

UZAKTAN ÇALIŞMA

TEKNOLOJİ, İNSAN
VE ORGANİZASYON

Editör: **Prof. Dr. Hakan Tekedere**



UZAKTAN ÇALIŞMA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE ORGANİZASYON

Editör: Prof. Dr. Hakan Tekedere

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Caner Hamit Esmen

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

ISBN: 978-625-8793-73-4

E-ISBN: 978-625-8824-58-2

1. Baskı, Haziran 2026

Baskı Cilt: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.

İvedik Org. San.1420. Cad. No: 58/1 Yenimahalle/ANKARA

Matbaa Sertifika No: 47479

Kütüphane Kimlik Kartı

UZAKTAN ÇALIŞMA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE ORGANİZASYON

Editör: Prof. Dr. Hakan Tekedere

ISBN: 978-625-8793-73-4

E-ISBN: 978-625-8824-58-2

VI+143 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.



vayinevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah., Yasemen sok., No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com
E-Ticaret: +90 553 950 50 37

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
bilgi@kitapmatik.com.tr

Kitabevi Hattı: +90 501 651 92 85

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayınları

Kitapmatik
yayınları

kitapmatik
İnternetli Kitapçısı

EĞİTİM
kitabevi

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1: UZAKTAN ÇALIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TEORİK YAKLAŞIMLAR, TARİHSEL GELİŞİM VE KURUMSALLAŞMA.....	1
1.1. Giriş	1
1.2. Teorik ve Kavramsal Çerçeve: Sınırlar, Türler ve Temel Yaklaşımlar.....	4
1.2.1. Uzaktan Çalışmanın Kavramsal Sınırları	5
1.2.2. Uzaktan Çalışma Türleri	7
1.2.3. Teorik Yaklaşımlar	9
1.3. Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Dönüm Noktaları ve Kurumsallaşma Süreci	16
1.3.1. 1970'ler Enerji Krizi ve İlk Politika Deneyleri	16
1.3.2. 1980-1990'lar: Kişisel Bilgisayarlar ve Erken Ağ Yapılanmaları ..	18
1.3.3. 2000'ler: Genişbant İnternet ve Mobil Bağlantı.....	19
1.3.4. 2010'lar: Dijital Platformlar, Algoritmik Yönetim ve Gig Ekonomisi.....	21
1.3.5. COVID-19 Pandemisi Dönemi.....	24
1.4. Sonuç.....	26
 BÖLÜM 2: UZAKTAN ÇALIŞMADA TEKNOLOJİ	27
2.1. Giriş	27
2.2. Dijital Dönüşüm.....	28
2.2.1. Endüstri 4.0 ve Uzaktan Çalışmanın Teknolojik Temelleri.....	31
2.2.2. Çalışma Sistemlerinin Dijitalleşmesi.....	32
2.3. Altyapı Bileşenleri	33
2.3.1. Fiziksel Altyapı.....	33
2.3.2. Sanal Altyapı.....	34
2.3.3. Teknolojik Olanaklar Yaklaşımı Açısından Altyapı	35
2.4. Uzaktan Çalışmayı Destekleyen Uygulamalar ve Dijital Platformlar	37
2.4.1. İletişim ve Etkileşim Odaklı Uygulamalar	40
2.4.2. Video Konferans ve Çevrimiçi Toplantı Uygulamaları	41
2.4.3. Bulut ve Depolama Hizmeti Uygulamaları	42
2.4.4. Proje Yönetimi ve Koordinasyon Uygulamaları.....	42
2.4.5. Ortak Ekran Kullanımı ve Ekran Paylaşımı Uygulamaları.....	44

2.4.6. Çalışan Deneyimi ve Çalışan İzleme Uygulamaları	44
2.4.7. İş Birliği Odaklı Güvenlik Mimarileri ve Sıfır Güven Modeli Uygulamaları	45
2.5. Uzaktan Çalışma Ekosisteminde Yapay Zekâ Entegrasyonu.....	45
2.6. Sonuç.....	47

BÖLÜM 3: UZAKTAN ÇALIŞMADA İNSAN VE ORGANİZASYON ODAKLI ETKİLER..... 51

3.1. Giriş	51
3.2. Uzaktan Çalışmanın Toplumsal ve Sosyoekonomik Yansımaları ...	52
3.3. Çalışan Psikolojisi ve İş-Yaşam Dengesi	56
3.4. Dijital İletişim, Sanal Yorgunluk ve Sosyal Bağların Dönüşümü.....	59
3.5. Kurumsal Destek, Aidiyet ve Çalışan Deneyimi	62
3.6. Bireysel Sürdürülebilirlik ve Psikolojik Dayanıklılık	64
3.7. Sonuç.....	66

BÖLÜM 4: UZAKTAN ÇALIŞMADA KURUMSAL VE YÖNETSEL SÜREÇLER 68

4.1. Giriş	68
4.2. Kurumsal Dijital Kültür	69
4.3. Dijital Liderlik ve Güven Tabanlı Yönetim	70
4.4. İnsan Kaynakları Politikaları ve Performans Değerlendirme	72
4.5. Uzaktan Çalışmada Öğrenme ve Geri Bildirim	75
4.6. Uzaktan Takım Yönetimi: Zorluklar ve Stratejiler.....	76
4.7. İş Sürekliliği Planlaması ve Risk Yönetimi	78
4.8. Sonuç.....	81

BÖLÜM 5: UZAKTAN ÇALIŞMADA HUKUK, POLİTİKA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 83

5.1. Giriş	83
5.2. Uzaktan Çalışmanın Hukuki Boyutları: Çalışma Saatleri ve Sözleşmeler	85
5.2.1. Uzaktan Çalışma Sözleşmelerinin Şartları ve Hukuki Niteliği	85
5.2.2. Görünmez Mesai, Denetim ve "Bağlantıyı Kesme Hakkı"	86

5.3. Uzaktan Çalışmanın Dönüşümü: Platform Ekonomisi ve Yeni İş Modelleri.....	88
5.3.1. Platform Ekonomisi ve Küresel İşgücü Piyasası.....	88
5.3.2. Platform Çalışanlarının Hukuki Statüsü ve Yönetimsel Dinamikler	89
5.3.3. Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Yapısal Uyumsuzluklar ve Örgütlenme	89
5.3.4. Yasal Düzenlemeler ve Etik Standartlar	90
5.4. Uzaktan Çalışmanın Çevresel Etkileri	91
5.4.1. Ulaşım ve Ofis Enerjisi Kaynaklı Çevresel Kazanımlar	91
5.4.2. Geri Tepme Etkileri ve Görünmeyen Enerji Maliyetleri	91
5.4.3. Sürdürülebilir Bir Model İçin Politika Önerileri	92
5.5. Uzaktan Çalışma Ekseninde Dijital Gözetim ve Mahremiyet	93
5.6. Uzaktan Çalışma Politikalarının Kurumsallaştırılması ve Şeffaflık ..	95
5.7. Sonuç ve Öneriler.....	96
BÖLÜM 6: UZAKTAN ÇALIŞMANIN GELECEĞİ VE YENİ NORMAL	99
6.1. Giriş	99
6.2. Geleceğin Çalışma Modelleri ve Yetenek Yönetimi.....	100
6.3. Geleceğin Ofisleri	103
6.4. Dijital Çalışma Kültürü ve Geleceğin Riskleri	106
6.5. Geleceğin Teknolojileri.....	108
6.6. Uzaktan Çalışmanın Gelecek Yönelimi	111
6.7. Sonuç.....	113
Kaynakça	115

BÖLÜM 1: UZAKTAN ÇALIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TEORİK YAKLAŞIMLAR, TARİHSEL GELİŞİM VE KURUMSALLAŞMA

Fatih Öztunç*

1.1. Giriş

İş dünyasının organizasyonu ve yürütülmesi, 21. yüzyılda köklü bir değişim yaşamıştır; bu değişimde uzaktan çalışma, en belirgin gelişmelerden biri olarak görülmektedir. Uzaktan çalışma dışında tele-çalışma, evden çalışma, dağıtık çalışma veya sanal çalışma olarak da adlandırılabilen bu çalışma modeli giderek daha fazla kurumsal stratejilere ve iş gücü piyasası dinamiklerine nüfuz etmektedir. COVID-19 pandemisi, bu yaklaşımın küresel çapta yaygınlaşmasını hızlandırarak adeta doğal bir deney alanı oluşturmuşsa da uzaktan çalışma yeni bir kavram olmayıp, teknoloji, kurumsal adaptasyon ve toplumsal beklentilerdeki uzun vadeli değişimlerin birikimli bir sonucudur (Messenger ve Gschwind, 2016; Allen vd., 2015).

Uzaktan çalışma, geleneksel merkezi ofis ortamlarının dışında, genellikle bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilen ücretli çalışma olarak tanımlanmaktadır. (Barsness vd., 2005; Eurofound ve ILO, 2017). Evlerde, ortak çalışma merkezlerinde veya diğer mobil ortamlarda gerçekleştirilebilir ve geçici, kalıcı, gönüllü veya zorunlu düzenlemeler olarak yapılandırılabilir. Geniş bant internet, dizüstü bilgisayarlar, bulut bilişim ve iş birliği platformlarının ortaya çıkışı, evi ofisin uygulanabilir bir uzantısı haline getirerek çalışanların konumdan bağımsız olarak bağlantıda kalmalarına olanak sağlayabilir (Choudhury vd., 2021; Leonardi, 2020; Castells, 2011).

Uzaktan çalışma, çalışanlara işin ne zaman yapılacağı, nerede yapılacağı ve nasıl yapılacağı açısından önemli ölçüde otonomi sağlayabilmektedir. Bu tür düzenlemeler giderek daha fazla kurumsal politikalar aracılığıyla resmileştirilmekte ve iş hukuku kapsamında korunmaktadır. Örneğin, Avrupa Birliği'nde 2002 yılında imzalanan *Framework Agreement on Telework* ve sonrasındaki düzenlemeler, uzaktan çalışmayı iş sağlığı ve güvenliği

* Araştırma Görevlisi, Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara, fatihoztunc@gazi.edu.tr, ORCID: orcid.org/0009-0007-9497-6272

standartları ile sosyal haklar bağlamında güvence altına almıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise *Telework Enhancement Act* (2010), federal kurumlarda uzaktan çalışmayı kurumsallaştırarak hem çalışan hem de işverenler için yasal bir çerçeve oluşturmuştur. Türkiye'de ise bu alandaki ilk adım, 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'na yapılan değişiklikle “uzaktan çalışma” kavramının yasal olarak tanımlanması olmuştur. Daha sonra, COVID-19 pandemisi sırasında çeşitli genelgeler ile kamu ve özel sektörde uzaktan çalışma uygulamaları geçici olarak yaygınlaştırılmış, nihayetinde 10 Mart 2021'de yayımlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile çalışma ilişkilerinin nasıl kurulacağı, iş sağlığı ve güvenliği, iletişim araçlarının sağlanması, ekipman temini ve veri güvenliği gibi konular kapsamlı biçimde düzenlenmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, uzaktan çalışma düzenlemelerinin resmileştirilmesinde, izlenmesinde ve bunlara uyumun sağlanmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Golden ve Fromen, 2011; Choi, 2018; Grant vd., 2013).

Uzaktan çalışma modeli, sosyo-teknik bir olgu olarak ele alındığında, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları yeniden çizen, çalışma süreçlerini dönüştüren ve denetim, üretkenlik ile kurumsal kültür hakkındaki geleneksel varsayımları yeniden şekillendiren çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu modelin etkin uygulanması, yalnızca dijital altyapıya bağlı olmayıp, aynı zamanda yenilikçi yönetim uygulamaları, kurumsal politikalar ve kültürel uyum süreçlerini de gerektirmektedir (Kossek ve Lautsch, 2018; Leonardi, 2020). Literatür, uzaktan çalışmanın teknolojik sistemler, insan kaynakları yönetimi, iş gücü piyasası düzenlemeleri, çalışan psikolojisi ve kamu politikaları gibi birbirine bağımlı birden fazla boyutu kapsadığını göstermektedir (Golden ve Gajendran, 2019; Gajendran ve Harrison, 2007). Bu nedenle, uzaktan çalışmayı anlamak, yönetim bilimi, sosyoloji, bilgi sistemleri, çalışma ekonomisi ve örgütsel psikoloji gibi disiplinlerden elde edilen bulguları bir araya getiren bütüncül ve disiplinlerarası bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017; Bailey ve Kurland, 2002; Sewell ve Taskin, 2015).

Uzaktan çalışmanın tarihi doğrusal bir ilerleme göstermemiş, teknolojik ve toplumsal gelişmelere paralel olarak dalgalı bir seyir izlemiştir. Sanayi öncesi dönemde evden çalışma ve ev endüstrileri, hatta telgraf gibi erken iletişim teknolojileri, merkezi olmayan çalışma örneklerini sunmuş; ancak bu düzenlemeler çoğu zaman sınıf ve cinsiyet farklarına göre şekillenmiştir (Huws, 2014; De Stefano, 2015). 1970'lerde yaşanan enerji krizi ve ulaşım

sorunları ise ilk modern tele-çalışma deneylerini teşvik etmiş, Jack Nilles'in 1970'lerde "telecommuting" kavramını ortaya koyması bu bağlamda dönüm noktası olmuştur. Buna rağmen, teknolojik sınırlılıklar ve yönetsel şüphecilik nedeniyle bu erken girişimler sınırlı ölçekte kalmıştır (Kurland ve Bailey, 2000).

1980'ler ve 1990'lar, uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği açısından kritik bir dönemdir. Bu aşamada kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, ağ teknolojilerinin hızla gelişmesi ve internetin kurumsal kullanıma girmesi, bilgi çalışanlarının ofis dışından da görev yapabilmelerine imkan tanımıştır. 2010'lardan itibaren Upwork ve Fiverr gibi dijital iş gücü platformları serbest çalışanları küresel piyasalarla buluştururken, Slack, Zoom ve Microsoft Teams gibi iş birliği yazılımları ile bulut bilişim teknolojileri, ofise olan gerekliliği azaltarak ekiplerin bir arada bulunma gereksinimini azaltmış ve uzaktan çalışmanın verimliliğini artırmıştır (De Stefano, 2015; Wood vd., 2019).

COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışmanın tarihinde en kritik kırılma noktası olmuştur. Pandemi öncesinde iş gücünün yalnızca yaklaşık %7-8'i evden çalışırken, 2020 sonrası dönemde özellikle yüksek gelirli ülkelerde ve bazı sektörlerde çalışanların önemli bir kısmı uzaktan çalışma modeline geçmiştir (ILO, 2020; Barrero vd., 2021). Bu dönemde uzaktan çalışma, iş sürekliliği ve küresel iş birliği açısından önemli fırsatlar yaratmış; fakat aynı zamanda dijital eşitsizlik, tükenmişlik ve iş-yaşam sınırlarının aşınması gibi sorunları da gündeme getirmiştir (Kniffin vd., 2021; Wang vd., 2021). Pandemi sonrası süreçte ise hibrit modeller baskın hale gelmiş, yüz yüze ve uzaktan çalışma arasında yeni bir denge oluşmaya başlamıştır (OECD, 2021; Eurofound, 2023).

Uzaktan çalışmanın kurumsallaşması, yönetsel, bireysel ve düzenleyici uyum mekanizmalarını gerektirmektedir. Yöneticiler açısından, güven inşa etmek; görev değil çıktı odaklı değerlendirme sistemlerine geçmek; ve dijital araçlarla aracılık edilen ortamlara uygun iletişim ve hesap verebilirlik uygulamalarını sağlamak kritik önemdedir (Golden ve Fromen, 2011). Çalışanlar içinse sosyal izolasyon, dijital gözetim baskısı ve iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi zorluklarla karşılaşmaktadır; fakat özerklik, esneklik ve işe gidip gelme süresi ile seyahat maliyetlerinin azalması gibi avantajlar da literatürde sıkça bildirilmektedir (Spagnoli vd., 2020; Figueiredo vd., 2025; Vassiley vd., 2025). Düzenleyici kurumlar da,

Avrupa’da ‘bağlantıyı kesme hakkı’ (right to disconnect) kavramını gündeme alarak çalışanların sürekli çevrim içi olma olumsuzluklarından korunmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda Fransa, Belçika, İspanya ve İtalya’da konuya ilişkin mevzuat veya toplu iş sözleşmesi temelli düzenlemeler yürürlüğe girmiştir. Ayrıca Avrupa Parlamentosu, 2021 tarihli kararıyla bu hakkın AB genelinde kurumsallaştırılması gerektiğini vurgulamıştır (Eurofound, 2021; European Parliament, 2021).

Literatürde, uzaktan çalışmanın çok boyutluluğu birden fazla teori ya da modelle ifade edilmektedir. Bunlardan Sınır teorisi, bireylerin esnek ortamlarda iş-yaşam sınırlarını nasıl aştıklarını inceler (Ashforth vd., 2000). İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli, iş taleplerinin (örneğin iş yoğunluğu, izolasyon) ve kaynakların (örneğin özerklik, BİT desteği) refahı ve performansı nasıl şekillendirdiğini açıklar (Bakker ve Demerouti, 2017). Sosyoteknik sistemler teorisi, teknoloji ve insan sistemlerinin birlikte evrimini vurgular (Emery ve Trist, 1960; Bostrom ve Heinen, 1977). Kurumsal teori, kurumsal uzaktan çalışma uygulamalarının normlar, düzenlemeler ve saha düzeyindeki baskılar tarafından nasıl şekillendirildiğini inceler (DiMaggio ve Powell, 1983). Son olarak, teknoloji kabul modelleri, çalışanların uzaktan iş birliği için gerekli dijital araçları nasıl benimseyip kullandıklarını inceler (Davis, 1989; Venkatesh vd., 2003). Bu çerçeveler bir arada ele alındığında, uzaktan çalışmanın teknoloji, organizasyon ve toplumun kesişim noktasında yer alan dinamik ve bağlama bağlı bir olgu olduğunu göstermektedir.

Günümüzde uzaktan çalışma, dijital teknolojiler, İK politikaları, yönetim uygulamaları ve yasal çerçevelerle desteklenerek giderek daha kurumsal bir hal almaktadır. Artık marjinal veya geçici bir düzenleme değil, modern iş gücü piyasalarının yapısal bir özelliği haline gelmektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışma, kurumsal tasarım, çalışan refahı, iş gücü politikaları ve küresel olarak işin geleceği üzerinde kalıcı etkilere sahiptir (Messenger, 2019; Wang vd., 2021; Leonardi, 2020).

1.2. Teorik ve Kavramsal Çerçeve: Sınırlar, Türler ve Temel Yaklaşımlar

Uzaktan çalışmayı daha iyi anlayabilmek için uzaktan çalışmanın sınırlarını, güncel uygulama biçimlerini ve kuramsal arka planını incelemek gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıda, konunun teorik ve kavramsal çerçevesini oluşturan temel kavramlar sırasıyla ele alınmıştır.

1.2.1. Uzaktan Çalışmanın Kavramsal Sınırları

Uzaktan çalışma, yaygın olarak tele-çalışma, evden çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri, dağıtılmış çalışma veya sanal çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Uzaktan çalışmayı tüm boyutlarıyla anlamak, birçok farklı disiplin ve alanın bilgisini bir araya getirmeyi zorunlu kılmaktadır (Messenger ve Gschwind, 2016; Nakrošienė vd., 2019). Tanımlar disiplinler ve bağlamlar arasında değişse de, ortak vurgu; işin, çoğunlukla dijital teknolojiler kullanılarak, merkezi iş yerinden mekânsal ve zamansal olarak ayrılmasıdır. (Allen vd., 2015; Wang vd., 2021). Uzaktan çalışma; iş yerinde veya uzaktan gibi ikili bir durumdan ziyade, sıklık, konum, teknolojik aracılık ve kurumsal düzenleme gibi unsurlara göre farklılık gösteren bir düzenlemeler bütünü olarak ele alınmalıdır (Allen vd., 2015; Spreitzer vd., 2017). Bu bağlamda uzaktan çalışmanın kavramsal sınırları; mekânsal, zamansal, teknolojik ve kurumsal olmak üzere dört temel boyutta ele alınmıştır.

Mekânsal Sınırlar: Mekânsal sınırların kalkması açısından ele alındığında uzaktan çalışma, evden çalışma, ortak çalışma merkezleri, uydu ofisler ve tamamen mobil kuruluşlar gibi geleneksel ofis ortamının dışında görevlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. (Palumbo, 2020; Allen vd., 2015). Çalışmanın merkezi ofis alanlarından ayrılması, kurumsal varlık, çalışan görünürlüğü ve işyeri topluluğu kavramlarını yeniden şekillendirir (Watson-Manheim vd., 2012; Bick vd., 2023). Mekânsal sınırlar yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda semboliktir ve kariyer gelişimini, güven dinamiklerini ve bağlılık algılarını etkiler (Golden, 2006; Gajendran ve Harrison, 2007).

Zamansal Sınırlar: Uzaktan çalışma, çalışanların kişisel ve profesyonel hayatlarını talepler doğrultusunda programlamalarına olanak tanıyan zamansal esneklik sağlar. Bu esneklik özerkliği artırırken, aynı zamanda iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesine ve “sürekli erişilebilirlik” beklentilerin oluşmasına yol açar (Mazmanian vd., 2013; Kossek ve Lautsch, 2018; Wang vd., 2021). Deneysel araştırmalar, zamansal özerkliğin iş tatminini artırıp işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini, ancak kurumsal destekle dengelenmediğinde stresi ve iş-aile çatışmasını da artırabileceğini göstermektedir (Shockley vd., 2021; Kniffin vd., 2021). Dolayısıyla zamansal sınırlar, dikkatli bir planlama ve düzenleme gerektiren iki ucu keskin bir dinamik oluşturur.

Teknolojik Sınırlar: Uzaktan çalışma, temelde bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla gerçekleşir ve bu teknolojiler, geleneksel ofis

ortamlarını dönüştürerek küresel ölçekte erişilebilirlik sağlar. İş birliği platformları (örneğin, Microsoft Teams veya Slack), görüntülü konferans araçları (Zoom gibi) ve bulut tabanlı depolama sistemleri (Google Drive veya Dropbox), fiziksel yakınlığın yerini alarak mesafeler arasında gerçek zamanlı koordinasyonu kolaylaştırır; bu sayede ekipler coğrafi engelleri aşarak daha verimli çalışma imkanlarına kavuşabilir (Wang vd., 2021; Leonardi, 2020; Bick vd., 2023), ancak teknolojik bağımlılık, dijital eşitsizlik, siber güvenlik riskleri (örneğin, veri ihlalleri), teknostres (sürekli bağlantı baskısı) ve görüntülü konferans yorgunluğu (bilişsel yük ve sosyal yorgunluk) gibi zorluklar ortaya çıkarabilir; pandemi döneminde bu sorunlar, çalışanların mental sağlığını olumsuz etkilemiştir (Taraftar vd., 2019; Molino vd., 2020; Singh vd., 2022). Dahası, algoritmik yönetim sistemleri ve dijital izleme araçları (örneğin, ekran takip yazılımları), uzak ortamlarda özerklik algısını erozyona uğrattırken, sürekli gözetim altında hissetme duygusunu tetikleyerek gizlilik ve güven ihlallerine neden olur. (Wood vd., 2019; Kadolkar vd., 2024; Felix vd., 2023).

Kurumsal Sınırlar: Uzaktan çalışma, benimsenmesini, meşruiyetini ve anlamını şekillendiren çeşitli yasal, örgütsel ve kültürel çerçeveler içinde işler; bu çerçeveler, hem ulusal düzeyde hem de küresel ölçekte, çalışmanın geleceğini belirleyen bir ekosistem oluşturur. Ulusal çalışma düzenlemeleri, sendika sözleşmeleri, İK politikaları ve kültürel tutumlar, uzaktan çalışmanın bir ayrıcalık, zorunluluk veya hak olarak görülüp görülmediğini belirler; örneğin, Avrupa Birliği'nde uzaktan çalışmanın yasal altyapısı, pandemi sonrası kalıcılaşırken, ABD'de ise daha çok gönüllü bir İK uygulaması olarak konumlanır (Eurofound, 2020; ILO, 2021). Kurumsal müdahaleler, yalnızca bireysel hakları güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel kültürleri dönüştürerek, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini artırabilir. Kurumsal sınırlar, uzaktan çalışma fırsatlarına erişimin meslekler (örneğin, beyaz yakalı vs. mavi yakalı işler), sektörler (teknoloji vs. perakende) ve sosyoekonomik gruplar (eğitim seviyesi ve gelir bazlı) arasında eşitsiz bir şekilde dağılması nedeniyle sosyal eşitsizliklerin önemli bir yansıması haline gelir; pandemi sırasında, düşük gelirli hanelerdeki erişim sorunları (örneğin, internet altyapısı eksikliği) bu uçurumu derinleştirmiştir (Sostero vd., 2020; Reuschke ve Felstead, 2020; Yang vd., 2023). Dolayısıyla, kurumsal sınırlar yalnızca düzenleyici bir rol oynamakla kalmaz, aynı zamanda kapsayıcı politikalarla (örneğin, dijital altyapı yatırımları ve eğitim programları) desteklenerek

eşitsizlikleri azaltma şansı taşır; bu, uzaktan çalışmanın adil bir dönüşüm aracı haline gelmesi için kritik öneme sahiptir.

Bu dört boyut (mekansal, zamansal, teknolojik ve kurumsal) bir arada ele alındığında, uzaktan çalışmanın tek tip bir kavram olmadığını, mesafeleri aşan ancak yeni zaaflar ortaya çıkaran teknolojik imkânlar, esneklikle kontrolü dengeleyen örgütsel stratejiler, eşitsizlikler arasında eşitliği sağlayan kurumsal yapılar ve çeşitli toplumsal bağlamlarda iş-yaşam bütünleşmesini yeniden tanımlayan kültürel uygulamalar tarafından dinamik olarak şekillendirilen akışkan ve gelişen bir olgu olduğunu göstermektedir. Örneğin, sanal iş birliği araçlarıyla mekânsal sınırlar ortadan kalkarken, aynı zamanda izolasyon duygularını da artırarak, yüz yüze ve dijital etkileşimleri harmanlayan hibrit modeller oluşturmaktadır. Benzer şekilde, zamansal esneklikler özerkliği güçlendirir, ancak sürekli erişilebilirliğe dönüşme riski taşır ve refahı korumak için "bağlantıyı kesme hakkı" gibi politikaları gerekli kılar. Sınırları, kapsayıcı erişimi savunan çalışanlar, üretkenlik ölçümlerini optimize eden işverenler, dijital eşitlik için düzenlemeler hazırlayan politika yapıcılar ve gözetimi en aza indiren araçlar geliştiren teknoloji sağlayıcıları arasında sürekli olarak müzakere edilmektedir; tüm bunlar, bu etkileşimlerin daha geniş dönüşümleri hızlandığı bir pandemi sonrası ortamda gerçekleşmektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışmayı yalnızca teknik bir düzenleme olarak değil, aynı zamanda daha geniş ekonomik ve kültürel dönüşümlere (örneğin, gig olarak ifade edilen kısa süreli iş ekonomilerinin yükselişi ve yapay zeka odaklı yönetim) gömülü karmaşık bir sosyo-teknik sistem olarak değerlendirmek isteyen araştırmacılar ve uygulayıcılar için bu kavramsal sınırları anlamak çok önemlidir. Bu dönüşümler, sürdürülebilir ve adaletli bir geleceği teşvik etmek için disiplinlerarası yaklaşımlar gerektirir (Spreitzer vd., 2017; Vayre, 2021).

1.2.2. Uzaktan Çalışma Türleri

Temeli 1970'lere kadar uzanan; teknolojik, örgütsel ve kurumsal değişimlerle birlikte gelişen uzaktan çalışmanın birden fazla türü bulunmaktadır; En eski ve en etkili ayrımlardan biri, evden çalışma ve mobil uzaktan çalışma arasındaydı ve bu ayrım, çalışmanın mekânsal konumunu ve BT'nin mobilitayı sağlamadaki rolünü yansıtıyordu. Evden çalışma modelleri sabit konut düzenlerine, mobil modeller ise konumdan bağımsız görevler için taşınabilir cihazlara odaklanmaktadır (Bailey ve Kurland, 2002; Messenger ve Gschwind, 2016).

Zamanla, türler daha ayrıntılı hale gelmiş ve hibrit düzenlemeleri (uzaktan ve yerinde unsurların harmanlanması), platform aracılı çalışmayı (örneğin, Uber veya Upwork gibi geçici iş platformları) ve küresel olarak dağıtılmış ekipleri (örneğin, çevik sanal ekipler) bünyesine katmıştır. COVID-19 salgını, psikolojik mesafe ve yapay zeka destekli koordinasyon gibi sosyo-teknik boyutları entegre ederek bu evrimi hızlandırmıştır (Reuschke ve Felstead, 2020; Choudhury vd., 2021). Bu türler yalnızca temel biçimleri belirlemekle kalmaz, aynı zamanda eşitlik ve sürdürülebilirlik zorlukları da dahil olmak üzere daha geniş dinamiklerle etkileşimleri de kapsamaktadır. Uzaktan çalışma türleri aşağıda ele alınmıştır.

Evden uzaktan çalışma, çalışanların görevlerini çoğunlukla evlerinden, internet bağlantısı ve iletişim araçları (örneğin Zoom veya Slack) aracılığıyla gerçekleştirmelerini içerir; eğitim ve yazılım geliştirme gibi bilgi yoğun sektörlerde başarılı olur. Araştırmalar, bu yöntemi sürekli olarak daha iyi iş-yaşam dengesiyle (örneğin işe gidip gelme stresinin azalması ve ailevi görevler için esnek çalışma saatleri gibi) ilişkilendirir. Ancak sosyal izolasyon, kariyer durgunluğu ve kurulum maliyetleri gibi riskler bulundurmaktadır ve pandemi sonrası veriler, artan ruh sağlığı sorunlarını vurgulamaktadır (Eurofound, 2020; Allen vd., 2015; Kniffin vd., 2021).

Hibrit çalışma modelleri, çalışanlar zamanlarını ev, ofis ve bazen de ortak çalışma ortamları gibi üçüncü alanlar arasında bölüştürür ve genellikle haftanın %40-60'ını optimum denge için uzaktan çalışmaya ayırırlar. COVID-19 sonrasında, bu modeller giderek daha fazla öne çıkmış ve yenilikçiliği ve çalışan sadakatini artırmak için özerkliği yüz yüze iş birliğiyle uyumlu hale getirmiştir. Örneğin, haftada 2-3 ofis günü, tükenmişliği azaltırken ekip uyumunu artırabilir, ancak zaman dilimi uyumsuzlukları ve erişimde eşitlik gibi zorluklar devam etmektedir (Choudhury vd., 2021; Ojala ve Pyöriä, 2018; Yang vd., 2023).

Mobil çalışma, hareket halindeyken, genellikle dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve mobil uygulamalar (örneğin Salesforce veya Google Workspace) kullanılarak yapılan iş olarak tanımlanan bu düzenleme, danışmanlık, satış ve hizmet rollerinde yaygın olup sahada çalışan profesyonellere uygundur. ILO, bunu "T/ICTM" (uzaktan çalışma ve BİT-mobil çalışma) altında sınıflandırarak, esneklik kazanımlarının (örneğin coğrafi özgürlük ve üretkenlik artışları) yanı sıra yoğunlaşma risklerinin (örneğin sürekli bağlantının sınırları belirsizleşmesi) altını çizmektedir. Son 5G

genişlemeleri bu yöntemi daha da demokratikleştirmiş olsa da, bazıları için iş-yaşam müdahalesini daha da artırmaktadır (Messenger, 2019; Blake vd., 2024).

Platform aracılı uzaktan çalışma, geçici ve serbest çalışanlar, genellikle grafik tasarım veya veri girişi gibi kısa süreli işleri içeren Upwork, Amazon Mechanical Turk veya Fiverr gibi dijital iş platformları aracılığıyla görevlerini yerine getirmektedir; bu, düşük giriş maliyeti ile fırsat eşitliği sağlar. Küresel iş gücü piyasalarını genişletirken, güvencesizliği (örneğin değişken kazançlar), algoritmik yönetimi (örneğin otomatik derecelendirmeler) ve yetersiz korumaları (örneğin sosyal hakların eksikliği) arttırarak gelişmekte olan ekonomileri orantısız bir şekilde etkiler (Wood vd., 2019; Kuhn ve Maleki, 2017; Dubal, 2023).

Sanal ekipler, coğrafi olarak dağınık üyelerden oluşan ve dijital platformlar (örneğin, Microsoft Teams) aracılığıyla iş birliği yapan takımları ifade eder; özellikle yazılım geliştirme ve Ar-Ge projelerinde etkili bir yöntem olarak kabul edilir (Gilson vd., 2015). Günümüzde giderek daha uluslararası ve disiplinlerarası hale gelen bu ekipler, bilinçli koordinasyon (eşzamanlı/eşzamanlı olmayan protokoller) ve güven inşası (sanal ekip oluşturma etkinlikleri) ile daha etkin ve verimli hale gelebilir (Hinds vd., 2011). Kültürel farklılıklar ve zaman gecikmeleri, takım performansını önemli ölçüde düşürebilir; örneğin, ulusal çeşitlilik ve kültürel uyumsuzluklar inovasyon ve bilgi paylaşımını olumsuz etkileyerek verimliliği azaltabilir (Gibson ve Gibbs, 2006; Klitmøller ve Lauring, 2013).

Uzaktan çalışmanın dinamikleri, teknolojik ilerlemeler (örneğin, yapay zeka tabanlı araçlar), örgütsel stratejiler (örneğin, esneklik odaklı politikalar) ve sosyoekonomik dönüşümler (örneğin, geçici işlerin yaygınlaşması ve iklim değişikliği kaynaklı hareketlilik) tarafından sürekli olarak yeniden şekillendirilmektedir; bu akışkanlık, politika yapıcılarını eşitsizlikleri azaltmaya yönelik kapsayıcı çerçevelere yönlendirmektedir (Choudhury vd., 2021; Kolade ve Owoseni, 2022; Aleem vd., 2023).

1.2.3. Teorik Yaklaşımlar

Uzaktan çalışma olgusunu anlamak, yalnızca pratik düzenlemeleri veya teknolojik altyapıyı incelemekle sınırlı değildir; aynı zamanda bu çalışma biçimini anlamamıza yardımcı olan kuramsal çerçevelerin de incelenmesi gerekir. Teoriler, bireylerin iş-yaşam sınırlarını nasıl yönettiklerinden (Sınır

Teorisi), iş talepleri ve kaynakları arasındaki dinamiklere (JD-R Modeli), sosyal ilişkilerin değiş tokuş mantığına (Sosyal Değişim Teorisi) ve örgütlerin meşruiyet arayışlarına (Kurumsal Teori) kadar farklı düzeylerde açıklamalar sunar. Ayrıca, teknoloji kabulü ve sosyoteknik sistemler gibi yaklaşımlar, uzaktan çalışmanın yalnızca bireysel tercihler değil, aynı zamanda örgütsel bağlam ve teknolojik entegrasyonla şekillendiğini göstermektedir. Bu teorik yaklaşımlar, uzaktan çalışmanın çok boyutlu doğasını anlamak ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkan fırsatları ve zorlukları analiz etmek için kapsamlı bir zemin sağlamaktadır. Teorik yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

Sınır Teorisi: Bireylerin iş ve özel yaşam alanları arasında mekânsal, zamansal ve psikolojik sınırları nasıl kurduklarını, koruduklarını veya bulanıklaştırdıklarını açıklayan bir çerçevedir. Ashforth vd. (2000) tarafından geliştirilen bu teori, uzaktan çalışmanın yükselişiyle birlikte özellikle önem kazanmıştır. Geleneksel ofis ortamlarında fiziksel ve zamansal ayrımlar net bir şekilde tanımlanırken, uzaktan çalışma bu sınırları doğal olarak bulanıklaştırmakta; bu durum hem esneklik fırsatları hem de bazı zorluklar ortaya çıkarmaktadır.

Son yıllardaki ampirik çalışmalar, bu dinamikleri destekleyen kanıtlar sunmaktadır. Örneğin, Hayashi (2024), 507 tam zamanlı çalışanın katıldığı üç aşamalı bir anketle, uzaktan çalışma sıklığının artmasının iş dışı saatlerde bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) kullanımını tetiklediğini ve bunun duygusal tükenmişliği artırdığını ortaya koymuştur. Bu ilişkide, psikolojik kopuş (iş dışı dönemlerde zihinsel ayrılma) aracı rol oynarken, olumlu iş yansımaları (pozitif iş deneyimlerine odaklanma) moderatör etki göstermektedir; yani, olumlu yansımalar tükenmişliği kısmen hafifletse de, sık uzaktan çalışma bu etkiyi güçlendirmektedir. Benzer şekilde, Xu vd. (2025), Çin'de 118 uzaktan çalışanın beş günü kapsayan günlük tutma verileriyle, iş sınırı ihlallerinin (iş dışı zamana iş müdahaleleri) günlük hedef ilerlemesini olumsuz etkilediğini ve bu etkinin büyük ölçüde öz-kontrol kaynaklarının tükenmesiyle gerçekleştiğini bulmuştur. Bununla birlikte, ihlaller sonrası "iş rolüne yeniden katılım" stratejisi (iş kimliğini aktif olarak yeniden canlandırma) uygulayan bireyler, bu olumsuz etkilere karşı kısmi koruma sağlamaktadır.

Pandemi dönemi odaklı araştırmalar da sınır yönetimindeki zorlukları göstermektedir. Mirbahaeddin ve Chreim (2023), COVID-19 sırasında evden sanal ruh sağlığı hizmetleri sunan akran destek çalışanlarını inceleyerek,

zamansal (sürekli çevrimiçi olma ve program bozulmaları), fiziksel (sınırlı çalışma alanı ve evdekilerin müdahalesi) ve görevsel (iş-ev örtüşmeleri) sınır bozulmalarını ortaya koymaktadır. Çalışmada, katılımcılar sınırları yönetmek için segmentasyon (ayrı zaman/alan belirleme) ve kısmi entegrasyon (kontrollü geçirgenlik) stratejilerini kullanmış; örneğin, fiziksel işaretler (kapı kapatma) veya iletişim (aileyle sınır müzakeresi) yoluyla denge sağlamışlardır.

Sonuç olarak, sınır yönetiminin bireysel, hane halkı ve bağlamsal faktörlerden etkilendiği açıktır: Uzaktan çalışma sıklığı, evde alan erişimi, aile yükümlülükleri, teknoloji altyapısı ve kişisel tercihler (entegrasyon vs. segmentasyon) refahı şekillendirir. Sınır geçirgenliği ile kontrolü arasındaki gerilimde, aşırı geçirgenlik rol çatışmasını ve stresi artırırken, katı segmentasyon esnekliği sınırlayabilir. Araştırmalar, en etkili yaklaşımların fiziksel ayırma, programlı rutinler, beklenti iletişimi ve yönetici-aile müzakereleri gibi bölümlendirme taktikleri olduğunu göstermektedir (Kossek vd., 2023; Haun vd., 2022; Beckel vd., 2023).

İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) Modeli: İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) modeli, çalışma koşullarını çalışanların fiziksel ve psikolojik kapasitelerini tüketen iş talepleri ile bu taleplere karşı koymayı sağlayan iş kaynakları olarak iki temel kategoriye ayırır. Modelin temel varsayımı, iş taleplerinin tükenmişliğe ve sağlık sorunlarına yol açabileceği, iş kaynaklarının ise motivasyonu ve işe bağlılığı destekleyerek bu olumsuz etkileri önleyebileceğidir. Uzaktan çalışma gibi esnek düzenlemeler bağlamında bu çerçeve özellikle önemlidir; çünkü sürekli bağlantı ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi talepler, özerklik, lider desteği ve teknolojik altyapı gibi kaynakların rolünü daha karmaşık hale getirmektedir (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

Ampirik çalışmalar JD-R modelinin uzaktan çalışma bağlamındaki açıklayıcılığını ortaya koymaktadır. Örneğin Higuchi vd. (2022), COVID-19 döneminde Japonya’da 648 uzaktan çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada, özerklik, sosyal destek ve mesleki gelişim fırsatlarının işe bağlılığı anlamlı şekilde artırdığını göstermiştir. Ayrıca iyimserlik, öz-yeterlilik ve örgütsel öz-saygı gibi kişisel kaynakların tükenmişliği azalttığı bulunmuştur. Bu bulgular, uzaktan çalışma ortamında kaynakların stresi yönetmede ve çalışan bağlılığını korumada kritik rol oynadığını göstermektedir.

Uzaktan çalışmanın karakteristik taleplerinden biri olan mesai sonrası iş bağlantısı davranışı (Work Connectivity Behavior After-Hours, WCBA), JD-R modelinin genişletilmiş versiyonlarında önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Li vd. (2025), “JD-R 3.0” adını verdikleri çerçevede, WCBA ile algılanan örgütsel desteğin (Perceived Organizational Support, POS) etkileşimini incelemiştir. Bulgular, POS’un WCBA’nın olumsuz etkilerini tamponladığını; ancak yoğun WCBA durumlarında bu kaynağın etkisinin azaldığını ve hatta “aşırı iyilik etkisi” (too-much-of-a-good-thing) yoluyla psikolojik sözleşme ihlali gibi olumsuz sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Bu durum, iş kaynaklarının etkilerinin her zaman doğrusal olmadığını, bazı koşullarda tersine dönebileceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Dong vd. (2022), Çin’de uzaktan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada WCBA’nın süresi ve sıklığının iş-aile çatışmasını (Work-Family Conflict, WFC) artırdığını ve bunun psikolojik sıkıntıya aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bulgular, bu aracılık etkisinin lider işkolikliğiyle zayıfladığını (negatif moderasyon) göstermektedir; yani, işkolik liderler WCBA’nın WFC üzerindeki etkisini azaltarak dolaylı yükü hafifletebilmektedir. Bu durum, JD-R modelinin uzaktan çalışmaya özgü dinamikleri açıklamada liderlik faktörünün özellikle destekleyici yönlerinin dikkate alınmasının gerekliliğini ifade etmektedir.

Pandemi gibi kriz dönemleri, JD-R modelinin klasik sınırlarını zorlamakta ve yeni talep ile kaynak türlerini gündeme getirmektedir. Kriz bağlamında sağlık riskleri, ev içi sorumlulukların artışı ve teknolojik belirsizlikler yeni talepler olarak öne çıkarken; aile desteği, liderlik, kurumsal esnek politikalar ve dijital altyapı gibi unsurlar yeni kaynaklar olarak işlev görmektedir (Demerouti ve Bakker, 2023). Dolayısıyla, uzaktan çalışma bağlamında JD-R modelinin geçerliliğini artırmak için kriz koşullarına özgü taleplerin ve kaynakların entegrasyonu büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak, uzaktan çalışma bağlamında JD-R modeli, talepler ve kaynaklar arasındaki etkileşimin daha karmaşık ve çoğu zaman doğrusal olmayan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Kişisel kaynaklar, özellikle belirsizliğin arttığı durumlarda çalışanların tükenmişlik riskini azaltmada hayati önem taşıırken; POS ve özerklik gibi örgütsel kaynaklar, yüksek taleplerin baskısı altında sınırlı kalabilmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi: Sosyal Değişim Teorisi, insan ilişkilerini karşılıklı yükümlülük ve ödül-maliyet dengesi temelinde açıklar (Blau, 1964).

Bu çerçevede, çalışanlar örgütlerinden aldıkları destek, kaynak veya ayrıcalık gibi faydaları, bağlılık, performans ve diğer olumlu iş davranışlarıyla karşılık verme eğilimindedir. Uzaktan çalışma ise bu değiş tokuş süreçlerinin doğasını dönüştürmektedir; yüz yüze etkileşimlerin azalması, dijital ortamda güvenin inşası, iletişim netliği, gözetim algısı ve iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi yeni değişkenler, sosyal alışveriş ilişkilerini yeniden şekillendirmektedir (Cropanzano vd., 2017; Jämsén vd., 2022; Buonomo vd., 2023).

COVID-19 döneminde yapılan araştırmalar, bu dönüşümün çalışanların iyi oluşu üzerindeki etkilerini açıkça göstermektedir. Örneğin, Becker (2022), zorunlu uzaktan çalışma koşullarında iş kontrolünün yalnızlık, duygusal tükenmişlik, iş-yaşam dengesi, depresyon ve uykusuzluk gibi iyi oluş göstergeleriyle ilişkisini incelemiştir. Bulgular, yüksek iş kontrolünün yalnızlığın olumsuz etkilerini önemli ölçüde azalttığını; düşük iş kontrolünün ise aidiyet ve bağlantı ihtiyaçlarını zedeleyerek çalışanların refahını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

Uzaktan çalışma yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de sosyal karşılaştırmalara dayalı psikolojik maliyetler yaratmaktadır. Maier vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen “A Dark Side of Telework” başlıklı araştırma, ofiste çalışan bireylerin uzaktan çalışan meslektaşlarını avantajlı olarak algıladıkları durumlarda kıskançlık, düşük iş tatmini ve yüksek işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar yaşadıklarını göstermektedir. Benzer biçimde, Ugar (2023), uzaktan çalışma ve otomasyon teknolojilerinin birleşiminin çalışanlarda izolasyon duygusunu artırdığını, sosyal bağları zayıflattığını ve bunun sonucunda hem aidiyet ihtiyacının hem de işin anlamlılığı algısının zarar gördüğünü ileri sürmektedir. Bu bulgular, sosyal alışverişin yalnızca maddi veya görünür ödüllerden ibaret olmadığını; sosyal ilişkiler, aidiyet duygusu ve işin anlam algısının da değiş tokuş sürecinin temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, uzaktan çalışmada sosyal alışveriş süreçlerini etkileyen birçok bağlamsal faktör bulunmaktadır. İzleme ve gözetim uygulamaları, liderlik tarzı, şeffaflık düzeyi, örgütsel kültür ve bireysel farklılıklar (örneğin sosyallik ihtiyacı, kişilik özellikleri) bu süreçlerin niteliğini belirlemektedir. Araştırmalar, çalışanların yoğun gözetim altında olduklarını hissetmeleri durumunda örgütsel destek algılarının zayıflayabileceğini ve bunun psikolojik sözleşme ihlali, bağlılıkta azalma ve iş tatmininde düşüşle sonuçlanabileceğini göstermektedir (Ball, 2010; Bhave, 2014; Thiel vd., 2022). Öte yandan,

güvene dayalı liderlik ve açık iletişim, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı güçlendirerek sosyal değişim süreçlerinin olumlu yönde işlemesine katkı sağlamaktadır (Thiel vd., 2022; Jämsén vd., 2022).

Kurumsal Teori: Kurumsal Teori, organizasyonların normatif, düzenleyici ve alandaki baskılar doğrultusunda meşruiyet sağlama amacıyla belirli uygulamaları benimsemesini ifade eder (DiMaggio ve Powell, 1983). Uzaktan çalışma, pandemi öncesi birçok sektörde daha çok istisnai veya tamamlanmamış bir uygulama olarak görülürken, COVID-19'un etkisiyle bazı sektörlerde ve ülkelerde normatif bir yaklaşıma dönüşmeye başlamıştır.

