarak Tarım (Agriculture) ve Teknik İşler (Technical) gibi sektörlerde de işlerin doğası gereği sahada çalışılması gerektiğinden, uzaktan çalışma oranlarının en düşük seviyelerde olduğu söylenebilir. Son olarak Hizmet (Service-oriented) ve Ulaşım ve Lojistik (Transport and Logistics) gibi müşterilerle birebir temas gerektiren işlerde de benzer şekilde düşük oranların dikkat çektiği söylenebilir. Bu bağlamda özetle meslek gruplarına göre evden çalışma oranlarının; dijitalleşme düzeyi, iş süreçlerinin yapısı ve fiziksel varlık gereksinimine bağlı olarak şekillendiği ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle dijital altyapısı güçlü sektörler uzaktan çalışmaya daha uygunken, sahada fiziksel varlık gerektiren işlerde bu oran oldukça sınırlı kalmaktadır (<https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes>).

Belirtmekte yarar vardır ki 5 Temmuz 2022’de Hollanda Temsilciler Meclisi (The Dutch House of Representatives), uzaktan çalışmayı yasal bir hak olarak güçlendiren bir yasa tasarısını onaylamıştır. Ülkede halihazırda uzaktan çalışma düzenlemeleri mevcut olmakla birlikte, bu tasarı, çalışanların uzaktan çalışmayı talep etmeleri halinde işverenlerin ret gerekçelerini açıklama zorunluluğunu getirmeyi amaçlamaktadır. Ardından da Avrupa ülkeleri, Kanada, İngiltere ve ABD’de de benzer önlemler alınması konusunda tartışmalar yaşanmıştır. Dolayısıyla bu yeni yaklaşımın, dünya çapında dikkat çektiğini söylemek mümkündür. Konuya daha detaylı yaklaşıldığında düzenlemenin amacının ise çalışanların iş-yaşam dengesini iyi bir şekilde kurmalarını mümkün kılmak olduğu söylenebilir. Yine belirtmekte yarar vardır ki Hollanda’da

bilgisine odaklanmaktadır (<https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes>).

uzaktan çalışma, pandemiden önce de popüler olup örneğin 2018 yılında çalışanların %14'ü uzaktan çalışmaktaydı. Bu oran da Avrupa Birliği'ndeki en yüksek seviyelerden biriydi. Bunun sebeplerinden biri ise Bazı Hollandalı işletmelerin, uzaktan çalışmanın verimlilik ve çalışan memnuniyetini artırdığına inanmasıdır. Nitekim yapılan araştırmalarda çalışanların fikri de bu doğrultudadır (<https://industrialrelationsnews.ioe-emp.org/industrial-relations-and-labour-law-july-2022/news/article/netherlands-new-bill-on-remote-work>).

Özetle, Hollanda özelinde yapılan incelemeler, yarı zamanlı çalışma oranlarının kadınlar arasında erkeklere kıyasla belirgin şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, uzaktan çalışma ile yarı zamanlı çalışma oranları arasında kayda değer bir farklılık olmadığı söylenebilir. Konu sektörel açıdan değerlendirildiğinde ise uzaktan çalışma oranlarının en yüksek olduğu sektörlerin, dijitalleşme düzeyi yüksek olan Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT) ile Yaratıcı ve Dilbilimsel Meslekler olduğu söylenebilir. Yarı zamanlı çalışmada ise hizmet odaklı sektörler, özellikle Sağlık ve Sosyal Hizmetler, ön plandayken; tarım ve teknik işler gibi sektörlerde bu oranların oldukça düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yarı zamanlı ve uzaktan çalışma oranları düzeyinin büyük ölçüde çalışılan sektör (uzaktan çalışma açısından sektördeki teknoloji kullanımı) ve elbette ki yasal düzenlemeler tarafından belirlendiği söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın sonuç kısmında ise tüm bu çıkarımlar özetlenerek ilgili öneriler sunulacaktır.

