HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Gülsüm Özlem TEMUROĞLU
191156106

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2025

HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Gülsüm Özlem TEMUROĞLU
191156106
ORCID: 0000-0003-4469-3120

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2025



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

GÜLSÜM ÖZLEM TEMUROĞLU'ın "Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" başlıklı tezi 25.09.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Doç.Dr.Ebru Beyza BAYARÇELİK Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Prof.Dr.Erkan ERDEMİR Anadolu Üniversitesi	.....
Üye	Prof.Dr.Ela ÜNLER Hertfordshire Business School	.....
Üye	Doç.Dr.Ömer Erdem KOÇAK Marmara Üniversitesi	.....
Üye	Doç.Dr.Fulya TAŞEL Maltepe Üniversitesi	.....

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın her aşamasında bana destek olan, engin bilgi ve deneyimleriyle ufkumu genişleten; bilimsel yaklaşımı, yol göstericiliği, sabrı ve ışığı ile bana rehberlik eden değerli danışmanım Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK'e en içten teşekkür ve şükranlarımı sunarım..

Tez izleme komitemde yer alan, tez sürecimde yapıcı değerlendirmeleri ve değerli katkılarıyla çalışmamın kavramsal gelişimine yön veren; bilgi ve tecrübeleriyle akademik bakış açımı zenginleştiren kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ela ÜNLER ve Prof. Dr. Erkan ERDEMİR'e; çalışmamın istatistiksel gelişimine katkı sağlayan ve verileri yorumlama sürecinde bana yol gösteren Doç. Dr. Ö. Erdem KOÇAK'a; tez savunmasındaki yapıcı katkılarından dolayı Doç. Dr. Fulya TAŞEL'e; doktora eğitimine başlamam için beni cesaretlendiren Doç. Dr. Semih SORAN'a en içten şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında olduğu gibi doktora eğitimim süresince de sevgi, anlayış ve şefkatiyle bana güç veren hayat arkadaşım, eşim Ahmet TEMUROĞLU'na; hayatımın "iyi ki"leri olan çocuklarım; Ata Temur TEMUROĞLU ve Yalçın Demir TEMUROĞLU'na; her zaman yanımda oldukları ve özellikle anketlerin katılımcılara ulaştırılmasında gösterdikleri destek için kardeşlerim Hüseyin Sinan LENGERLİ ve Fatih Onur LENGERLİ'ye; doktor olduğumu göremeyen anne ve babama varlıkları, sabırları ve sevgileri için minnettarım.

Tez aşamasında gerek mülakatlara katılarak gerekse anketlerimi cevaplayarak çalışmama katkı sağlayan tüm arkadaşlarıma, desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Gülsüm Özlem TEMUROĞLU

Eylül, 2025

ÖZET

HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Gülsüm Özlem Temuroğlu
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Doç.Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2025

COVID-19 pandemisi, örgütlerde uzaktan ve hibrit çalışma yöntemlerinin yaygınlaşmasına yol açmış; bu süreçte liderlik rollerinin kapsamı ve niteliği köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Ancak mevcut literatürde, hibrit çalışma yönteminde liderlik davranışlarını ölçebilecek özgün bir ölçek bulunmamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, hibrit çalışma yönteminde liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik bilimsel bir ölçek geliştirmektir.

Karma yöntem araştırma deseni benimsenerek yürütülen çalışmada, ilk aşamada yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veriler elde edilmiş ve kapsamlı bir literatür taraması ile madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada, üç farklı örneklem üzerinden gerçekleştirilen ön test, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, lider desteği, dijital beceriler, iş-yaşam dengesi ve toplantı yönetimi ve iletişim olmak üzere dört boyutlu ve 27 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği, içerik, yapı ve nomolojik geçerlik analizleriyle; güvenirliği ise Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarıyla doğrulanmıştır.

Bu çalışma kapsamında ölçek geliştirme süreci sistematik biçimde yürütülmüş ve her aşaması metodolojiye uygun olarak kayıt altına alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin temel amacı, hibrit çalışmanın liderlik üzerindeki etkilerini analiz etmek ve liderlerin bu yeni çalışma yöntemine nasıl uyum sağladığını ortaya koymaktır. Ölçeğin yalnızca akademik

araştırmalara sağlam bir temel sunması değil, aynı zamanda örgütlerin hibrit çalışma stratejilerini daha etkili biçimde geliştirmelerine rehberlik etmesi de beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Hibrit çalışma, Esnek Çalışma Modelleri, Liderlik, Hibrit Çalışmada Liderlik, Ölçek Geliştirme.

ABSTRACT

LEADERSHIP IN THE HYBRID WORK MODEL: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

Gülsüm Özlem Temuroğlu
PhD Program
Department of Business Administration
Business Administration Doctorate Program
Thesis Advisor: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe University, Graduate School of Social Sciences, 2025

The COVID-19 pandemic has led to the widespread adoption of remote and hybrid work practices in organizations, resulting in a profound transformation in the scope and nature of leadership roles. However, the current literature lacks an original, reliable, and valid scale designed to measure leadership behaviours within the hybrid work model. The primary aim of this study is to develop a scientifically grounded scale to assess leadership behaviours in hybrid work settings.

The study was conducted using a mixed-method research design. In the first phase, data were collected through semi-structured interviews, and an item pool was generated based on an extensive literature review. In the subsequent quantitative phase, exploratory and confirmatory factor analyses were conducted on three separate samples. As a result, a four-dimensional scale consisting of 27 items was developed, comprising the dimensions of leadership support, digital skills, work-life balance, and meeting management. The validity of the scale was established through content, construct, and nomological validity analyses, while its reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients.

In this study, the scale development process was conducted systematically, and each stage was documented in accordance with scientific criteria. The primary aim of the developed scale is to analyze the effects of hybrid work on leadership and to reveal how leaders adapt to this new working model. The scale is expected not only to provide a solid

foundation for academic research but also to guide organizations in developing more effective hybrid work strategies in practice.

Keywords: Hybrid Work, Flexible Work Models, Leadership, Leadership in Hybrid Work, Scale Development.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii

TEŞEKKÜR iv

ÖZET v

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER ix

TABLOLAR LİSTESİ xv

ŞEKİLLER LİSTESİ xix

SİMGELER LİSTESİ xx

KISALTMALAR xxi

1. GİRİŞ 1

1.1 Problem 3

1.2 Amaç 4

1.3 Önem 5

1.4 Varsayımlar 6

1.5 Sınırlıklar 7

1.6 Tanımlar 8

2. LİDERLİK 10

2.1 Liderlik Teori ve Yaklaşımları 11

2.2 Liderliğin Tanımı ve Önemi 14
2.3 Liderlik Tarzları 19
2.3.1 Geleneksel liderlik tarzları 20
2.3.2 Modern liderlik tarzları 21
2.3.3 Güncel liderlik tarzları 23
2.4 Dijital Dönüşüme Uygun Liderlik Tarzları 24
2.4.1 E-liderlik 26
2.4.2 Dijital liderlik 32
2.4.3 Sanal liderlik 38
2.4.4 Esnek liderlik 41
2.5 Liderliğin Dönüşümü 43
3 HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK 46
3.1 Esnek Çalışma Yöntemleri 48
3.1.1 Uzaktan çalışma 52
3.1.2 Sanal çalışma 68
3.1.3 Evde çalışma 70
3.2 Hibrit Çalışma Yöntemi 70
3.2.1 Hibrit çalışma yönteminde liderlik 84
3.2.2 Hibrit çalışma yönteminde liderliği destekleyen boyutlar 91
3.2.2.1 Teknoloji 92
3.3.2.2 İş yaşam dengesi 95

3.3.2.3 Kurum kültürü 97
3.3.2.4 Yönetim desteği 99
3.3.2.5 Güven 103
3.3.2.6 İletişim....107
3.3.2.7 Eğitim 114
3.3 Hibrit çalışmada liderlik ve nomolojik ilişkiler....114
3.3.1 İş tatmini ve hibrit çalışmada liderlik....115
3.3.1.1 Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki 117
3.3.1.2 Esnek çalışmada iş tatmini 118
3.3.2 İşten ayrılma niyeti ve hibrit çalışmada liderlik 121
3.3.2.1 Liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki 123
3.3.2.2 Esnek Çalışmada İşten Ayrılma Niyeti 125
3.3.3 İş aile çatışması ve hibrit çalışmada liderlik....127
3.3.3.1 Liderlik ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki 129
3.3.3.2 Esnek çalışmada iş-aile çatışması 130
3.3.4 Liderlik etkinliği ve hibrit çalışmada liderlik 133
4 YÖNTEM 136
4.1 Araştırma Modeli....137
4.2 Evren ve Örneklem 139
4.3 Veriler ve Toplanması....142
4.3.1 Ölçülecek değişkenin tanımlanması,....143

4.3.2 Soru havuzunun oluşturulması 144
4.3.2.1 Tümdengelim yöntemi ile yapılan araştırmalar 147
4.3.2.2 Yarı yapılandırılmış görüşmeler 147
4.3.3 Ölçeğin biçimlendirilmesi 154
4.3.4 Ölçeğin yapılandırılması 156
4.3.4.1 Ön test 156
4.3.4.1.1 Ön Teste Ait Demografik Veriler 157
4.3.4.1.2 Ön test veri sonuçları 159
4.3.4.2 Açıklayıcı faktör analizi (AFA) 164
4.3.4.2.1 Açıklayıcı Faktör Analizinin Uygulanması 164
4.3.4.2.2 Açıklayıcı faktör analizine ait demografik veriler 165
4.3.4.2.3 Açıklayıcı faktör analizine ait betimsel veriler 168
4.3.4.2.4 Açıklayıcı faktör analizi uygulaması ve sonuçları 170
4.3.5 Ölçeğin değerlendirilmesi 179
4.4 Nomolojik Geçerlik Araştırması için Ölçekleri 180
4.5 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 183
5. BULGULAR VE TARTIŞMA 184
5.1 Bulgular 184
5.1.1 Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Demografik Veriler 184
5.1.2 Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları 188
5.1.2.1 Ölçüm Modelinin Oluşturulması 189

5.1.2.2 Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi 198

5.1.2.3 İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi 200

5.1.3 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik değerlendirmesi 204

5.1.3.1 Güvenirlik 205

5.1.3.2 Geçerlik 208

5.1.3.2.1 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yorumsal geçerliği 208

5.1.3.2.2 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yapı geçerliği 208

5.1.3.2.3 Nomolojik geçerlik 212

5.2 Tartışma 215

6. SONUÇ ve ÖNERİLER 232

KAYNAKÇA 238

EKLER 295

Ek-1:Hibrit Çalışma Konusunda İncelenen Ayrıntılı Literatür Çalışması 295

Ek-2: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları 306

Ek-3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Talep Formu 308

Ek-4: 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında Bilgilendirme Formu 309

Ek-5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Görüşmeye Katılanların Listesi 310

Ek-6: Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği Ön Test Anketi 311

Ek-7: Geniş Ölçekli AFA Anket Formu 314

Ek-8: DFA Aşaması Anket Formu 325

Ek-9: Etik Kurul Kararı 339

ÖZGEÇMİŞ 340

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Tarihsel Süreç İçinde Liderlik Yaklaşımları 12

Tablo 2. Yıllar İçindeki Liderlik Tanımları 15

Tablo 3. Etkili Liderin Temel Özellikleri 17

Tablo 4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 19

Tablo 5. E-Liderlik ile İlgili Yapılan Tanımlar 28

Tablo 6. E-liderlik ve Geleneksel Liderlik Arasındaki Farklılıklar 30

Tablo 7. Etkili E-liderlik Özellikleri.....32

Tablo 8. Dijital Liderlik ile İlgili Tanımlar 33

Tablo 9. Dijital Liderlik Yetkinlikleri 34

Tablo 10. Uzaktan Çalışma ile İlgili Tanımlar 53

Tablo 11. Geleneksel Çalışma ile Uzaktan Çalışma Arasındaki Farklılıklar 56

Tablo 12. Uzaktan Çalışmanın Boyutları.....58

Tablo 13. Uzaktan Çalışmanın Faydaları.....59

Tablo 14. Uzaktan Çalışmanın Güçlü ve Zayıf Yanları 59

Tablo 15. Hibrit Çalışma Yönteminin İş Özellikleri 71

Tablo 16. Örgütler Açısından Hibrit Çalışma Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....74

Tablo 17. Çalışanlar Açısından Hibrit Çalışma Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri ...74

Tablo 18. Hibrit Çalışmada Liderlik Özellikleri 85

Tablo 19. Liderlik Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Literatür Araştırmaları 118

Tablo 20. Esnek Çalışma Yöntemleri ile Çalışmada İş Tatmini Üzerine Yapılan Literatür Çalışmaları 120

Tablo 21. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Tanımlar 122

Tablo 22. Esnek Çalışma ve İşten Ayrılma Niyeti Konulu Literatür Çalışmaları 126

Tablo 23. Esnek Çalışma ve İş Aile Çatışması Konulu Literatür Çizelgesi 130

Tablo 24. Ölçek Geliştirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler ve Tarihsel Akış.....142

Tablo 25. Ölçek Değişkenin Tanımlanması Aşaması.....143

Tablo 26. Soru Havuzunun Oluşturulması Aşaması 145

Tablo 27. Görüşmeler Sonucunda Soru Havuzuna Eklenen Maddeler 149

Tablo 28. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Soru Havuzu.....150

Tablo 29. Soru Havuzundaki Değişen Sorular.....154

Tablo 30. Ölçeğin Biçimlendirilmesi Aşaması 154

Tablo 31. Ölçeğin Yapılandırılması Aşaması 156

Tablo 32. Ön Test Aşamasındaki Demografik Özellikler 157

Tablo 33. Ön Test Aşamasında Ölçek Maddelerinin Madde Toplam Korelasyon İstatistikleri 160

Tablo 34. Ön Test Aşamasında Ölçek Maddelerinin "Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri" (Cronbach's α if Item Deleted) İstatistikleri.....161

Tablo 35. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Temel Tanımlayıcı Bulguları (N=56).....162

Tablo 36. AFA Verilerinin Uygunluk Durumu 165

Tablo 37. AFA Aşamasındaki Demografik Özellikler 166

Tablo 38. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Betimsel Bulguları 169

Tablo 39. AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) Aşamaları ve Madde Çıkarma Gerekçeleri 173

Tablo 40. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 173

Tablo 41. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Ortak Varyanslar 175

Tablo 42. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Anti İmaj Korelasyon Katsayıları.176

Tablo 43. Ölçeğin Değerlendirilmesi Aşaması 179

Tablo 44. DFA Aşamasındaki Demografik Özellikler 185

Tablo 45. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Modelin Kritik Değerleri .191

Tablo 46. Uyum İyiliği İndekslerinin Tanım ve Kriterleri 193

Tablo 47. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Modelin Uyum İndeksleri 195

Tablo 48. Hibrit Çalışmada Liderlik Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları 196

Tablo 49. DFA Aşamasında Çıkarılan Sorular 198

Tablo 50. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Model Uyum İndeksleri 199

Tablo 51. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Model Uyum İndeksleri 201

Tablo 52. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....202

Tablo 53. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Maddelerin ve Faktörlerin Açıklanan Varyans Oranları (R^2) 203

Tablo 54. Ölçek Geliştirme Sürecinde Geçerlik, Güvenirlik ve Uyum Göstergeleri...205

Tablo 55. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Test Sonuçları.....207

Tablo 56. Birinci ve İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri Karşılaştırması 209

Tablo 57. Ölçek Geliştirme Modeline Ait Ayrımsal Geçerlilik Tablosu χ^2 Fark Testi Sonuçları.....211

Tablo 58. Ölçüm Modeline İlişkin Korelasyon.....211

Tablo 59. Hibrit Çalışma Liderlik Ölçeğine Ait Nomolojik İlişki 213

Tablo 60. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği 232

Tablo 61. Araştırmanın Özeti.....237

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Arasındaki Yapısal Ortaklık 19

Şekil 2. Uzaktan Çalışma Modeli 68

Şekil 3. Hibrit Çalışma Yönteminin Fırsatları 83

Şekil 4. Ölçek Geliştirme Süreci.....139

Şekil 5. Hibrit Çalışmada Liderlik Kavramsal Haritası 144

Şekil 6. Ön Test Yapı Özeti.....164

Şekil 7. Geniş Örneklemli Ölçek Yapı Özeti 179

Şekil 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Aşamaları 189

Şekil 9. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Ölçüm Modeli 193

Şekil 10. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analiz.....198

Şekil 11. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analiz 200

Şekil 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Özeti 204

Şekil 13. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Nomolojik Analiz.....213

Şekil 14. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Oluşumunu Destekleyen Unsurlar.....233

SİMGELER LİSTESİ

Z : Güven düzeyine karşılık gelen Z değeri (95% güven düzeyi için **1.96**)

P : Popülasyondaki olgunun tahmini görülme olasılığı

E : Hata payı (±0.05 → %5)

α : Cronbach's Alpha

$\boldsymbol{\lambda_i}$ **:** Faktör yükü

n **:** Madde sayısı

$\boldsymbol{i}$ **:** Madde indeksi

$\boldsymbol{\theta_i}$: Hata varyansı ($\theta_i = 1 - \lambda_i^2$)

R^2 : Ortak Varyans

χ^2 : Ki-Kare

KISALTMALAR

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

AÖD : Algılanan Örgütsel Destek

BİT **:** Bilgi İşlem Teknolojileri

Covid-19 : Koronavirüs Hastalığı

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

DSÖ : Dünya Sağlık Örgütü

HÇY : Hibrit Çalışma Yöntemi

MLE : Maksimum Olabilirlik Kestirimi (Maximum Likelihood Estimation)

ÖLK : Örtük Liderlik Kuramı

1. GİRİŞ

Aralık 2019'da ortaya çıkan Koronavirüs Hastalığı (Covid-19), başlangıçta yerel düzeyde sınırlı bir sağlık sorunu olarak değerlendirilmiş, ancak kısa sürede dünya geneline yayılarak 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından pandemi ilan edilmiştir. Bu gelişmenin ardından bireylerin hareketliliğini sınırlayan küresel ölçekli önlemler alınmış; sosyal, ekonomik ve örgütsel yapılar önemli ölçüde dönüşüme uğramıştır (Contreras, Baykal ve Abid, 2020; Radonic, Vukmirović, ve Milosavljević, 2021; WHO, 2020).

Pandeminin yayılımını sınırlamaya yönelik olarak uygulanan sokağa çıkma yasakları, sosyal mesafe ve izolasyon kuralları, özellikle fiziksel iş ortamlarının işlevsiz hale gelmesine neden olmuş ve geleneksel çalışma biçimlerinin sürdürülebilirliğini ciddi biçimde sorgulatmıştır (De Fraja, Matheson ve Rockey, 2021; Kniffin, vd., 2021; Prin ve Bartels, 2020). Bu süreçte, birçok sektör dijital çözümlere yönelmek zorunda kalmış; uzaktan çalışma modeli hızla yaygınlaşmıştır. Bilhassa hizmet ve bilgi teknolojileri gibi bazı sektörlerde daha önce sınırlı ölçüde uygulanan uzaktan çalışma yöntemleri, pandeminin etkisiyle iş sürekliliğini sağlamak adına yaygın bir zorunluluk haline gelmiştir (Babapour Chafi, Hultberg, ve Bozic Yams, 2022; Choudhury, 2020; Dirani, Abadi, Alizadeh ve Barhate, 2020; Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà ve Toscano, 2021; Kim, Wang, ve Boon, 2021).

Ancak, uzaktan çalışmanın bir süre sonra çalışanlar açısından sosyal izolasyon, örgüte bağlılığın zayıflığı, iletişim kopukluğu ve motivasyon eksikliği gibi sorunları beraberinde getirmesi, bu modelin uzun vadede sürdürülebilirliğini tartışmaya açık hale getirmiştir (Henry, Le Roux, ve Parry, 2021). Bu bağlamda hem çalışan memnuniyetini hem de iş verimliliğini gözeten daha esnek ve dengeli bir sistem arayışı, örgütleri hibrit çalışma modeline yönlendirmiştir.

Hibrit çalışma modeli; fiziksel ofis ortamında çalışma ile uzaktan çalışmanın avantajlarını bir araya getiren, esneklik ile denetimi aynı çatı altında sunmayı amaçlayan esnek bir çalışma yöntemidir (Buła, Thompson, ve Żak, 2024; Ferrazzi, Gohar, ve Weyrich, 2022).

Bu yöntemde çalışanlar, işin doğasına göre belirli günlerde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalışarak iş yüklerini daha esnek bir biçimde yönetebilmektedir. Dijital teknolojilerin gelişimiyle desteklenen bu yapı, çalışanlara zaman ve mekân bağımsızlığı sağlarken, örgütlerin operasyonel sürekliliğini de garanti altına almaktadır (De Fraja vd., 2021; Ferrazzi, vd., 2022).

Genç kuşak çalışanların öncelikli tercihleri arasında yer alan hibrit çalışma yöntemi, esnek çalışma saatleri, bireysel değer görme ve iş-yaşam dengesi gibi unsurlar nedeniyle kalıcı bir uygulama haline gelmeye başlamıştır (Koç Üniversitesi, 2023; Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, ve Stachová, 2020). Küresel ölçekte yapılan çeşitli araştırmalar, hibrit çalışmanın pandemi sonrası dönemde de örgütsel yapının kalıcı bir parçası olacağını göstermektedir (Cherubini, Newman ve Nielsen, 2021; Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham ve Weale, 2020).

Ancak hibrit çalışma yalnızca fiziksel çalışma alanının değişimi değil; aynı zamanda örgütsel davranışlar, kültürel normlar ve özellikle liderlik anlayışında köklü bir dönüşümü zorunlu kılmaktadır (Kotter, Akhtar, ve Gupta; 2021; Nilervall ve Lindvert Elmefur, 2024). Geleneksel yüz yüze çalışmada uygulanan liderlik yaklaşımlarının, mekân ve zaman bağımsızlığına dayalı bu yeni çalışma düzeninde yeterli olmadığını ortaya koyan araştırmalar, liderlerin artık daha çevik, iletişim temelli, dijital yeterliliği yüksek ve empati odaklı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Babapour Chafi vd., 2022; Cookson, 2025; Hopkins, 2019; Stasiła-Sieradzka, Sanecka ve Turska, 2023; Yeke ve Özveren, 2024)

Bu bağlamda hibrit çalışmanın başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi, doğrudan liderlerin bu modele ne ölçüde rehberlik edebildiğine bağlıdır (Muromatsu, 2022; Raišienė vd., 2020). Liderler; ekip içi iletişimi yönetme, motivasyonu canlı tutma, hedef odaklı olma ve dijital araçları etkili kullanma konularında belirleyici bir role sahiptir (Nilsen ve Solberg, 2022). Örgütsel verimliliğin korunması ve çalışan bağlılığının artırılması gibi hedeflere ulaşmak, liderliğin değişen çalışma koşullarına uyum göstermesiyle mümkün olacaktır (Cookson, 2025; Hopkins ve Figaro, 2021; Larson, 2024).

Hibrit çalışmanın ortaya çıktığı ilk dönemlerde, mevcut literatürde hibrit çalışmada liderliğe ilişkin kapsamlı ve ölçümsel nitelikteki araştırmaların bulunmadığı ya da son

derece sınırlı olduğu anlaşılmıştır. (Hutajulu, Susita, ve Eliyana, 2021; Radonic vd., 2021; Sten, 2024). Bu eksiklik, hibrit liderlik becerilerinin geçerli ve güvenilir biçimde ölçülmesine sağlayacak ölçeklerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Hopkins ve Figaro, 2021; Sten, 2024).

Bu çalışma, hibrit çalışma yönteminin liderlik üzerindeki etkilerini analiz etmeyi, liderliğin bu bağlamdaki dönüşümünü inceleyerek, liderlik etkililiğini değerlendirmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Araştırma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde literatüre katkı sağlamayı; hibrit çalışmada liderliğe ilişkin algıların sistematik ve nesnel biçimde değerlendirilmesine olanak tanıyacak bilimsel bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

1.1 Problem

Salgının etkisinin azalmasıyla birlikte, örgütler uzaktan ve yüz yüze çalışmanın bir arada yürütülebildiği, geleneksel yöntemlerin güçlü yönlerini pekiştirip zayıf yönlerini minimize etmeyi amaçlayan hibrit çalışma modeline yönelmiştir (Bilginoğlu, 2021). Bu yeni çalışma yöntemi, iş dünyasında yalnızca fiziksel bir dönüşüm yaratmakla kalmamış, aynı zamanda liderlik anlayışında da köklü değişimlere neden olmuştur. Ancak mevcut literatür incelendiğinde, örgütlerin önce uzaktan, ardından hibrit çalışma yöntemine geçiş sürecinde liderlik yaklaşımlarında yaşanan bu dönüşümün yeterince derinlemesine ele alınmadığı görülmektedir (Carnevale ve Hatak, 2020; Wang, Liu, Qian, ve Parker, 2021).

Literatürde öne çıkan araştırmaların birçoğu hibrit çalışmanın çalışan performansı, motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Çıplak, Yıldız, ve Doğan, 2024; Tenderis ve Kazdal, 2023; Karaçınar ve Filizöz, 2023; Tran, 2022). Oysa liderlerin bu yeni çalışma düzenine nasıl uyum sağladıkları, liderlik tarzlarının nasıl değiştiği ve bu değişimin örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığı konuları çoğunlukla ihmal edilmiştir (Lake, 2023). Bu durum, liderlik ile hibrit çalışma arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kapsamlı ve özgün araştırmalara duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır (Nilsen ve Solberg, 2022; Sten, 2024).

Hibrit çalışma yönteminde liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış bir ölçeğin bulunmaması, literatürde göze çarpan bir eksikliktir (Sten, 2024).

Hibrit çalışmada liderlik üzerine yapılan araştırmalar mevcut liderlik ölçekleri üzerinden incelenmiş, mekân ve zaman bağımsızlığına dayanan hibrit çalışma düzeninin kendine özgü koşullarını yeterince yansıtmamaktadır.

Liderlik alanındaki yeni gereksinimler, geleneksel yönetim tarzlarının ötesinde, hibrit çalışma yönteminin gerektirdiği liderlik niteliklerinin sistematik biçimde tanımlanmasını ve ölçülmesini gerekli kılmaktadır (Lilian, 2014; Rudnicka vd.,2020; Svensson ve Koistinen, 2021).

Araştırma konusuna ilişkin geçerli bir ölçüm aracının bulunmaması ve mevcut ölçeklerin bağlama uyumsuzluğu (Hopkins ve Figaro, 2021; Hutajulu vd., 2021) nedeniyle, hibrit çalışma bağlamında değişen liderlik özelliklerini kapsamlı biçimde değerlendirecek; özgünlüğü yanında geçerlik ve güvenirliği de sınanmış yeni bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2 Amaç

Covid-19 pandemisi, iş ve yaşam dinamiklerinde köklü bir dönüşüme yol açarak dijitalleşme süreçlerini hızlandırmış; bu gelişmeyle birlikte uzaktan ve hibrit çalışma modelleri yaygınlaşmıştır (Carnevale ve Hatak, 2020; Wang vd., 2021). Hibrit çalışma yöntemi, örgütlere operasyonel esneklik sağlarken, çalışanların iş-yaşam dengelerini sürdürebilmeleri açısından da tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir (Babapour Chafi vd., 2022). Bu yeni çalışma yöntemi, liderlik anlayışında da önemli bir dönüşümü zorunlu kılmakta; yöneticilerden örgütsel dengeyi sağlama, çalışanlar arası uyumu sürdürme ve belirsizlikleri yönetme konusunda daha kapsamlı yetkinlikler sergilemeleri beklenmektedir (Claus, 2021).

Pandemi sonrası dönemde hızla yaygınlaşan hibrit çalışma, liderlerin aynı anda hem uzaktan hem de yüz yüze bir arada çalışan ekipleri etkili biçimde yönetme becerilerini ön plana çıkarmıştır. Ancak literatürde, hibrit çalışma bağlamında liderliğe yönelik ampirik çalışmaların sınırlı olduğu; mevcut araştırmaların büyük ölçüde kavramsal düzeyde kaldığı görülmektedir. Literatür, hibrit çalışmada liderlik ihtiyaçlarına ilişkin değerlendirmelerin çoğunu mevcut liderlik yaklaşımları üzerinden değerlendirmekte olup, yeni çalışma yönteminin gerektirdiği özgün liderlik yetkinliklerini kapsamlı şekilde yansıtamadığı anlaşılmaktadır (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou ve Beligiannis,

2021; Babapour Chafi vd., 2022; Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne, ve Babatunde, 2018; Neufeld, Wan ve Fang, 2010; Nilervall ve Lindvert Elmefur, 2024).

Yapılan araştırmalar hibrit çalışma ortamında yöneticilerin, liderlik becerilerine ilave olarak, teknoloji kullanımı, etkili iletişim, güven oluşturma ve kurum kültürünün sürekliliğini sağlama gibi alanlarda yeni yetkinlikler edinmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Van Wart, Roman, Wang, ve Liu, 2019). Bu bağlamda, hibrit çalışma ortamında liderlerin değişen rollerini, çalışanlar üzerindeki etkililiğini ve örgütsel çıktılara katkılarını ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı; liderlik özelliklerinin hibrit çalışmadaki değişimini inceleyerek kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve bu bağlama özgü, geçerli ve güvenilir bir hibrit çalışmada liderlik ölçeği geliştirmektir. Araştırma ayrıca, liderlerin mevcut çalışmaya nasıl uyum sağladıklarını analiz etmeye ve geliştirilecek ölçek aracılığıyla bu yetkinliklerin sistematik olarak ölçülmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

Geliştirilecek ölçeğin, yöneticilerin kendi liderlik davranışlarını değerlendirmelerine, hibrit çalışmada gelişim süreçlerine yön vermelerine rehberlik etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma hibrit çalışma literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmanın yanı sıra uygulayıcılar için rehber niteliğinde özgün bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır.

1.3 Önem

Covid-19 pandemisinin ardından yaygınlaşan hibrit çalışma modeli, iş dünyasında yalnızca fiziksel çalışma koşullarında değil, aynı zamanda liderlik anlayışında da köklü değişimi beraberinde getirmiştir (Kniffin, vd., 2021). Ancak mevcut literatür incelendiğinde, hibrit çalışma bağlamında liderlik konusunda gerçekleştirilen teorik ve ampirik araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Lindholm, 2021; Mitchell ve Brewer, 2022). Bu durum, hibrit ortama özgü liderlik anlayışlarının sistematik biçimde incelenmesini ve bu doğrultuda özgün bir ölçme aracı geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, hibrit çalışma bağlamında liderliğe özgü nitelikleri belirlemeyi ve bu doğrultuda geçerli ve güvenilir bir liderlik ölçeği geliştirmeyi hedeflemektedir. Araştırma sayesinde yöneticilerin mevcut liderlik yaklaşımlarını değerlendirmeleri, değişen çalışma koşullarına daha etkin şekilde uyum sağlamaları ve çalışanlarla olan etkileşimlerini

yeniden yapılandırmaları mümkün olabilecektir. Geliştirilecek ölçek, liderlerin teknoloji kullanımı, dijital iletişim, güven oluşturma ve iş yaşam dengesi gibi alanlardaki yeterliliklerini analiz edebilmelerine bilimsel bir zemin oluşturacaktır (Babapour Chafi vd., 2022; Van Wart vd., 2019; Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022).

Araştırmanın uygulamaya dönük bir diğer katkısı, hibrit çalışma modelinin sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik yönetsel stratejilere ışık tutmasıdır. Yeni çalışma düzeninde liderlerin; çalışan bağlılığını güçlendirme, iş verimliliğini artırma ve esnek çalışma stratejilerini etkin şekilde yönetme becerileri ön plana çıkmaktadır (Cookson, 2025). Geliştirilecek ölçme aracı, hibrit yapıya geçen örgütlerin karşılaştıkları yönetimsel zorluklara daha bilinçli, sistematik ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmelerine zemin hazırlanacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın yalnızca pratikte yöneticilere yol göstermesi değil, aynı zamanda hibrit liderlik literatürüne özgün bilimsel katkılar sunması beklenmektedir. Elde edilecek bulguların, hibrit çalışma modelinin sürdürülebilirliğine yönelik hem akademik hem de uygulamalı perspektifler kazandıracağı öngörülmektedir.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırma, hibrit çalışma bağlamında liderlik özelliklerini incelemek ve geçerliği ile güvenirliği sınanmış "Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği" geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın yürütülmesi sürecinde aşağıdaki varsayımlar geçerli kabul edilmiştir:

1. Araştırmaya katılanların hibrit çalışma yöntemi ile çalıştıkları ve liderlik süreçlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır.

2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, katılımcıların görüşlerini doğru ve güvenilir biçimde yansıttığı kabul edilmektedir.