Bu dönüşümün ampirik işaretleri de giderek belirginleşmektedir. Caros vd. (2023) yürüttüğü aylık uzunlamasına araştırma, işverenlerin uzak çalışma politikalarının seyahat davranışı, iş yerine ulaşım modları ve çalışma konum seçimleri üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma, uzaktan çalışma saatlerinin yaklaşık üçte birinin ev dışında gerçekleştirildiğini ve işveren politikaları ile görev niteliklerinin seyahat tercihlerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, kurumsal normların ulaşım ve mekân düzenlemeleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Politika düzeyinde de dikkat çekici adımlar atılmıştır. Avrupa Parlamentosu, 2021'de "right to disconnect" önerisini kabul etmiş; çalışanların iş dışı saatlerde elektronik iletişim taleplerine zorunlu yanıt verme baskısından muaf tutulması yönünde bir yaklaşım benimsemiştir (Eurofound, 2021; European Parliament, 2021). Yine de kurumsallaşma süreci homojen değildir. Teknoloji ve bilgi odaklı sektörlerde hibrit/uzaktan çalışma modelleri daha yaygın kabul görürken, sahada fiziksel varlık gerektiren alanlarda bu uygulamalar hâlâ sınırlı kalmaktadır. Ulusal yasal düzenlemeler ile örgüt içi uygulamalar arasındaki boşluk da dikkat çekicidir: birçok politika, teknik altyapı, personel eğitimi ve yönetici desteği gibi pratik bileşenleri tam olarak sağlamada yetersiz kalmaktadır (Choudhury vd., 2021; Bloom vd., 2015; Dingel ve Neiman, 2020; Wang vd., 2021).

Sonuç olarak, uzaktan çalışmanın kurumsallaşması yalnızca yasal düzenlemeler ya da normatif çerçevelerle sınırlı değildir. Kurumsal düzeyde bu uygulamaların sürdürülebilir olabilmesi, örgütlerin iç politikaları, teknolojik altyapıya yaptıkları yatırımlar ve çalışanlara sağlanan destek mekanizmaları ile yakından ilişkilidir. Araştırmalar, COVID-19 döneminde uzaktan çalışmaya yönelik örgütsel desteğin çalışanların refahı ve iş-yaşam dengesi açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Gigauri,

2020). Benzer şekilde, normatif kurumlar ve politika düzenlemeleri, uzaktan çalışmaya meşruiyet temeli sunmakta; ancak bu çerçevelerin etkili olabilmesi, örgütlerin somut uygulamalarıyla desteklenmesini gerektirmektedir (Peretz, 2024; Kohont ve Ignjatović, 2022; Kniffin vd., 2021). Dolayısıyla, etkili bir uzaktan çalışma modelinin, yalnızca normatif düzenlemeler değil, aynı zamanda altyapı, yönetsel kapasite ve çalışan destek stratejilerinin birlikte ele alınmasıyla mümkün olacağı söylenebilir.

Teknoloji Kabul Modeli ve Sosyoteknik Sistemler: Teknoloji Kabul Modeli (TAM), bireylerin yeni bilgi teknolojilerini benimseme niyetini algılanan fayda (perceived usefulness) ve algılanan kullanım kolaylığı (perceived ease of use) üzerinden açıklar; bu iki algısal değişkenin davranışsal niyeti etkin biçimde belirlediği gösterilmiştir (Davis, 1989). Uzaktan çalışma bağlamında, çalışanların video-konferans, işbirliği platformları veya mobil iş uygulamalarını kabul etmeleri yalnızca bu araçların "ne kadar yararlı" ve "ne kadar kolay" olduğuna bağlı değildir; aynı zamanda zorunluluk, sosyal etki ve deneyim gibi faktörler de algıları ve kullanım niyetini şekillendirmektedir. Örneğin, örgütün talepleri ve işler arasındaki gereklilikler bireylerin teknoloji algılarını değiştirebilir. Bu bağlamda, Donati vd. (2021) uzaktan çalışanların teknoloji kabulünün yalnızca bireysel algılara değil, aynı zamanda örgütsel faktörlere de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Shamsi vd. (2021) ise iş özellikleri ve teknoloji ile ilgili faktörlerin çalışanların iş angajmanını etkilediğini göstermektedir. Khatatbeh vd. (2023) sosyal güven, algılanan yararlılık ve algılanan kullanım kolaylığının çalışanların uzaktan çalışma teknolojilerini kabul etmelerinde önemli faktörler olduğunu belirtmektedir.

Sosyoteknik sistem yaklaşımı, teknolojiyi tek başına bir araç olarak değil, örgütsel kültür, iş tasarımı, yönetsel uygulamalar ve teknik altyapıyla birlikte ele alır; bu nedenle bir teknolojinin başarısı hem teknik özelliklere hem de sosyal düzenlemelere bağlıdır (Bostrom ve Heinen, 1977). Uzaktan çalışma ortamında bu, örneğin bir kurumun siber-altyapı kapasitesi, yöneticilerin sınır-politikaları, takım rutinleri ve ev ortamı koşullarının birlikte değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir: aynı dijital platform farklı örgütlerde ve farklı iş rollerinde tamamen farklı verimlilik ve iyi-oluş sonuçları doğurabilir (Kniffin vd., 2021). Sosyoteknik bakış, yalnızca "kabul" değil, "entegrasyon" (technology-work fit) ve sürdürülebilir kullanım için yapı-düzey müdahalelerini öne çıkarmaktadır. (Bostrom ve Heinen, 1977; Orlikowski, 2007; Wang vd., 2021).

TAM ve sosyoteknik sistem yaklaşımının entegrasyonu, uzaktan çalışma teknolojilerinin kabulünü bireysel algıların ötesine taşıyarak örgütsel ve sosyal bağlamları dikkate almayı mümkün kılmaktadır. Bu entegrasyon, teknolojinin yalnızca “kabul” edilmesini değil, aynı zamanda iş süreçlerine entegre edilerek sürdürülebilir bir sosyoteknik uyum yaratmasını da hedeflemektedir. Golden ve Veiga (2005), uzaktan çalışmanın yalnızca teknik değil, aynı zamanda örgütsel koşullarla da şekillendiğini belirtmektedir. Bu bulgular, sosyoteknik sistem perspektifinin TAM gibi bireysel odaklı modellerle birlikte ele alınabileceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Dangar (2025) COVID sonrası dönemde ICT’nin uzaktan çalışmadaki rolünü ele almakta ve teknolojik araçların yalnızca bireysel verimlilik açısından değil, aynı zamanda örgütsel uyum ve sosyal dinamikler bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Böyle bir çerçeve, uzaktan çalışma politikalarının tasarımı da bireysel motivasyonların sosyal ve teknik unsurlarla dengelenmesine olanak sağlamaktadır.

1.3. Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Dönüm Noktaları ve Kurumsallaşma Süreci

Uzaktan çalışmanın tarihsel gelişimi, farklı dönemlerde ortaya çıkan teknolojik yenilikler, ekonomik ihtiyaçlar ve kurumsal düzenlemeler doğrultusunda şekillenmiştir; her aşama, bu çalışma biçiminin kapsamını ve yaygınlığını belirgin biçimde dönüştürmüştür. Aşağıda uzaktan çalışmanın tarihsel gelişimi kronolojik olarak incelenmiştir.

1.3.1. 1970’ler Enerji Krizi ve İlk Politika Deneyleri

Uzaktan çalışmanın kuramsal temellerinin atılması ve siyasal ilgi odağı olması, günümüz dijital dönüşümünden önce ilk olarak 1970’lerde başlamıştır. 1973 petrol krizi ve eşzamanlı enerji/çevre kaygıları, ulaşım maliyetlerinin ve kent içi trafik yoğunluğunun artmasıyla birlikte, işe gidiş-geliş yükünü hafifletebilecek alternatif düzenlemelerin araştırılmasını hızlandırmıştır. Bu dönemde ulaşım sorununu iletişim teknolojileriyle dengelemeye yönelik kavramsal çerçeveler gelişmiştir (Nilles, 1975; Nilles, 1976; Mokhtarian, 1991). Jack M. Nilles, “telecommuting/telework” terimini literatüre kazandıran ve konuyu “telecommunications–transportation tradeoff” (iletişim-taşımacılık takası) çerçevesi içinde ele alan öncü araştırmacılardan biridir. Nilles’in öncül çalışmaları, hem teorik tartışma hem de uygulamalı pilot denemeler aracılığıyla, telekomünikasyonun bazı iş yolculuklarını ikame ederek enerji tüketimi, trafik tıkanıklığı ve kentsel yayılım üzerinde olumlu etki yaratabileceğini öne sürmüştür. Nilles ve

çalışma arkadaşlarının 1970'ler ve 1980'lerdeki araştırmaları, telekomünikasyonun kullanım biçimlerini (ev tabanlı çalışma, mahalle/uydu ofisler, bölgesel merkezler vb.) sınıflandırmış ve her bir biçimin ulaşım üzerindeki potansiyel etkilerini sistematik olarak değerlendirmiştir (Nilles vd., 1976; Nilles, 1988; Nilles, 1994).

1970'lerin deneysel ayağında yapılan pilot uygulamalar ve saha çalışmaları, uzaktan çalışmanın işe gidiş-geliş sıklığını ve yapılan yolculuk mesafelerini azaltabildiğini göstermiştir. Örneğin ABD'de gerçekleştirilen eyalet/kurum pilotları ve 1980'ler sonu/1990'ların çalışma raporları, telecommuting uygulayan çalışan gruplarında iş yolculuklarında anlamlı düşüşler olduğunu ve yeni (iş-dışı) seyahat davranışlarında kayda değer bir artış gözlenmediğini bildirmiştir. Bu çalışmalar, pratik uygulamalarda işe gidiş-gelişlerin %15–30 mertebesinde azalabildiğine dair ampirik destek sunmuştur; yüzdelik aralık çalışmanın bağlamına, seçilen örnekleme ve telecommuting sıklığına göre değişmektedir (Nilles, 1988; Kitamura vd., 1990; Pendyala vd., 1991).

Bununla birlikte 1970'ler ve 1980'lerde telecommuting'in yaygınlaşması birkaç önemli sınırlayıcı faktör tarafından engellenmiştir. Birincisi, teknolojik altyapı ve kullanılabilirlik açısından ciddi kısıtlar vardı: kişisel bilgisayarlar ve uygun veri iletişim altyapısı henüz yaygın değilken, düşük bant genişliği, yüksek maliyetli telekomünikasyon çözümleri ve kurumsal uygulamalarla entegrasyon zorlukları uzaktan çalışma olanaklarını sınırlamıştır (Olson, 1989; Mokhtarian, 1991; Dordick, 1985; Gajendran ve Harrison, 2007). İkincisi, yönetsel ve örgütsel kültür düzeyinde direnç yaygındı; yöneticiler denetim, ekip koordinasyonu ve çalışma performansının uzaktan düşeceğine dair kaygılar taşımış, dolayısıyla uzaktan çalışma politikalarının kurum içi kabulünü sınırlamıştır (Bailey ve Kurland, 2002; Kurland ve Cooper, 2002; Siha ve Monroe, 2006). Ayrıca erken dönemde uzaktan çalışma genellikle belirli gruplara (yüksek nitelikli çalışanlar, engelli çalışanlar veya ulaşım sorunu yaşayanlar) mahsus bir esneklik biçimi olarak kaldı; geniş ölçekli ve normatif bir iş modeli hâline gelmesi uzun yıllar aldı (Bailey ve Kurland, 2002; Mokhtarian, 1991).

1970'lerde başlayan bu dönemin birikimi, üç ana kurumsallaşma katkısı sağladı: (1) Terminolojinin ve kavramsal çerçevenin (telecommuting/telework) standartlaşması ve sınıflandırılması; (2) Pilot uygulamalar ve saha çalışmaları ile uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğinin

ve bazı somut faydalarının (ör. işe gidiş-geliş azalması, taşımacılık baskısında azalma) kanıtlanması; (3) Kamu sektöründeki pilot modellerin ve eyalet uygulamalarının sonraki yıllarda ortaya çıkan uzaktan çalışma politikalarına örnek teşkil etmesi (Nilles, 1976; Kitamura vd., 1990; Nilles, 1988; JALA Associates, 1990).

1.3.2. 1980-1990'lar: Kişisel Bilgisayarlar ve Erken Ağ Yapılanmaları

1980'li ve 90'lı yıllar, uzaktan çalışmanın kurumsallaşma süreci için kritik bir dönemdir. Bu dönemde, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, telekomünikasyon altyapısındaki gelişmeler ve erken ağ teknolojileri sayesinde bilgi çalışanlarının mekândan bağımsız çalışma imkânı ortaya çıkmıştır. Ancak bu gelişmelere rağmen uzaktan çalışmanın kurumsallaşması sınırlı kalmış, uygulama daha çok belirli sektörlerde, belirli çalışan gruplarıyla sınırlı bir şekilde hayata geçirilmiştir (Messenger ve Gschwind, 2016; Davenport ve Pearlson, 1998).

1980'lerde kişisel bilgisayarların (PC) işyerlerine girmesi, merkezi ofis ortamına bağımlılığı azaltan önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Valletta ve MacDonald'ın (2004) ABD verilerine dayalı çalışması, 1984–2001 arasında PC kullanımının işyerlerinde standart hale geldiğini ve bunun iş tanımları, ücret farklılıkları ve gerekli beceriler üzerinde belirleyici etkiler yarattığını göstermektedir. Aynı dönemde ev bilgisayarlarının da yaygınlaşmaya başlaması, bireylerin hem iş hem de eğitim amaçlı uzaktan bilgisayar kullanımına yönelmesini sağlamıştır. Ev bilgisayarına sahip olma, eğitim düzeyiyle yakından ilişkili olmuş ve erken benimseyen gruplar genellikle yüksek eğitilmiş ve gelir seviyesi yüksek bireylerden oluşmuştur (Olson ve Primps, 1984; Autor vd., 1998; Attewell, 2001). Telekomünikasyon ve ağ teknolojilerindeki ilerlemeler de bu süreci desteklemiştir. Faks makineleri, modemler, Bulletin Board System (BBS) gibi erken iletişim ağları ve 1990'larda ortaya çıkan Lotus Notes gibi grup yazılımları, asenkron iletişim ve işbirliğini mümkün kılmıştır. Bu gelişmeler, fiziksel varlık gerektirmeyen bilgi temelli görevlerin uzaktan yürütülebilirliğini artırmıştır (Messenger ve Gschwind, 2016; Sproull ve Kiesler, 1991; Hafner ve Lyon, 1998; Orlikowski, 1992).

IBM ve AT&T gibi büyük şirketler, uzaktan çalışma uygulamalarını pilot olarak hayata geçiren ilk kurumlar olmuştur. Bu uygulamalar genellikle ofis alanı maliyetlerini azaltma, çalışan bağlılığını güçlendirme ve küresel işbirliği ihtiyacını karşılamaya yöneliktir (Messenger ve Gschwind, 2016; Provenzano,

1994; Morrow, 2001; Ortiz-Farmer, 2005; Kim, 2023). 1980'ler ve 1990'larda uzaktan çalışma, bankacılık, telekomünikasyon, finans ve profesyonel hizmetler gibi bilgi yoğun sektörlerde daha yaygın olarak benimsenmiş; bu sektörlerdeki rutin görevler (örneğin, veri işleme ve müşteri hizmetleri) dijital teknolojilerle (e-posta, modemler ve çağrı yönlendirme sistemleri) kolayca uzaktan yürütülebilir hale gelmişken, üretim, perakende ve imalat gibi fiziksel malzeme ve ekipman gerektiren sektörlerde sınırlı kalmıştır, çünkü bu alanlardaki işler (satış, montaj ve lojistik) yüz yüze etkileşim ve mekan bağımlılığını zorunlu kılmıştır. (Barrero vd., 2023; Kurland ve Bailey, 2000). Kamu kurumlarında da bazı pilot uzaktan çalışma programları yürütülmüş, ancak bu dönemde yasal çerçeveler büyük ölçüde eksik kalmıştır. Politikalar çoğunlukla gönüllülük esaslı, iç düzenlemelere dayalı ve sadece uygun koşullara sahip çalışanlara yöneliktir (Kurland ve Bailey, 2000; Workplace Flexibility, 2009; Joice, 2000).

1.3.3. 2000'ler: Genişbant İnternet ve Mobil Bağlantı

2000'li yılların başı, uzaktan çalışmanın deneysel bir uygulamadan daha geniş ölçekli ve kurumsal bir iş modeli haline dönüşmesinde kritik bir dönem olmuştur. Bu dönemde genişbant internetin yaygınlaşması, mobil cihazların gelişmesi ve işbirliği yazılımlarının kullanımı, uzaktan çalışmayı teknik açıdan mümkün kılan en önemli gelişmeler arasında yer almıştır. Küreselleşmenin hız kazanması ve örgütlerin yeni iş stratejileri geliştirmesiyle birlikte, uzaktan çalışma yalnızca “yan bir hak” olmaktan çıkarak daha sistematik bir iş düzeni olarak ele alınmaya başlanmıştır (Barrero vd., 2023; Athanasiadou ve Theriou, 2021; Messenger, 2019).

Genişbant internetin çevirmeli bağlantının yerini alması, uzaktan çalışmanın altyapısını güçlendiren en önemli gelişmeydi. Daha yüksek bant genişliği ve güvenilir bağlantılar sayesinde dosya transferleri, video konferanslar ve eş zamanlı işbirliği daha kolay hale geldi. Yapılan çalışmalar, genişbant erişiminin telekomünikasyon tabanlı çalışmanın artışıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Mobil telefonların veri kapasitesi sınırlı olsa da, erken dönem DSL ve mobil ağlar, en azından aralıklı bir şekilde uzaktan çalışmayı mümkün kılmıştır. Mobil teknolojilerin iş ve özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırmaya başladığı bu dönemde, bireylerin bu teknolojiler sayesinde hem iş hem de özel rollerini yeniden tanımlamaya başladıkları görülmektedir (Pew Research Center, 2002; Forman vd., 2012). Aynı dönemde, işbirliği yazılımları ve sanal araçlar da yaygınlık kazanmaya

başlamıştır. Lotus Notes, Microsoft Exchange gibi yazılımlar, paylaşımlı takvimler ve erken dönem proje yönetim sistemleri, mekânsal olarak dağınık ekiplerin koordinasyonunu desteklemiştir. Her ne kadar bağlantı sorunları ve güvenlik kısıtları nedeniyle kullanımda zorluklar yaşansa da, bu tür araçlar örgüt içi iletişimin sürdürülmesinde önemli bir rol oynamıştır. Yapılan ampirik araştırmalar, özellikle yönetsel ve profesyonel görevlerde bulunan çalışanların bu araçlardan daha fazla yararlandığını göstermektedir (Orlikowski, 1995; Bajwa vd., 2004; Schultze ve Orlikowski, 2004).

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra örgütsel dönüşümler de bu dönemde hızlanmıştır. Teknoloji, danışmanlık, finans ve yazılım sektörlerinde küresel ölçekte dağınık ekiplerle çalışma ihtiyacı artmış, farklı zaman dilimlerinde faaliyet gösteren ekiplerin koordinasyonu yeni iş modellerini gerekli kılmıştır. Böylelikle uzaktan çalışma, firmaların küresel yetenek havuzlarına erişim stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Bu dönemin kurumsal anlamda en önemli gelişmelerinden biri, Temmuz 2002’de imzalanan Avrupa Telework Çerçeve Anlaşmasıdır. Anlaşma, tele-çalışmanın tanımını yaparak gönüllülük esasını vurgulamış, sağlık ve güvenlik standartlarını belirlemiş ve çalışanların eğitim, eşit muamele ve veri koruma haklarını güvence altına almıştır (ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, 2002; Cascio ve Shurygailo, 2003; Hinds ve Kiesler, 2002; Gibson ve Cohen, 2003).

Bütün bu gelişmelere rağmen uzaktan çalışmanın kitlesel ölçekte yaygınlaşmasının önündeki bazı engeller devam etmiştir. Altyapı eşitsizlikleri, özellikle kırsal bölgelerde genişbant erişiminin sınırlı kalması dönemin önemli sorunlarından biridir. Yöneticilerin çalışan performansını yüz yüze gözlemlemeden değerlendirmekte zorlanması, örgütsel güven eksikliğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yalnızca belirli görevlerin uzaktan yapılabilmesi, uygulamanın alanını daraltmıştır. Bu dönemde hukuki açıdan ise maliyetlerin paylaşımı, ev ortamında iş güvenliği, sigorta ve eşit haklar gibi konular birçok ülkede henüz netleşmemiştir. Çalışanların iş-yaşam dengesi de zorluklarla karşı karşıya kalmış; yalnızlık, iletişim kopukluğu ve örgütsel destek eksikliği sıkça rapor edilmiştir. Sonuç olarak, 2000’lerin başı uzaktan çalışmanın kurumsallaşma sürecinde bir genişleme evresi olarak değerlendirilmelidir. Genişbant internet, mobil cihazlar, işbirliği yazılımları, küresel rekabet baskısı ve Avrupa’daki politika çerçeveleri, bu dönemde uzaktan çalışmayı deneysel uygulamalardan çıkararak daha kurumsal bir yapıya taşımıştır. Ancak altyapı eşitsizlikleri, örgütsel direnç, hukuki boşluklar ve kültürel bariyerler nedeniyle uzaktan çalışma henüz kitlesel

ölçekte yaygınlaşmamıştır. Buna rağmen, ilerleyen yıllarda normalleşme sürecini mümkün kılacak kritik yapı taşları bu dönemde atılmıştır ((Bailey ve Kurland, 2002; Gajendran ve Harrison, 2007; Kurland ve Cooper, 2002).

1.3.4. 2010'lar: Dijital Platformlar, Algoritmik Yönetim ve Gig Ekonomisi

2010'lu yıllar, uzaktan çalışmanın doğasını temelden dönüştüren bir dönemdir. Bu süreçte platform aracılı iş modellerinin yükselişi, bulut bilişimin yaygınlaşması ve algoritmik yönetimin ortaya çıkışı, hem örgütsel yapıların hem de çalışma biçimlerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Uzaktan çalışmanın kapsamı yalnızca genişlememiş, aynı zamanda “uzaktan çalışma” kavramının örgütler, çalışanlar ve düzenleyici kurumlar açısından anlamı yeniden şekillenmiştir (Garin vd., 2023; Masta ve Kaushiva, 2024; Barrero vd., 2021; Wood vd., 2019).

2010'lar boyunca platform ekonomisi küresel ölçekte hızla büyümüş, özellikle taşımacılık, teslimat ve serbest çalışma alanlarında istihdam biçimlerini dönüştürmüştür. ABD verilerini inceleyen Garin vd. (2023), 2012–2021 arasında platform tabanlı çalışmaya katılan birey sayısının dramatik biçimde arttığını, özellikle ulaşım ve teslimat platformlarının bu artışta başı çektiğini göstermektedir. Bu büyüme yalnızca iş hacmini değil, aynı zamanda gelirlerin resmi olarak raporlanma düzeyini de artırmıştır (Kenney ve Zysman, 2016; Evans ve Gawer, 2016; Graham vd., 2017). Freelancer, Upwork veya Fiverr gibi serbest çalışan platformlarının yanı sıra, Uber, Deliveroo veya TaskRabbit gibi isteğe bağlı hizmet sağlayan platformlar da yaygınlaşmıştır. Bu yapılar, çalışanların uzun vadeli iş sözleşmeleri olmaksızın, tamamen çevrim içi ve mekândan bağımsız olarak gelir elde etmesine olanak tanımıştır. Nitekim bu dönemde gig ekonomisi literatürü hızla gelişmiş; özellikle iş koşulları, özerklik ve güvencesizlik arasındaki dengeye odaklanan çalışmalar ön plana çıkmıştır (Masta ve Kaushiva, 2024; Kässä ve Lehdonvirta, 2018; Omar ve Jamil, 2025).

Türkiye’de platform ekonomisinin yaygınlaşması, özellikle teslimat, taşımacılık ve web tabanlı serbest hizmetler alanlarında istihdamın yapısında köklü dönüşümler yaratmıştır (Aydoğan, 2024; Ceylan, 2022; Demir, 2024). Bu dönüşümün temel aktörleri arasında Yemeksepeti, Getir, Trendyol Go ve BiTaksi gibi yerel uygulamalar bulunmaktadır (Ceylan, 2022; Demir ve Özkan, 2025; Ersöz ve Başaran, 2024; Uysal, 2023). Bu platformlar, iş süreçlerini optimize etmek amacıyla algoritmik yönetim araçları kullanmakta

ve bu sayede çalışanlar üzerinde sürekli ve görünmez bir denetim mekanizması oluşturmaktadır (Aydoğan, 2024; Ceylan, 2022; Duggan vd., 2021). Platformlarda çalışan kuryeler, sürücüler ve serbest hizmet sağlayıcılar, platformların operasyonel maliyetlerden kaçınma ve riski dışsallaştırma stratejisi doğrultusunda genellikle bağımsız yüklenici (esnaf kurye) statüsünde sınıflandırılmaktadır (Ceylan, 2022; Demir ve Özkan, 2025; Rani ve Gobel, 2022; Boyacı, 2020). Bu sınıflandırma, çalışanları geleneksel iş güvencesi, sosyal güvenlik hakları ve ücretli izin gibi yasal korumalardan mahrum bırakmaktadır (Ceylan, 2022; Demir ve Özkan, 2025). Türkiye'de artan işsizlik oranları ve mevcut ekonomik ortamla ilişkilendirilen gig ekonomisinin büyümesi, bir yandan iş gücünü absorbe ederken (Ceylan, 2022; Tuna ve Karadaş, 2023), diğer yandan güvencesizliği de ortaya çıkarabilmektedir (Aydoğan, 2024; Demir, 2024; Kalleberg, 2009; Rani ve Gobel, 2022).

Algoritmik yönetim, görev ataması, performans izleme, değerlendirme, ödül-ceza mekanizmaları ve zaman planlaması gibi süreçlerin yazılım temelli algoritmalar aracılığıyla yürütülmesini ifade eder. Bu sistemler, gig ekonomisinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiş ve işin doğasını kökten değiştirmiştir. Algoritmalar yalnızca işin yürütülme biçimini değil, aynı zamanda iş tasarımını da yeniden şekillendirmiştir. Görevlerin kapsamı, performans ölçütlerinin şeffaflığı ve çalışanların karar verme payı giderek algoritmik sistemler tarafından belirlenmektedir (Pilatti vd., 2024; Kadolkar vd., 2024; Muldoon ve Raekstad, 2023). 2010'lar aynı zamanda bulut tabanlı teknolojilerin kurumsal düzeyde yaygınlaştığı bir dönem olmuştur. Salesforce, Google Cloud, Microsoft Azure gibi kurumsal SaaS sistemleri; Slack, Teams ve Zoom gibi iletişim platformları uzaktan ekiplerin koordinasyonunu mümkün kılmıştır. Bu araçlar, zaman farkı ve mekânsal uzaklık gibi geleneksel engelleri azaltarak tam dağıtık veya hibrit takımların etkin biçimde çalışmasını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar, bulut tabanlı işbirliği sistemlerinin koordinasyon, üretkenlik ve şeffaflık üzerinde olumlu etkiler yarattığını, ancak aynı zamanda bilgi güvenliği, öğrenme eğrisi ve iletişim yükü gibi zorlukları da beraberinde getirdiğini göstermektedir (Armbrust vd., 2010; Senyo vd., 2018; Choudhury vd., 2020; Kniffin vd., 2021).

Gig ekonomisinin büyümesiyle birlikte, çalışanlar için esneklik, özerklik gibi pozitif özelliklerin yanı sıra, düşük ücret, sosyal izolasyon, sosyal olmayan ve düzensiz çalışma saatleri, aşırı çalışma, uykusuzluk gibi sorunlar

da ortaya çıkarmıştır (Wood vd., 2019). Dijital platformlardaki itibar sistemlerinin çalışanlar arasında gelir eşitsizliğini derinleştirdiği ve düşük puan alan işçiler, çoğu zaman önyargı veya sistem şeffaflığı eksikliği nedeniyle daha az iş fırsatı bulduğunu ifade etmektedir. Her ne kadar platform çalışması esneklik sunsa da, pek çok araştırma bu sistemlerin çalışan özerkliğini azalttığını ve iş yükünü artırdığını göstermektedir (Spitko, 2019; Wood ve Lehdonvirta, 2023; Semujanga ve Parent-Rocheleau, 2024) Bu koşullar, 2010'lar boyunca birçok ülkede yasal düzenleme tartışmalarını tetiklemiştir. Özellikle ABD (California), İngiltere ve Avrupa Birliği düzeyinde, gig çalışanlarının “bağımsız yüklenici mi yoksa çalışan mı” olarak sınıflandırılması konusunda önemli tartışmalar yaşanmış; bazı bölgelerde mahkeme kararları veya yasa değişiklikleriyle kısmi hak tanımları gündeme gelmiştir (Lobel, 2017; Stewart ve Stanford, 2017; Provenzano, 2023).

Dijital platform ekonomisinin küresel çapta büyümesine paralel olarak, Türkiye'de de platform çalışanlarının hukuki statüsü etrafında önemli tartışmalar ve belirsizlikler baş göstermiştir (Aydoğan, 2024; Demir ve Özkan, 2025). Platformlar, başta kuryeler olmak üzere çalışanların çoğunu operasyonel maliyetlerden kaçınmak ve riski dışsallaştırmak amacıyla "bağımsız yüklenici" veya "kendi hesabına çalışan" (esnaf kurye) statüsünde sınıflandırmayı tercih etmişlerdir (Ceylan, 2022; Demir, 2024; Boyacı, 2020). Türk hukuku ve akademik literatür, bu belirsizliği ele alarak platform çalışanlarına işçi statüsünün tanınması veya mevcut yasal çerçevede özel bir üçüncü hukuki kategorinin oluşturulması gerekliliğini vurgulamış; bu statüye yönelik hukuki ihtilaflar ve mahkeme kararları da Türkiye'de tartışma konusu olmuştur (Aydoğan, 2024; Demir ve Özkan, 2025).

2010'lar, uzaktan ve dijital çalışmanın yeni normlarını belirleyen bir dönem olarak değerlendirilebilir. Çevrim içi itibar, müşteri değerlendirmeleri, anlık yanıt verme kültürü gibi uygulamalar bu dönemde standart hâle gelmiş ve sonraki yıllarda hibrit veya tamamen uzaktan çalışma politikalarına yön vermiştir. Ayrıca bu dönem, mikro-sözleşmeler, görev bazlı gelirler ve platform aracılı işlemler gibi yeni ölçüm biçimlerinin gelişmesine yol açmıştır. Bu durum, vergi raporlaması ve istihdam istatistikleri gibi resmi göstergelerde de revizyon gerekliliğini beraberinde getirmiştir (Garin vd., 2023; Wood vd., 2023; Frenken ve Schor, 2019). Teknolojik gelişmelerle birlikte adalet, şeffaflık ve özerklik meselelerinin ön plana çıktığı bu dönem uzaktan çalışmanın platform ekonomisi üzerinden yaygınlaştığı, ancak

beraberinde etik, sosyal ve hukuksal tartışmaları da getirdiği bir geçiş dönemidir. Düzenleyici çerçeveler ise çoğu zaman reaktif bir karakter taşımış, ancak bu dönemde atılan adımlar COVID-19 sonrası dönemde uzaktan ve dijital çalışmanın yönetimi için önemli bir zemin oluşturmuştur (Tan vd., 2021; Vallas ve Schor, 2020; Koutsimpogiorgos vd., 2020).

1.3.5. COVID-19 Pandemisi Dönemi

2020 yılının başlarında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma tarihinin en radikal dönüm noktalarından birini oluşturmuştur. Önceki dönemlerde esnek çalışma biçimlerine geçiş genellikle kademeli ve gönüllülük esasına dayalıyken, pandemi ile birlikte bu dönüşüm ani, zorunlu ve küresel ölçekte gerçekleşmiştir. Kapanmalar, fiziksel mesafe önlemleri ve sağlık kısıtlamaları, kamu ve özel sektördeki milyonlarca kuruluşu çok kısa sürede geniş ölçekli uzaktan çalışma modeline geçmeye zorlamıştır (Choudhury vd., 2021; Kniffin vd., 2021; Vaziri vd., 2020). Bu nedenle pandemi dönemi, örgütsel uygulamalar literatürde sıklıkla “küresel bir doğal deney” olarak tanımlanmaktadır (Brynjolfsson vd., 2020; Ralph vd., 2020).

Pandeminin zirve döneminde uzaktan çalışma, küresel iş gücünün önemli bir bölümü için varsayılan çalışma biçimi hâline gelmiştir. ABD, Kanada ve Avrupa genelinde yürütülen araştırmalar, 2020 yılı boyunca çalışanların yaklaşık yarısının en azından haftanın bir bölümünde uzaktan çalıştığını ortaya koymaktadır (OECD, 2021; Barrero vd., 2021; Bick vd., 2023). Bu dönüşüm, yalnızca teknoloji sektörlerini değil; finans, eğitim, danışmanlık ve kamu yönetimi gibi geleneksel ofis tabanlı sektörleri de kapsayarak dijital dönüşümün hızlanmasına öncülük etmiştir (Carillo vd., 2021; Brynjolfsson, 2020; Choudhury vd., 2021). Türkiye’de de pandemi zirvesinde benzer bir dönüşüm yaşanmış olup, ilk COVID-19 vakasının açıklandığı Mart 2020’den kısa süre sonra gerçekleştirilen bir ankete göre, 334 şirketin %48,7’si tam uzaktan çalışmaya, %43,2’si ise kısmi uzaktan çalışmaya geçiş yaparak toplamda %91,9 oranında bu modeli benimsemiştir (Arslan ve Bektaş, 2021). Çalışan bazında ise Ağustos-Ekim 2020 döneminde yapılan bir araştırmada, katılımcıların %32’sinin en az 7 aydır uzaktan çalıştığı ve bu oranın pandemi öncesi %24,2’den yükseldiği belirlenmiştir (Biçici ve Özçelik, 2023). Bu geçiş, özellikle medya, reklamcılık (%87,5 tam uzaktan) ve teknoloji (%70,8 tam uzaktan) gibi sektörlerde yoğunlaşmış; ancak imalat ve kamu gibi alanlarda kısmi kalmıştır (Arslan ve Bektaş, 2021; Aksoy vd., 2022).

Pandemi, uzaktan çalışmanın hem avantajlarını hem de sınırlılıklarını görünür kılmıştır. Olumlu yönden bakıldığında, kurumlar fiziksel kısıtlamalara rağmen faaliyetlerini sürdürebilmiş, işe gidiş süreleri ortadan kalkmış ve coğrafi sınırların ötesinde yetenek havuzlarına erişim sağlanmıştır (Choudhury vd., 2021; Bick vd., 2023). Çalışanlar açısından ise daha fazla zaman yönetimi esnekliği ve iş-yaşam dengesinde iyileşme en sık bildirilen kazanımlar olmuştur (Vaziri vd., 2020). Ancak bu süreçte dijital yorgunluk, sosyal izolasyon, iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi psikososyal sorunlar da giderek artmıştır (Wang vd., 2021; Oakman vd., 2020; Kniffin vd., 2021). Ayrıca dijital altyapıya ve uygun ev-ofis ortamına erişim farklılıkları, iş kalitesi ve fırsat eşitliği açısından önemli eşitsizlikleri ortaya çıkarmıştır. Özellikle yüksek nitelikli bilgi çalışanları ile daha düşük gelirli, yerel varlık gerektiren işlerde çalışanlar arasında yeni bir dijital uçurum oluşmuştur (ILO, 2020; Sostero vd., 2020; Eurofound, 2021).

Pandemi dönemi, aynı zamanda yönetsel uygulamaları ve örgütsel stratejileri önemli ölçüde dönüştürmüştür. Zoom, Microsoft Teams ve Slack gibi dijital iletişim platformlarının kullanımı katlanarak artarken, bulut bilişim, siber güvenlik ve dijital iş akışı araçlarına yapılan yatırımlar tarihsel zirveye ulaşmıştır (Microsoft, 2021; Waizenegger vd., 2020). Buna paralel olarak yöneticiler, üretkenliğin ölçümü, güvenin sürdürülmesi ve örgüt kültürünün mesafeden korunması gibi yeni zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Carillo vd., 2021; Wang vd., 2021). Bu gelişmeler, uzun vadede hibrit çalışma modellerinin hem uzaktan hem de yüz yüze çalışmayı dengeleyen kalıcı bir çözüm olarak tartışılmasına zemin hazırlamıştır (Barrero vd., 2021; Microsoft, 2022).

Pandemi, uzaktan çalışmanın kurumsallaşma sürecini de hızlandırmıştır. Birçok ülke, çalışanların ve işverenlerin uzaktan çalışma kapsamındaki hak ve yükümlülüklerini tanımlamak amacıyla hukuki düzenlemelere gitmiştir. Aynı dönemde çok uluslu şirketler, uzaktan çalışmayı uzun vadeli stratejik planlarının bir bileşeni hâline getirerek esnek çalışma uygulamalarının pandemi sonrası dönemde de kalıcı olacağını göstermiştir (Choudhury vd., 2021; Kniffin vd., 2021; Smite vd., 2023; Aloisi ve De Stefano, 2022; Aleem vd., 2023).

Sonuç olarak, COVID-19 pandemisi yalnızca bir kriz değil, aynı zamanda uzaktan çalışmanın tarihsel gelişiminde yapısal bir kırılma noktası olmuştur. Bu dönem, uzaktan çalışmayı büyük ölçekli ve sürdürülebilir bir örgütsel

model olarak doğrulanmış; dijital çalışma süreçlerinin ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutlarını görünür kılmıştır. Pandemi ile birlikte geliştirilen uygulamalar, gelecekteki çalışma biçimlerinin ve politikalarının temel referans noktası hâline gelmiştir.

1.4. Sonuç

Uzaktan çalışma, yalnızca fiziksel ofis dışında çalışmayı ifade eden teknik bir uygulama değil; teknolojik gelişmeler, örgütsel politikalar, hukuki düzenlemeler ve çalışan beklentileriyle birlikte şekillenen çok boyutlu bir çalışma biçimidir. Bu bölümde ele alınan kavramsal sınırlar, uzaktan çalışmanın mekânsal, zamansal, teknolojik ve kurumsal boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kuramsal yaklaşımlar, uzaktan çalışmanın farklı yönlerini açıklamaya katkı sağlamaktadır. Sınır teorisi iş-yaşam dengesini, İş Talepleri-Kaynaklar modeli çalışan refahı ve performansı, sosyal değişim teorisi güven ve karşılıklılık ilişkilerini, kurumsal teori ise uzaktan çalışmanın örgütsel ve yasal düzeyde nasıl kurumsallaştığını anlamaya yardımcı olmaktadır. Teknoloji kabul modeli ve sosyoteknik sistem yaklaşımı ise dijital araçların ancak uygun örgütsel yapı ve kültürle birlikte etkili olabileceğini göstermektedir. Tarihsel olarak uzaktan çalışma; 1970’lerde enerji krizi ve ulaşım sorunlarıyla gündeme gelmiş, bilgisayar ve internet teknolojilerinin gelişimiyle uygulanabilirlik kazanmış, COVID-19 pandemisiyle birlikte ise geniş ölçekli ve stratejik bir çalışma modeline dönüşmüştür. Bu süreç, uzaktan çalışmanın geçici bir esneklik uygulaması olmaktan çıkarak modern iş yaşamının kalıcı unsurlarından biri hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik altyapıya değil; güvene dayalı yönetim, açık performans ölçütleri, çalışan refahını koruyan politikalar ve iş-yaşam sınırlarını gözetken düzenlemelere bağlıdır. Bu nedenle uzaktan çalışma, geleceğin iş dünyasında örgütlerin yönetim, kültür, teknoloji ve insan kaynakları politikalarını yeniden düşünmesini gerektiren stratejik bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmelidir.

BÖLÜM 2: UZAKTAN ÇALIŞMADA TEKNOLOJİ

Arda Şap*

2.1. Giriş

İnsanlık tarihi boyunca çalışma kavramı, belirli bir mekân ve zaman dilimiyle sınırlandırılmış fiziksel bir eylem olarak tanımlanmıştır. Sanayi Devrimi ile pekişen fabrika, ofis odaklı çalışma modeli, yaklaşık iki yüzyıl boyunca kurumsal yapının temelini oluşturmuştur. Ancak 21. yüzyılın başından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrimsel nitelikteki gelişmeler, çalışmayı "gidilen bir yer" olmaktan çıkarıp, "her an ve her yerden gerçekleştirilen bir faaliyet" haline getirmiştir. Günümüzde uzaktan çalışma, sadece bir esneklik seçeneği değil; organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için gereken teknolojik bir zorunluluk ve stratejik bir yetkinliktir.

Uzaktan çalışmanın teknolojik boyutu, basit bir yazılım veya donanım kullanımının çok ötesinde, kişilerin sosyolojik olarak yaşamlarını büyük ölçüde etkileyen ve çalışma süreçlerini değiştiren teknolojik gelişmelere adaptasyonunu göz önünde bulundurmayı da gerektirmektedir. Bu perspektiften bakıldığında teknoloji; örgütsel yapıyı, iş hayatını ve insan davranışını aynı anda dönüştüren bir katalizör işlevi görmektedir. Özellikle 2020 yılında patlak veren COVID-19 pandemisi, literatürde büyük hızlandırıcı olarak tanımlanan bir etki yaratarak, dijitalleşme süreçlerini on yıllık bir projeksiyondan aylar mertebesine indirmiştir (Scarlat vd., 2022; Nagel, 2020; Rajak vd., 2022). Pandemi öncesinde vizyoner şirketler için bir tercih olan dijital dönüşüm, pandemi sonrasında küresel bir standart olarak; şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini adapte etmelerini gerektiren bir zorunluluk halini almıştır.

Bu kitap bölümü, uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknolojik ekosistemleri incelemeyi amaçlamaktadır. İlk olarak, dijital dönüşümün yarattığı paradigma kayması ve Endüstri 4.0 teknolojilerinin bu süreçteki rolü

* Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Ankara, ardas@gazi.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4177-3520>

ele alınacaktır. İkinci bölümde, mekânsal bağımsızlığın omurgasını oluşturan fiziksel ve sanal altyapı bileşenleri detaylandırılacaktır. Üçüncü bölümde, uzaktan çalışmayı destekleyen uygulamalar ve dijital platformlardan bahsedilecektir. Son bölümde ise uzaktan çalışmanın geleceğini şekillendirecek yapay zekâ teknolojileri hem sundukları verimlilik fırsatları hem de beraberinde getirdikleri etik ve güvenlik riskleri açısından ele alınacaktır.

Uzaktan çalışmanın teknolojik boyutunu anlamak, sadece bugünün çalışma sistemlerini analiz etmek değil, aynı zamanda geleceğin organizasyonlarının dijital genetiğini keşfetmektir. Bu bölüm, okuyucuya teknolojinin bu dönüşümdeki rolünü akademik bir derinlik ve güncel örneklerle sunmayı hedeflemektedir.

2.2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, geleneksel iş süreçlerinin dijital araçlarla ikame edilmesinin ötesinde, organizasyonel yapının, kültürün ve değer yaratma biçimlerinin teknoloji odaklı yeniden tasarlanmasıdır (Ebert ve Duarte, 2018). Dijital dönüşümden bahsederken, bunun geniş bir yelpazede değişiklikler getirdiğini vurgulamak önemlidir.

2020 yılına kadar pek çok kurum için dijital dönüşüm, uzun vadeli stratejik planlarda yer alan opsiyonel bir gelişim alanıydı. İşletmeler çalışanlarının performansını optimize etmek, yeni teknolojileri iş yaşamına entegre etmek ve verimliliği artırmak gibi amaçlarla dijital dönüşüm uygulamalarını uzun vadeli stratejik planlarının bir parçası olarak değerlendirmekte ve vizyoner veya öncü olarak nitelendirilebilecek olanlar da yapılarına entegre etmekteydi. Ancak COVID-19 pandemisi, bu süreci bir seçenek olmaktan çıkarıp mutlak bir hayatta kalma meselesine dönüştürmüştür. COVID-19 ile birlikte hayatımıza giren karantina, sokağa çıkma yasağı ve sosyal izolasyon gibi uygulamalar işletmelerin iş akışlarını ve varlıklarını idame ettirebilmek için yeni çalışma yöntemleri geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Stalmachova vd., 2021). Bu süreçte kurumsal yapılar için dijitalleşme bir opsiyon olmaktan çıkıp stratejik bir zorunluluk ve sürdürülebilirlik mekanizması haline gelmiştir. Kriz sürecinde finansal daralma ve operasyonel kısıtlamalarla karşılaşan organizasyonlar, dijital dönüşümü acil durum planlarının ve uzun vadeli rekabet stratejilerinin merkezine konumlandırmıştır (Kotler vd., 2024).

Şirketler, bu dönemde reaksiyonel dijitalleşme aşamasından bulut tabanlı sistemlere ve iş birliği platformlarına (Teams, Zoom, Slack vb.) kontrolsüz ama hızlı bir geçiş yapmak zorunda kalmıştır. Bu zorunlu göç sonucunda teknolojik altyapının artık sadece bir destek birimi değil, işletmeler için hayati bir öneme sahip temel bir işletme varlığı olduğu ortaya çıkmıştır. 2020 sonrası literatür, bu zorunlu dijitalleşmenin yarattığı dönüşümün, pandemi sonrasında hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin kalıcı hale gelmesindeki en büyük etken olduğunu savunmaktadır (Barrero vd., 2021). Başta bir zorunluluk haline gelen uzaktan çalışma sistemlerinin avantajlarının farkına varılmasıyla pandemi sonrası süreçte de uygulanabilir ve sürdürülebilir bir sistem olarak işletmelerin tercih ettiği bir yaklaşım olmuştur. Eş zamanlı olarak tüketici davranışlarında gözlemlenen bu yapısal dönüşüm; e-ticaret, dijital finans ve uzaktan etkileşim araçlarının kitlesel ölçekte benimsenmesine yol açarak, sosyo-ekonomik düzlemde kalıcı bir dijital yaşam paradigması inşa etmiştir (Kotler vd., 2024).

COVID-19 öncesi dönemde dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları, literatürde proaktif değişim kategorisinde değerlendirilmekteydi. Bu aşamada teknolojik dönüşüm, vizyoner liderlerin opsiyonel bir tercihi olarak, organizasyonun mevcut işleyişini bozmadan gerçekleştirilen bir değişim niteliğindeydi. Şirketler için dijital araçlar, verimliliği artırmak ya da işveren markasını güçlendirmek adına kullanılan destekleyici unsurlar seviyesindeydi. Bu dönemde uzaktan çalışma ise sadece belirli sektörlerde sınırlı bir ayrıcalık olarak kalıyordu. Pandeminin patlak vermesiyle birlikte bu opsiyonel süreç, literatürün reaktif değişim olarak tanımladığı bir zorunluluğa evrilmiştir. Dışsal bir şok neticesinde gelişen bu süreç, kurumların kendi iç dinamikleriyle değil, hayatta kalma içgüdüğü ile tetiklenmiştir. Bu aşamada değişim artık planlı bir stratejiden ziyade, şirketler için zorunluluk olan bir acil durum stratejisi halini almıştır. Uzun yıllar süren görece durağan ve yavaş dijitalleşme dönemi, pandemi ile kesintiye uğramış ve organizasyonlar çok kısa sürede yeni bir denge noktasına yani hibrit veya uzaktan çalışma düzenine geçiş yapmak zorunda kalmıştır. Bu zorunluluk sonrasında ise artık dijitalleşme sadece bir inovasyon projesi değil, örgütsel ekosistemin devamlılığını sağlayan temel bir zorunluluk olmuştur (Soto-Acosta, 2020).

Günümüzde ise bu süreç, geçici bir reaksiyon olmaktan çıkıp derin ve kalıcı bir iş yapma yöntemine dönüşmüştür. Özellikle pandemi süresince insanların uzaktan çalışmak zorunda kalmasıyla birlikte uzaktan çalışmanın

günümüz teknolojileri ile uygulanabilirliğinin oldukça yüksek olduğunun anlaşılmasıyla gelecekte çok yüksek miktarda çalışanın uzaktan ya da hibrit çalışma modellerine geçebileceği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla uzaktan çalışma yeni bir normal olarak görülmeye başlanmıştır (Manokha, 2020). Şirketler artık sadece video konferans araçlarını kullanmamakta; güven temelli yönetim, asenkron iletişim ve dijital kurumsal kültür gibi kavramlarla organizasyonel genetiğini yeniden oluşturmaktadır.