## SONUÇ

Bu çalışma, modern iş dünyasındaki esnek çalışma düzenlemelerinin artan önemine istinaden bu düzenlemelerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Kısaca; centilmenlik, vicdanlılık, fedakarlık, sivil erdem ve nezaket boyutlarından oluşan örgütsel vatandaşlık davranışını ise çalışanların iş yerindeki resmi görevlerinin ötesine geçerek sergiledikleri gönüllü ve yapıcı davranışlar olarak tanımlamak mümkündür. Çok sayıda çalışmadan elde edilen bulgulara göre ise bu tür davranışlar, örgütsel uyumu arttırarak iş yerinde olumlu bir iklimin oluşmasına katkıda bulunmakta ve böylece örgütsel hedeflere daha kolay biçimde ulaşılmaktadır. Ayrıca ÖVD'nin çalışanlar arasındaki işbirliğini ve takım ruhunu güçlendirerek iş tatminini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı da söylenebilir.

Uzaktan çalışma ise çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarını gerektirmeyen, teknoloji destekli bir çalışma modelidir. Bu düzenleme de bazı çalışanların iş-özel yaşam dengesini korumalarına yardımcı olarak iş tatmini ve motivasyon düzeylerini arttırabilmektedir. Ancak, literatürdeki pek çok araştırma, uzaktan çalışmanın yol açabileceği sorunların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin uzaktan çalışma biçimi, sosyal izolasyonu arttırdığı için çalışanların ÖVD sergilemelerini zorlaştırarak bu yöndeki eğilimlerini azaltabilmektedir.

Yarı zamanlı çalışma ise klasik çalışma saatlerine kıyasla daha az süre çalışmayı ifade eden ve çalışanların iş saatlerini kişisel ihtiyaçlarına göre düzenlemelerine imkan tanıyan bir iş modelidir. Dolayısıyla yarı zamanlı çalışma, çalışanın iş tatminini arttırabilmektedir. Ancak, yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlara kıyasla iş

yerine daha düşük düzeyde bağlılık gösterebilmekte; bu durumun nedenleri olarak da yarı zamanlı çalışanların işyerinde daha az bulunmaları, daha düşük ücret geliri elde etmeleri ve sosyal yardım gibi imkanlara daha az sahip olmaları gösterilmektedir. Bunun yanı sıra yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlılarla kıyaslandığında işverenleriyle sosyal değişim ilişkilerinden ziyade ekonomik temelli ilişkiler kurabilmektedir. Tüm bunlar da yarı zamanlı çalışanların tam zamanlılara göre daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, yarı zamanlı ve uzaktan çalışma biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde yer alan araştırma bulguları ve görüşler ışığında ise bu çalışma modellerinin çalışanların tercihleri doğrultusunda uygulandığında onların genel iş memnuniyetini arttırabileceği; ancak yüz yüze iletişim eksikliği ve sınırlı iş birliği olanakları gibi nedenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini düşüreceği söylenebilir.

Buna rağmen, bazı Avrupa ülkelerinde esnek çalışma uygulamalarının oldukça yaygın bir şekilde tercih edildiği görülmektedir. Bu bağlamda da Hollanda'nın diğer ülkeler arasında öne çıktığını söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle, Hollanda yarı zamanlı çalışma oranlarında Avrupa ülkeleri arasında ilk sırada; uzaktan çalışma oranlarında da Avrupa ortalamasının üzerinde yer almaktadır. Bu doğrultuda, esnek çalışma biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, Eurostat ve Hollanda'nın resmi istatistik kurumu olan Centraal Bureau voor de Statistiek'in verileri temel alınarak incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ise şu değerlendirmeler yapılabilir:

Hollanda'da yarı zamanlı ve uzaktan çalışma oranlarının büyük ölçüde çalışılan sektör, yapılan işte teknoloji kullanımı ve yasal düzenlemeler tarafından belirlendiği görülmektedir. Uzaktan çalışma; dijitalleşme düzeyi yüksek olan Bilgi ve İletişim Teknolojileri ile Yaratıcı ve Dilbilimsel Mesleklerde en yüksek oranlara ulaşırken, fiziksel varlık gerektiren bakım, tarım ve lojistik sektörlerinde düşük kalmaktadır. Yarı zamanlı çalışma ise daha çok Sağlık ve Sosyal Hizmetler gibi hizmet odaklı sektörlerde yaygınken, tarım ve teknik işlerde bu oran oldukça düşüktür. Yapılan araştırmalarda; yarı zamanlı ve uzaktan çalışmaya ilişkin mevcut veriler böyleyken, ilerleyen dönemlerde ise teknolojinin gelişimiyle birlikte gelecekte birçok yeni iş alanının ortaya çıkacağı, mevcut işlerin teknolojik araçların daha yoğun kullanımıyla gerçekleştirileceği ve bazı işlerin de doğrudan teknolojik araçlar tarafından üstlenileceği öngörülmektedir. Ayrıca, konu sektör odaklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde de hizmet sektörünün ülkelerin gelişmişlik seviyesine paralel olarak ekonomideki payının giderek artmasının beklendiği söylenebilir.

Geleceğe yönelik bu öngörüler dikkate alındığında ise teknolojinin gelişimine bağlı olarak uzaktan çalışmanın yaygın olduğu dijital sektörlerde, daha fazla çalışanın fiziksel mesafenin getirdiği sınırlamalar nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekte zorlanabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra gelecekte hizmet sektörünün büyümesiyle birlikte yarı zamanlı çalışma oranlarının da artmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Bu durum ise hizmet sektöründe çalışan daha fazla kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmekte zorluk yaşayabileceği anlamına gelebilir. Ancak bu çalışma biçimleri ile gönüllülüğe dayalı olarak çalışıldığı takdirde çalışanların iş tatmini artışına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları da

artabilir. Ayrıca, dijital araçların sunduğu yeni iletişim olanakları, bu davranışların farklı şekillerde ortaya çıkmasına da olanak sağlayabilir.

Konu cinsiyet bazında ele alındığında ise yarı zamanlı çalışma oranlarının kadınlar arasında erkeklere kıyasla daha yüksek olmasının toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri sonucu kadınların bakım sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların ilerleyen süreçlerde gelişme göstermesi durumunda bu oranların değişebileceği öngörülmektedir. Konu yine örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında değerlendirildiğinde ise uzaktan ve yarı zamanlı çalışma biçimlerinin kadınlar tarafından tercih edilen bir model olduğu düşünüldüğünde, bu konunun kadınlar açısından da oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Uzaktan ve yarı zamanlı çalışma biçimlerinin yarattığı sorunlar, günümüz koşullarında değerlendirildiğinde ise esnek çalışma modellerinin uygulanması sırasında örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek için etkili motivasyon stratejileri geliştirmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin, düzenli olarak gerçekleştirilecek çevrimiçi toplantılar ve sosyal etkileşimi teşvik eden dijital platformlar aracılığıyla, uzaktan çalışanların iş yerindeki sosyal bağlarını güçlendirmeleri ve işe ilişkin geri bildirim almaları mümkün olabilir. Bunun yanı sıra esnek çalışanların örgüte katkıda bulduklarını hissetmelerini sağlamak için, belirli aralıklarla fikir alışverişi yapabilecekleri sosyal etkinliklerin düzenlenmesinin de faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerin destekleyici iş kültürleri oluşturarak çalışanların örgüt için gösterdikleri ekstra çabaları (örgütsel vatandaşlık davranışlarını) ödüllendirmeleri gerekmektedir.

Özetle, bu çalışma esnek çalışma uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunarak, daha etkin ve verimli çalışma modelleri geliştirmek için hem akademik hem de iş dünyasına değerli bilgiler sunmaktadır. Gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ise literatürde esnek çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin genellikle negatif bir eğilim gösterdiği dikkate alındığında, esnek çalışma modellerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini farklı sektörlerde ve özellikle Hollanda bağlamında nitel ve nicel yöntemleri entegre ederek incelemeleri önerilmektedir.