3. Geliştirilecek ölçeğin psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesinde kullanılacak olan istatistiksel analiz yöntemlerinin (örn. açıklayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi vb.), örneklem büyüklüğü ve veri dağılımı açısından uygun olduğu varsayılmaktadır.

4. Katılımcıların, araştırma sürecinde yer alan ölçme araçlarına verdikleri yanıtların içten ve doğru olduğu varsayılmaktadır.

5. Elde edilen verilerin, araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikteki bir örneklem üzerinden toplandığı ve bu nedenle bulguların genellenebilirliğinin belirli bir düzeyde sağlandığı kabul edilmektedir.

6. Araştırma sürecinde kullanılan ölçek maddelerinin, hedeflenen liderlik özelliklerini ölçmede içerik geçerliği açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

7. Hibrit çalışmada liderlik hem ofis dışından hem de yüz yüze çalışmada liderlik uygulamalarını kapsayan özgün bir liderlik formudur ve bu bağlamda geliştirilecek ölçek, bu ikili yapıyı yansıtabilecek nitelikte olmalıdır.

8. Hibrit çalışma modelinin pandemi sonrası iş dünyasında kalıcı hale gelmekte olduğu ve liderlik uygulamalarında dönüşümü zorunlu kıldığı varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlıklar

Her bilimsel araştırma gibi hibrit çalışmada liderlik ölçeği geliştirme çalışmasında da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar, veri toplama süreci, katılımcı profili ve araştırma bağlamı ile ilgilidir.

Araştırma, yalnızca Türkiye'de hizmet sektöründe çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Bu sektörün seçilme nedeni, hibrit çalışma yönteminin en yaygın uygulandığı alanlardan biri olmasıdır. Ancak sektörler arası farklılıklar dikkate alındığında, elde edilen sonuçların diğer sektörler için doğrudan geçerli olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca, çalışmada geliştirilen ölçek belirli bir örneklem grubunda test edilmiştir. Bu durum, elde edilen verilerin genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Ölçek maddeleri katılımcıların bireysel algılarına dayalı olarak yanıtlandığı için, öznel değerlendirmeler verilerin doğruluğunu etkileyebilir.

Bununla birlikte, araştırma kesitsel (tek zamanlı) bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, hibrit liderlik uygulamalarının zaman içinde nasıl değiştiğini ya da uzun vadeli etkilerini değerlendirmek mümkün olmamıştır. Bu konunun daha kapsamlı anlaşılabilmesi için gelecekte boylamsal (zaman içinde değişimi izleyen) araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Bu çerçevede, araştırma bulgularının mevcut sınırlılıklar ışığında değerlendirilmesi; ayrıca ileride gerçekleştirilecek çalışmaların bu sınırlamaları giderecek ve literatüre daha kapsamlı katkılar sunacak şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır.

1.6 Tanımlar

Pandemi: Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından bir hastalığın pandemi olarak tanımlanabilmesi için; daha önce kimsenin bu hastalığa maruz kalmaması, hastalığın insanlara bulaşması ve insanlar arasında kolayca ve devamlı yayılması gerekmektedir

E-liderlik: Bilgi iletişim teknolojiler (internet, e-posta vb.) aracılığıyla yürütülen ve çalışanların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performansları üzerinde değişim yaratabilen sosyal bir etkileme süreci olarak tanımlanır (Avolio, Sosik, Kahai ve Baker, 2014)

Uzaktan Çalışma: Çalışanların, geleneksel ofis ortamı dışında, bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtası ile farklı ortamlarda iş süreçlerine katılmalarına olanak tanıyan esnek bir çalışma yöntemidir. (Allen, Golden ve Shockley, 2015)

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT): Verilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve iletilmesi süreçlerinde kullanılan dijital araçlar, sistemler ve altyapıların bütününü kapsayan; bu unsurlar aracılığıyla bireyler ve örgütler arasında bilgi akışını sağlayan bir teknolojik yapı olarak tanımlanmaktadır. BİT yalnızca teknik bir araçlar bütünü değil; bilgisayar teknolojilerinin iletişim olanaklarıyla bütünleşmesiyle ortaya çıkan, örgütlerin iş yapış biçimlerini, iletişim dinamiklerini ve yapısal süreçlerini dönüştüren stratejik bir unsurdur. Bu teknolojiler; bilgi teknolojileri bileşenlerinin yanı sıra e-posta, görüntülü konuşma ve anlık mesajlaşma platformları gibi iletişim araçlarını; mobil ağlar ve VoIP gibi telekomünikasyon altyapılarını; Zoom, Microsoft Teams ve Slack gibi etkileşimli dijital platformları da içermektedir.

BİT, sosyal, kültürel ve örgütsel boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma yöntemlerinde etkileşimli, eş zamanlı ve mekân bağımsız bilgi paylaşımını mümkün kılarak iş süreçlerinin sürdürülebilirliğine ve liderlik etkileşiminin güçlendirilmesine önemli katkılar sunmaktadır.

Ölçek: Literatürde yaygın kabul gören tanıma göre ölçek, belirli bir yapıyı ya da kavramı sayısal olarak ölçmeye yarayan ölçüm aracıdır (DeVellis ve Thorpe, 2022; Erdemir,

2018: Neuman, 2014). Ölçekler, ilgili konuya ait özelliklerin belirli kurallara göre sınıflandırılmasına olanak tanıyan, sistematik olarak yapılandırılmış madde setlerinden geliştirilir veya daha önce geliştirilmiş ölçüm araçlarının yeniden düzenlenmesiyle elde edilir (Karakoç ve Dönmez, 2014; Patton, 2014).

2. LİDERLİK

Liderlik, tarih boyunca toplumların sosyal organizasyonlarını biçimlendiren, farklı disiplinlerce ele alınan, temel bir kavram olarak kabul edilen çok yönlü bir olgudur (Düzenli, 2021; Haslam, Reicher ve Platow, 2011; Johnson ve Hackman, 2018). Toplumların bütünlüğünü koruyabilmesi ve ortak hedeflere ulaşabilmesi açısından liderlik, örgütsel yapıların temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2007; Luthans, 2011).

Antik dönemlerden itibaren filozofların ilgi alanında olan liderlik olgusu, Sümer tabletlerinden Antik Yunan'a, Platon'dan Machiavelli'ye kadar pek çok farklı bağlamda incelenmiştir. (Bass, 1981; Burns, 2010). Özellikle Platon'un "Devlet" adlı eserinde ideal yönetici figürü olarak tanımladığı filozof-kral kavramı, liderliğin tarihsel derinliğini gözler önüne sermektedir (Akca, 2012; Bass ve Bass, 2008).

Sanayi Devrimi öncesinde daha çok bireysel ve fiziksel özelliklerle ilişkilendirilen liderlik, sanayileşmeyle birlikte çevresel faktörlerin ve insan kaynağının artan önemi doğrultusunda dönüşüm geçirmiştir (Bass, 1990; Bass ve Bass, 2008). Bu dönemde örgüt yapılarının karmaşıklaşması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlik bilimsel bir inceleme alanına dönüşmüştür (Bass, 1990; Burns, 1978).

Başlangıçta siyasal ve askeri alanda önem kazanan liderlik, 20. yüzyıldan itibaren özellikle iş dünyasında da ön plana çıkmış ve akademik literatürde yoğun biçimde incelenmeye başlanmıştır (Bass, 1981; Northouse, 2015). Günümüzde liderlik yalnızca hiyerarşik yapılarda karar alma süreçleriyle sınırlı olmayıp; çalışanların duygusal, bilişsel ve motivasyonel gereksinimlerine yanıt veren yönlendirici bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Bu yönüyle liderlik, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Altıntaş, 2020; Karadağ, Çiftçi, Bektaş ve Çoğaltay, 2015).

Liderliğin günümüzdeki önemi, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm, esnek çalışma modelleri ve çok kültürlü işgücü gibi dinamiklerle daha da artmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı ve belirsizliğin yaygınlaştığı çağımızda, yalnızca yönetim değil;

aynı zamanda vizyon geliştirme, değişimi yönetme ve örgütsel uyumu sağlama becerileri de liderlerden beklenmektedir (Daft ve Marcic, 2023; Korkmaz, 2018). Bu dönüşüm, liderlik olgusunun teorik çerçevesinin yeniden yapılandırılmasını ve farklı bağlamlarda ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Korkmaz, 2018).

Liderlikle ilgili tanımların çeşitliliği, bu kavramın bağlamsal ve disiplinler arası niteliğini ortaya koymaktadır. Liderlik; etkileme biçimi, güç ilişkisi, örgütsel pozisyon ya da bir iletişim süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bass ve Bass, 2009; Koçel, 2018). Bu çeşitlilik, kavramın örgütsel davranış, psikoloji, yönetim bilimleri ve sosyoloji gibi farklı bilim alanıyla kesiştiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, liderlik çağdaş örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir işlevdir (Bryman, 2013). Yönetmenin ötesinde; ilham verme, yön gösterme ve kolektif vizyon inşa etme gibi stratejik rolleriyle liderlik, modern örgütlerin işleyişinde kritik bir önem kazanmıştır.

2.1 Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde örgütsel ve toplumsal ihtiyaçlara bağlı olarak önemli bir evrim geçirmiştir. Yapılan akademik araştırmalar, liderlik anlayışının zaman içerisinde farklı teorik yaklaşımlarla desteklendiğini ve bu teorilerin, bulundukları dönemin sosyo-ekonomik gereksinimlerine göre şekillendiğini ortaya koymaktadır (Bass ve Bass, 2008; Koçel, 2018). Literatürde liderlik teorileri, genel olarak "Özellikler Yaklaşımı", "Davranışsal Yaklaşım" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olmak üzere üç temel başlık altında sınıflandırılmaktadır (Bass, 1981). Bu yaklaşımlar, liderlik olgusunun doğasına ilişkin farklı bakış açıları sunmakta olup, liderlik teorilerinin tarihsel gelişimini anlamada önemli bir teorik çerçeve sağlamaktadır. Liderlik teorilerinin tarihsel değişimi Tablo 1'de gösterilmiştir (Akdöl, 2017; Arafat, 2017; Bass ve Bass, 2008; Burns, 2010; Dal, 2014; Diker, 2014; Duran, 2022; Pellegrini ve Scandura, 2008; Yukl ve Gardner, 2020).

Tablo 1. Tarihsel Süreç İçinde Liderlik Yaklaşımları

Dönem	Yaklaşım	Açıklamalar
1900-1950	Büyük Adam Teorisi	Liderliğin doğuştan gelen özelliklere sahip olağanüstü bireyler tarafından sergilendiğini savunan ve tarihsel süreçte liderliği, karizmatik ve etkileyici kişilik özellikleriyle öne çıkan kişilerle açıklayan yaklaşımdır.
1950'ye kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderliğin doğuştan gelen ve bireylerin kişiliklerinde var olan belirli niteliklere, örneğin zekâ, karizma, güven, kararlılık ve sosyal beceriler gibi, dayandığını savunarak, etkili liderleri bu ayırt edici bireysel özelliklerle açıklamayı amaçlayan yaklaşımdır.
1950-1970	Davranışsal yaklaşım	Etkin liderliğin, liderin kişisel niteliklerinden ziyade sergilediği davranışlar ve uygulamalarla belirlendiği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, liderlik tarzlarını görev odaklılık ve ilişki odaklılık temelinde sınıflandırır. (Ohio, Michigan, Texas çalışmaları).
1970-1980	Durumsallık Yaklaşımı	Liderliğin etkili olabilmesi, liderin özelliklerinden çok, içinde bulunulan duruma ve bağlama uygunluk göstermesine bağlıdır. Farklı koşullar, farklı liderlik tarzlarını gerektirir.
1980 ve sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderlik, vizyon oluşturma, duygusal ilham verme ve takipçilerin bağlılığını sağlama üzerine odaklanır.

İlk liderlik yaklaşımlarından biri olan Özellikler Teorisi, 1940'lı yıllarda etkili olan en eski teorilerden biri olmakla birlikte liderliğin doğuştan gelen belirli kişisel ve fiziksel niteliklerle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Bass ve Bass, 2008; Kâhya, 2013; Koçel, 2018). Bu teoriye göre, liderler zekâ, güvenilirlik, motivasyon, hitabet yeteneği gibi bazı temel özelliklere sahip bireylerdir ve bu özellikler onları diğerlerinden ayırarak lider konumuna getirmektedir (Akdöl, 2017).

Ancak daha sonra yapılan araştırmalar, liderliğin yalnızca bireysel niteliklere dayalı olarak açıklanamayacağını, çevresel ve durumsal faktörlerin de liderlik başarısında etkili olduğunu göstermiştir (Bass, 1981). Araştırmalar, belirli liderlik özelliklerinin farklı bağlamlarda değişkenlik gösterdiğini, dolayısıyla evrensel bir liderlik özelliği listesinin oluşturulmasının mümkün olmadığını ortaya koymuştur (Bass ve Bass, 2008; Demir vd., 2010; Eren ve Titizoğlu, 2014).

Özellikler Teorisi'nin sınırlılıklarının anlaşılmasıyla birlikte, liderlik literatüründe Davranışsal Liderlik Yaklaşımı öne çıkmıştır. Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen nitelikler yerine, liderin sergilediği davranışları tutumları ve becerileri üzerinden tanımlanabileceğini ileri sürmektedir (Saleem, 2019). 1950'li yıllarda geliştirilen bu teoriye göre, liderlik öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceri olarak kabul edilmektedir (Akdöl, 2017; Bass, 1981; Bass ve Bass, 2008; Düzenli, 2021; Koçel, 2018; Öztop, 2008).

Davranışsal Yaklaşımın iş tatmini ve verimlilik üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılsa da (Ogbonna ve Harris, 2000) liderliğin yalnızca gözlemlenebilir davranışlarla açıklanamayacağını, çevresel faktörlerin ve bağlamsal değişkenlerin liderlik süreci üzerinde belirleyici olabileceğini dikkate almadığı ve hangi koşullarda kişiye veya işe yönelik davranışlar sergileneceğinin bilinememesi eleştirilmiştir (Koçel, 2018; Sevgin, 2019). Bu eleştiriler, liderliğin daha esnek ve duruma göre şekillenebileceği teorilerin geliştirilmesine yol açmıştır (Korkmaz, 2018; Stogdill ve Bass, 1981).

Bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan Durumsal Liderlik Yaklaşımı, liderlik tarzlarının, içinde bulunulan koşullara, takipçilerin olgunluk seviyesine ve organizasyonel dinamiklere göre değişmesi gerektiğini savunmaktadır (Fiedler, 1967; Koçel, 2018). Farklı şartlar ve durumlarda liderliğin değişebileceğini, tek tip veya en uygun liderlik olmadığını savunur. Fiedler'in geliştirdiği Durumsal Liderlik Modeli, liderlerin sahip oldukları liderlik tarzının sabit olduğunu, liderlik başarısının ise lider-izleyici ilişkisi, görevin yapısallığı ve liderin sahip olduğu otorite gücü gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini ileri sürmüştür (Kaya, 2020; Miner, 2015).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı içerisinde önemli bir yere sahip olan Yol-Amaç Teorisi (Path-Goal Theory), liderin çalışanlarının hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak rehberlik ve destek sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (House, 2014). Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen Karar Modeli ise liderin karar alma süreçlerinde otoriterlik ya da katılımcılık derecesini duruma göre ayarlaması gerektiğini savunmaktadır (Miner, 2015; Paul ve Ebadi, 1989). Buna paralel olarak geliştirilen Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory, LMX), lider ile takipçi arasındaki ilişkinin niteliğinin liderlik süreci üzerindeki belirleyici etkisini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, liderlik kavramı, bireysel özelliklerden davranışsal eğilimlere, sonrasında durumsal esnekliğe doğru evrilmiş; günümüzde liderliğin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için çok boyutlu bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, liderlik olgusunun etkili bir şekilde yönetilebilmesi için hem sergilenen davranışlar ile bireysel nitelikler hem de çevresel ve durumsal faktörler dikkate alınmalıdır (Demir vd., 2010).

2.2 Liderliğin Tanımı ve Önemi

Liderlik, bireylerin ortak amaçlara uygun biçimde yönlendirilmesi, motive edilmesi ve etkilenmesini içeren çok boyutlu bir sosyal süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, yalnızca kişiler arası bir etkileşim biçimi değil; aynı zamanda örgütlerin karar alma, yön verme, işlevselliği sağlama ve sürekliliğini güvence altına alma açısından da belirleyici bir unsurdur (Northouse, 2012; Yukl, 2010).

Schein (2004), liderliği belirli amaçlara ulaşmak üzere bir grubun faaliyetlerini yönlendirme sürecinin ötesine geçip değişim süreçlerini başlatan yetenek olarak tanımlarken, Paglis ve Green (2002: 216), ise bireyleri stratejik hedeflere yönlendirme yetkinliği olarak ele almaktadır. Bass ve Bass (2009) ise liderliği güç ilişkileri bağlamında açıklayarak, farklı perspektiflerden tanımlanabileceğini ileri sürmektedir.

Liderlik, yönetimsel güç kullanımının yanı sıra bireyleri gönüllü olarak etkileme sanatı olarak da tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Bu bağlamda lider, bir grup insanın belirli hedeflere ulaşabilmesi için onların eylemlerini yönlendiren ve takip edilen kişidir. Liderlik, dinleme, kararlılık, sorumluluk alma, teşvik etme, alçakgönüllülük ve ilham verme gibi niteliklerin bütünleştiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Diker, 2014). Bu bağlamda liderler, yalnızca stratejik karar alıcılar değil; aynı zamanda çevrelerine ilham veren, örgütsel vizyonu oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda insanları harekete geçiren yönlendirici aktörler olarak görülmektedir.

Liderlik araştırmalarının çoklu disiplinlerce ele alınması, bu kavramın tekil bir tanıma indirgenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Antropoloji, psikoloji, eğitim, siyaset bilimi ve işletme gibi disiplinler liderlik olgusunu kendi teorik çerçevelerinde değerlendirmekte ve

bu da liderliğin disiplinler arası niteliğini pekiştirmektedir (Burns, 2010; Raelin, 2016; Yukl, 1989).

Koçel (2018), liderliği belirli şartlar altında bireylerin faaliyetlerini etkileyerek onları belirli hedeflere yönlendirme süreci olarak tanımlar ve "liderlik = f {lider, izleyiciler, koşullar}" formülü ile sürecin bağlamsal değişkenlere bağlı olarak şekillendiğini vurgulamaktadır (Akdöl, 2017). Northouse (2015) ise liderliğin dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir: Süreç, etkileme, grup ve ortak hedefler. Bu unsurlar bir araya gelmeden liderlikten söz edilemeyeceği savunulmaktadır.

Liderlerin örgüt içinde güven inşa etmesi, değişime uyum sağlayabilmesi, yerinde karar alabilmesi, eleştirilere hoşgörü ile yaklaşarak örgütün gelişimini sağlaması gibi görevleri bulunmaktadır. Bu özellikler, liderlerin hem bireyleri hem de örgütü başarıya taşımasında önemli rol oynar (Akdöl, 2017; Bass ve Bass, 2008;Bryman, 2013; Duran, 2022; Johnson ve Hackman, 2018; Koçel; 2018; Paglis ve Green, 2002; Tracy, 2014; Uhl-Bien, Schermerhorn ve Osborn, 2014;). Literatür yıllar içindeki liderlik tanımları Tablo 2'dedir.

Tablo 2. Yıllar İçindeki Liderlik Tanımları

Yazar/Yol	Tanım	Açıklama
Cooley, 1902	Sosyal hareketlerin merkezinde bulunmak.	Liderlik, toplumsal hareketlerin odağında yer alarak çalışanlara yön verme işlevini üstlenir (aktaran: Akdöl, 2017, s. 8)
Mumford, 1906	Sosyal hareketi kontrol eden, gruptan bir üyenin öne çıkması.	Liderlik, grubun içinde bir bireyin diğerlerinden ayrışarak sürece yön vermesiyle ortaya çıkar (aktaran: Akdöl, 2017, s. 8).
Schenk, 1928	Bireyleri zorlamadan, ikna ve telkin yoluyla yönetmek.	Liderlik, baskıcı yöntemlerden uzak durarak bireyleri ikna ve telkin aracılığıyla yönlendirme sürecidir (aktaran: Bass, 1981, s. 10).
Bogardus, 1934	Birden fazla bireyin zihinsel etkileşimi, bu süreçte bazı bireylerin daha etkin olması.	Liderlik, grup içi zihinsel etkileşimlerde bazı kişilerin diğerlerine göre daha baskın hâle geldiği bir süreçtir (aktaran: Bass: Bass ve Bass, 2008, s. 49).
Chester Barnard, 1938	Bir grubun hedeflerine ulaşması için gönüllü iş birliği sağlama yeteneğidir.	Barnard, liderliği organizasyonel etkinliğin bir parçası olarak ele almış ve liderin temel rolünü çalışanların gönüllü iş birliğini sağlamak olarak tanımlamıştır.
Max Weber, 1947	Karizmatik liderliğin, takipçileri üzerinde olağanüstü bir etki yaratma sürecidir.	Weber, karizmatik liderlik teorisini geliştirerek liderlerin kişisel cazibesi ile takipçileri etkilediğini ve toplumsal değişimleri yönlendirdiğini savunmuştur (Weber, 1947).

Ralph Stogdill, 1948	Bir grubun hedefler doğrultusunda organize etme ve yönlendirme sürecidir.	Stogdill, liderliği kişisel özelliklerden ziyade bir süreç olarak tanımlamış ve liderin grup içindeki etkileşimlerine odaklanmıştır (Stogdill, 1948).
Warren Bennis, 1959	İnsanlara ilham verme sanatıdır.	Bennis, liderliği bir sanat olarak değerlendirmiş ve liderlerin takipçilerini motive etme ile ilham verme kapasitesine dikkat çekmiştir (Bennis, 1959).
Rensis Likert, 1961	Grup hedeflerine ulaşmak için bireylerin davranışlarını yönlendirme sürecidir.	Likert, liderlik tarzlarını dört ana başlık altında sınıflandırmıştır (aktaran:Bass, 1981, s.293).
Fred Fiedler, 1967	Liderin sergilediği davranışların etkisi, duruma ve grup üyelerine bağlıdır.	Fiedler, liderliğin durumsallık teorisini geliştirmiş ve liderlik tarzının, belirli koşullara göre değişebileceğini savunmuştur (Fiedler, 1967).
Robert House, 1971	Takipçilerin ihtiyaçlarına uygun olarak onları hedefe ulaştırma sürecidir.	House, yol-hedef teorisini geliştirerek liderin, takipçilere rehberlik eden ve motivasyon sağlayan bir rol üstlendiğini savunmuştur (House, 1971).
Henry Mintzberg, 1973	Organizasyonel hedeflere ulaşmak için kişileri etkileme ve yönlendirme yeteneğidir.	Mintzberg, liderliği yöneticinin rollerinden biri olarak tanımlamış ve stratejik karar alma süreçlerinde liderlik yeteneklerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir(aktaran: Bass, 1981, s.609).
Katz ve Kahn, 1977	Grubun performansını artıracak etki mekanizmasını geliştirmektir.	Liderlik, grup üyelerinin performansını artıracak yöntem ve stratejileri geliştirme sürecidir (aktaran: Akdöl, 2017, s. 8).
James MacGregor Burns, 1978	Karşılıklı çıkar sağlayan bir lider–takipçi etkileşimidir.	Burns, dönüştürücü liderlik kavramını geliştirmiş ve liderliği takipçilerin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaktan öte, onları daha yüksek ideallere yönlendiren bir süreç olarak tanımlamıştır (Burns, 1978).
Dubrin, 1978	Amaçlara ulaşmak isteyenleri adapte edici ve problemlere çözüm bulucu rollerdir.	Liderlik, grup üyelerinin sorunlarına çözüm bulmak ve onları hedeflere adapte etmek amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür (aktaran: Akdöl, 2017, s. 8).
Bernard Bass, 1981	Ortak hedeflere ulaşmak için bireylerin çabalarını etkileyen bir süreçtir.	Bass, dönüştürücü liderlik teorisi ile tanınır ve liderliğin sadece yönetmek değil, aynı zamanda takipçileri ilham verici şekilde yönlendirmeyi içerdiğini savunur (Bass, 1981).
James Kouzes ve Barry Posner, 1987	Vizyon oluşturma, bağlılık geliştirme ve insanlara ilham vererek harekete geçirme sürecidir.	Kouzes ve Posner, "Liderlik Katılım Envanteri" ile liderlerin güven inşa etme, ilham verme ve ekip içinde ortak hedefler oluşturma yeteneklerine vurgu yapmışlardır (aktaran: Bass ve Bass, 2008, s. 877).
John Adair, 1989	Görev odaklı ve grup dinamiklerini dengeleyerek başarıya ulaşmayı sağlar.	Adair, "Eylem Merkezli Liderlik" modelini geliştirerek liderin grup performansı ve bireysel ihtiyaçları dengeleyerek başarıya ulaşması gerektiğini savunmuştur (aktaran: Bass ve Bass, 2008, s. 862).
John Kotter, 1990	Bir grubu belirlenmiş bir hedefe yönlendiren vizyon geliştirme ve bu vizyona ulaşma sürecidir.	Kotter, liderliğin yönetimden farklı olduğunu savunmuş ve liderlerin vizyon geliştirerek değişimi yönlendirdiğini belirtmiştir (aktaran: (Cehovic-Dixneuf, 2023, s.: 18)).

Peter Drucker, 1994	İnsanları daha fazla şey başarmaları için güçlendirme sanatıdır.	Drucker, liderliği takipçilere ilham vererek onları güçlendirme ve başarılarını artırmak için motive etme süreci olarak tanımlamıştır (aktaran: Bass ve Bass, 2008, s.262).
Sullivan ve Harper, 1996	Örgütün varlığını sağlayan stratejik unsurlara yön vermek ve grup oluşturmaktır.	Liderlik, örgütün stratejik hedeflerine yön verme ve grup oluşturma süreci olarak tanımlanmıştır (aktaran: Akdöl, 2017, s. 8).
Gary Yukl, 2013	Bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmasını sağlayan süreçtir.	Yukl, liderliğin bir grup dinamiği olduğunu ve liderin grubun performansını maksimize etme sorumluluğunu taşıdığını savunur (Yukl, 2013).
Northouse, 2014	Ortak bir hedef doğrultusunda başkalarının çabalarını yönlendiren bir süreçtir.	Northouse, liderliği, grup hedeflerine ulaşmak için insanları yönlendiren bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (aktaran: Duran 2022, s.:48).
Daniel Goleman, 1998	Başkalarının duygularını yönetme ve yönlendirme yeteneğidir.	Goleman, liderlikte duygusal zekanın önemini vurgulamış ve etkili liderlerin, çalışanlarının duygusal durumlarını anlama ve yönlendirme yeteneğine sahip olduğunu savunmuştur (Goleman, 1998).

Sonuç olarak, liderlik olgusu tarihsel, kültürel ve kuramsal bağlamlarda çeşitlilik arz eden dinamik bir yapıdadır. Etimolojik kökeninden modern kuramsal yaklaşımlara kadar uzanan bu yolculuk, liderliği sadece yönetsel bir kavram olmaktan çıkararak, sosyal bilimlerin merkezinde yer alan bir araştırma nesnesine dönüştürmektedir (Akdöl, 2017; Bass, 1981; Demir vd., 2010). Yıllar içerisinde gerçekleştirilen araştırmalarda etkili liderlerin sahip olduğu temel özellikler Tablo 3'de sunulmuştur(Akdöl, 2017; Bryman, 2013; Burns, 1978; Johnson ve Hackman, 2018; Kerr ve Jermier, 1978; Uhl-Bien, vd., 2014).

Tablo 3. Etkili Liderin Temel Özellikleri

S.Nu.	Özellik	Açıklama
1	Vizyonerlik	Etkili liderler, geleceği öngörebilme ve buna göre stratejik planlar yapabilme yeteneğine sahiptir. Vizyoner liderler, örgütün geleceğe yönelik amaçlarını tanımlar ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli stratejik adımları planlar.
2	İletişim Becerileri	Liderler, takipçileriyle etkili bir iletişim kurma becerisine sahiptir. İyi bir lider, ekibine net ve anlaşılır bir şekilde rehberlik edebilir ve aynı zamanda geri bildirimleri alabilir.
3	Karar Verme Yeteneği	Liderler, karmaşık sorunlar karşısında stratejik kararlar alabilen kişilerdir. Doğru kararları zamanında vermek, liderliğin önemli bir parçasıdır.
4	Empati	Liderler, takipçilerinin duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını anlama becerisine sahip olmalıdır. Empati, bir liderin takipçileriyle güçlü bağlar kurmasını ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmasını sağlar.

5	Güvenilirlik	Liderler, güvenilir ve tutarlı olmalıdır. Takipçilerinin güvenini kazanmak, liderliğin en kritik unsurlarından biridir. Güvenilir liderler, verdikleri sözleri tutar ve zor durumlarda bile dürüst olurlar.
6	Uyum Sağlayabilme	Liderlerin, değişen çevresel ve örgütsel koşullara esnek biçimde uyum göstermesi beklenmektedir.
7	İlham Verme:	Liderler, ekiplerine ilham vererek onların daha yüksek performans göstermelerini sağlarlar. İlham veren liderler, takipçilerini kişisel ve profesyonel olarak geliştirirler.
8	Yenilikçilik ve Yaratıcılık	Etkili liderler, sorunlara yenilikçi çözümler üretme ve yaratıcılığı teşvik etme eğilimindedirler. Yaratıcı liderler, organizasyonlarına rekabet avantajı sağlar ve yenilikleri benimser.
9	Problem Çözme Yeteneği	İyi liderler, karşılaştıkları sorunları etkili bir şekilde çözebilir. Problem çözme yetenekleri, organizasyonel başarı için kritik bir faktördür.
10	Ekip Yönetimi	Liderler, ekiplerini yönetme ve yönlendirme fonksiyonlarını etkili kullanmalıdırlar. Takım çalışmasını teşvik eder, rol ve sorumlulukları net bir şekilde dağıtırlar.

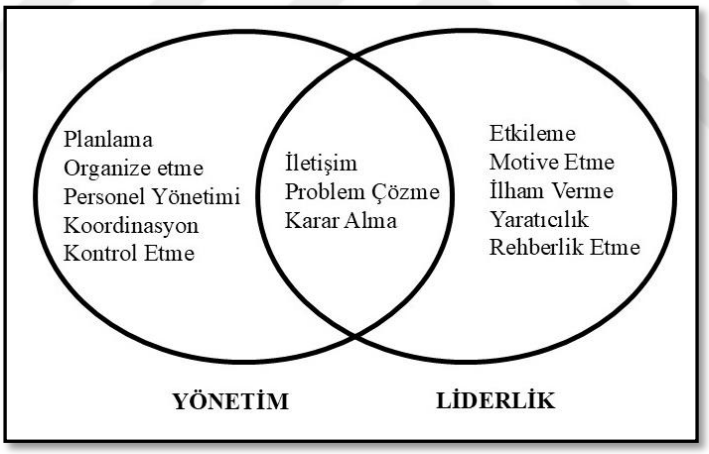
Liderlik literatüründe üzerinde en çok kavramsal tartışma yapılan konulardan biri de liderlik ile yöneticilik arasındaki farktır. Liderlik ve yöneticilik uygulamada çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da işlevsel ve yapısal açıdan farklı kavramlardır. Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 4'de gösterilmiştir(Dağ, 2024; Kotter vd., 2021; Kotterman, 2006; Saleem, 2019; Zaleznik, 1977).

Yöneticilik, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi temel yönetim işlevlerinin yerine getirilmesini ifade eder (Bass, 1981). Başka bir deyişle yönetici, mevcut örgütsel yapının sürdürülebilirliğini sağlayan, önceden belirlenmiş planları uygulayan ve bulunduğu konum gereği karar alma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Burns, 2010; Kotter, vd., 2021).