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan en büyük paradoks, teknolojinin çalışanlar üzerindeki çift yönlü etkisidir. Bir yandan dijital teknolojiler ile birlikte uzaktan çalışma esneklik ve özerklik, işe gidip gelme ihtiyaç ve maliyetinin ortadan kalkması gibi avantajlar sağlarken diğer yandan teknostres ve dijital gözetim, iş ve özel yaşamı başarılı bir şekilde dengeleyememe gibi problemleri beraberinde getirmektedir. Çalışanlar uzaktan çalışma süreci içerisinde ekip arkadaşlarından kilometrelerce uzakta olabilirler. Bu durum özellikle iletişim kurmak, yapılan işler hakkında geri bildirim almak, ekip arkadaşlarının iş süreçlerini takip etmek ve benzeri işlemler yan yana olmaya nazaran daha zor bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Mevcut iş hakkında fikir alışverişi yapmak isteyen iki çalışanın bir arada çalışırken bunu yapması anlık bir sohbetle gerçekleştirilirken uzaktan çalışma esnasında dijital iletişim araçlarından destek almak gerekmektedir. İletişimin mesafeler sebebiyle daha zor olması iş birliği içerisinde çalışmak ve ekip olarak problem çözmeyi zorlaştırmaktadır. Bu hususta en büyük problem çalışanlar arasındaki fiziksel mesafe kadar algılanan mesafedir. Bu nedenle gelişen teknolojiler algılanan mesafenin azaltılması ve ekip olarak çalışabilme adına iletişimin sürekli sağlanabilmesi açısından en önemli unsurlardan biridir (Şılbr, 2022). 2020 sonrası literatür, teknolojinin bu dönüştürücü gücünün ancak insan odaklı bir tasarımla sürdürülebilir olabileceğini savunmaktadır. Kurumlar, teknolojik adaptasyon sürecinde sadece araçlara değil, çalışanların dijital okuryazarlığına ve psikolojik sermayesine de yatırım yapmak zorundadır (Kane vd., 2021).

Uzaktan çalışma sürecini yürütmek için kullanılabilecek teknolojilerin çeşitliliği her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin uzaktan çalışma sistemleri için hangi teknolojilerden yararlanacağı işletmenin kendisine, yaptığı iş şekline çalışanlarına, imkanlarına ve daha pek çok etkene bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Günümüzde uzaktan çalışmayı destekleyecek birçok araç geliştirilmiştir. İşletmeler bu araçlardan yararlanırken işletmenin

ihtiyaçları, ekip iş birliği, kurulacak iletişim, zaman yönetimi ve çalışanların takibi gibi pek çok unsuru göz önünde bulundurarak karar alırlar.

Sonuç olarak, uzaktan çalışmanın teknolojik boyutu; donanım ve yazılımın toplamından daha fazlasıdır. Bu, işin doğasının dijital ekosistemler içerisinde yeniden tanımlandığı, stratejinin teknolojiyle, teknolojinin ise insan davranışıyla iç içe geçtiği bütüncül bir değişim sürecidir.

2.2.1. Endüstri 4.0 ve Uzaktan Çalışmanın Teknolojik Temelleri

Uzaktan çalışmanın teknolojik boyutunu anlamak için Endüstri 4.0 bileşenlerini bu sürece dâhil etmek zaruridir. Endüstri 4.0, fiziksel dünya ile dijital dünyayı Siber-Fiziksel Sistemler aracılığıyla birbirine bağlarken, çalışanın işyerindeki fiziksel varlığına duyulan ihtiyacı minimize etmektedir.

Endüstri 4.0 ile birlikte gelişen nesnelerin interneti (IoT) teknolojisi üretim hattındaki bir makinenin veya bir ofis envanterinin uzaktan izlenebilmesini sağlayarak fiziksel denetimi dijital izlemeye dönüştürmüştür. Genellikle sadece akıllı ev sistemleriyle karıştırılan nesnelerin interneti, uzaktan çalışmanın kapsamını masa başı işlerin ötesine, yani saha ve üretim yönetimine taşımakta en önemli araçlardan biridir (Kotler vd., 2024). Çalışma ortamındaki cihazlarla entegre olabilen nesnelerin interneti sensörleri, bir mühendisin veya teknisyenin fabrikada fiziksel olarak bulunmadan makinelerin performansını izlemesini, arıza teşhisi yapmasını ve süreci yönetmesini sağlamaktadır. Bu durum, uzaktan çalışmanın beyaz yakalı sınırlarından çıkıp mavi ve gri yakalı operasyonlara da uygulanabilmesini sağlamıştır. Teknolojideki hızlı ilerleme sonucunda her geçen gün daha çok meslek grubunun uzaktan çalışma sistemine adapte olma olasılığı artmaktadır (Sarker, 2022). Nesnelerin interneti cihazları, ev-ofis ortamlarındaki aydınlatma, ısı ve gürültü seviyelerini optimize ederek çalışanın iyi oluş halini ve verimliliğini destekleyen şartlar da sunabilmektedir. Ayrıca, kurumsal varlıkların (laptop, mobil cihazlar) uzaktan takibi ve güvenliği de nesnelerin interneti tabanlı envanter sistemleri ile sağlanmaktadır.

Uzaktan çalışmayı kolaylaştırıcı teknolojilerden bir diğeri de bulut bilişimdir. Kullanıcıların bilgisayar sistemlerine özellikle de yazılımlara ortak erişim sağlayan bu teknoloji aynı zamanda web üzerinde veri depolamaya da imkan sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar yazılım ve programlara bulut üzerindeki ortak sunuculardan ulaşabilme ve birlikte çalışabilme imkanına sahip olmaktadır (Kotler vd., 2024). Bulut bilişim teknolojileri şirketlerin

ihtiyaçlarına göre sistem kapasitesini hızla artırmasına veya azaltmasına da olanak sağlamaktadır. Şirketler ihtiyaçları büyüdükçe daha büyük sunuculara geçerek altyapılarını geliştirme imkanına sahiptir. Bulut bilişim, kurumların kendi bilgisayar sistemlerine yapmaları gereken pahalı ve büyük ölçekli ilk yatırım zorunluluğunu ortadan kaldırarak stratejik bir ekonomik avantaj da sunmaktadır. Özellikle sunucusuz bilişim gibi modern mimariler, kurumların yalnızca fiilen tükettikleri bilgi işlem kaynakları için ödeme yapmalarını sağlayarak operasyonel verimliliği maksimize etmektedir. Bulut bilişim teknolojisi ile birlikte verinin ve işlem gücünün merkezsiz olması, her yerden çalışma modelinin teknik omurgasını oluşturmuştur (Chandan, 2023).

Uzaktan çalışma sürecini optimize etmekte büyük verinin önemi de oldukça fazladır. Şirketlerin hem faaliyetlerini yürütürken müşterilerinden elde ettikleri hem çalışanlarından sağladıkları hem de şirketin işleyişi sırasında ortaya çıkan verilerin depolanması, analizi ve kullanımı uzaktan çalışmanın gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır (Kotler vd., 2024). Büyük veri teknolojisiyle birlikte uzaktan çalışan personelin performans yönetimi, öznel gözlemlerden ziyade veri temelli çıktılar üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Çalışanın performansının fiziksel gözetimin olmadığı durumlarda veri odaklı olarak ölçülebilmesi büyük verinin uzaktan çalışma süreçlerine en büyük katkısıdır. Ayrıca büyük veri araçları; tahminleme, planlama, yönetim ve izlenebilirlik sağlayarak şirketlerin iş dünyasının yeni normaline uyum sağlamasını da desteklemektedir (Wang vd., 2021).

2.2.2. Çalışma Sistemlerinin Dijitalleşmesi

Teknolojik paradigma değişimi, sadece donanımsal bir geçiş değil, aynı zamanda bir dijital fikir dönüşümüdür. Kurumsal kültürler, fiziksel denetimin ve mesai saati odaklılığın hakim olduğu geleneksel yapılardan; güven, şeffaflık ve çıktı odaklı sistemlere evrilmektedir. Dijitalleşme, çalışanların aynı anda aynı yerde (veya aynı dijital toplantıda) olma zorunluluğunu esnetmiştir. Proje yönetim araçları sayesinde iş akışları asenkron hale gelmiş, bu da kurumsal kültürü daha esnek ve bireysel hıza saygılı bir noktaya taşımıştır. Çalışanların mesai saatlerine göre işe girip çıktığı geleneksel çalışma yöntemine karşı asenkron çalışma kültürü her bir çalışanın yapması gereken işi yapması gereken sürede tamamlamasını önceleyen ve zaman yönetimini çalışanın kendisine bırakan bir yapıya sahiptir.

Şirketlerin kurumsal sistemleri uzaktan çalışmaya uyumlu hale geldikçe, çalışanlardan beklenen yetkinlik setleri de değişmiştir. Kane vd. (2021)

tarafından vurgulandığı üzere, günümüzün başarılı şirketleri, en iyi yazılıma sahip olanlar değil; bu yazılımı kurumsal yapısına entegre edebilen ve çalışanlarının dijital çevikliğini artırmayı başarabilenlerdir. Uzaktan çalışma süreçleri çalışanların teknolojiyi iyi bir şekilde kullanabilmesini ve yeni çalışma koşullarına adapte olabilmelerini gerektirmektedir. Kurumsal kültürün dijitalleşmesi, kahve molası gibi gayri resmi etkileşimlerin de dijital platformlara (metaverse ofisleri, sanal etkinlikler) taşınmasını zorunlu kılmıştır. Sosyal bir varlık olan insanın fiziksel iş süreçleri içerisinde meslektaşlarıyla ve ekip arkadaşlarıyla iletişim içinde olmaması düşünülemez. İşletmelerin fiziksel koşulları içerisinde gerçekleşen ve formal olmayan iletişim çalışanların motivasyonu ve gelişimi açısından da büyük önem arz etmektedir. Dijitalleşen dünya ile birlikte her geçen gün daha çok işletmenin tercih ettiği uzaktan çalışma modelinin içerisinde de çalışanların sosyalleşme imkanını korumak ve buna yönelik aksiyonlar almak oldukça önemlidir.

2.3. Altyapı Bileşenleri

Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği, fiziksel (donanım) ve sanal (bulut ve ağlar) ortamların kusursuz entegrasyonuna bağlıdır. Bu noktada çalışmanın fiziksel ofislerden dijital platformlara taşınmasını sağlayan teknolojik mimarinin bileşenleri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir.

2.3.1. Fiziksel Altyapı

Fiziksel altyapı, uzaktan çalışmanın "dokunulabilir" kısmını oluşturur. Ancak 2020 sonrası literatürde fiziksel altyapı, sadece dizüstü bilgisayarlardan ibaret değildir. Uç bilişim ve nesnelerin interneti teknolojileri, fiziksel çevreyi akıllı bir çalışma alanına dönüştürmüştür (Sarker, 2022).

Uzaktan çalışan birey için fiziksel altyapı; yüksek performanslı işlemciler, ergonomik donanımlar ve kesintisiz güç kaynaklarını kapsayan bir kişisel veri merkezi niteliğindedir. Bu temel fiziksel unsurlar bireyin etkin bir şekilde çalışması için öncelikli gereksinimleridir. Çalışanın ev, sosyal alan veya ihtiyaç duyduğu herhangi bir yerde işin gerekliliklerini yerine getirecek altyapı ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Altyapının en kritik fiziksel bileşeni bant genişliğidir. 5G teknolojisi, düşük gecikme süresi ve yüksek veri hızı ile sanal gerçeklik tabanlı toplantıları ve büyük veri transferlerini mümkün kılarak günümüzde mesafeyi anlamsız kılmaktadır. Bu durum,

teknolojik erişilebilirlik ile coğrafi konum arasındaki bağı tamamen koparmıştır (Choudhury vd., 2021). Yüksek hızlı ve düşük gecikmeli yeni nesil iletişim standardı olan 5G teknolojisi sayesinde 4G teknolojisinde yaşanan video donmaları veya veri transferi gecikmeleri milisaniyeler seviyesine inmiştir. Bu düşük gecikme süresi, cerrahların uzaktan ameliyat yapabilmesinden, ağır iş makinelerinin kilometrelerce öteden gerçek zamanlı yönetilmesine kadar kritik operasyonları mümkün kılar (Shim vd., 2022). Bu teknolojik gelişim ile birlikte uzaktan çalışma için uygun görülmeyen iş türleri bile uzaktan çalışma sistemine adapte edilebilir bir hal almaktadır. Bu da gelişen teknolojinin gelecekte belki de her türlü iş grubunun fiziksel ortamdan bağımsız çalışabilme imkanına sahip olabileceği anlamına gelmektedir. 5G, devasa veri paketlerini taşıma kapasitesi sayesinde sanal gerçeklik tabanlı metaverse ofislerin kapısını açmıştır. Çalışanlar, 5G altyapısı üzerinden yüksek çözünürlüklü VR gözlüklerle sanal bir odada yan yanaymış gibi toplantı yapabilmektedir. Bu durum uzaktan çalışmanın en büyük sorunlarından birisi olarak öne sürülen izolasyon duygusunu azaltmaktadır (Choudhury, 2020).

2.3.2. Sanal Altyapı

Fiziksel ofislerin duvarları, yerini bulut bilişim (Cloud Computing) mimarisine bırakmıştır. Sanal altyapı, verinin ve işlem gücünün merkezi bir sunucudan ziyade, internet üzerinden erişilebilen dağıtık bir yapıda bulunmasını ifade eder.

Şirketler artık kendi sunucularını barındırmak yerine, AWS, Microsoft Azure veya Google Cloud gibi devasa sanal altyapıları kullanmaktadır. Bu geçiş, işletmelere ölçeklenebilirlik kazandırmıştır; yani bir şirket, çalışan sayısı arttıkça fiziksel bina inşa etmek yerine, sanal kapasitesini saniyeler içinde artırabilmektedir (Marston vd., 2011). Bulut bilişim, uzaktan çalışmanın belleği ve motoru konumundadır. Geleneksel yapılarda veri şirket içindeki fiziksel sunucularda saklanırken, bulut bilişim bu veriyi internet üzerinden erişilebilir, dağıtık bir yapıya taşımıştır. Uzaktan çalışma ekosistemi; yazılım olarak hizmet (örn. Microsoft 365, Slack), platform olarak hizmet ve altyapı olarak hizmet katmanları üzerine kuruludur. Bulut altyapısı sayesinde verinin merkezsizleşmesi, dünyanın farklı yerlerindeki çalışanların aynı doküman üzerinde gerçek zamanlı çalışmasını sağlayarak fiziksel sınırların ortadan kalkmasına katkıda bulunur (Attaran ve Woods, 2019). Bununla birlikte güvenli bir sanal altyapı, çalışanın evindeki interneti kurumsal ağına bir parçası haline getiren Sanal Özel Ağlar (VPN) ve Sanal

Masaüstü Altyapıları (VDI) üzerine inşa edilir. Bu sayede çalışanın ve şirketin veri güvenliği korunmaktadır. Bu teknolojiler, kurumsal sınırların dijital olarak yeniden inşa edilmesini sağlamaktadır.

2.3.3. Teknolojik Olanaklar Yaklaşımı Açısından Altyapı

Akademik literatürde altyapının rolü genellikle Teknolojik Olanaklar Yaklaşımı (Affordance Theory) ile açıklanır. Bu teoriye göre, altyapı sadece bir araç değil, çalışana belirli eylemleri gerçekleştirme kapasitesi sunan bir imkândır. Örneğin, bulut tabanlı bir ortak doküman sadece bir yazı aracı değil, aynı zamanda eş zamanlı iş birliği yapma uygunluğu sunan bir sanal altyapıdır (Waizenegger vd., 2020).

Olanaklar ya da imkanlar ne sadece teknolojinin bir özelliği ne de sadece kullanıcının bir algısıdır; ikisinin etkileşiminden doğar. Leonardi (2011) tarafından kavramsallaştırıldığı üzere, teknoloji aynı kalsa bile farklı organizasyonel yapılarda farklı imkankar yaratabilir. Örnek olarak bulut tabanlı bir proje yönetim aracı, hiyerarşik bir şirkette sadece denetim ve kontrol uygunluğu sağlarken, çevik bir ekipte şeffaflık ve eşzamanlı iş birliği imkanı sağlayacaktır.

Treem ve Leonardi (2013) ile Waizenegger vd. (2020) tarafından yapılan çalışmalar, dijital altyapıların uzaktan çalışmada dört temel imkan sunduğunu belirtir:

1- Görünürlük (Visibility): Çalışanların birbirlerinin nerede olduğunu, ne üzerinde çalıştıklarını ve uzmanlık alanlarını görme yeteneğidir. (Teams takvim entegrasyonu).

2- Düzenlenebilirlik (Editability): Bir içeriğin paylaşılmadan önce veya sonra üzerinde değişiklik yapılabilme imkânıdır. Bu, asenkron iletişimde hata payını azaltır ve bilginin kalitesini artırır.

3-Kalıcılık (Persistence): Dijital platformlardaki iletişim ve verilerin zaman içinde saklanabilir ve yeniden erişilebilir olmasıdır. Fiziksel ofisteki sözlü iletişimin aksine, dijital altyapı kurumsal hafızayı diri tutar.

4-İlişkilendirilebilirlik (Association): Kişiler ile içerikler veya kişiler ile diğer kişiler arasındaki bağlantıların kurulmasıdır. Örnek olarak bir belgede bir meslektaşın etiketlenmesi verilebilir.

Pandemi öncesinde teknolojik uygunluklar genellikle tercihlere dayalı iken, 2020 sonrası süreçte bu uygunlukların keşfi zorunlu hale gelmiştir. Waizenegger vd. (2020), COVID-19 dönemini inceledikleri çalışmalarında, fiziksel ofis ortamının sunduğu gayri resmi etkileşim uygunluğunun kaybolduğunu, bunun yerine dijital araçların sanal varlık uygunluğu yaratmak üzere yeniden yapılandırıldığını vurgulamaktadır.

Her teknolojik uygunluk, aynı zamanda bir kısıtlamayı beraberinde getirir. Örneğin, video konferans sistemlerinin sunduğu görsel etkileşim uygunluğu, aynı zamanda mekânsal mahremiyetin ihlali gibi bir kısıtlamaya yol açabilir. Bu durum, uzaktan çalışma yönetiminde teknolojinin sadece imkânlarına değil, sınırlılıklarına da odaklanılması gerektiğini gösterir.

Uzaktan çalışmanın altyapısı, teknolojik uygunluk teorisi perspektifinden bakıldığında, yalnızca bir veri iletim hattı veya teknolojik donanımlar değil, örgütsel çalışmanın yeniden tanımlandığı bir imkânlar alanıdır. Altyapı sunduğu teknolojik destekle; görünürlük, kalıcılık ve denetlenebilirlik gibi uygunluklar sağlayarak, fiziksel ofisin sınırlarını aşan bir kolektif çalışma alanı inşa etmektedir. Ancak bu uygunlukların hayata geçmesi, çalışanın bu dijital imkânları iş hedefleriyle ilişkilendirebilme yetkinliğine bağlıdır. Dolayısıyla, güçlü bir sanal altyapı tesis etmek, sadece yüksek hızda internet sağlamaktan değil, çalışanın iş yapış biçimine en uygun eylem alanlarını tasarlamaktan geçmektedir.

Altyapı başlığı altında değinilmesi gereken bir diğer kritik husus ise Dijital uçurumdur. 2020 sonrası çalışmalar, altyapıya erişim gücü olan çalışanlar ile kısıtlı internet ve donanıma sahip olanlar arasındaki verimlilik farkının arttığını göstermektedir (Ihm vd., 2024). Şirketler için değişim yönetimi, sadece yazılım satın almak değil, tüm çalışanlar için altyapısal eşitlik sağlamayı da kapsamalıdır (Lund vd., 2021). Her çalışanın çalışma ortamı ve sahip olduğu koşullar fiziksel çalışmada birbirine eşit veya yakın tutulabilirken uzaktan çalışmada bu eşitliğin sağlanması oldukça zordur. Şirket tarafından her türlü altyapı ve teknolojik desteğin sağlandığı durumda bile çalışanların sosyal ortamları, çevreleri ve dış unsurlar nedeniyle aynı çalışma ortamına sahip olmamaları mümkündür.

Uzaktan çalışma modelinde, teknolojik altyapı ve donanım bileşenleri standart hale getirilmiş olsa dahi, çalışanların heterojen yaşam koşulları (örneğin tek başına ikamet eden bir birey ile geniş bir aile yapısına sahip bir çalışanın ev içi dinamikleri) çalışma süreçlerinde yapısal bir asimetri

oluşturabilir. Bu tür çevresel değişkenler, teknolojinin artık yalnızca pasif bir iletişim kanalı değil, kurumsal sınırları ve iş akışlarını belirleyen akıllı bir katman olması nedeniyle, uzaktan çalışmanın operasyonel sürdürülebilirliği önündeki temel engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin, çalışanlar arasındaki fırsat eşitliğini tesis etmek adına bütüncül destek mekanizmaları geliştirmesi ve özellikle teknolojik altyapı desteğiyle "dijital uçurum" riskini minimize etmeye çalışması stratejik bir öncelik teşkil etmektedir.

2.4. Uzaktan Çalışmayı Destekleyen Uygulamalar ve Dijital Platformlar

Fiziksel ofislerin sosyal ve operasyonel işlevlerini yitirdiği bir düzende teknoloji, uzaktan çalışmanın sadece bir destekçisi değil, bizzat çalışma mekanının kendisi haline gelmiştir. Teknolojik altyapı olmadan uzaktan çalışma, organizasyonel bir kopuş ve izolasyonla sonuçlanacak bir eylemdir. Bu bağlamda dijital platformlar, kurumsal aidiyetin, bilginin ve iş akışının dijital ortamda yeniden inşa edildiği ekosistemlerdir.

Uzaktan çalışma modeliyle birlikte bazı teknolojiler faydalı araçlar olarak nitelendirilmekten işin yapılabilmesi için kritik altyapılar kategorisine yükselmiştir. Geleneksel ofis düzeninde ikincil planda kalan bu sistemlerin değeri, 2020 sonrası dönemde artan uzaktan çalışma kültürüyle birlikte daha fazla değer kazanmıştır. Birleşik iletişim platformları olarak isimlendirebileceğimiz ses, video ve mesajlaşmayı tek bir arayüzde toplayan sistemler, uzaktan çalışmada kurumsal iletişimin merkezi sinir sistemi haline gelmiştir. Benzer şekilde VPN ve güvenlik duvarlarından ziyade, uzaktan erişimi kimlik bazlı doğrulayan sıfır güven sistemleri de bilgi güvenliği açısından stratejik önem kazanmıştır. Ayrıca Microsoft Viva gibi çalışan deneyimi platformları, çalışanın sadece işini yapmasını değil, kurumsal kültürle bağ kurmasını ve psikolojik iyi oluşunu takip etmeyi amaçlayarak çalışma kültürünü şirket sınırları dışında da devam ettirebilmek adına değerini artırmıştır.

Uzaktan çalışma sürecinde çalışanların iş yapış şekline yöneticilerin kontrol mekanizmalarına kadar pek çok farklı uygulama ve dijital platform ön plana çıkmaktadır. Bu platformları gruplandırarak detaylandırmadan önce uzaktan çalışmada iletişimin eş zamanlı ve eş zamansız olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Uzaktan çalışmada etkin bir yönetim, senkron (eşzamanlı) ve asenkron (eş zamansız) iletişim araçları arasında kurulacak hassas dengeye bağlıdır.

Senkron iletişim, tarafların aynı anda etkileşimde bulunduğu yüksek zenginlikteki araçları ifade eder. Bu araçlara örnek olarak Zoom, Microsoft Teams, Google Meet verilebilir. Grup halinde çalışabilmeyi uzaktan çalışma süreçlerine entegre eden bu araçlar çalışanların aynı ortamdaymış gibi kolektif bir çalışma gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu araçlar özellikle beyin fırtınası, hassas geri bildirimler, karmaşık problem çözme süreçleri, rutin toplantılar veya kriz yönetimi gibi acil durumlarda çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmadan bir araya gelmesine olanak tanımaktadır (Shikusinde ve Shimaneni, 2025). Senkron iletişim araçları çalışanların anında geri bildirim almasına, dinamik tartışmalar yapmasına ve hem sözel hem de sözel olmayan (jest ve mimikler gibi) ipuçlarını paylaşmasına olanak tanımaktadır.

Senkron araçlar sosyal varlık hissini en üst düzeye çıkarmaktadır. Ancak Riedl (2022) tarafından vurgulandığı üzere, bu araçların aşırı kullanımı teknolojik olarak tetiklenen bilişsel tükenmişlik durumuna neden olabilmektedir. Ayrıca, sürekli senkron iletişim çalışmanın devamlılığını keserek derin odaklanmayı engelleyebilmektedir. Özellikle uzun süreli video konferansların çalışanlarda yorgunluk ve bilişsel yüke sebebiyet verdiği gözlemlenmektedir (Bennett vd., 2021).

Asenkron iletişim, yanıtın anlık beklenmediği, çalışana kendi zaman diliminde tepki verme alanı tanıyan iletişim biçimidir. E-postalar, kaydedilmiş video güncellemeleri, paylaşılan belgeler ve görev yönetimi platformları, Slack ve Discord (doğru yapılandırıldığında), Notion, Confluence, Trello, Jira ve benzeri araçlar asenkron iletişim için kullanılan araçlara örnek olarak verilebilir. Asenkron araçlar rutin raporlama, bilgi paylaşımı, dökümantasyon, iş bölümü ve benzeri amaçlarla kullanılabilir (Shikusinde ve Shimaneni, 2025).

Asenkron araçlar, uzaktan çalışmanın en büyük vaadi olan esnekliği mümkün kılan temel unsurdur. Çalışana kendi zaman çizelgesi çerçevesinde bilgiyi işleme ve yanıtlama imkânı tanır. Aynı zamanda asenkron araçlar kurumsal hafızanın yazılı olarak kayıt altına alınmasını sağlar. Asenkron iletişim çalışanlara esneklik sağlamakla ve anında yanıt verme baskısını azaltmakla birlikte bazen izolasyon hissine de yol açabilmektedir (Olawale vd., 2024).

Tablo 2.1. Senkron ve Asenkron İletişim Araçları

Özellik	Senkron İletişim	Asenkron İletişim
Hız	Anlık (Gerçek zamanlı)	Gecikmeli (Esnek zamanlı)
Bilişsel Yük	Yüksek	Düşük / Orta
Bağlam	Karmaşık konular / Duygusal bağ	Rutin işler / Bilgi aktarımı
Örnek Araçlar	Video Konferans (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams)	Proje Kartları (Trello, Asana, Jira)

Dijital platformlar sadece mesaj iletmez; aynı zamanda veriyi demokratikleştirir. Geleneksel hiyerarşide bilgi yukarıdan aşağıya süzülerek inerken, proje yönetim araçları (Örneğin Jira, Asana) sayesinde bilginin yatayda yayılması sağlanır. Bu durum, uzaktan çalışan ekiplerde liderlik rolünün gelenekselleşmiş bir denetleyici otorite rolünden, iş süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde işlenmesini önceleyen bir mentor olarak kolaylaştırıcıya dönüşmesini zorunlu kılar.

Uzaktan çalışma ekosisteminde uygulamalar, örgütsel etkileşimin gerçekleştiği sanal habitata dönüşmüştür. Bu araçlar, fiziksel ofis ortamının sunduğu kendiliğinden etkileşim ve denetim mekanizmalarının yokluğunu, dijital ortamda yeniden inşa etmeyi amaçlar. Hinds ve Kiesler'in (2002) vurguladığı üzere, teknoloji sadece bir kanal değil, mesafenin yarattığı bilişsel ve duygusal boşluğu dolduran bir mimari unsurdur.

Uzaktan çalışmayı destekleyen uygulamalardan bahsederken iş akışı sürecinde farklı problemleri çözen farklı tipteki uygulamalar örneklendirilecektir. Burada göz ardı edilmemesi gereken günümüz teknolojiyle her bir uygulamanın rekabette güç kazanmak için birden fazla problemi çözmeye ve gün geçtikçe daha fazla alana giriş yapmaya başlamasıdır. Bu sebeple uygulamalar kategorize edilirken örnek gösterilen bir uygulamanın başka bir kategorideki problemi de çözmekte olduğu ya da gelecekte çözebileceği beklenebilir. Bu bölümde uzaktan çalışma süreçlerini kolaylaştıran uygulamaların temel işlevleri ele alınmıştır.

Uzaktan çalışmayı destekleyen uygulamalar aşağıdaki gibi kategorize edilebilir.

- İletişim ve Etkileşim Odaklı Uygulamalar
- Video Konferans ve Çevrimiçi Toplantı Uygulamaları
- Bulut ve Depolama Hizmeti Uygulamaları
- Proje Yönetimi ve Koordinasyon Uygulamaları
- Ortak Ekran Kullanımı ve Ekran Paylaşımı Uygulamaları
- Çalışan Deneyimi ve Çalışan İzleme Uygulamaları
- Siber Güvenlik ve Güvenlik Mimarileri

2.4.1. İletişim ve Etkileşim Odaklı Uygulamalar

İletişim araçları, uzaktan çalışmada sosyal varlık hissini koruması için kritik öneme sahiptir. Çalışanların birer robot değil sosyal birer insan olduğu düşünüldüğünde uzaktan çalışmanın getirdiği en büyük dezavantajlardan birisi ofis ve işyeri ortamında sosyalleşme kavramının ortadan kalkmasıdır. İletişim araçları çalışanlar arasındaki bağlantının korunmasına ve çalışanların bir ofisteymiş gibi birbirlerinden haberdar olabilmesine olanak sağlar. Ekip iletişimi ve iş birliği araçları arasında Slack, Fleep, Teams, Ryver ve Grip gibi uygulamalar gösterilebilir (Şılbır, 2022).

Örnek olarak slack; web tarayıcıları, masaüstü ve mobil cihazlar üzerinden erişilebilen, ekip içi iletişimi destekleyen bütünlük bir yazılım olarak öne çıkmaktadır. Platform; anlık mesajlaşma, dosya paylaşımı ve çevrim içi toplantı olanakları sayesinde proje süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Proje tamamlandıktan sonra bilgilere kolay erişim imkânı sunması, kurumsal hafızanın korunmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca Google Drive, Office 365 ve benzeri uygulamalarla sağlanan entegrasyonlar sayesinde iş akışlarının otomatikleştirilmesi ve hızlandırılması mümkün olmaktadır. Slack, sesli ve görüntülü iletişim ile arama ve dosya paylaşımı gibi işlevleri tek bir platformda sunarak ekip verimliliğini artırmaktadır. Teams e-posta hiyerarşisini yataylaştırarak bilginin "kanal bazlı" akışını sağlar. Waizenegger vd. (2020), bu araçların sunduğu anlık etkileşimin, fiziksel ofislerdeki mola sohbetleri gibi gayri resmi ancak kritik bilgi paylaşımlarını dijitalleştirdiğini savunmaktadır.

2.4.2. Video Konferans ve Çevrimiçi Toplantı Uygulamaları

Çevrimiçi toplantı uygulamaları sesli ve görüntülü katılım, içerik paylaşımı, ekran paylaşımı, toplantı kaydetme ve benzeri özellikleri ile uzaktan çalışmakta olan işletmelerin fiziksel bir toplantı esnasında ihtiyaç duyabileceği her türlü unsuru dijital toplantılara entegre etmeyi amaçlamaktadır. Ana amacı iletişim kurmak olan pek çok uygulamanın da insanları video konferans yoluyla belli bir süre bir araya getirme imkanı bulunsa da bu uygulamalar temel olarak çevrimiçi bir şekilde toplantı yapmayı hedeflemektedir. Bu sebeple bu uygulamalar diğer iletişim uygulamalarından; katılımcı sayısının daha fazla olması, süre sınırının olmaması toplantı sırasında ekran paylaşımına ve sunumlara izin vermesi, kullanıcıların konuşma veya konuşmama durumuna izin verilebilmesi gibi pek çok özellikle ayrılmaktadırlar. COVID-19 pandemisi ile uzaktan çalışma açısından çok büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkan çevrimiçi toplantı uygulamaları hem işletmeler hem de bireysel kullanıcılar için çok geniş kullanım alanları sunmaktadır. Bu uygulamalardan en bilinenleri olarak nitelendirilebilecek uygulamalar; Microsoft Teams, Zoom, Google Meet ve Webex'tir.

Zoom, günlük yüz milyonlarca kullanıcıya hizmet veren, kullanıcı dostu arayüzü ve yüksek kaliteli video konferans deneyimiyle öne çıkan bir platformdur. Uygulamanın geniş kullanıcı kitlesine ulaşmasında, kullanım kolaylığı ve kişiselleştirilebilir video ve ses ayarları önemli rol oynamaktadır. Arka plan düzenleme, ses kontrolleri ve iş birliğini destekleyen araçlar, Zoom'un bireysel ve kurumsal kullanımı için esnek bir yapı sunduğunu göstermektedir.

Microsoft Teams, Microsoft uygulamalarıyla entegrasyonu, toplantı sonrası metin dökümleri ve gelişmiş iş birliği özellikleriyle özellikle kurumsal ortamlar için tercih edilmektedir.

Google Meet bulut tabanlı yapısı, sade arayüzü ve yüksek katılımcı kapasiteleriyle temel bir video konferans çözümü sunmaktadır. Bu bağlamda söz konusu platformlar, farklı kullanım senaryolarına yönelik çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Webex ise yüksek güvenlik standartları nedeniyle özellikle büyük ölçekli kurumsal firmaların tercih ettiği bir araçtır.

2.4.3. Bulut ve Depolama Hizmeti Uygulamaları

Bir ekip çalışması esnasında ihtiyaç duyulacak bilgi ve belgelerin ekip üyeleri arasında iletilmesine olanak sağlayan bulut ve depolama sistemleri uygulamaları, uzaktan çalışma süreçlerinin verimliliği açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Her geçen yıl gelişen teknolojilerle birlikte bu uygulamalarda sadece birer veri transferi ve depolama aracı olmaktan çıkmış ve farklı türde dosyalar oluşturabilmek, ortak dosyalar üzerinde birden çok kişi ile çalışabilmek gibi pek çok özelliği sistemlerine entegre etmişlerdir.

Bulut ve depolama hizmeti uygulamaları içerisinde en bilinen ve en çok kullanılan uygulamalardan bazıları Google Drive, OneDrive, Microsoft OneDrive ve Dropbox olarak sıralanabilir.

Google tarafından geliştirilen ve milyonlarca kullanıcıya sahip olan Google Drive bireysel ve profesyonel olarak kullanılabilen bir bulut depolama sistemidir. Hem web üzerinden hem de uygulama olarak kullanılabilen uygulama kullanıcılarına yüksek miktarda veri depolama, paylaşma ve depolanmış veriyi ortaklaşa düzenleme gibi imkanlar sunmaktadır.

Benzer şekilde hem bireysel hem de kurumsal kullanıcılar için popüler bir bulut depolama sistemi olan OneDrive altyapısı Microsoft tarafından sağlanan bir hizmettir. Süreli ve süresiz dosya paylaşımı ve ortak klasör kullanımı gibi imkanlar sunan uygulama yüksek miktarda veriyi depolamak ve paylaşmak için oldukça popüler bir araçtır.

2.4.4. Proje Yönetimi ve Koordinasyon Uygulamaları

Son yıllarda uzaktan çalışma ihtiyacındaki artış ile birlikte çok sayıda iş akışı yönetimi araçları geliştirilmektedir. Bu araçlar; proje yürütmek, ekip üyeleri arasında iş bölümü yapmak, süreci yürütmek için ayrıntılı planlar belirlemek, mevcut durum ve ilerleme hakkında rapor almak gibi pek çok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlarla kullanılan proje yönetimi ve iş akışı platformlarından bazıları; Asana, Trello, Jira, Google Workspace, Monday ve Basecamp gibi araçlardır. Bu iş için özelleştirilmiş ve birçok cihazda entegre bir şekilde çalışan bu araçlar sayesinde işletmeler iş akış süreçleri planlamada ve yeni projeler gerçekleştirmede destek almaktadırlar (Özkan ve Mishra, 2019). Fiziksel denetimin yerini alan proje yönetim araçları, uzaktan çalışmada çıktı odaklı yönetim modelinin teknik omurgasıdır.

Bu araçlar, bir projenin ya da yapılmakta olan bir işin hangi aşamada olduğunu, kimin hangi görevi yürüttüğünü, yürüttüğü bölümde neler yaptığını

ekipteki herkesin açık ve anlaşılır bir biçimde görebilmesini sağlar. Kişilerin görülebilir olması ile bu araçlar ekip çalışmalarında sıkça gözlemlendiğimiz sosyal kaytarma riskini de minimize etmektedir (Treem ve Leonardi, 2013). İş akışlarının görselleştirilmesi grubu koordine etmenin zorluklarını azaltırken iş yükünün paylaşılması ve eşgüdümün dijital göstergeler yardımıyla sağlanmasına da olanak tanımaktadır (Kane vd., 2021).

Özellikle büyük ekiplerin projelerindeki iş akış süreçlerini takip etme konusunda faydalı bir araç olan Asana; projeler içerisinde iş bölümleri oluşturabilir, her bölüm altına yeni görevler ekleyebilir, her bir görevi başka bir çalışana delege edebilir ve tüm ekibi projenin gerekli birimlerine gerektiği kadar yetkilendirebilir. Yöneticiler verdikleri görevleri ve bitiş tarihlerini düzenleyebilir ve çalışanlarının ilerleme düzeylerini kontrol edebilirler. Bu sayede yöneticiler ekiplerini ofis ortamında bulunmasalar bile gözlemleyebilir çalışanların iş yüklerini ve çalışma performanslarını değerlendirebilirler (Şılbr, 2022).

Microsoft Project ise karmaşık projelerin baştan sona planlanması, gerekli kaynakların yönetilmesi ve projenin ilerleme durumunun takip edilmesi amaçlarıyla geliştirilmiş bir proje yönetimi aracıdır. Bu araç; görevlerin belirlenmesinden zaman çizelgelerinin oluşturulmasına, bütçe takibinden ekip üyelerinin iş yükünün analizine kadar geniş alanda detaylı kontrol imkanı sunmaktadır. Microsoft Project basit görev listelerinin ötesinde derinlemesine analizler oluşturabildiği gibi Microsoft 365 ekosistemiyle entegre bir şekilde çalıştığı için pek çok aracın birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmasına da olanak sağlamaktadır.

Trello, görsel ve kart tabanlı yapısı sayesinde görevlerin kolayca oluşturulmasını, izlenmesini ve ekip üyeleri arasında şeffaf bir şekilde paylaşılmasını sağlayarak özellikle küçük ekipler ve çevik çalışma modelleri için kullanıcı dostu bir çözüm sunmaktadır. Temel işlevi ekibin gücünü yönetmek ve çalışanlara çeşitli görevler atamak olan Trello basit arayüzü ve kolay öğrenilebilmesiyle özellikle daha küçük ekipler için oldukça uygun bir araçtır.

Jira ise daha karmaşık proje gereksinimlerine yönelik olarak geliştirilmiş olup yazılım geliştirme süreçlerinde hata takibi, sprint yönetimi ve çevik proje planlaması gibi işlevleriyle dikkat çekmektedir. Gelişmiş raporlama ve analiz

araçları sayesinde Jira, ekip performansının izlenmesine ve süreçlerin sistematik biçimde iyileştirilmesine olanak tanımaktadır.

2.4.5. Ortak Ekran Kullanımı ve Ekran Paylaşımı Uygulamaları

Çevrimiçi olarak her ne kadar dosya paylaşımı, görüntülü görüşmeler ve iletişim uygulamaları kullanılsa da bazen çalışanların birbirlerinin bilgisayar veya tablet gibi cihazlarına; süreci öğretmek, bir işlemi gerçekleştirmek ya da yardım etmek gibi amaçlarla ulaşması gerekebilir. Bu uygulamalar bu ihtiyacı gidermek için parola ve izin kullanılarak uzaktan başka bir cihaza bağlanılmasına ve bu cihazın kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bir bilgisayardan başka bir bilgisayar bağlanmaya olanak tanımakla birlikte bir akıllı telefona ya da tablete de bağlanabilme ve uzaktan kontrol edebilme imkanı sağlayan bu uygulamalar çok uzak mesafedeki bir cihazı yanına gitmeye gerek kalmadan kullanma şansı sunmaktadır.

En çok bilinen örnekleri Anydesk, Splashtop, Chrome Remote Desktop ve TeamViewer olan bu uygulamalar uzaklıktaki iki cihazı birbirine bağlayarak kontrol etmeyi bu sayede zamandan ve mekandan tasarruf etmeyi, normal şartlarda uzaktan çözülemeyecek bir problemi çözebilmeyi mümkün kılmaktadır.

2.4.6. Çalışan Deneyimi ve Çalışan İzleme Uygulamaları

Çalışanların iyi oluş hâlini ve örgütsel bağlılığını sürdürebilmek amacıyla geliştirilen Çalışan Deneyimi Platformları (Employee Experience Platforms – EXP), 2020 sonrası literatürde önemli bir yer edinmiştir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan kurumsal izolasyon ve aidiyet kaybı riskleri, Microsoft Viva, Hubstaff ve Workday Peakon gibi çalışan deneyimi çözümleri aracılığıyla azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu platformlar, çalışanın iş süreçlerini, öğrenme faaliyetlerini, sosyal etkileşimlerini ve psikolojik durumunu tek bir dijital merkezde bütünleştirerek dijital bağlılık ve iyi oluşun izlenmesini mümkün kılmaktadır. Çalışan deneyimi sistemleri, çalışma saatleri ve toplantı yoğunluğu gibi verileri analiz ederek tükenmişlik riskine ilişkin öngörüler sunmakta ve yöneticilere veriye dayalı empati geliştirme imkânı tanımaktadır. Bunun yanı sıra, fiziksel ofis ortamında gerçekleşen gayri resmî öğrenme ve kurumsal kültür aktarımı, dijital topluluklar ve rozetleme mekanizmaları aracılığıyla sanal ortama taşınmakta; bu durum, uzaktan çalışma koşullarında psikolojik sözleşmenin korunmasında kritik bir rol oynamaktadır (Baptista vd. 2020). Yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş öğrenme modülleri sayesinde çalışanların yetkinlik açıkları belirlenmekte ve

bireysel ihtiyaçlara uygun eğitim içerikleri sunularak teknolojik değişime asenkron uyum desteklenmektedir. Nitekim Baptista ve arkadaşları (2020), Microsoft Viva ve Workday gibi EXP uygulamalarının, çalışan davranışlarını analiz eden algoritmalar aracılığıyla tükenmişlik riskine karşı erken uyarı mekanizmaları sunduğunu vurgulamaktadır.

2.4.7. İş Birliği Odaklı Güvenlik Mimarileri ve Sıfır Güven Modeli Uygulamaları

Geleneksel güvenlik anlayışı şirket ağının içindeki her şeyin güvenli, dışındakilerin ise tehdit olduğuna dayanmaktadır. Ancak uzaktan çalışma, bu sınırları ortadan kaldırmıştır bu durum, siber güvenlikte paradigma değişimini zorunlu kılmıştır. Sıfır güven paradigması asla güvenme, her zaman doğrula prensibine dayanmaktadır. Bu mimaride, çalışanın konumu (ev, kafe veya ofis) fark etmeksizin, her erişim talebi kimlik doğrulama, cihaz güvenliği ve konum verisiyle kontrol edilir. Bu, uzaktan çalışmada veri sızıntısını önlemenin en önemli yoludur. Şirket içi sıfır güven sistemleri, kullanıcıyı tüm ağa bağlamak yerine sadece yetkili olduğu uygulamaya bağlar. Bu sayede siber saldırıların yayılma alanı daralmaktadır. Uzaktan çalışmada siber güvenliğin en zayıf halkası insandır. Bu nedenle modern güvenlik mimarileri, iş birliğini engellemeden ve kullanıcıyı yormadan arka planda çalışan davranış analitiği gibi teknolojilerle güvenliği sağlar.

2.5. Uzaktan Çalışma Ekosisteminde Yapay Zekâ Entegrasyonu

Modern uzaktan çalışma ekosisteminde teknoloji, geleneksel bir iletişim aracı olmanın ötesine geçerek; karar alma mekanizmalarına iştirak eden, iş akışlarını otonomize eden ve kurumsal sınırları dijital düzlemde muhafaza eden akıllı bir bilişsel katman niteliği kazanmıştır. Özellikle pandemi sürecindeki zorunlu dijitalleşme evresini takiben, 2023 sonrası dönemde Üretken Yapay Zekâ (YZ) ve ileri otomasyon sistemlerinin kaydettiği ivme, bu süreci stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu teknolojik evrim, örgütsel dinamikleri kökten dönüştürmekte; veri odaklı analizler aracılığıyla tedarik zinciri optimizasyonundan pazar trendlerinin kestirilmesine ve müşteri deneyimlerinin kişiselleştirilmesine kadar geniş bir spektrumda işletmelere rekabet avantajı sunmaktadır (Baptista vd., 2020).

Yapay zekâ tabanlı otomasyon sistemleri; veri girişi, onay mekanizmaları ve takvim yönetimi gibi rutin operasyonel görevleri üstlenerek iş sürekliliğini çalışanların aktif olmadığı zaman dilimlerinde dahi kesintisiz bir biçimde mümkün kılmaktadır. Brynjolfsson ve McAfee (2014) tarafından

vurgulandığı üzere, Üretken YZ araçları, uzaktan çalışanların üzerindeki rutin yazışma, raporlama ve veri sentezi gibi bilişsel yükleri hafifleterek, bireylerin entelektüel enerjilerini daha stratejik ve inovatif süreçlere kanalize etmesine zemin hazırlamaktadır. Ancak rutin görevlerin otomasyona devredilmesi, iş gücünden beklenen yetkinlik setlerinde radikal bir paradigma kaymasına yol açarak; teknik becerilerin ötesinde eleştirel düşünme ve yaratıcılık gibi insani yetkinlikleri ön plana çıkarmıştır (Baptista vd., 2020).

Bilgi yoğun sektörlerde istihdam dinamiklerini yeniden şekillendiren bu dönüşüm, YZ'nin duygusal derinlik ve yaratıcılık konusundaki yapısal sınırlılıkları nedeniyle, insanların karmaşık problem çözme ve inovatif akıl yürütme yeteneklerine olan talebi de artırmıştır. Bu bağlamda, sürekli değişen teknolojik parametrelere hızla adapte olabilme ve esneklik gösterme gibi özellikler, geleneksel alan uzmanlığının önüne geçmeye başlamıştır (Bangura ve Lourens, 2026). Veri analitiği, programlama dilleri ve YZ arayüz yönetimi gibi yetkinlikler günümüz piyasasında en çok aranan beceriler haline gelirken; YZ sistemlerinin denetimi ve geliştirilmesi odaklı yeni profesyonel roller kurumsal yapılarda merkezi bir konum edinmiştir (Mäkelä & Stephany, 2024). Bu kapsamda analitik muhakeme ve uzmanlaşmış veri yönetimi bilgisi, şirketlerin seçici istihdam politikalarında stratejik bir belirleyiciye dönüşmüştür (Mula ve Ristiani, 2025). Ayrıca, uzaktan ekiplerde güven inşası ve sağlıklı koordinasyonun tesisi için duygusal zekâ ve empati becerileri hem işe alım hem de kurumsal eğitim süreçlerinde öncelikli birer parametre olarak kabul edilmektedir (Barrero vd., 2021).