## Kaynakça

- Abowitz, K. K., & Harnish, J. (2006). Contemporary discourses of citizenship. *Review of Educational Research*, 76(4), 653-690.
- Al Omar, A., & Lolli, J., & Chen-McCain, S.L., & Dickerson, J. A Comparison between Full and Part-Time Lodging Employees on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. In *Proceedings of the International CHRIE Conference-Refereed Track*, Denver, CO, USA, 29 July 2011.
- Allan, C. (1998). Stabilising the non-standard workforce: managing labour utilisation in private hospitals. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 8(3), 61-76.
- Aziz-Ur-Rehman, M. and Siddiqui, D.A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: evidence from

- public sector universities employees of Pakistan, *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1-38.
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities employees of Pakistan.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bateman, T. S., & Organ, D. (1986). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Booth, A. L., & van Ours, J. C. (2007). Job Satisfaction And Family Happiness: The Part-Time Work Problem. (CentER Discussion Paper; Vol. 2007-69). *Microeconomics*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction: Measuring mediating effects of organizational citizenship behaviors. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67-91.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.
- Çiçekoğlu, H. (2019). Presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerine etkileri: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü].
- Da, S., Zhu, Z., Cen, H., Gong, X., Siu, O. L., & Zhang, X. (2021). Psychological Capital, Positive Affect, and Organizational Outcomes: A Three Wave Cross-Lagged Study. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 15, 1-13.
- de Leeuw, F. (2021). Remote Working and Organisational Commitment: A Systematic Review of the Literature. Yüksek Lisans Tezi, Tilburg University.



- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Efah, E. (2020). Prediction of psychological capital on organizational citizenship behavior in a nonprofit organization. Grand Canyon University.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Ertan, E. (2020). Konaklama işletmeleri çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma [Doktora Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü].
- Fletcher, L. (2015). Can perceptions of flexible work arrangements boost engagement and desirable employee behaviour. In CIPD Applied Research Conference.
- Gallie, D., Gebel, M., Giesecke, J., Halldén, K., Van der Meer, P., & Wielers, R. (2016). Quality of work and job satisfaction: Comparing female part-time work in four European countries. *International Review of Sociology*, 26(3), 457-481.
- Ganesh, M. P., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 169-186.
- Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2014). Part-time work, wages, and productivity: Evidence from Belgian matched panel data. *ILR Review*, 67(3), 926-954.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study*, 51(2), 74-80.
- Hatmi, K., Esmaili, M. R., & Sajadi, S. H. (2017). Predict organizational citizenship behavior of the staff based on the factors of the psychological capital and staff of Ministry of Sport and Youth. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 19(2), 162-168.
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Rab, S., & Suman, R. (2021). Upgrading the manufacturing sector via applications of Industrial Internet of Things (IIoT). *Sensors International*, 2, 100129.
- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The outcomes of organizational citizenship behaviors in part-time and temporary working university students. *Behavioral Sciences*, 13(8), 697.
- Kane, L. M. (2014). Telework and organizational citizenship behaviors: The underexplored roles of social identity and professional isolation. City University of New York.
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300-315.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10, 197-206.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Lee, S. B., Shin, Y., Jeon, Y., & Kim, S. (2022). Factors affecting social isolation among the young adults in South Korea: A cross-sectional analysis. *Frontiers in public health*, 10, 979136.
- Love, A., & Kim, S. (2019). Organizational citizenship behavior in sport: A perspective from athletes. *Journal of Sport Management*, 33(1), 25-36.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560-586.
- Liu, P., Begley, M., Michowski, W., Inuzuka, H., Ginzberg, M., Gao, D., ... & Wei, W. (2014). Cell-cycle-regulated activation of Akt kinase by phosphorylation at its carboxyl terminus. *Nature*, 508(7497), 541-545.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138.
- Nuryanto, U., Basrowi, B., & Quraysin, I. (2024). Big data and IoT adoption in shaping organizational citizenship behavior: The role of innovation organizational predictor in the chemical manufacturing industry. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 225-268.
- Meymand, M. M., Tabaeyan, E. S., Azizi, I., & Shadmand, S. (2017). The impact of psychological climate on organizational citizenship behavior: The mediator role of psychological empowerment. *IJSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 4(10).
- Müller, P. (2014). *Part-Time Work and Employee Satisfaction*, Munich, GRIN Verlag. *International Human Resource Management*.
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559.
- Moitra, D. (2001). India's software industry. *IEEE Software*, 18(1), 77-80.
- Morf, M. (2021). *Analysis of the Well-Being of Part-Time Workers in Switzerland*. [Yüksek Lisans Tezi. Faculty of Economics and Management, University of Lucerne].
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Öztürk, E. B. (2020). *Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