Buna karşılık liderlik, yalnızca mevcut düzeni korumakla sınırlı olmayan; yenilikçi fikirler geliştiren, geleceğe dönük stratejiler üreten ve değişim süreçlerini yöneten bir aktörün rolünü ifade eder. Bu yönüyle liderlik, sınırları çizilmiş görev tanımlarının ötesine geçerek vizyoner bir bakış açısını gerekli kılar (Koçel, 2018). Liderlik ile yöneticiliğin ortak yönleri Şekil -1'de (Billaud, 2021)**,** farkları ise Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

S.Nu	Yöneticilik (Management)	Liderlik (Leadership)
1	Karmaşıklığı yönetir.	Değişimi yönetir.
2	Meslektir	Grubu etkiler ve harekete geçirir
3	Organizasyon yapısını kurar ve personeli atar	İnsanları motive eder ve ilham verir
4	Kısa vadeli hedeflere odaklanır	Uzun vadeli misyon ve vizyonlara odaklanır
5	İdari süreçleri yürütür	İnsan ilişkilerine odaklanır
6	İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
7	Kontrol mekanizmaları kurar, düzen sağlar	Değişimi teşvik eder, yenilik yaratır
8	Mevcut kuralları uygular	Mevcut kuralları sorgular ve yeniden tanımlar
9.	Planlar ve bütçeler oluşturur	Vizyon geliştirir ve yön çizer
10	Mevcut yapıyı kabul eder	Mevcut yapıyı sorgular
11	Sisteme odaklanır	İnsana odaklanır



Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Arasındaki Yapısal Ortaklık

2.3 Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları ile kurdukları etkileşim biçimini ve yönetim yaklaşımlarını ifade etmektedir. Liderin benimsediği liderlik tarzı; örgüt kültürü, çalışan motivasyonu ve bireysel performans üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir (Koçel, 2018). Literatürde birçok farklı liderlik tarzı ele alınmış olup, bu yaklaşımlar genellikle geleneksel ve modern liderlik tarzları

olarak iki ana kategoride sınıflandırılmaktadır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Düzenli, 2021; Sevgin, 2019).

Liderlik tarzları, içinde bulunulan çevresel koşullara, takipçilerin olgunluk düzeyine ve liderin karar alma süreçlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik yaklaşımına göre lider, çevresel değişkenleri sürekli analiz ederek en uygun liderlik tarzını benimsemelidir (Koçel, 2018). Bu bağlamda liderlik esnek bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

2.3.1 Geleneksel liderlik tarzları

Geleneksel liderlik, örgüt yapısında otoritenin merkezileştiği, karar alma süreçlerinin üst yönetim tarafından yürütüldüğü ve çalışanların hiyerarşik bir emir-komuta zinciri içerisinde yönlendirildiği liderlik tarzıdır. Bu liderlik modelinde, kontrol ve disiplin sağlamak amacıyla katı kurallar ve standart prosedürler uygulanmakta; çalışanlardan ise belirlenmiş prosedürlere mutlak uyum beklenmektedir. Bireysel özerklik ve yaratıcılık ikinci plana itilmekte, yetki ve sorumluluk dağılımı ise merkeziyetçi bir yapıya bürünmekte ve başarı ise hedeflere ulaşmak olarak değerlendirilir (Demircioğlu, 2022). Geleneksel liderlik tarzı, örgütsel etkileşimde tek yönlü bir iletişim ve otorite odaklı bir kontrol mekanizması sunmaktadır.

Otoriter liderlik, liderin tüm karar alma süreçlerini tek başına yönettiği ve çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde kontrol sağladığı bir liderlik tarzıdır. Bu modelde merkeziyetçilik hâkimdir; liderin otoritesi sorgulanamaz. Otoriter liderler, örgütsel hedefleri belirlerken çalışanların görüşlerine başvurmaksızın kararlar almakta ve hiyerarşik bir yönetim anlayışını benimsemektedirler (Dilek, 2005; Kahya, 2013; Koçel, 2018)

Demokratik (Katılımcı) liderlik, karar alma süreçlerine çalışanların etkin biçimde dâhil edilmesini öngören; iş birliği ve ortak katılımı vurgulayan bir liderlik anlayışıdır (Korkmaz, 2018). Demokratik lider, çalışanların görüşlerine değer verir, onları süreçlere katılım konusunda teşvik eder ve bireysel katkıları destekler. Bu liderlik tarzı, çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye sahiptir (Kahya, 2013; Koçel, 2018).

Tam serbest (Laissez-Faire) liderlik yaklaşımında ise lider, yönetsel süreçlere doğrudan müdahalede bulunmaksızın çalışanlara yüksek düzeyde özerklik tanımaktadır. Yönlendirme ve denetleme işlevlerinin sınırlı olması, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini gerektirmektedir (Düzenli, 2021; Koçel, 2018). Ancak, bu liderlik tarzının etkinliği büyük ölçüde çalışanların öz disiplin ve sorumluluk bilincine bağlıdır.

Paternalist liderlikte, lider çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlarken aynı zamanda otoritesini korumaya özen gösterir (Aycan, 2001; Kâhya, 2013). Bu anlayışta lider, çalışanlarının refahını gözetmekte, onları yönlendirmekte ve ihtiyaç duyduklarında destek sağlamaktadır (Korkmaz, 2018; Pellegrini ve Scandura, 2008).

2.3.2 Modern liderlik tarzları

Modern liderlik anlayışı, örgüt yapılarında katılımı, esnekliği ve yenilikçiliği temel alan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Geleneksel emir-komuta zincirinin aksine, çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımı teşvik edilmekte; bireysel sorumluluk ve inisiyatif kullanımı desteklenmektedir (Diker, 2014; Yukl ve Gardner, 2020).

Bu liderlik tarzı, hızlı değişen çevresel koşullara ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak amacıyla esneklik, öğrenme kültürü ve yenilikçi düşünceyi öncelemektedir (Haslam vd., 2011; Öztop, 2008). Modern liderler, empati, şeffaf iletişim ve açık diyalog ile güven ortamı oluşturarak örgütsel bağlılığı artırmakta; insan kaynağına değer verme, çeşitliliği destekleme ve sürekli gelişimi teşvik etme gibi unsurlar üzerine odaklanmaktadır (Ak Aslan, 2021; Koçel, 2018).

Modern liderlik yaklaşımı, katılımcı karar alma süreçleri, esneklik ve uyarlanabilirlik, şeffaf iletişim, empati ve duygusal zekâ odaklılık, takım çalışması ve iş birliği, öğrenme kültürü ve vizyoner liderlik unsurlarını bütüncül bir şekilde kapsar (Bass ve Bass, 2008). Bu bütünsellik sayesinde lider, çalışanlarının görüşlerini dikkate alarak örgüt içi katılımı artırmakta; yenilikçi uygulamalara öncülük ederek sürdürülebilir örgütsel başarı için güven ortamı ve motivasyon sağlamaktadır (Düzenli, 2021).

Bernard M. Bass tarafından 1985'de geliştirilen dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyutta tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlik, liderin örgütsel değişimi teşvik ettiği,

çalışanların motivasyon ve performansını artırdığı bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990). Lider, çalışanlara ilham vererek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmakta ve örgütsel vizyonu gerçekleştirme yolunda yol gösterici olmaktadır (Altıntaş, 2020; Bass ve Riggio, 2006; Eren ve Titizoğlu, 2014; Miner, 2015; Saleem, 2019).

Dönüşümcü liderlik, liderin yalnızca görev ve ödül ilişkisine dayalı bir etkileşimin ötesine geçerek, çalışanların değerlerini, inançlarını ve motivasyonlarını dönüştürmesini temel alan ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak ve onları örgütsel hedeflere daha yüksek bir adanmışlıkla yönlendiren liderlik türüdür (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003; Bass ve Riggio, 2006; Karaaslan, 2023).

Etkileşimci liderlik, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları üzerinden kurulduğu geleneksel bir liderlik tarzıdır. Lider, belirlenen hedeflere ulaşan çalışanları ödüllendirmekte; başarısız performans gösteren çalışanlara ise yaptırımlar uygulamaktadır ve çalışanlarla sistemli ve yapılandırılmış bir ilişki kurarak çıkar temelli bir iş birliği modeli benimsemektedirler (Cinnioğlu, 2018; Demircioğlu, 2022; Eren ve Titizoğlu, 2014; Koçel, 2018; Saleem, 2019).

Karizmatik liderlik kavramı ilk olarak Max Weber tarafından ortaya konmuştur. Bu yaklaşımda, liderin kişisel nitelikleri, vizyon oluşturma kapasitesi, sorun çözme becerisi ve etkili iletişimi aracılığıyla takipçileri üzerinde güçlü bir etki kurduğu kabul edilmektedir (Arafat, 2017; Bass ve Bass, 2008; Conger ve Kanungo, 1998). Karizmatik liderler özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkarak, güçlü bir duygusal bağ kurdukları takipçilerini ortak hedeflere yönlendirme konusunda yüksek bir etkiye sahiptirler (Conger ve Kanugo, 1987; Koçel, 2018; Miner, 2015; Öztop, 2008; Sevgin, 2019).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarından çok takipçilerinin ihtiyaçlarını öncelemesine dayanan bir anlayıştır. Bu yaklaşımda lider, çalışanların gelişimini destekleyerek onların yeteneklerini açığa çıkarmalarına yardımcı olur ve güven temelli bir ilişki aracılığıyla performansın artmasını hedefler (Avolio vd., 2009; Cinnioğlu, 2018; Dal, 2014).

2.3.3 Güncel liderlik tarzları

Küreselleşme, teknolojik dönüşümler, artan eğitim düzeyi ve değişen çalışan beklentileri, geleneksel otoriter liderlik anlayışının yerine, daha insani ve etik odaklı liderlik tarzlarının benimsenmesine yol açmıştır (Koçel, 2018). Günümüz örgütlerinde tercih edilen liderlik tarzları, insani değerleri önceleyen, etik standartlara bağlı, katılımcı ve sürekli gelişimi destekleyen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Bu liderlik modelleri, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkararak örgütsel hedeflere daha etkin biçimde ulaşmayı ve artan rekabet ortamında sürdürülebilir başarı elde etmeyi amaçlamaktadır (Bass ve Bass, 2008; Haslam vd., 2011).

Etik liderlik, örgüt içinde yüksek ahlaki standartlar oluşturarak çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyen ve güven ortamı yaratan bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderler, karar alma ve uygulama süreçlerinde şeffaflık, adalet, güvenilirlik ve dürüstlüğü merkeze almaktadır (Brown ve Treviño, 2006).

Vizyoner liderlik, örgüt üyelerine geleceğe yönelik ilham verici bir yön ve anlam sunmayı amaçlar (Demircioğlu, 2022). Liderler, çalışanların duyguları ve değerleri ile örgütsel hedefler arasında bir uyum oluşturarak motivasyonu ve bağlılığı artırır (Korkmaz, 2018). Vizyonun sadece sözle değil, davranışlarla da desteklenmesi, liderin çalışanlar üzerindeki etkisini güçlendirmektedir (Kahya, 2013)).

Otantik liderlik, liderin kendi değerleri, inançları ve tutumlarıyla tutarlı bir şekilde davranmasını ve çalışanlarla açık, dürüst bir iletişim kurmasını esas almaktadır. Bu liderlik tarzı, güven ve saydamlık temelinde örgütsel bağlılığı güçlendirir. Otantik liderler, açık iletişim ve etik değerlere bağlı olduğundan örgüt içinde güvenilir ilişkiler kurabilir (Cinnioğlu, 2018; Gardner vd., 2005; Kâhya, 2013).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarından ziyade çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vermesi esasına dayanır (Sosik ve Dinger, 2007). “Önce hizmet, sonra liderlik” ilkesine dayanan bu yaklaşım, liderin çalışanları ile güven temelli ilişki içinde olarak, onların refahını gözetmesi, onları desteklemesi ve güçlendirmesi temelinde ilerler.

Kendi kendine liderlik (self leadership), bireylerin öz motivasyon ve özdenetim geliştirmeleri yoluyla kendi performanslarını yönetmelerini amaçlayan çalışan odaklı bir

liderlik yaklaşımıdır (Manz, 1986; Svensson ve Koistinen, 2021). Bu modelde bireyler, davranış, doğal ödül ve yapıcı düşünme odaklı stratejileri kullanarak, öz farkındalıklarını ve içsel motivasyonlarını artırırlar. Kendi kendine liderlik uygulayan bireyler, örgüt içinde yenilikçilik ve verimlilik yaratır (Duran, 2022). Öz liderlik yaklaşımında, liderler koçluk tarzında destek sunmakta ve çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine olanak tanımaktadır (Bryant ve Kazan, 2012; Hertel, Geister, ve Konradt, 2005; Kirkman ve Rosen, 1999; Svensson ve Koistinen, 2021).

2.4 Dijital Dönüşüme Uygun Liderlik Tarzları

Liderlik, örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir gelişimi açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2018; Yukl ve Gardner, 2020). Etkili liderler, çalışanları ortak hedeflere yönlendirerek örgütsel vizyonu oluşturmakta ve performansı artırarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Northouse, 2015; Ogbonna ve Harris, 2000).

Teknolojik gelişmeler iş dünyasının yapısal dinamiklerini köklü biçimde dönüştürmüş ve bu dönüşüm liderlik anlayışları üzerinde derin etkiler yaratmıştır. Dijitalleşmenin hız kazanması, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve yapay zekâ uygulamalarının iş yaşamına entegre edilmesiyle birlikte, geleneksel liderlik paradigmalarının yetersiz kaldığı görülmektedir (Avolio vd., 2014; Cascio ve Montealegre, 2016; Kim vd., 2021). Bu noktada, liderlerden yalnızca otorite figürü olmaları değil; aynı zamanda değişimi yönetebilmeleri, insan merkezli bir yaklaşım sergilemeleri ve örgütsel esnekliği desteklemeleri beklenmektedir (Kotter, 1999; Kotter, vd.; 2021; Raelin, 2016).

Değişen dinamikler ve hızla gelişen teknolojik koşullar, liderlik anlayışının sürekli bir dönüşüm sürecinde olduğunu göstermektedir (Avolio, vd., 2004; Raelin, 2016). Özellikle dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 süreci ve yapay zekâ gibi yenilikler, yönetsel süreçleri temelden yeniden şekillendirmiştir. Bu gelişmeler, liderlerin stratejik karar alma, iletişim kurma ve motivasyon sağlama becerilerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmiştir (Daft ve Marcic, 2023; Dirani, vd., 2020).

Geleneksel liderlik modelleri, merkeziyetçi yapılar ve sabit hiyerarşiler üzerine kuruluyken, günümüzde liderlik; ilham veren, esnek, adaptif, vizyoner ve katılımcı bir

yapıya evrilmiştir (Bass ve Bass 2008). Özellikle bilgi teknolojilerinin çalışma süreçlerine entegrasyonu ile birlikte, çalışanlar hızlı karar alabilen, değişimi yönetebilen ve bireysel katkıları teşvik eden liderlere ihtiyaç duymaktadır (Yukl ve Gardner, 2020). Modern liderler, artık yalnızca yönlendirme değil, aynı zamanda koçluk, mentorluk, stresi azaltma (mindfulness), ilham verme ve destek olma rollerini de üstlenmektedir.

Çalışanların beklentileri de teknolojik gelişmelere paralel olarak değişim göstermiştir (Dağ, 2024). Bilgiye erişimin kolaylaşması, bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi ve küresel rekabetin artması, çalışanların iş yerinden yalnızca maddi kazanç değil, anlamlı bir deneyim, kişisel gelişim ve esneklik taleplerini de beraberinde getirmiştir. Çalışanlar artık, kariyerlerinde daha fazla özerklik, katılım ve değer görmeyi; yöneticilerinden ise şeffaflık, empati ve etik liderlik davranışları beklemektedirler.

Bu çerçevede teknolojik ilerlemeler, yalnızca iş yapış biçimlerini değil, liderlik anlayışlarını ve çalışan beklentilerini de köklü biçimde dönüştürmüştür. Geleceğin liderleri, teknolojik okuryazarlıkla birlikte duygusal zekâ, çeviklik ve kapsayıcı liderlik gibi nitelikleri de taşıyarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarıyı mümkün kılacaklardır (Contreras vd., 2020; Hopkins ve Figaro, 2021). Etkili liderlik, organizasyon içinde iletişimi güçlendirmekte, çalışan bağlılığını artırmakta ve yenilikçiliği teşvik etmektedir (Svensson ve Koistinen, 2021).

Teknoloji ayrıca örgütlerin ve çalışanların iş süreçlerini ve liderlikten beklentilerini de dönüştürmüştür (Babapour Chafi vd., 2022; Salvaggio, 2014). Even (2021), liderliğin çalışanların işe bağlılıklarını artırmada rol model olmanın, geri bildirim sağlamanın ve sosyal etkileşim yoluyla liderlik niteliklerinin geliştirilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Deloitte Türkiye, 2020). Bu koşullar, liderlerin yalnızca teknik bilgi ve becerilerle değil; aynı zamanda gelişmiş duygusal ve sosyal yetkinliklerle de donanmış olmalarını gerekli kılmaktadır (Avolio vd., 2009; Kniffin vd., 2021).

Yukl ve Gardner (2020), liderlerin çevresel koşullara bağlı olarak şekillendiğini ve liderlik özelliklerinin zamanla değişime uğradığını belirtmiştir. Bu bakış açısına göre, değişen çevresel ve teknolojik dinamikler, yalnızca liderlerin bireysel özelliklerini değil, liderlik modellerinin doğasını da etkilemiştir.

Literatürde yapılan çalışmalar, "e-liderlik", "sanal liderlik" ve "dijital liderlik" kavramlarının sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığını görülse de (Tigre, Curado, ve Henriques, 2023; Torre ve Sarti, 2020). Her bir kavram, liderliğin farklı boyutlarına odaklanmakta; liderin dijital ortamlardaki etkileşim yönetimi, motivasyonu ve teknoloji aracılığıyla güven inşası gibi farklı yönlerini ön plana çıkarmaktadır (Salvaggio, 2014).

Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında liderlik tarzlarının değişime uğradığı görülmektedir. Pandemi öncesi dönemde fiziksel mekâna dayalı liderlik öne çıkarken, pandemiden sonra esnek çalışma modellerinin artması, liderlikte daha esnek, iletişime açık ve dijital odaklı yaklaşımların benimsenmesine yol açmıştır (Demircioğlu, 2022).

Teknolojik değişim, iş dünyasında değişimin hızını artırmış; bu durum örgütlerin yenilik ve değişime uyum sağlama yeteneğini daha da kritik hale getirmiştir. Uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi yeni modellerin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgütler bu yöntemler arasından en uygun olanı tercih ederek hem verimliliği artırmayı hem de çalışan memnuniyetini sağlamayı hedeflemiştir (Avolio ve Kahai, 2003; Babapour Chafi vd., 2022; Van Wart, vd., 2019).

Sonuç olarak, teknoloji temelli dönüşümler, liderlik anlayışını ve çalışan beklentilerini yapısal dönüşüme uğratmıştır. Gelecekte, liderlerin değişen koşullara uyumu ile örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici faktör olacaktır (Büyükbeşe, Dikbaş, Klein ve Ünlü, 2022; Hutajulu vd., 2021).

2.4.1 E-liderlik

Günümüzde dijital teknolojilerin iş yaşamındaki artan etkisi, liderlik anlayışında köklü değişimlere yol açmıştır (Avolio ve Kahai, 2003; Cascio ve Shurygailo, 2003). Özellikle uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlik yalnızca fiziksel ortamlarda değil, aynı zamanda dijital platformlarda da sergilenmesi gereken bir yetkinlik hâline gelmiştir (Al-jedaibi, 2001). Bu dönüşüm sürecinde öne çıkan e-liderlik kavramı, liderin bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) kullanarak ekiplerini yönlendirmesi, motive etmesi ve örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Avolio, Kahai ve Dodge, 2000).

COVID-19 pandemisiyle birlikte uzaktan çalışmanın küresel ölçekte yaygınlaşması, e-liderliği çağdaş iş dünyasında vazgeçilmez bir unsur hâline getirerek (Bauwens ve Cortellazzo, 2024) liderler, örgütler ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin dijital ortama taşınmasını, sanal çalışma koşullarının gerektirdiği yeni liderlik becerilerinin ön plana çıkmasını sağlamıştır (Contreras vd., 2020; Genç, 2020).

Uzaktan çalışma, çalışanın işyerinden bağımsız olarak BİT aracılığıyla iş süreçlerini yürütmesi olarak tanımlanmaktadır (Lilian, 2014). Literatürde evden çalışma (teleworking), uzaktan çalışma (remote working) ve mobil çalışma (mobile working) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, uluslararası iş birliğinin artışı ve hükümet politikalarındaki değişimler, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır (Avolio ve Kahai, 2003; True, 2019). Bu gelişmeler bağlamında liderlik anlayışının da dijital ortamlara uyarlanması gerekmiş ve e-liderlik kavramı doğmuştur. E-liderlik, BİT'i kullanarak çalışanların duygu, düşünce, davranış ve performanslarını etkileyen bir sosyal etkileşim süreci olarak tanımlanmakta (Naktiyok, 2006), liderlerin teknoloji aracılığıyla yönetim fonksiyonlarını sürdürmesini ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde entegre olmasını gerektirmektedir (Avolio ve Kahai, 2003; Contreras vd., 2020; Dağ, 2024; Liu, ve diğerleri, 2018; Liu, vd., 2020; Savolainen, 2014; Van Wart vd., 2016).

E-liderlik kavramı, teknolojik gelişmeler ve iş dünyasındaki değişimlere paralel olarak gelişmiştir. 1990'lı yıllarda uzaktan çalışma uygulamalarının artmasıyla sanal ekipler kavramı ortaya çıkmış; 2000'li yılların başlarında ise Avolio ve diğerleri, e-liderliği dijital teknolojiler aracılığıyla duygu, düşünce ve davranışlarda değişim yaratma süreci olarak tanımlayarak literatüre kazandırmıştır (Avolio vd., 2000; Avolio vd., 2014; Bass ve Bass, 2008; Tigre vd., 2023; Torre ve Sarti, 2020; Van Wart vd., 2019). Pandemi ile birlikte e-liderlik, dijital dönüşüme geçişte önemli rol üstlenmiştir (Bauwens ve Cortellazzo, 2024).

Geleneksel liderlik biçimlerinden farklı olarak e-liderlik hem teknolojik hem de insani becerilerin bir arada kullanılmasını gerektiren çok yönlü bir liderlik tarzıdır. E-liderlik; karar alma ve motivasyon süreçlerinin dijital platformlar üzerinden yürütülmesini (Van Wart vd., 2019), coğrafi olarak dağılmış ekiplerin etkin bir şekilde yönetilmesini, dijital iletişim araçlarının verimli kullanımını ve organizasyonel değişim süreçlerinin yönlendirilmesini kapsar (Contreras vd., 2020). Bu yönüyle e-liderlik, değişim, yenilikçi,

vizyoner bir bakış açısı ile liderliğin dönüşümünü yansıtmaktadır (Satriadi, Kusumah ve Agusven, 2021).

E-liderlik kavramı ilk olarak Avolio ve diğerleri (2000) tarafından, geleneksel liderliğin sanal ortama taşınması ihtiyacından doğan bir "sessiz devrim", bilgi teknolojileri destekli bir liderlik süreci olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu yaklaşım, liderlerin sanal ortamlarda etkili yönetim sergileyebilmeleri için yeni beceriler geliştirmelerini zorunlu kılarken, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla örgütlerin duygu, düşünce ve davranışlarında değişim yaratmayı amaçlamaktadır (Avolio vd., 2000; Avolio vd., 2014). DasGupta (2011) ise e-liderliğin dürüstlük, yanıt verebilirlik, öğrenmeye açıklık, vizyon sahibi olma ve fedakârlık gibi nitelikler üzerine kurulu olduğunu vurgulamıştır. Literatürde e-liderliğe ait tanımlar Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. E-Liderlik ile İlgili Yapılan Tanımlar

Yazar(lar) / Yıl	E-Liderlik Tanımı
Avolio, Kahai ve Dodge (2000)	E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin liderlik sürecine entegrasyonu yoluyla sosyal etki oluşturma sürecidir.
Cascio ve Shurygailo (2003)	E-liderlik, gelişmiş bilgi teknolojileri aracılığıyla tutum, duygu, düşünce, davranış ve performansta değişim yaratmayı amaçlayan bir sosyal etki sürecidir. Bu süreç, liderin teknoloji destekli ortamlarda sanal takımların yönlendirilmesi, koordinasyonu ve iletişimini sağlamadaki yetkinliğini içerir.
Zaccaro ve Bader (2003)	E-liderlik, gelişmiş bilgi teknolojileri aracılığıyla bireylerin, grupların ve örgütlerin tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında değişim yaratmayı amaçlayan sosyal etki süreci olarak tanımlanır.
DasGupta (2011)	E-liderlik, liderlik süreçlerinin büyük ölçüde elektronik kanallar aracılığıyla yürütülmesini ifade eden; gelişmiş bilgi teknolojileri aracılığıyla bireylerin, grupların ve örgütlerin tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında değişim yaratmayı amaçlayan sosyal bir etki süreci olarak tanımlanır.
Van Wart, Roman, Wang ve Liu (2019)	E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla bireylerin ya da grupların tutum, davranış ve performanslarında değişim yaratmayı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan sosyal bir etki süreci olarak tanımlanır.
Liu vd.,(2018)	E-liderlik, liderlerin iletişim ve koordinasyonun temel aracının bilgi ve iletişim teknolojileri olduğu sanal ortamlarda, astları üzerinde etki yaratma yeteneğidir.
Genç (2020)	E-liderlik, bilgi teknolojilerinin etkisiyle değişen iş yapma biçimlerinde liderin dijital yetkinliklerini kullanarak çalışanları etkileme, yönlendirme ve motive etme sürecidir.

Torre, ve Sarti (2020)	E-liderlik, liderlerin dijital araçlar ve sanal iletişim kanalları aracılığıyla izleyicilerini yönlendirdiği ve motive ettiği teknoloji aracılı bir sosyal etki süreci olarak çerçevelenir.
Contreras, Baykal, ve Abid, (2020).	E-liderlik, liderin sanal ortamlarda elektronik iletişim araçlarını kullanarak başkaları üzerinde etki yaratma yeteneğini ifade eder.
Bauwens ve Cortellazzo (2024)	E-liderlik, dijital ortamlarda liderlik etme ve etkileme kapasitesini; liderliğin insani ve teknolojik boyutlarını bütünleştirerek temsil eder.

E-liderliğin temel özelliklerinden biri, teknolojik araçların etkin şekilde kullanılabilmesidir. Ekip üyeleriyle yüz yüze temasın sınırlı olduğu ortamlarda, e-posta, video konferans, mesajlaşma uygulamaları ve dijital platformlar üzerinden etkili iletişim kurmak liderin başarısında belirleyici olmaktadır (Liu vd., 2020; Roman vd., 2018; Torre ve Sarti, 2020). Bunun yanı sıra, e-liderlerin sanal ortamlarda güven oluşturabilmesi için empati, şeffaflık ve erişilebilirlik gibi sosyal becerilere de sahip olması gerekir (Contreras vd., 2020; Cortellazzo, Bruni ve Zampieri, 2019; Jarvenpaa ve Leidner, 1999). E-liderlik, teknolojik yetkinliklerin yanı sıra duygusal zekâ ve güçlü ilişki yönetimi becerileri de gerektirir.

Başarılı bir e-lider, sanal ortamda çalışan ekiplerin motivasyonunu sürdürebilmeli, iş birliğini teşvik edebilmeli ve performansı adil bir şekilde yönetebilmelidir. E-liderlik anlayışına sahip liderler ve örgütler, uzaktan çalışmanın güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmakta ve dijital dönüşüm süreçlerinde rekabet avantajı elde etmektedir (Contreras vd., 2020).

Van Wart ve diğerleri (2019) çalışmasına göre etkili bir e-lider, e-iletişim, e-sosyal beceriler, e-takım yönetimi, e-değişim yönetimi, e-teknolojik beceriler ve e-güvenilirlik gibi yetkinliklere sahip olmalarını, Maduka ve diğerleri (2018) da etkili e-liderliğin temel unsurları arasında güven ortamı oluşturma, açık iletişim, düzenli geri bildirim ve çalışan bağlılığını artırma olduğunu vurgulamıştır. Lindholm (2021) ise, uzaktan çalışanların yüz yüze çalışanlarla aynı yöntemlerle yönetilmesinin hatalı olduğunu belirtmekte ve e-liderliğin farklı beceri setleri gerektirdiğine dikkat çekmektedir. Sahyaja ve Rao (2018), liderlerin dijital çağın gereklerine uyum sağlaması gerektiğini ifade etmektedir (Avolio vd., 2000; Avolio vd., 2014; Sağbaş ve Erdoğan, 2022). E-liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki farklılıklar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. E-liderlik ve Geleneksel Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Kriterler	Geleneksel Liderlik	E-Liderlik
İletişim	Yüz yüze, birebir iletişim yapılır.	Sanal, dijital platformlar aracılığıyla iletişim yapılır.
Takım Yönetimi	Fiziksel ortamda çalışılır.	Coğrafi olarak dağıtılmış sanal ekipler ile çalışılır.
Motivasyon	Kişisel etkileşim, birebir geri bildirim vardır.	Dijital araçlarla motivasyon sağlanır.
Performans Takibi	Fiziksel gözlem, geleneksel ölçüm yöntemleri kullanılır.	Dijital performans ölçüm sistemleri kullanılır.
Karar Alma	Organizasyon içindeki geleneksel hiyerarşik yapı vardır.	Veri odaklı, esnek ve çevik karar süreçleri vardır.
Teknoloji Kullanımı	Destekleyici bir araç olarak teknoloji kullanımı vardır.	Teknoloji odaklı liderlik süreci vardır.

E-liderlik uygulamalarının başarısı için yalnızca sağlam bir teknolojik altyapı yeterli değildir; aynı zamanda güçlü bir sosyal ve yönetsel destek sistemine de ihtiyaç vardır. Liderler, açık iletişim kurarak güven ortamı yaratmalı, dijital araçları etkin biçimde kullanmalı ve çalışan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmelidir (Contreras vd., 2020; Even, 2021; Hüsing ve diğerleri, 2013).

Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin yalnızca teknolojik araçlara uyum sağlaması yeterli değildir; aynı zamanda liderlik anlayışlarını da dönüştürmeleri gerekmektedir (Cortellazzo vd., 2019). E-liderlik etkinliğini artıran unsurlar arasında uygun teknoloji seçimi, güven inşası, kültürel farkındalık, iletişim yönetimi, çalışanların görünürlüğünü sağlama ve toplantı yönetimi yer almaktadır (Hertel vd., 2005; Lilian, 2014; Liu, ve diğerleri, 2018; Van Wart vd., 2019).

E-liderliğin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Daha az hiyerarşik yapı oluşturması, sanal iletişimin yanlış anlaşılmalara yol açabilmesi, çalışan bağlılığı ve takım ruhunun geleneksel liderliğe kıyasla daha zor inşa edilmesi, ayrıca teknolojik altyapıya bağımlılığın artması nedeniyle siber güvenlik risklerinin yükselmesi bu zayıf yönler arasında yer almaktadır (Contreras vd., 2020; Sahyaja ve Rao, 2018). Bununla birlikte, e-liderlerin bu olumsuzlukları azaltabilmeleri için dijital iletişim stratejilerini etkin biçimde kullanmaları, güvenlik politikalarına öncelik vermeleri ve uzaktan çalışmanın yol açtığı izolasyon ile sosyalleşme eksikliği gibi sorunları aktif liderlik uygulamalarıyla

dengelemeleri gerekmektedir (Van Wart vd., 2019; Johndrow, 2022; Svensson ve Koistinen, 2021).

Ayrıca e-liderler, uzaktan çalışmanın yol açtığı izolasyon, sosyalleşme eksikliği ve örgüte bağlılık gibi olumsuz etkileri azaltmada kritik bir rol üstlenebilirler (Van Wart vd., 2019). Maduka ve diğerlerinin (2018) çalışmasında, sanal çalışma ortamında liderliğin etkili olabilmesi için liderin geri bildirim verme, güven ortamı oluşturma, güvenilir olma ve işe bağlılık yaratma gibi becerilere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. E-liderliğin başarılı olabilmesi için liderlerin yalnızca teknolojik araçlara hâkim olmaları değil, aynı zamanda açık iletişim kurarak örgütte güven ortamı inşa etmeleri de önemlidir (Lindholm, 2021).

Yapılan çalışmalar, e-liderliğin hâlâ gelişmekte olan bir kavram olduğunu ve bilgi birikiminin sınırlı olduğunu göstermektedir (Avolio vd., 2014; Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020; Lilian, 2014; Van Wart vd. 2019). Özellikle e-liderlik kavramına dair ortak bir tanımın bulunmaması, kavramsal netlik sağlanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca yapılan en büyük hatalardan biri de uzaktan çalışanların yüz yüze çalışanlarla aynı yöntemlerle yönetilmeye çalışılmasıdır (Lindholm, 2021).

Sonuç olarak, e-liderlik günümüz dijital iş dünyasının vazgeçilmez bir unsuru hâline gelmiştir. E-liderlik, yalnızca teknolojiyi kullanarak liderlik yapmak değil; aynı zamanda kültürel farklılıkları gözetmek, güven ortamı kurmak, empati ve iletişim esnek çalışma koşullarına uygun yönetim stratejileri geliştirmesini gibi becerileri dijital platformlar üzerinden sürdürebilmektir (DasGupta, 2011; Graber, 2015). Geleceğin liderlerinden beklenen, bu dijital dönüşüm sürecini etkili biçimde yönetebilmesi ve uzaktan çalışma ortamlarında çalışanları yüksek performansa yönlendirebilmesidir.