Teknolojik ilerlemenin hızı, çalışanlar nezdinde ciddi adaptasyon krizlerini ve beceri açığı fenomenini de beraberinde getirmektedir (Autor vd., 2003). Geleneksel eğitim modellerinin bu dinamik dönüşüme yanıt vermekte güçlük çekmesi, hedefli eğitim müdahalelerinin ve sürekli öğrenme ekosistemlerinin inşasını zorunlu kılmaktadır (Adigwe vd., 2024). Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, imalat ve idari sekreterlik gibi alanlarda düşük ve orta vasıflı işlerin otomatikleştirilmesi, işsizlik risklerini ve sosyo-ekonomik dengesizlikleri tetikleme potansiyeli taşımaktadır (Sheikh vd., 2025). Bu beceri uyuşmazlığının minimize edilmesi, akademi ve endüstri paydaşları arasında sinerjik iş birliklerinin kurulması ve müfredatların endüstriyel gereksinimlerle senkronize edilmesiyle mümkündür (Sheikh vd., 2025).

Diğer taraftan, YZ entegrasyonu veri gizliliği ve insan-makine etkileşiminin niteliği gibi derin etik endişeleri de literatüre dahil etmiştir.

Leonardi (2020) tarafından kavramsallaştırıldığı üzere YZ, uzaktan çalışanlar için destekleyici bir dijital asistan olmanın yanı sıra, performans ve verimliliği anlık olarak denetleyen bir "görünmez yönetici" işlevi görebilmektedir. Bu durumun çalışanlar üzerinde oluşturabileceği psikolojik baskı ve denetim hissi, işletmelerin teknolojik verimliliği optimize ederken insan odaklı etik politikalar geliştirmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma pratiklerinde yapay zekâ teknolojileri; ekip koordinasyonunu optimize eden, bilgi dolaşımını hızlandıran ve karar alma kalitesini artıran yüksek değerli bir araçtır (Leonardi, 2020). Ancak bu teknolojinin sürdürülebilirliği; çalışanların YZ okuryazarlığına, sistemlere yönelik algısal tutumlarına, işletmenin sağladığı takdir yetkisi ve esneklik düzeyine, ayrıca ekip içindeki rol netliğine doğrudan endekslidir (Bezrukova vd., 2023). Geleceğin iş dünyasında kurumsal başarı, teknolojik potansiyel ile insani stratejik değerlerin etik bir denge içerisinde nasıl harmonize edileceği ile tayin edilecektir.

2.6. Sonuç

Bu bölüm uzaktan çalışmanın teknolojik boyutunu; dijital dönüşümün hızlandığı örgütsel yeniden yapılanma, fiziksel-sanal altyapının kurulumu, uzaktan iletişimi biçimlendiren platformlar ve geleceğe yön veren yapay zekâ katmanı üzerinden bütüncül biçimde ele almıştır. COVID-19 pandemisiyle birlikte hız kazanan dijital dönüşüm ile birlikte uzaktan çalışmanın vizyoner bir tercih değil pek çok sektörün adapte olması gereken stratejik bir zorunluluk olduğu düşünüldüğünde teknolojinin işin devamlılığını sağlayan en önemli araçlardan biri olduğu aşikardır. Uzaktan çalışmanın teknolojik boyutu, yalnızca belirli yazılım ve donanımların kullanımına indirgenebilecek teknik bir mesele ya da sadece kullanılan araçların değişmesi değil; iş süreçlerinin, örgütün işleyişinin, çalışan deneyiminin ve işletmenin değer yaratma biçimlerinin teknolojinin odağında yeniden tasarlanmasıdır. Böylece uzaktan çalışma; yalnızca evden erişim sağlayan bir model değil, dijital ekosisteme dayanan kalıcı bir çalışma biçimi olarak hayatımıza dahil olacaktır.

Uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknolojik yapı ele alınırken, kullanılan teknolojik araçların bir donanım ve yazılımlar listesi olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü uzaktan çalışmanın işleyişi; fiziksel ve sanal altyapının birlikte çalışmasına, etkili iletişim kanallarının tasarımına, bilginin yönetilmesine, ayrıca güvenlik gereksinimlerinin kesintisiz şekilde karşılanmasına ve süreç yönetimine dayanmaktadır. Dolayısıyla uzaktan

çalışma modeli için gerekli teknolojik araçları bir araya getirmek yeterli değildir. O teknolojiyi örgütleyebilmek de sahip olmak kadar önemlidir. Bulut bilişim, YZ desteği, kullanıcı arayüzleri, çevrim içi toplantı uygulamaları, büyük veri gibi teknolojik araçlar ancak işletmenin örgütsel yapısını, iş yapış biçimini ve kurumsal ihtiyaçlarını doğru bir şekilde uzaktan çalışma kültürüne entegre edebilmesi ile faydalı olacaktır. Bununla birlikte teknoloji, uzaktan çalışmayı mümkün kılarken aynı zamanda iletişim kopuklukları ve çalışanlar arasında algılanan mesafe, dijital gözetim endişeleri, tekno stres, siber güvenlik riskleri ve dijital uçurum gibi çift yönlü riskler de üretmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği, teknoloji seçimi kadar bu teknolojilerin tasarımı, yönetimi ve insanla uyumu ile belirlenmektedir.

Uzaktan çalışmayı destekleyen uygulamalar şirketlere fiziksel mekanların dışında da fiziksel ofis ortamındaymış gibi ekip halinde ve koordineli çalışma imkanı sunması açısından uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği için elzemdir. Pek çok yönden sağladıkları katkılarla uzaktan çalışmayı mümkün kılan bu uygulamalar iş akışının uzaktan çalışma sistemine entegre edilebilmesinin temelini oluşturmaktadır. Şirketlerin hangi uygulamaları kullanacağı ise iş yapış şekillerinden, şirket kültürüne, çalışan tercihlerinden, sektörün gerekliliklerine kadar pek çok etken tarafından şekillenmektedir. Şirketler için önemli olan yeni teknolojilerin getirdiği bütün uygulamaları en iyi şekilde kullanmaktan ziyade, şirkete göre şirketin ihtiyaçlarına en uygun ve problemleri çözmede en etkili uygulamaları çalışma süreçlerine entegre ederek çalışanların uzmanlaşmasına ve uyum sağlamasına katkıda bulunmak olacaktır.

İşletmelerin teknolojileri çalışan ihtiyaçlarına göre uyarlaması da uzaktan çalışmanın verimliliği açısından son derece önemlidir. İşletmenin iş yapış biçimini etkileyecek senkron ve asenkron iletişim tercihleri çalışanların koordinasyonunu ve çalışma biçimini belirleyecektir. Senkron etkileşimler hız ve eşgüdüm sağlasa da aşırı kullanıldığında bilişsel yük ve zaman baskısı oluşturabilir. Sürekli çevrim içi olma beklentisi kısa vadede görünürlük sağlamasına rağmen uzun vadede bilişsel yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve verim kaybı yaratabilmektedir. Asenkron kanallar ise esnekliği artırarak çalışanların iş akışına uyum sağlayabilir ancak tüm kontrolün çalışana bırakılması iş akışını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aynı şekilde dijital sistemler iş akışlarını daha izlenebilir kılabilir, dokümantasyonu güçlendirebilir ve hatayı tespit etmede ve azaltmada destek olabilir. Ancak bu

izlenebilirliğin mahremiyet, kontrol algısı ve çalışan deneyimi üzerinde olumsuz etkiler üretmesi de mümkündür. Burada teknoloji, bir yandan verimlilik ve süreklilik için bir araç olurken diğer yandan gözetim endişeleri ve güvenlik kırılganlıkları gibi riskleri de görünür hâle getirmektedir. Dolayısıyla teknolojinin başarısı, hangi araçların kullanıldığı kadar bu araçların hangi çalışma mantığıyla ve hangi süreçlerle eşleştirildiğine bağlıdır. İşletmeler çalışanların ihtiyaçları, işin gereklilikleri ve teknolojinin avantajlarıyla dezavantajları arasında bir denge oturtmak zorundadır.

Bir diğer kritik nokta, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğinin güvenlik ve veri gizliliği ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Bilgi güvenliği açısından bakıldığında çalışanların iş yeri dışından verilere ulaşması bu verilere üçüncü şahısların ulaşma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Ortak ağlarda veri güvenliğini sağlamanın zorlukları ve pek çok yerden pek çok cihazla işletmenin verilerine ulaşılabilmesi gibi unsurlar uzaktan çalışmada siber güvenliğin sonradan sisteme entegre edilecek bir unsur olmaktan ziyade çalışma düzeninin temel bir parçası haline gelmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda güvenlik açısından erişim yetkilerinin sınırlandırılması, kimlik doğrulama süreçlerinin güçlendirilmesi ve güvenlik uygulamalarının çalışanı yormadan işlemesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla çalışanların kullandığı cihazlar, veri saklama biçimleri ve ağ koşulları gibi unsurların denetiminde süreklilik sağlanmalıdır.

Uzaktan çalışma teknolojisi ele alınırken dijital uçurum riski de göz ardı edilmemelidir. Çalışanların benzer teknolojik araçlara ve altyapıya sahip olması, benzer çalışma koşullarına sahip olduklarını göstermez. Bu nedenle işletmeler sadece teknolojiyi sağlamakla sınırlı kalmamalı ve daha kapsayıcı bir bakış açısıyla hareket ederek çalışanların farklı yaşam koşullarını dikkate alan destek mekanizmaları geliştirmelidir. İşletmeler uzaktan çalışma altyapısı kurarken herkesin aynı şartlarda başarılı olacağını varsaymak yerine çalışan deneyimini destekleyen ve her çalışanı kendi koşulu içerisinde ele alan eğitim, rehberlik ve süreç tasarımı gibi tamamlayıcı uygulamalar planlanmalıdır.

Gelecekte gelişen teknoloji özellikle de yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerinin uzaktan çalışma düzenini daha da derinleştirilmesi beklenmektedir. YZ destekli sistemler, karar alma süreçlerini hızlandırmak, rutin işleri otomatikleştirmek, veri temelli yönetimi güçlendirmek ve çalışanların yükünü hafifletmek açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte

bu fırsatlar, etik sınırlar, mahremiyet, şeffaflık ve çalışan üzerinde görünmez bir denetim mekanizması oluşturma riskiyle birlikte düşünülmelidir. Bu nedenle işletmelerin YZ'yi insanın yerine alacak bir teknoloji olarak değil, insan performansını destekleyecek ve tamamlayacak bir araç olarak konumlandırması daha sağlıklı olacaktır. İşletmelerin teknolojik ilerlemeyi yalnızca verimlilik hedefleriyle sınırlandırmayarak çalışanların iyi oluşunu, güvenlik gereksinimlerini ve etik ilkeleri içeren bütüncül bir yaklaşım geliştirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda çalışanların, yeni teknolojilere adapte olabilmesi; işletmeler için önemli varlıklar olarak değerlendirilerek sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Uzaktan çalışmanın teknoloji boyutu teknolojik altyapı ile insani ve örgütsel boyutların birleşimi ve bir bütün olarak organize edilmesini kapsamaktadır. Dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi işletmelerin teknolojiyi sadece satın alınan sistemler olarak görmeyip çalışma kültürü, örgüt yapısı, insan ilişkileri ve iş yapış biçimlerini yeniden tasarlayan stratejik bir unsur olarak ele almasıyla mümkündür. Dolayısıyla gelecekte başarıya ulaşacak şirketler en çok teknolojiye sahip olanlar değil teknolojiyi doğru biçimde işletme ve çalışan ihtiyaçlarına entegre edebilenler olacaktır. Sonuç olarak uzaktan çalışma, yalnızca toplantı uygulamalarını kullanmak ya da bulut sistemlerine geçmek değildir; iş süreçlerinin, kurumsal kültürün ve yönetim pratiklerinin dijital ekosistem içinde yeniden tasarlanmasını gerektiren stratejik bir dönüşümdür.

BÖLÜM 3: UZAKTAN ÇALIŞMADA İNSAN VE ORGANİZASYON ODAKLI ETKİLER

Fatmanur Yavuz*

3.1. Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler çalışma yaşamını yalnızca işin nerede yürütüldüğü açısından değil işin toplumsal anlamı, örgütsel ilişkiler, çalışanların psikolojik durumu ve gündelik yaşam pratikleri bakımından da dönüştürmüştür. Bu dönüşümün önemli sonuçlarından biri olan uzaktan çalışma başlangıçta sınırlı bir esneklik uygulaması olarak görülmüş ancak COVID-19 pandemisinin etkisiyle birlikte birçok sektörde yaygınlaşarak kalıcı bir çalışma modeli hâline gelmiştir (McPhail vd., 2023).

Pandemi sonrasında uzaktan ve hibrit çalışma modelleri çalışma süreçlerinin ötesinde iş gücü piyasalarını, toplumsal yapıyı ve mekânsal düzenlemeleri de etkilemeye başlamıştır. Geleneksel ofis merkezli çalışma düzeninin yerini çalışanların evlerinden veya farklı konumlardan işlerini sürdürebildiği esnek modellerin alması özellikle büyük şehirlerdeki yoğunluğun azalması ve kırsal ya da yarı-kentsel bölgelerin yeniden tercih edilir hâle gelmesi gibi sonuçlar doğurmuştur. Bu süreçte mekândan bağımsız çalışma imkânı sunan dijital göçebelik, modern çalışma yaşamının mekânsal ve sosyoekonomik dönüşümünün önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Kellerman, 2025).

Bununla birlikte uzaktan çalışmanın etkileri yalnızca verimlilik veya maliyet avantajlarıyla sınırlı değildir. Bu çalışma biçimi sosyoekonomik eşitsizlikler, dijital bölünme, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, iletişim biçimlerinde dönüşüm, sosyal etkileşimin azalması ve yönetim anlayışlarının yeniden şekillenmesi gibi çok boyutlu sonuçları da beraberinde getirmektedir (Budnitz & Tranos, 2022; van Zoonen & Sivunen, 2022; Wells vd., 2023). Bu nedenle uzaktan çalışma yalnızca teknolojik ya da örgütsel bir uygulama olarak değil bireysel, toplumsal ve psikolojik etkileri

* Arş. Gör., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray, fatmanur.yuksel@aksaray.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9720-2220>

birlikte değerlendirilmesi gereken yapısal bir dönüşüm alanı olarak ele alınmalıdır.

Bu bölümde uzaktan çalışmanın sosyolojik ve psikolojik boyutları, toplumsal ve sosyoekonomik yansımalar, çalışan psikolojisi, iş-yaşam dengesi, dijital iletişim, sanal yorgunluk, kurumsal aidiyet ve bireysel sürdürülebilirlik çerçevesinde incelenmektedir. Böylece uzaktan çalışmanın yalnızca iş süreçlerini değil çalışanların sosyal ilişkilerini, psikolojik iyi oluşlarını ve gündelik yaşam düzenlerini nasıl etkilediği bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

3.2. Uzaktan Çalışmanın Toplumsal ve Sosyoekonomik Yansımaları

Uzaktan çalışma yalnızca örgütsel iş yapış biçimlerinde meydana gelen bir değişim değil aynı zamanda kentlerin işlevini, iş gücü piyasalarını, yerleşim tercihlerini, yerel ekonomileri ve toplumsal eşitsizlikleri etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm alanıdır. İşin fiziksel mekâna olan zorunlu bağlılığının azalması çalışma yaşamının kentler, bölgeler ve hane içi yaşam düzenleri üzerindeki etkilerini yeniden şekillendirmiştir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın toplumsal yansımaları değerlendirilirken yalnızca bireysel esneklik ya da kurumsal verimlilik değil mekânsal dönüşüm, dijital eşitsizlikler, sanal beyin göçü, dijital göçebelik ve yerel ekonomik etkiler de birlikte ele alınmalıdır.

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması öncelikle ofis merkezli çalışma düzenini zayıflatmış ve kentsel mekânların kullanım biçiminde önemli değişimlere yol açmıştır. Özellikle büyük şehirlerde geleneksel ofis alanlarına yönelik talebin azalması şirketleri yüksek kira ve işletme maliyetlerini azaltmaya yönelik yeni mekânsal stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bu süreçte klasik ofis anlayışının yerini ekip çalışmasını, sosyal etkileşimi ve esnek kullanımı önceleyen daha çok işlevli yeni nesil ofis modelleri almaya başlamıştır (Oladiran vd., 2023). Böylece kent merkezleri yalnızca istihdamın yoğunlaştığı alanlar olmaktan çıkmakta; sosyal, kültürel ve deneyim odaklı işlevleri daha fazla öne çıkan mekânlar hâline gelmektedir.

Uzaktan çalışmanın mekânsal etkileri yalnızca ofis alanlarıyla sınırlı değildir. Bu çalışma biçimi nüfusun mekânsal dağılımı ve yerleşim tercihleri üzerinde de dönüştürücü sonuçlar doğurmaktadır. OECD'nin G7 odaklı değerlendirmesi uzaktan ve hibrit çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte büyük şehirler dışındaki bölgelerin uygun maliyetli konut, yaşam kalitesi ve çevresel olanaklar gibi nedenlerle daha cazip hâle gelebildiğini ve bu eğilimin bölgesel

politika gündemini dönüştürdüğünü vurgulamaktadır (OECD, 2021). COVID-19 sonrasında uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte konut talebinin metropol merkezlerinden daha düşük yoğunluklu alanlara yöneldiği buna bağlı olarak kent merkezleri ile çevre bölgeler arasında konut fiyatları açısından farklılaşmalar ortaya çıktığı belirtilmektedir (OECD, 2023a; Ramani vd., 2024).

Bu dönüşüm bireylerin iş yerinin bulunduğu şehirden bağımsız olarak yaşama imkânı elde etmesiyle demografik hareketliliği de artırmıştır. Özellikle büyük şehirlerde yaşayan bireylerin daha geniş yaşam alanlarına, daha düşük yaşam maliyetlerine ve doğayla daha yakın çevrelere yönelme isteği uzaktan çalışmanın toplumsal etkilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar kentlerde yaşayan nüfusun önemli bir kısmının uzaktan çalışma olanağı bulunması durumunda farklı illere veya coğrafi bölgelere taşınmaya istekli olduğunu göstermektedir (Gümüş, 2024). Bu eğilim yalnızca mekânsal bir yer değiştirme değil aynı zamanda bireylerin yaşam kalitesi, tüketim tercihleri ve kentle kurdukları ilişki bakımından da yeni bir döneme işaret etmektedir (Sánchez-Moral vd., 2026; Clarke, 2025).

Uzaktan çalışmanın bu mekânsal etkileri kent planlaması ve bölgesel kalkınma politikaları açısından da yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarmaktadır. Kent merkezlerindeki ofis kullanımının azalması, konut ve ticari alanlara yönelik talep yapısındaki değişim ile çevre bölgelerin artan cazibesi, daha karma ve çok amaçlı mekânsal planlama yaklaşımlarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda dijital altyapı yatırımlarının artırılması, ulaşım ve konut politikalarının yeni çalışma düzeni doğrultusunda gözden geçirilmesi ile yerel hizmet kapasitesinin değişen nüfus hareketliliğine uygun biçimde planlanması önem taşımaktadır (Çoban, 2024). Dolayısıyla uzaktan çalışma yalnızca bireysel çalışma mekânının değişmesi değil kentlerin ekonomik ve sosyal organizasyonunun yeniden düşünülmesini gerektiren bir süreçtir.

Bununla birlikte uzaktan çalışma her çalışan grubu için eşit ölçüde erişilebilir değildir. Uzaktan çalışmaya uygun işlerde çalışma imkânı; sektör, meslek, dijital beceri düzeyi, gelir durumu, hane içi çalışma koşulları ve teknolojik altyapıya erişim gibi faktörlere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu durum “uzaktan çalışabilenler” ile “uzaktan çalışamayanlar” arasında yeni bir eşitsizlik hattı oluşturabilmektedir. Dijital bölünme yalnızca internet erişimiyle sınırlı değildir. Cihaz kalitesi, bağlantı hızı, kullanım maliyetleri, dijital beceriler ve güvenli teknoloji kullanımı gibi unsurlar da uzaktan

çalışmanın sürdürülebilirliğini belirleyen önemli bileşenlerdir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın yaygınlaştırılmasına yönelik politikalar altyapı yatırımları dijital beceri geliştirme programları ve kırılgan gruplara yönelik kapsayıcı destek mekanizmalarıyla birlikte tasarlanmadığı takdirde mevcut sosyoekonomik eşitsizlikleri derinleştirebilir (Chen & Xu, 2024; Zhang vd., 2024).

Uzaktan çalışmanın makroekonomik etkileri de bu dönüşümün önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Pandemi dönemiyle birlikte uzaktan çalışma uygulamaları lojistik ve tedarik zincirleri başta olmak üzere birçok ekonomik yapıyı dolaylı ve doğrudan biçimde etkilemiştir. Bu süreç firmaların yalnızca operasyonel düzenlemelerini değil aynı zamanda iş gücü kullanım biçimlerini ve üretim-koordinasyon süreçlerini de yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur (Büyükkeklik & Afşar, 2022). Uzaktan çalışmanın yarattığı esneklik işletmeler için maliyet avantajları ve iş sürekliliği imkânı sağlarken iş gücü piyasalarında yeni rekabet biçimlerini de gündeme getirmiştir.

Bu bağlamda öne çıkan olgulardan biri “sanal beyin göçü”dür. Geleneksel beyin göçü nitelikli iş gücünün fiziksel olarak bir ülkeden başka bir ülkeye taşınmasını ifade ederken (Uslu, 2022), sanal beyin göçü nitelikli çalışanların coğrafi olarak yer değiştirmeden daha avantajlı ücret ve çalışma koşulları sunan küresel firmalar için çalışmasını tanımlamaktadır. Bu olgunun temel itici unsurları arasında çalışanların ekonomik beklentileri, esnek çalışma arayışları ve küresel iş fırsatlarına dijital kanallar aracılığıyla erişebilme imkânı yer almaktadır (Baş, 2022).

Sanal beyin göçü gelişmekte olan ülkeler açısından çift yönlü etkiler doğurmaktadır. Bir yandan nitelikli iş gücünün fiziksel olarak ülke dışına çıkmadan uluslararası iş piyasalarına katılması yerel ekonomiler açısından gelir akışlarını artırma ve nitelikli insan kaynağını ülkede tutma potansiyeli taşımaktadır (De Haas, 2010; World Bank, 2021). Diğer yandan yerel firmaların küresel şirketlerin sunduğu ücret ve çalışma koşullarıyla rekabet etmesini zorlaştırmakta ulusal iş gücü piyasalarında ücret farklılıklarının artmasına ve yapısal eşitsizliklerin derinleşmesine neden olabilmektedir (OECD, 2023b). Bu nedenle sanal beyin göçü uzaktan çalışmanın makroekonomik sonuçlarının hem fırsatlar hem de riskler içerdiğini göstermektedir.

Uzaktan çalışmanın sağladığı mekânsal ve zamansal esnekliğin bir diğer görünür sonucu ise dijital göçebelik olgusudur. Dijital göçebelik iş süreçlerini

dijital teknolojiler aracılığıyla yürüten ve belirli bir coğrafi mekâna bağlı kalmaksızın farklı şehirler veya ülkeler arasında hareket eden bireylerin yaşam ve çalışma biçimini ifade etmektedir (İli & Büyükbaykal, 2023; Thompson, 2024). Bu yönüyle dijital göçebelik yalnızca bireysel bir yaşam tarzı tercihi değil aynı zamanda yerel ekonomiler ve bölgesel kalkınma açısından yeni etkiler yaratan sosyoekonomik bir olgudur.

Araştırmalar, dijital göçebelerin ağırlıklı olarak pazarlama, e-ticaret, yazılım ve içerik üretimi gibi dijital yoğun mesleklerde faaliyet gösterdiğini; bulundukları bölgelerde ise konaklama, yeme-içme, ulaşım ve günlük tüketim harcamaları yoluyla yerel ekonomilere katkı sağladığını göstermektedir (İli & Büyükbaykal, 2023). Dijital göçebeler uluslararası firmalar için çalışırken elde ettikleri gelirleri geçici olarak bulundukları yerel alanlarda harcayarak küresel gelir akışlarının yerel düzeyde hissedilmesine aracılık etmektedir (Sánchez-Vergara vd., 2023; World Bank, 2021). Bu katkılar özellikle turizm dışı dönemlerde yerel hizmet sektörünün canlanması, küçük ölçekli işletmelerin desteklenmesi ve bölgesel gelir çeşitliliğinin artması açısından önem taşımaktadır (OECD, 2023b).

Son yıllarda birçok ülke ve şehir dijital göçebeleri çekmek amacıyla özel vize programları, dijital altyapı yatırımları, ortak çalışma alanları ve yaşam maliyetlerini dengeleyici düzenlemeler geliştirmeye başlamıştır (World Bank, 2021). Ancak bu süreç yalnızca ekonomik fırsatlar açısından sınırlı olmayıp yerel yaşam maliyetleri, konut piyasaları ve toplumsal uyum açısından da dikkatle yönetilmelidir. Dijital göçebelerin belirli bölgelerde yoğunlaşması yerel ekonomiye katkı sağlayabilirken konut fiyatları ve hizmet maliyetleri üzerinde baskı oluşturma riski de taşımaktadır. Bu nedenle dijital göçebelik politikalarının yerel halkın ihtiyaçları, bölgesel kalkınma hedefleri ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu biçimde tasarlanması gerekmektedir.

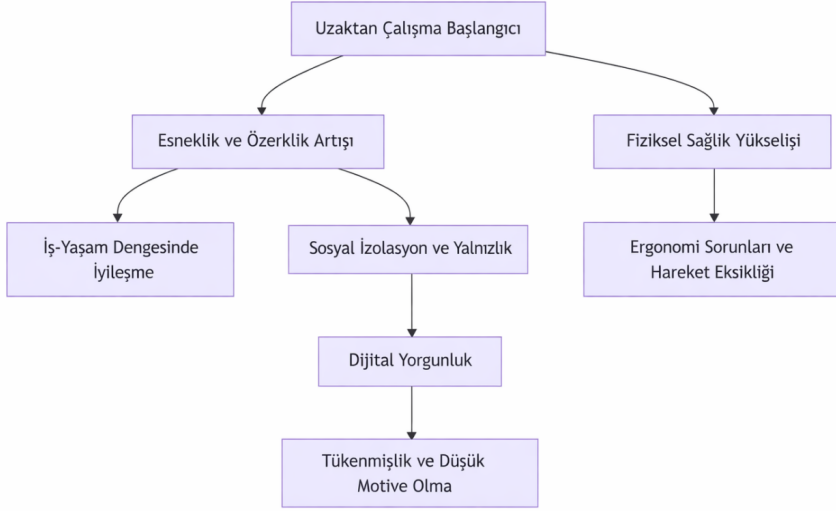
Sonuç olarak uzaktan çalışma toplumsal ve sosyoekonomik düzeyde çok katmanlı etkiler yaratan bir dönüşüm alanıdır. Kent merkezlerinin işlevinin değişmesi, çevre bölgelerin cazibesinin artması, dijital eşitsizliklerin görünür hâle gelmesi, sanal beyin göçünün ortaya çıkması ve dijital göçebeliliğin yerel ekonomiler üzerindeki etkileri bu dönüşümün temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışmanın toplumsal etkileri yalnızca bireysel esneklik veya kurumsal verimlilik üzerinden değil mekânsal adalet, bölgesel kalkınma, dijital kapsayıcılık ve sürdürülebilir yerel ekonomi perspektifleriyle birlikte değerlendirilmelidir.

3.3. Çalışan Psikolojisi ve İş-Yaşam Dengesi

Uzaktan çalışmanın en belirgin etkilerinden biri çalışanların psikolojik durumu ve iş-yaşam dengesi üzerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma mekânı ve zamanına ilişkin esnekliğin artması bazı çalışanlar için özerklik, kontrol duygusu ve kişisel zaman yönetimi açısından olumlu sonuçlar üretirken bazı çalışanlar açısından sosyal izolasyon, sınır belirsizliği, dijital yorgunluk ve artan psikolojik yük gibi riskleri beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma yalnızca çalışma biçiminde meydana gelen teknik veya örgütsel bir değişim olarak değil çalışanların psikososyal sağlığını, aile içi rollerini ve gündelik yaşam düzenlerini etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm olarak değerlendirilmelidir.

Uzaktan çalışma modeli çalışanların psikososyal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Bu riskler arasında sosyal izolasyon, yalnızlık hissi, motivasyon kaybı ve iş-yaşam sınırlarının iç içe geçmesi öne çıkmaktadır (Şen, 2024). Özellikle ofis ortamında kendiliğinden gelişen yüz yüze etkileşimlerin azalması çalışanların sosyal bağlarını zayıflatmakta ve zamanla yalnızlık hissini artmasına neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların işe yönelik aidiyet duygusunu zedeleyerek çalışma ortamına karşı yabancılaşma eğilimini güçlendirebilmektedir (Al, 2024).

Psikososyal risklerin artmasıyla birlikte uzaktan çalışan bireylerde tükenmişlik sendromunun daha görünür hâle geldiği belirtilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü tarafından mesleki bir durum olarak tanımlanan tükenmişlik uzaktan çalışma bağlamında özellikle iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sosyal izolasyon ve sürekli erişilebilir olma baskısı ile ilişkilendirilmektedir. Tükenmişliğin yaygın belirtileri arasında kronik yorgunluk, uyku bozuklukları, yoğun stres, umutsuzluk ve motivasyon kaybı gibi fiziksel ve duygusal belirtiler yer almaktadır (Costin vd., 2023). Bu çerçevede uzaktan çalışmanın çalışanların psikolojik ve fiziksel esenliği üzerindeki başlıca etkileri sosyal izolasyon, dijital yorgunluk, sınır belirsizliği ve tükenmişlik riski etrafında şekillenmektedir (Costin vd., 2023; van Zoonen & Sivunen, 2022; Eurofound, 2022; Xiao vd., 2021). Uzaktan çalışmanın çalışanların psikolojik ve fiziksel esenliği üzerindeki etkilerini daha bütüncül biçimde göstermek amacıyla esneklik, sosyal izolasyon, dijital yorgunluk, iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler Şekil 3.1’de özetlenmiştir.



Şekil 3.1. Uzaktan Çalışmanın Psikolojik ve Fiziksel Etkileri

Not: Şekil Costin vd. (2023), van Zoonen ve Sivunen (2022), Eurofound (2022) ve Xiao vd. (2021) çalışmalarından yararlanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Uzaktan çalışmanın sunduğu yüksek düzeyde özerklik ve esneklik uygun sınırlar oluşturulmadığında ters etki yaratabilmektedir. Çalışanların kendi çalışma sürelerini ve dinlenme zamanlarını yönetme sorumluluğunun artması sınır belirlemede zorlanan bireylerde “dijital presenteeism” olarak tanımlanan çalışma saatleri dışında dahi sürekli çevrim içi olma baskısına yol açabilmektedir (Ungvarsky, 2025; Steidelmüller vd., 2020). Bu sürekli erişilebilir olma hâli tele-çalışmanın “always-on” kültürü bağlamında stres ve mesleki bağlılık baskısını artırmakta orta ve uzun vadede iş yükünün genişlemesine ve tükenmişlik riskinin derinleşmesine neden olabilmektedir (Choi, 2024; Otsuka, 2024). Ayrıca yüz yüze etkileşimin azalmasıyla ortaya çıkan yalnızlık ve sosyal izolasyon dijital iletişim yoğunluğuyla birleştiğinde dijital yorgunluğu pekiştirmekte; bu süreç hem psikolojik iyi oluşu hem de motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Geniş kapsamlı incelemeler uzaktan çalışmanın iş ve özel yaşam sınırlarını bulanıklaştırarak çalışan sağlığı ve psikolojik iyi oluş üzerinde yapısal riskler oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Beckel & Fisher, 2022).

Bununla birlikte uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri tek yönlü değildir. İşe gidiş-geliş sürelerinin ortadan kalkması, çalışanların özel yaşamlarına ve kişisel ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayırabilmelerine imkân tanımakta; bu durum özellikle esneklik ihtiyacı yüksek çalışanlar

açısından iş ve yaşam rollerinin daha dengeli biçimde yürütülmesini kolaylaştırabilmektedir (Bıçkı, 2022). Ancak iş ve özel yaşamın aynı fiziksel mekânda sürdürülmesi “sonsuz işyeri” algısını güçlendirerek sınır çatışmalarını da beraberinde getirmektedir (Eurofound, 2022). Çalışma saatlerinin belirsizleşmesi ve işin günün her anına yayılabilmesi özellikle iş yaşamını önceliklendiren bireylerin işten zihinsel olarak uzaklaşmasını zorlaştırmakta ve dinlenme sürelerinin etkinliğini azaltmaktadır (Bıçkı, 2022; Hülshager vd., 2025).

İş-yaşam dengesine ilişkin bu karmaşık dinamikleri açıklamak için akademik literatürde çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bölünme Kuramı, iş ve özel yaşam alanlarının birbirinden ayrı tutulabileceğini varsayarken Taşma Kuramı, bir alandaki deneyimlerin diğer alana olumlu ya da olumsuz biçimde yansyabileceğini ileri sürmektedir (Boccoli vd., 2024). Uzaktan çalışma bağlamında en açıklayıcı çerçevelerden biri ise Sınır Kuramı’dır. Bu kurama göre bireyler fiziksel ve zamansal sınırların ortadan kalktığı koşullarda iş ve özel yaşam arasındaki sınırları bilinçli biçimde yönetmek ve yeni sınırlandırma stratejileri geliştirmek zorunda kalmaktadır (Perrigino vd., 2025; Seinsche, 2024). Bu nedenle uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi yalnızca sunulan esneklikle değil bireylerin sınır yönetimi becerileri, örgütsel beklentiler, aile içi roller ve çalışma kültürüyle birlikte değerlendirilmelidir.

Uzaktan çalışmanın çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri toplumsal cinsiyet rolleri ve aile içi dinamikler açısından da farklılaşmaktadır. Araştırmalar uzaktan çalışmanın kadın ve erkek çalışanlar üzerinde her zaman aynı sonuçları üretmediğini göstermektedir (Koçoğlu, 2024). Özellikle COVID-19 döneminde yapılan çalışmalar uzaktan çalışmanın kadın çalışanlar açısından ev içi sorumluluklarda artışa ve buna bağlı olarak aile içi gerilimlerin yoğunlaşmasına yol açabildiğini ortaya koymaktadır (Göncü vd., 2023). Bu durum uzaktan çalışmanın sunduğu esnekliğin toplumsal cinsiyet rollerinin belirleyici olduğu aile yapıları içinde her zaman eşit sonuçlar doğurmadığını göstermektedir.

Özellikle küçük çocuğu bulunan kadın çalışanların iş-aile çatışmasını daha yoğun yaşadığı ve bu çatışmanın uzaktan çalışma sürecinde belirgin biçimde arttığı görülmektedir (Bıçkı, 2022). Ev içi bakım ve sorumlulukların büyük ölçüde kadınlar tarafından üstlenilmeye devam etmesi uzaktan çalışmada iş ve özel yaşam rollerinin iç içe geçmesine neden olmakta bu durum kadın

çalışanların verimlilik, performans ve psikolojik iyi oluş algılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Göncü vd., 2023). Bu noktada uzaktan çalışmanın teorik düzeyde sunduğu esnekliğin pratikte mevcut toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini yeniden üretebileceği görülmektedir (Chung & Van der Lippe, 2020). Aile ve ev içi sorumlulukların geleneksel cinsiyet rollerine göre dağılımında bir değişim yaşanmaması durumunda kadınlar açısından hem iş yükü hem de duygusal yük artmakta bu durum iş-aile çatışmasının derinleşmesine ve tükenmişlik riskinin yükselmesine yol açmaktadır (Craig & Churchill, 2021).

Sonuç olarak uzaktan çalışma çalışan psikolojisi ve iş-yaşam dengesi açısından hem fırsatlar hem de riskler barındıran çift yönlü bir yapı sergilemektedir. İşe gidiş-geliş süresinin ortadan kalkması, artan esneklik, çalışma ortamının bireysel tercihlere göre düzenlenebilmesi ve aile dostu çalışma imkânları olumlu etkiler yaratabilirken sosyal izolasyon, dijital yorgunluk, sınır belirsizliği, tükenmişlik ve toplumsal cinsiyet temelli iş-aile çatışmaları önemli risk alanları olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma yalnızca bireysel esneklik sağlayan bir model olarak değil çalışanların psikososyal sağlığı, sınır yönetimi ve aile içi sorumluluklarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken kapsamlı bir çalışma düzeni olarak ele alınmalıdır. Uzaktan çalışmanın çalışan psikolojisi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri Tablo 3.1’de özetlenmektedir (Eurofound, 2022; Chung & Van der Lippe, 2020; Seinsche, 2024).

Tablo 3.1. Uzaktan Çalışmanın Çalışan Psikolojisine Yönelik Etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
İşe gidiş-geliş süresinin ortadan kalkması, kişisel zamanın artması.	Sosyal izolasyon ve yalnızlık hissinin artması.
Artan esneklik ve özerklik ile iş-yaşam dengesini iyileştirme potansiyeli.	İş ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşması, "sonsuz işyeri" algısı.
Çalışma ortamının bireysel tercihlere göre düzenlenebilmesi. Aile dostu bir politika olarak iş-aile çatışmasını düşürme potansiyeli.	Artan tükenmişlik sendromu riski ve psikososyal sağlık sorunları. Özellikle kadın çalışanlar açısından ev içi sorumlulukların ve iş-aile çatışmasının artması.

3.4. Dijital İletişim, Sanal Yorgunluk ve Sosyal Bağların Dönüşümü

Uzaktan çalışma modeli geleneksel ofis ortamlarında kendiliğinden gelişen yüz yüze ve gayriresmî iletişim biçimlerini büyük ölçüde dijital platformlara

taşımıştır. Bu dönüşüm iş birliği süreçlerini yeniden şekillendirirken çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler, güven duygusu, aidiyet algısı ve bireysel psikoloji üzerinde de çeşitli etkiler yaratmaktadır. Dijital iletişim araçları zaman ve mekân esnekliği sağlamakla birlikte, iletişimin niteliği, derinliği ve sürekliliği açısından bazı sınırlılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Uzaktan çalışmayla birlikte ofis ortamında gerçekleşen yüz yüze iletişim ve etkileşimlerin azalması çalışanlar arasındaki sosyalliği ve iş arkadaşlığı ilişkilerini zayıflatabilmekte; bu durum aidiyet duygusunun azalmasına yol açabilmektedir (Eurofound, 2022; Bıçkı, 2022). İletişim ağlarının daralması anlık geri bildirim mekanizmalarının yeterince işlememesi ve gündelik etkileşimlerin azalması çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Bulgur & Bal, 2021).

Bu iletişim sorunlarının azaltılabilmesi için dijital ortamlarda daha planlı, amaç odaklı ve düzenli iletişim stratejilerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Eurofound, 2022). Düzenli bire bir görüşmelerin, yapılandırılmış ekip toplantılarının ve açık geri bildirim süreçlerinin sürdürülmesi iş koordinasyonunu güçlendirebildiği gibi çalışan motivasyonunu da destekleyebilmektedir (Özcan, 2018). Ancak burada temel mesele iletişim sıklığını artırmaktan çok iletişimin niteliğini güçlendirmektir. Çünkü doğal biçimde gelişen etkileşimlerin kaybı yalnızca sosyalliği değil aynı zamanda örgütler için temel bir kaynak olan güvenin oluşumunu da zayıflatabilmektedir. Yüz yüze iletişimin sınırlanması çalışanlar arasında güven düzeyinin düşmesine neden olabilmekte ve bu durum yöneticilerin daha fazla denetim ihtiyacı hissetmesine yol açabilmektedir (Wang vd., 2021; Badrinarayanan, 2024).

Bu tür bir döngünün oluşmasını engellemek için yöneticilerin dijital ortamlarda da bilinçli biçimde bağ kurmaya odaklanmaları açık iletişim kanalları oluşturmaları ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri önemlidir. Araştırmalar uzaktan çalışma koşullarında etkili liderlik ve güvene dayalı iletişimin çalışan bağlılığını ve performansını artırdığını göstermektedir (Badrinarayanan, 2024; Kloepfer & Carbon, 2025). Bu nedenle dijital iletişim yalnızca teknik bir iletişim aracı olarak değil; çalışan bağlılığını, güveni ve sosyal ilişkileri sürdüren psikososyal bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir.

Uzaktan çalışma sürecinde çevrim içi toplantı ve video konferans araçlarının yoğun kullanımı geleneksel iş yorgunluğundan farklı bir psikolojik

durumu da gündeme getirmiştir. İletişimi güçlendirme amacıyla artan video konferans kullanımı, uygun sınırlar belirlenmediğinde sanal yorgunluğa ve bilişsel yükün artmasına yol açabilmektedir (Eurofound, 2022). Literatürde “Zoom yorgunluğu” olarak adlandırılan bu olgu uzaktan çalışmanın öne çıkan psikolojik sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar sanal yorgunluğun bireylerin yaşam doyumunu olumsuz etkilediğini ve uzun vadede psikolojik iyi oluş üzerinde riskler oluşturduğunu göstermektedir (Koçyiğit vd., 2023).

Sanal yorgunluğun ortaya çıkmasında video konferanslara özgü dört temel mekanizma öne çıkmaktadır: ayna kaygısı, kısıtlanmış olma duygusu, hiper bakış ve artan bilişsel yük (Bailenson, 2021; Yaman vd., 2022). Bu mekanizmalar ve bunların çalışan psikolojisi açısından ortaya çıkarabileceği olası sonuçlar Tablo 3.2’de özetlenmektedir.

Tablo 3.2. Sanal Yorgunluğun Mekanizmaları ve Psikolojik Sonuçları

Mekanizma	Açıklama	Psikolojik Sonuçlar
Ayna Kaygısı	Video konferans sırasında bireyin kendi görüntüsünü sürekli görmesi.	Artan kendine odaklanmış dikkat, anksiyete, depresyon riski.
Kısıtlanmış Olma Duygusu	Fiziksel hareketlerin kamera görüş alanıyla sınırlı kalması.	Bilişsel performansta düşüş.
Hiper Bakış	Tüm katılımcıların bakışlarına aynı anda maruz kalma durumu.	Fizyolojik uyarılma ve artan anksiyete.
Artan Bilişsel Yük	Sözsüz iletişim ipuçlarını üretmek ve yorumlamak için yoğun zihinsel çaba gerektirmesi.	Zihinsel yorgunluk ve konsantrasyon kaybı.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere sanal yorgunluk yalnızca çevrim içi toplantıların süresiyle ilişkili değildir aynı zamanda video konferans ortamının birey üzerinde oluşturduğu görsel, bedensel ve bilişsel yüklerle de yakından bağlantılıdır. Bu nedenle çözüm dijital iletişim araçlarının niceliğini artırmaktan ziyade bu araçların bilinçli ve amaç odaklı biçimde kullanılmasında yatmaktadır. Her toplantının açık bir amaca sahip olması, gereksiz ve uzun çevrim içi toplantılardan kaçınılması, toplantı sürelerinin sınırlandırılması ve uygun durumlarda yazılı iletişim kanallarının tercih edilmesi sanal yorgunluğun azaltılmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak dijital iletişim uzaktan çalışma düzeninde hem iş birliğini mümkün kılan temel bir araç hem de çalışan psikolojisi üzerinde yeni yükler oluşturabilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma ortamlarında iletişim stratejilerinin yalnızca bilgi aktarımı ve koordinasyon amacıyla değil güven, aidiyet, sosyal bağ ve psikolojik iyi oluşu destekleyecek biçimde tasarlanması gerekmektedir.

3.5. Kurumsal Destek, Aidiyet ve Çalışan Deneyimi

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, çalışanların kuruma ilişkin algılarını, aidiyet duygularını ve örgütsel destek beklentilerini yeniden şekillendirmektedir. Fiziksel mekâna dayalı denetim ve koordinasyon mekanizmalarının zayıflaması, kurumları yalnızca yönetsel süreçler açısından değil; çalışanların psikolojik güvenlik, bağlılık ve sosyal destek ihtiyaçları açısından da yeni çözümler geliştirmeye yöneltmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışmada kurumsal destek, yalnızca yönetsel bir uygulama değil, çalışan deneyimini ve psikolojik iyi oluşu doğrudan etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Uzaktan çalışma, yöneticileri klasik kontrol ve gözetim temelli yaklaşımlar yerine çalışan merkezli ve güvene dayalı bir yaklaşım geliştirmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları, uzaktan çalışma ortamlarında çalışan motivasyonu, bağlılığı ve psikolojik güvenliği destekleyen modeller olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların uzaktan çalışma tutumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanlara vizyon sunma, yaratıcı düşünmeyi teşvik etme ve teknolojik altyapının etkin kullanımını destekleme yoluyla bağlılık ve motivasyonu güçlendirmektedir (Yılmaz & Kasimoğlu, 2024). Hizmetkâr liderlik ise liderliğin odağını yöneticiden çok çalışanların gelişimine ve refahına yöneltmektedir (Canavesi & Minelli, 2022). Dinleme, empati, şeffaflık ve güven inşa etme gibi beceriler, uzaktan çalışma koşullarında çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Mabaso & Manuel, 2024).

Uzaktan çalışma koşullarında fiziksel denetim imkânlarının azalması, yöneticilerin çalışanlara daha fazla güven duymasını gerekli kılmaktadır. Güvene dayalı bu yaklaşım, çalışan motivasyonunu, iş tatminini ve performansı desteklemekte; aynı zamanda kurumların daha sağlıklı bir çalışma ilişkisi kurmasına katkı sağlamaktadır (Duran, 2025). Bu durum,

güvenin yalnızca bir insan kaynakları ilkesi değil, çalışan deneyimini ve örgütsel bağlılığı güçlendiren stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte belirsizliğin azaltılması ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri için beklentilerin baştan itibaren açık biçimde tanımlanması önem taşımaktadır. Hedeflerin, rollerin, sorumlulukların ve performans ölçütlerinin düzenli olarak paylaşılması, uzaktan çalışma ortamlarında odaklanmayı artırarak çalışanların kurumsal süreçlere daha sağlıklı biçimde katılmasını desteklemektedir (Mabaso & Manuel, 2024; Wang vd., 2021).

Kurum kültürünün sürdürülmesi ve aidiyet duygusunun korunması da uzaktan çalışma ortamlarında önemli bir psikososyal meseledir. Araştırmalar, kurum kültürünün büyük ölçüde yüz yüze etkileşimler aracılığıyla şekillendiğini ve uzaktan çalışma düzeninin bu etkileşimleri sınırlayarak örgüt kültürünün aktarımını zorlaştırabildiğini göstermektedir (Özcan, 2018). Özellikle kuruma yeni katılan çalışanlar açısından örgütsel değerlerin benimsenmesi, iş arkadaşlarıyla bağ kurulması ve aidiyet duygusunun gelişmesi uzaktan çalışma koşullarında daha güç hâle gelebilmektedir (Koçoğlu, 2024).

Bu zorlukların azaltılabilmesi için kurumların iletişim sıklığından çok iletişimin niteliğine odaklanmaları gerekmektedir. Yapılandırılmış, düzenli ve çözüm odaklı sanal toplantılar, çalışanların ortak hedefler etrafında buluşmasını sağlayarak kurumsal bağlılığı güçlendirebilmektedir (Özcan, 2018). Buna ek olarak ekip anketleri yoluyla çalışanların görüş ve beklentilerinin düzenli biçimde alınması, katılım duygusunu artırarak aidiyet hissinin gelişimine katkı sunmaktadır (Wang vd., 2021). Yalnızca işle sınırlı olmayan kişisel paylaşımlara ve sosyal etkileşime alan açan gayriresmî sanal etkinlikler de ekip üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve uzaktan çalışma ortamında kurumsal kültürün sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Mabaso & Manuel, 2024). Bu tür uygulamalar, uzaktan çalışmanın yarattığı fiziksel mesafeye rağmen örgütsel bağların korunmasına yardımcı olmaktadır.