- Özbek, C. Çalışanların duygusal zekâsı ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi-perakende sektöründe deneysel bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Ryan, J. J. (2001). Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 33, 233-244.
- Schall, M. A. (2019). The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity [Master's thesis, San Jose State University]
- Shittu, O. & Omar, O. (2006). Retail employment: An evaluation of supermarket part-time work in London, UK. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2), 93-98.
- Shukla, A., & Singh, S. (2013). Psychological capital & citizenship behavior: Evidence from telecom sector in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 97-110.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stamper, C. L., Masterson, S. S., & Knapp, J. (2009). A typology of organizational membership: Understanding different membership relationships through the lens of social exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 303-328.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2003). Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 33-42.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 517-536.
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 1-14.
- Turnipseed, D. (1996). Organization citizenship behaviour: An examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.
- Uça, 2020 <https://www.dunya.com/ekonomi/garciaya-mektup-haberi-411349> Erişim Tarihi: 27.08.2024

- Uslu, O. (2021). Hawthorne Araştırmaları. Deney ve Gözlem Temelli Psikolojik Çalışmaların Örgütsel Davranışa Katkıları, içinde (1-27), Ankara: Nobel Yayınları.
- Ünlü Köse, E. (2019). İzlenim yönetimi taktiklerinin görev performansına etkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışının rolü [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, 31(4), 567-585.
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804.
- Wooden, 2023 <https://wol.iza.org/opinions/working-from-home-during-covid-and-womens-job-satisfaction> Erişim Tarihi: 06.09.2023.
- Van Dyne, L., Kossek, E., & Lobel, S. (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations*, 60(8), 1123-1154.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Fortune <https://fortune.com/ranking/global500/> (Erişim: 09.01.2025)
- Marketing Scoop, 2024 [https://www.marketingscoop.com/consumer/does-walmart-hire-part-time/#google\\_vignette](https://www.marketingscoop.com/consumer/does-walmart-hire-part-time/#google_vignette) (Erişim: 10.01.2025)
- BBC, 2024 <https://www.bbc.com/news/articles/cden9y37e6ro> (Erişim: 04.01.2025)
- Statistics Netherlands, 2024 <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes> (Erişim: 03.01.2025)
- Eurostat  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_\\_custom\\_12158505/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en) (Erişim: 04.01.2025)
- Statistics Netherlands, [https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2022/who-are-most-likely-to-work-part-time/?utm\\_source=chatgpt.com](https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2022/who-are-most-likely-to-work-part-time/?utm_source=chatgpt.com) (Erişim: 05.01.2025)
- The Holland Times, 2024 <https://www.hollandtimes.nl/2024-edition-june/breaking-the-part-time-habit-in-the-netherlands-a-decade-long-e75-million-initiative/> (Erişim: 03.01.2025)
- Entrepreneur, 2024 <https://www.entrepreneur.com/business-news/walmart-employees-push-back-against-return-to-office-mandate/477986> (Erişim: 03.01.2025)
- Eurostat  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00159/default/table?lang=en> (Erişim: 03.01.2025)

Industrial Relations and Labour Law News, 2022 <https://industrialrelationsnews.ioe-emp.org/industrial-relations-and-labour-law-july-2022/news/article/netherlands-new-bill-on-remote-work> (Erişim: 05.01.2025)