E-liderliğin etkinliğini artıran temel unsurlar arasında uygun teknolojilerin seçimi, güvenin tesis edilmesi, kültürel farklılıkların anlaşılması, etkili iletişim yönetimi, çalışanların görünürlüğünün sağlanması ve toplantıların verimli biçimde yürütülmesi yer almaktadır (Alward ve Phelps, 2019; Hertel vd., 2005; Lilian, 2014; Van Wart vd., 2019; Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022). Bu unsurlar, dijital ortamda liderlik uygulamalarının sadece teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel farkındalıkla da desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Geleneksel liderlik anlayışının bu yeni gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalması (Maduka vd., 2018; Van Wart vd., 2019), e-

liderliği çağdaş örgütler için kalıcı bir liderlik paradigması hâline getirmiştir (Eikenberry ve Turmel, 2024; Fisher ve Fisher, 2000). Etkili e-liderlik için gereken özellikler Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Etkili E-liderlik Özellikleri

S.Nu	Özellikler	Açıklamalar
1	E-İletişim	Dijital platformlar aracılığıyla açık ve net bir iletişim ortamı oluşturarak, gereksiz mesajları ve bilgi yüklemesini minimize etme becerisidir.
2	E-Sosyal Beceriler	Çalışanlar arasında güven inşa etmeyi, çalışanlarında destek sunma ve ekip içi etkileşimi güçlendirmeyi amaçlar.
3	E-Takım Yönetimi	Hesap verebilirlik, tanınma ve gelişim fırsatlarının sağlanması yoluyla ekiplerin daha verimli çalışmasını desteklemektedir.
4	E-Değişim Yönetimi	Çevredeki dönüşümü yönetme, süreç geçişlerini önceden planlama ve teknolojik yenilikleri iş süreçlerine entegre etme yetkinliklerini kapsar.
5	E-Teknolojik Beceriler	Liderlerin dijital araçları etkin kullanabilmesini, teknolojik aksaklıklara hızlı ve etkili çözümler üretebilmesini ve güvenlik önlemlerini uygulayabilmesini sağlamaktadır.
6	E-Güvenilirlik	Liderlerin çalışanlarda güven duygusu oluşturması, dürüst tutarlı davranması, iş-yaşam dengesi beklentilerini yönetmesi ve örgüt içinde çeşitliliği teşvik etmesi yoluyla iş tatminini ve çalışan bağlılığını artırmaktadır.

2.4.2 Dijital liderlik

Dijital dönüşümün hız kazandığı çağımızda, geleneksel liderlik yaklaşımlarının tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Örgütlerin dijitalleşme sürecine uyum sağlayarak rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için liderlik yaklaşımlarının da bu değişime entegre olması gerekmektedir (Abbatiello, Knight, Philpot, ve Roy, 2017). Bu noktada öne çıkan kavramlardan biri dijital liderliktir (López-Figueroa, Ochoa-Jiménez, Palafox-Soto, ve Sujey Hernandez Munoz, 2025; Oktaysoy, Topcuoglu, ve Kaygin, 2022)

'Dijital' kavramı, kökenini Latince 'digitus' (parmak) sözcüğünden almakta olup, Türk Dil Kurumu tarafından 'verilerin elektronik ortamda gösterilmesi' olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Dijitalleşme ise bu verilerin çeşitli dijital platformlara entegre edilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir. Endüstri 4.0 süreciyle birlikte dijitalleşme, internet, mobil cihazlar, yapay zekâ ve benzeri teknolojilerle sadece veri

işleme kapasitesini değil, aynı zamanda örgütsel yapıları ve liderlik yaklaşımlarını da köklü biçimde dönüştüren bir etki alanı hâline gelmiştir (Westerman, Bonnet ve McAfee, 2014).

Dijitalleşmeye yalnızca teknolojiyi kullanmak değil, aynı zamanda yeni stratejiler geliştirme ve verimlilik sağlayabilmek için örgütsel yapıyı yeniden şekillendirme süreci olarak bakılmalıdır. Bu noktada teknoloji, mevcut kaynakları etkin kullanarak çıktı üretirken, dijitalleşme bu çıktıları daha verimli ve yenilikçi yollarla elde etmeyi amaçlamaktadır (Antonopoulou vd., 2021; Demircioğlu, 2022; López-Figueroa, vd., 2025). Dijital liderlik ile ilgili tanımlar Tablo 8'de gösterilmişitir.

Tablo 8. Dijital Liderlik ile İlgili Tanımlar

Yazar(lar) / Yıl	E-Liderlik Tanımı
Westerman, vd. (2014)	Dijital liderlik, dijital teknolojilerin örgütsel iş modellerini, süreçleri ve müşteri deneyimlerini dönüştürmek amacıyla stratejik şekilde kullanma yetkinliğidir.
De Waal, Van Outvorst ve Ravesteyn (2016)	Dijital liderlik, hızla değişen çevrede örgütsel amaçlara ulaşmak için teknolojik olanaklarla insani gereksinimleri dengeleme sürecidir.
Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff (2019)	Dijital liderlik, teknolojiyi, stratejiyi ve insan kaynaklarını bütünleştirerek örgütleri dijital dönüşüm sürecinde başarıyla yönlendirme yetkinliğidir.
Wasono ve Furinto (2018)	Dijital liderlik, dijital dönüşüm ve yıkıcı yeniliklere karşı uyum sağlama ve yenilik geliştirme kapasitesidir.
Karaköse vd.,(2022)	Dijital liderlik, liderlik yetkinlikleriyle dijital dönüşüm kapasitesini bütünleştirerek değişen örgütsel çevrelere uyum sağlayan dinamik bir yapıdır.
Sağbaş ve Erdoğan (2022)	Dijital liderlik, stratejik, teknolojik ve kültürel liderlik bileşenlerini bütünleştiren, örgütlerin dijitalleşme süreçlerini yönlendirmeyi amaçlayan çok boyutlu bir süreç olarak tanımlanabilir.
Oktaysoy, vd., (2022)	Dijital liderlik, liderlerin dijital değişimi yönetme, yenilikçiliği teşvik etme ve dijital dönüşümü destekleme konusundaki yetkinliklerini yansıtan çağdaş bir liderlik biçimidir.
López-Figueroa vd.(2025)	Dijital liderlik, dijital araçlar kullanarak dijital ortamlarda başkaları üzerinde etki yaratma ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecidir.
Öz (2020)	Dijital liderlik, eğitim örgütlerinde dijital dönüşüm sürecini yönlendiren ve teknolojiyi öğrenme kültürüyle bütünleştiren liderlik biçimidir.

Dijital dönüşümün beraberinde getirdiği artan iş süreçleri karmaşıklığı, yeni bir liderlik anlayışının gelişmesini gerekli kılmıştır (de Araujo, Priadana, Paramarta ve Sunarsi,

2021). Dijital liderlik; dijital teknolojilerin liderlik becerileriyle entegre edilerek örgütlere dijital dönüşüm süreçlerini etkin şekilde yönetmek için stratejik plan yapma ve inovasyonu teşvik etme yetkinliğinin bir arada olmasıdır (Ak Aslan, 2021; Avolio vd., 2014; Öz, 2020).

Dijital dönüşüm, çağdaş iş dünyasında örgütsel süreçleri önemli ölçüde dönüştürmüş ve liderlik anlayışlarının yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte liderlerden, otoriteye dayalı geleneksel yaklaşımların yanı sıra teknoloji okuryazarlığı, stratejik vizyon, esneklik, yenilikçi düşünme ve etkili iletişim gibi farklı boyutlarda yetkinlikler sergilemeleri beklenmektedir (Al-jedaibi, 2001; Kane, 2019; Westerman vd., 2014). Bu bağlamda, veri odaklı düşünme, katılımcı liderlik ve esnek organizasyonel yaklaşımlar, çağdaş liderlik anlayışlarının temel yapı taşları haline gelmiştir (Kotter vd., 2021; López-Figueroa vd., 2025; Tigre vd., 2023).

Dijitalleşmenin ve küreselleşmenin ivme kazandığı bu dönemde, yalnızca deneyim ve otoriteye dayalı liderlik pratikleri yetersiz kalmaktadır. Ekonomik, teknolojik ve politik koşulların hızla değiştiği günümüzde, liderlerin çeviklik, yenilikçilik ve esnekliğe dayalı bir liderlik yaklaşımı geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmişti (Büyükbeşe vd., 2022; Kane, 2019). Bu dönüşüm, liderlik yetkinliklerinin sabit değil, dinamik ve bağlama duyarlı bir yapıda ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital liderlik yetkinliklerini Tablo 9'da gösterilmiştir (De Waal, Van Outvorst, ve Ravesteyn, 2016; Karaköse vd. 2022; López-Figueroa vd., 2025; Mutlu, 2018; Öz, 2020).

Tablo 9. Dijital Liderlik Yetkinlikleri

S.Nu.	Yetkinlikler	Açılamalar
1.	İletişim ve Diyalog	Dijital liderler, dijital platformları kullanarak etkili ve sürekli bir iletişim sağlamalı, net ve anlaşılır bir diyalog kurabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar.
2.	Adaptasyon ve Esneklik	Dijital liderlerin, beklenmedik değişimlere hızla uyum sağlama ve organizasyonel yönelimleri hızlıca değiştirebilme kabiliyeti, onları başarılı kılan bir özelliktir.
3.	Vizyon ve Strateji	Dijital liderlerin, organizasyonlarını ileriye taşımak için güçlü bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu gerçekleştirecek stratejik bir plan oluşturması gerekmektedir.
4.	Dijital Okuryazarlık	Teknolojiyi etkin kullanabilen ve dijital dünyaya hakim olan liderler, organizasyonlarının performansını artırmak

		ve gelişime katkıda bulunmak için büyük avantaj sağlarlar.
5.	İnovasyon ve Risk Yönetimi	Dijital liderler, yenilikleri teşvik ederek organizasyonlarını ileri taşırken, riskleri etkili bir şekilde yönetme becerisiyle belirsizlik ortamlarında başarıyı sağlar.

Dijital liderlik, bilgi toplumunun bir ürünü olarak ortaya çıkmış ve örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinin yönetiminde kritik bir rol üstlenmiştir. Bu liderlik yaklaşımı; etkili vizyon geliştirme, stratejik planlama, açık iletişim ve insan odaklı yönetim anlayışıyla dijital değişimi başarıyla yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Doğru, 2019; Hutajulu, vd., 2021; Sahyaja ve Rao , 2018). Dijital liderin teknolojik yetkinliğin yanında aynı zamanda öğrenmeye açık, ilham verici ve çalışanlara mentorluk yapabilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir (Demircioğlu, 2022; Öz, 2020).

Dijital liderlik, dijital araçları etkin biçimde kullanarak çalışanlarla güçlü iletişim kurabilen, uzaktan ekip yönetimi yetkinliklerine sahip liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kane, 2019). Bu liderlik modeli, dijital teknolojileri stratejik hedeflerle uyumlu biçimde kullanma ve bu teknolojileri yönlendirerek rekabet avantajına dönüştürme kapasitesini de kapsamaktadır (Avolio vd., 2014). Dijital liderlerin, teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri, dijital dönüşüm süreçlerini yönetebilmeleri ve örgütleri dijital çağa uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırmaları beklenmektedir (Öz, 2020). Bu süreçte liderler, yalnızca sistemleri değil, aynı zamanda örgüt kültürünü dönüştürerek çalışanların dijital dönüşüme adaptasyonunu da kolaylaştırmaktadırlar (Avolio vd., 2014).

Dijital liderliğin temel özelliklerinden biri, teknolojiyle stratejik uyum sağlama becerisidir. Bu liderlik tipi, teknolojik gelişmeleri yalnızca takip etmekle kalmayıp, onları iş stratejileriyle bütünleştirme sorumluluğunu taşır. Bu doğrultuda dijital liderlik, mobil cihazlar, yapay zekâ destekli sistemler ve benzeri bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim süreçlerine entegre eden; inovasyonu destekleyen (Demircioğlu, 2022), veriye dayalı kararlar alabilen; sanal ortamlarda etkili iletişim kurabilen ve dijital dönüşüm süreçlerine yön vermekle birlikte teknolojilerin kurumsal hedeflere uyarlanmasını sağlayan bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Doğru, 2019; Westerman vd., 2014). Bu bağlamda, dijital liderlerden yalnızca teknolojik yeterliliğe sahip olmaları değil, aynı zamanda inovasyonu destekleyebilmeleri, veriye dayalı karar alma becerisine sahip

olmaları ve sanal ortamlarda etkili iletişim kurabilmeleri beklenmektedir (Westerman vd., 2014). Dolayısıyla dijital liderlik, dijital okuryazarlık kadar stratejik liderlik vizyonunu da gerektirir.

Dijital liderliğin temel yetkinliklerinden bir diğeri ise, belirsizliğin azaltılması ve etkin kaynak kullanımı için veriye dayalı karar alma becerisidir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, blok zincir teknolojisi ve otomasyon sistemleri, karar verme süreçlerini derinlemesine etkilemekte; bu durum liderlerin yalnızca teknolojik gelişmeleri takip etmelerini değil, aynı zamanda bu gelişmeleri stratejik hedeflerle uyumlu biçimde entegre etmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital çağın sunduğu veri odaklı altyapı, liderlik yaklaşımlarının nesnel verilere dayanmasını teşvik etmekte ve sezgisel kararlardan ziyade analitik değerlendirme, çevik yönetim ve inovatif problem çözme yeteneklerini de etkin biçimde kullanmak zorundadırlar (Satriadi vd., 2021).

Ayrıca dijital liderlik, çalışan bağlılığı ve kültürel dönüşüm açısından da kritik rol oynamaktadır. Teknolojik dönüşüm yalnızca altyapı yatırımıyla değil; liderin çalışanları bu dönüşüme ortak etmesiyle mümkündür. Literatürde, dijital liderlerin psikolojik güvenlik yaratma, açık iletişim ortamı sağlama ve değişime yönelik olumlu tutum geliştirme becerileriyle öne çıktığı görülmektedir (Doğru, 2019; Eberl ve Drews, 2021). Bu nedenle, dijital liderliğin teknik kapasitenin ötesine geçen, insan odaklı bir yaklaşımı zorunlu kıldığı söylenebilir.

Küreselleşme ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, liderlerin yalnızca yüz yüze değil, aynı zamanda dijital ortamda da etkili iletişim kurabilmesini gerekli kılmıştır. Sanal ekip yönetimi, iş birliği kültürü oluşturma, kriz dönemlerinde hızlı ve doğru karar alma gibi alanlarda dijital liderlerin çalışan motivasyonunu artırma, sanal ekip yönetimi, iş birliği kültürü oluşturma ve kriz anlarında hızlı karar alma gibi konularda yetkin olmaları beklenmektedir (Van Wart vd., 2019).

Dijital liderlik kavramı aynı zamanda çeviklik (agility), kapsayıcılık ve uzaktan liderlik ile de yakından ilişkilidir. Liderin farklı kültürlerden gelen, çeşitli coğrafi bölgelerde çalışan ekipleri yönetebilmesi, bu liderlik türünün global bağlamda ne kadar önemli hale geldiğini göstermektedir. Özellikle pandemiyle birlikte kurumsal yaşamın hızla sanal ortama taşınması, dijital liderliğin sadece bir yetkinlik değil, aynı zamanda bir "liderlik tarzı" olarak yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Cortellazzo vd., 2019).

Dijital liderler, geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrışarak teknolojinin organizasyonel süreçlere entegrasyonunu sağlayan ve dijital çağın getirdiği değişimlere hızla uyum gösterebilen bireylerdir. Bu sayede teknolojiyi yalnızca bir araç olarak değil, aynı zamanda örgütsel rekabet avantajı yaratacak stratejik bir unsur olarak kullanma yetkinliği sergilerler (de Araujo vd., 2021; Kane, 2019). Dolayısıyla dijital liderliğe yapılan yatırımlar, örgütlerin sürdürülebilirliğini artırmakta ve uzun vadeli başarıyı desteklemektedir (Bauwens ve Cortellazzo, 2024).

Örgütler, dijital dönüşüm süreçlerinin etkin yönetiminde kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak teknoloji ve yazılım uygulamaları tek başına dönüşümün başarısını garanti etmemekte; bu noktada liderlerin vizyon geliştirme ve stratejik yön belirleme kapasiteleri sürecin asıl belirleyicisi olmaktadır (De Waal vd., 2016; Gorton, 2018).

Literatürde dijital liderlik kavramı farklı açılardan tanımlanmıştır. Wasono ve Furinto (2018), dijital liderliği, dijital teknolojilerin etkin kullanımı yoluyla iş performansını artırmaya yönelik bir liderlik modeli olarak tanımlamaktadır. Van Mart ve diğerleri 2017), bu kavramı liderliğin dijital teknolojilerin entegrasyonunu esas alan bir yaklaşım biçiminde ele alırken, Schwarzmüller ve diğerleri (2018), dijital liderleri strateji geliştirme becerisine sahip, yenilikçi düşünebilen, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen ve dijital ortamlarda etkin karar alabilen bireyler olarak tanımlamaktadır (Schwarzmüller, Brosi, Duman, ve Welpe, 2018; Van Wart, Roman ,Wang ve Liu, 2016; Wasono ve Furinto, 2018)

Küreselleşen ekonomi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve e-ticaretin yaygınlaşması, örgütlerin sanal ekipler ve uzaktan çalışma modellerine yönelmelerini zorunlu kılmıştır. Bu yeni düzende liderlerin dijital yetkinliklerini geliştirmeleri, adaptasyonu hızlandırmaları ve verimli ekip yönetimi becerilerini güçlendirmeleri gerekmektedir (Karaköse vd., 2022).

Deloitte'un araştırmasına göre, günümüzde organizasyonların %42'si vizyon, strateji, teknoloji, insan ve iletişim alanlarında güçlü becerilere sahip dijital liderlere yatırım yapmaktadır. Bu durum, dijital liderliğin sadece mevcut bir gereklilik değil, aynı zamanda örgütlerin gelecekteki başarılarının da temel taşı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak dijital liderlik, dijital araçları yönetme kabiliyetinin ötesinde; stratejik düşünme, kültürel dönüşümü yönlendirme, çevik organizasyonlar oluşturma ve

teknolojiyi insan faktörüyle bütünleştirme becerisini gerektirir. Bu nedenle örgütler liderlik gelişim programlarına dijital liderlik boyutunu dahil etmeye başlamıştır. Dijitalleşen dünyada etkili liderlik artık sadece teknolojiye ayak uydurmak değil, teknolojiyi yönlendiren bir vizyon ortaya koymakla mümkündür (Karakose vd., 2022; López-Figueroa, vd. 2025; Sosik ve Dinger, 2007).

2.4.3 Sanal liderlik

Teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte iş dünyasında coğrafi sınırlamalar büyük ölçüde ortadan kalkmış, ekipler farklı lokasyonlarda çalışır hâle gelmiştir. Bu durum, liderlik süreçlerinin de fiziksel ortamlardan bağımsız olarak yürütülmesini gerektirmiş ve sanal liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Özellikle uzaktan çalışma sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte sanal liderlik, iş dünyasının değişen dinamiklerine uyum sağlama konusunda kritik bir rol üstlenmiştir (Pullan, 2022; Schmidt, 2014).

Sanal liderlik, liderlerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak coğrafi olarak dağılmış ekipleri yönlendirme, motive etme ve hedeflere ulaştırma süreci (Hambley, O'Neill, ve (Maduka vd., 2018; Kline, 2007), mekândan bağımsız ekiplerin dijital araçlar kullanılarak etkin bir biçimde yönetilmesini ifade eder (Alward ve Phelps, 2019; Schmidt, 2014).

Literatürde sanal liderlik; e-liderlik (Avolio vd., 2000), uzaktan liderlik ve mesafe liderliği (Antonakis ve Atwater, 2002) gibi çeşitli kavramlarla açıklanmaktadır. Kavramın farklı şekillerde tanımlanması, sanallığın bağlamsal niteliğiyle yakından ilişkilidir.

Gibbs, Sivunen ve Boyraz (2017), sanal çalışma ortamlarında daha güçlü liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Hoch ve Kozlowski (2014) de güçlü liderliğin, motivasyon kaybını önlemek ve performansı artırmak açısından kritik bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Sanal liderlerin otorite kurma, performansı izleme ve ekip süreçlerini yönetme alanlarında karşılaşılan güçlükleri aşabilmeleri için empati, etkili iletişim ve güven oluşturma becerilerine sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Kayworth ve Leidner, 2001; Larson, 2024; Malhotra, Majchrzak ve Rosen, 2007)

Sanal liderlik, geleneksel liderlikten farklı olarak, ofis ortamında çalışmanın ve etkileşimin sınırlı olduğu veya neredeyse hiç olmadığı bir bağlamda gerçekleşmektedir

(Hutajulu, vd., 2021). Bu nedenle, sanal liderliğin etkili bir biçimde yürütülebilmesi, geleneksel liderlikten farklı beceri ve stratejiler gerektirmektedir. Sanal liderlerin iletişim becerilerine, güven inşa etme yetkinliğine ve teknolojik araçları etkin kullanma kapasitesine sahip olmaları başarılı olmaları için zorunludur (Francavilla, 2019; Norman, Avey, Larson, ve Hughes, 2020; Purvanova ve Bono, 2009;). Fiziksel mesafenin varlığı, liderlerin çalışanlarla birebir etkileşimini sınırlayarak güven ilişkisi kurmayı güçleştirebilir (Hoch ve Kozlowski, 2014). Geleneksel liderlikte yüz yüze iletişim aracılığıyla yürütülen liderlik işlevleri, sanal liderlik bağlamında dijital iletişim araçları aracılığıyla sürdürülmek zorundadır. Bu doğrultuda, sanal liderlerin empati becerisi, dijital okuryazarlık düzeyi ve etkili iletişim kabiliyeti kritik önem taşımaktadır (Cascio ve Shurygailo, 2003). Bunun yanı sıra, sanal liderlik çalışanlara zaman ve mekân sınırlamalarından bağımsız bir çalışma ortamı sunarak esneklik kazandırmakta ve örgütsel çevikliğe katkı sağlamaktadır (Purvanova ve Bono, 2009).

Sanal ortamda liderlik etmek, yalnızca görevlerin tamamlanmasını sağlamakla sınırlı değildir; aynı zamanda çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirmek, psikolojik güven ortamı oluşturmak ve iş birliğini teşvik etmek de liderlerin sorumluluk alanına girmektedir (Edelbroek, Coun, Peters, ve Blomme, 2023).

Başarılı bir sanal liderin, açık ve etkili iletişim kurabilme yeteneği en temel özelliklerinden biridir. Sanal ortamlarda bilgi eksikliği, yanlış anlaşılmalar ve iletişim kopuklukları sıkça yaşanabildiğinden, liderlerin mesajlarını net, açık ve zamanında iletmeleri büyük önem taşımaktadır (Zigurs, 2003). Aynı zamanda, sanal liderler çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalı ve ekip üyeleri arasındaki güven ilişkisini güçlendirecek stratejiler geliştirmelidir (Hopkins, 2019).

Sanal liderlik, teknolojik araçların yoğun şekilde kullanımını gerektirir. Kullanılan araçları; video konferans sistemleri, anlık mesajlaşma uygulamaları, proje yönetim yazılımları ve bulut tabanlı dosya paylaşım platformları olarak sıralanabilir. Bu teknolojilerin liderler tarafından etkili biçimde kullanılabilmesi, iletişim hızını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Malhotra vd., 2007).

Sanal liderlerin başarılı olabilmesi için teknoloji destekli liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir (Hambley vd., 2007; Van Wart vd., 2019). Bu bağlamda,

etkili sanal liderlerin sanal toplantıları etkin biçimde yönetmesi hem yazılı hem sözlü iletişimde net bir tutum sergilemesi ve çalışan motivasyonunu destekleyecek geri bildirim mekanizmaları oluşturması beklenmektedir (Mitchell ve Brewer, 2022). Liderlerin düzenli olarak sanal toplantılar düzenlemesi, açık iletişim politikaları benimsemesi ve çalışanlardan gelen geri bildirimleri dikkate alması bu süreçte kritik rol oynamaktadır (Pullan, 2022; Rudnicka vd., 2020). Nitekim yapılan araştırmalar, açık ve sürekli iletişimin sanal liderliğin etkinliğini artırmada belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir (Purvanova ve Bono, 2009).

Aidiyet duygusunun desteklenmesi, güven ortamının oluşturulması sanal ekiplerde çalışan bağlılığını artıran temel faktörler arasında yer almaktadır (Pullan, 2022; Salvaggio, 2014). Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesiyle birlikte, sanal liderlerin yeni iletişim yöntemlerine çabuk adapte olabilmesi ve liderlik becerilerini sürekli olarak güncellemesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu kapsamda sanal liderlerin dijital teknolojiler aracılığıyla çalışanlarıyla etkili etkileşim kurması ve bu sayede başarılı yönetim süreçleri geliştirmesi beklenmektedir (Schmidt, 2014). Video konferans sistemleri, anlık mesajlaşma araçları dijital platformlar, sanal liderliğin başarısında temel araçlar hâline gelmiştir (Van Wart vd., 2019).

Sanal liderlik, teknolojiyi etkin biçimde kullanmanın ötesinde, örgüt içinde güven, bağlılık ve etkili etkileşim ortamı oluşturmayı da kapsamaktadır (Francavilla, 2019; Hambley vd., 2007). Bu liderlik yaklaşımında, yöneticilerin destekleyici, ulaşılabilir ve rehberlik edici bir tutum sergilemeleri, çalışanların sanal ortamlarda kendilerini değerli ve psikolojik olarak güvende hissetmelerine sağlamaktadır (Batırlık, 2021).

Öte yandan, sanal liderliğin karşılaştığı bazı zorluklar da bulunmaktadır. Zaman farkları, kültürel çeşitlilik, ekip üyeleri arasında kişisel bağların zayıflığı gibi faktörler, sanal liderlerin yönetim süreçlerini karmaşıklaştırabilmektedir. Uzaktan çalışma, fiziksel ortamına göre daha farklı özellikleri olan; iletişimin elektronik araçlara bağımlı olması nedeniyle yanlış anlamalar ve algı hataları daha sık yaşanabilmektedir (Francavilla, 2019; Batırlık, 2021). Sözel olmayan ipuçlarının eksikliği, sosyal izolasyon hissini artırarak ekip çalışmasını ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Dahlstrom, 2013; Villamor, 2022). Ayrıca sanal çalışanların kendiliğinden gelişen sosyal iletişim

fırsatlarından yoksun kalmaları, aidiyet duygularını zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda, liderlerin esnek olmaları, empati kurabilmeleri ve kültürel farkındalık geliştirmeleri kritik öneme sahiptir (Bell ve Kozlowski, 2002).

Sanal liderliğin etkinliği, liderin yalnızca bireysel becerilerine değil, aynı zamanda örgütün sağladığı destek sistemlerine de bağlıdır. Teknolojik altyapının sağlam olması, açık ve net iş süreçlerinin tanımlanması ve çalışanlara düzenli geri bildirim verilmesi, sanal liderlik başarısını artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Francavilla, 2019; Gibbs ve Sivunen, 2006).

Sonuç olarak, sanal liderlik; dijital iletişim araçlarının etkin kullanımını, sanal ortamda güven ve iş birliği oluşturmayı ve liderlik fonksiyonlarının mekânsal mesafeden bağımsız şekilde yürütülmesini gerektiren çağdaş bir liderlik biçimidir. Etkili sanal liderler, düzenli iletişim, empatik yaklaşım ve güçlü bir güven ortamı sağlayarak ekiplerini başarıya taşımaktadır (Jenster, 2010; Johndrow, 2022; Batırlık, 2021). Bu doğrultuda, sanal liderliğin etkinliğini artırmak için yeni stratejilerin geliştirilmesi, dijital yetkinliklerin güçlendirilmesi ve sanal ortamda bağlılığı artıran yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi önemli bir gerekliliktir (Hutajulu, Susita ve Eliyana, 2021; Morse, 2022; Schmidt, 2014).

2.4.4 Esnek liderlik

Küresel ölçekte iş dünyasının hızlı değişimi, liderliğin uygulanma şekillerini de değiştirmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan esnek liderlik (adaptive/flexible leadership), farklı koşullara hızlı tepki verebilen, çevresel değişimlere uyum sağlayabilen ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözeten bir liderlik tarzıdır (Yukl ve Mahsud, 2010). Bu ortamda esnek liderler; dijital araçları etkin kullanabilen, çevik karar alma süreçlerini yöneten ve çalışanlarına güven veren yaklaşımlar sergileyen bireyler olmalıdır (Van Wart vd., 2019). Bu beceriler, çalışan motivasyonunu yükseltmekte ve değişim süreçlerine olan direnci azaltmaktadır (Yukl, 2008).

Geleneksel, hiyerarşik ve katı liderlik yaklaşımlarının aksine; esnek liderlik, çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu ortamlarda stratejik avantaj sağlayan, değişen koşullara hızlı uyum gösterebilen ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı bir liderlik

anlayışıdır. Örgütün stratejik ve dinamik yapısını destekleyerek rekabet avantajı yaratır (Alat ve Suar, 2020; Yukl, 2008).

Esnek liderlik; liderin görev ve insan odaklı liderlik tarzları arasında denge kurmasını, değişken durumlara göre yaklaşımını yeniden yapılandırabilmesini ve bu süreçte örgüt içindeki farklı bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak kararlar alabilmesini içerir (Yukl ve Lepsinger, 2004). Esnek liderlik örgütlerin iç ve dış dinamiklerine kaşı duyarlıdır. Esnek liderler açık iletişim kurarak çalışanlarını yönlendirir ve geri bildirim mekanizmalarını sistematik biçimde organize eder (Norton, 2010). Özellikle çalışanlarla empatik ilişkiler kurabilen, şeffaf iletişim yürütebilen ve iş birliğini teşvik eden liderlerin ekip performansını artırdığı ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği görülmektedir

Dinamik ve belirsiz iş ortamlarında liderlerin hızla uyum sağlaması ve ekiplerinin değişen koşullara göre verimli çalışmalarını teşvik etmesi, esnek liderlik modelinin temel gerekliliklerindendir. Bu yaklaşım, çalışanlara görevlerini nasıl yerine getireceklerine dair özgürlük tanırken, aynı zamanda sorumluluk bilincini geliştirir (Yukl ve Mahsud, 2010). Esnek liderler sürece değil sonuca odaklanır; çalışanın ofiste geçirdiği süreden çok, yaptığı işin kalitesini ve zamanında tamamlanmasını önemser (Bass ve Riggio, 2006). Etkili ve şeffaf iletişim kurarak ekip üyeleri arasında güven ortamı yaratmaları, iş birliğini güçlendiren önemli bir unsurdur.

Esnek liderler, değişen iş koşullarına hızla uyum sağlayarak stratejilerini dinamik biçimde revize edebilme becerileriyle organizasyonların kriz durumlarına daha etkili yanıt vermesini sağlamaktadır (Yukl ve Mahsud, 2010). Bununla birlikte, duygusal zekâ ve empati becerileri, çalışan motivasyonunu artırmak ve zorluklara çözüm üretmek açısından kritik değer taşır (Alat ve Suar, 2020).

Esnek liderlik; çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alması sayesinde iş tatmini ve çalışan bağlılığını artıran önemli bir liderlik yaklaşımıdır (Ryan ve Deci, 2000). Aynı zamanda, açık fikirli bir yönetim ortamı oluşturarak yenilikçi fikirlerin gelişmesini teşvik eder ve organizasyonların değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırır (Yukl ve Lepsinger, 2004).

Ancak, esnek liderliğin uygulanması her zaman kolay değildir. Katı organizasyonel yapılar, esnek karar alma süreçleriyle çelişebilir. Katılımcı yönetim anlayışı, karar alma süreçlerinde zaman kaybına ve belirsizliklere neden olabilir (Norton, 2010). Ayrıca, örgütsel hedeflerle çalışanların bireysel beklentileri arasındaki dengeyi kurmak liderler açısından önemli bir zorluktur (Zhu ve Jin, 2023). Esnek liderler hem örgüt beklentilerini karşılamak hem de çalışan memnuniyetini sağlamak gibi iki yönlü bir sorumluluk taşımakta ve bu durum liderlik yükünü artırmaktadır (Kurvers, Wolf, Naguib, ve Krause, 2015).