Uzaktan çalışma düzeninde faaliyet gösteren ekiplerde farklı zaman dilimleri, değişen öncelikler ve çeşitli iletişim tarzları koordinasyon sorunlarına yol açabilmektedir. Güven eksikliği, görev tanımlarının belirsizliği ve rol sorumluluklarının yeterince açık olmaması ekip içi işleyişi zorlaştırarak çalışan motivasyonunu ve proje başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Wang vd., 2021; Kniffin vd., 2021). Bu nedenle kurumların, yalnızca dijital araçların kullanımına değil, bu araçlar aracılığıyla

sürdürülen iletişimin açıklığına, geri bildirim süreçlerinin düzenliliğine ve çalışanların kurumsal süreçlere dâhil edilme biçimine odaklanması gerekmektedir.

Sonuç olarak uzaktan çalışma koşullarında kurumsal destek, liderlik, güven ve aidiyet duygusu çalışan deneyiminin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu bölümde kurumsal destek, ayrıntılı bir yönetim stratejisi veya teknik araç kullanımı olarak değil çalışan psikolojisi, sosyal bağlar ve örgütsel aidiyet açısından ele alınmıştır. Böylece uzaktan çalışmanın insan ve organizasyon odaklı etkileri, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve psikolojik iyi oluşlarını destekleyen unsurlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.6. Bireysel Sürdürülebilirlik ve Psikolojik Dayanıklılık

Uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği belirsizlikler, sosyal izolasyon ve artan bireysel sorumluluklar karşısında psikolojik dayanıklılık, çalışan esenliğinin korunmasında temel bir rol oynamaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresle başa çıkabilme, olumsuz deneyimlerden toparlanabilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesini ifade etmektedir (Kavi vd., 2018). Bu kapasite, uzaktan çalışma sürecinde karşılaşılan zorlukların bireysel iyi oluş üzerindeki olumsuz etkilerini sınırlandırabilmektedir. Benzer şekilde öz yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin stresli durumlarla daha etkili biçimde başa çıktıkları ve performanslarını sürdürme konusunda daha güçlü bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Öz yeterlilik, bireylerin kendi becerilerine ve problem çözme kapasitelerine duydukları güveni yansıtmakta; uzaktan çalışma ortamlarında artan özerklik ve sorumlulukla başa çıkmada önemli bir kişisel kaynak oluşturmaktadır (Altıntaş vd., 2023).

Psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik; çalışan tutkunluğu, iyimserlik ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Kurumların sağladığı fiziksel ve sosyal destek mekanizmalarının sınırlı kaldığı uzaktan çalışma koşullarında, bireylerin kendi psikolojik ve fiziksel esenliklerinden daha fazla sorumluluk almaları kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bu koşullarda öz yeterlilik, teknoloji kaynaklı stresle baş etmede ve iyi oluşu desteklemede kritik bir kişisel kaynak olarak öne çıkmaktadır (Bullini Orlandi vd., 2024). Benzer şekilde, uzaktan çalışmada iş-aile dengesini yönetmeye dönük öz yeterlilik algısı güçlendikçe sınırların korunması kolaylaşmakta; sürekli erişilebilir olma baskısı ve çatışma riskleri daha yönetilebilir hâle gelmektedir (Dong vd., 2025).

Uzaktan çalışma koşullarında iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bilinçli biçimde belirlenmesi, bireysel sürdürülebilirliğin korunması açısından önem taşımaktadır. Ev ortamında düzenli, ergonomik ve yalnızca çalışma amaçlı kullanılan bir alan oluşturulması, bireylerin zihinsel olarak “işte olma” durumuna geçişini kolaylaştırmakta ve günlük iş-yaşam rutinlerinin yapılandırılmasına katkı sağlamaktadır (Seinsche, 2024). Bununla birlikte belirli çalışma saatlerinin tanımlanması ve bu saatlere bağlı kalınması, işin özel yaşam alanına taşmasını sınırlandıran temel stratejiler arasında yer almaktadır. Düzenli molalar vermek, çalışma süresini bölümlere ayırmak ve mesai saatleri dışında dijital iletişimden bilinçli biçimde uzak durmak hem zihinsel toparlanmayı desteklemekte hem de iş-aile çatışması riskini azaltmaktadır (Seinsche, 2024; Pazer, 2025).

Bireysel sürdürülebilirlik yalnızca çalışma saatlerinin düzenlenmesiyle sınırlı değildir; fiziksel, zihinsel ve duygusal esenliği birlikte ele alan bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu bağlamda bilinçli farkındalık temelli uygulamalar, ev ve iş sınırlarının zorlandığı durumlarda zihinsel kaynakları korumaya ve tükenmişliği azaltmaya katkı sağlayan bireysel stratejiler arasında değerlendirilmektedir (Hülshager vd., 2025). Benzer şekilde bilinçli farkındalık temelli stres azaltma programlarının stres düzeylerinin düşürülmesinde ve tükenmişlik belirtilerinin azaltılmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Kniffin vd., 2021). UC San Francisco’da yürütülen bir araştırma da dijital ortamda sunulan bilinçli farkındalık meditasyon uygulamalarının çalışanların iş tatmini, genel esenlik düzeyi ve işe bağlılıkları üzerinde uzun vadeli iyileşmeler sağlayabildiğini ortaya koymuştur (Rana vd., 2022).

Bunun yanı sıra düzenli fiziksel egzersiz, dengeli beslenme ve kaliteli uyku gibi temel kişisel bakım rutinlerinin sürdürülmesi, uzaktan çalışmanın yarattığı fiziksel hareketsizlik ve zihinsel yorgunlukla başa çıkmada önemli katkılar sunmaktadır. İş arkadaşlarıyla sosyal bağların korunması ve gerektiğinde profesyonel destek arayışına girilmesi de tükenmişlikle mücadelede ve sosyal izolasyonun olumsuz etkilerinin azaltılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Ribeiro vd., 2024). Bu tür bireysel stratejiler, uzaktan çalışanların hem kısa vadeli iyi oluşlarını korumalarına hem de uzun vadede daha sürdürülebilir bir çalışma yaşamı kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak bireysel sürdürülebilirlik, uzaktan çalışmanın sağlıklı biçimde devam edebilmesi için yalnızca kurumsal politikalarla değil, çalışanların kendi sınırlarını yönetme, psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirme ve bütünsel sağlık rutinlerini sürdürme kapasiteleriyle de yakından ilişkilidir. Psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik, sınır yönetimi, farkındalık temelli uygulamalar ve kişisel bakım rutinleri, uzaktan çalışma koşullarında çalışanların esenliğini koruyan temel bireysel kaynaklar olarak değerlendirilebilir.

3.7. Sonuç

Uzaktan çalışma, yalnızca iş süreçlerinde yaşanan operasyonel bir değişim değil; bireysel yaşam pratiklerini, toplumsal ilişkileri ve çalışan deneyimini dönüştüren çok boyutlu bir çalışma modeli olarak öne çıkmaktadır. Bu bölümde yapılan değerlendirmeler, uzaktan çalışmanın kentsel ve demografik yapılardan çalışan psikolojisine, iş-yaşam dengesinden aile içi rollere, dijital iletişimden aidiyet duygusuna kadar geniş bir etki alanı oluşturduğunu göstermektedir. Bu yönüyle uzaktan çalışma, yalnızca nerede çalışıldığıyla değil; çalışanların sosyal bağlarını, psikolojik iyi oluşlarını ve gündelik yaşam düzenlerini nasıl sürdürdükleriyle de yakından ilişkilidir.

Uzaktan çalışma çalışanlara esneklik, zaman yönetimi ve kişisel yaşam alanı üzerinde daha fazla kontrol imkânı sunabilmektedir. Bununla birlikte sosyal izolasyon, yalnızlık, sınır belirsizliği, dijital yorgunluk, tükenmişlik ve toplumsal cinsiyet temelli iş-aile çatışmaları gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın etkileri tek yönlü biçimde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilemez. Bu modelin çalışanlar üzerindeki sonuçları; bireysel özellikler, hane içi koşullar, dijital beceriler, örgütsel destek düzeyi ve iletişim kültürü gibi çok sayıda faktörün birlikte etkisiyle şekillenmektedir.

Bu dönüşüm sürecinde kurumların yalnızca işin yürütülmesine değil, çalışanların aidiyet, güven, iletişim ve psikolojik destek ihtiyaçlarına da odaklanmaları önem taşımaktadır. Uzaktan çalışma ortamında yüz yüze etkileşimlerin azalması, kurum kültürünün aktarımını ve sosyal bağların sürdürülmesini güçleştirebilmektedir. Bu nedenle açık iletişim, düzenli geri bildirim, güvene dayalı etkileşim ve çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı katılımcı uygulamalar, uzaktan çalışma deneyiminin daha sağlıklı biçimde sürdürülmesine katkı sağlayabilir.

Çalışanlar açısından ise uzaktan çalışma, bireysel esenliğin korunması ve sürdürülebilir bir çalışma yaşamının inşası konusunda daha aktif bir rol üstlenmeyi gerektirmektedir. Psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik gibi bireysel kaynakların güçlendirilmesi, iş ve özel yaşam arasında sağlıklı sınırların oluşturulması, düzenli dinlenme alışkanlıklarının geliştirilmesi ve fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı destekleyen rutinlerin sürdürülmesi bu sürecin temel bileşenleri arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak uzaktan çalışma, bireysel ve toplumsal düzeyde önemli fırsatlar sunarken aynı zamanda dikkatle yönetilmesi gereken psikososyal riskler de üretmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma, yalnızca teknik veya yönetsel bir düzenleme olarak değil; çalışanların psikolojik iyi oluşu, sosyal ilişkileri, aile içi rolleri ve bireysel sürdürülebilirliğiyle birlikte ele alınması gereken kapsamlı bir çalışma biçimi olarak değerlendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım, uzaktan çalışmanın insan ve organizasyon odaklı etkilerinin daha dengeli ve sürdürülebilir biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM 4: UZAKTAN ÇALIŞMADA KURUMSAL VE YÖNETSEL SÜREÇLER

Rüveyda Nur Ünal*

4.1. Giriş

Uzaktan çalışma, bilgi teknolojilerinin gelişimiyle 1970'lerden itibaren gündeme gelmiş; COVID-19 pandemisiyle birlikte ise örgütler için uzun vadeli ve stratejik bir çalışma modeline dönüşmüştür (Sarıbay, 2023; Kowalski ve Ślebarska, 2022; Ng vd., 2022). Bu dönüşüm, işin belirli bir fiziksel mekâna bağlı olduğu anlayışı zayıflatmış ve ofislerin daha esnek, aktivite-temelli alanlar olarak yeniden tasarlanmasını gündeme getirmiştir (Baráth ve Schmidt, 2022). Bunun ötesinde, uzaktan çalışmaya geçiş süreci, yalnızca fiziksel mekânın dönüşümünü değil, aynı zamanda örgüt kültüründe, liderlik anlayışında ve iş süreçlerinde köklü bir değişimi de beraberinde getirmiştir (Kucharska ve Kucharski, 2023; Leonardi vd., 2024). Bu süreçte geleneksel görerek yönetim (management by walking around) ve fiziksel mevcudiyete (presenteeism) dayalı kontrol mekanizmaları, dijital ve dağıtık ekip yapılarında etkinliğini büyük ölçüde yitirmiş, bunun yerini güven ve performans temelli izleme yaklaşımları almıştır (Ferreira vd., 2022; Nowrouzi-Kia vd., 2024).

Başarılı bir uzaktan çalışma modeli hem teknolojik altyapıyı sağlamak hem de bu altyapıyı destekleyecek kurumsal süreçlerin, liderlik yaklaşımlarının ve insan kaynakları politikalarının yeniden tasarlanmasıyla mümkündür (Ng vd., 2022; Mabaso & Manuel, 2024). Bu nedenle, güvenin kontrolün yerini aldığı; asenkron iletişimin sürekli toplantıların önüne geçtiği ve sonuç odaklılığın mesai saatlerini doldurmaktan daha değerli hâle geldiği yeni bir yönetim felsefesi gerekmektedir.

Bu bölümde, uzaktan çalışmanın kurumsal ve yönetsel boyutları altı kritik eksende incelenecektir. İlk olarak, bu yeni çalışma biçiminin temelini oluşturan kurumsal dijital kültürün nasıl inşa edileceği ele alınacaktır. İkinci

* Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara, ruveydanur@gazi.edu.tr, ORCID: orcid.org/0009-0002-5503-3494

olarak, dijital ortamlarda ekiplere ilham veren ve güvene dayalı bir yönetim sergileyen dijital liderlik yetkinlikleri tartışılacaktır. Üçüncü olarak, işe alımdan performans değerlendirmeye kadar insan kaynakları politikalarının bu yeni normale nasıl uyarlanması gerektiği vurgulanacaktır. Dördüncü olarak, uzaktan çalışmada öğrenme ve geri bildirim süreçlerinin nasıl yeniden tasarlanabileceği ele alınacaktır. Beşinci olarak, dağıtık ekipleri yönetmenin getirdiği zorluklar ve stratejiler tartışılacaktır. Son olarak, siber güvenlik, veri gizliliği, operasyonel devamlılık ve risk yönetimi planlamasının önemi ortaya konulacaktır.

4.2. Kurumsal Dijital Kültür

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, kurumlar için uygun bir dijital kültür oluşturmak hayati bir gereklilik hâline gelmiştir (Bilderback ve Kilpatrick, 2024). Dijitalleşme eğilimleri, COVID-19 pandemisi ile hızlanmış ve bu etkinin kalıcı olduğu anlaşılmıştır (TÜBİSAD, 2022).

Kurumsal kültür, örgütlerde işlerin nasıl yapıldığını belirleyen yazılı olmayan kurallar, değerler ve davranışlar bütünüdür. Fiziksel ofis ortamında bu kültür; mimari düzen, giyim kodları (dress code), ortak alanlardaki tesadüfi etkileşimler ve gözlemlenebilir lider davranışları gibi taşıyıcı unsurlar üzerinden doğal biçimde taşınır. Ancak uzaktan çalışmada bu fiziksel taşıyıcılar zayıflar. Bu nedenle dijital kültür tesadüflere bırakılamaz; iletişim protokolleri, ortak dokümanlar, ritüeller ve bilinçli etkileşim tasarımlarıyla kasıtlı biçimde inşa edilmelidir (Camp vd., 2024; Wang vd., 2021). Nitekim araştırmalar, uzaktan çalışma bağlamında etkili lider-ekip iletişiminin takım kültürünü güçlendirdiğini; sosyal destek ve tasarlanmış çalışma düzeninin iletişim sorunları ve yalnızlık gibi tipik riskleri azalttığını göstermektedir (Vătămănescu vd., 2022).

Dijital iş yeri kavramı, yalnızca bir dizi teknolojik aracı değil, aynı zamanda fiziksel, kültürel ve dijital unsurların bir karışımını ifade eder ve örgütsel kültürü, çalışma şekillerini ve liderlik yaklaşımlarını yeniden şekillendirir (Marsh vd., 2022).

Geleneksel olarak fiziksel mevcudiyete ve sabit çalışma saatlerine odaklanan kurumsal değerler, uzaktan çalışmanın gerçekliği tarafından sorgulanır ve dinamik, esnek bir yaklaşım gerektirir (Akbaş, 2024; Bilderback ve Kilpatrick, 2024). Kurumlar, değişken koşullara hızla uyum sağlayabilmek

için adaptasyonu temel bir değer olarak benimsemelidir (Bildcrback ve Kilpatrick, 2024).

Dijital kültürün inşası, kullanılan araçlardan (Slack, Teams, Zoom vb.) bağımsız olarak, bu araçların nasıl kullanılacağını tanımlayan bir yaklaşımla başlar. Bu kültürün temel taşları; güven, şeffaflık, sorumluluk ve asenkron iletişimdir (Wang vd., 2021; Contreras vd., 2020; Gibson vd., 2011; Leonardi, 2020).

Güven, dijital kültürün sürdürülebilirliği açısından temel bir düzenleyici ilke olarak değerlendirilebilir. Liderin, çalışanların görünür olmadıklarında bile çalıştıklarına ve en iyi kararları vereceklerine inanması gerekir. Bu güven, çalışanlara özerklik (otonomi) olarak yansır.

Şeffaflık, herkesin neyin üzerinde çalışıldığını, hedeflerin ne olduğunu ve kararların nasıl alındığını bilmesini sağlar. Fiziksel ofiste "kapalı kapılar ardında" kalan süreçler, dijital ortamda ortak proje yönetim araçları, herkese açık dokümanlar ve paylaşılan takvimler aracılığıyla şeffaflaştırılmalıdır.

Asenkron iletişim, dijital kültürün en belirgin farklılığıdır. Her sorunun anında yanıtlanması beklentisi yerine, bireylerin kendi zaman dilimlerinde ve en verimli oldukları anlarda katkı sunmalarına olanak tanıyan, iyi dokümente edilmiş yazılı iletişime (e-postalar, proje yorumları, wiki kayıtları) dayanır. Bu, hem zaman dilimi farklılıklarını yönetmeyi kolaylaştırır hem de toplantı yorgunluğunu azaltır. Bu kültürü inşa etmek, net bir "İletişim Tüzüğü" (Communication Charter) oluşturmayı gerektirir. Bu tüzük, aşağıdaki sorulara yanıt vererek belirsizliği azaltır ve dijital ortamdaki etkileşimlerin çerçevesini çizer (MindTools, 2024):

- Hangi araç ne için kullanılmalıdır? Örneğin, acil durumlar için telefon, hızlı sorular için anlık mesajlaşma, kalıcı kararlar için e-posta veya proje yönetim aracı tercih edilebilir.
- Yanıt verme sürelerine ilişkin beklentiler nelerdir?
- Çevrim içi görünmenin anlamı nedir?

4.3. Dijital Liderlik ve Güven Tabanlı Yönetim

Uzaktan çalışmada dijital kültür; yalnızca ilke ve normların tanımlanmasıyla değil, bu normların günlük pratikte görünür kılınması ve sürekliliğinin sağlanmasıyla güçlenir. Bu noktada liderlik, rol model olma, koçluk ve engel kaldırma davranışlarıyla kültürün yaşayan bir rutine dönüşmesinde kritik bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır (Schein, 2010;

Contreras vd., 2020). Dijital liderlik, teknoloji aracılığıyla birey ve ekip süreçlerini etkileyen liderlik pratiklerini kapsarken, sanal liderlik daha dar bir çerçevede ele alınmakta ve özellikle coğrafi olarak dağınık ekiplerde güven, iletişim ve koordinasyonun dijital araçlar üzerinden yönetilmesine odaklanmaktadır (Avolio vd., 2000; Badrinarayanan, 2024). Bu bağlamda dijital liderin rolü; veri ve teknolojiyi birer amaç olarak değil, kurumsal hedeflere ulaşmayı mümkün kılan stratejik araçlar olarak konumlandırmak ve uzaktan çalışma koşullarında net beklentiler ile destekleyici bir koçluk yaklaşımıyla ekip performansını sürdürülebilir kılmaktır (Yukl, 2013; Pianese vd., 2023).

İlgili literatür, uzaktan çalışma ortamlarında yöneticilerin hem görev odaklı hem de ilişki odaklı liderlik stillerini birlikte uygulamalarını önermektedir; zira bu liderlik stillerinin olumlu etkileri, sanallık düzeyi arttıkça dahi devam edebilmektedir (Höddinghaus vd., 2024). Bunun yanı sıra güven, uzaktan çalışmada başarılı iş birliği için temel ve vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir (Kloepfer ve Carbon, 2025). Fiziksel etkileşimin sınırlı olması, uygun liderlik yaklaşımları geliştirilmediğinde, yönetici ile çalışan arasındaki güveni zayıflatabilmekte; bu durum yöneticilerin ilgisiz ya da aşırı kontrolcü davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir (Badrinarayanan, 2024; Kloepfer ve Carbon, 2025; Özcan, 2018). Bu nedenle dijital lider, yalnızca teknolojiyi etkin biçimde kullanan değil, aynı zamanda güveni tesis eden, iletişimi güçlendiren ve takım uyumunu destekleyen bir aktör olarak konumlanmalıdır (López-Figueroa vd., 2025). Liderliğin odağı, çalışılan saatler (inputs) veya çevrim içi görünürlük (presence) temelli bir denetim anlayışından; üretilen değer (outputs) ve elde edilen sonuçlar (outcomes) üzerine kaymalıdır (Blavo vd., 2023; Seo ve Park, 2025). Bu yaklaşım, mikro-yönetim pratiklerinden uzaklaşmayı ve ekip üyelerine hedeflere ulaşma konusunda yetki ve sorumluluk devrini gerektirmektedir (Blavo vd., 2023).

Uzaktan çalışma ortamlarında dijital liderin sergilemesi gereken temel yetkinlikler şunlardır:

Empati: Lider, dağıtık ekibin yaşadığı izolasyon, ev-iş dengesi zorlukları ve teknolojik stres gibi benzersiz sorunları anlayabilmelidir. Böylece kurum içinde karşılıklı destek ve anlayış kültürü güçlenir, çalışanların psikolojik iyi oluşu ve bağlılık duygusu artar. Birebir (1:1) görüşmeler sadece iş takibi için

değil, çalışanın nasıl hissettiğini anlamak için de bir fırsat olarak görülmelidir (Jin ve Ikeda, 2023).

Açık ve Yapılandırılmış İletişim (Over-Communication): Fiziksel ortamdaki beden dili ve tonlama eksikliğinde, varsayımlara yer bırakılmamalıdır. Hedefler, beklentiler ve roller olabildiğince açık ve yazılı olarak ifade edilmelidir. Sanal toplantılarda kameranın açık tutulmasını teşvik etmek gibi uygulamalar, yüz ifadeleri ve sözsüz ipuçları sağlayarak güven oluşturmada önemli bir rol oynar (Badrinarayanan, 2024; Henke vd., 2022).

Sonuç Odaklılık: Uzaktan çalışma ortamında, çalışanların fiziksel olarak gözlemlenmesine dayalı geleneksel davranışsal kontrol mekanizmaları yerini sonuç odaklı kontrol anlayışına bırakmaktadır (Özcan, 2018). Bu bağlamda liderin temel rolü, ekibin enerjisini net, ölçülebilir ve iddialı hedeflere yönlendirmek; performansı harcanan zamandan veya yürütülen faaliyetlerden ziyade elde edilen çıktılar üzerinden değerlendirmektir. Objectives and Key Results (OKR – Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) gibi hedef belirleme çerçeveleri, hedeflerin şeffaf biçimde tanımlanmasını ve bireysel katkıların kurumsal önceliklerle hizalanmasını sağlayarak uzaktan ekiplerde ne yapıldığından çok ne başarıldığını görünür kılmaktadır (Doerr, 2018; Locke ve Latham, 2015).

Psikolojik Güvenlik Yaratma: Psikolojik güvenlik, çalışanların risk almaktan, hata yapmaktan veya fikirlerini dile getirmekten çekinmedikleri bir çalışma ortamının oluşturulmasını ifade etmektedir (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018). Uzaktan çalışma bağlamında bu güven ortamı, özellikle dijital izleme ve kontrol uygulamalarının artmasıyla daha kırılgan hâle gelmektedir. Nitekim araştırmalar, elektronik izleme ve gözetim uygulamalarının varlığının çalışanlarda stres ve kaygı düzeyini anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Ravid vd., 2023). Bu nedenle dijital liderlik yaklaşımında, elektronik gözetim yazılımları gibi güveni zedeleyici kontrol araçları yerine; şeffaf hedef belirleme, düzenli geri bildirim ve güven temelli performans yönetimi mekanizmalarının tercih edilmesi önerilmektedir (Ball, 2021).

4.4. İnsan Kaynakları Politikaları ve Performans Değerlendirme

Uzaktan çalışma, insan kaynakları (İK) departmanlarının operasyonel ve stratejik rollerini de dönüştürmüştür (Kumar Singh, 2024). İK'nın yeni rolü

operasyonel süreçlerin ötesine geçerek; dağıtık iş gücü için uçtan uca bir çalışan deneyimi kurgulamak, aidiyet duygusunu canlı tutmak ve liyakate dayalı, şeffaf bir değerlendirme sistemi kurmaktır. Bu dönüşüm, özellikle politikaların dört temel alanda yeniden güncellenmesini gerektirir:

Doğru yeteneği seçmek (işe alım): Coğrafi sınırlamaların kalkması, küresel bir yetenek havuzuna erişimi kolaylaştırır (Ardi vd., 2024). Ancak mülakat süreçleri, adayın sadece teknik yetkinliğini değil, öz disiplin, yazılı iletişim becerisi, proaktiflik gibi uzaktan çalışma yetkinliklerini de ölçecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır (Benligiray vd., 2024; Fousiani vd., 2023). Örneğin vaka temelli kısa görevlerle adayın asenkron yazılı iletişim netliği, önceliklendirme yaklaşımı ve proaktif raporlama davranışı ölçülerek uzaktan çalışabilirlik daha somut biçimde değerlendirilebilir.

Dijital oryantasyon (onboarding): Yeni bir çalışana şirket kültürünü, araçlarını ve kilit kişilerini tanıtan yapılandırılmış, yoğun bir dijital uyum programı uygulanması gerekmektedir. Uzaktan çalışmaya alışma süreci 4 ila 6 ay sürmektedir (Özcan, 2018). Bu süre zarfında yöneticilerin yakın desteği çok önemlidir; çünkü yeni başlayan uzaktan çalışanlar, örgütsel sosyalleşme süreçlerinin eksikliği nedeniyle kendilerini izole hissedebilir ve bu durum aidiyet duygusunun azalmasına yol açabilir (Graves ve Karabayeva, 2020; Wojcak vd., 2016). Uyum sürecinde, özellikle ilk aylarda yakın temas ve sürekli erişilebilir destek kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla İK yönetimi ve liderler, yeni çalışanların uyumunu kolaylaştırmak için bir çalışma arkadaşı (buddy) atayabilir (Badrinarayanan, 2024).

Çalışma koşullarını adil ve sağlıklı kılmak (yan haklar): Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, yol parası veya yemek kartı gibi geleneksel yan haklar anlamını yitirebilir. Özellikle ofis dışında çalışan kadrolar için ergonomik destek, ekipman sağlama ve ev-ofis kurulum desteği gibi uygulamalar hem üretkenliği hem çalışan iyilik hâlini artırmaktadır (George vd., 2022; Compt, 2024). Ayrıca birçok kuruluş, internet faturası katkısı ya da altyapı harcaması ödeneği gibi uygulamaları yan hak listesine eklemektedir (SHRM, 2022; PeopleKeep, 2023). Bunun yanında çevrim içi terapi ve meditasyon uygulamaları gibi psikolojik destek paketleri uzaktan çalışmanın getirdiği psikolojik yükleri dengelemek için yeni nesil yan haklar arasında öne çıkmaktadır (Wells vd., 2023). Buradaki kritik risk, yan hakların çalışma düzenine göre adaletsiz algılanmasıdır; bu nedenle kuruluşların

rol/çalışma düzeni temelli (uzaktan–hibrit–ofis) şeffaf hak paketleri tanımlaması algılanan adaleti korumaya yardımcı olur.

Sürdürülebilir sınırlar koymak (bağlantıyı kesme hakkı): Ev-iş yaşamı arasındaki sınırların belirsizleşmesi, İK'nın mesai saatleri dışında iletişim beklentilerinin netleştirilmesini de zorunlu kılar (Eurofound, 2023; ILO, 2020). Bu politikalar hem çalışanların iyilik hâlini korumak hem de kurum içinde sürekli erişilebilirlik normunun kronikleşmesini önlemek açısından önem taşır. Örneğin, çalışanların mesai saatleri dışında gelen e-posta ve mesajlara anında yanıt vermekle yükümlü olmadıklarının açıkça belirtilmesi, beklenti yönetimini güçlendirir. Benzer şekilde, yalnızca acil durumlar için tanımlı iletişim kanallarının kullanılması, iş ve özel yaşam sınırlarının korunmasına katkı sağlar.

Bu dört politika alanı, uzaktan çalışma düzeninde İK'nın yalnızca idari süreçleri yöneten bir birim olmaktan çıkarak çalışan deneyimini, adaleti ve kurumsal bağlılığı bütüncül biçimde tasarlayan stratejik bir aktöre dönüşmesini göstermektedir. Ancak uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde İK açısından en hassas alanlardan biri performans değerlendirmedir. Çünkü çalışanların fiziksel görünürlüğünün azalması, değerlendirme süreçlerinde nesnellik, adalet ve güven sorunlarını daha belirgin hâle getirebilmektedir. Performans değerlendirme, uzaktan çalışmanın en kritik ve hata riski yüksek İK süreçlerinden biridir. Bu alandaki en belirgin risk, yakınlık önyargısı (proximity bias) olarak bilinen bilişsel eğilimdir. Yakınlık önyargısı, yöneticilerin fiziksel olarak ofiste, yani “göz önünde” olan çalışanları, daha az görünür olan uzaktaki meslektaşlarına kıyasla daha yüksek performanslı, daha bağlı veya daha çalışkan olarak algılama eğilimini ifade eder (Lutkevich, 2023). Bu önyargının olumsuz etkilerini azaltmak için performans değerlendirmeleri, görünürlüğe değil çıktılara ve çoklu kanıtlara dayalı bir sistem üzerinden tasarlanmalıdır.

Bu önyargıyla mücadele etmek için performans sistemleri:

- Performans değerlendirmelerinde yoruma açık kriterler yerine somut ve nesnel göstergelere odaklanılmalıdır (Kumar Singh, 2024).
- Değerlendirme, çalışanın ne kadar süre çevrim içi kaldığına değil, hedeflere (OKR) ne ölçüde ulaştığına dayandırılmalıdır.
- Sadece yöneticinin değil, birlikte çalıştığı diğer ekip üyelerinin ve müşterilerin de geri bildirimleri sürece dahil edilmelidir.

- Uzaktan çalışanların görünürlüğünü artırmak için yılda bir kez yapılan değerlendirmeler yerine, proje bazlı, kısa ve düzenli (örneğin haftalık veya iki haftalık) geri bildirim seansları yapılmalıdır (Tsipursky, 2022).

4.5. Uzaktan Çalışmada Öğrenme ve Geri Bildirim

Performans sistemleri kadar kritik bir diğer İK sorumluluğu da fiziksel ofiste kendiliğinden oluşan öğrenme ve geri bildirim akışını uzaktan çalışma düzeninde yeniden tasarlamaktır. Fiziksel ofis ortamı çoğu zaman kendiliğinden işleyen bir öğrenme ekosistemidir. Yeni çalışanlar kıdemli meslektaşlarını izleyerek (gözlemleyerek öğrenme), yan masadaki arkadaşlarına hızlı sorular sorarak (gayri resmi öğrenme) veya toplantı sonrası kısa sohbetlerle (zımni bilgi aktarımı) gelişir. Uzaktan çalışmaya geçişle birlikte bu kendiliğinden etkileşim kanalları zayıflayabildiğinden, işyeri öğrenmesini sürdürmek için bilinçli mekanizmalar kurmak gerekir (Derrick vd., 2022; Morlet, 2024).

Nitekim bir firmada yapılan çalışmada, aynı binada çalışan ekiplerin daha uzakta konumlanan ekiplere göre %22 daha fazla geri bildirim aldığı; pandemiyle tam uzaktan çalışmaya geçildiğinde ise bu farkın neredeyse tamamen ortadan kalktığı raporlanmıştır (Emanuel vd., 2023). Bu bulgu, uzaktan çalışmada geri bildirimin kendiliğinden akmadığını; dolayısıyla öğrenme ve gelişimin sistematik tasarım gerektirdiğini gösterir. Ayrıca büyük ölçekli örgüt verileri, firma çapında uzaktan çalışmanın iş birliği ağlarını daha statik ve silolu hâle getirebildiğini, birimler arası etkileşim ve köprü rollerinin zayıfladığını ortaya koymaktadır (Yang vd., 2022). Silo yapıları, örgüt içinde bilgi ve etkileşimin belirli ekip veya birimler içinde sıkışması ve birimler arası akışın sınırlı kalması olarak tanımlanmaktadır (Cross ve Parker, 2004). Bu bağlamda, mekânsal ayrışmanın bilgi paylaşım sıklığını azaltabildiği; uzaktan çalışma düzeninin bilgiye erişimde eşitsizlik, bağlamsal bilginin kaybı ve örtük bilginin aktarımında zorluklar gibi bilgiye ilişkin gerilimleri artırabildiği vurgulanmaktadır (Matikainen, 2023).

Dolayısıyla İK; düzenli 1:1 ritimleri ve mentorluk/buddy uygulamalarını standartlaştırmalı, “nasıl çalışacağız?” sorusunu netleştiren kısa takım sözleşmeleri oluşturmali ve dokümantasyon temelli asenkron bilgi aktarımını sağlamalıdır (Soonderjee ve Laughton, 2025; Sperry vd., 2025). Böylece uzaktan çalışanın görünmez kalma riski azalırken, öğrenme–gelişim verileri daha düzenli elde edilir ve performans değerlendirmesi için de daha adil bir

kanıt zemini oluşur. Öğrenme ve geri bildirim akışının tasarlanmasında İK'nın bazı süreçleri uzaktan çalışma modeline uygun biçimde yeniden kurgulaması gerekir. Bu kapsamda üç süreç öne çıkmaktadır:

Zamana Yayılan Oryantasyon: Oryantasyon tek seferlik bir etkinlik değil, zamana yayılan bir süreçtir. Özellikle ilk 90 gün boyunca çalışana yalnızca görevler değil; işlerin burada nasıl yürüdüğüne ilişkin yapılandırılmış bilgi (kültür, iletişim normları, karar alma biçimi ve kilit paydaşlar) sistematik biçimde aktarılmalıdır.

Merkezi Bilgi Bankası: Bilgi, bireylerin e-posta kutularında veya kişisel sürücülerinde dağınık hâlde kalmamalı; süreçlerin, politikaların, nasıl yapılır rehberlerinin ve proje detaylarının herkesçe erişilebilir olduğu merkezi bir bilgi bankasında (Wiki, Notion, Confluence, SharePoint vb.) toplanması gerekmektedir. Kurumsal wiki/dokümantasyon sistemleri, bilginin tek doğru bilgi kaynağı (single source of truth) üzerinden yönetilmesini sağlayarak asenkron çalışmayı destekler ve ekipler arası koordinasyonu güçlendirir (Atlassian, 2023; GitLab, 2025). Ayrıca çalışanların soru sormadan önce mevcut dokümantasyonu kontrol etmesini teşvik ederek iletişim yükünü ve tekrar eden kesintileri azaltabilir (Microsoft, 2025).

Uzaktan Öğrenme ve Mentorluk: Ofiste kendiliğinden oluşan gayri resmi öğrenme ve geri bildirim kanalları uzaktan çalışma düzeninde zayıflayabildiğinden, öğrenme-gelişim süreçlerinin tasarlanmış mekanizmalarla desteklenmesi gerekir. Uzun, gün boyu süren senkron eğitimler yerine, çalışanların kendi hızlarında öğrenebileceği kısa (5–10 dk) video modülleri, interaktif mini testler ve odaklı okuma materyalleri tercih edilmelidir. Teknik içeriklerin yanında uzaktan çalışma becerileri (dijital araçları etkin kullanma, zaman yönetimi, öz-motivasyon, yazılı iletişim, asenkron koordinasyon) sistematik biçimde geliştirilmelidir. Kıdemli ve yeni çalışanlar arasında yapılandırılmış mentorluk/buddy uygulamaları, uzaktan düzende azalan geri bildirim ve gözlem fırsatlarını kısmen telafi edebilir. Nitekim fiziksel yakınlığın geri bildirim ve öğrenme fırsatlarını artırabileceğini gösteren bulgular, bu tür mekanizmaların önemini güçlendirmektedir (Emanuel vd., 2023).

4.6. Uzaktan Takım Yönetimi: Zorluklar ve Stratejiler

Fiziksel yakınlığın azalması, uzaktan ekiplerde koordinasyonun, sosyal bağların ve geri bildirim akışının kendiliğinden işlemlerini zorlaştırır. Bu

nedenle uzaktan ekip yönetimi, iletişim ve iş birliği mekanizmalarını bilinçli biçimde tasarlamayı gerektirir. Süreç, dört temel zorluk etrafında şekillenir:

İzolasyon ve Yalnızlık: Uzaktan çalışanlarda sosyal izolasyon algısının artması hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Golden vd., 2008; Wang vd., 2021; van Zoonen & Sivunen, 2022). Çalışanlarda ekibin bir parçası olma hissi azalabileceğinden, motivasyon düşüklüğü ve psikolojik sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Yöneticiler sosyal etkileşimi tesadüfe bırakmamalı; kısa durum değerlendirme görüşmeleri, düzenli sanal kahve buluşmaları veya ekip içi çevrim içi etkinliklerle bağ kurmayı desteklemelidir. Ayrıca bire bir görüşmeler yalnızca görev takibine indirgenmemeli; çalışanın deneyimini, iyi oluşunu ve ihtiyaçlarını izleyen düzenli bir destek kanalı olarak kurgulanmalıdır.

Tükenmişlik (Burnout) ve Her An Çevrim İçi (Always-On) Kültürü: Dijital teknolojilerle sürekli erişilebilir olma beklentisi, çalışanların psikolojik sınırlarını aşındırmakta ve tükenmişlik sendromunu hızlandırabilmektedir (Derks vd., 2014; Maslach ve Leiter, 2016). Ev-iş yaşamı arasındaki fiziksel sınırın kalkması, çalışanların sürekli çalışmak zorunda hissetmelerine yol açabilir. Bu noktada liderin rol model olması kritik önemdedir. Mesai saatleri dışında e-posta veya mesaj göndermemek, izin dönemlerinde gerçekten çevrim dışı kalmak ve ekip içinde benzer sınırları yaygınlaştırmak gerekir. Bağlantıyı kesme hakkı yaklaşımı yalnızca kural düzeyinde kalmamalı, günlük çalışma normlarına yansıtılmalıdır.

İletişim Kopuklukları ve Silolar: Uzaktan ekiplerde iletişim kanallarının net tanımlanmaması, bilginin belirli alt gruplar içinde sıkışmasına ve örgütsel siloların güçlenmesine yol açabilmektedir (Gibbs vd., 2017). Bu nedenle iletişim tüzüğü hayati önem taşır. Hangi bilginin nerede paylaşılacağı ve hangi konuların hangi kanaldan yürütüleceği açıkça belirlenmelidir. Toplantı takvimleri (örn. haftalık senkronizasyon, aylık genel değerlendirme) net olmalı; gereksiz toplantılardan kaçınılmalıdır.

Ekip Bağlılığı ve Motivasyon: Çalışanların bireysel çıktıları ile örgütsel hedefler arasındaki ilişkinin görünür kılınması, özellikle fiziksel olarak dağınık ekiplerde motivasyonun sürdürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Locke ve Latham, 2002). Ortak bir amaç duygusunun zayıflaması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Şeffaflık ve hedef birliği bu noktada belirleyicidir. Ekip, şirketin büyük resmine nasıl katkı verdiğini (OKR'lar aracılığıyla) düzenli biçimde görmelidir. Başarılar, fiziksel ofisteki gibi

kendiliğinden görünür olmayacağından, genel kanallarda proaktif olarak duyurulmalı ve takdir edilmelidir. Bu nedenle çıktıları görünür kılan iletişim ve tanıma–takdir uygulamaları, dağınık ekiplerde bağlılığı destekleyen bir araç olarak ele alınmaktadır (McKinsey & Company, 2023). Bu amaçla, uzaktan ekiplerin metriklere ve ortak hedeflere katkısını gösteren somut çıktıların düzenli biçimde görünür kılınması; kurumsal iletişim araçları (örn. bültenler) üzerinden paylaşılması ve gerektiğinde üst yönetime raporlanabilecek performans verilerinin sistematik olarak toplanması önerilebilir.

Vaka Örneği: Automattic

Automattic, WordPress ve WooCommerce gibi küresel platformları geliştiren ve kuruluşundan itibaren tamamen uzaktan çalışan bir kurum olarak, uzaktan ekip yönetimine ilişkin önemli bir örnek sunmaktadır. Şirket, iletişim kopukluklarını azaltmak amacıyla toplantıları temel koordinasyon aracı olarak konumlandırmak yerine, asenkron ve yazılı iletişimi merkeze alan bir çalışma düzeni benimsemiştir. Proje ilerlemeleri ve kararlar, şirket içinde geliştirilen P2 adlı dahili platform üzerinden şeffaf ve kalıcı biçimde paylaşılmakta; bu sayede zaman ve mekân farklılıklarına rağmen bilgi akışı ve örgütsel hafıza korunmaktadır. Automattic vakası, uzaktan ekiplerde etkili iletişimin daha fazla senkron etkileşimden ziyade, bilinçli olarak tasarlanmış asenkron iletişim yapılarıyla sağlanabileceğini göstermektedir (Agarwal, 2020).

4.7. İş Sürekliliği Planlaması ve Risk Yönetimi

Uzaktan çalışma, kurumların belirli bir fiziksel mekâna bağımlılığını azaltarak kriz dönemlerinde iş süreçlerinin sürdürülmesine katkı sağlayabilir (McKinsey & Company, 2021). Ofise bağımlılığın azalması; yangın, sel, deprem gibi fiziksel felaketler ile salgın hastalıklar sırasında operasyonların mekândan bağımsız biçimde sürdürülebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yönüyle uzaktan çalışma, iş sürekliliği planlarının önemli bir bileşeni hâline gelmiştir (OECD, 2020; ILO, 2020). Bununla birlikte uzaktan çalışma, geleneksel risklerin biçim değiştirmesine ve siber güvenlik, veri gizliliği, operasyonel ve insan kaynaklı yeni risk alanlarının ortaya çıkmasına da neden olabilir. Dolayısıyla iş sürekliliği planlaması, artık yalnızca ofis binasına odaklanan bir yaklaşım olmaktan çıkarak; yüzlerce ev-ofisi kapsayan, daha dağınık ve çok katmanlı bir risk yönetimi perspektifiyle ele alınmalıdır. Bu

kapsamda uzaktan çalışma ortamlarında iş sürekliliğini etkileyebilecek başlıca riskler şu şekildedir:

Siber Güvenlik Riskleri: Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte kurumsal güvenlik sınırlarının (perimeter) dağılması, geleneksel çevre-temelli güvenlik yaklaşımlarını yetersiz hâle getirmiş; bu durum sıfır güven (zero trust) mimarisini uzaktan çalışma bağlamında stratejik bir gereklilik olarak öne çıkarmıştır (Rose vd., 2020).

Uzaktan çalışma ortamında kurumun güvenlik sınırı, yalnızca ofis altyapısıyla sınırlı olmaktan çıkarak çalışanların ev ağlarını, kişisel cihazlarını ve mobil bağlantılarını kapsayacak şekilde genişlemiştir. Güvenli olmayan ev ağları, kurumsal olmayan cihaz kullanımı ve özellikle iltalama (phishing) saldırılarındaki artış, uzaktan çalışma bağlamında öne çıkan başlıca siber güvenlik tehditleri arasında yer almaktadır (ENISA, 2020). Bu risklerin etkin biçimde yönetilebilmesi, hiçbir kullanıcıya veya cihaza varsayılan olarak güvenilmeyen sıfır güven yaklaşımının benimsenmesini gerektirir. Bu çerçevede, çok faktörlü kimlik doğrulamanın (MFA) zorunlu hâle getirilmesi, kurumsal sistemlere erişimde güvenli bağlantıların (VPN) kullanılması, erişimlerin en az ayrıcalık ilkesiyle sınırlandırılması ve cihaz güvenliğinin sürekli doğrulanması temel kontrol setini oluşturur. Ayrıca çalışanlara yönelik sürekli ve uygulamalı siber güvenlik farkındalık eğitimleri (özellikle phishing senaryoları üzerinden) uluslararası standartlar ve iyi uygulamalar tarafından önerilen kritik önlemler arasındadır (Rose vd., 2020; ENISA, 2020).

Veri Gizliliği ve Uyumluluk Riskleri (KVKK/GDPR): Uzaktan çalışma ortamında veri işleme pratikleri, yeni uyumluluk riskleri doğurmakta ve kurumların veri yönetişimi politikalarını yeniden ele almasını gerektirmektedir (Voigt ve Von dem Bussche, 2017). Bu riskler, KVKK ve GDPR kapsamındaki veri güvenliği yükümlülüklerinin uzaktan çalışma koşullarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Uzaktan çalışma bağlamında hassas kurumsal ve müşteri verilerinin işlenmesi; ekranların yetkisiz kişiler tarafından görülmesi, çıktılara güvenli olmayan şekilde erişilmesi veya kişisel cihazlar üzerinden veri sızıntısı yaşanması gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Bu durum, veri sorumluları açısından yetkisiz erişim ve veri ihlali olasılığını artıran önemli bir tehdit alanı oluşturmaktadır (ICO, 2020). Bu risklerin yönetimi için veri sınıflandırmasının yapılması, erişim kontrollerinin sıkılaştırılması, veri kaybı önleme politikalarının uygulanması ve uzaktan çalışmaya özgü veri gizliliği

protokollerinin (örn. ekran mahremiyeti, çıktı alma, paylaşımlı alanlarda çalışma kuralları) açık biçimde tanımlanması gerekmektedir (European Data Protection Board, 2020; Voigt ve Von dem Bussche, 2017).

Operasyonel Riskler: Uzaktan çalışmada operasyonel süreklilik, çalışanların kendi BT altyapılarına daha fazla bağımlı hâle gelmesine neden olmakta; internet bağlantısı, elektrik kesintileri ve donanım arızaları gibi faktörler kritik iş süreçleri açısından doğrudan kesinti riski yaratmaktadır (Continuity2, 2023; ILO, 2020). Bu bağlamda operasyonel risk, yalnızca BT altyapısının değil, dağıtık çalışma ortamının sürekliliğinin yönetilmesini gerektiren bir konu hâline gelmektedir.

Uzaktan çalışanların internet veya elektrik kesintileri yaşaması, ev ortamında kullanılan donanımlarda meydana gelen arızalar ve kurum sistemlerine erişim problemleri; iş akışlarında, hizmet seviyelerinde ve kritik süreçlerde beklenmedik aksamalara yol açabilmektedir. Bu tür aksamalar, özellikle müşteriyle temas eden veya zaman yönünden kritik operasyonlara sahip birimlerde daha görünür olmaktadır. Bu risklerin azaltılabilmesi için kritik rollerdeki çalışanlara mobil internet (hotspot) gibi bağlantı yedeklerinin sağlanması, temel ekipmanlar için standart donanım paketleri ve hızlı değişim/onarım süreçlerinin tanımlanması, uzaktan müdahaleyi destekleyen merkezi bir BT destek ve lojistik planının oluşturulması önemlidir. Ayrıca kritik iş uygulamalarının mümkün olduğunca bulut tabanlı altyapılarda çalışacak şekilde yapılandırılması ve erişim bağımlılıklarının azaltılması önerilmektedir (Continuity2, 2023; ILO, 2020).