Sonuç olarak, esnek liderlik çağdaş organizasyonlar için vazgeçilmez bir liderlik biçimidir (Yukl ve Lepsinger, 2004). Belirsizliğin ve hızlı değişimin norm haline geldiği günümüzde; yalnızca stratejik kararlar alabilen değil, aynı zamanda çalışanlarını anlayan, dijital araçları etkin kullanabilen, empati kurabilen ve değişimi yönlendirebilen lider profilleri, organizasyonların başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, liderlik gelişim programlarının esneklik temelli becerileri de içerecek şekilde yeniden tasarlanması önem arz etmektedir (Yukl ve Mahsud, 2010; Zhu ve Jin, 2023).

2.5 Liderliğin Dönüşümü

Teknolojideki gelişmeler ve COVID-19 pandemisi ile dönüşen çalışma şekilleri, liderlik özelliklerini köklü biçimde şekillendirmiştir. Pandemi öncesinde uzaktan çalışma, belirli sektörlerde ve geçici olarak tercih edilen çalışma yöntemi iken; pandemi süreciyle birlikte ofis dışı çalışma zorunluluk haline gelmiş ve yaygın bir uygulama olarak kurumsallaşmıştır (Allen vd., 2015; Contreras vd., 2020). Bu dönüşüm yalnızca çalışma biçimlerini değil; liderlik pratiklerini ve örgütsel yapıların temel işleyişini de kalıcı biçimde değiştirmiştir.

Özellikle uzaktan çalışma uygulanması ile birlikte liderler, iletişim stratejilerini, çalışan motivasyonunu sağlama yöntemlerini ve örgütsel bağlılığı güçlendirme yaklaşımlarını yeniden tasarlamalarını zorunlu kılmıştır (Antonopoulou vd., 2021; Sten, 2024). Bu bağlamda mevcut çalışma, yeni nesil çalışma ortamlarında liderliğin nasıl evrildiğini, hangi liderlik yaklaşımlarının ön plana çıktığını ve örgütsel başarı için en etkili uygulamaların neler olduğunu kapsamlı biçimde incelemektedir (Çuhadar, 2022; Northouse, 2018).

Yeni çalışma düzenlerinde liderlik anlayışı, klasik yaklaşımlardan farklı olarak dijitalleşme, esneklik ve çalışan refahını merkezine alan daha dinamik ve bütüncül bir yapıya dönüşmüştür (Al-jedaibi, 2001; Antonopoulou vd., 2021; Lake, 2023) Bu bağlamda liderlerin; şeffaf, esnek, güven temelli ve teknolojiyle entegre yönetim pratikleri geliştirmeleri kritik bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışan bağlılığını artırmak, örgüt içi verimliliği yükseltmek ve değişime hızla uyum sağlamak, çağdaş liderlerin temel sorumlulukları arasında yer almakla (Bass, 1981) birlikte örgütlerin de liderleri değişen koşullara hazırlamam sorumluluğu bulunmaktadır

Rekabetin yoğunlaştığı günümüz piyasalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) hızlı gelişimi, çalışma ortamlarında köklü değişimlere neden olmuş; örgütleri de bu değişim dalgasına ayak uydurmaya zorlamıştır (Avolio vd., 2009; Contreras vd., 2020; Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova ve Polakova, 2016). Özellikle iş süreçlerinin dijital platformlara taşınması, fiziksel çalışma alanlarının önemini azaltmış ve işin mekândan bağımsız hale gelmesi, örgütsel yapılar açısından bir paradigma değişimini beraberinde getirmiştir (Felstead ve Henseke, 2017). Bu gelişmeler, mekânsal ve zamansal esneklik sağlayarak çalışanların işe bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırdığı yönündeki varsayımlarla desteklenmektedir (Felstead ve Henseke, 2017; Waizenegger, McKenna, Cai ve Bendz, 2020).

Yeni çalışma düzenlerinde liderlerin, farklı bağlamsal koşullara uygun esnek liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Beklenmedik durumlar karşısında liderlerin karar verme biçimlerinin farklılık göstermesi doğaldır (Kessler, 2013). Durumsallık teorisi, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlaması gerektiğini; liderlerin de karşılaştıkları sorunlara en uygun çözümleri bularak örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılmalarını savunmaktadır (Kessler, 2013). Bu nedenle liderlerden, değişen bağlamlara uygun farklı liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Paul ve Ebadi, 1989). Özellikle dijitalleşme bağlamında ilişki odaklı liderlik pratikleri dikkat çekici örnekler sunmaktadır (Dahlstrom, 2013). Etkin liderlik, güçlü iletişim kanalları aracılığıyla çalışanların yeni koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Dahlstrom, 2013; De Vries, Tummers ve Bekkers, 2019).

Durumsallık teorisi, liderlerin her durumu ve her çalışanı özgün biçimde değerlendirmesini vurgular (Even, 2021). Uzaktan çalışmanın küresel ölçekte yaygınlaşmasının temel nedenlerinden biri, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla esneklik ve söz hakkı elde ettiklerinde, işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyonla yaklaşmalarıdır (Kelliher ve Anderson, 2010). Literatür incelendiğinde, uzaktan çalışanların çoğunlukla daha istekli ve motive bir tutum sergilediğini, ancak iş-yaşam dengesine ilişkin belirsizlikler ile özel yaşam ve iş arasındaki ayrımın zayıflamasından kaynaklanan sorunlar yaşayabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ayrımın giderek bulanıklaşması, çalışanlarda tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Felstead ve Henseke, 2017).

Bugün liderlik artık durağan bir rol değil; sürekli değişen çevresel koşullarla etkileşim hâlinde, bağlama göre yeniden şekillenen dinamik bir süreçtir. Teknolojik gelişmeler, iş yapış biçimlerindeki dönüşümler ve artan belirsizlikler, liderlik anlayışını yeniden tanımlamış; liderlerden daha esnek, empatik, dijital yeterliliğe sahip ve bağlamsal farkındalığı yüksek olmaları beklenmiştir (Avrillia, Hakim, Sulfia, ve Anshori, 2025). Dolayısıyla, günümüzde liderliğin başarısı liderin kişisel özelliklerinin yanı sıra, içinde bulunduğu koşulları doğru analiz edebilme, uygun liderlik tarzını belirleme ve bu tarzı sürdürülebilir şekilde uygulayabilme kapasitesine de bağlıdır (Alexander, De Smet, Langstaff, ve Ravid, 2020).

3 HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK

21. yüzyılda teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve dijitalleşme, çalışma yaşamında köklü paradigmaların değişimini beraberinde getirmiş; örgütlerin iş yapış biçimleri ile yönetim anlayışlarında radikal dönüşümlere yol açmıştır ((Abbatiello vd., 2017; Çuhadar, 2022; Kniffin, vd., 2021). Bu dönüşüm süreci, COVID-19 pandemisiyle birlikte hız kazanmış; uzaktan, esnek ve hibrit çalışma uygulamaları giderek yaygınlaşmış ve kalıcı hale gelmiştir. Pandemi, ekonomik belirsizlikler yaratmakla birlikte, esnek çalışma modelleri aracılığıyla örgütler ve çalışanlar için yeni fırsatlar da doğurmuştur. Örneğin Barrero, Bloom ve Davis'in (2023) bulgularına göre, pandemi öncesinde ABD'de iş günlerinin yalnızca %5'i evden yürütülmekteyken, bu oran 2020 ortasında %60'a yükselmiş ve 2023 itibarıyla yaklaşık %30 düzeyinde sabitlenmiştir. Güncel Gallup (2025) verileri de bu eğilimi doğrulamakta; uzaktan çalışmaya elverişli çalışanların yaklaşık %30'unun hibrit biçimde, %20'sinin ise tamamen uzaktan çalışmayı sürdürdüğünü göstermektedir.

Uzaktan çalışmanın bu kalıcı yükselişi, şirketlerin operasyonel ve stratejik yaklaşımlarını yeniden şekillendirmiş; esnekliğin yalnızca kriz dönemlerine özgü geçici bir çözüm değil, sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesine yol açmıştır (Choudhury, 2020). Geleneksel ofis merkezli yapı, yerini giderek daha esnek ve dijitalleşmiş iş modellerine bırakmış; bu yeni düzen, işverenler ve çalışanlar açısından kalıcı bir "yeni normal" hâline gelmiştir (Pullan, 2020). Başlangıçta yalnızca belirli sektörlerde uygulanan uzaktan çalışma, pandemi sürecinde zorunluluk hâline gelmiş; zamanla hibrit modelin temelini oluşturarak geniş çapta benimsenmiştir (Cookson, 2025; Waizenegger vd., 2020).

Bu dönüşüm yalnızca çalışma biçimlerini değil, liderlik yaklaşımlarını da yeniden tanımlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Radonic vd., 2021). Pandeminin ilk aşamalarında birçok örgüt bu değişime hazırlıksız yakalanmış (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, ve Hansen, 2020; Savić, 2020) ancak kısa sürede uzaktan çalışmaya geçmek durumunda kalmıştır (Abbatiello vd., 2017; Elrhim ve Elsayed, 2020). Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörü bu geçişte öncü rol üstlenmiş; güvenlik altyapılarını

güçlendirerek operasyonel sürekliliği sağlamıştır. Bu süreç, liderlerin fiziksel mekâna bağımlı olmadan ekip yönetimi, takım ruhunu koruma ve kurumsal hedeflere ulaşma yollarını yeniden şekillendirmelerini gerektirmiştir.

Araştırmalar, esnek çalışma yöntemlerinin çalışan verimliliği ile iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yarattığını; ayrıca rekabetin azalması ve işten ayrılma niyetinin düşmesi gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Austin-Egole, Iheriohanma ve Nwokorie, 2020; Birnbaum, 2025; Lake, 2023; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014)

Uzaktan ve esnek çalışmanın getirdiği fırsatlara rağmen, bu uygulamaların bazı yapısal ve iletişimsel güçlükler yarattığı görülmektedir. Yang ve diğerlerinin (2021) 61.000 Microsoft çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırma, firma çapında uygulanan tam zamanlı uzaktan çalışmanın ekipler arası etkileşimi azalttığını, iş birliği ağlarını daha durağan ve birbirinden yalıtılmış bir yapıya dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Çalışmada ayrıca, eşzamanlı iletişim biçimlerinde düşüş, asenkron iletişimde ise artış gözlemlenmiş; bu durumun örgüt genelinde bilgi paylaşımı ve edinimi süreçlerini güçleştirebileceği vurgulanmıştır (Yang vd., 2021)

Uzaktan çalışma (telework), sanal çalışma ve evde çalışma gibi alt modeller, hibrit çalışmanın temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Alkan Meşhur, 2007). Her modelin liderlik süreçleri üzerindeki etkileri farklılık göstermekte; örneğin uzaktan çalışmada güven ve iletişim, sanal çalışmada teknoloji ile iş birliği, evde çalışmada ise öz yönetim ve bireysel motivasyon ön plana çıkmaktadır (Bozkurt, 2023; Purvanova ve Bono, 2009; Larson, 2024). Dijital dönüşümün hızlanması ve değişen iş gücü beklentileri doğrultusunda hibrit ve esnek çalışma yöntemleri artık yalnızca kriz dönemlerine çözümü olmaktan çıkmış, modern dünyanın yeni normali olmuştur (Avrillia vd., 2025; Hessels, 2021; Suhonen, 2023)

Bu bölümde, esnek çalışma yöntemlerinden hareketle hibrit çalışma yönteminin temel özellikleri açıklanacak; ardından hibrit çalışma bağlamında liderliğin dönüşümü ve hibrit çalışmada liderlik ölçeği geliştirme süreci ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Teknoloji, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, yönetim desteği, güven, iletişim ve eğitim gibi alt başlıklar aracılığıyla hibrit liderliğin bileşenleri kapsamlı biçimde değerlendirilecektir. Ayrıca örgütlerin hibrit modele geçiş sürecinde karşılaştıkları zorluklar ile liderlerin bu

zorluklara yönelik geliştirdikleri stratejiler tartışılacaktır. Tüm bu doğrultuda, literatür incelemesinden elde edilen bulgular üzerinden hibrit çalışmada liderliğin temel değişkenleri analiz edilerek, liderlik becerilerinin gelişimine ilişkin kuramsal bir yol haritası sunulması amaçlanmaktadır.

3.1 Esnek Çalışma Yöntemleri

Bilgi ve teknolojinin gelişimi ve küreselleşme çalışma yaşamının dinamiklerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında işletmeler, varlıklarını koruyabilmek için daha hızlı ve etkili kararlar almak durumunda kalmış; bu süreçte esneklik, giderek kritik bir unsur haline gelmiştir (Noyan, 2007; Şimşek, 2012). Çalışanlar açısından ise yeni teknolojilere ve çalışma biçimlerine uyum göstermek, aynı zamanda iş gücü piyasasının talep ettiği yetkinlikleri geliştirmek önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik, bu değişimlere adaptasyon yeteneği olarak tanımlanmakta olup, modern iş dünyasında stratejik bir rol üstlenmektedir (Altun, 2021; Balkır Gülen, 2023; Öztürkoğlu, 2013).

Ekonomik ve endüstriyel çevredeki değişimlerin hız kazanması, örgütlerin kendilerini ve yönetim anlayışlarını sürekli olarak yenilemelerini gerekli kılmıştır. Günümüzde örgütlerden beklenen temel özellik, çeşitlilik, karmaşıklık ve belirsizlik karşısında esneklik gösterebilmeleridir (Alexander vd., 2020; Özçelik, 2021; Yeke ve Özveren, 2024). Bu bağlamda esneklik kavramı, örgütlerin değişken koşullara uyum sağlamasında kilit bir unsur hâline gelmiştir (Merdan, 2021). Shein, Maurer ve Novak'ın (1977) araştırmasında, deneysel sınırlılıklar nedeniyle üretkenlik üzerinde kesin ölçümler yapılamamış; ancak esnek çalışmanın üretkenlik üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunmadığı, hatta düşük maliyetli bir yan hak olarak çalışanlara sunulabilecek bir uygulama niteliği taşıdığı belirtilmiştir.

Esnek çalışma yöntemi, örgütlerin geleneksel iş yapma düzenlerinden zaman, yer ve işin yapılma biçimi açısından ayrışan; kurum politikaları ve hukuki düzenlemelerle desteklenen bir çalışma yaklaşımıdır (Gökçe ve Bolat, 2025). Bu yöntem, çalışanlara görevlerini ne zaman, nerede ve hangi yoğunlukta yerine getireceklerine dair tercih hakkı tanırken; örgütlere rekabet koşullarına uyum, daha yatay hiyerarşi, üretken ekip çalışması ve değişime hızlı adaptasyon olanağı sağlar (Özçelik, 2021; Öztürkoğlu, 2013).

Esnek çalışma 1970'li yıllardan itibaren öne çıkmaya başlamış; ekonomik krizler ve teknolojik gelişmeler bu süreci hızlandırmıştır. 1973 Petrol Krizi gibi küresel çapta etkili olaylar, geleneksel üretim modellerinin sürdürülebilirliğini zorlamış ve bu durum Fordist üretim anlayışının yerini daha esnek ve çevik sistemlere bırakmasına yol açmıştır (Noyan, 2007). Aynı dönemde devletin ekonomiye müdahale ettiği politikalar bırakılmış, yerine serbest piyasa kurallarına dayalı yeni ekonomik anlayışlar gelmiştir. Bu değişimle birlikte sermaye piyasaları daha serbest hâle gelirken, iş gücü piyasalarında ise daha esnek çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. (Karaaslan, 2023; Merdan, 2021). Bu süreçte, ekonomik krizler karşısında örgütlerin esneklik politikalarına yönelmesi, farklı çalışma modellerinin benimsenmesini hızlandırmıştır (Sarıipek vd., 2023; Tırtar, 2023).

Küreselleşme ile birlikte, örgütlerin uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerine daha hızlı uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır. Pandemi öncesinde ise esnek çalışma biçimleri özellikle bilişim sektörü gibi belirli alanlarda yaygınlaşmış ve genellikle uzaktan çalışma modeliyle özdeşleşmiştir (Noyan, 2007; Sarpkaya, 2023; Özçelik, 2021).

BİT kullanımı, geleneksel ofis sınırlarını yeniden tanımlayarak esnek çalışmayı desteklemiş ve bu sürecin temelini oluşturmuştur (Bozkurt, 2023; Chung ve van der Lippe, 2018). Teknolojik gelişmeleri yeterince benimseyemeyen ve verimliliklerini artıramayan örgütler rekabet dışına itilmiş; başarılı kurumlar ise uluslararası birleşmelerle büyüme stratejileri geliştirmiştir. Dijitalleşmenin üretim süreçlerinin merkezine yerleşmesi, iş dünyasında köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda, küresel krizlerin etkisiyle artan rekabet ortamı, esnek yönetim anlayışına olan ilgiyi de artırmıştır (Balkır Gülen, 2023).

Esnek çalışma yöntemleri, çalışanların iş-yaşam dengesini koruyarak daha sağlıklı ve üretken olmalarını desteklemektedir (De Leede ve Heuver, 2016; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014). Bu yöntemler aynı zamanda yaratıcılığı teşvik etmekte ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Radonic vd., 2021). Örgütler açısından bakıldığında ise, esnek çalışma; operasyonel maliyetleri azaltmakta, verimliliği artırmakta ve iş süreçlerinin daha etkin yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Çalışma saatlerinin esnekliği çalışan memnuniyetinin yanında yenilikçi düşünme potansiyelini de desteklemektedir (Austin-Egole vd. ,2020; Preenen, Vergeer, Kraan, ve Dhondt, 2015)

Böylece çalışanlar, değişen çalışma koşullarına daha kolay uyum sağlayarak yaratıcı fikirler geliştirebilirler (Radonic vd., 2021; Coenen ve Kok, 2014).

Esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerine dair yapılan literatür taramaları esnek çalışmanın iş tatminini artırarak çalışanların öznel iyi oluşlarına anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu, örgüte olan bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (De Leede ve Heuver, 2016; Preenen vd., 2015).

Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, çalışanların daha verimli çalışmalarına olanak sağlarken iş yorgunluğunu da azaltmaktadır (Choudhury, Foroughi, ve Larson, 2021; Kelliher ve Anderson, 2010). Bunun yanı sıra, sanal çalışma yöntemlerinin benimsenmesi; çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini güçlendirmekte, organizasyonel uyumu artırmakta ve takım içi etkileşimi desteklemektedir (Brummelhuis, Bakker, Hetland ve Keulemans, 2012). Bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, esnek çalışma uygulamalarının hem çalışan performansı hem de kurumsal bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir.

Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan ve esnek çalışma yöntemleri, küresel ölçekte hızla yaygınlaşmış ve iş dünyasında kalıcı bir dönüşüm yaratmıştır. Pandemi öncesinde sınırlı bir çalışan kitlesine sunulan uzaktan çalışma imkânı, pandemiyle birlikte geniş bir kesim tarafından deneyimlenmiş ve bu modelin sürdürülebilirliği üzerine önemli kazanımlar elde edilmiştir (Kniffin vd., 2021). Bu süreçte işletmeler, rekabet avantajlarını koruyabilmek ve değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek adına hibrit ve esnek çalışma yöntemlerini benimsemek zorunda kalmıştır. Dijital altyapıların gelişimi, sanal toplantı sistemleri ve bulut tabanlı platformlar, iş süreçlerinin zaman ve mekândan bağımsız yürütülmesini sağlamıştır.

Esnek çalışma sistemleri, örgütlerin piyasa koşullarındaki değişime daha kolay uyum sağlamasına olanak tanıyarak rekabet avantajı sunmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin hız kazanması, bu çalışma modelinin uygulanabilirliğini artırmış hem maliyetleri düşürmüş hem de çalışanların iş-yaşam dengelerini korumasına katkıda bulunmuştur. Pandemi ile birlikte, esnek çalışma sistemlerinin yaygınlaşmasını ivmelendirmiş ve birçok örgütte bu uygulamalar kalıcı hâle gelmiştir (Balkır Gülen, 2023). Pandemiyle birlikte işletmeler altyapılarını yeniden yapılandırarak daha verimli

çalışma düzenleri kurmuş ve esnek çalışma modellerini kurumsal kültürlerinin bir parçası hâline getirmiştir. Zorunlulukla başlayan bu dönüşüm, insana ve esenliğe dayalı bir yaklaşım olarak postmodern yönetim anlayışıyla örtüşen bir yapı sunmaktadır (Yücel, 2017).

Esnek çalışma modellerinin sağladığı avantajlar, çalışanlar ve örgütler açısından çok yönlüdür. Esnek çalışma saatleri ve mekânsal özgürlük, çalışanların yaratıcılığını artırmakta, yenilikçi fikirlerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Radonic vd., 2021), zamansal esneklik, bireylerin genel mutluluğunu ve işle ilgili tatmin düzeylerini artırmakta ve iş süreçlerine daha sağlıklı uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, esnek çalışma uygulamaları çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve iş tatmini ile performans düzeylerinde yükselme sağlamaktadır. Böylece örgütler ve çalışanlar için "kazan-kazan" durumundan dolayı tercih edilmektedir (Wheatley, 2016).

Esnek çalışma yöntemleri ayrıca, stres ve tükenmişliği azaltarak motivasyonu yükseltmekte; bu da iş performansı ve örgütsel bağlılığa olumlu şekilde yansımaktadır (De Leede ve Heuver, 2016). Bununla birlikte, örgütlerin yenilikçi yönlerini de desteklemektedir. Kniffin ve diğerleri (2021), bireysel çalışanların ve daha az etkileşimde bulunan kişilerin evden çalışırken daha verimli olduklarını belirtmişlerdir. Preenen ve diğerlerinin (2015) çalışmaları, iç iş gücü esnekliği ve uzaktan çalışma uygulamalarının örgütlerin inovasyon performansı üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Hollanda'da yapılan bir araştırmada uzaktan çalışmanın yeni ürün geliştirme süreçlerinde performansı artırdığı saptanmıştır (Coenen ve Kok, 2014). Bu bağlamda esnek çalışma sistemleri örgütlerin büyüme hedeflerini destekleyen çağdaş bir model olarak değerlendirilmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu'na göre Türkiye'de esnek çalışma yöntemleri, çalışma hayatının değişen dinamiklerine uyum sağlamak amacıyla çeşitli modeller çerçevesinde düzenlenmiştir (Balkır Gülen, 2023; İş Kanunu, 2003). Bu doğrultuda örgütler açısından farklı düzeylerde esneklik sağlayan çeşitli çalışma biçimleri yasal çerçeveye kavuşturulmuştur. Türkiye'de uygulanmakta olan esnek çalışma yöntemleri arasında; uzaktan (tele) çalışma, çalışanın işyerine fiziken gelmeden görevini yerine getirmesi; geçici iş ilişkisi, bir çalışanın sınırlı bir süre için başka bir işveren nezdinde çalıştırılması;

alt işverenlik, bir işin belli bir kısmının başka bir işverene devredilmesi; çağrı üzerine çalışma, çalışanın sadece ihtiyaç duyulan zamanlarda görev alması gibi modeller yer almaktadır.

Bunlara ek olarak; evden çalışma, çalışanın görevlerini ev ortamında yürütmesini; iş paylaşımı, aynı pozisyonun iki veya daha fazla çalışan tarafından paylaşılmasını; belirli süreli çalışma ve kısmi süreli çalışma, sabit bir zaman dilimi yerine belirli dönemler veya daha kısa sürelerle çalışılmasını; sıkıştırılmış iş haftası ise haftalık çalışma süresinin daha az güne yoğunlaştırılarak uygulanmasını ifade etmektedir. Bu modeller, işgücü piyasasında esnekliği artırarak hem çalışanların iş-yaşam dengesini desteklemeyi hem de örgütlerin değişken ihtiyaçlarına daha hızlı uyum sağlamalarını amaçlamaktadır (De Menezes ve Kelliher, 2017).

Özellikle teknoloji sektörüne yönelik yapılan çalışmalar, esnek çalışma biçimlerinin stres düzeyini azalttığını ve tükenmişlik hissini düşürdüğünü ortaya koymuştur (Moen vd., 2016). Coğrafi konum veya saat dilimi fark etmeksizin sürdürülebilir olan bu modelin bir diğer boyutu ise ücretlendirilmemiş çalışma saatlerinin artması yönünde eleştirilmekte, bu durum çalışanlar açısından dezavantaj olarak değerlendirilmektedir (Kelliher ve Anderson, 2010).

Pandeminin sona ermiş olmasına rağmen, birçok örgüt hâlen uzaktan ve esnek çalışma yöntemlerini sürdürmekte ve bu modellerin hibrit çalışma biçimlerine evrilmekte olduğu gözlemlenmektedir (Contreras vd., 2020; Radonic vd., 2021).

3.1.1 Uzaktan çalışma

Uzaktan çalışma yöntemi literatürde farklı kavramlarla tanımlanmaktadır. Örneğin, İngiltere'de "e-worker", Kuzey Amerika'da "teleworking", "telecommuting" veya "remote working" terimleri kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise çevik çalışma (agile working) ve dağınık çalışma (distributed work) ifadeleri tercih edilmektedir (Bailey ve Kurland, 1999; Contreras vd., 2020; Demircioğlu, 2022; Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano, ve Charalampous, 2019; Lindholm, 2021; Nayani, Nielsen, Daniels, Donaldson-Feilder, ve Lewis, 2018; Othman, Mohd ve Osman, 2009; Özcan, 2018; Özçelik, 2021; Rockmann ve Pratt, 2015; Schwindt, 2023).

Yunanca kökenli “tele” sözcüğü “uzaktan” anlamına gelirken, günlük kullanımda bu yöntem çoğu zaman “home office” olarak ifade edilmektedir. Hatta pandemi ile birlikte evden çalışma, smart working (akıllı çalışma) olarak da isimlendirilmiştir (Bolisani, vd., 2020). Literatür’de bu kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanılsa da içerik bakımından farklılıklar bulunmaktadır (Savić, 2020). Uzaktan çalışma ile ilgili yapılan tanmlar Tablo 10‘da gösterilmiştir.

Tablo 10. Uzaktan Çalışma ile İlgili Tanımlar

Yazar(lar)/Yıl	**Uzaktan Çalışma Tanımı**
Neufeld, vd., (2010)	Uzaktan çalışma, coğrafi olarak farklı konumlarda bulunan ekip üyelerinin elektronik iletişim araçları aracılığıyla koordinasyon ve işbirliği yürüttükleri çalışma biçimidir..
Graber (2015)	Uzaktan çalışma, çalışanların örgüt mekânından fiziksel olarak bağımsız biçimde, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işbirliği, iletişim ve görev yürütme süreçlerini sürdürdükleri bir çalışma biçimidir. Bu model, teknolojiyle desteklenen iletişim, koordinasyon ve örgütsel kültürün etkin biçimde yönetilmesine bağlı olarak üretkenliği, bağlılığı ve örgütsel verimliliği artırabilir
Messenger ve Gschwind (2016)	Uzaktan çalışma, çalışanın işverenin fiziksel mekânı dışında, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işini yürüttüğü esnek bir çalışma örgütlenmesidir.
Felstead ve Henseke (2017)	Uzaktan çalışma, çalışanların görevlerini geleneksel işyeri dışında yerine getirmelerine imkân tanıyan ve mekânsal esneklik üzerine temellenen bir çalışma biçimi olarak tanımlanır.
Choudhury (2020)	Uzaktan çalışma, çalışanların belirli bir fiziksel mekâna bağlı olmaksızın görevlerini yerine getirmelerine olanak tanıyan, yüksek düzeyde esneklik sağlayan bir çalışma modelidir.
Grzegorczyk, Mariniello ve Schraepen (2021)	Uzaktan çalışma, fiziksel ve sanal etkileşimin bir arada yürütüldüğü, mekânsal olarak dağıtılmış yeni bir çalışma biçimi olarak tanımlanır.
Wang, vd., (2021)	Uzaktan çalışma, çalışanların ofis dışında —çoğunlukla ev ortamında— dijital araçların desteğiyle iş görevlerini yürüttükleri bir çalışma düzenidir.
Galanti vd. (2021)	Uzaktan çalışma, çalışanların işlerini örgütün fiziksel sınırları dışında, genellikle kendi konutlarında bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürüttükleri; iş talepleri (ör. aile-iş çatışması, sosyal izolasyon, dikkat dağıtıcı ortamlar) ile iş kaynaklarının (ör. özerklik, öz liderlik) etkileşimi sonucu üretkenlik, işe katılım ve stres düzeylerini etkileyen bir çalışma biçimidir
Kniffin vd. (2021)	Uzaktan çalışma (remote work / work from home), çalışanların örgüt ortamı dışında, çoğunlukla kendi konutlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin desteğiyle görevlerini yürüttükleri bir çalışma biçimidir. Bu model,

	fiziksel mekândan bağımsız çalışmayı mümkün kılarken, örgütsel gözetim, sınır yönetimi ve iş-yaşam dengesi gibi yeni zorluklar doğurur. COVID-19 pandemisiyle birlikte "zorunlu evden çalışma" biçiminde kitlesel bir dönüşüm yaşamış ve bu durum, çalışanların üretkenliği, motivasyonu ve iyi oluşu üzerinde kalıcı etkiler yaratmıştır

Henry ve diğerleri (2021) telework kavramını, çalışanların örgüt merkezinden bağımsız olarak ev ya da alternatif bir mekânda BİT aracılığıyla görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık dağınık çalışma, işin gerçekleştirildiği mekânların coğrafi olarak farklılaşması ve merkezi olmayan bir düzen içinde sürdürülmesi şeklinde açıklanmaktadır (Chen ve McDonald, 2014; Demetriades, Cabrita, ve Eiffe, 2023; Larson, 2024; Narayanan, Menon, Plaisent ve Bernard, 2017; Noyan, 2007; Ollo-López, Goñi-Legaz, ve Erro-Garcés, 2021; Ölçer, 2004). Bu modelde ekip üyeleri farklı şehirlerde veya ülkelerde konumlanmakta; bu durum zaman farklılıkları, kültürel çeşitlilik ve koordinasyon güçlüklerini gündeme getirmektedir. Telework daha çok bireysel düzeyde mekân bağımsızlığını ifade ederken, dağınık çalışma örgütsel düzeyde coğrafi yayılımı ve eşzamanlı/asenkron iş birliğini öne çıkarmaktadır. Tele-çalışma modelinde fiziksel bir işyeri varlığını sürdürürken; fiziksel ofisin bulunmadığı dağınık modellerde yönetim süreçlerinin yürütülmesinde teknolojinin rolü çok daha belirgin hale gelmektedir (Alkan Meşhur, 2007; Amigoni ve Gurvis, 2009; Chiru, 2017; Doğan, 2024; Horgen ve Choo, 2022; Karaçınar ve Filizöz, 2023; Ölçer, 2004; Wojcak vd.,2016; Schwindt, 2023; Vega, Anderson ve Kaplan vd., 2017).

Başlangıçta çevresel sürdürülebilirliği desteklemek ve trafik yoğunluğunu azaltmak amacıyla gündeme gelen *telework* uygulamaları (Chiru, 2017; Giovanis, 2018; Narayanan vd., 2017), 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında dikkat çekici bir ivme kazanmıştır. 1990–2002 yılları arasında uygulanma oranı yaklaşık %200 artan bu çalışma biçimi (Smith, Patmos ve Pitts, 2015), 2019 yılı itibarıyla küresel ölçekte yaygınlık kazanmış; COVID-19 pandemisinin etkili olduğu Mart–Nisan 2020 döneminde ise dünya genelinde %61 düzeyine ulaşmıştır (Graves ve Karabayeva, 2020; Lewis, 2023; Yeke ve Özveren, 2024).

Dijitalleşme, iş süreçlerini mekândan ve zamandan bağımsız hale getirerek ofiste yapılması zorunlu görevlerin sayısını önemli ölçüde azaltmıştır (López-Igual ve Rodríguez-Modroño, 2020; Messenger ve Gschwind, 2016). Nitekim Liu ve

arkadalarının (2020) yaptığı araştırmada, dijitalleşmenin artmasıyla birlikte ABD'deki işlerin yaklaşık %37'sinin uzaktan yürütülebilir olduğunu ortaya koymuştur.

İş yaşamında teknolojinin etkinliğinin artması, uzaktan çalışma modellerinin çeşitlenmesine ve iş dünyasının dinamiklerinde köklü dönüşümlere yol açmıştır (George, Lakhani ve Puranam, 2020). Yönetim işlevleri giderek dijital araçlar üzerinden gerçekleştirilmekte ve bu durum örgüt yapılarında dikkate değer değişimlere neden olmaktadır (López-Igual ve Rodríguez-Modroño, 2020; Ölçer, 2004; Svensson ve Koistinen, 2021). Uzaktan çalışma, çalışanların görevlerini teknolojik ve dijital araçlardan yararlanarak fiziksel iş merkezinin dışında herhangi bir ortamda sürdürmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2020). Böylece teknolojik gelişmeler sayesinde çalışanlar, fiziksel ofise bağlı kalmadan işlerini yürütebilmektedir (Eikenberry ve Turmel, 2024; Fisher ve Fisher, 2000).