İnsani Riskler: Uzaktan çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik, izolasyon ve psikolojik iyi oluş sorunları, yalnızca insan kaynakları gündemi değildir. Bunun yanı sıra çalışan devir hızı, kritik yetenek kaybı ve kurumsal bilginin zayıflaması üzerinden örgütsel sürekliliği etkileyebilen stratejik bir iş riski olarak da ele alınmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016; Wang vd., 2021; Allen vd., 2010). Bu nedenle insani riskler, iş sürekliliği planlamasında teknoloji ve süreç riskleri kadar dikkate alınması gereken bir boyut hâline gelmiştir.

Uzaktan çalışma ortamında tükenmişlik ve sosyal izolasyon, çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir. Yüksek çalışan devir hızı (turnover) ise yalnızca bireysel performans kaybına yol açmakla kalmaz; aynı zamanda kurumsal hafızanın zayıflaması, kritik rollerde sürekliliğin bozulması ve operasyonel istikrarın zarar görmesi gibi sonuçlarla

iş sürekliliği açısından önemli bir tehdit alanı oluşturur (Allen vd., 2010; Wang vd., 2021). Bu etki, özellikle uzmanlık temelli işlerde ve dar boğaz rol/ekiplerde daha belirgin hâle gelebilmektedir. Bu risklerin yönetimi, insan kaynakları ve liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşunu proaktif biçimde desteklemesini gerektirir. Çalışan Destek Programları, psikolojik danışmanlık hizmetleri, esnek çalışma uygulamaları, iş yükü/ritim düzenlemeleri ve yöneticilere yönelik iyi oluş odaklı liderlik pratikleri; çalışan esenliğini güçlendiren ve tükenmişliğin organizasyonel etkilerini azaltan temel önleyici mekanizmalar arasında yer almaktadır (Maslach ve Leiter, 2016; World Health Organization, 2022). Bu çerçevede, erken uyarı göstergeleri (devamsızlık, performans dalgalanması, geri bildirimlerde tükenmişlik sinyalleri) izlenerek riskin krize dönüşmeden ele alınması da önem taşır.

4.8. Sonuç

Uzaktan çalışma, yalnızca çalışanların ofis dışında çalışmasını ifade eden geçici bir düzenleme değil; örgütlerin iş yapma biçimlerini, iletişim süreçlerini ve değer üretme mekanizmalarını yeniden şekillendiren kapsamlı bir kurumsal dönüşüm sürecidir. Bu bölümde ele alınan kültür, liderlik, insan kaynakları, öğrenme, takım yönetimi ve risk yönetimi olmak üzere altı temel süreç, birbirinden bağımsız politika alanları değil; birbirini besleyen ve birlikte işleyen bütüncül bir ekosistemin parçalarıdır. Bu alanlardan birinde yaşanan zayıflık ya da kopukluk, diğer süreçleri de doğrudan etkileyerek uzaktan çalışma modelinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilmektedir.

Bu dönüşümün merkezinde yer alan ortak tema ise kasıtlılık (intentionality) ve bilinçli tasarım anlayışıdır. Fiziksel ofis ortamında büyük ölçüde kendiliğinden gelişen etkileşimler, normlar ve güven ilişkileri, uzaktan çalışma bağlamında artık rastlantılara bırakılamaz. Örgütler; kültürü, iletişim biçimlerini, öğrenme süreçlerini, performans beklentilerini ve güven mekanizmalarını açık biçimde tanımlamak, yazılı hâle getirmek ve sistematik olarak yönetmek durumundadır. Aksi hâlde belirsizlik, yanlış anlama ve kopukluklar kısa sürede hem bireysel performansı hem de kurumsal dayanıklılığı zayıflatacaktır.

Bu bağlamda uzaktan çalışmada başarı, yalnızca ileri teknolojilere veya dijital araçlara yatırım yapmakla sağlanamaz. Asıl belirleyici unsur, bu araçların hangi değerler, hangi liderlik anlayışı ve hangi yönetim ilkeleri çerçevesinde kullanıldığıdır. Güvene dayalı liderlik, net ve sonuç odaklı süreçler, öğrenmeyi destekleyen bir kültür ve riskleri proaktif biçimde yöneten

yapılar, uzaktan çalışmayı kalıcı bir rekabet avantajına dönüştüren temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, uzaktan çalışmada sürdürülebilir başarı; en yeni teknolojilere sahip olanlardan ziyade, en güçlü güven bağlarını kurabilen ve en net süreç tasarımlarını hayata geçirebilen örgütlerin lehine olacaktır.

BÖLÜM 5: UZAKTAN ÇALIŞMADA HUKUK, POLİTİKA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Hakan Tekedere*, Fatih Öztunç**

5.1. Giriş

COVID-19 pandemisi, modern çalışma tarihinde bir milat olarak kabul edilebilir (Kniffin vd., 2021). Pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışma (remote work), geçici bir kriz yönetim stratejisi olmaktan çıkıp, küresel iş gücü piyasalarının kurumsal bir normuna dönüşmüştür (Howe vd., 2020; Barrero vd., 2021). Geleneksel ofis merkezli çalışma paradigmasından; mekândan bağımsız (distributed work), hibrit veya esnek çalışma modellerine (flexible work) doğru yaşanan bu radikal geçiş, çok katmanlı bir dönüşüm sürecini ortaya çıkarmıştır (Gratton, 2021). Bu dönüşüm; dijital iletişim teknolojilerindeki ilerleme, küresel ekonomik entegrasyonun değişen doğası ve belki de en önemlisi, iş gücünün çalışma zamanı ve mekanı üzerindeki egemenlik (temporal and spatial sovereignty) talebinin bir sonucudur (Choudhury vd., 2021; Wang vd., 2021). Kavramsal bir çerçeve çizmek gerekirse; literatürde tele-çalışma (telework), evden çalışma (WFH), hibrit çalışma ve e-çalışma gibi terminolojilerle ifade edilen bu olgu, esasen işin coğrafi sınırlarını ortadan kaldıran ve bilgi iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla yürütülen her türlü ekonomik aktiviteyi kapsar (Messenger, 2019). Ancak bu süreç, işin sadece "nerede" yapıldığıyla ilgili basit bir konum değişikliği değildir. Aksine, sermaye ile emek arasındaki ilişkinin, işveren denetiminin sınırlarının ve çalışanın özel hayatının dokunulmazlığının yeniden tanımlandığı köklü bir yapısal dönüşümdür.

Uzaktan çalışmanın bu denli hızlı yaygınlaşması, beraberinde çözüm bekleyen karmaşık hukuki, sosyo-politik ve çevresel tartışmaları getirmiştir (Kniffin vd., 2021). Akademik yazın ve uluslararası kuruluşların raporları, bu modelin verimlilik artışı (Bloom vd., 2015), işletme maliyetlerinin

* Profesör Doktor, Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara, tekedere@gazi.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-7856-9921

** Araştırma Görevlisi, Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara, fatihoztunc@gazi.edu.tr, ORCID: orcid.org/0009-0007-9497-6272

düşürülmesi ve çalışanların iş-yaşam dengesine potansiyel katkıları üzerinde dururken; dezavantajlar kapsamında yasal boşlukları, dijital uçurumun derinleşmesini ve görünmeyen sosyal riskleri de işaret etmektedir (Wang vd., 2021; ILO, 2021).

Bu kitap bölümü, uzaktan çalışmayı salt operasyonel bir yönetim tercihi olarak değil, disiplinlerarası bir inceleme alanı olarak ele almayı ve bu dönüşümün çok boyutlu etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bölümün kurgusu dört ana eksen üzerine inşa edilmiştir:

İlk olarak, uzaktan çalışmanın hukuki mimarisi incelenecektir. Geleneksel iş hukukunun "işyeri" ve "mesai saati" kavramları dönüşürken, çalışma saatlerinin esnekleşmesi (veya sınırlarının belirsizleşmesi), iş sözleşmelerinin niteliği ve işverenin gözetim kapsamı tartışmaya açılmaktadır. Özellikle, işverenlerin verimlilik takibi adına başvurduğu dijital gözetim (digital surveillance) araçlarının, çalışanın mahremiyeti ve kişisel verilerin korunması hakkıyla nasıl dengeleneceği, "bağlantıyı kesme hakkı" (right to disconnect) bağlamında ele alınacaktır (Eurofound, 2021).

İkinci olarak, dijital iş gücü ile platform ekonomisi arasındaki giderek artan etkileşim ele alınacaktır. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, geleneksel istihdam kalıplarını esneterek, 'gig ekonomisi'ne özgü proje bazlı ve esnek çalışma dinamiklerinin beyaz yakalı işlere de entegre olmasına zemin hazırlamaktadır (Woodcock ve Graham, 2019). Bu bölümde, iş gücü piyasalarındaki bu yapısal dönüşümün sosyal güvenlik sistemlerinde yarattığı yeni ihtiyaçlar ve emeğin dijitalleşmesi sürecindeki güncel tartışmalar irdelenecektir (Huws, 2014; ILO, 2021)

Üçüncü eksen, sürdürülebilirlik ve çevresel etkilerdir. Yaygın kanının aksine, akademik çalışmalar uzaktan çalışmanın çevresel açıdan otomatik bir 'yeşil çözüm' sunmadığını ortaya koymaktadır (Hook vd., 2020). Ulaşım kaynaklı karbon emisyonlarının azalması ile konutlarda artan enerji tüketimi ve dijital altyapının karbon ayak izi arasındaki karmaşık denge, analitik verilerle sorgulanacaktır (IEA, 2020; O'Brien ve Aliabadi, 2020). Eş zamanlı olarak, 'sosyal sürdürülebilirlik' başlığı altında, dijital eşitsizlikler (digital divide) ve teknolojik altyapıya erişim adaletsizliği incelenecek (Beaunoyer vd., 2020), toplumun dezavantajlı kesimleri açısından bu yeni model fırsat/sınırlılık açısından tartışılacaktır.

Son olarak, tüm bu analizlerin ışığında, politika yapımcılar ve örgütler için stratejik bir yol haritası sunulacaktır. Uzaktan çalışma, hukuki

düzenlemelerden çevre politikalarına kadar geniş bir yelpazede, reaktif (tepkisel) değil, proaktif (ön alıcı) bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu bölüm, bu yeni çalışma düzeninin sadece "evden çalışmak" olmadığını, bunun ötesinde yeni bir toplumsal sözleşme arayışı olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

5.2. Uzaktan Çalışmanın Hukuki Boyutları: Çalışma Saatleri ve Sözleşmeler

Uzaktan çalışmanın küresel iş gücü piyasasında kalıcı hale gelmesi, Sanayi Devrimi'nden bu yana kabul gören 'aynı yerde ve aynı zamanda çalışma' esasını temelinden değiştirmiştir. İşin fabrikadan veya ofisten çıkıp çalışanın evine, yani özel yaşam alanına girmesi, klasik 'işyeri' kavramını belirsizleştirmiştir (Messenger, 2019). Mekân ve zaman sınırlarının ortadan kalktığı bu yeni düzen; iş sözleşmelerinin niteliğinden çalışma saatlerinin denetimine ve çalışanın 'ulaşılamama özgürlüğüne' kadar birçok yeni hukuki sorunu gündeme getirmiştir (Eurofound, 2020).

5.2.1. Uzaktan Çalışma Sözleşmelerinin Şartları ve Hukuki Niteliği

Uzaktan çalışmanın doğası gereği ortaya çıkabilecek belirsizlikleri gidermenin en güvenli yolu, taraflar arasındaki anlaşmanın yazılı olarak yapılmasıdır. Günümüz hukuk sistemlerinin çoğu, hem çalışma koşullarının netleşmesi hem de ileride yaşanabilecek anlaşmazlıklarda ispat kolaylığı sağlaması nedeniyle yazılı sözleşmeyi esas almaktadır.

Türkiye'de uzaktan çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesi ve bu maddeye dayanılarak 2021 yılında yürürlüğe giren *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği* ile yasal bir zemine kavuşmuştur.

- **Yazılı Sözleşme Zorunluluğu:** Yönetmelik, işçi ve işveren arasındaki uzaktan çalışma anlaşmasının yazılı yapılmasını esas alır. Bu, ileride doğabilecek anlaşmazlıklarda kanıt sağlaması açısından kritiktir. Sözleşme metninde; işin tanımı, nasıl yapılacağı, çalışma süresi, ücret, ekipman temini ve işverenle iletişim yöntemleri gibi detayların açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği 2021, md. 5).
- **Geçiş Süreci:** İş ilişkisi en baştan uzaktan çalışma olarak kurulabileceği gibi, halihazırda ofiste çalışan bir işçi ile işveren karşılıklı anlaşarak (yazılı onay ile) bu modele geçebilir. Ancak salgın hastalık gibi

"zorlayıcı nedenlerin" ortaya çıktığı durumlarda, işverenin işçinin onayı olmadan tek taraflı kararlar uzaktan çalışma sistemine geçme yetkisi bulunmaktadır (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021, md. 14).

- Ekipman ve Maliyetler: İşin yapılması için gereken araç ve gereçlerin (bilgisayar vb.) temini, sözleşmede aksi kararlaştırılmadıkça işverenin sorumluluğundadır. Benzer şekilde, uzaktan çalışmadan kaynaklanan ek maliyetlerin (internet, elektrik vb.) nasıl karşılanacağı da taraflarca sözleşmede belirlenmelidir (4857 sayılı İş Kanunu, 2003; Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021).

Uluslararası düzenlemeler incelendiğinde, şeffaflık ve maliyet paylaşımı konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

AB Standartları: AB'nin Şeffaf ve Öngörülebilir Çalışma Koşulları Direktifi (2019/1152), işverenin işçiyi bilgilendirme yükümlülüğünü genişletmiştir. Direktifin 4. maddesi uyarınca işveren; işin yapılacağı yeri veya işin sabit bir yeri yoksa işçinin kendi belirleyeceği yerlerde çalışabileceği bilgisini yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür (European Union, 2019).

Ulusal Düzenlemeler ve Maliyet Paylaşımı: Pandemi sonrası birçok Avrupa ülkesi, uzaktan çalışmanın maliyetlerini yasal güvenceye almıştır. Örneğin İspanya'da 2020 yılında yürürlüğe giren Kraliyet Kararnamesi (Real Decreto-ley 28/2020), uzaktan çalışma için gereken tüm ekipman ve bakım masraflarının işveren tarafından karşılanmasını zorunlu kılmış, bu maliyetlerin işçiye yüklenemeyeceğini hükme bağlamıştır. Benzer şekilde Avusturya ve Portekiz gibi ülkeler de evden çalışma sırasında artan enerji ve internet giderlerinin tazmini veya vergi indirimi yoluyla desteklenmesi yönünde yasal reformlar yapmıştır (Eurofound, 2022).

Uygulanacak Hukuk Sorunu (Conflict of Laws): Sınır ötesi uzaktan çalışmalarda, taraflar sözleşmeye uygulanacak hukuku seçebilseler de, Roma I Tüzüğü uyarınca bu seçim, işçinin işini fiilen yürüttüğü (mutad işyeri) ülkenin emredici hukuk kurallarının (örneğin asgari ücret) işçiye sağladığı asgari korumayı ortadan kaldıramaz (European Union, 2008).

5.2.2. Görünmez Mesai, Denetim ve "Bağlantıyı Kesme Hakkı"

Uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik, paradoksal bir şekilde "sınırsız çalışma" riskini doğurmuştur. Klasik fabrika düzeninde kart basma sistemiyle takip edilen mesai, uzaktan çalışmada yerini performansa dayalı modellere bırakırken, "fazla mesai" kavramının ispatı zorlaşmıştır.

Türkiye uygulamasında, Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nin 9. maddesi uyarınca çalışma zaman aralıklarının taraflarca yapılan yazılı sözleşmede açıkça belirlenmesi esastır (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021). Ancak uzaktan çalışmanın doğası gereği geleneksel mesai takibinin zorlaşması, ispat süreçlerinde dijital verilerin önemini artırmıştır. Literatürde ve yargı pratiğinde, çalışma sürelerinin net tespiti için sisteme giriş-çıkış kayıtları ve dijital izleme araçlarının kullanımı bir gereklilik olarak tartışılmaktadır (Eurofound, 2022). Uluslararası normlar da bu paralelde, çalışma mekânı neresi olursa olsun çalışanların maksimum çalışma süreleri ve dinlenme haklarının yasal güvence altında olduğunu; işverenin çalışma şartları ve saatleri konusunda çalışanı bilgilendirmekle yükümlü olduğunu vurgulamaktadır (European Union, 2019).

Bilişim teknolojilerinin zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırması, çalışanlar üzerinde "her an ulaşılabilir olma" baskısını yoğunlaştırmış; bu durum iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşmasına neden olmuştur (Derks vd., 2014). Bu duruma karşı geliştirilen en önemli hukuki destek, literatürde "Bağlantıyı Kesme Hakkı" olarak tanımlanan kavramdır. Temel olarak bu hak; çalışanların mesai saatleri dışında işle ilgili elektronik iletişim araçlarına (e-posta, arama, mesaj vb.) yanıt vermeme özgürlüğünü ve bu eylemsizlikleri nedeniyle herhangi bir idari yaptırıma veya cezaya maruz kalmama güvencesini ifade etmektedir (Eurofound, 2021).

Uluslararası uygulamalar incelendiğinde, bu hakkın yasal bir statüye kavuşturulmasında Avrupa ülkelerinin öncü rol üstlendiği görülmektedir. Fransa, 2017 yılında İş Kanunu'nda yaptığı değişikliklerle (El Khomri Yasası), belirli bir ölçeğin üzerindeki işletmeler için çalışanların bağlantıyı kesme hakkını yasal bir zorunluluk olarak düzenlemiş ve küresel düzeyde bir ilke imza atmıştır (Secunda, 2019). Fransa'yı takiben İspanya, İtalya ve Portekiz gibi ülkeler de benzer yasal düzenlemelerle çalışanların "dijital detoks" hakkını koruma altına almışlardır.

Türkiye'deki Görünüm: Türkiye'de ilgili hukuk mevzuatında 'bağlantıyı kesme hakkı' henüz ayrı bir maddeyle düzenlenmemiştir. Ancak Anayasa'nın 'dinlenme hakkı', İş Kanunu'nun çalışma sürelerini düzenleyen emredici hükümleri ve Türk Medeni Kanunu'nun dürüstlük kuralı birlikte değerlendirildiğinde, bu hakkın yasal zemininin halihazırda mevcut olduğu görülmektedir (T.C. Anayasası, 1982, md. 50; 4857 sayılı İş Kanunu, 2003; 4721 sayılı TMK, 2001). Bu çerçevede, işçinin mesai dışı saatlerde sürekli

çevrimiçi olmaya zorlanması, hukukten işverenin yönetim hakkını kötüye kullanması ve işçinin özel yaşam alanına haksız bir müdahale olarak değerlendirilebilmektedir.

5.3. Uzaktan Çalışmanın Dönüşümü: Platform Ekonomisi ve Yeni İş Modelleri

Uzaktan çalışma, geleneksel anlamda ofis görevlerinin evden yürütülmesi olarak tanımlanırken; dijitalleşme süreci bu kavramı daha geniş bir çerçeveye taşımıştır. Bu dönüşümün merkezinde Platform Ekonomisi yer almaktadır. Çevrimiçi platformlar aracılığıyla sunulan ve mekândan bağımsızlaşan bu iş modeli (literatürde gig economy veya talep üzerine çalışma olarak yer almaktadır), iş gücü piyasasının yapısını ve geleneksel işveren-çalışan ilişkilerini dönüştürmektedir (Sundararajan, 2017).

5.3.1. Platform Ekonomisi ve Küresel İşgücü Piyasası

Platform ekonomisi, iş gücü arzı ile talebini dijital algoritmalar aracılığıyla küresel ölçekte eşleştiren, veriye dayalı bir iş modelidir. Upwork, Fiverr, Amazon Mechanical Turk (MTurk) veya Freelancer gibi dijital platformlar, iş süreçlerini projelere veya daha küçük görevlere bölerek, geleneksel dış kaynak kullanımı modelini dijital bir pazar yerine dönüştürmüştür (Kenney ve Zysman, 2016).

Bu ekosistemde çalışma modelleri, hizmetin sunulduğu mekana göre iki ana kategoride incelenmektedir (Eurofound, 2018):

Çevrimiçi/Web Tabanlı Platform Çalışması: İşin tamamının internet üzerinden, coğrafi sınır olmaksızın yürütüldüğü modeldir. Yazılım geliştirme, çeviri, veri girişi veya grafik tasarım gibi görevleri kapsayan bu model, iş gücünü yerel sınırların ötesine taşıyarak küresel bir yetenek havuzu oluşturmaktadır (ILO, 2021).

Konum Tabanlı Platform Çalışması: Hizmetin dijital uygulamalar üzerinden talep edildiği, ancak ifasının fiziksel bir mekanda gerçekleştiği (ulaşım, teslimat vb.) modeldir. Bu çalışma biçimi "mobil çalışma" kapsamında değerlendirilse de, işin dağıtımı ve performans takibi süreçlerinde kullanılan algoritmik yönetim teknikleri açısından web tabanlı modellerle benzerlik gösterir.

5.3.2. Platform Çalışanlarının Hukuki Statüsü ve Yönetimsel Dinamikler

Dijital iş platformları, iş modellerini genellikle "işveren" sıfatıyla değil, hizmet alan ile hizmet vereni buluşturan bir "teknoloji sağlayıcısı" veya "aracı" olarak tanımlamaktadır. Bu konumlandırma, çalışanların hukuki olarak "Bağımsız Yüklenici" statüsünde sınıflandırılması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, geleneksel istihdam ilişkisinden farklılaşan yeni bir çalışma yapısını ortaya çıkarmaktadır:

İstihdam Statüsü Tartışmaları: Platform çalışanları, yasal olarak bağımsız yüklenici olarak tanımlansalar da; çalışma saatleri, ücretlerin belirlenmesi ve iş süreçleri üzerinde platformların belirleyici bir kontrolü bulunmaktadır. Literatürde bu durum, çalışanın yasal bağımsızlığı ile platformun fiili denetim yetkisi arasındaki uyumsuzluk üzerinden tartışılmaktadır. Bu statü belirsizliği, çalışanların sosyal güvenlik ve yan haklar gibi geleneksel korumalara erişiminde sorunlar oluşturmaktadır (De Stefano, 2015).

Algoritmik Yönetim: Uzaktan çalışmanın bu modelinde, iş süreçlerinin takibi ve denetimi insan yöneticilerden ziyade gelişmiş algoritmalar tarafından yürütülmektedir. İş dağıtımı, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme gibi kritik süreçlerin otomatikleştiği bu yapı, operasyonel verimliliği artırırken, çalışanın dijital veriler üzerinden sürekli ve anlık bir denetime tabi tutulmasına neden olmaktadır (Kellogg vd., 2020).

Küresel İşgücü Arbitrajı: Platform ekonomisi, coğrafi sınırları kaldırarak iş gücü piyasasını küreselleştirmiştir. Platformlar, gelişmiş ülkelerdeki iş taleplerini, gelişmekte olan ülkelerdeki iş gücü ile eşleştirerek coğrafi ücret farklılıklarından yararlanmaktadır. Bu dinamik, gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanlar için yeni gelir imkanları yaratırken, küresel ölçekte ücretlerin ve rekabet koşullarının standartlaşmasına da katkı sağlamaktadır (Graham ve Anwar, 2019).

5.3.3. Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Yapısal Uyumsuzluklar ve Örgütlenme

Geleneksel sosyal güvenlik modelleri, temel olarak "tek işverenli, tam zamanlı ve süresiz" standart istihdam ilişkisi varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Ancak platform ekonomisinin işi projelere veya mikro görevlere bölen yapısı, bu geleneksel varsayımlarla örtüşmemektedir. Çalışanların "bağımsız yüklenici" olarak sınıflandırılması, işsizlik sigortası,

kıdem tazminatı ve emeklilik primi gibi işveren katkısına dayalı koruma mekanizmalarının kapsamı dışında kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum, sosyal güvenlik finansmanında ve çalışanların kapsayıcılığında sistemsel boşluklar oluşturmaktadır (Behrendt ve Nguyen, 2019).

Endüstri ilişkileri boyutunda ise, çalışanların fiziksel olarak bir arada bulunmaması ve coğrafi dağınıklık, geleneksel sendikal örgütlenmeyi zorlaştıran temel faktörlerdir. Bununla birlikte, literatürde "dijital sendikacılık" veya "yeni nesil örgütlenme" olarak adlandırılan girişimler, çalışanların çevrimiçi forumlar ve sosyal medya grupları üzerinden bilgi paylaşımı yapmasına ve alternatif iletişim ağları kurmasına olanak tanımaktadır (Vandaele, 2018).

5.3.4. Yasal Düzenlemeler ve Etik Standartlar

Platform ekonomisindeki hukuki belirsizlikler, uluslararası düzeyde yasal düzenleme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu bağlamda en kapsamlı girişimlerden biri, Avrupa Birliği'nin platform çalışmasında çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik 2024/2831 sayılı Direktifi'dir. Söz konusu Direktif, platform çalışanlarının istihdam statüsünün doğru belirlenmesini kolaylaştırmayı, yanlış sınıflandırma riskini azaltmayı ve algoritmik yönetim süreçlerinde şeffaflığı artırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, belirli kontrol ve yönlendirme unsurlarının varlığı hâlinde platform çalışanları lehine yürütülebilir bir yasal karine öngörülmekte; böylece iş ilişkisinin bulunmadığını ortaya koyma yükü önemli ölçüde dijital emek platformlarına bırakılmaktadır. Bu yaklaşım, ispat yükünü çalışandan platforma kaydırarak platform çalışanlarının iş hukuku korumalarından yararlanmasını kolaylaştırmayı hedeflemektedir (European Union, 2024; De Stefano ve Aloisi, 2018).

Yasal düzenlemelere ek olarak, akademik alanda geliştirilen etik standartlar da sektörün kurumsallaşması için bir çerçeve sunmaktadır. Oxford İnternet Enstitüsü bünyesindeki Fairwork Projesi, platformları ILO'nun "insan onuruna yakışır iş" kriterlerine göre değerlendirmektedir. Bu model, platformları Adil Ücret, Adil Koşullar, Adil Sözleşmeler, Adil Yönetim ve Adil Temsil olmak üzere beş temel ilke üzerinden analiz etmektedir. Sürdürülebilir bir uzaktan çalışma modelinin inşası, bu küresel etik standartların ulusal mevzuatlara entegre edilmesiyle mümkün görülmektedir (Graham vd., 2020).

5.4. Uzaktan Çalışmanın Çevresel Etkileri

Uzaktan çalışmanın iş dünyasına entegrasyonu, iklim değişikliği ile mücadele stratejilerinde yeni bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Genel yaklaşım, ofise gidiş-gelişin azalması nedeniyle evden çalışmanın doğrudan karbon emisyonlarını düşüreceği yönündedir. Ancak güncel araştırmalar, bu ilişkinin doğrusal olmadığını; ulaşım kaynaklı tasarrufun, evsel enerji tüketimindeki artış ile dengelenebildiğini göstermektedir. Literatürde "enerji geri tepme etkisi" olarak da tartışılan bu durum; ulaşım, konut ısıtma/soğutma giderleri ve dijital altyapı kullanımı arasında karmaşık bir ödünleşim mekanizmasının işlediğini ortaya koymaktadır (Hook vd., 2020; O'Brien ve Aliabadi, 2020).

5.4.1. Ulaşım ve Ofis Enerjisi Kaynaklı Çevresel Kazanımlar

Uzaktan çalışmanın çevre üzerindeki en belirgin etkisi, ulaşım kaynaklı emisyonların azalması ve kurumsal enerji tüketimindeki değişimdir. Bu etki, özellikle fosil yakıt kullanımının yoğun olduğu şehirlerde karbon ayak izinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır.

Ulaşım Kaynaklı Emisyonlarda Düşüş: Günlük işe gidiş-gelişlerin azalması, bireysel karbon salımını düşüren en temel faktördür. Yayımlanan bir araştırma, tam zamanlı uzaktan çalışanların, ofis çalışanlarına kıyasla sera gazı emisyonlarını %54 oranında azalttığını ortaya koymuştur. Ancak aynı çalışma, haftada sadece bir gün uzaktan çalışılan hibrit modellerde bu tasarrufun çok sınırlı kaldığına (%2 civarı) dikkat çekmektedir (Tao vd., 2023).

Ofis Enerji Tüketiminin Optimizasyonu: Uzaktan çalışma, teorik olarak ofis binalarının ısıtma, soğutma ve aydınlatma giderlerini düşürme potansiyeli taşımaktadır. Ancak literatür, bu tasarrufun gerçekleşmesi için ofis alanlarının fiziksel olarak küçültülmesi veya akıllı bina sistemleriyle optimize edilmesi gerektiğini vurgular. Aksi takdirde, az sayıda çalışan için tam kapasiteyle çalışan binalar ve çalışanların evlerinde artan enerji tüketimi, beklenen çevresel faydayı nötrleyebilmektedir (Hook vd., 2020).

5.4.2. Geri Tepme Etkileri ve Görünmeyen Enerji Maliyetleri

Uzaktan çalışmanın net çevresel faydasını hesaplayabilmek için, literatürde "Geri Tepme Etkisi" olarak tanımlanan dolaylı enerji tüketim artışlarının analize dahil edilmesi gerekmektedir. Ulaşımdan sağlanan karbon

tasarrufunun, konut enerjisi veya yaşam tarzı değişiklikleri nedeniyle azalması veya nötrlenmesi riski, sürdürülebilirlik projeksiyonlarında kritik bir parametredir (Sorrell vd., 2018). Söz konusu görünmeyen enerji maliyetleri ve geri tepme etkileri aşağıdaki başlıklarda detaylandırılmıştır.

Konut Enerji Tüketiminde Verimlilik Farkı: Ofis binaları, ısıtma ve soğutma sistemlerinde ölçek ekonomisinden yararlanarak kişi başına düşen enerji tüketimini optimize edebilir. Ancak evden çalışma modelinde, tek bir kişi için tüm konutun ısıtılması veya soğutulması gerekebilmektedir. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre; eğer çalışanın işe gidiş mesafesi kısaysa (örneğin 6 km altı), evde harcanan ekstra enerji, ulaşımdan sağlanan karbon tasarrufunu tamamen ortadan kaldıracılabilmektedir, hatta toplam emisyonu artırabilmektedir (IEA, 2020).

İş Dışı Seyahatler: "Zamanın yeniden tahsisi" hipotezine göre, işe gidiş-geliş süresinden tasarruf eden bireyler, bu zamanı sosyal aktivite veya alışveriş gibi amaçlarla seyahat ederek kullanma eğilimindedir. Araştırmalar, gün boyu evde kalan çalışanların, akşam saatlerinde veya hafta sonlarında özel araç kullanımını artırdığını, bunun da beklenen karbon tasarrufunu kısmen geri aldığını göstermektedir (Cerqueira vd., 2022).

Kentsel Yayılma Riski: Uzaktan çalışmanın uzun vadeli en önemli çevresel riski, yerleşim tercihlerindeki değişimdir. Ofise gitme zorunluluğunun azalması, çalışanları şehir merkezlerinden uzak, toplu taşıma altyapısının zayıf olduğu banliyölere taşınmaya teşvik etmektedir. Literatürde bu durum, çalışanın ofise gitmesi gereken az sayıdaki günde çok daha uzun mesafeler kat etmesi ve özel araç bağımlılığının artması riskiyle ilişkilendirilmektedir (Hook vd., 2020).

Dijital Karbon Ayak İzi: Bulut tabanlı hizmetler ve yüksek çözünürlüklü video konferanslar, veri merkezlerinde enerji tüketimine neden olmaktadır. Yayımlanan bir araştırma, kameranın açık olduğu bir saatlik video konferansın yaklaşık 157 ile 1000 gram CO₂ eşdeğeri emisyon üretebildiğini, kameranın kapatılmasının ise bu yükü %96 oranında azaltılabileceğini ortaya koymuştur (Obringer vd., 2021).

5.4.3. Sürdürülebilir Bir Model İçin Politika Önerileri

Uzaktan çalışmanın çevresel bir "kazan-kazan" senaryosuna dönüşmesi kendiliğinden gerçekleşmez; bilinçli ve çok katmanlı politikalar gerektirir. Aşağıdaki tablo, uzaktan çalışmanın çevresel etkilerini ve bu etkileri

yönetmek için literatürde öne çıkan stratejik müdahaleleri özetlemektedir (Hook vd., 2020; IEA, 2020):

Tablo 5.1. Uzaktan Çalışmanın Çevresel Etkileri

Çevresel Bileşen	Potansiyel Kazanım (Olumlu Etki)	Geri Tepme Riski (Rebound Effect)	Stratejik Müdahale / Politika Önerisi
Ulaşım	Günlük işe gidiş-gelişlerin azalmasıyla karbon emisyonlarında düşüş.	İş dışı seyahatlerin artması ve toplu taşımadan özel araca yönelim.	Düşük Karbonlu Ulaşım: Uzaktan çalışanların toplu taşıma veya bisiklet kullanımını teşvik eden vergi indirimleri; hibrit çalışma günlerinin trafik yoğunluğuna göre planlanması.
Bina Enerjisi	Ofis alanlarının küçültülmesi ve enerji yoğunluğunun azalması.	Verimsiz konutlarda ısıtma/soğutma nedeniyle artan bireysel enerji tüketimi.	Yeşil Renovasyon: Evden çalışanlar için konut yalıtımı ve akıllı termostat destekleri; ofislerde "akıllı bina" otomasyonlarına geçiş.
Kentleşme	Trafik sıkışıklığının azalması ve kent merkezlerinde hava kalitesinin iyileşmesi.	Kentsel yayılmanın (urban sprawl) hızlanması ve banliyölere göç.	Kompakt Şehir Planlaması: "15 Dakikalık Şehir" konseptinin uygulanması; banliyölerde yerel çalışma merkezlerinin kurulması.
Dijital Altyapı	Kağıt tüketiminin azalması ve fiziksel arşivlerin dijitalleşmesi.	Veri merkezlerinin enerji yükü ve artan elektronik atık (e-atık) sorunu.	Dijital Sadelik: Gereksiz video konferansların azaltılması (kamera kapalı toplantılar) ve bulut depolama verimliliği konusunda farkındalık eğitimi.

5.5. Uzaktan Çalışma Ekseninde Dijital Gözetim ve Mahremiyet

Pandemi sürecinin katalizör etkisiyle küresel iş gücü piyasasında kalıcı bir çalışma modeline dönüşen uzaktan çalışma, iş hukukunun ve örgütsel davranışın en temel ikilemelerinden biri olan "işverenin yönetim hakkı" ile "çalışanın kişilik hakları" arasındaki denge arayışını yeniden ve daha karmaşık bir boyutta tartışmaya açmıştır. Geleneksel ofis ortamlarında fiziksel mevcudiyet üzerinden yürütülen hiyerarşik denetim mekanizmaları, çalışma mekânının dijitalleşmesiyle birlikte evrilerek yerini algoritmik yönetim tekniklerine ve kapsamlı elektronik izleme sistemlerine bırakmıştır.

Literatürde sıklıkla "dijital panoptikon" kavramıyla ilişkilendirilen bu yeni denetim rejimi, işverenlerin çalışan davranışlarını ve performansını görünür kılma ihtiyacını karşılıyor olsa da; özel hayatın gizliliği, veri mahremiyeti ve çalışanların hissettiği gözetim baskısı bağlamında derin etik ve hukuki açmazlar yaratmaktadır (Leonardi ve Treem, 2020).

Türkiye'de uzaktan çalışma sürecinde uygulanan gözetim faaliyetleri, işverenin keyfiyetine bırakılmış bir alan olmayıp; Anayasa, İş Kanunu ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) ile çizilen yasal sınırlara tabidir.

Hukuka Uygunluk ve Ölçülülük İlkesi: Anayasa'nın "Özel hayatın gizliliği" başlıklı 20. maddesi ve KVKK'nın 4. maddesi uyarınca; kişisel verilerin işlenmesi (izlenmesi) faaliyetleri, işlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olmak zorundadır. İşveren, verimlilik takibi yapmak amacıyla çalışanın tüm ekranını veya ortam seslerini sürekli kaydetmek yerine, amaca ulaşmayı sağlayan "en az müdahaleci yöntemi" seçmekle yükümlüdür.

Aydınlatma Yükümlülüğü ve Şeffaflık: KVKK'nın 10. maddesi gereği işveren veri sorumlusu sıfatıyla; hangi verilerin (ekran görüntüsü, konum, log kayıtları vb.) toplandığını, bu verilerin hangi hukuki neden kapsamında işlendiğini ve kimlerle paylaşılacağını çalışana açık ve anlaşılır bir şekilde bildirmekle yükümlüdür. Çalışanın bilgisi dışında ve aydınlatma yükümlülüğü yerine getirilmeden gerçekleştirilen gizli izleme faaliyetleri, KVKK'ya açıkça aykırılık teşkil eder ve elde edilen veriler yargılamada "hukuka aykırı delil" statüsünde değerlendirilir.

Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ve Sözleşme Şartları: 10.03.2021 tarihinde yürürlüğe giren Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, çalışma ilişkisinin yazılı bir sözleşmeye dayanmasını esas kılar. Yönetmelik uyarınca; işin tanımı, süresi, iletişim yöntemleri ve ekipman kullanımı iş sözleşmesinde belirlenmelidir. İşverenin denetim yetkisi, bu sözleşme şartları ve işin yürütümü ile sınırlı olup, çalışanın özel yaşamını kapsayacak şekilde genişletilemez (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021).

Sonuç olarak uzaktan çalışma modelinin hukuki ve etik sürdürülebilirliği, teknolojik denetim araçlarının bir baskı unsuru olarak değil, iş süreçlerini destekleyici bir mekanizma olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda işverenlerin; şeffaflık ilkesine dayanan, veri işleme amacını aşmayan ve çalışanın "bağlantıyı kesme hakkına" saygı duyan bir yönetim politikası belirlemeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

5.6. Uzaktan Çalışma Politikalarının Kurumsallaştırılması ve Şeffaflık

Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği, belirsizlikleri ortadan kaldıran ve "yeni normalin" operasyonel standartlarını netleştiren yazılı politikaların varlığına bağlıdır. Kurumsal politikalar, sadece kuralları dikte eden bir metin değil, çalışan ve işveren arasındaki güveni tesis eden bir nitelik taşımalıdır.

Günümüzde sürekli çevrimiçi olma baskısı, akademik literatürde "dijital tükenmişlik" ve "teknostres" olgularının temel nedenleri arasında gösterilmektedir. Yapılan araştırmalar, verimli çalışan uzaktan çalışma ekiplerinin, anlık müdahale gerektiren iletişim yöntemleri yerine çalışanların kendi zaman planlamalarına göre yanıt verebildiği asenkron iletişimi benimsediğini ortaya koymaktadır. Bu noktada bilişsel yükü etkin bir şekilde yönetebilmek adına, çalışanların kesintisiz üretime odaklanabileceği ve toplantılardan arındırılmış zaman dilimlerinin kurumsal bir güvenceyle yapılandırılması gerekmektedir. Sürecin sağlıklı yürütülebilmesi için e-posta ve anlık mesajlaşma gibi farklı iletişim kanallarına yönelik geri dönüş sürelerinin net standartlarla belirlenmesi, "yanıt beklentisi yönetimi" açısından kritik önem taşımaktadır. Mazmanian ve diğerlerinin (2013) çalışmasında da vurgulandığı üzere, her an erişilebilir olma zorunluluğunun ortadan kaldırılması, çalışanın iş üzerindeki kontrol hissini pekiştirerek genel verimlilik artışına katkı sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma modeli, kurumsal ağın fiziksel sınırlarını çalışanların evlerine kadar genişleterek geleneksel siber güvenlik parametrelerini kökten değiştirmiştir. Bu yeni dinamik, hiçbir cihaza veya kullanıcıya varsayılan olarak güvenilmeyen "Sıfır Güven" (Zero Trust) mimarisinin benimsenmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu çerçevede; VPN kullanımı, Çok Faktörlü Kimlik Doğrulama (MFA) ve uç nokta güvenliği gibi uygulamaların standart protokoller olarak yapılandırılması, erişim güvenliğinin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, çalışanların operasyonel süreçleri kolaylaştırmak amacıyla kurum onayı ve denetimi dışındaki yazılımlara yönelmesiyle oluşan "Gölge BT" riski, ciddi güvenlik açıklarına zemin hazırlayabilmektedir. Silic ve Back (2014) tarafından vurgulandığı üzere, bu risklerin minimize edilmesi için personele kullanıcı dostu lisanslı araçların sağlanması ve siber güvenlik eğitimlerinin periyodik olarak tekrarlanması gerekmektedir.

Geleneksel ofis ortamındaki "gözetim" ve "ekran başında geçirilen süre" takibi, uzaktan çalışma dinamiklerinde geçerliliğini yitirmiştir. Wang vd.

(2021), gerçekleştirdikleri kapsamlı araştırmada, geleneksel izleme mekanizmalarının uzaktan çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir katkısı olmadığını saptamıştır. Çalışma, performans ve işlevselliğin anahtarının sıkı denetim değil, iş özerkliği olduğunu bilimsel verilerle desteklemektedir. Bu doğrultuda, süreç odaklı denetim yerine "Amaçlara Göre Yönetim" yaklaşımı benimsenmelidir. Yöneticiler, çalışanın ekran başında geçirdiği süreye değil, nihai sonuca odaklanmalıdır. "Ne zaman" ve "nasıl" çalışıldığından ziyade, belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyi ve "çıktı kalitesi" performansın temel göstergesi olmalıdır.

İş ve özel hayatın mekânsal olarak aynı düzlemde birleşmesi, literatürde "psikolojik kopma" olarak tanımlanan, zihnin işten uzaklaşma sürecini zorlaştırmaktadır. İş sonrası zihinsel kopuşun, ertesi günkü performans ve sağlık için hayati olduğu belirtilmektedir (Sonnentag, 2012). Bu bağlamda, Avrupa Parlamentosu kararlarıyla da desteklenen "Bağlantıyı Kesme Hakkı", şirket politikalarına entegre edilmeli; mesai saatleri dışında iş iletişimi kurmamak bir disiplinsizlik değil, korunması gereken bir çalışan hakkı olarak tanımlanmalıdır (Eurofound, 2021).

5.7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, küresel bir krizin etkisiyle hızlanan ve geçici bir önlem olmaktan çıkıp iş dünyasının “yeni normal” haline gelen uzaktan çalışmayı çok boyutlu bir perspektifle incelemeye çalışmıştır. Yapılan değerlendirmeler, uzaktan çalışmanın yalnızca teknolojik bir altyapı meselesi olmadığını; yönetim bilimlerinden sosyolojiye, hukuktan şehir planlamasına kadar geniş bir alanda yapısal dönüşümleri zorunlu kılan sosyo-teknik bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde mekândan bağımsız çalışma durumu, organizasyonların sürdürülebilirliği ve çalışan refahı açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bölüm boyunca ele alınan alt başlıklar doğrultusunda elde edilen bulgular, uzaktan çalışmanın fırsatlar ve tehditler ekseninde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma modeli, firmalara fiziki alan kullanımı ve operasyonel giderler bakımından önemli tasarruf imkânları sunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu mali avantajların sürdürülebilirliği, teknolojik altyapı yatırımları ve siber güvenlik harcamaları ile dengelenmek durumundadır. Literatürde etkin biçimde yönetilen uzaktan çalışma süreçlerinin verimliliği artırdığı belirtilmekte; ancak bu artışın kalıcı olabilmesi, çalışanların “tükenmişlik”

(burnout) riskinin azaltılmasına ve iş-yaşam dengesinin korunmasına bağlı görülmektedir (Bloom vd., 2015; Choudhury vd., 2021).

Uzaktan çalışma, coğrafi kısıtları azaltarak istihdam olanaklarını çeşitlendirme potansiyeline sahip olsa da dijital eşitsizlikler açısından önemli riskler de barındırmaktadır. Teknolojik altyapıya, uygun çalışma ortamına ve yeterli dijital yetkinliklere sahip olmayan bireyler açısından bu model, mevcut sosyo-ekonomik eşitsizliklerin daha da derinleşmesine neden olabilmektedir (Beaunoyer vd., 2020; Bonacini vd., 2021). Bu durum, uzaktan çalışmanın sosyal adalet boyutunun da dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

Diğer taraftan dijital gözetim araçlarının yaygınlaşması, işverenin yönetim hakkı ile çalışanın mahremiyeti arasında etik ve yönetsel bir gerilim alanı oluşturmuştur. Literatürdeki temel tartışmalar ve evrensel veri koruma ilkeleri doğrultusunda değerlendirildiğinde; ölçülülük, şeffaflık ve meşruiyet ilkelerinden yoksun teknolojik denetim uygulamalarının örgütsel güveni zedelediği ve işveren açısından çeşitli riskler doğurduğu görülmektedir (Ball, 2010; Leonardi ve Treem, 2020).

Dijital eşitsizliklerin azaltılması amacıyla kamu ve özel sektör iş birliğiyle teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve donanım erişiminin yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Uzaktan çalışma uygulamalarının yalnızca belirli çalışan gruplarına özgü bir model olmaktan çıkarılması; yaşam boyu öğrenme programlarıyla desteklenen, kapsayıcı ve geniş tabana yayılan bir istihdam anlayışıyla ele alınması gerekmektedir.

Bunun yanında İş Hukuku ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) mevzuatının, çalışmanın mekândan bağımsız hale gelmesi gerçeğine uygun biçimde güncellenmesi gereklidir. Özellikle uzaktan çalışma sırasında meydana gelen kazaların hukuki niteliği, veri güvenliği ihlallerinde sorumluluk paylaşımı ve ergonomik riskler gibi konularda mevcut belirsizlikleri ortadan kaldıracak açık ve net düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak, uzaktan çalışmayı yalnızca maliyet tasarrufu sağlayan ya da geçici kriz dönemlerine özgü bir yönetim aracı olarak değerlendiren işletmelerin uzun vadede rekabet güçlerini kaybetme riski bulunmaktadır. Buna karşılık, bu süreci insan odaklı, hukuki normlara dayalı ve güçlü teknolojik altyapıyla desteklenen stratejik bir kültürel dönüşüm olarak yöneten organizasyonların, geleceğin çalışma modellerine daha başarılı biçimde uyum sağlayacağı değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 6: UZAKTAN ÇALIŞMANIN GELECEĞİ VE YENİ NORMAL

Ali Yavuz*

6.1. Giriş

Dijitalleşme, küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler son yıllarda çalışma hayatının yapısında önemli değişimlere yol açmıştır. Mobil teknolojiler, bulut bilişim sistemleri, büyük veri ve yapay zekâ gibi teknolojiler, işin zamandan ve mekândan bağımsız biçimde yürütülebilmesini mümkün hâle getirmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda uzaktan çalışma, esnek çalışma ve hibrit çalışma gibi modeller giderek daha fazla yaygınlaşmış; çalışma hayatı, fiziksel ofise dayalı geleneksel yapıdan daha esnek, dijital ve sonuç odaklı bir yapıya doğru dönüşmeye başlamıştır.

Bu dönüşüm en güçlü ivmesini COVID-19 pandemisiyle kazanmıştır. Pandemi sürecinde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla uzaktan çalışma modelini hızlı biçimde uygulamaya koymuş; bu süreç uzaktan çalışmanın geçici bir kriz çözümü olmanın ötesine geçerek kalıcı ve stratejik bir çalışma modeline dönüşmesine zemin hazırlamıştır. Nitekim McKinsey’in “İşin Geleceği”ne ilişkin değerlendirmeleri pandemiden önce de çalışma hayatında küresel bir dönüşüm sürecinin başladığını, pandeminin ise yükselen teknolojik ve örgütsel eğilimlerle birlikte bu dönüşümü hızlandırdığını ortaya koymaktadır (Lund vd., 2021).

Pandemi sonrasında uzaktan çalışma birçok sektör açısından yalnızca alternatif bir çalışma biçimi olmaktan çıkmış; örgütlerin yapısını, yönetim anlayışını, insan kaynakları politikalarını ve çalışan beklentilerini etkileyen daha geniş bir dönüşüm alanına dönüşmüştür. Bu bağlamda “yeni normal” kavramı yalnızca çalışanların fiziksel olarak ofis dışında çalışmasını değil aynı zamanda örgütlerin yapısal, kültürel ve yönetsel açıdan yeniden yapılanmasını ifade etmektedir (Ishii, Yamamoto & Nakayama, 2023). Yeni normalle birlikte performansın çalışma süresinden çok çıktılar üzerinden değerlendirilmesi, dijital iletişim kanallarının etkin kullanımı, sanal ekip

* Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara, yavuzali@gazi.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-4546-3872

yönetimi, esnek çalışma saatleri ve sonuç odaklı yönetim anlayışı daha fazla önem kazanmaktadır.

Uzaktan çalışma modelinin benimsenmesinde başlangıçta maliyet tasarrufu, ofis giderlerinin azaltılması veya çevresel faydalar gibi operasyonel faktörler öne çıkarılmış olsa da güncel eğilimler stratejik insan kaynakları boyutunun daha belirleyici hâle geldiğini göstermektedir. KPMG tarafından yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışmayı benimseme nedenleri arasında çalışanların esneklik talebi (%73), işveren çekiciliğini artırma (%53), yetenek eksikliklerini giderme (%38) ve yeteneklere daha iyi erişim sağlama (%27) gibi faktörler öne çıkarken maliyet tasarrufu (%14) ve karbon emisyonlarını azaltma (%) gibi faktörler ikincil düzeyde kalmaktadır (KPMG, 2023). Bu durum uzaktan çalışmanın artık yalnızca operasyonel bir düzenleme değil yetenek yönetimi, çalışan deneyimi ve rekabet avantajı ile ilişkili stratejik bir unsur hâline geldiğini göstermektedir (Day, 2025).

Sonuç olarak uzaktan çalışma, geleneksel ofis modelinin ötesine geçen yeni bir çalışma paradigmasının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. “Yeni normal” olarak adlandırılan bu düzen, geleceğin çalışma ekosisteminde çalışma modellerinin, ofis kullanımının, dijital teknolojilerin, çalışan refahının, risk yönetiminin ve sürdürülebilirlik politikalarının birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bölümde uzaktan çalışmanın geleceği; çalışma modelleri ve yetenek yönetimi, fiziksel ofislerin dönüşümü, dijital çalışma kültürü ve geleceğin riskleri, geleceğin teknolojileri, sürdürülebilirlik ve kritik başarı faktörleri bağlamında değerlendirilmektedir.

6.2. Geleceğin Çalışma Modelleri ve Yetenek Yönetimi

Geleceğin çalışma modelleri yalnızca verimlilik hedeflerine odaklanan geleneksel anlayıştan uzaklaşarak çalışanların refahını, özerkliğini ve psikolojik esenliğini merkeze alan daha insan odaklı bir yapıya dönüşmektedir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modelleri çalışanlara zaman ve mekân açısından daha fazla kontrol sağlayarak iş-yaşam dengesi, üretkenlik ve iş tatmini gibi alanlarda olumlu katkılar sunabilmektedir (Ríos Villacorta, 2024). Bu doğrultuda çalışma hayatında esneklik yalnızca operasyonel bir tercih değil çalışan deneyimini ve örgütsel sürdürülebilirliği etkileyen stratejik bir unsur hâline gelmektedir. Artan özerklik duygusu bireysel motivasyonu, çalışan bağlılığını ve iş tatminini desteklerken çalışanların kendi çalışma düzenlerini yönetebilmesi de geleceğin çalışma kültürünün temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin sürdürülebilirliği yalnızca esneklik sağlanmasına bağlı değildir. Fiziksel çalışma ortamının yetersizliği, ergonomik sorunlar, teknolojik altyapı eksiklikleri ve iş-yaşam sınırlarının belirsizleşmesi gibi faktörler çalışanların memnuniyetini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Kowalski & Ślebarska, 2022; Oakman vd., 2020). Özellikle ev ortamında uygun çalışma koşullarının sağlanamaması uzun vadede fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun yanında uzaktan çalışmanın en önemli sosyal etkilerinden biri çalışanların yüz yüze etkileşimlerinin azalmasıyla birlikte yalnızlık, aidiyetsizlik ve sosyal izolasyon duygularının güçlenmesidir (Akant, 2024; Dong vd., 2025). Ofis ortamında doğal biçimde gelişen gündelik iletişim ve sosyal bağların zayıflaması çalışanların örgütsel kültüre bağlılıklarını ve ekip içi etkileşimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Nitekim çalışanlarda yalnızlık hissinin, iş performansını ve psikolojik iyi oluşu doğrudan etkileyen önemli bir iş riski hâline geldiği ifade edilmektedir (McRae, 2025).

Bu nedenle geleceğin çalışma modelleri yalnızca verimlilik ve maliyet avantajı üzerinden değil çalışanların psikolojik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını gözeten bütüncül yapılar üzerinden şekillenmektedir. Kurumların çalışan refahını destekleyen kapsamlı stratejiler geliştirmesi giderek daha önemli hâle gelmektedir. Çalışanları düzenli molalar vermeye ve fiziksel aktivitelere teşvik etmek, sanal veya hibrit sosyal etkinlikler düzenlemek, açık iletişim kanalları oluşturmak ve destekleyici liderlik anlayışını benimsemek bu stratejiler arasında yer almaktadır (Dong vd., 2025). Ayrıca kimlik liderliği, mentorluk uygulamaları, sosyal destek mekanizmaları ve sanal etkileşim fırsatları çalışanların aidiyet duygusunu güçlendiren önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır (Shi vd., 2024). Ortak çalışma alanlarının (coworking spaces) kullanımı ve görüntülü iletişim araçlarıyla yüz yüze etkileşimin artırılması da çalışanların kurumsal kültürle bağlarını sürdürmelerine katkı sağlayabilmektedir (Wu, 2024).

Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması organizasyonların yetenek yönetimi anlayışını da önemli ölçüde dönüştürmektedir. Coğrafi sınırların önemini azaltan bu modeller, işletmelere yalnızca yerel değil küresel ölçekte yeteneklere erişim imkânı sağlamaktadır. Özellikle dijital, yaratıcı ve teknik alanlarda uzmanlaşmış iş gücüne olan talebin artması firmaları daha geniş yetenek havuzlarına yönlendirmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışmayı benimseyen işletmeler farklı bölgelerden ve ülkelerden çalışanlara ulaşarak

hem çeşitliliği hem de beceri düzeyini artırabilmektedir (Sava, 2025). Ancak bu stratejik avantaj beraberinde yeni rekabet koşullarını da ortaya çıkarmaktadır. Coğrafi sınırların zayıflaması çalışanların alternatif iş fırsatlarına erişimini kolaylaştırırken işverenlerin nitelikli çalışanları elde tutmasını daha karmaşık hâle getirmektedir.

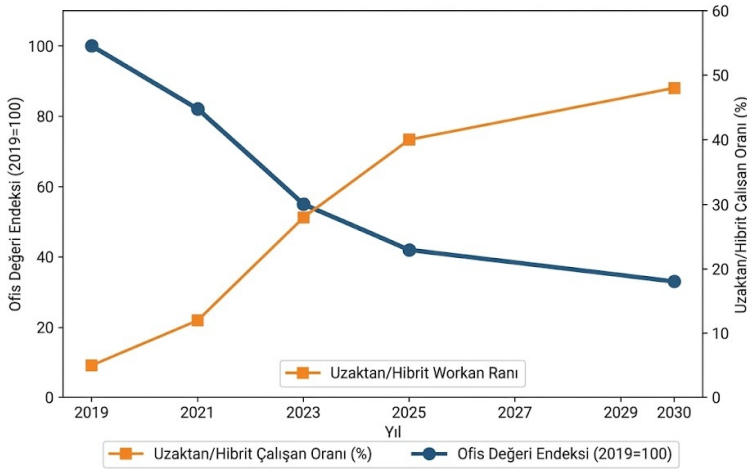
Bu dönüşüm geleneksel yetenek yönetimi anlayışını da yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel modeller çalışanların ofiste geçirdiği süreye, fiziksel gözleme ve yüz yüze denetime dayanırken uzaktan çalışma bu ölçütlerin önemini azaltmaktadır. Araştırmalar uzaktan çalışmanın faydalarını daha fazla algılayan yöneticilerin hem kendi verimliliklerini hem de ekip performansını daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir (de la Torre-Ruiz vd., 2024; Kowalski & Ślebarska, 2022). Bu durum yöneticilerin çalışanların fiziksel olarak nerede bulunduğundan ziyade hangi çıktıları ürettiğine odaklanmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla geleceğin çalışma modellerinde performans değerlendirme süreçleri daha çok sonuç odaklı, esnek ve güven temelli yaklaşımlar üzerinden şekillenmektedir.

Benzer biçimde çalışan bağlılığını ve yetenek elde tutmayı sağlayan unsurlar da dönüşmektedir. Maaş ve yan haklar gibi maddi teşviklerin yanında çalışan deneyimi, özerklik, esneklik, gelişim fırsatları, örgütsel destek algısı ve anlamlı iş deneyimi gibi unsurlar daha belirleyici hâle gelmektedir (Mazlan & Jambulingam, 2023). Literatür uzaktan çalışmanın sağladığı esnekliğin çalışan bağlılığını artırabileceğini ancak bunun sürdürülebilir olması için dijital ortamda güçlü iletişim, mentorluk ve geri bildirim sistemlerinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Mustajab, 2024). Çalışanların yalnızca üretken bireyler değil aynı zamanda sosyal olarak bağlı ve psikolojik açıdan iyi hisseden bireyler olması geleceğin yetenek yönetimi stratejilerinin merkezinde yer almaktadır.

Sonuç olarak geleceğin çalışma modelleri esneklik, dijitalleşme, çalışan deneyimi ve insan odaklı yönetim anlayışının birlikte ele alındığı bir yapıya doğru evrilmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri kurumlara önemli fırsatlar sunarken bu modellerin sürdürülebilirliği yalnızca teknolojik altyapıya değil çalışan refahını, örgütsel bağlılığı ve yetenek yönetimini merkeze alan bütüncül politikaların geliştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle geleceğin başarılı organizasyonları çalışanların esneklik beklentilerini kurumsal hedeflerle uyumlu hâle getirebilen, çıktı odaklı yönetim anlayışını benimseyen ve çalışan deneyimini stratejik bir unsur olarak değerlendiren organizasyonlar olacaktır.

6.3. Geleceğin Ofisleri

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması fiziksel ofislerin rolünü ve işlevini yeniden düşünmeyi zorunlu hâle getirmiştir. Geleneksel çalışma anlayışında ofisler çalışanların belirli saatlerde bir araya geldiği temel üretim alanları olarak görülürken dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamalarının artmasıyla birlikte bu yaklaşım önemli ölçüde dönüşmeye başlamıştır. McKinsey Global Institute'un 2023 tarihli raporunda, hibrit çalışmanın kalıcılaşmasıyla birlikte ofis katılımının pandemi öncesi düzeyin altında dengelendiği ve küresel ofis gayrimenkul değerlerinde 800 milyar dolara ulaşan bir düşüş riskinin olduğu belirtilmektedir (Mischke vd., 2023). Bu durum fiziksel ofislerin yalnızca masa ve çalışma alanı sağlayan mekânlar olmaktan çıkarak daha stratejik işlevlere sahip yapılar hâline gelmesi gerektiğini göstermektedir. Bu dönüşümün genel eğilimini göstermek amacıyla uzaktan ve hibrit çalışmanın yaygınlaşması ile ofis değerlerindeki değişim arasındaki ilişki Şekil 6.1'de temsili olarak sunulmuştur.



Şekil 6.1. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Eğilimleri ile Ofis Talebindeki Dönüşümün Temsili Gösterimi

Not: Şekil Mischke vd. (2023) tarafından raporlanan hibrit çalışma ve ofis değerleri eğilimleri temel alınarak temsili olarak oluşturulmuştur.

Yeni dönemde ofisler rutin görevlerin yerine getirildiği klasik çalışma alanlarından çok yaratıcılığın, sosyal etkileşimin, iş birliğinin ve kurumsal kültürün güçlendirildiği “deneyim ve etkileşim merkezleri” olarak yeniden konumlanmaktadır. Çalışanların fiziksel ofise geliş motivasyonları da

değişmektedir. Johns vd. (2024), çalışanların ofise yalnızca iş yapmak amacıyla değil ekip arkadaşlarıyla bağ kurmak, sosyalleşmek ve kurumsal kültürü deneyimlemek için geldiklerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda fiziksel ofisler kurumlar açısından yalnızca operasyonel bir maliyet unsuru değil aynı zamanda çalışan bağlılığını ve aidiyet duygusunu destekleyen stratejik alanlar olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Costa vd. (2024), ofis yatırımlarının geri dönüşünün artık yalnızca metrekare maliyetleri veya alan verimliliğiyle değil çalışan deneyimi, etkileşim yoğunluğu ve yetenek elde tutma gibi insan odaklı göstergeler üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım fiziksel ve dijital bileşenlerin bütünleştiği daha esnek, modüler ve kullanıcı odaklı ofis tasarımlarını ön plana çıkarmaktadır.

Bu dönüşüm sürecinde akıllı ofis teknolojileri de geleceğin çalışma alanlarının önemli bileşenlerinden biri hâline gelmektedir. Nesnelerin İnterneti (IoT), yapay zekâ ve sensör teknolojileri gibi dijital çözümler fiziksel ofis mekânlarını daha verimli, esnek ve çalışan odaklı hâle getirmeyi amaçlamaktadır. Akıllı ofis sistemleri; otomatik rezervasyon uygulamaları, çevresel koşulları optimize eden akıllı aydınlatma ve iklimlendirme sistemleri, biyometrik erişim kontrolü ve dijital toplantı yönetim araçları gibi uygulamalar aracılığıyla hibrit çalışma düzeninin karmaşıklığını yönetmeye yardımcı olmaktadır (Tuzcuoğlu vd., 2022). Böylece ofis ortamları çalışanların ihtiyaçlarına göre uyum sağlayabilen dinamik yapılara dönüşmektedir. Özellikle hibrit çalışma düzeninde çalışan yoğunluğunun değişkenlik göstermesi, enerji kullanımı, alan planlaması ve toplantı yönetimi gibi süreçlerin daha akıllı sistemlerle yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle geleceğin ofisleri yalnızca fiziksel mekânların dijital araçlarla desteklenmesi değil aynı zamanda teknolojiyle bütünleşmiş esnek çalışma ekosistemlerinin oluşturulması anlamına gelmektedir.

Ofislerin dönüşümünde dikkat çeken bir diğer unsur ise insan odaklı tasarım anlayışının ön plana çıkmasıdır. Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte ofisler yalnızca çalışmanın gerçekleştiği alanlar değil çalışanların motivasyonunu, psikolojik esenliğini ve aidiyet duygusunu destekleyen deneyim alanları olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle ergonomi, estetik, fiziksel konfor ve sosyal işlevsellik gibi unsurlar geleceğin ofis tasarımlarında daha önemli hâle gelmektedir (Yetiz, 2009). İnsan odaklı tasarım yaklaşımı çalışanların yalnızca fiziksel ihtiyaçlarını değil duygusal ve bilişsel ihtiyaçlarını da dikkate alan bütüncül bir mekân anlayışını ifade etmektedir. Tuzcuoğlu vd. (2022),

doğal ışık, bitkiler, açık renkler ve biyofilik tasarım öğeleri gibi unsurların çalışanların stres düzeyini azaltabileceğini, aidiyet hissini güçlendirebileceğini ve genel memnuniyet düzeyini artırabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde esnek çalışma alanları, sessiz odalar, ortak etkileşim alanları ve modüler mekânsal düzenlemeler hem bireysel odaklanmayı hem de ekip içi iletişimi destekleyen yapılar olarak öne çıkmaktadır.

Geleceğin ofis anlayışı çalışanların fiziksel olarak sürekli aynı mekânda bulunmasını gerektiren geleneksel modelden uzaklaşarak daha çok “çok mekânlı çalışma” yaklaşımına yönelmektedir. Bu bağlamda paylaşımlı ofisler (coworking spaces) uzaktan çalışmanın ortaya çıkardığı sosyal izolasyon ve ev ortamının sınırlılıklarına karşı önemli bir alternatif olarak değerlendirilmektedir (Ciccarelli, 2023). Ortak çalışma alanları; serbest çalışanlara, girişimcilere ve uzaktan çalışan profesyonellere yalnızca fiziksel bir çalışma ortamı değil aynı zamanda sosyal ağ kurma, bilgi paylaşımı ve iş birliği fırsatları da sunmaktadır. Literatürdeki ampirik bulgular, coworking alanlarının evden çalışmaya kıyasla daha yüksek iyi oluş, üretkenlik ve iş katılımı sağlayabildiğini ortaya koymaktadır (Lukeš vd., 2025). Bunun yanında bu alanlar farklı disiplinlerden bireyleri bir araya getirerek yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen sosyal etkileşim ortamları oluşturmaktadır (Ott vd., 2018).

COVID-19 pandemisi başlangıçta coworking sektörünü olumsuz etkilemiş olsa da uzaktan çalışmanın kalıcı hâle gelmesiyle birlikte bu alanlara yönelik ilgi yeniden artmaya başlamıştır (Wu, 2024). Gelecekte ortak çalışma alanlarının yalnızca büyük şehir merkezlerinde değil daha küçük yerleşim alanlarında da yaygınlaşması beklenmektedir. Bu durum ofis merkezli, ev merkezli ve üçüncü mekân olarak coworking alanlarının birlikte kullanıldığı çok mekânlı çalışma ekosistemlerinin yaygınlaşacağına işaret etmektedir. Böylece fiziksel ofisler tamamen ortadan kalkmamakta aksine işlev değiştirerek çalışan deneyimini, sosyal etkileşimi ve kurumsal kültürü destekleyen stratejik merkezler hâline gelmektedir.

Sonuç olarak geleceğin ofisleri yalnızca “nerede çalışıldığı” sorusuna değil “neden birlikte olunduğu” sorusuna da cevap veren yapılar olarak dönüşmektedir. Ofislerin yeniden tasarlanması dijital teknolojiler, insan odaklı tasarım anlayışı ve esnek çalışma modellerinin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu dönüşüm kurumların fiziksel mekân

anlayışını yeniden şekillendirirken aynı zamanda dijital koordinasyon, çalışan deneyimi, performans yönetimi, veri temelli izleme ve örgütsel risk yönetimi gibi yeni konuları da gündeme getirmektedir. Bu nedenle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin geleceği yalnızca ofislerin dönüşümüyle değil, dijital çalışma kültürünün ortaya çıkardığı yeni risklerin nasıl yönetileceğiyle de yakından ilişkilidir.

6.4. Dijital Çalışma Kültürü ve Geleceğin Riskleri

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin kalıcı hâle gelmesi çalışma hayatında yalnızca mekânsal bir değişimi değil aynı zamanda yeni bir dijital çalışma kültürünün oluşumunu da beraberinde getirmektedir. Bu yeni kültürde iş süreçleri, iletişim biçimleri, performans değerlendirme mekanizmaları ve çalışan deneyimi giderek daha fazla dijital platformlar, veri analitiği ve yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla şekillenmektedir. Bu nedenle geleceğin uzaktan çalışma düzenini anlamak için yalnızca nerede çalışıldığına değil dijital araçların işi nasıl yapılandığına, çalışanlar üzerinde hangi yeni talepleri oluşturduğuna ve örgütlerin bu talepleri nasıl yönettiğine odaklanmak gerekmektedir.

Dijital çalışma kültürünün en belirgin özelliklerinden biri çalışanların sürekli bağlantılı olma hâlidir. Uzaktan çalışma, çalışanlara zaman ve mekân esnekliği sağlarken aynı zamanda iş ile özel yaşam arasındaki sınırların daha geçirgen hâle gelmesine neden olabilmektedir. Dijital platformların iş ve kişisel yaşamda yoğun biçimde kullanılması çalışanlar üzerinde teknostres, teknoloji yorgunluğu ve öznel iyi oluşta azalma gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Singh vd. (2022), zorunlu uzaktan çalışma döneminde iş ve kişisel dijital platform kullanımının teknostresi artırdığını bunun da teknoloji yorgunluğunu yükselterek çalışanların öznel iyi oluşunu olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu geleceğin çalışma düzeninde dijital araçların yalnızca verimlilik sağlayan teknik unsurlar olarak değil, çalışan refahını doğrudan etkileyen örgütsel koşullar olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Geleceğin dijital çalışma kültüründe bir diğer önemli risk alanı algoritmik yönetim ve veri temelli performans izleme uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Yapay zekâ destekli sistemler görev dağılımı, iş takibi, performans değerlendirme, vardiya planlama, geri bildirim ve çalışan verimliliğinin ölçülmesi gibi süreçlerde daha fazla kullanılmaktadır. Bu uygulamalar yöneticilere hızlı karar alma, operasyonel süreçleri izleme ve kaynakları daha

etkili kullanma olanağı sunarken; çalışanlar açısından özerklik kaybı, adalet algısının zayıflaması ve sürekli izlenme hissi gibi sorunlar yaratabilmektedir. Parent-Rocheleau ve Parker (2022), algoritmik yönetimi yalnızca bir kontrol mekanizması olarak değil iş tasarımı doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirmekte algoritmaların çalışanların görev içeriği, özerklik düzeyi, geri bildirim biçimi ve iş yükü üzerinde belirleyici hâle gelebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Kinowska ve Sienkiewicz (2023), Avrupa organizasyonlarından elde edilen verilerle algoritmik yönetim uygulamalarının işyeri iyi oluşu üzerinde etkiler yarattığını ve bu etkinin özellikle iş özerkliği üzerinden şekillendiğini göstermektedir.

Bu noktada geleceğin uzaktan çalışma modellerinde temel mesele dijital kontrol ile çalışan özerkliği arasındaki dengenin nasıl kurulacağıdır. Dijital izleme ve performans analitiği uygulamaları, şeffaflık ve geri bildirim amacıyla kullanıldığında çalışanların gelişimini destekleyebilir. Ancak bu uygulamalar yalnızca denetim ve çıktı baskısı için kullanıldığında çalışanlarda güvensizlik, dijital stres ve psikolojik iyi oluşta azalma yaratabilir. Konuk vd. (2023), dijitalleşmiş işyerlerinde “dijital Taylorizm” yaklaşımının çalışanların psikolojik iyi oluşunu etkileyebileceğini göstermekte ve özellikle yapay zekâ kaygısı ile yoğun performans izleme uygulamalarının çalışan deneyimi üzerindeki önemine dikkat çekmektedir. Bu nedenle geleceğin dijital çalışma kültürü, teknolojinin yalnızca ölçme ve denetleme kapasitesine değil, çalışanların özerkliğini, anlamlı iş deneyimini ve psikolojik güvenliğini koruma kapasitesine de odaklanmalıdır.

Dijital çalışma kültürünün sürdürülebilirliği insan odaklı iş tasarımı anlayışıyla yakından ilişkilidir. Parker ve Grote (2022), otomasyon, algoritmalar ve dijital teknolojiler çağında iş tasarımının her zamankinden daha önemli hâle geldiğini vurgulamaktadır. Buna göre teknolojinin çalışanlar üzerindeki etkisi tek başına teknolojinin niteliğinden değil bu teknolojinin hangi iş süreçlerine, hangi yönetim anlayışıyla ve hangi düzeyde çalışan katılımıyla entegre edildiğinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle aynı dijital sistem bir kurumda çalışan özerkliğini ve üretkenliği destekleyebilirken, başka bir kurumda kontrol baskısını ve dijital yorgunluğu artırabilir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın geleceğinde teknoloji tasarımı ile iş tasarımı birlikte ele alınmalıdır.

Bu bağlamda “dijital iyi oluş” kavramı geleceğin uzaktan çalışma modelleri açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Büchi (2024), dijital iyi

oluşu dijital pratiklerin bireylerin öznel iyi oluşu üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken çok boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım uzaktan çalışma bağlamında değerlendirildiğinde dijital araçların yalnızca iş süreçlerini kolaylaştıran uygulamalar değil çalışanların dikkatini, zaman algısını, iş-yaşam sınırlarını, sosyal ilişkilerini ve psikolojik esenliğini etkileyen unsurlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla geleceğin çalışma düzeninde dijital iyi oluş, çalışan refahı politikalarının ve insan kaynakları stratejilerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmelidir.

Yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşması da bu yeni dijital çalışma kültürünün önemli bileşenlerinden biridir. Yapay zekâ çalışanların rutin iş yükünü azaltma, karar destek süreçlerini hızlandırma ve kişiselleştirilmiş öğrenme imkânları sunma potansiyeline sahiptir. Ancak yapay zekâ kullanımının çalışanlar üzerinde iş güvencesi kaygısı, beceri yetersizliği hissi ve teknolojiye uyum baskısı gibi etkileri de olabilir. Soulami, Benchekroun ve Galiulina (2024), yapay zekâ kullanımının çalışan iyi oluşu üzerindeki etkilerinin çift yönlü olduğunu bir yandan verimlilik, esneklik ve iş birliği olanaklarını artırırken diğer yandan etik, örgütsel ve psikolojik riskler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelecekte yapay zekâ destekli uzaktan çalışma sistemlerinin yalnızca performans ve hız odaklı değil etik, şeffaf ve çalışan merkezli ilkelerle tasarlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak geleceğin uzaktan çalışma düzeninde başarı yalnızca daha gelişmiş teknolojilere sahip olmaya değil bu teknolojilerin nasıl yönetildiğine bağlı olacaktır. Dijital çalışma kültürü sürekli bağlantılı olma, algoritmik yönetim, teknostres, dijital iyi oluş ve çalışan özerkliği gibi konuları birlikte ele almayı gerektirmektedir. Bu nedenle kurumlar dijital araçları yalnızca kontrol ve verimlilik amacıyla değil çalışanların refahını, gelişimini, psikolojik güvenliğini ve anlamlı iş deneyimini destekleyecek biçimde kullanılmalıdır. Geleceğin sürdürülebilir uzaktan çalışma modeli teknolojik yenilik ile insan odaklı iş tasarımı arasında kurulacak bu dengeye bağlı olarak şekillenecektir.

6.5. Geleceğin Teknolojileri

Yapay zekâ, otomasyon, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojiler uzaktan çalışmanın geleceğini şekillendiren en önemli dönüşüm unsurları arasında yer almaktadır. Bu teknolojiler yalnızca yeni dijital araçlar sunmamakta aynı zamanda işin nasıl yapıldığını, çalışan rollerini, örgütsel

yapıları ve çalışma deneyimini yeniden tanımlamaktadır. Günümüzde üretimden hizmet sektörüne, kamu yönetiminden eğitime kadar birçok alanda yapay zekâ tabanlı sistemlerin yaygınlaşması çalışma hayatında yapısal bir dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Özellikle rutin, tekrarlayan ve belirli bilişsel süreçlere dayanan görevlerin algoritmalar tarafından yürütülmesi iş gücü piyasasında önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu süreç bir yandan veri girişi, büro işleri ve bazı orta düzey yönetim görevlerinde otomasyon kaynaklı dönüşüm risklerini artırırken diğer yandan veri bilimi, yapay zekâ etiği, algoritmik hesap verebilirlik, siber güvenlik ve insan-yapay zekâ etkileşimi gibi yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Deckker & Sumanasekara, 2025; Duke, 2022).

Yapay zekânın çalışma hayatındaki rolü zamanla “insanın yerine geçme” anlayışından “insanı tamamlama” yaklaşımına doğru evrilmektedir. Yapay zekâ sistemleri insan emeğini tamamen ortadan kaldıran araçlar olmaktan çok karar alma süreçlerini hızlandıran, hata payını azaltan ve veri temelli analiz kapasitesini güçlendiren destekleyici sistemler hâline gelmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Bu dönüşüm örgütlerin verimlilik ve esneklik kapasitesini artırırken aynı zamanda işin içeriğini, çalışan rollerini ve gerekli becerileri de yeniden şekillendirmektedir. Nitekim araştırmalar yapay zekâ destekli otomasyonun temel etkisinin işlerin tamamen ortadan kalkmasından ziyade iş süreçlerinin ve görev içeriklerinin dönüşmesi olduğunu göstermektedir (Frey & Osborne, 2017). Bu nedenle geleceğin çalışma modellerinde insan ve yapay zekâ iş birliğine dayalı hibrit yapılar daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Bu yeni çalışma düzeninde çalışanların yaratıcılık, eleştirel düşünme, etik muhakeme, kültürel empati, karmaşık problem çözme ve stratejik karar alma gibi insana özgü becerilere daha fazla odaklanması beklenmektedir (Constantinides vd., 2025). Yapay zekânın hız, analiz ve hesaplama gücü ile insanın sezgisel, sosyal ve duygusal becerilerinin birleşmesi “artırılmış üretkenlik” (augmented productivity) anlayışını güçlendirmektedir. Ancak bu dönüşüm çalışanların mevcut becerilerini sürekli güncellemesini ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımını benimsemesini zorunlu hâle getirmektedir (Deckker & Sumanasekara, 2025). Kurumlar açısından da bu durum geleneksel insan kaynakları uygulamalarının ötesine geçerek sürekli öğrenmeyi destekleyen organizasyonel yapılara yönelmeyi gerekli kılmaktadır.

Yapay zekâ teknolojileri aynı zamanda uzaktan çalışmanın doğasını da yeniden tanımlamaktadır. Önceden yalnızca verimlilik artırıcı araçlar olarak görülen yapay zekâ sistemleri artık hangi görevlerin insanlar hangilerinin algoritmalar tarafından yürütüleceğine ilişkin iş bölümü sınırlarını yeniden şekillendirmektedir. Bu durum özellikle uzaktan çalışanların ve dijital göçebelerin kolayca otomasyona devredilemeyecek yetkinlikler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Gelecekte yaratıcılık çok disiplinli düşünme, kültürel farkındalık ve stratejik değerlendirme gibi becerilerin iş gücü piyasasında daha kritik hâle gelmesi beklenmektedir (Frey & Osborne, 2017). Dolayısıyla yapay zekâ işin yalnızca nasıl yapıldığını değil kim tarafından, hangi becerilerle ve hangi değer üretim anlayışıyla gerçekleştirildiğini de dönüştürmektedir.

Uzaktan çalışmanın geleceğini şekillendiren bir diğer önemli teknoloji grubu ise sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) uygulamalarıdır. Bu teknolojiler fiziksel mesafelerin yarattığı sınırlılıkları azaltarak daha etkileşimli ve sürükleyici dijital çalışma ortamları oluşturmaktadır. Özellikle sanal toplantı odaları, uzaktan teknik destek, eğitim ve ekip içi iş birliği süreçlerinde VR ve AR teknolojilerinin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Rahman vd., 2022). Artırılmış gerçeklik tabanlı uzaktan destek sistemleri sayesinde sahadaki çalışanlar uzaktaki uzmanlardan gerçek zamanlı yönlendirme alabilmekte; ekran üzerine yansıtılan semboller, işaretler ve açıklamalar aracılığıyla sorunları daha hızlı çözebilmektedir. Bu uygulamalar özellikle bakım, kalite kontrol, teknik servis ve eğitim gibi alanlarda zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Rasmussen, Grønbaek & Huang, 2024).

Benzer şekilde sanal gerçeklik teknolojileri uzaktan çalışan ekiplerin aynı fiziksel ortamdaymış gibi etkileşim kurabilmesine imkân sağlamaktadır. Microsoft Mesh gibi platformlar mekânsal ses teknolojileri ve gerçekçi avatar sistemleri aracılığıyla sanal toplantı deneyimini daha doğal hâle getirmeyi hedeflemektedir. Bu tür teknolojiler sanal toplantı yorgunluğunu azaltmanın yanında çalışanların “birlikte bulunma hissini” güçlendirmekte ve ekip içi etkileşimi artırmaktadır. Ayrıca teknik çizimler, üç boyutlu modeller ve ortak proje alanları üzerinde eş zamanlı çalışma imkânı sunarak özellikle mühendislik, tasarım ve teknik eğitim alanlarında yeni iş birliği biçimlerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Nitekim GE Healthcare ve Verizon gibi şirketlerin sanal gerçeklik teknolojilerini eğitim ve müşteri hizmetleri süreçlerinde kullanarak eğitim sürelerini kısalttığı ve operasyonel maliyetleri azalttığı belirtilmektedir (Barnard, 2024).

Sonuç olarak yapay zekâ, otomasyon, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik teknolojileri; uzaktan çalışmanın yalnızca teknik altyapısını değil çalışma kültürünü ve organizasyonel yapıları da dönüştürmektedir. Bu teknolojiler geleceğin iş modellerinde daha esnek, veri odaklı, etkileşimli ve insan-makine iş birliğine dayalı çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak bu dönüşüm yalnızca teknolojik uyumla sınırlı değildir aynı zamanda çalışanların yeni beceriler geliştirmesini, kurumların öğrenme odaklı yapılara yönelmesini ve etik, sosyal ve yönetsel boyutların yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle geleceğin teknolojileri uzaktan çalışmanın hangi yöne evrileceğini belirleyen temel dinamiklerden biri olarak değerlendirilmektedir.

6.6. Uzaktan Çalışmanın Gelecek Yönelimi

Uzaktan çalışmanın geleceği tek bir çalışma modeline indirgenememektedir. Çalışma hayatının hangi yönde şekilleneceği teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar, çalışan beklentileri, örgütsel dönüşüm kapasitesi ve sürdürülebilirlik politikaları gibi birçok faktör tarafından belirlenmektedir (Abdulrahim, 2024). Bununla birlikte mevcut eğilimler tamamen uzaktan çalışma veya tamamen fiziksel ofise dönüş gibi uç modellerden ziyade esnek ve hibrit yapıların daha baskın hâle geleceğini göstermektedir.

Tam uzaktan çalışma modeli operasyonel maliyetlerin azaltılması, küresel yetenek havuzuna erişim ve çalışanlara yüksek düzeyde esneklik sağlanması açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak uzun süreli fiziksel ayrışma sosyal izolasyon, aidiyet kaybı ve ekip içi iletişim sorunları gibi riskleri de beraberinde getirebilmektedir (Tupe & Amrutrao, 2024). Buna karşılık hibrit çalışma modeli esneklik ile yüz yüze etkileşim arasında denge kurabilen daha sürdürülebilir bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Gartner verilerine göre hibrit-esnek çalışma modeli çalışan özerkliği, empati temelli liderlik ve kasıtlı iş birliği mekanizmaları sayesinde yüksek performans ve çalışan bağlılığı sağlayan en güçlü çalışma yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Ciccarelli, 2023). Benzer şekilde Bloom, vd. (2024), hibrit modelin fiziksel ofisleri tamamen ortadan kaldırmak yerine onları iş birliği, yaratıcılık ve sosyal etkileşim merkezleri olarak yeniden konumlandırıldığını belirtmektedir. Tamamen fiziksel ofise dönüş modeli ise yüz yüze iletişim açısından bazı avantajlar sağlasa da çalışanların artan esneklik beklentileri nedeniyle yetenek

yönetimi açısından giderek daha sınırlı bir seçenek hâline gelmektedir (KPMG International, 2023).

Uzaktan çalışmanın hangi model doğrultusunda gelişeceğinden bağımsız olarak bu yapıların sürdürülebilir biçimde başarıya ulaşabilmesi belirli kritik faktörlere bağlıdır. Bunların başında liderlik ve yönetim anlayışındaki dönüşüm gelmektedir. Geleneksel mikro-yönetim odaklı liderlik yaklaşımları sanal ekiplerin dinamik yapısıyla uyumlu değildir. Uzaktan çalışma ortamlarında güvene dayalı, sonuç odaklı ve empati temelli liderlik anlayışları daha fazla önem kazanmaktadır (Olsen vd., 2023). Ayrıca yöneticilerin dijital iletişim becerilerini geliştirmesi, kültürel çeşitliliğe duyarlı hareket etmesi ve çalışan bağlılığını fiziksel mesafeye rağmen sürdürebilmesi gerekmektedir (Li vd., 2025).

Teknolojik altyapı da uzaktan çalışma modellerinin temel belirleyicilerinden biridir. Güçlü bulut sistemleri, siber güvenlik önlemleri, yüksek bant genişliği ve bütünleşik iş birliği platformları olmadan uzaktan çalışma süreçlerinin verimli biçimde sürdürülmesi mümkün değildir. Yetersiz dijital altyapı koordinasyon sorunlarına, bilgi paylaşımında aksamalara ve verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir (Ng, Lit & Cheung, 2022). Bunun yanında örgütsel kültür ve iletişim stratejileri de çalışan bağlılığının korunmasında kritik bir rol oynamaktadır. Şeffaf bilgi akışı, düzenli çevrim içi toplantılar, sanal sosyal etkileşimler ve açık iletişim kanalları çalışanların izolasyon ve yabancılaşma riskini azaltmaktadır (Aguillon & Cronin-Gilmore, 2024). Dolayısıyla başarılı bir uzaktan çalışma ekosistemi yalnızca teknolojik yeterlilikle değil güvene dayalı liderlik, güçlü iletişim kültürü ve çalışan deneyimini destekleyen uygulamalarla mümkün hâle gelmektedir.

Uzaktan çalışmanın geleceği aynı zamanda risk yönetimi ve sürdürülebilirlik boyutlarıyla da yakından ilişkilidir. Literatürde uzaktan çalışmanın temel riskleri arasında sosyal izolasyon, iletişim sorunları, siber güvenlik tehditleri ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması yer almaktadır (Kniffin vd., 2021). Özellikle uzun süreli çevrim içi çalışma aidiyet duygusunun zayıflamasına ve dijital tükenmişlik hissinin artmasına neden olabilmektedir (Wang vd., 2021). Bunun yanında uzaktan çalışma modelleri karbon emisyonlarının azaltılması, enerji tüketiminin düşmesi ve operasyonel maliyetlerin azalması gibi çevresel ve ekonomik avantajlar da sağlamaktadır (Hook vd., 2020; O'Brien & Aliabadi, 2020). Ancak bu faydaların sürdürülebilir biçimde devam edebilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Elkington'ın (1997)

“Üçlü Sürdürülebilirlik Yaklaşımı” (Triple Bottom Line) yaklaşımında vurguladığı gibi işletmelerin yalnızca ekonomik kârlılığı değil sosyal refahı ve çevresel sorumluluğu da dikkate alan bütüncül politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde sosyal izolasyon, düşük çalışan bağlılığı ve dijital yorgunluk gibi sorunlar uzun vadede uzaktan çalışma modellerinin sürdürülebilirliğini zayıflatabilmektedir (Wells vd., 2023).

Sonuç olarak uzaktan çalışmanın geleceği teknolojik gelişmeler, liderlik anlayışları, çalışan beklentileri ve sürdürülebilirlik politikalarının birlikte şekillendirdiği çok boyutlu bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Mevcut eğilimler tamamen ofise dayalı modeller yerine esnek ve hibrit yapıların daha baskın hâle geleceğini göstermektedir. Bununla birlikte hangi model benimsenirse benimsensin geleceğin başarılı çalışma ekosistemleri insan odaklı yönetim anlayışını, güçlü dijital altyapıyı, kapsayıcı iletişim kültürünü ve sürdürülebilirlik yaklaşımını birlikte hayata geçirebilen organizasyonlar tarafından şekillendirilecektir.

6.7. Sonuç

Uzaktan çalışmanın geleceği yalnızca insan kaynakları politikaları veya geçici çalışma düzenlemeleriyle açıklanabilecek sınırlı bir dönüşüm değildir. Bu süreç işin örgütlenme biçimini, fiziksel ofislerin işlevini, çalışan beklentilerini, yetenek yönetimi stratejilerini ve teknolojik altyapıları birlikte dönüştüren çok boyutlu bir değişimi ifade etmektedir. COVID-19 pandemisi bu dönüşümü hızlandırmış olsa da uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin kalıcı hâle gelmesi daha geniş bir dijitalleşme ve örgütsel yeniden yapılanma sürecinin sonucudur.

Bu bölümde ele alınan değerlendirmeler geleceğin çalışma düzeninin tamamen uzaktan ya da tamamen ofis merkezli bir yapıya indirgenemeyeceğini göstermektedir. Daha olası görünen eğilim esneklik ile yüz yüze etkileşimi birlikte ele alan hibrit ve çok mekânlı çalışma modellerinin güçlenmesidir. Bu kapsamda fiziksel ofisler zorunlu çalışma alanları olmaktan çıkarak iş birliği, kurumsal kültür, sosyal etkileşim ve yaratıcılığı destekleyen stratejik merkezler hâline gelmektedir. Benzer şekilde ortak çalışma alanları ve esnek ofis çözümleri de çalışanların farklı mekânlarda üretken ve bağlı kalabildiği yeni çalışma ekosisteminin tamamlayıcı unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Uzaktan çalışmanın sunduğu fırsatlar kadar yönetilmesi gereken riskleri de bulunmaktadır. Küresel yetenek havuzuna erişim, operasyonel maliyetlerin azaltılması, çalışanlara esneklik sağlanması ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı gibi avantajlar; sosyal izolasyon, dijital yorgunluk, çalışan bağlılığının zayıflaması, dijital performans izleme süreçlerinin yarattığı özerklik kaybı ve teknolojik dönüşümün beceri gereksinimlerini değiştirmesi gibi zorluklarla birlikte değerlendirilmelidir. Bu nedenle geleceğin başarılı organizasyonları yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapan kurumlar değil insan odaklı liderliği, şeffaf iletişimi, çalışan refahını, kültürel uyumu ve sürdürülebilirlik yaklaşımını birlikte yönetebilen kurumlar olacaktır.

Sonuç olarak uzaktan çalışmanın geleceği esneklik, dijitalleşme, insan odaklı yönetim ve sürdürülebilirlik arasında kurulacak dengeye bağlıdır. Bu dengenin sağlanması uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin kısa vadeli bir uygulama olmaktan çıkarak kalıcı ve stratejik bir çalışma paradigmasına dönüşmesini mümkün kılacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektörlerde, kültürlerde ve örgütsel yapılarda uzaktan çalışmanın çalışan deneyimi, liderlik biçimleri, kurumsal bağlılık ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı biçimde incelemesi bu dönüşümün daha kapsamlı anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu. (2001, Aralık 8). T.C. Resmî Gazete, (24607). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2001/12/20011208.htm>
- 4857 sayılı İş Kanunu. (2003, Haziran 10). T.C. Resmî Gazete, (25134). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>
- 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK). (2016). T.C. Resmi Gazete, 29677, 7 Nisan 2016. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160407-8.pdf>
- Abdulrahim, H. (2024). Remote working and sustainability: A bibliometric mapping analysis. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 2076–2093. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3962>
- Adigwe, C. S., Olaniyi, O. O., Olabanji, S. O., Okunleye, O. J., Mayeke, N. R., & Ajayi, S. A. (2024). Forecasting the future: The interplay of artificial intelligence, innovation, and competitiveness and its effect on the global economy. *Asian journal of economics, business and accounting*, 24(4), 126-146. <https://doi.org/10.9734/ajebe/2024/v24i41269>
- Agarwal, I. (2020). *Case studies in building remotely*. Increment. <https://increment.com/remote/building-remotely-auth0-automattic-basecamp/>
- Aguillon, S., & Cronin-Gilmore, J. (2024). How Remote Work Changes Communication in Organizations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 24(3), 173-185. <https://doi.org/10.21818/001c.126836>
- Akant, Y. (2024). Uzaktan Çalışma Tutumlarının Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisinde Dijital Liderliğin Düzenleyici Rolü (Tez No. 878534) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Akbaş, A. (2024). Geleceğin iş dünyasında sosyal sermaye: Uzaktan çalışma ve işyeri bağlılığı üzerine bir inceleme. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 33-59.
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2022(2), 281-360. <https://doi.org/10.1353/eca.2022.a901274>
- Al, B. (2024). Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderliğin dönüşümü: Dijital liderlik ve sanal ekip yönetimi üzerine bibliyometrik bir analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121–140. <https://doi.org/10.56337/sbm.1561098>
- Aleem, M., Sufyan, M., Ameer, I., & Mustak, M. (2023). Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. *Journal of business research*, 154, 113303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113303>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161(2), 289-314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Altıntaş, B., & Altıntaş, M. (2023). Öz-yeterlilik ve çalışmaya tutkunluk ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(61), 2366–2376. <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.68275>

- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 2998. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- Arslan, A., & Bektaş, Ç. (2021). Organizational agility in Turkey: The remote work during the Coronavirus pandemic. *International Journal of Business, Economics, and Management Perspectives*, 5(1), 48–58. <https://doi.org/10.29228/ijbemp.48449>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Atlassian. (2023). *Building a true Single Source of Truth (SSoT) for your team*. <https://www.atlassian.com/work-management/knowledge-sharing/documentation/building-a-single-source-of-truth-ssot-for-your-team> (Erişim tarihi: 21 Aralık 2025)
- Attaran, M., & Woods, J. (2019). Cloud computing technology: improving small business performance using the Internet. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(6), 495–519. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466850>
- Attewell, P. (2001). Comment: The first and second digital divides. *Sociology of education*, 74(3), 252–259. <https://doi.org/10.2307/2673277>
- Autor, D. H., Katz, L. F., & Krueger, A. B. (1998). Computing inequality: have computers changed the labor market?. *The Quarterly journal of economics*, 113(4), 1169–1213. <https://doi.org/10.1162/003355398555874>
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Aydoğan, E. (2024). *Digital Work in the Age of Precarity: A Case Study of Web-Based Platform Workers in Turkey* (Order No. 31653691). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3122678868). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/digital-work-age-precarity-case-study-web-based/docview/3122678868/se-2>
- Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*, 5, 100126. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bajwa, D. S., Lewis, L. F., Pervan, G., & Lai, V. (2004). An Empirical Assessment of the Adoption and Use of Collaboration Information Technologies in the US, Australia, and Hong

Kong. In *Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8. 3 International Conference* (p. 66).