Pandemi öncesinde literatürde yaygın olarak kullanılan telework kavramı, süreklilik ve kullanım sıklığı nedeniyle araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde uzaktan çalışma terimiyle ifade edilmiştir (Contreras vd., 2020; Demetriades, Cabrita,ve Eiffe, 2023; Drumea, 2020; Grzegorczyk vd., 2021; Lindholm, 2021; Milasi, González-Vázquez ve Fernández, 2020; Polat, 2023; Sampat, Raj, Behl, ve Schoebel, 2022).

Çalışanların uzaktan çalışma koşullarına uyum sağlamaları önem kazanırken, yöneticilerin de hangi çalışanların bu modele daha uygun olduğunu belirleyebilme yetkinliğine sahip olmaları kritik hale gelmiştir (Choudhury vd., 2021; Groen, Van Triest, Coers ve Wtenweerde, 2018; Hunter, 2019). Kaplan ve diğerlerinin 191 yönetici ile gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilerin genellikle yüksek performans gösteren çalışanları uzaktan çalışmaya daha uygun gördükleri ve bu yaklaşımın çalışanların performanslarını sürdürme motivasyonunu artırdığı ortaya konmuştur (Chiru, 2017; Lewis, 2023; Kaplan, Engelsted, Lei ve Lockwood, 2017).

Geleneksel çalışma ile uzaktan çalışma arasındaki temel farklılıklar Tablo 11'de gösterilmiştir (Bilginoğlu, 2021; Collins, Hislop ve Cartwright, 2016; Contreras vd., 2020; Wojcak vd., 2016).

Tablo 11. Geleneksel Çalışma ile Uzaktan Çalışma Arasındaki Farklılıklar

S.Nu.	Geleneksel Çalışma	Uzaktan Çalışma (Telework)
1	Çalışan, çalışma saatleri boyunca fiziksel olarak iş yerindedir.	Çalışana yalnızca (BİT) aracılığıyla ulaşılabilir.
2	İletişimin anlaşılması olasılığı daha yüksektir.	Etkili iletişimin önünde mevcut engeller vardır – anlamak genellikle daha fazla zaman alır.
3	Sorunların meslektaşlarla birlikte daha hızlı çözülmesi mümkündür.	Bilinmeyen durumlar çaresizlik hissi uyandırabilir; çalışan problemi nasıl çözeceğini bilmiyorsa, kime danışacağını bilmiyorsa ve meşgul meslektaşları tarafından görmezden geliniyorsa bu his artar.
4	Uzaktan çalışanların evden çalışabilmesine duyulan kıskançlık, motivasyon kaybına yol açabilir.	Önceden başarılı olduğu işlerde yaşanan başarısızlıklar nedeniyle zamanla motivasyon kaybı yaşanabilir.
5	Uzaktan çalışanlara kıyasla daha fazla rutin ve kalıplaşmış iş yaşanır; geleneksel çalışan, çalışma saatlerini özgürce yeniden düzenleyemez.	Uzaktan çalışan, gündüz çalışmamayı tercih edip gece veya hafta sonu çalışabilir Kişisel ve işle ilgili görevlerini özgürce uyumlayabilir.
6	Çalışanın iş yerinde fiziksel olarak bulunması nedeniyle terfi etme olasılığı daha yüksektir.	Sosyal izolasyonun artma ve kariyer hedeflerinde azalma görülebilir.

Pandemiyle birlikte uzaktan çalışma küresel ölçekte hızla yaygınlaşmış ve birçok örgüt tarafından kalıcı bir iş modeli olarak benimsenmiştir (Altun, 2021; Milasi vd., 2020; Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020). Bu gelişme, örgütlerin yapılarında köklü değişimlere yol açarak uzaktan çalışmayı geçici bir kriz uygulamasından çıkarıp süreklilik kazanan bir yöntem haline getirmiştir (Contreras vd., 2020; Even, 2021; Johnson ve Suskewicz, 2020; Lindholm, 2021; Messenger ve Gschwind, 2016; Ozimek, 2020; Svensson ve Koistinen, 2021; Wakefield, Leidner ve Garrison, 2008)

Türkiye'de pandemi ilanının ardından yapılan değerlendirmeler ise kurumların yaklaşık dörtte üçünün kısa sürede uzaktan çalışma sistemine geçtiğini ortaya koymaktadır (Deloitte Türkiye, 2020).

Avrupa Birliği uygulamalarında uzaktan çalışma, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımıyla çalışanların işverenlerinden ve işyerlerinden uzakta faaliyetlerini yürüttükleri bir model olarak tanımlanmaktadır (Tokol, 2003; Yavuz, 1995).

Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde iş amaçlı seyahatlerin dijital platformlara taşınmasıyla mekânsal bağımlılığın azalacağı ve iş süreçlerinin daha esnek hale geleceği

öngörülmüştür (Lewis, 2023). Ayrıca bu modelin, trafik yoğunluğu ve çevre kirliliği gibi toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır (Berthiaume, 2020; Giovanis, 2018; Messenger ve Gschwind, 2016; Öztürkoğlu, 2013).

Lewis'in (2023) Florida merkezli bir şirkette yaptığı araştırma, tam zamanlı işlerin ofis ortamı dışında da başarıyla sürdürülebileceğini göstermektedir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasının en önemli nedenlerinden biri, toplantıların dijital platformlara taşınmasıyla sağlanan maliyet avantajlarıdır (Johnson ve Suskewicz, 2020). ABD'de ise 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 36 milyon çalışanın uzaktan çalışacağı öngörülmektedir (Courtney, 2022).

Etkin bir uzaktan çalışma yapısının oluşturulabilmesi için örgütlerin yatay ve merkezi olmayan bir yapıya sahip olmaları önemlidir. Bu yapı sayesinde bilgiye erişim kolaylaşmakta, güç merkezinin dağılmasıyla çalışanların karar alma süreçlerine daha aktif katılımı teşvik edilmektedir (Austin-Egole vd., 2020; Cortellazzo vd., 2019). Günümüzde iletişim büyük ölçüde dijital araçlar ve yazılımlar aracılığıyla yürütüldüğünden, liderlerin yalnızca yüz yüze değil, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojileri üzerinden de etkili iletişim kurma yetkinliği kritik bir önem taşımaktadır (Van Wart vd., 2019).

Türkiye'de uzaktan çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır: "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi" (İş Kanunu, 2003, md.14). Bu tanıma göre, bir çalışmanın uzaktan çalışma modeli olarak değerlendirilebilmesi için; çalışanın evde veya işyeri dışında çalışması, teknolojik araçları kullanması ve işverenin yönetim kontrolü altında bulunması gerekmektedir (Aydınöz, 2014; Balkır Gülen, 2023). Türkiye'de 10 Mart 2021 tarihinde çıkarılan "Uzaktan Çalışma Yönetmeliği" ile uzaktan çalışma yöntemi , 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında yasal bir zemine oturtulmuştur.

Grant ve diğerlerinin (2013) uzaktan çalışanların iş-yaşam dengesi ve iyi oluşlarına ilişkin yürüttükleri araştırmada belirledikleri temel boyutlar, Tablo 12'de sunulmuştur (Grant vd., 2019; Roman vd., 2018).

Tablo 12. Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Alan	Boyut	Tanım
İş Etkinliği	E-çalışma Etkinliği	E-çalışan olmak için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olma ve bu becerileri kullanarak kendini etkin bir şekilde yönetebilme yeteneği.
	E-iş Etkinliği	Doğru teknolojiyi kullanarak, net hedefler belirleyip daha yüksek iş performansı sağlamak amacıyla, e-çalışan olarak iyi sonuçlar elde etme yeteneği.
Organizasyon ile İlişki	Yönetim Tarzı	E-çalışanın, yöneticisinin ya da süpervizörünün onu yönetme tarzını ve ekip ile kurduğu iletişim yöntemlerini nasıl algıladığını ifade eder.
	Güven	E-çalışanlara verilen sorumluluk ve özerklik derecesini yansıtır; bu, e-çalışanların kendi işlerini bağımsız olarak yürütmelerine olanak tanır.
E-Refah İyi olma hali	E-Refah	E-çalışma sırasında sağlık ve refahın olumlu bir şekilde yönetilmesi, aşırı çalışmanın önlenmesi ve mesai sonrası iş ile zihinsel bağın koparılması yeteneği.
İş-Yaşam Dengesi	İş-Yaşam Entegrasyonu	İş ile kişisel yaşamın taleplerini dengeli ve etkili bir şekilde bir araya getirme yeteneği; iş-yaşam entegrasyonunun kötü yönetimi, refah üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.
	Rol Yönetimi/Çatışması	Ebeveyn, çalışan ya da bakım veren gibi farklı roller arasında gerektiğinde başarılı bir şekilde geçiş yapabilme kabiliyeti.
	Sınırların Yönetimi	İş ile iş dışı görevler arasında etkili geçiş yapma ve e-çalışma esnasında aile üyeleri veya iş dışı faaliyetler için net sınırlar belirleme becerisi.

Uzaktan çalışmanın, örgütler ve çalışanlar açısından hem güçlü hem de zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu çalışma biçiminde yöneticiler, yalnızca operasyonel işlevleri yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda güven ortamı oluşturma ve vizyon belirleme gibi temel liderlik rollerini de üstlenmek durumundadır (Darics, 2020). Yönetim fonksiyonlarının bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürütülmesi, liderlik becerilerinin yeniden tanımlanmasını ve örgütsel süreçlerin buna uygun biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir (Contreras vd., 2020).

Uzaktan çalışmanın faydaları Tablo 13'de (Alkan Meşhur, 2007; Allen vd., 2015; Amigoni ve Gurvis, 2009; Bailey ve Kurland, 1999; Bozkurt , 2023; Kıcır, 2015; Courtney; 2022), güçlü ve zayıf yönleri ise Tablo 14'de gösterilmiştir (Allen vd. 2015; Aktay, 1999; Amigoni ve Gurvis, 2009; Bathini ve Kandathil, 2019; de Vos, Meijers ve van Ham, 2018; Golden ve Veiga, 2005; Grant vd. ,2019; Marshall, Michaels, ve Mulki,

2007; Othman vd., 2009; Özmen, 2006; Polat, 2023; Radonic vd, 2021; Savić, 2020; Schwindt, 2023; Stasiła-Sieradzka vd., 2023; Türk, 2024; Topcuk, 2006; Yu, 2008).

Tablo 13. Uzaktan Çalışmanın Faydaları

Örgüt İçin Faydalar	Çalışanlar İçin Faydalar	Çevre İçin Faydalar
Artan moral	Kriz ve hava olayları sırasında çalışmaya devam etme	Çevresel stres azalıyor
Çalışan devri azalıyor	Daha az devamsızlık	Toplu taşıma üzerindeki yükte azalma
Artan işe alım imkânları	Esnek çalışma saatleri	Daha az gayrimenkul geliştirme ihtiyacı
Artan verimlilik	Yolculuk süresi olmadan gün içinde daha fazla çalışma zamanı	Daha az ulaşım
Artan çalışan bağlılığı	Artan aile zamanı, azalan iş/yaşam stresi	
Taşınma durumunda çalışmaya devam edebilme	Engelli ve yaşlı bireyler için daha fazla erişilebilirlik	
	Artan iyi olma hali	

Tablo 14. Uzaktan Çalışmanın Güçlü ve Zayıf Yanları

Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
Uzak bölgelerdeki yetenekli iş görenleri örgüte dahil edebilme	Örgüt kültürünün yaygınlaştırılmasının zorlaşması
İşe gidip gelme masraflarının azaltılması	İş görenlerin örgüte bağlılığının zayıflaması
Eve bağımlı kişilere istihdam imkânı sunarak iş gücüne katılımı artırma (Alkan, 2007)	İş disiplini sorunlarının ortaya çıkabilmesi
Genel giderlerin ve personel maliyetlerinin azaltılması	İş görenlerin sosyal ilişkiler kurma imkanlarının sınırlı olması
İş süreçlerinde esneklik sağlama	İş güvenliği önlemlerinin örgüt dışındaki çalışanlar için yetersiz kalabilmesi
Kötü hava koşullarında dahi işlerin sürdürülebilmesi	İş görenler arasında statü belirsizliklerinin ortaya çıkması
Odaklanma seviyesinde yükselme	Çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğinin ortaya çıkması

Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
Trafikte geçen süreyi kendine ayırma	İş yaşam dengesinin bozulması
Çalışanlarda daha az stres oluşumu	İşleri fazla rutine bağlama isteği oluşur

Uzaktan çalışma, çalışanlara programlarını daha esnek biçimde planlama olanağı sunarken, örgütlerin kültürel çeşitliliği desteklemesine de katkıda bulunmaktadır (Hoch ve Kozlowski, 2014). Sanal ofis altyapılarındaki gelişmeler sayesinde örgütler, yetenekli iş gücüne daha geniş bir erişim sağlayabilmekte; maliyetleri düşürerek operasyonel verimliliği artırma fırsatı yakalamaktadır (Waizenegger vd., 2020). Böylece en nitelikli çalışanlar coğrafi sınırlardan bağımsız olarak istihdam edilebilmektedir (DasGupta, 2011; de Vos, Meijers ve van Ham, 2018; Eikenberry ve Turmel, 2024; Mello, 2007; Peters, Ligthart, Bardoel, ve Poutsma, 2016). Bu durum, örgütlerin krizlere karşı daha esnek yanıtlar vermesine katkıda bulunurken, işsizliği azaltma potansiyeli de taşımaktadır. Farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin birlikte çalışması, yaratıcı ve yenilikçi çözüm üretme süreçlerini desteklemektedir (Jarvenpaa ve Leidner, 1999). Ancak farklı zaman dilimlerinde çalışan ekipler arasında koordinasyon sağlama ihtiyacı, sanal liderlerin becerilerinin önemini artırmaktadır.

Choudhury (2020), uzaktan çalışmanın sunduğu fırsatları; gayrimenkul giderlerinin azalması, farklı bölgelerden yetenekli çalışanlara erişim, daha fazla esneklik, verimlilik artışı ve iş-yaşam dengesi sağlanması olarak sıralamaktadır (Breaugh ve Frye, 2008). Uzaktan çalışma, işletmelere maliyet avantajı sunarken, çalışanlara da esnek çalışma saatleri ve dengeli bir yaşam biçimi sağlamaktadır (Svensson ve Koistinen, 2021; Dahlstrom, 2013). Aynı zamanda işe gidip gelme sürelerini azaltarak iş-yaşam dengesine olumlu katkılar sağlamaktadır. Yönetim fonksiyonlarının değişen çalışma koşullarına göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Bell ve Kozlowski, 2002). Çalışma ortamlarını kontrol edebilen ve iş-yaşam dengelerini sağlayabilen çalışanların daha üretken ve örgüte daha bağlı olduğu gözlemlenmektedir (Nakrošienė, Bučiūnienė ve Goštautaitė, 2017).

Uzaktan çalışma, fiziksel ofis ihtiyacını azaltarak operasyonel maliyetlerin düşmesine katkıda bulunmakta ve böylece organizasyonların dijital altyapıya yatırım yapma kapasitesini artırmaktadır (Bell ve Kozlowski, 2002). Fiziksel iş ortamının ötesine

geçilmesi, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını yeniden şekillendirmiştir. Akıllı telefonlar, tabletler ve dizüstü bilgisayarlar gibi teknolojik araçların yaygınlaşması bu dönüşümde etkili olmuştur (Nakrošienė vd., 2019).

Uzaktan çalışma modeli iş seyahatlerini en aza indirirken, iş tatminini artırmakta ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Bu bulgular çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir (Fonner ve Roloff, 2010; Grant vd., 2019). Dijitalleşmenin etkisiyle iş süreçleri hızlanmış ve verimlilik artmıştır (Cortellazzo vd., 2019). Ofis ortamından uzak çalışanların daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirdiği görülmektedir (Malhotra vd., 2007).

Trafikte geçirilen sürenin azalması ve yol stresi yaşamadan çalışmanın olumlu etkileri çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Elshaiekh, Hassan ve Abdallah, 2018; Kazekami, 2020). Ayrıca, hava kirliliği gibi çevresel sorunların azalması ülkelere uzun vadeli tasarruf ve yaşam kalitesi kazandırmaktadır (Alkan Meşhur, 2007; Giovanis, 2018).

Ofis ortamındaki dikkat dağıtıcı unsurların azalması da üretkenliği artırmaktadır (Golden, Veiga ve Dino, 2008; Kazekami, 2020). Schwantes'in (2020) araştırmasına göre, uzaktan çalışan bireyler ayda ortalama 1,4 gün daha fazla çalışmaktadır. Bloom ve diğerlerinin (2015) yaptığı araştırma da uzaktan çalışanların ofiste çalışanlara oranla performanslarının %13 oranında arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin de %50 oranında azaldığı belirlenmiştir.

De Menezes ve Kelliher'in 2617 kişiyle yürüttüğü çalışmada uzaktan çalışma ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (De Menezes ve Kelliher, 2017; Golden ve Veiga, 2005). Japonya'da yapılan başka bir araştırma ise uzaktan çalışanların ofis çalışanlarına kıyasla daha yüksek üretkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi, yaşam kalitesi, performans, çalışan mutluluğu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin yanında iş stresini ve işten ayrılma niyetini azalttığı da belirtilmektedir (Azarbouyeh ve Naini, 2014; Campo, Avolio, ve Carlier, 2021; Coenen ve Kok, 2014; Fonner ve Roloff, 2006; Golden ve Veiga, 2005; Kazekami, 2020; Kossek, Lautsch ve Eaton; 2006; Othman vd., 2009; Vega vd., 2017). Çalışan özerkliğinin artması üretkenliği desteklemekte; ancak yöneticilerin güvensizliğe dayalı

sıkı denetim uygulamaları bu özerkliği azaltarak verimliliği düşürebilmektedir (Delanoeije ve Verbruggen, 2020; Giovanis, 2018).

Uzaktan çalışma ayrıca sağlık veya ailevi nedenlerle meydana gelen devamsızlıkları da azaltmaktadır (Nakrošienė vd., 2017). Unisys firmasının verilerine göre, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte istirahat alan çalışan sayısında %33'lük bir azalma yaşanmıştır (Ölçer, 2004). Öte yandan, özel çalışma alanına sahip olan çalışanlar bu alanları kişisel ihtiyaçlarına göre düzenleyebilme imkânına kavuşmuşlardır (Özcan, 2018).

Ev ortamında çalışma, çalışanların ailelerine daha fazla zaman ayırmasına olanak tanıdığı için aile içi sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştırmakta; böylece iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve bu da iş tatmini ile örgütsel verimliliği artırmaktadır (Fedáková ve Ištoňová, 2017; Felstead ve Henseke, 2017; Narayanan vd., 2017; Wheatley, 2016). Gajendran ve Harrison (2007), uzaktan çalışmanın stres düzeyini azalttığını ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinde düşüş yaşandığını tespit etmiştir.

Uzaktan çalışma imkânı sunan örgütlerin kurumsal itibarının arttığı ve bu durumun çalışan bağlılığını desteklediği görülmektedir (Demircioğlu, 2022, s. 39). Aynı zamanda bireylerin kendi çalışma ortamlarını düzenleme özgürlüğü, esneklik sayesinde üretkenliği artırdığı anlaşılmıştır (Golden vd., 2008). Stanford Üniversitesi'nde yapılan bir başka araştırma ise, pandemi döneminde ABD iş gücünün %42'sinin uzaktan çalıştığı, katılımcıların %60'ının ise uzaktan çalışmaya devam edememeleri durumunda işten ayrılabileceklerini ifade ettikleri saptanmıştır (Davidson, 2021).

Çalışmalar göstermektedir ki, uzaktan çalışmaya izin verilen çalışanlar bu imkânın karşılığını daha fazla çalışarak geri ödeme eğilimindedir (Caillier, 2018). Bu durum, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duygusu geliştirmelerine ve performanslarının düşmesi halinde işten çıkarılma endişesiyle daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarına neden olmaktadır (De Menezes ve Kelliher, 2017; Lewis, 2023). Mello'nun (2007) araştırması, uzaktan çalışmanın çalışan bağlılığını güçlendirdiğini, örgütsel maliyetleri azalttığını ve iş sürekliliğini desteklediğini ortaya koymaktadır. Pandemi dönemi bu bulguların geçerliliğini pekiştirmiş; Hindistan'da yürütülen bir çalışmada da evden

çalışma sürecinde çalışanların gerçekte daha uzun saatler çalıştıkları saptanmıştır (Bathini ve Kandathil, 2019).

İş tatmini, çalışanın işine yönelik duygusal tepkilerini ifade eder (Lee ve Kim, 2018). Bloom ve diğerlerinin (2015) yaptığı araştırmada, uzaktan çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür (Türk, 2024). Ayrıca, uzaktan çalışmada ofis ortamında yaşanan cinsiyetçilik ve politik çekişmeler gibi olumsuz davranışlardan uzak kalınması iş tatminini artırmaktadır (Collins vd., 2016). Sağlanan özerklik de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Charalampous vd., 2019; Delanoeije ve Verbruggen, 2020; De Menezes ve Kelliher, 2017; Elshaiekh vd., 2018; Schwindt, 2023). Uzaktan çalışmanın ev ve iş arasındaki çatışmayı azalttığı ve bu sayede iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Delanoeije ve Verbruggen, 2020). Çalışanların kendi çalışma saatlerini ve ortamlarını belirleme özgürlüğü, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Nakrošienė vd., 2017). Bu bağlamda dijital platformlar üzerinden sürdürülen iletişim, uzaktan çalışmanın temel bileşeni olmaktadır (Smith vd., 2015).

Uzaktan çalışanlar, yöneticilerinden sosyal destek görme ihtiyacı duymaktadır (Palumbo, 2020). Çalışan sayısı arttıkça bireylerin psikolojik iyilik hâlinde değişim yaşandığı gözlemlenmektedir (Charalampous vd., 2019). Bentley ve diğerlerinin (2016) 804 kişi ile yaptığı araştırma, sosyal desteğin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Bentley, vd., 2016; Charalampous vd., 2019). Ayrıca uzaktan çalışma, engelli bireyler için istihdam olanaklarını artırarak sosyal kapsayıcılığı güçlendirmektedir (Mello, 2007).

Uzaktan çalışmanın avantajlarının yanı sıra bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Özellikle sosyal ve mesleki izolasyon, bu modelin en önemli olumsuz etkileri arasında yer almaktadır. Sosyal izolasyon, çalışanların örgüt içi süreçlere katılımını azaltırken; mesleki izolasyon ise yöneticilerden ve iş arkadaşlarından yeterli destek alınamamasına yol açmaktadır (Golden vd., 2008; Nakrošienė vd., 2017). Bu durum motivasyon kaybına neden olarak, çalışanların performansını ve bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, sosyal izolasyonun düşük performans ve artan işten ayrılma eğilimiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Fedáková ve Ištoňová, 2017; Wojcak vd., 2016).

Uzaktan çalışmada yaygın görülen kopukluk hissi, işletmelerin dijital altyapılarını güçlendirme ihtiyacını doğurmaktadır. Günümüzde uzaktan çalışma yalnızca evden çalışma ile sınırlı kalmayıp, farklı lokasyonlardan dijital araçlarla sürdürülebilir hâle gelmektedir (Narayanan vd., 2017). Geleneksel ofis ortamlarında sağlanan yüz yüze iletişimin aksine, uzaktan çalışmada görsel iletişim yetersiz kalmakta; özellikle vücut dili gibi sözel olmayan ipuçlarının eksikliği iletişim etkinliğini azaltmaktadır (Zakaria, Amelinckx ve Wilemon, 2004).

Uzaktan çalışmanın önündeki en büyük engellerden biri, teknolojik araçlarla yürütülen iletişimin yüz yüze iletişim kadar etkili olmadığı yönündeki önyargılardır. Bu inanç, ekip içi iletişimi zayıflatabilir ve iletişim yükünü artırarak iş baskısını yükseltebilir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020; Allen vd., 2015). Öte yandan, örgüt içindeki sosyal ilişkiler aidiyet duygusunu güçlendirerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Şimşek, 2012).

Sürekli çevrim içi olma zorunluluğu ve iş süreçlerinin günün her saatine yayılması, uzaktan çalışanların iş-yaşam dengesini bozmakta; sürekli e-posta takibi ve iş düşüncesi, iş yoğunluğunu artırarak çalışanların tükenmişlik riskini yükseltmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Van Wart vd., 2019). Ayrıca, ev ve iş sorumlulukları arasındaki sınırların bulanıklaşması; sosyalleşme ihtiyacı ve iletişim problemleri gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmiştir (Demircioğlu, 2022).

Tramontano ve diğerleri (2021), uzaktan çalışmanın etkinliği ve sürdürülebilirliğinin; çalışanların teknoloji kullanma becerileri, iş-yaşam sınırlarını koruma kapasiteleri, sosyal ilişkileri yönetebilme becerileri ve psikolojik dayanıklılık düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Palumbo, 2020; Tramontano, Grant ve Clarke, 2021). Ancak, sürekli uzaktan çalışanlarla ofiste çalışanlar arasında çeşitli anlaşmazlıklar yaşanabilmekte; güvenlik, eğitim ve teknolojik ekipman maliyetleri örgütler açısından ek yükler yaratmaktadır (Özcan, 2018). Ayrıca, yöneticilerin uzaktan çalışanların performansına yönelik duyduğu güvensizlik, çalışanlar arasında kariyer kaygılarını artırabilmektedir (Kaplan vd., 2017). Öte yandan, uzaktan çalışma bazı çalışanlar tarafından bir hak olarak algılanmakta ve bu durum, zaman zaman bir stres kaynağına dönüşebilmektedir (Özcan, 2018, s. 273).

Choudhury (2020), uzaktan çalışmanın örgütlere sunduğu fırsatlar arasında; gayrimenkul giderlerinin azalması, farklı coğrafyalardan yetenekli çalışanlara erişimin artması, esnek çalışma imkânları, verimlilik artışı ve iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesini sıralamaktadır. Ancak, bilgi paylaşımında azalma, sosyalleşmenin sınırlanması, takım ruhunun zayıflaması, performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin aksaması gibi riskler de dikkat çekmektedir (Choudhury, 2020; Contreras vd., 2020). Bu nedenle işletmeler, uzaktan çalışanlarla ofiste çalışanlar arasındaki farkları minimize edecek stratejiler geliştirmelidir (Henry vd., 2021). Ayrıca işe yeni başlayanlarda öğrenme yoluyla gelişimi de olumsuz etkileyebilmektedir (Choudhury, 2020; Cooper ve Kurland, 2002).

Uzaktan çalışmanın sosyal etkileşim eksikliği, çalışan bağlılığının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmektedir (Bloom vd., 2015; Narayanan vd., 2017). Liderlerin bu süreci etkin şekilde yönetmesi; sosyal ilişkileri destekleyerek güven ortamı oluşturması kritik önem taşımaktadır (Graves ve Karabayeva, 2020). Araştırmalar, sosyal destek düzeyinin artmasının iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Golden vd., 2008).

İşten ayrılma oranlarının yükselmesi, örgütler için işe alım, eğitim ve adaptasyon süreçlerinde ciddi maliyetler yaratmaktadır. Bu oranı düşürmek amacıyla; etkili liderlik, düzenli geri bildirim sağlama, çalışanları takdir etme ve mesleki gelişim olanakları sunma gibi stratejiler önerilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma imkânı sunulmayan çalışanlarda ilk yıl içinde işten ayrılma eğiliminin arttığı; buna karşın Almanya'da yapılan bir araştırmada, uzaktan çalışmanın gönüllü işten ayrılma oranlarını azalttığı tespit edilmiştir (Caillier, 2018; Marx, Reimann ve Diewald, 2021). Bu bulgu, özellikle kadın çalışanlar ve çocuk sahibi kadınlar açısından daha belirgin hale gelmektedir (Marx vd., 2021).

Uzaktan çalışma esnekliği ve maliyet avantajları sunarken; sosyal izolasyon, iletişim eksiklikleri ve kariyer gelişimi gibi önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). Bu modelin sürdürülebilir ve verimli olabilmesi için bireylerin güçlü zaman yönetimi becerilerine sahip olması, liderlerin ise destekleyici bir kültür inşa etmesi kritik önem taşımaktadır (Choudhury, 2020; Cooper ve Kurland, 2002; Kossek, vd. 2006; Özcan, 2018).

Öte yandan sosyal izolasyon, aşırı çalışma ve iş takibi zorlukları gibi dezavantajlar dikkate alınmalı; bu modelin sürdürülebilirliği için örgütlerin yenilikçi stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Marshall vd., 2007). Uzaktan çalışmanın gelecekteki yaygınlığı, işverenlerin ve çalışanların bu modele uyum sağlama becerileri ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirme kapasiteleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin, liderlik rollerini yeniden yapılandırmaları ve gerektiğinde yeni yetkinlikler kazanmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda e-liderlik, dijital liderlik ve hibrit liderlik yaklaşımlarının örgütlerdeki önemi giderek artmaktadır (Roman vd., 2018).

Uzaktan çalışmanın daha sağlıklı ve sürdürülebilir hale gelebilmesi için çalışanların; teknoloji kullanımı, güven ortamı oluşturma, iş-yaşam sınırlarını koruma, sosyal ilişkileri yönetme ve psikolojik dayanıklılık gibi yetkinliklerini geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Tramontano vd., 2021; Charalampous vd., 2019). Özellikle Covid-19 pandemisi sonrası, uzaktan çalışmanın iş performansı üzerindeki etkileri ve uzun vadeli sonuçları üzerine araştırmalar sürmektedir (Allen vd., 2015).

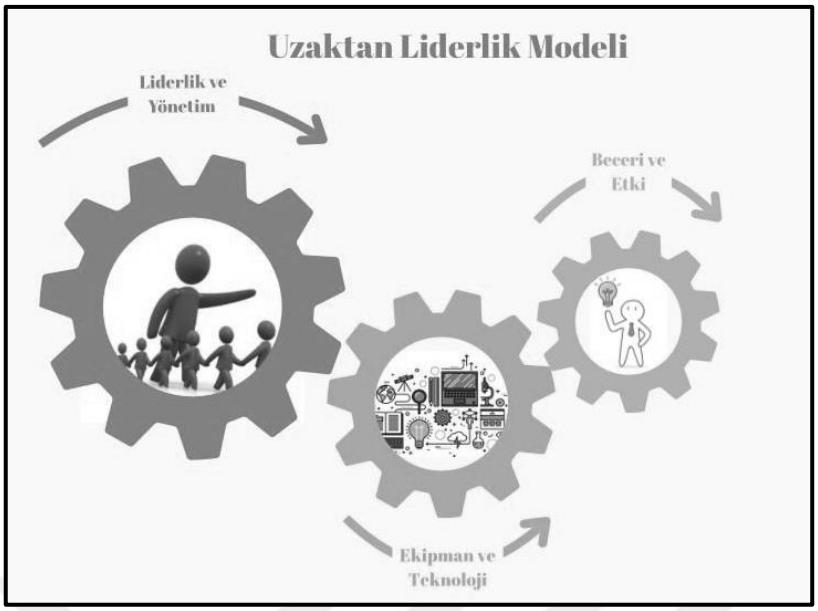
Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, geleneksel liderlik biçimlerinin yetersiz kalmasına neden olmuş; bu süreçte e-liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır (Contreras vd., 2020). Dijital platformların etkin kullanımı, sanal iletişim becerileri ve teknolojik yeterlilik gibi unsurlar liderlik anlayışını dönüştürmüş; bununla birlikte yöneticiler, uzaktan çalışanların yeterince çalışmadığına dair algılar sebebiyle daha sıkı denetim mekanizmalarına yönelmiştir (Lewis, 2023). Pandemi öncesinde fiziksel devamlılık bir performans göstergesi olarak değerlendirilirken, yöneticilerin uzaktan çalışanları nasıl izleyeceklerine dair net bir stratejileri bulunmamaktaydı (Delanoeije ve Verbruggen, 2020; Kaplan vd., 2017). Pandemi sonrası bu eksiklik, dijital izleme sistemleriyle büyük ölçüde kapatılmıştır. Günümüzde ise yöneticilerin, uzaktan çalışma ortamında örgütsel hedefleri açıkça tanımlaması ve verimlilik ile performans kavramlarını doğru biçimde ayırt edebilmesi kritik bir gereklilik hâline gelmiştir (Drumea, 2020). Uzaktan çalışmanın güçlü ve zayıf yanları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Bu modelin etkin şekilde yürütülebilmesi için liderlerin; güçlü iletişim becerilerine sahip olması, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik hâllerini desteklemesi, iş-yaşam dengesine özen göstermesi ve örgütsel öncelikleri net bir biçimde ortaya koyması

gerekmektedir (Sull, Sull ve Bersin, 2021). Uzaktan çalışan liderlerin bu modele tam bağlılık göstermeleri, sistemin dinamiklerini iyi kavramaları ve modelin avantajlarını sürdürülebilir kılacak stratejik liderlik sergilemeleri önem arz etmektedir (Kwon ve Jeon, 2020; Hunter, 2019). Örneğin güven ortamını güçlendirmek amacıyla, aşırı denetimden kaçınılması kritik bir husustur.

Bu noktada, e-liderlerin sahip olması gereken beceri ve yetkinlikler büyük önem taşımaktadır. E-liderler yalnızca çalışanların performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda ortaya çıkabilecek zayıf yönlerin etkisini de azaltabilme kapasitesine sahiptir (Even, 2021). Teknoloji, güven ve etkili iletişim bu liderlik modelinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Uzaktan çalışma bağlamında liderlik anlayışı özünde değişmemiş; ancak uygulama biçimi önemli ölçüde dönüşmüştür. Doğru araçlar kullanıldığında, liderliğin sağladığı ivme yüksek verimlilikle sonuçlanabilmektedir (Eikenberry ve Turmel, 2024).

Uzaktan çalışma ve liderlik konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Even'in (2021) araştırması bunlardan biridir. Araştırmada, uzaktan çalışmada en etkili liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu bu liderlik tarzının, çalışanların iş performansını ve memnuniyetini artırırken yalnızlık hissini azaltıcı etki gösterdiğini belirtmiştir (Even, 2021) Bu nedenle, uzaktan çalışmada değişime açık, iletişim ve teknolojiyi etkin biçimde yönetebilen bir e-liderin varlığı kritik bir öneme sahiptir (Dahlstrom, 2013; DasGupta, 2011; De Vries vd., 2019; Even, 2021; Hertel vd., 2005; Neufeld vd., 2010). Uzaktan çalışma modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Uzaktan Çalışma Modeli (Eikenberry ve Turmel, 2024)

3.1.2 Sanal çalışma

Sanal çalışma, BİT'in etkin kullanımıyla çalışanların fiziksel bir iş yerine bağlı olmadan, farklı lokasyonlardan iş süreçlerini yürütmesine olanak sağlayan esnek bir çalışma modelidir (Mitchell ve Brewer, 2022; Prasad, DeRosa, ve Beyerlein, 2017). Geleneksel ofis ortamlarından farklı olarak sanal çalışma, dijital platformlar, sanal toplantı sistemleri, bulut bilişim ve yapay zekâ destekli iş süreçleri gibi teknolojilerden yararlanarak işlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Cascio ve Montealegre, 2016). Küreselleşme ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte sanal çalışma, iş dünyasının için önemli hale gelmiştir. Yapılan literatür araştırmalarında bağlam olarak e-liderliğin sanal liderliği de kapsadığı yönündedir (Avolio vd., 2014; Bauwens ve Cortellazzo, 2024; Elshaiekh vd., 2018).

İnternet üzerinden yürütülen sanal çalışma modelinde, fiziksel olarak bir arada bulunmayan çalışanlar için iletişim büyük bir önem taşımaktadır (Henry vd., 2021). Sanal çalışma ortamlarında, iş süreçleri dijital platformlar aracılığıyla yürütülse de çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliği devam etmekte ve bu durum iş verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Choudhury, 2020). Sanal çalışmayı diğer çalışma modellerinden ayıran temel fark, iletişim ile koordinasyonun bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sağlanmasını kapsamaktadır (Allen vd., 2015; Henry vd., 2021; Lindholm, 2021).

Sanal çalışma, coğrafi olarak farklı konumlarda bulunan bireylerin, iletişim ve iş birliğini bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürüttükleri bir çalışma biçimidir (Henry vd., 2021; Hertel vd., 2005). Bu çalışma biçimi, internet tabanlı iletişim araçlarının sağladığı olanaklar sayesinde gerçek zamanlı etkileşim kurarak katılımcılar arasında eş mekânlılık hissi oluşturmayı amaçlamaktadır (Henry vd., 2021).

Allen ve diğerleri (2015), coğrafi mesafenin artmasıyla birlikte çalışanların yüz yüze etkileşim kurma olanağının azaldığını vurgulamaktadır. Rockmann ve Pratt (2015) ise bu durumu genişleterek, dağınık çalışma düzenlerinde işyerindeki denetimin zayıflaması ve çalışanlar arasındaki bağlantının azalmasının da belirgin özellikler arasında yer aldığını belirtmiştir. Bu bulgular, sanal çalışmanın yapısal avantajlarının yanında belirli iletişimsel ve yönetsel zorluklar barındırdığını göstermektedir.

Teknolojik yenilikler ve dijital dönüşüm süreçleri, sanal çalışmayı giderek daha yaygın bir örgütsel uygulama haline getirmektedir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) gibi teknolojilerin entegrasyonu, sanal çalışma ortamlarının etkililiğini artırarak daha etkileşimli ve kapsayıcı iş modellerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Johnson ve Suskewicz, 2020). Özellikle hibrit çalışma modelinin artan popülaritesiyle birlikte, sanal ve fiziksel ofislerin entegrasyonu geleceğin çalışma biçimlerinde stratejik bir önem kazanacaktır (Messenger, 2019).

Gelişmiş iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar sayesinde sanal çalışma, senkronize ve zengin iletişimi kolaylaştırarak bilgi paylaşımını önemli ölçüde artırmıştır. Bu model, yalnızca örgüt içi iş birliğini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırarak yetenekli ve kültürel olarak çeşitli iş gücünün istihdam edilmesine olanak tanımaktadır (Bell vd., 2002). Bu yönüyle sanal çalışma, örgütler açısından stratejik avantajlar sunan cazip bir model olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca zaman ve mekândan bağımsız çalışma esnekliği, 24 saatlik iş modeli yaklaşımıyla örgütlerin operasyonel verimliliğini artırmakta (Dulebohn ve Hoch, 2017) ve çalışan memnuniyetini yükselterek devamsızlık oranlarını azaltmak suretiyle iş-yaşam dengesine olumlu katkı sağlamaktadır (Larson, 2024).

3.1.3 Evde çalışma

Evde çalışma modeli, özellikle dezavantajlı grupların istihdama katılımını destekleyen bir çalışma biçimi olup, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinin 4. Fıkrasında: uzaktan çalışma kapsamında düzenlenmiştir (İş Kanunu, 2003, md 14; Öztürkoğlu, 2013). Bu model, işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu çerçevesinde, evde veya işyeri dışında teknolojik araçlar kullanarak iş görmesini içermektedir. Esnek çalışma biçimlerinden biri olarak değerlendirilen evde çalışma, işverenin talep dalgalanmalarına hızlı uyum sağlamasına ve iş süreçlerinde daha fazla esneklik elde etmesine olanak tanımaktadır (Hill ve Hill, 2021; Karaaslan, 2023; Kıcır, 2015; Marx vd., 2021; Özçelik, 2021).

Türk Borçlar Kanunu'nda evde hizmet sözleşmesi: "işçinin kendi evinde ya da belirlediği başka bir lokasyonda, bireysel olarak veya aile bireyleriyle birlikte ücret karşılığında çalışmasını ifade etmektedir" diye belirtir (TBK, 2011 md. 461). Bu düzenleme, işçinin işverene hukuki bağımlılığı olmaksızın, sadece ekonomik bağımlılığı çerçevesinde çalıştığını öngörmektedir (Balkır Gülen, 2023).

Evde çalışmanın tarihsel gelişimine bakıldığında, Sanayi Devrimi öncesinde yaygın olarak uygulandığı ve özellikle kadın işçiler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Günümüzde ise teknolojik gelişmeler ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması ile birlikte hem işverenler hem de çalışanlar açısından tercih edilen bir çalışma modeli haline gelmiştir. İşverenler için, iş süreçlerinde esnekliği artırarak maliyetleri düşürme ve çalışanların bağımsız olarak çalışmasını sağlama avantajı sunarken, çalışanlar açısından çalışma saatlerinin esnekliği ve iş-yaşam dengesinin korunması bu modelin cazibesini artırmaktadır (Karaaslan, 2023). Bununla birlikte, sanal çalışmanın getirdiği sınırlılıklardan biri, yöneticilerin iş süreçlerini izleme ve denetleme konusunda hissettikleri kontrol kaybıdır.

3.2 Hibrit Çalışma Yöntemi

Hibrit çalışmanın tarihsel kökeni, 1970'li yıllarda telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte uygulamaya konulan tele-çalışma (telecommuting) modellerine dayanmaktadır (Bailey ve Kurland, 2002). Bu model, başlangıçta yalnızca belirli

sektörlerde ve genellikle üst düzey kadrolarda uygulanabilmiş; dolayısıyla uzun yıllar boyunca yaygın bir istihdam biçimi hâline gelememiştir. Ancak zamanla iş gücü piyasasında esneklik taleplerinin artması, tele-çalışma benzeri uygulamaların "esnek çalışma" başlığı altında ele alınmasına yol açmıştır. Bu çerçevede hibrit çalışma modeli, örgütlerin iş süreçlerine farklı oranlarda entegre ettikleri yeni nesil bir çalışma yöntemi olarak öne çıkmaktadır (Bozkurt, 2023; Cabrita, ve Eiffe, 2023; Cookson, 2025; Demetriades, Granberg, Hyrkkänen ve Karppi, 2023; Larson, 2024; Marx vd., 2021; Polat, 2023; Tenderis ve Kazdal, 2023; Türk, 2024; Yeke ve Özveren, 2024).

Dijital dönüşüm süreci ve teknolojik ilerlemelerin iş yaşamına entegrasyonu, örgütsel yapılar üzerinde derinlemesine etkiler yaratmıştır (Banhidi, 2024; Yosunkaya, 2023). Uzaktan ve hibrit çalışma yöntemleri; iş gücü esnekliği sağlama, operasyonel maliyetleri düşürme ve çalışan verimliliğini artırma potansiyeliyle öne çıkmıştır (Karaçınar ve Filizöz, 2023). Özellikle COVID-19 pandemisinin ani ve zorunlu bir biçimde uzaktan çalışmayı tetiklemesi, birçok kurumun bu dönüşüme hazırlıksız yakalanmasına neden olmuş; altyapı eksiklikleri, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve çalışanların psikolojik dayanıklılığı gibi konuların gündeme gelmesine yol açmıştır (Pullan, 2020; Orangefiery, 2020). Bu süreç, daha sürdürülebilir ve esnek çalışma modellerine yönelik ihtiyacın görünür hâle gelmesini sağlamış ve hibrit çalışmanın akademik ve yönetsel düzeyde sistematik biçimde tartışılmasına zemin hazırlamıştır (Babapour Chafi vd., 2022; Grzegorczyk, vd. 2021). Hibrit çalışma yönteminin iş özelliklerini Tablo 15'de gösterilmiştir (Paruzel, Abendroth, Mayer, Xie, ve Maier, 2022).

Tablo 15. Hibrit Çalışma Yönteminin İş Özellikleri

S.Nu.	Alt Boyut	Açıklama
1.	Sınır olmaması (Sınırsızlık):	İş ile özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmasalar dahi zihinsel olarak işten tamamen ayrılamamaları olarak tanımlanan sınırsızlık hibrit çalışma ile birlikte, bu sınırları belirleme ve koruma konusunda yaşanan zorluklar artış gösterebilmektedir (Field ve Chan, 2018; Othman vd., 2009; Xie, Elangovan, Hu ve Hrabluik, 2019).
2.	Birden fazla görevin aynı anda yapılması (Multitasking):	Teknolojik ilerlemelerle, birçok çalışan birden fazla görevi aynı anda yapmak, öğrenmek ve takip etmek zorunda kalabilir. (Xie vd.,2019).

S.Nu.	Alt Boyut	Açıklama
3.	Öğrenme gereksinimi (Demand for constant learning):	Sürekli değişen bir iş ortamında bireylerin kendilerini güvende hissetme arzusuyla yakından ilişkilidir (Xie vd., 2019).
4.	Odaklanma sorunu (İş ile ilgili olmayan kesintiler):	Çalışanların işlerini yaparken işle ilgisi olmayan olaylar veya durumlar tarafından engellenmesi veya geciktirilmesi olarak tanımlanır. Örneğin, çalışanların sürekli telefonlarına veya e-postalarına bakıp cevap vermek zorunda kalmaları, performanslarını olumsuz etkiler ve odaklanmalarını engeller (Brummelhuis vd., 2012; Garrett ve Danziger, 2007; Russell, Purvis ve Banks, 2007; Xie vd., 2019;)

Günümüzde hibrit çalışma yöntemi (HÇY), örgütlerin ve çalışanların her ikisinin de beklentilerine daha etkili biçimde yanıt veren, esneklik temelli bir istihdam biçimi olarak yeniden şekillenmektedir. Bu model yalnızca fiziksel mekân paylaşımını değil, aynı zamanda dijital teknolojilerin, esnek zaman yönetiminin ve iş-yaşam dengesi ilkelerinin bütüncül biçimde yapılandırıldığı yeni bir organizasyonel düzeni temsil etmektedir. Dolayısıyla hibrit çalışma, yalnızca geçici bir uygulama değil; stratejik bir kurumsal yaklaşım olarak konumlanmakta ve verimlilik, çalışan memnuniyeti, adaptasyon kolaylığı gibi avantajları nedeniyle giderek yaygınlaşmaktadır (Choudhury vd., 2021; Grzegorczyk vd., 2021; Kniffin vd., 2021).

Eurofound bünyesinde Vartiainen ve Vanharanta tarafından hazırlanan "Hybrid Work: Definition, Origins, Debates and Outlook" adlı raporda "hibrit çalışma, bireysel çalışan ihtiyaçları, görev tanımları ve işverenin stratejik hedefleri doğrultusunda zaman ve mekân esnekliğiyle şekillenen; işverenin tesisinde, evde ya da yolda, dijital teknolojilerle desteklenen bir iş düzeni" olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede hibrit model yalnızca fiziksel yer değişimini değil; aynı zamanda zaman yönetimini, teknolojik yeterliliği ve örgütsel adaptasyonu içeren bir yapıyı temsil etmektedir.

Nitekim Eurofound'un (2023) raporu, hibrit çalışmanın artık geçici bir önlem değil, kurumsallaşmakta olan kalıcı bir model olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, İsviçre'de yürütülen kapsamlı bir araştırma, çalışanların %51'inin hibrit çalışmayı olumlu değerlendirdiğini; yalnızca %21'inin bu modele olumsuz yaklaştığını ortaya koymuştur. Bu veriler, pandemi döneminde edinilen hibrit çalışma deneyimlerinin çoğunlukla olumlu karşılandığını ve çalışanların değişen çalışma düzenine kısa sürede adapte olduklarını

göstermektedir. Ayrıca, kurumların teknolojik altyapıya yatırım yapması ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artması, bu uyum sürecini kolaylaştırmıştır (Berger, Weber ve Buser, 2021).

Hibrit çalışma kavramı literatürde ve sözlüklerde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü (2022), "hybrid working" kavramını "geleneksel ofis ile uzaktan çalışmayı birleştiren ve dijital iletişim teknolojilerinden yararlanan esnek bir istihdam biçimi" olarak açıklamaktadır (LineZero, 2023; Oxford University Press, 2021; Yeke ve Özveren, 2024).

Capgemini Research Institute'nün "The Future of Work: From Remote to Hybrid" (2020) raporunda hibrit iş gücü; ev, ofis ve çalışanların yaşadıkları yerler gibi farklı mekânlara dağılmış bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamlı tanım, hibrit çalışmanın örgütsel işlevlerin yeniden düzenlenmesini zorunlu kıldığını göstermektedir (Cookson, 2025). Microsoft'un (2021) Work Trend Index raporunda ise hibrit çalışma modeli, "bazı çalışanların ofiste çalışmayı sürdürürken, bazılarının evden çalıştığı harmanlanmış bir düzen" olarak betimlenmiştir.

Grzegorczyk ve diğerleri (2021) ile Pullan (2020), hibrit çalışmayı geleneksel ofis sistemlerinin avantajlarını uzaktan çalışmanın esnekliğiyle birleştiren etkili bir çözüm olarak değerlendirmektedir. Bu model, çalışanların belirli günlerde ofiste bulunması, diğer günlerde ise uzaktan çalışması gibi karma uygulamalara imkân tanıyarak hem yüz yüze etkileşimden hem de bireysel verimlilikten faydalanılmasını mümkün kılmaktadır (Sampat vd., 2022; Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022). Kurumsal açıdan ise hibrit çalışma, zaman ve mekân bağımsızlığının sunduğu esneklik ile iş birliği ve örgütsel bağlılık gibi geleneksel değerler arasında bir denge kurma potansiyeli taşımaktadır (Allen vd., 2015; Beno, 2021). Ayrıca, çalışanların kendi verimli zaman dilimlerine göre çalışabilmeleri, üretkenlik ve iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Allen vd., 2015). Hibrit çalışma yönteminin örgütler için güçlü ve zayıf yönleri Tablo 16'da (Babapour vd., 2022; Cherubini vd.,2021; Larson, 2024; Yosunkaya, 2023) ve çalışanlar için güçlü ve zayıf yönleri ise Tablo 17'de gösterilmiştir (Babapour vd., 2022; Cherubini vd.,2021; Yosunkaya, 2023).

Tablo 16. Örgütler Açısından Hibrit Çalışma Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

S.Nu.	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
1	Yüksek üretkenlik olabilir.	Kontrol kaygısı yaratabilir.
2	Ofis giderlerinin azalma görülür.	İletişim eksikliğine neden olabilir.
3	Çalışma havuzu genişler.	Çalışanlarda tükenmişlik hissi oluşabilir.
4	Çalışanları iş yaşam dengesinin artar.	Çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması olabilir.
5	Yaratıcılık artar.	Çalışanların örgüte bağlılığında azalma olabilir.
6	Rekabet avantajı sağlar.	Çalışanların sürekli desteğe ihtiyacı olabilir.
7	Esnek çalışma saatleri uygulanabilir.	Sürekli teknolojik alet ve yazılım ihtiyacı olabilir.
8		Toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerlemesini tersine çevirebilir.

Tablo 17. Çalışanlar Açısından Hibrit Çalışma Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

S.Nu.	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
1	Üretkenlikte artış	Ev ortamı uzaktan çalışmaya uygun olmayabilir
2	Esnek çalışma yeri ve saatleri	Çalışanların sosyal ilişkilerinde azalma üretkenliğini düşürebilir
3	Ulaşım, kıyafet ve yemek giderlerinde azalma	Kullanılan yazılımlarda güvenlik riski yüksektir.
4	İş yaşam dengesinin artması	Sürekli toplantı katılmak zor gelebilir
5	Trafikte geçirilen sürenin azalması	İş yaşam dengesindeki sınırların belirsizleşmesi
6		Kendini dışlanmış hissedebilir.

COVID-19 pandemisinin akut evresinin sona ermesinin ardından birçok örgüt, çalışanlarına haftanın belirli günlerinde uzaktan çalışma hakkı tanımaya başlamıştır (Hirsch, 2021). Özellikle dijital altyapısı güçlü sektörler, hibrit modelin ilk uygulayıcıları arasında yer almıştır. Bu sektörlerde iş süreçlerinin teknolojiye entegrasyonundaki kolaylık, modelin hızlı ve etkili biçimde hayata geçirilmesini mümkün kılmıştır. Zamanla farklı sektörler de bu modele adapte olmaya başlamıştır (Bilginoğlu, 2021). Böylece yalnızca fiziksel ofiste ya da yalnızca uzaktan çalışmanın getirdiği sınırlamalar görünür hâle gelmiş ve hibrit çalışma "yeni normal" olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Hessels, 2021; Kniffin vd., 2021; Suhonen, 2023).

Örgütler hibrit modeli uygularken farklı stratejiler benimsemektedir. Örneğin, bazı işletmeler belirli günlerde fiziksel ofise gelmeyi zorunlu tutarken, bazıları çalışanlarına tamamen kendi ihtiyaçlarına göre çalışma programlarını belirleme serbestisi tanımaktadır (Gökçe ve Bolat, 2025). Esasen bu uygulamaların temel amacı, esneklik ve kontrol arasında dengeli, sürdürülebilir ve verimli bir yapı oluşturmaktır (Groen vd., 2018). Son yıllarda hibrit çalışmanın yalnızca kriz dönemlerine özgü geçici bir çözüm değil, aynı zamanda insan kaynağını elde tutma ve kurumsal verimliliği artırma gibi stratejik hedefler doğrultusunda uzun vadeli bir yaklaşım olarak benimsendiği görülmektedir (Choudhury vd., 2021; Eikenberry ve Turmel, 2024; Lake, 2023)..

Hibrit çalışma, örgütlere yalnızca verimlilik artışı sağlamamakta; aynı zamanda esneklik temelli, insan odaklı ve sürdürülebilir bir iş modeli sunarak uzun vadeli rekabet avantajı da kazandırmaktadır (Babapour Chafi vd., 2022). Yapılan işin niteliği ve kullanılan dijital araçlara duyulan ihtiyaç düzeyi, bu modelin uygulanabilirliğini doğrudan etkilemektedir. Özellikle fiziksel varlık gerektiren ya da yoğun yüz yüze etkileşim içeren meslek gruplarında hibrit çalışma daha sınırlı biçimde uygulanabilirken, diğer sektörlerde uyarlanabilirliğin yüksek olduğu görülmektedir (Berger, vd., 2021; Lenka, 2021; Tran, 2022).

İşletmeler, kendi organizasyonel yapıları ve iş süreçleri doğrultusunda çeşitli hibrit modeller benimsemektedir. Bunlar genel hatlarıyla şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Berger, vd., 2021; Lenka, 2021; Tran, 2022; Polat, 2023):

a. Uzaktan Çalışma Öncelikli Model (Remote-First): Çalışanların çoğunluğu, yöneticiler dâhil olmak üzere uzaktan çalışır; fiziksel ofise yalnızca zorunlu hâllerde gidilir. Bu modelde, gerektiğinde yüz yüze koordinasyonun sağlanabilmesi için yöneticilerin coğrafi olarak yakın konumda bulunmaları önerilir.
b. Ara Sıra Ofis Modeli (Office-Occasional): Çalışanların haftanın belirli günlerinde (genellikle iki veya üç gün) ofiste bulunmaları beklenir. Bu model, dijital ve fiziksel etkileşimi dengeleyerek hibrit sisteme geçiş sürecini kolaylaştırır.
c. Ofis Öncelikli, Uzaktan İzinli Model (Office-First, Remote Allowed): Fiziksel ofis merkezli bir yapı sürdürülür; ancak belirli koşullarda uzaktan çalışmaya da izin verilir. Bu yapıda yöneticilerin düzenli olarak ofiste bulunmaları beklenirken, uzaktan

çalışanların da belirli aralıklarla fiziksel ofise gelmeleri, örgütsel bağlılığın sürdürülmesi ve ekip içi etkileşimin korunması önemlidir. Etkili iletişim için senkron ve asenkron yöntemlerin dengeli kullanımı, sanal toplantıların verimli yapılandırılması ve dijital iletişim stratejilerinin kurumsal düzeyde etkinleştirilmesi kritik önemdedir.

d. Tam Ofis Modeli: Tüm çalışanların ofiste fiziksel olarak bulunmasını öngören geleneksel düzeni sürdürür; uzaktan çalışmaya yalnızca istisnai durumlarda izin verilir.

e. Eğitim ve Toplantı Odaklı Esnek Model: Çalışanlar yalnızca eğitim, toplantı veya ekip iş birliği gerektiren durumlarda ofise çağrılır; bireysel görevler uzaktan gerçekleştirilir. Bu model, özellikle yaratıcı sektörler ve proje bazlı ekiplerde yaygındır.

Her kurum, sektör ihtiyaçlarını, çalışan beklentilerini ve iş süreçlerinin doğasını göz önünde bulundurarak kendine en uygun hibrit modeli belirlemeli; bu modeli sürdürülebilir kılmak adına düzenli olarak gözden geçirmeli ve gerektiğinde yeniden yapılandırmalıdır. Etkili planlama ve uygulama ile hibrit çalışma örgütlere örgütsel fonksiyonlarda avantajı sağlamaktadır (Lenka, 2021; Tran, 2022).

Hibrit çalışma yöntemi (HÇY), birçok örgüt için yeni bir uygulama olduğundan, ilk etapta çeşitli belirsizlikler ve yönetsel tereddütlerle karşılanmıştır. Uygulama sürecinde ortaya çıkan adaptasyon güçlükleri, bu modelin örgütsel yapıyla uyum düzeyine ilişkin soru işaretlerine yol açmıştır. Ancak güncel araştırmalar, hibrit modele olan ilgi ve yatırımların artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Gratton'un Fujitsu firmasında yürüttüğü araştırma, çalışanların %15'inin tamamen ofiste, %30'unun tamamen uzaktan ve %55'inin ise hibrit modeli tercih ettiğini göstermektedir (Gratton, 2021). Elde edilen sonuçlar, esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi sağlayan hibrit çalışma düzeninin çalışanlarca uzun vadede daha uygulanabilir ve tercih edilebilir bir yöntem olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Çıplak vd., 2024). Aynı zamanda bu eğilim, örgütlerin kaynak yönetimi, mekânsal optimizasyon ve çalışan bağlılığı gibi stratejik alanlarda yeniden yapılanma ihtiyacını da gündeme getirmektedir.

Berger ve diğerleri (2021) tarafından İsviçre'de yapılan bir araştırmada, örgütlerin %76'sının hibrit çalışmayı hâlen gelişim aşamasında değerlendirdiği, yalnızca %17'sinin uygulamaya geçtiği ve %7'sinin ise bu modele henüz başlamadığı belirtilmiştir. Aynı çalışmada, katılımcı örgütlerin %87'si yetenekli çalışanları çekmenin en etkili yolunun

hibrit çalışma modeli olduğunu ifade etmiş ve bu modelin önemli avantajlar sunduğuna dikkat çekmiştir (Berger, vd., 2021; Cherubini vd., 2021).

Esnekliğin üretkenlik ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Radonic vd., 2021). Öte yandan, işverenler açısından bakıldığında hibrit model esnek çalışma özelliği ile, ofis giderlerini azaltma, daha geniş yetenek havuzlarına ulaşma ve çalışan bağlılığını artırma gibi avantajlar sunmaktadır (Lund vd., 2021; Wheatley, 2016).

Esnek çalışma, iş gücünün genişletilmesi ve iş-yaşam dengesi kurulması açısından çift yönlü fayda sağlayan bir model olarak değerlendirilmekte ve doğrudan iş performansını artırma potansiyeli taşımaktadır (Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022; Levin, 2022). Örneğin, yapılan literatür taramaları, standart çalışma saatlerine bağlı çalışanların %36'sının yüksek performans gösterdiğini ortaya koyarken; esnek çalışma modellerinde bu oranın %55'e ulaştığını göstermektedir (Berger, vd., 2021). Alexander ve diğerleri tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise çalışanların yarısından fazlası, haftada en az üç gün evden çalışabilecekleri hibrit bir model tercih ettiklerini bildirmiştir.

Hibrit çalışma, çalışanların işe gidip gelme süresi ve ulaşım maliyetlerini azaltarak onların fiziksel açıdan daha az yorulmasına ve psikolojik olarak daha zinde kalmasına katkı sağlamaktadır. Ulaşım süresinin ortadan kalkması, bireylerin enerjilerini daha verimli kullanmalarını sağlamakta; aynı zamanda zaman yönetimini kolaylaştırmaktadır. Konforlu ve bireysel tercihlere göre düzenlenmiş bir çalışma ortamı, çalışanların bilişsel performanslarını artırmakta ve üretkenliği teşvik etmektedir (Lenka, 2021; Berger, vd., 2021). Ayrıca fiziksel mekâna olan bağlılığın azalması ile birlikte örgütler yalnızca yerel değil küresel düzeyde yetenekli iş gücüne erişim sağlayabilmekte ve bu durum örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Alexander, vd., 2020; Beno, 2021).

Hibrit çalışmanın, çalışan bağlılığını güçlendirdiği (Zhang ve Venkatesh, 2013) ve iş yorgunluğunu azalttığı da literatürde sıkça vurgulanan bir diğer güçlü yönüdür (Brummelhuis vd., 2012). Özellikle karmaşık görevlerde yer alan çalışanların, uzaktan veya esnek çalışma koşullarında daha yüksek performans gösterdiği belirtilmektedir (Kniffin vd.,2021). Bu doğrultuda, işin niteliği ile çalışanların kişilik özellikleri gibi

faktörler, hibrit çalışmaya uygunluğun değerlendirilmesinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Smith vd., 2015).

HÇY'nin örgütler açısından bir diğer güçlü yönü maliyetleri azaltma potansiyelidir. Örgütler, ofis giderleri, elektrik, su, temizlik ve ikram hizmetleri gibi pek çok kalemde tasarruf sağlarken; çalışanlar da ulaşım, yemek ve kıyafet gibi harcamalardan kaçınarak ekonomik açıdan avantaj elde etmektedir (Alexander, vd., 2020; Choudhury, 2020; Lenka, 2021; Tran, 2022).

Ayrıca, çalışanın kendi tercihlerine göre şekillendirilmiş bir ortamda çalışması, dikkat dağınıklığını azaltmakta ve odaklanmayı kolaylaştırmaktadır. Bu durum iş tatminini artırırken, örgütsel verimliliğe de olumlu yansımaktadır (Grzegorczyk, vd., 2021). Ulaşım kaynaklı stresin ortadan kalkması hem üretkenliği desteklemekte hem de iş süreçlerinin daha etkin biçimde yürütülmesine imkân tanımaktadır. Cherubini ve diğerleri (2021), hibrit çalışmanın esneklik ile kişisel özerklik arasında denge kurarak yetenekli iş gücünü çekme ve çeşitliliği artırma noktasında stratejik bir avantaj sunduğunu belirtmektedir (Moen vd., 2016).

Hibrit çalışma yöntemi, çalışanların iş-yaşam dengesini koruması açısından da önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışma saatleri ve ortamı üzerinde söz sahibi olan çalışanlar, profesyonel ve özel yaşamlarını daha dengeli biçimde planlayabilmektedir. Bu da tükenmişlik sendromu riskini azaltmakta ve genel iş performansını artırmaktadır (Zhang ve Venkatesh, 2013).

Babapour ve diğerlerinin (2022) araştırması da hibrit çalışmanın en güçlü yönünün; çalışanlara sunduğu esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesini sağlama kapasitesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurların örgütlerin uzun vadeli başarısı üzerinde de olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır.

Ancak hibrit çalışmanın güçlü yönlerine rağmen, bazı zayıf yönlerinin de bulunduğu göz ardı edilmemelidir (Tran, 2022). Bu zayıf yönlerin başında, iletişim ve bilgi paylaşımı süreçlerinde yaşanan güçlükler gelmektedir. Ofiste bulunan çalışanlarla uzaktan çalışanlar arasında yeterli düzeyde koordinasyon sağlanamaması, bilgi akışındaki kopukluklara ve dolayısıyla ekip içi uyum ile iş birliğinde bozulmalara yol açabilmektedir

(Hopkins ve Figaro, 2021). Yüz yüze iletişimin sınırlı olması, örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve çalışanların kurum kültürüne aidiyet duygusunu azaltabilmektedir (Galanti vd., 2021). İletişim eksiklikleri, iş birliği süreçlerini sekteye uğratarak ekip ruhunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda hibrit çalışma sisteminde, liderlerin dijital iletişim araçlarını yalnızca teknik düzeyde değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeterek kullanabilmeleri önem arz etmektedir (Van Wart vd., 2019).

Bu nedenle hibrit çalışmanın sürdürülebilirliği, özenle yapılandırılmış iletişim stratejilerine bağlıdır (Waizenegger vd., 2020). Çevrim içi araçlarla gerçekleştirilen iletişim, spontane ve bağlamsal öğrenme fırsatlarını tam olarak karşılayamadığı için, özellikle yeni işe başlayan çalışanların kuruma uyum süreçleri sekteye uğrayabilmektedir. İletişimde yaşanan aksaklıklar, ekip sinerjisini ve iş birliği düzeyini zayıflatmakta; bu durum çalışanların motivasyonunun azalmasına ve işten ayrılma eğilimlerinin güçlenmesine yol açmaktadır (Babapour Chafi vd., 2022; Hopkins ve Figaro, 2021; Levin, 2022; Lenka, 2021; Tran, 2022). Bu nedenle örgütlerin, çalışan bağlılığını güçlendirebilmek amacıyla hibrit modele özgü iletişim stratejileri geliştirmeleri ve dijital iş birliği platformlarını etkili biçimde kullanarak kalıcı iletişim kanalları oluşturmaları gerekmektedir (Hopkins, 2019; Tran, 2022).