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History*, 51(1), 87-106. <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>
- Ball, K. (2021). Electronic monitoring and surveillance in the workplace: Literature review and policy recommendations, *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/5137>
- Bangura, S., & Lourens, M. E. (2026). A Scoping Review of the Future of Work: Effects of Artificial Intelligence Automation and Remote Work on Employment Patterns, Skill Demands, and Organizational Dynamics. *Int. J. Management and Data Analytics*, 6(1), 47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18120679>
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>
- Baráth, M., & Schmidt, D. A. (2022). Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space. *Sustainability*, 14(18), 11158. <https://doi.org/10.3390/su141811158>
- Barnard, D. (2024, 9 Ekim). Examples of VR used for Training – Industry Case Studies. *VirtualSpeech*. <https://virtualspeech.com/blog/vr-training-case-studies>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (No. w28731). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48(3), 401-419. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407906>
- Baş, H. (2022). Türkiye’de sanal beyin göçü: Uzaktan yurtdışına çalışanların deneyimleri üzerine nitel bir araştırma. *İstanbul İktisat Dergisi – Istanbul Journal of Economics*, 72(2), 915–951. <https://doi.org/10.26650/ISTJECON2022-1154780>
- Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. J. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in human behavior*, 111, 106424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106424>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Beckel, J. L., Kunz, J. J., Prasad, J. J., Finch, H. M., & Kaldahl, K. N. (2023). The impact of telework on conflict between work and family: A meta-analytic investigation. *Occupational Health Science*, 7(4), 681-706. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00158-8>

- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human resource management*, 61(4), 449-464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Behrendt, C., & Nguyen, Q. A. (2019). Ensuring universal social protection for the future of work. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 25(2), 205-219. <https://doi.org/10.1177/1024258919857031>
- Benligiray, S., Güngör, A. Y., & Akbaş, İ. (2024). Measuring remote working skills: Scale development and validation study. *PLOS ONE*, 19(4), e0299074. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299074>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Bezrukova, K., Griffith, T. L., Spell, C., Rice Jr, V., & Yang, H. E. (2023). Artificial intelligence and groups: Effects of attitudes and discretion on collaboration. *Group & Organization Management*, 48(2), 629-670. <https://doi.org/10.1177/10596011231160574>
- Bhave, D. P. (2014). The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance. *Personnel psychology*, 67(3), 605-635. <https://doi.org/10.1111/peps.12046>
- Bıçk, P. (2022). *Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: Medya ve reklam sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/server/api/core/bitstreams/f5a44754-4d51-4f35-aedf-7d56d3294181/content>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1-39. <https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- Biçici, D. Ö., & Özçelik, A. O. (2023). Do Employees in Turkey Intend to Telework After the Pandemic?. *Istanbul Business Research*, 52(3), 565-591. <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.1146342>
- Bilderback, S., & Kilpatrick, M. D. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(1), 62-72. <https://doi.org/10.1108/JEET-08-2024-0023>
- Blake, H., Hassard, J., Singh, J., & Teoh, K. (2024). Work-related smartphone use during off-job hours and work-life conflict: a scoping review. *PLOS Digital Health*, 3(7), e0000554. <https://doi.org/10.1371/journal.pdig.0000554>
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_43
- Blavo, Y., Lordan, G., & Virhia, J. (2023). Supporting productivity with a 'remote-first' approach. *California Management Review*.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Boccoli, G., Tims, M., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the wellbeing of flexible workers. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104059. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104059>
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. *Journal of population economics*, 34(1), 303-360. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. Part I: The causes. *MIS quarterly*, 17-32. <https://doi.org/10.2307/248710>
- Boyacı, N. B. (2020). Dijital emek platformları ve sendikalar. Türk Metal Sendikası.
- Braesemann, F., Stephany, F., Teutloff, O., Kässi, O., Graham, M., & Lehdonvirta, V. (2022). The global polarisation of remote work. *PLOS ONE*, 17(10). <https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.13356>
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Brenk, K., Castel, P., Den Hartog, D. N., Donnelly-Cox, G., Gratchev, M. V., Holmberg, I., Jarmuz, S., Jesuino, J. C., Jorbenadse, R., ... Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29. <https://doi.org/10.1348/096317900166859>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27344>
- Budnitz, H., & Tranos, E. (2022). Working from home and digital divides: Resilience during the pandemic. *Annals of the American Association of Geographers*, 112(4), 893-913. <https://doi.org/10.1080/24694452.2021.1939647>
- Bulgur, N. E., & Bal, Y. (2021). Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna etkisinin kavramsal açıdan incelenmesi. *ulakbilge*, 67, 1393-1404. <https://doi.org/10.7816/ulakbilge-09-67-02>
- Bullini Orlandi, L., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123075. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075>
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job satisfaction and perceived structural support in remote working conditions—the role of a sense of community at work. *International journal of environmental research and public health*, 20(13), 6205. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136205>
- Büchi, M. (2024). Digital well-being theory and research. *New Media & Society*, 26(1), 172-189. <https://doi.org/10.1177/14614448211056851>
- Büyükkeklik, A., & Afsar, Y. (2022). Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi için COVID-19 salgın dönemi araştırma eğilimlerinin incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 725-743. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1090258>
- Camp, A., Kirschner, P., Pineault, L., & Simon, P. (2024). *Hybrid can be healthy for your organization—when done right*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our->

insights/the-organization-blog/hybrid-can-be-healthy-for-your-organization-when-done-right

- Canavesi, A., & Minelli, E. A. (2022). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>
- Caros, N. S., Guo, X., Zheng, Y., & Zhao, J. (2023). The impacts of remote work on travel: insights from nearly three years of monthly surveys. *arXiv preprint arXiv:2303.06186*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.06186>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00130-4)
- Cerqueira, E. V., Motte-Baumvol, B., Chevallier, L. B., & Bonin, O. (2022, March). Does working from home reduce CO2 emissions?. In *NECTAR Cluster 4 meeting*. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102338>
- Ceylan, B. (2022). *Labor Process and Work in Platform Capitalism : A Study on Motor Couriers of Digital Platforms in Istanbul* (Order No. 31658366). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3122680423). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/labor-process-work-platform-capitalism-study-on/docview/3122680423/se-2>
- Chandan, D. R. R. (2023). Cloud Computing and the Future of Remote Work.
- Chen, J., & Xu, Z. (2024). The impact of the digital divide on labor mobility and sustainable development in the digital economy. *Sustainability*, 16(22), 9944. <https://doi.org/10.3390/su16229944>
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Choi, W. S. (2024). The dark side of mobile work during non-work hours. *Frontiers in Public Health*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2024.1186327/full>
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58–67.
- Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00087-8>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridakis, C. A., & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1–24. https://doi.org/10.1162/rest_a_01428
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John Wiley & sons. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

- Ciccarelli, F. C. (2023). Exploring the potential of coworking spaces for quality of working life and wellbeing: a systematic review of academic literature. *CIDADES Comunidades e Territórios*, (46). <https://doi.org/10.15847/cct.30874>
- Clarke, K. (2025). The impact of remote work on mobilities in the UK. *Journal of Transport & Health*. <https://doi.org/10.1080/21681376.2025.2502113>
- Compt. (2024). *The ultimate guide to work from home stipends*. Compt Blog. <https://compt.io/guide/remote-work-stipends-perks>
- Constantinides, M., Verma, H., Sadeghian, S., & El Ali, A. (2025, Haziran). The Future of Work is Blended, Not Hybrid. In Proceedings of the 4th Annual Symposium on Human-Computer Interaction for Work, 1-13. <https://doi.org/10.1145/3729176.3729202>
- Continuity2. (2023). *Business continuity planning for remote work*. <https://www.continuity2.com/blog/business-continuity-planning-for-remote-work>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Costa, L. A., Dias, E., Riberio, D. M., Fontao, A., Pinto, G., Santos, R. P. & Serebrenik, A. (2024, 24 Şubat). An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations. [Bildiri Sunumu] In Proceedings of the 2024 IEEE/ACM 46th International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings, Lisbon. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.01573>
- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R.-Ş. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 66-79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Çoban, M. N. (2024). *Uzaktan çalışmanın sektörel, demografik, bireysel faktörlere göre farklılaşması ve adaptasyon düzeyleri: İstanbul-Kocaeli-Tekirdağ kent bölgesi analizi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. <https://polen.itu.edu.tr/server/api/core/bitstreams/4ff2374c-8bf9-4f8b-b21a-2c60031b424c/content>
- Dangar, V. (2025). The role of ICT in supporting remote work: A post-COVID analysis focus on communication tools, employee productivity, and challenges [Bachelor's thesis, JAMK University of Applied Sciences]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/895776>
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 51-65. <https://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/>

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Day, A. (2025, 5 Şubat). Managing remote teams: best practices and expert insights. Remote. <https://remote.com/blog/remote-work/manage-remote-teams>
- de Haas, H. (2010). Migration and development: A theoretical perspective. *International Migration Review*, 44(1), 227–264. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2009.00804.x>
- de la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Córdón-Pozo, E. (2024). Determinants of managerial perceptions of the impact of telework on effectiveness. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123365>
- De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 471. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- De Stefano, V., & Aloisi, A. (2018). European Legal Framework for Digital Labour Platforms'. *European Commission, Luxembourg*. <https://doi.org/10.2760/78590>
- Deckker, D. & Sumanasekara, S. (2025). Artificial Intelligence and the Future of Job Security: A Narrative Review of Risks, Resilience, and Policy Responses. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(6). <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000333>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demir, İ. (2024). Errand Runners of Digital Platform Capitalism: The Errand Economy as a Contribution to the Discussion on the Gig Economy. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 22(1), 86-103. <https://doi.org/10.31269/triplec.v22i1.1438>
- Demir, İ., & Özkan, A. O. (2025). Legally Self-Employed but De Facto Worker: Motor Couriers' Working Conditions and Work-Life Balance in Zonguldak, Türkiye. *Journal of Economy Culture and Society*, (71), 121-139. <https://doi.org/10.26650/jecs2024-1597125>
- Demir, K. (2021). Türk İş Hukukunda Uzaktan Çalışma Kapsamında İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliğini Sağlama Borcu. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 29(3), 2501-2543. <https://doi.org/10.15337/suhfd.971868>
- Derks, D., Van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 74. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Derrick, J., Willems, T., & Poon, K. W. (2022). Researching informal workplace learning in the context of remote working in the post COVID-19 world. *Hungarian Educational Research Journal*, 12(4), 445-459. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00094>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of public economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: The simple idea that drives 10x growth*. Penguin UK.
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(22), 12095. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>
- Dong, J.-J., Tan, Z.-D., Zhang, Y.-L., Sun, Y.-J., & Huang, Y.-K. (2025). Work from home and employee well-being: A double-edged sword. *BMC Psychology*, 13, 748. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02994-5>
- Dong, M., Zhang, T., Li, Y., & Ren, Z. (2022). The effect of work connectivity behavior after-hours on employee psychological distress: The role of leader workaholism and work-to-family conflict. *Frontiers in Public Health*, 10, 722679. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.722679>
- Dordick, H. S. (1985). The prospects for telecommuting. *Computer/LJ*, 6, 333.
- Dubal, V. (2023). On algorithmic wage discrimination. *Columbia Law Review*, 123(7), 1929-1992. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4331080>
- Duggan, J., McDonnell, A., Sherman, U., & Carbery, R. (2021). *Work in the gig economy: A research overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429351488>
- Duke, S. (2022). " Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration." Davenport, TH & Miller, SM, 2022, MIT Press. *Journal of Ethics and Emerging Technologies*, 32(1), 1-3.
- Duran, A. (2025). *Uzaktan çalışmanın iş performansına etkisinde iş-aile çatışmasının ve işe yabancılaşmanın rolü* (Doktora tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE software*, 35(04), 16-21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.
- Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, A. (2023). The power of proximity to coworkers: training for tomorrow or productivity today? *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w31880>
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. *Management science, models and techniques*, 2, 83-97.
- ENISA. (2020). *Top tips for cybersecurity when working remotely*. European Union Agency for Cybersecurity. <https://www.enisa.europa.eu/news/executive-news/top-tips-for-cybersecurity-when-working-remotely>
- Ersöz, B., & Başaran, A. (2024). Navigating resistance on digital platforms: delivery and transportation labor in Türkiye. *Frontiers in Sociology*, 9, 1456617. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1456617>

- ETUC, UNICE/UEAPME, & CEEP. (2002). Framework agreement on telework. European Trade Union Confederation. <https://resourcecentre.etuc.org/agreement/framework-agreement-telework>
- Eurofound (2023), Living and working in Europe 2022, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2023). Hybrid work in Europe: Concept and practice. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/26474>
- Eurofound, I. L. O. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union, Luxembourg, Luxembourg, the International Labour Office, Geneva, Switzerland*, 72.
- Eurofound, T. W. (2021). Right to disconnect: Exploring company practices. <https://doi.org/10.2806/748556>
- Eurofound. (2018). *Employment and working conditions of selected types of platform work* (Publication No. TJ-04-18-124-EN-N). Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/employment-and-working-conditions-selected-types-platform-work>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19* (COVID-19 series). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/467608>
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/337167>
- Eurofound. (2021). Right to disconnect: Exploring company practices. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/right-disconnect-exploring-company-practices>
- Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/069206>
- European Data Protection Board. (2020). *Guidelines 07/2020 on the concepts of controller and processor in the GDPR*. https://www.edpb.europa.eu/system/files_en?file=2023-10/EDPB_guidelines_202007_controllerprocessor_final_en.pdf
- European Parliament. (2021). *Right to disconnect*. European Parliament resolution of 21 January 2021 with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html.
- European Union. (2008). Regulation (EC) No 593/2008 of the European Parliament and of the Council of 17 June 2008 on the law applicable to contractual obligations (Rome I). *Official Journal of the European Union*, L 177, 6–16. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/593/oj>
- European Union. (2019). Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*, L 186, 105–121. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>
- European Union. (2024). *Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work*. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng>
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: A global survey. https://www.thecege.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf

- Felix, B., Dourado, D., & Nossa, V. (2023). Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: A matter of fit?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1088183. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Ferreira, A. I., Mach, M., Martinez, L. F., & Miraglia, M. (2022). Sickness Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: Is Presenteeism Remote-Work Behavior the New (Ab)normal? *Frontiers in Psychology*, 12, 748053. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748053>
- Figueiredo, E., Margaça, C., & Sánchez-García, J. C. (2025, August). Loneliness and Isolation in the Era of Telework: A Comprehensive Review of Challenges for Organizational Success. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 16, p. 1943). <https://doi.org/10.3390/healthcare13161943>
- Forman, C., Goldfarb, A., & Greenstein, S. (2012). The Internet and local wages: A puzzle. *American Economic Review*, 102(1), 556-575. <https://doi.org/10.1257/aer.102.1.556>
- Fousiani, K., Sypes, C., & Armenta, B. M. (2023). Applying for remote jobs? You'd better be competent! Teleworking turns recruiters' attention to candidate competence over warmth-related skills. *Personality and Individual Differences*, 204, 112063. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112063>
- Frenken, K., & Schor, J. (2019). Putting the sharing economy into perspective. In *A research agenda for sustainable consumption governance* (pp. 121-135). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788117814.00017>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garin, A., Jackson, E., Koustas, D. K., & Miller, A. (2023). *The evolution of platform gig work, 2012-2021* (No. w31273). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31273>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90024-8)
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451-495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>

- Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., & Cohen, S. G. (2011). Including the "I" in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481–1499. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0586>
- Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the COVID-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36–48. <https://doi.org/10.26417/492dn143d>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- GitLab. (2025). *The importance of a handbook-first approach to communication*. <https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/handbook-first/>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., & Fromen, J. G. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475. <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of business and psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Göncü, S., & Negiz, N. (2023). Alternatif çalışma düzenlemeleri ve kadın: Pandemi sürecinde bir tespit. *International Journal of Business, Economics and Management Perspectives*, 7(1), 141–155. <http://doi.org/10.29228/ijbemp.69202>
- Graham, M., & Anwar, M. A. (2019). The global gig economy: Toward a planetary labor market. In *The digital transformation of labor* (pp. 213–234). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429317866-13>
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European review of labour and research*, 23(2), 135–162. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>
- Graham, M., Woodcock, J., Heeks, R., Mungai, P., Van Belle, J. P., du Toit, D., ... & Silberman, S. M. (2020). The Fairwork Foundation: Strategies for improving platform work in a global context. *Geoforum*, 112, 100–103.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/er-08-2012-0059>
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65–74.

- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Gümüş, H. N. (2024). *Uzaktan çalışmanın konut hareketliliği üzerindeki etkisi: İstanbul-Kocaeli-Tekirdağ kent bölgesi örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. <https://polen.itu.edu.tr/server/api/core/bitstreams/50075431-6bdf-4c9b-a2b0-cfe986a16466/content>
- Hafner, K., & Lyon, M. (1998). Where wizards stay up late: The origins of the Internet. Simon & Schuster. <https://www.simonandschuster.com/books/Where-Wizards-Stay-Up-Late/Katie-Hafner/9780684832678>
- Haun, V. C., Rimmel, C., & Haun, S. (2022). Boundary management and recovery when working from home: The moderating roles of segmentation preference and availability demands. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 270-299. <https://doi.org/10.1177/23970022221079048>
- Hayashi, S. (2024). From home to office: dynamics of remote work frequency, boundary crossing and employee well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 385-400. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-01-2024-0017>
- Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, 13, 893895. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
- Higuchi, T., Takahashi, K., & YAN, L. (2022). An analysis of work engagement based on the job demands-resources (Jd-R) model: empirical findings under remote work environments in Japan. *Global Business Journal*, 8(1), 24-33. https://doi.org/10.32169/gbj.8.1_24
- Hinds, P., & Kiesler, S. (Eds.). (2002). *Distributed work*. MIT press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/2464.001.0001>
- Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management annals*, 5(1), 135-188. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.586108>
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9), 093003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T., & Buckley, M. R. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational dynamics*, 50(4), 100804.
- Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work settings: what we know, what we do not know, and what we need to do. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 188–212. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079>
- Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy: The cybertariat comes of age*. NYU Press. https://monthlyreview.org/product/labor_in_the_global_digital_economy/
- Hülshager, U. R., Nübold, A., & Vasiljeva, D. (2025). Mindful while working from home? A facet-level investigation of the daily costs of telecommuting for workplace mindfulness. *Occupational Health Science*. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00234-1>
- ICO. (2020). *Working from home*. Information Commissioner's Office. <https://ico.org.uk/for-organisations/uk-gdpr-guidance-and-resources/security/working-from-home/>

- Ihm, J., Kim, Y., & Lee, C. J. (2024). Whom does remote work make happy? The digital divide in remote workers' well-being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 27(8), 550-561. <https://doi.org/10.1089/cyber.2023.0>
- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. International Labour Office.
- International Energy Agency. (2020). *Working from home can save energy and reduce emissions, but how much?* <https://www.iea.org/commentaries/working-from-home-can-save-energy-and-reduce-emissions-but-how-much>
- ILO. (2022). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022 (Re)building a resilient world of work after the COVID-19 pandemic*. Geneva: International Labour Office. <https://doi.org/10.54394/DSPL5113>
- ILO. (2020). *Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond*. <https://www.ilo.org/publications/teleworking-arrangements-during-covid-19-crisis-and-beyond>
- ILO. (2020). *Working from home: Estimating the worldwide potential*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/resource/brief/working-home-estimating-worldwide-potential>
- ILO. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- ILO. (2021). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/role-digital-labour-platforms-transforming-world-work>
- Ishii, K., Yamamoto, I. & Nakayama, M. (2023). Potential Benefits and Determinants of Remote Work During the COVID-19 Pandemic: Evidence from Japanese Household Panel Data. *Journal of the Japanese and International Economies*, 70(2). <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2023.101285>
- İli, B., & Büyükbaykal, G. N. (2023). Yeni medya çağında dijital göçebelik: 21. yüzyılın gezginleri üzerine bir inceleme. *Akdeniz İletişim*, (41), 70–93. <https://doi.org/10.31123/akil.1300885>
- JALA Associates, Inc. (1990). *The California telecommuting pilot project: Final report*. State of California, Department of General Services (Stock No. 7540-930-140-0).
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Jin, J., & Ikeda, H. (2023). The role of empathic communication in the relationship between servant leadership and workplace loneliness: A serial mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/bs14010004>
- Johns, J., Yates, E., Charnock, G., Pitts, F. H., Bozkurt, Ö., & Ozdemir Kaya, D. D. (2024). Coworking spaces and workplaces of the future: Critical perspectives on community, context and change. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12654>
- Joice, W. (2000). *The evolution of telework in the federal government*.
- Kadolkar, I., Kepes, S., & Subramony, M. (2024). Algorithmic management in the gig economy: A systematic review and research integration. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2831>

- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. N., & Copulsky, J. R. (2021). The transformation myth: Leading your organization through uncertain times. MIT Press.
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological forecasting and social change*, 137, 241-248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056>
- Kavi, E., & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 55-74. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.391826>
- Kellerman, A. (2025). Global trends in work location, before, during, and after COVID-19: Office, home, hybrid, and nomad. *Urban Planning and Transport Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/21650020.2025.2570279>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>
- Khatatbeh, I. N., Alshurafat, H., Al Shbail, M. O., & Jamaani, F. (2023). Factors affecting employees use and acceptance of remote working during the COVID-19 pandemic: Evidence from the Jordanian insurance sector. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181390>
- Kim, G. (2023). *Remote work: how it came to be, its current status and what it may look like* (Doctoral dissertation). <https://repositories.lib.utexas.edu/items/ddcd29a6-ed3b-47b9-b859-0b492f72a8f0>
- Kinowska, H., & Sienkiewicz, Ł. J. (2023). Influence of algorithmic management practices on workplace well-being – evidence from European organisations. *Information Technology & People*, 36(8), 21-42. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079>
- Kitamura, R., Nilles, J. M., Conroy, P., & Fleming, D. M. (1990). Telecommuting as a Transportation Planning Measure: Initial Results of California Pilot Project. <https://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/trr/1990/1285/1285-012.pdf?utm>
- Klitmøller, A., & Lauring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of world Business*, 48(3), 398-406. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>
- Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Journal of Strategic Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koçoğlu, S. (2024). *Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü. https://enstituois.sakarya.edu.tr/TezDosyaları/5607_TamMetin.pdf

- Koçyiğit, N., & Yılmaz, F. (2023). Effects of Zoom fatigue's on life satisfaction: A research on teachers. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 279–293. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1265220>
- Kohont, A., & Ignjatović, M. (2022). Organizational support of working from home: aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders. *Sustainability*, 14(9), 5107. <https://doi.org/10.3390/su14095107>
- Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, 102086. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>
- Konuk, H., Ataman, G., & Kambur, E. (2023). The effect of digitalized workplace on employees' psychological well-being: Digital Taylorism approach. *Technology in Society*, 74, 102302. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102302>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. *Journal of Management*, 49(6), 2062–2108. <https://doi.org/10.1177/01492063221140354>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). Pazarlama 5.0: İnsan için teknoloji. İstanbul: MediaCat Yayınları. (4. baskı).
- Koutsimpogiorgos, N., Van Slageren, J., Herrmann, A. M., & Frenken, K. (2020). Conceptualizing the gig economy and its regulatory problems. *Policy & Internet*, 12(4), 525–545. <https://doi.org/10.1002/poi3.237>
- Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: a leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15326. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>
- KPMG. (2023). Remote work is talent-driven. Current Trends in Remote Working. <https://kpmg.com/tr/tr/home/insights/2023/10/uzaktan-calismada-guncel-trendler.html>
- Kucharska, W., & Kucharski, M. (2023). *Technological vs. non-technological mindsets and organizational change adaptability to remote work. tacit knowledge implications for leaders*. (SSRN Working paper No. 4496585). SSRN.
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaservers: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183–200. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0111>
- Kumar Singh, D. A. (2024). *The shift to remote work: Challenges and strategies for HR managers*. (SSRN Working paper No. 5189400). SSRN.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49–60. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80016-9)
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(01)00051-7)
- L&E Global. (2025, August 7). *Cross-border remote work FAQs Mexico*. <https://leglobal.law/countries/mexico/mexico-remote-work-faq/>

- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS quarterly*, 147-167. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization studies*, 41(12), 1601-1625. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193-219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Li, H., Li, F., Ma, J., & Liu, B. (2025). How digital leadership adds affective commitment of new generation employees: an affective events perspective. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476047>
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253, 104710. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104710>
- Lobel, O. (2017). The gig economy & the future of employment and labor law. *USFL Rev.*, 51. <https://ssrn.com/abstract=2848456>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E., & Latham, G. (2015). Goal-setting theory. *Organizational behavior* içinde (ss. 159-183). Routledge.
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujeý Hernandez Munoz, D. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Lukeš, M., Zouhar, J., & Bennis, W. M. (2025). The influence of coworking on well-being and performance: An Experience Sampling Method study. *Ergonomics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00140139.2025.2473019>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). *The Future of Work after COVID-19*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Lutkevich, B. (2023, 25 Nisan). *Proximity bias explained: Everything you need to know*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know>
- Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, a2202. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>
- Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2022). A dark side of telework: a social comparison-based study from the perspective of office workers. *Business & Information Systems Engineering*, 64(6), 793-811. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00758-8>

- Mäkelä, E., & Stephany, F. (2024). Complement or substitute? How AI increases the demand for human skills. arXiv preprint arXiv:2412.19754. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.19754>
- Manokha, I. (2020). Covid-19: teleworking, surveillance and 24/7 work. Some reflexions on the expected growth of remote work after the pandemic. *Political Anthropological Research on International Social Sciences (PARISS)*, 1(2), 273-287. <https://doi.org/10.1163/25903276-BJA10009>
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107118. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Masta, R., & Kaushiva, P. (2024). Work in the platform economy: a systematic literature review. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1365-1387. <https://doi.org/10.1108/er-12-2023-0638>
- Matikainen, T., Kianto, A., & Olander, H. (2023). Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 53(2), 358-376. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2022-0160>
- Mazlan, M. R., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: A review of literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078-091. <https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McKinsey & Company. (2023, 3 Ekim). *Employee experience still matters: Talent retention at GCCs*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/employee-experience-still-matters-talent-retention-at-gccs>
- McPhail, R., Chan, X. W. (Carys), May, R., & Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- McRae, E. R. (2025, 8 Ocak). 9 Future of Work Trends for 2025. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Microsoft (2021): Microsoft. (2021). The next great disruption is hybrid work—Are we ready? Work Trend Index Annual Report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

- Microsoft. (2022). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Work Trend Index Annual Report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
- Microsoft. (2025). *How to unlock asynchronous collaboration*. <http://microsoft.com/en-us/worklab/guides/how-to-unlock-asynchronous-collaboration>
- MindTools. (2024). *Developing a communications charter*. <https://www.mindtools.com/aaw18f0/developing-a-communications-charter/>
- Mirbahaeddin, E., & Chreim, S. (2023). Work-life boundary management of peer support workers when engaging in virtual mental health support during the COVID-19 pandemic: a qualitative case study. *BMC Public Health*, 23(1), 1623. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16488-9>
- Mischke, J., Luby, R., Vickery, B., Woetzel, J., White, O., Sanghvi, A., Rhee, J., Fu, A., Palter, R., Dua, A. & Smit, S. (2023). Empty Spaces, Hybrid Places: The Transformation of Office Demand. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places>
- Mokhtarian, P. L. (1991). Telecommuting and travel: state of the practice, state of the art. *Transportation*, 18(4), 319-342. <https://doi.org/10.1007/bf00186563>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Morlet, G. M. A., & Bolli, T. (2024). Working from home is here to stay, but how does it affect workplace learning? *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 160(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s41937-024-00123-4>
- Morrow, L. E. (2001). Telecommuting in the Federal Workforce. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA401570.pdf>
- Mula, I., & Ristiani, A. (2025). Transformasi struktur pekerjaan dan kebutuhan keterampilan di era teknologi AI dan otomatisasi di pasar global. Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 3(1), 155-167. <https://doi.org/10.59603/niantanasikka.v3i1.665>
- Muldoon, J., & Raekstad, P. (2023). Algorithmic domination in the gig economy. *European Journal of Political Theory*, 22(4), 587-607. <https://doi.org/10.1177/14748851221082078>
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891-908. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.798>
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9-10), 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2017-0172>
- Ng, P. M., Lit, K. K., & Cheung, C. T. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102022>
- Nilles, J. M. (1976). *Telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. John Wiley & Sons, Inc. https://archive.org/details/telecommunicatio0000unse_c2k6

- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)90228-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)90228-7)
- Nilles, J.M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Trans. Commun.*, 23, 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Nowrouzi-Kia, B., Haritos, A. M., Long, B. Z. S., Atikian, C., Fiorini, L. A., Gohar, B., ... & Bani-Fatemi, A. (2024). Remote work transition amidst COVID-19: Impacts on presenteeism, absenteeism, and worker well-being—A scoping review. *PLOS ONE*, 19(7), e0307087.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC public health*, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- O'Brien, W., & Aliabadi, F. Y. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and buildings*, 225, 110298. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>
- Obringer, R., Rachunok, B., Maia-Silva, D., Arbabzadeh, M., Nateghi, R., & Madani, K. (2021). The overlooked environmental footprint of increasing Internet use. *Resources, Conservation and Recycling*, 167(105389), 04. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105389>
- OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>.
- OECD. (2020). *Rural well-being: Geography of opportunities* (OECD Rural Studies). OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/rural-well-being_8d2d0140/d25cef80-en.pdf
- OECD. (2021). *Employment Outlook 2021. Navigating the Covid-19 Crisis and Recovery*. <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>
- OECD. (2021). *Implications of remote working adoption on place based policies: A focus on G7 countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b12f6b85-en>
- OECD. (2023a). *Expanding the doughnut? How the geography of housing demand has changed since the rise of remote work with COVID-19* (OECD Regional Development Papers No. 54). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cf591216-en>
- OECD. (2023b). *The new geography of remote jobs: Evidence from Europe*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/29f94cd0-en>
- Ojala, S., & Pyöriä, P. (2018). Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe. *Acta Sociologica*, 61(4), 402-418. <https://doi.org/10.1177/0001699317722593>
- Oladiran, O., Hallam, P., & Elliott, L. (2023). The COVID-19 pandemic and office space demand dynamics. *International Journal of Strategic Property Management*, 27(1), 35-49. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2023.18003>
- Olawale, O., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Odejide, O. A. (2024). Remote work policies for IT professionals: review of current practices and future trends. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1236-1258. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1056>
- Olsen, O. K., Ågnes, K. W., Hetland, J., Espevik, R., & Ravnanger, C. A. (2023). Virtual team-cooperation from home-office: a quantitative diary study of the impact of daily

- transformational-and passive-avoidant leadership-and the moderating role of task interdependence. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1188753>
- Olson, M. H. (1989). Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 7(4), 317-338. <https://doi.org/10.1145/76158.76891>
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). *Working at Home with Computers: Work and Non-work Issues*. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97-112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>
- Omar, N., & Jamil, R. (2025). A Systematic Literature Review of the Gig Economy: Insights into Worker Experiences, Policy Implications, and the Impact of Digitalization. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(2), 2136-2156. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.9020170>
- Orlikowski, W. J. (1992, December). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. In *Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work* (pp. 362-369). <https://doi.org/10.1145/143457.143549>
- Orlikowski, W. J. (1995). Evolving with Notes: Organizational change around groupware technology. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2406>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Ortiz-Farmer, I. (2005). Public Sector and Telecommuting: An Analysis of Best Practices. <https://www.proquest.com/dissertations/docview/305395073>
- Otsuka, Y. (2024). Impact of teleworking practices on presenteeism. *Behavioral Sciences*, 14(11), 1067. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/11/1067>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 26(7), 16-19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://nek.istanbul.edu.tr/ekos/TEZ/57351.pdf>
- Özkan, D., & Mishra, A. (2019). Agile project management tools: a brief comparative view. *Cybernetics and Information Technologies*, 19(4), 17-25. <https://doi.org/10.2478/cait-2019-0033>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>
- Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Pazer, S. (2025). Work-life balance in home-office contexts: Exploring productivity, stress, and boundary management in remote work. *European Review of Applied Sociology*, 18(30), 96-104. <https://doi.org/10.2478/eras-2025-0007>

- Pendyala, R. M., Goulias, K. G., & Kitamura, R. (1991). Impact of telecommuting on spatial and temporal patterns of household travel. *Transportation*, 18(4), 383-409. <https://doi.org/10.1007/bf00186566>
- PeopleKeep. (2023). Which benefits are most important to remote workers? PeopleKeep Blog. <https://www.peoplekeep.com/blog/which-benefits-are-important-to-remote-workers>
- Peretz, H. (2024). Where does working from home “work”? *European Management Review*, 21(2), 491-507. <https://doi.org/10.1111/emre.12590>
- Perrigino, M. B., & Raveendhran, R. (2025). A theory of strategic boundary control for remote work. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0207>
- Peters, S. E., Dennerlein, J. T., Wagner, G. R., & Sorensen, G. (2022). Work and worker health in the post-pandemic world: a public health perspective. *The Lancet Public Health*, 7(2), e188-e194. [https://doi.org/10.1016/s2468-2667\(21\)00259-0](https://doi.org/10.1016/s2468-2667(21)00259-0)
- Pew Research Center (2002). The Broadband Difference: How Surfing Patterns, Online Activities and Speeds Vary by Connection Type. Pew Internet & American Life Project. <https://www.pewresearch.org/internet/2002/06/23/the-broadband-difference/>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Pilatti, G. R., Pinheiro, F. L., & Montini, A. A. (2024). Systematic literature review on gig economy: Power dynamics, worker autonomy, and the role of social networks. *Administrative Sciences*, 14(10), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci14100267>
- Provenzano, L. A. (1994). *Telecommuting: A Trend Towards the Hoffice?*. IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- Provenzano, S. E. (2023). Worker classification conundrums in the gig economy. *U. Pac. L. Rev.*, 54, 67. <https://scholarlycommons.pacific.edu/uoplawreview/vol54/iss1/12>
- Rahman, M. F., Pan, R., Ho, J., & Tseng, T. L. B. (2022). A Review of Augmented Reality Technology and its Applications in Digital Manufacturing. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068353>
- Rajak, S., Mathiyazhagan, K., Agarwal, V., Sivakumar, K., Kumar, V., & Appolloni, A. (2022). Issues and analysis of critical success factors for the sustainable initiatives in the supply chain during COVID-19 pandemic outbreak in India: A case study. *Research in Transportation Economics*, 93, 101114. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101114>
- Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Petersen, K., & Alkadhi, R. (2020). *Pandemic programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help*. *Empirical Software Engineering*, 25(6), 4927-4961. <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>
- Ramani, A., Alcedo, J., & Bloom, N. (2024). How working from home reshapes cities. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(45), e2408930121. <https://doi.org/10.1073/pnas.2408930121>
- Rana, M., Bock, L., Riedel, E., Moellmann, H. L., Schorn, L., & Rana, M. (2022). The effectiveness of a four-week online mindfulness training course on individual mindfulness skills and personal perception of stress in company employees working from home. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16422. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416422>
- Rani, U., & Gobel, N. (2022). Job instability, precarity, informality, and inequality: Labour in the gig economy. In *The Routledge handbook of the gig economy* (pp. 15-32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161875-3>

- Rasmussen, T., Grønbaek, K. & Huang, W. (2024). Supporting tailorability in augmented reality based remote assistance in the manufacturing industry: A user study. *Computers & Graphics*, (125). <https://doi.org/10.1016/j.cag.2024.104095>
- Ravid, D. M., White, J. C., Tomczak, D. L., Miles, A. F., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76(1), 5-40. <https://doi.org/10.1111/peps.12514>
- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown. <https://wiserd.ac.uk/publication/homeworking-in-the-uk-before-and-during-the-2020-lockdown/>
- Ribeiro, J., Pires da Silva, F., & Vieira, P. R. (2024). Remote workers' well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100595. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100595>
- Riedl, R. (2022). On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets*, 32(1), 153-177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Ríos Villacorta, M. A., Ramos Farroñán, E. V., Arbulú Ballesteros, M. A., Otiniano León, M. Y., Bravo Jaico, J. L., Suysuy Chambergo, E. J., Reyes-Pérez, M. D., Ganoza-Ubillús, L. M., & Alarcón García, R. E. (2024). Human-Centric Telework and Sustainable Well-Being: Evidence from Peru's Public Sector. *Sustainability*, 16(22), 9713. <https://doi.org/10.3390/su16229713>
- Riso, S., & Litardi, C. (2024). Employee monitoring: A moving target for regulation. Retrieved from Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/employee-monitoring-moving-target-regulation>. <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/employee-monitoring-moving-target-regulation>
- Rose, S., Borchert, O., Mitchell, S., & Connelly, S. (2020). Zero trust architecture. *NIST Special Publication*, 800(207), 1-52. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-207>
- Sánchez-Moral, S., Arellano, A., & Díez-Pisonero, R. (2026). The impact of remote working on residential mobility in the metropolitan region of Madrid. *Cities*. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.106462>
- Sánchez-Vergara, J. I., Orel, M., & Capdevila, I. (2023). "Home office is the here and now." Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies. *World Leisure Journal*, 65(2), 236-255. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2165142>
- Sarıbay, B. (2023). Uzaktan çalışma üzerine sosyolojik bir değerlendirme. *Sosyoloji Dergisi*, 46, 221-241. <https://doi.org/10.59572/sosder.1275821>
- Sarker, I. H. (2022). AI-based modeling: techniques, applications and research issues towards automation, intelligent and smart systems. *SN computer science*, 3(2), 158. <https://doi.org/10.1007/s42979-022-01043-x>
- Sava, Z. (2025). The Global Shift Towards Remote Work and its Legal Implications. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 12(1). <https://doi.org/10.56345/ijrdv12n1s137>
- Scarlat, C., Stănculescu, G. D., & Panduru, D. A. (2022). COVID-19 pandemic as accelerator: opportunity for digital acceleration. *Journal of Internet and e-Business Studies*, 2022, 1-14. <https://doi.org/10.5171/2022.296375>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

- Schultze, U., & Orlikowski, W. J. (2004). A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies. *Information systems research*, 15(1), 87-106. <https://doi.org/10.1287/isre.1030.0016>
- Secunda, 2019: Secunda, P. M. (2019). The employee right to disconnect. *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*. <https://scholarship.law.nd.edu/ndjicl/vol9/iss1/3/>
- Seinsche, L. (2024). Working from home during COVID-19: Boundary management and energy resources strategies. *BMC Public Health*. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>
- Semujanga, B., & Parent-Rochelleau, X. (2024). Time-based stress and procedural justice: Can transparency mitigate the effects of algorithmic compensation in gig work?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(1), 86. <https://doi.org/10.3390/ijerph21010086>
- Senyo, P. K., Addae, E., & Boateng, R. (2018). Cloud computing research: A review of research themes, frameworks, methods and future research directions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 128-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.007>
- Seo, B. G., & Park, D. H. (2025). Evaluating employee performance in smart work environment with focus on psychological distance and process versus outcome-centric approaches. *Scientific Reports*, 15(1), 9089. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94254-0>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during COVID-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and JD-R theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11888. <https://doi.org/10.3390/ijerph182211888>
- Sheikh, S. M., Sithole, K. L., Nyachionjeka, K., Kgwadi, M., Ditshego, N., Ngebani, I. M., & Batane, R. N. (2025). Artificial Intelligence-Related Programs Needs in Developing Countries: Case Study of Botswana.
- Shi, J., Feenstra, S., & van Vugt, M. (2024). Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 643-657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2362460>
- Shikusinde, E., & Shimaneni, F. (2025). Remote work: The impact of communication, technology and work-life balance on employee motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 3171. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3171>
- Shim, J. P., van den Dam, R., Aiello, S., Penttinen, J., Sharda, R., & French, A. (2022). The transformative effect of 5G on business and society in the age of the Fourth Industrial Revolution. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 29. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05025>
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- SHRM. (2022, 21 Eylül). *Lawsuits put spotlight on paying remote workers' expenses*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/lawsuits-put-spotlight-paying-remote-workers-expenses>
- Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482. <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>

- Silic, M., & Back, A. (2014). Shadow IT—A view from behind the curtain. *Computers & Security*, 45, 274-283. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2014.06.007>
- Singh, P., Bala, H., Dey, B. L., & Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*, 151, 269-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.002>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current directions in psychological science*, 21(2), 114-118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Soonderjee, C. S., & Laughton, P. A. (2025). Knowledge sharing in a remote working organisation. *South African Journal of Information Management*, 27(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajim.v27i1.2051>
- Sorrell, S., Gatersleben, B., & Druckman, A. (2018). Energy sufficiency and rebound effects. *Prepared for ECEEE'S Energy Sufficiency Project*. https://www.energysufficiency.org/media/uploads/site-8/library/papers/sufficiency-rebound-final_formatted_181118.pdf
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (No. 2020/05). JRC working papers series on labour, education and technology. <https://doi.org/10.2478/izajolp-2023-0006>
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information systems management*, 37(4), 260-266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Soulami, M., Bencheikroun, S. B., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in psychology*, 11, 620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Sperry, M. P., Aldana, A. J., O'Neill, T. A., Mimovic, A., Gibson, C. B., & McLarnon, M. J. W. (2025). Hybrid and remote team chartering: Creating clarity in an increasingly virtual world. *Organizational Dynamics*, 54(4), 101172. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101172>
- Spitko, E. G. (2019). Reputation systems bias in the platform workplace. *BYU L. Rev.*, 1271. <https://digitalcommons.law.byu.edu/lawreview/vol2019/iss5/7>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections: New ways of working in the networked organization*. MIT press. <https://doi.org/10.1080/08109029308629141>
- Stalmachova, K., Chinoracky, R., & Strenitzerova, M. (2021). Changes in business models caused by digital transformation and the COVID-19 pandemic and possibilities of their

- measurement—case study. *Sustainability*, 14(1), 127. <https://doi.org/10.3390/su14010127>
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C., & Müller, G. (2020). Home-based telework and presenteeism across Europe. *Workplace Health & Safety*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7720871/>
- Stewart, A., & Stanford, J. (2017). Regulating work in the gig economy: What are the options?. *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 420-437. <https://doi.org/10.1177/1035304617722461>
- Sundararajan, A. (2017). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT press. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0092>
- Şen, S. (2024). Çalışma yaşamında esenlik ve psikososyal riskler: Değişen dinamiklerle başa çıkma stratejileri. *İş Sağlığı ve Güvenliği Akademik Dergisi*, 7(1), 54-63. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3547621>
- Şılıbır, L. (2022). Etkili bir tele çalışma sürecinin adımları ve kullanılabilecek faydalı araçlar: Y. Karal (Ed.), Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma içinde (ss. 39-65). Pegem Akademi.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2021). COVID-19 döneminde uzaktan çalışma rehberi. <https://www.csgb.gov.tr/Media/y3ig5z0c/covid-19-döneminde-uzaktan-calisma-rehberi.pdf>
- Tan, Z. M., Aggarwal, N., Cowls, J., Morley, J., Taddeo, M., & Floridi, L. (2021). The ethical debate about the gig economy: A review and critical analysis. *Technology in Society*, 65, 101594. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101594>
- Tao, Y., Yang, L., Jaffe, S., Amini, F., Bergen, P., Hecht, B., & You, F. (2023). Climate mitigation potentials of teleworking are sensitive to changes in lifestyle and workplace rather than ICT usage. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(39), e2304099120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2304099120>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta-techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information systems journal*, 29(1), 6-42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Thiel, C. E., Prince, N., & Sahatjian, Z. (2022). The (electronic) walls between us: How employee monitoring undermines ethical leadership. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 743-758. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12462>
- Thompson, B. Y. (2024). Digital nomads: Employment in the online gig economy. *New Technology, Work and Employment*, 39(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12277>
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143-189. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Tsipursky, G. (2022). What is proximity bias and how can managers prevent it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it>
- Tuna, M. F., & Karadaş, H. A. (2023). The Effect of Macroeconomic Factors on Online Labor Platform Users: The Case of Turkey. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 81-101. <https://doi.org/10.11611/yead.1183176>
- Tupe, R. & Amrutrao, S. (2024). Analyzing the Effects of Social Isolation due to Remote Work on Employee Morale, Teamwork, and Collaboration. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12(7).

- Tuzcuoğlu, D., Vries, B., Yang, D. & Sungur, A. (2022). What is a smart office environment? An exploratory study from a user perspective. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(6). <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2021-0041>
- TÜBİSAD. (2022). Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksi 2022. Bilişim Sanayicileri Derneği. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/DDE-2022-Raporu-Final.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, Kasım 9). *T.C. Resmi Gazete*, (17863). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17863.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti. (2021). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*. Resmi Gazete, 10 Mart 2021, Sayı: 31419. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310.htm>
- Ugar, E. T. (2023). Rethinking remote work, automated technologies, meaningful work and the future of work: Making a case for relationality. *Philosophy & Technology*, 36(2), 32. <https://doi.org/10.1007/s13347-023-00634-7>
- Ungvarsky, J. (2025). *Digital presenteeism*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/digital-presenteeism>
- United States Congress. (2010). *Telework Enhancement Act of 2010*, Public Law 111–292. <https://www.congress.gov/111/plaws/publ292/PLAW-111publ292.pdf>
- Uslu, Y. (2022). Göçmenlerin sosyo-ekonomik yaşam deneyimlerinin belirlenmesi ve gelecek beklentilerinin analizi: Türkiye ve Almanya örnekleri. *Sosyal Politika ve Sosyal Hizmet Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 244–266. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2755767>
- Uysal, K. (2023). Digital labour platforms and neoliberal governmentality: the case of platform workers in Turkey. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(1/2), 142–155. <https://doi.org/10.1108/ijssp-09-2021-0248>
- Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (2021, 10 Mart). *T.C. Resmi Gazete* (Sayı: 31419). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm>
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual review of sociology*, 46(1), 273–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>
- Valletta, R. G., & MacDonald, G. (2004). The computer evolution. Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2004/07/the-computer-evolution/>
- van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Vandaele, K. (2018). Will trade unions survive in the platform economy. *Emerging patterns of platform workers' collective voice and representation in Europe*, 33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3198546>
- Vassiley, A., Shafaei, A., Nejati, M., Onnis, L. A., & Bentley, T. (2025). The autonomy paradox, working from home and psychosocial hazards. *Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1177/00221856251315859>
- Vătămănescu, E.-M., Dinu, E., Stratone, M.-E., Stăneiu, R.-M., & Vintilă, F. (2022). Adding knowledge to virtual teams in the new normal: from leader-team communication towards the satisfaction with teamwork. *Sustainability*, 14(11), 6424. <https://doi.org/10.3390/su14116424>

- Vayre, E. (2021). Challenges in deploying telework: benefits and risks for employees. *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work: Understanding and Supporting Technological Changes*, 3, 87-100. <https://doi.org/10.1002/9781119808343.ch7>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57959-7>
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitređa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European journal of information systems*, 29(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2012). Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work. *Information systems journal*, 22(1), 29-52. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00371.x>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace health & safety*, 71(11), 507-521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Wood, A. J., & Lehdonvirta, V. (2023). Platforms disrupting reputation: Precarity and recognition struggles in the remote gig economy. *Sociology*, 57(5), 999-1016. <https://doi.org/10.1177/00380385221126804>
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, employment and society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- Wood, A. J., Martindale, N., & Lehdonvirta, V. (2023). Dynamics of contention in the gig economy: rage against the platform, customer or state?. *New technology, work and employment*, 38(2), 330-350. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12216>
- Woodcock, J., & Graham, M. (2019). *The gig economy: A critical introduction*. Polity Press.
- Workplace Flexibility 2010, Georgetown University Law Center, "Telework in the Federal Government: The Overview Memo" (2009). *Memos and Fact Sheets*. 16. <https://scholarship.law.georgetown.edu/legal/16>
- World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for better lives*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>

- World Health Organization. (2019, May 28). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.
- Wu, X. (2024, 31 Ağustos). The Impact of Remote Work on Workplace Loneliness During and after COVID-19: A Literature Review. [Bildiri Sunumu] Proceedings of 3rd International Conference on Interdisciplinary Humanities and Communication Studies, Boston. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/39/20242253>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Xu, N., Tang, C., Yang, C., & Lai, Y. (2025). Work boundary violations and daily goal progress in remote work: the importance of the work role re-engagement. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/cms-08-2024-0562>
- Yaman, G. B., & Hocaoglu, Ç. (2022). Zoom yorgunluğu: Bir gözden geçirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar – Current Approaches in Psychiatry*, 14(3), 407–413. <https://doi.org/10.18863/pgy.1032058>
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76. <https://doi.org/10.1108/jcre-04-2021-0015>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., et al. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yangın, D. D., Baycık, G., Yay, O., & Doğan, S. (2021). COVID 19 pandemisinde uzaktan çalışma: Tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683-1728.
- Yetiz, A. (2009). Ofis mobilyaları ve ofis mobilyalarının tasarımını etkileyen ergonomi faktörünün incelenmesi, Adana’da bir banka örneği (Tez No. 230578) [Yüksek Lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, G., & Kasimoğlu, M. (2024). Uzaktan çalışma modelinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 15–34. <https://doi.org/10.58618/igdiriibf.1491961>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, D., Luo, C., & Zi, Y. (2024). Teleworkability and its heterogeneity in labor market shock. *Journal of Asian Economics*, 92, 101741. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2024.101741>