Levin (2022) ile Wiatr ve Skowron-Mielnik (2022), her iş türünün hibrit çalışmaya uygun olmadığını ve modelin uygulanabilirliğinin işin doğası, örgütsel yapı ve dijital yeterlilik gibi değişkenlere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. HÇY'nin temelini oluşturan esneklik ilkesi, çalışanlara iş planlarını kendi tercihlerine göre düzenleme özgürlüğü sunarken; aynı zamanda fiziksel buluşmalar yoluyla iş birliğini ve örgütsel bağlılığı da desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu noktada bulut tabanlı sistemler, proje yönetim yazılımları ve görüntülü iletişim araçları hibrit modelin sürdürülebilirliğini sağlayan kritik dijital araçlardır (Waizenegger vd., 2020).

İşletmelerin, çalışanlarının kişisel tercihleri, ev ortamları ve yaşam tarzları gibi farklılıkları göz önünde bulundurarak (Berger, vd., 2021) uygun yönergeler oluşturması ve bu yönergelerin uygulanabilirliğini sağlaması önemlidir (Berger, vd., 2021; Hopkins, 2019; Tran, 2022). Eşzamanlı ve eşzamansız iletişim yöntemlerinin dengeli biçimde

kullanılması, uzun ve sık tekrarlanan çevrim içi toplantılardan kaçınılması önerilmektedir. Sürekli video konferanslara maruz kalmak, "Zoom yorgunluğu" olarak adlandırılan yeni bir tükenmişlik türüne neden olmaktadır (Birkett, Forbes, ve Jackson, 2021; Fauville, Luo, Muller Queiroz, Bailenson ve Hancock, 2021; Pullan, 2023). Bu durumun temel nedenleri arasında sürekli dikkatli olma zorunluluğu, teknolojik yetersizlikler, çoklu görev baskısı, ekran karşısında kendini izleme kaygısı, fiziksel sınırlamalar ve sürekli izlenme hissi yer almaktadır.

Hibrit çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, iş yerinde sosyalleşmenin azalması ve buna bağlı olarak "iş yerinde yalnızlık" olgusu da literatürde yer bulmuştur (Galanti vd., 2021). Ayrıca, iki farklı çalışma düzeninin bir arada yürütülmesi; kurum kültürünün dönüşmesine, ortak amaç ve kimlik algısının zayıflamasına ve güven inşasının zorlaşmasına neden olabilmektedir (Alexander, vd., 2020). Prasad ve diğerlerinin (2017) çalışması, hibrit çalışan oranlarındaki dengesizliklerin ekip performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.

Bir diğer önemli sorun, hibrit çalışmaya uygun performans değerlendirme araçlarının henüz yeterince gelişmemiş olmasıdır (Alexander, vd., 2020; Choudhury, 2020). Bu eksiklik, özellikle örgütsel adalet ve çalışan görünürlüğü gibi konular açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Ofiste fiziksel olarak bulunan çalışanların yöneticilerle daha fazla etkileşim kurabilmeleri, uzaktan çalışanlarda yakınlık yanlılığı (proximity bias olarak bilinen adaletsizlik algısına neden olmakta; bu da performans değerlendirmelerinde eşitsizlik hissini artırmaktadır (Choudhury vd., 2021).

Paruzel ve diğerlerinin (2022) çalışması, sınırsız çalışabilme olanağının mesleki bağlılıkla pozitif, ancak bireysel iyi oluşla negatif ilişkilidir. Aynı anda birden fazla görevi yürütme kapasitesi mesleki bağlılığı artırırken, duygusal tükenmişlik düzeyini de yükseltmektedir. Ayrıca ev işleri, özel mesajlaşmalar ve çocuk bakımı gibi işle doğrudan bağlantılı olmayan kesintiler; çalışanların işe bağlılık ve doyumunu artırabilse de fiziksel ve duygusal iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu tür kesintiler, "kısa zihinsel molalar (microbreaks)" yerine dikkat dağıtıcı ve verimsiz uyaranlar olarak değerlendirilmiştir (Paruzel, vd., 2022; Russell, vd., 2007). Bu bağlamda hibrit ortamda

etkili ekip çalışması ve sürdürülebilir iş birliği, özellikle iletişim süreçlerinde daha karmaşık hâle gelebilmektedir (Hopkins ve Figaro, 2021).

Hibrit çalışma yönteminin karşılaştığı bir diğer engel ise üst yönetimin hibrit çalışmaya yönelik önyargılı tutumudur (Berger vd., 2021). Uzaktan gerçekleştirilebilecek iş rolleri arttıkça, hibrit modele geçiş olasılığı da artmaktadır. Gallup'un 2025 verilerine göre, uzaktan çalışabilme imkânı olan çalışanların yaklaşık %60'ı hibrit modeli tercih etmektedir (Gallup, 2025). Bu bulgular, esnek çalışma taleplerinin çalışanlar için kalıcı bir beklentiye dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Berger ve diğerlerinin araştırmasına göre, çalışanlarının %80-100'ü uzaktan çalışmaya uygun olan şirketlerin %91'i hibrit modeli benimsemeye istekliyken; bu oran %0-20 düzeyinde olan firmalarda yalnızca %36'da kalmaktadır. Aynı araştırmaya göre şirketlerin %46'sında hibrit modele geçiş sürecine üst düzey yöneticiler öncülük etmektedir. Bu oranı insan kaynakları temsilcileri (%34) ve işlevler arası ekipler (%11) takip etmektedir. Ayrıca, liderliğin bu süreçteki rolü şirketin büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. 250'den az çalışana sahip küçük ölçekli şirketlerde üst düzey yöneticilerin etkisi daha belirgin iken (%54), 1000'den fazla çalışanı bulunan büyük ölçekli şirketlerde bu rolü çoğunlukla insan kaynakları departmanı üstlenmektedir (%52). Dahası, araştırmaya katılan firmaların %46'sı hibrit çalışma modelini keşfetmeyi dahi düşünmemekte; bu durum ise CEO düzeyindeki yöneticilerin modelin işlerliğine ilişkin güven eksikliğiyle açıklanmaktadır (Berger vd., 2021).

HÇY'de hukuki ve yönetsel çerçevenin belirsizliği bir diğer konudur. Hem işverenin hem de çalışanın sorumluluklarını açık biçimde tanımlayan, uygulanabilir ve kapsayıcı bir yasal düzenlemenin eksikliği; hibrit çalışmanın kurumsal düzeyde sürdürülebilirliğini tehdit eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Berger, vd., 2021).

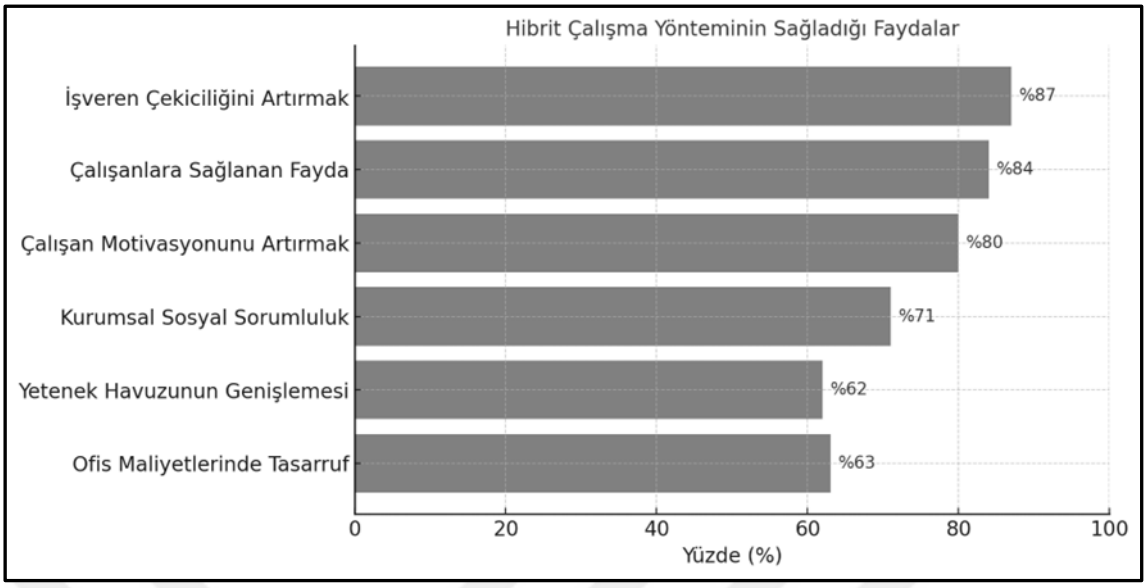
Tüm bu değerlendirmeler ışığında, hibrit çalışma yöntemi, geçici bir uygulamadan öte; uzun vadeli, kalıcı ve stratejik bir iş modeli olarak örgütsel yapılara entegre edilmek durumundadır. Bu yöntem esneklik ve verimlilik temelli yapısıyla iş yaşamında artan bir şekilde benimsenmektedir. Ancak bu dönüşümün sürdürülebilir başarısı yalnızca teknik altyapının sağlanmasıyla sınırlı değildir (Hill ve Hill, 2021). Aynı zamanda kurum kültürünün yeniden tanımlanması, liderlik yaklaşımlarının bu yeni modele uygun biçimde

dönüştürülmesi ve performans yönetim sistemlerinin hibrit yapıya entegre edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, hibrit çalışma modeli, çağdaş iş yaşamında hem önemli fırsatlar hem de çeşitli zorluklar barındıran çok boyutlu bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Etkin biçimde uygulandığında; esneklik, üretkenlik, maliyet avantajı ve çalışan bağlılığı gibi alanlarda örgütlere kayda değer yararlar sağlamaktadır (Gökçe ve Bolat, 2025; Moen vd., 2016). Ancak doğru yönetilmediğinde, iletişim kopuklukları, adalet algısının zayıflaması ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, hibrit çalışmanın başarılı olması, dijital altyapının yanı sıra güven temelli liderlik anlayışına, iletişim stratejilerine ve kurumsal değerlerin dönüşümünü kapsayan kültürel bir değişime dayanmaktadır.

Nitekim Sten (2024), hibrit çalışmanın sürdürülebilirliğinde liderlerin ulaşılabilirliği, net hedef belirleme ve ekipler arası iş birliği kurma becerilerinin kritik önemde olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede hibrit çalışma, değişen küresel iş dinamikleri karşısında yalnızca geçici bir çözüm değil; insan odaklı, verimlilik temelli ve stratejik olarak yönetilmesi gereken kalıcı bir örgütsel paradigma olarak değerlendirilmelidir (Hill ve Hill; 2021).

Berger ve diğerlerinin (2021) yaptığı araştırmaya göre hibrit çalışma yönteminin en önemli fırsatları Şekil 3'de gösterilmiştir (Polat, 2023).



Şekil 3. Hibrit Çalışma Yönteminin Fırsatları (Berger vd., 2021)

Türkiye'de gerçekleştirilen saha araştırmaları, hibrit çalışanların %86,8'inin bu çalışma modelinden memnun olduklarını ve modelin kalıcı hale gelmesini istediklerini ortaya koymaktadır (Yosunkaya, 2023). Kariyer.net'in 2025 tarihli raporuna göre çalışanların yaklaşık %78'i uzaktan veya hibrit çalışma düzenini tercih ederken, Kolay İK'nın 2024 verileri işletmelerin %70'inin bu modelleri sürdürme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Uluslararası bağlamda, ABD şirketlerinin yaklaşık %37'si 2024 itibarıyla yapılandırılmış hibrit (structured hybrid) modele geçmiştir. Bu modelde çalışanlar haftanın belirli günlerinde fiziksel olarak ofiste bulunmakta, kalan günlerde ise uzaktan çalışmaktadır (OfficeSpace Software, 2024).

Yapılan araştırmalar, hibrit çalışma modelinin yalnızca çalışanlar tarafından talep edilen bir uygulama olmaktan çıkıp işverenler tarafından da giderek artan biçimde benimsenen, sürdürülebilir bir çalışma düzenine dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, hibrit çalışma yöntemine geçişin belirli sektörlere özgü geçici bir eğilim olmadığını; aksine küresel ölçekte yaygınlaşan, uzun vadeli ve stratejik bir dönüşümü temsil ettiğini göstermektedir. HÇY'nin bu denli geniş çapta benimsenmesi, onu yalnızca bir kriz dönemine ait esnek çözüm olmaktan çıkararak örgütlerin yapısal ve kültürel politikalarının kalıcı bir parçası haline getirmiştir.

3.2.1 Hibrit çalışma yönteminde liderlik

İş dünyasında dijitalleşme ve esneklik arayışlarının ivme kazanmasıyla birlikte hibrit çalışma dönemi başlamıştır. Bu süreçte yaşanan krizler, örgütlerde ciddi düzeyde istikrarsızlık yaratmış; belirsizlik, güvenilir bilgi akışının sekteye uğraması ve sürekli değişen hedefler hem örgütsel yapıları hem de liderlik anlayışlarını köklü biçimde yeniden yapılandırma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Alexander vd., 2020). Bu koşullar altında esneklik, dayanıklılık ve hızlı adaptasyon yetkinlikleri, çağdaş liderlik anlayışının vazgeçilmez bileşenleri hâline gelmiştir.

Berger ve diğerlerinin İsviçre'de gerçekleştirdiği araştırmaya göre, pandemi öncesinde şirketlerin yalnızca %35'i hibrit çalışma modelini uygulamakta ya da uygulamayı planlamakta iken, 2019 yılından sonra bu oran %77'ye yükselmiştir. Ayrıca, üst düzey liderlik desteği olan şirketlerin hibrit çalışmaya geçişte daha başarılı oldukları belirtilmiştir. Aynı çalışmada, 250-1000 çalışanı bulunan şirketlerde hibrit çalışmaya yönelik talebin pandemi öncesindeki %28 seviyesinden %84'e yükseldiği raporlanmıştır (Berger, vd., 2021). Bu bulgular, hibrit modelin iş dünyasında kalıcı hale gelme eğilimini güçlendirmektedir.

Hibrit çalışma yönteminin (HÇY) giderek yaygınlaşması, liderliğin yalnızca fiziksel ofis ortamlarında yürütülen bir etkileşim süreci olmadığını açık biçimde ortaya koymuştur (Vartiainen ve Vanharanta, 2023). Örgütler, uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği iletişim kopuklukları ve aidiyet eksikliği gibi olumsuzlukları dengeleyebilmek adına hibrit yöntemine yönelmekte; böylece hem esneklik hem de denetim olanaklarını bir arada sürdürebilmeyi hedeflemektedir (Avrillia, vd., 2025; Horgen ve Choo, 2022).

Hibrit çalışma yöntemi (HÇY), dijital ve fiziksel boyutların eşzamanlı yürütüldüğü, çok katmanlı bir liderlik anlayışını zorunlu kılmaktadır (Hopkins ve Figaro, 2021). Bu dönüşüm, liderlik pratiklerinin mekâna olan bağımlılığını ortadan kaldırmakla kalmamakta; aynı zamanda liderlerin dijital araçlar aracılığıyla etkin iletişim kurma, güven inşa etme ve farklı çalışma biçimlerini eş güdüm içinde yönetme becerilerini ön plana çıkarmaktadır (Granberg, Hyrkkänen ve Karppi, 2023).

Ofis temelli ve uzaktan çalışmayı harmanlayan bu yeni yapı, yalnızca operasyonel süreçleri değil, liderlik yaklaşımlarını da köklü biçimde dönüştürmektedir (Choudhury, 2020; Hill ve Hill, 2021). Geleneksel liderlik anlayışı fiziksel mekânda yüz yüze etkileşime dayanırken, hibrit liderlik; sanal ekip yönetimi, dijital araçlarla etkileşim kurma ve dijital liderlik rolleri üstlenme gibi yeni sorumluluk alanlarını da beraberinde getirmektedir (Contreras vd., 2020).

Bu doğrultuda, Wiatr ve Skowron-Mielnik (2022), hibrit liderliğin temel bileşenlerini; anlamlı ilişkiler kurma, çalışanlara özerklik tanıma, egodan arındırılmış bir liderlik sergileme ve güven inşa etme olarak tanımlamaktadır (REALM Modeli). Wiatr ve Skowron-Mielnik'in hibrit çalışmada REALM modeli olarak isimlendirdikleri modelde, lider özellikleri Tablo 18'de gösterilmiştir(Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022).

Tablo 18. Hibrit Çalışmada Liderlik Özellikleri

Bileşen	Açıklama	Liderin Sorumlulukları / Anahtar Yetenekler
R – Relationships (İlişkiler)	Hibrit ekiplerde çalışanlar farklı coğrafi konumlarda ve farklı düzeylerde fiziksel etkileşimde bulunabilir. Bu durum, ekip üyeleri arasında sosyal bağların zayıflamasına neden olabilir. Liderin görevi, çalışanlar arasında güvene dayalı, eşitlikçi ve katılımcı ilişkiler kurmak ve sürdürmektir.	-Kapsayıcı ekip kültürü yaratmak - Eşitlik duygusunu desteklemek - Sosyal bağlantıları teşvik etmek (örneğin: informal check-in'ler, dijital kahve molaları) - Psikolojik güven ortamı inşa etmek
E Effective Communication (Etkili İletişim)	Tutarlı, açık ve hedef odaklı iletişim, ekip verimliliğinin sürdürülebilmesi için şarttır.	- Aynı bilginin herkesle aynı zamanda paylaşılmasını sağlamak - Farklı medya araçlarını etkili ve uygun şekilde seçmek - Açık, iki yönlü iletişimi teşvik etmek - Anlam boşluklarını aktif geri bildirimlerle kapatmak
A – Autonomy (Özerklik)	Lider, görev dağılımını doğru yapmalı, çalışanların kendi başlarına karar alıp uygulayabileceği bir yapı oluşturmalı, ayrıca, görevleri son teslim tarihlerine ve fiziksel konumlarına göre doğru şekilde analiz edip dağıtması önemlidir.	- Görevleri çalışanların yetkinliklerine göre planlamak - Mikro yönetimden kaçınmak - Zaman ve konum kısıtlarını göz önünde bulundurarak iş bölümü yapmak - Hedef ve rol netliğini sağlamak
L – Leading Beyond Ego (Egonun Ötesinde Liderlik)	Liderlik anlayışı, hiyerarşik ya da otoriter bir yaklaşım yerine, rehberlik eden ve destek sağlayan bir rol üzerine inşa edilmelidir. Ortak hedefe yönelik vizyonu paylaşmalı, kuralları netleştirmeli ve ekip üyelerinin farklı ihtiyaç, yetenek ve becerilerini	- Takım vizyonunu yaymak - Ekip üyelerinin bireysel ihtiyaç ve becerilerini dikkate almak - Empatik liderlik ve duygusal zekâ sergilemek - Aktif geri bildirim almak ve vermek

Bileşen	Açıklama	Liderin Sorumlulukları / Anahtar Yetenekler
	dikkate alarak bunları geliştirmeyi desteklemelidir	
M – Motivation Through Trust (Güven Yoluyla Motivasyon)	Hibrit çalışmada başarı, sonuçlara dayalı güven temeline dayanır. Lider, çalışanların gerekli yetkinliklere sahip olmasını sağlamalıdır. Geri bildirim, mesleki gelişim, öz yeterlilik, koçluk ve özgüven artırımı sağlanmalıdır.	- Çalışanların yeterliliklerini doğrulamak ve desteklemek - Uzaktan çalışmada bireysel başarıyı tanımak - Çalışan gelişimi için koçluk ve mentorluk sağlamak - Özgüveni artırıcı geri bildirim mekanizmaları oluşturmak

Belirsizlik dönemlerinde yönetsel kararlılığı sürdürebilmek, çalışanları motive edebilmek yalnızca operasyonel becerilerle değil, aynı zamanda yüksek düzeyde stratejik öngörü ve yönetsel yetkinliklerle mümkündür (Even, 2021). Ancak literatürde, hibrit liderliğin temel özellikleri bilinmemektedir (Svensson ve Koistinen, 2021). Fiziksel ve dijital ortamlarda eşzamanlı liderlik sergilemek, liderlerden çok boyutlu beceriler talep etmektedir (Orangefiery, 2020; Sten, 2024).

HÇY'de, liderlerden hem geleneksel ofis düzeninin dinamiklerine hem de uzaktan çalışmanın gerektirdiği dijital süreçlere aynı anda hâkim olmaları beklenmektedir. Bu çift yönlü yeterlilik, hibrit liderliğin teknik boyutların ötesinde, ilişkisel ve stratejik bir yetkinlik alanı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Avrillia vd., 2025; Hopkins ve Figaro, 2021).

Liderliğin etkinliğinin örgütsel yapı, görev niteliği ve çevresel koşullara göre değişebileceğini savunan Durumsallık Teorisi (Fiedler, 1967), hibrit liderliğe sağlam bir kuramsal temel sağlamaktadır. Bu teoriye göre liderliğin başarısı, örgütsel yapı, görev niteliği, çalışanlar ile ilişkiler gibi değişkenlere bağlıdır. Sabit bir liderlik tarzı yerine duruma göre uyarlanabilen esnek stratejiler gereklidir.

Svensson ve Koistinen (2021), uzaktan çalışma bağlamında geleneksel liderlik işlevlerine ek olarak; etkili iletişim yönetimi, öz-liderliği destekleme, koçluk yapma ve uzaktan denetim gibi rollerin ön plana çıktığını vurgulamaktadır (Purvanova ve Bono, 2009) Svensson ve Koistinen (2021). Bu bulgular, hibrit liderliğin teknik bilgiye güçlü sosyal beceriye ve gelişmiş duygusal zekâya dayalı bir liderlik anlayışını gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Özellikle uzaktan çalışmaya geçişin ilk dönemlerinde, liderlerin temel kaygılarından biri; çalışanların kendi kendilerini motive etmekte zorlanacakları ve bunun iş performansını olumsuz yönde etkileyeceği yönündeydi. Bu noktada "öz-liderlik" (self-leadership) kavramı, söz konusu kaygılara etkili bir yanıt sunmaktadır. Bryant ve Kazan (2012), öz-liderliği bireyin kendi kendini motive etme, yönlendirme ve bağımsız biçimde yüksek performans gösterme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, hibrit liderlerden; geleneksel denetleyici rolden uzaklaşarak, çalışanlara koçluk yapan, rehberlik eden ve bireysel gelişimi destekleyen bir liderlik anlayışını benimsemeleri beklenmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999).

Hibrit liderliğin gelişiminde, örgütlerin sağlayacağı yönetsel destek ve yapılandırılmış liderlik gelişim programları kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle hibrit çalışma ortamlarına uyum sağlamayı hedefleyen koçluk ve mentorluk uygulamaları, dijital yeterlilikleri artırmaya yönelik eğitimler ve çatışma yönetimi odaklı müdahale programları, liderlik dönüşümünü destekleyecek önemli araçlar arasında yer almaktadır (Hoch ve Kozlowski, 2014; Bell ve Kozlowski, 2002).

HÇY, değişen iş yapma biçimleri karşısında daha da önemli hâle gelmektedir. Coğrafi sınırlamaların ortadan kalkması; yetenek yönetiminde esneklik, farklı iletişim modelleriyle çalışabilme ve çok kültürlü ekiplerle etkileşim gibi imkânlar sunmaktadır (Goleman, 1998; Cherubini vd., 2021). Kotter (1999), örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi ve öz değerlerini koruyarak çalışanlarla güçlü bağlar kurabilmesi için liderlik becerilerinin kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Gajendran ve Harrison (2007), çalışanların bir kısmının bağımsız çalışmaya daha eğilimli olduğunu, diğerlerinin ise daha fazla yönlendirme ve desteğe ihtiyaç duyduğunu belirtmiş; bu nedenle liderlerin farklı çalışan profillerini dikkatle analiz edebilme yetkinliğinin önemine işaret etmiştir. Benzer şekilde, Hopkins ve Figaro'nun (2021) bulguları, bireylerin hibrit çalışmaya yönelik tercihlerini şekillendiren faktörlerin oldukça çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kimi çalışanlar sanal ortamın sağladığı esneklik ve bağımsızlığı tercih ederken, kimileri ise fiziksel ofis ortamında bulunarak görünürlüklerini artırmakta ve bu sayede kariyer fırsatlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir (Çıplak vd., 2024; Felstead, Jewson, ve Walters, 2003).

Bu tercihlerin çalışanların kişisel yaşam koşulları ve mesleki önceliklerinden etkilendiği düşünüldüğünde, liderlerin ekip üyelerini bireysel düzeyde tanımaları ve karar alma süreçlerini bu farkındalıkla şekillendirmeleri gerekmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007; Hopkins ve Figaro, 2021). Açık şekilde tanımlanmış iş bölümü, çalışanların bağımsız biçimde görev yapabilmelerine olanak tanırken, liderin yönlendirici rolünü daha işlevsel ve anlamlı hâle getirmektedir. Liderliğin yalnızca fiziksel mevcudiyetle sınırlı kalmaması; dijital ortamlarda da etkin olabilecek bir yapıya dönüşmesi gereklidir.

Hibrit çalışma yapısında, uzaktan çalışanlar ile fiziksel ofiste bulunanlar arasında ayrımcılığa yol açabilecek uygulamalardan kaçınılması da büyük önem taşımaktadır. Uzaktan çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanmamaları ve ekip içi etkileşimde yer almaları için örgütlerin kapsayıcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir (Austin-Egole vd., 2020; Tran, 2022; Hopkins ve Figaro, 2021). Bu çerçevede düzenli ekip toplantıları, ortak projeler ve sosyal etkileşimi destekleyen kurumsal etkinlikler teşvik edilmelidir. Hibrit çalışma yönteminin sürdürülebilirliği açısından, liderlerin çalışanlara karar alma süreçlerinde özerklik tanımaları, aynı zamanda rehberlik ederek destekleyici bir liderlik anlayışı sergilemeleri önemlidir (Wang vd., 2021).

Hibrit liderliğin etkililiği, sadece süreç yönetimiyle sınırlı kalmayıp çalışanların psikolojik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını da gözeten bir anlayışa bağlıdır. (Pullan, 2020; Hopkins ve Figaro, 2021). Bu nedenle liderlerin teknolojik yeterlilik, iletişim becerileri, adalet algısı ve duygusal zekâ gibi çok boyutlu niteliklerin yanında empati, uyum sağlama yeteneği ve dijital okuryazarlık gibi duygusal ve bilişsel becerilere de sahip olmaları beklenmektedir donanmış olması beklenmektedir (Avolio vd., 2009; Goleman, 1998; Waizenegger vd., 2020). Golden ve Veiga (2005) da dijital platformlarda şeffaf, açık ve etkili iletişim stratejilerinin oluşturulmasının liderlik başarısına doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir.

Hill (2023), HÇY'nin sürdürülebilirliği için liderlerin iş süreçlerini esnek biçimde yapılandırmaları, çalışanlara uygun düzeyde özerklik tanımaları, örgüt içi uyumu desteklemeleri ve güven ortamı tesis etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Hill, 2023). Uzaktan ve klasik ofiste çalışmanın avantajlarını bütüncül biçimde entegre edebilen

liderler, süreklilik, verimlilik ve çalışan bağlılığı gibi hedeflere daha etkili şekilde ulaşabilmektedir (Hopkins ve Figaro, 2021; Lenka, 2021; Tran, 2022).

Gratton (2021), hibrit liderliğin etkili olabilmesi için iş süreçlerinin netleştirilmesi ve rol beklentilerinin açık biçimde tanımlanmasının kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. HÇY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, liderlerin yalnızca mevcut yönetim pratiklerini sürdürmelerini değil, aynı zamanda yeni beceriler geliştirmelerini de zorunlu kılmaktadır (Birnbaum, 2025). Bu bağlamda liderlerin; çalışanların hibrit ortama uyum süreçlerini etkin biçimde yönetmeleri, dijital araçları verimli bir şekilde kullanmaları, iş birliğini teşvik etmeleri ve iş süreçlerini güncellemeleri önerilir (Gratton, 2021; Pullan, 2020).

Hibrit liderlik, yönetsel bir model olmanın ötesinde; şeffaflık, katılımcılık ve adalet ilkeleri üzerine kurulu örgüt kültürünü dönüştüren bir süreçtir. Liderlerin çalışanlara söz hakkı tanıması, katılımcı karar alma mekanizmaları kurması ve aidiyet duygusunu güçlendirmesi bu dönüşümün temel taşlarıdır (Claus, 2021). Bu niteliklerin etkin bir biçimde ortaya konması hem örgüt içi uyumun sağlanmasına hem de çalışanların verimliliğinin artmasına katkı sunacaktır (Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022).

Hibrit çalışmada özerklik kavramını da yeniden şekillendirmiştir. Hill ve Hill (2021), özerkliği keyfî bir serbestlik olarak değil verimlilik temelli bir sorumluluk anlayışı olarak tanımlamaktadır.

Ancak hibrit yöntemin sunduğu esneklik ve özgürlük olanaklarının yanında, sosyal bağların zayıflaması ve örgütsel kimliğin aşınması gibi önemli riskler de bulunmaktadır (Collins vd., 2016; Nilervall ve Lindvert Elmefur, 2024; Palumbo, 2020). Bu nedenle, hibrit liderlerin dijital ve fiziksel olarak çalışan bireyler arasında denge kuracak, adil ve kapsayıcı uygulamaları hayata geçirmeleri büyük önem taşımaktadır (Dinç Özcan vd., 2012). Liderlerin tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunduklarına dair güven verici mesajlar iletmeleri, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunun korunması açısından kritik bir unsurdur. Toplantı katılımı, ödüllendirme sistemleri ve performans geri bildirimleri gibi uygulamalarda adaletin sağlanması, hibrit liderliğin güven temelli yapısını sürdürebilmesi için vazgeçilmezdir (Avolio vd., 2009).

Liderlerin performans değerlendirmelerini zaman odaklı değil, çıktı temelli kriterler üzerinden gerçekleştirmeleri (Hopkins ve Figaro, 2021); şeffaf ve kapsayıcı geri bildirim mekanizmaları oluşturarak çalışan gelişimini desteklemeleri (Wang vd., 2021); yalnızca fiziksel görünürlüğü değil, çalışan katkısının niteliği ve işlevselliğini esas almaları gerekmektedir. Aksi hâlde, aşırı kontrol uygulamaları örgüt içindeki güven ilişkisini zedeleyerek çalışan bağlılığı ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir

Uzaktan çalışan bireylerin fiziksel olarak gözlemlenememesi, bazı yöneticilerin iş süreçlerini takip etmek amacıyla sıkı denetim mekanizmaları oluşturmasına yol açabilmektedir. Ancak bu tür kontrol odaklı yaklaşımlar, çalışanlarda özerklik algısının azalmasına, mahremiyet ihlali hissinin artmasına ve buna bağlı olarak motivasyonun zayıflaması ile iş doyumunda düşüşe neden olabilmektedir (Glavin, Bierman ve Schieman, 2021). Bu nedenle, hibrit çalışmada liderliğin yalnızca performans takibine değil, adaletin ve şeffaf süreçlerin sağlanmasına da önem verilmesi kritik bir gerekliliktir.

Günümüz dijital iş ortamında liderlerden yalnızca teknik bilgiye değil; empati, uyum sağlama becerisine ve dijital okuryazarlığa da sahip olmaları beklenmektedir. Özellikle toplantılara katılım, ödüllendirme mekanizmaları ve performans değerlendirmelerinde adaletin tesis edilmesi, hibrit liderliğin güven temelli yapısını sürdürebilmesi açısından önemlidir (Büyükbeşe vd., 2022).

Bu çerçevede hibrit liderlik; vizyon sahibi, katılımcı, empatik ve dijital yeterliliklerle donanmış bir liderlik profilini zorunlu kılmaktadır. Hibrit liderlerden hem fiziksel hem de dijital çalışma biçimlerini eş zamanlı yönetebilecek, farklı ihtiyaçları olan çalışanlara karşı kapsayıcı ve duyarlı bir yaklaşım sergileyebilecek çok boyutlu beceriler beklenmektedir (Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022). Ancak tüm bu beklentilere rağmen, literatürde geleneksel yüz yüze çalışma veya uzaktan çalışma ortamlarında liderlik üzerine çalışılmış (Avolio vd., 2001; Bass, 1999), hibrit liderliği özgün bir biçimde tanımlayan ve bu yapıyı ölçmeye olanak tanıyan geçerli bir araç eksikliği göze çarpmaktadır.

Pandemi sonrası dönemde ortaya çıkan hibrit çalışmanın sürdürülebilirliği, büyük ölçüde hibrit çalışmada liderliğin etkililiği ile sağlanabilecektir (Karell, 2024). Hibrit çalışma, dinamik, esnek ve çok boyutlu yapısıyla yalnızca çalışan deneyimlerini zenginleştirmekle

kalmamakta; aynı zamanda örgütsel fonksiyonları teknoloji, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesiyle bütünleştirerek performans artışına katkıda bulunmaktadır (Hopkins ve Figaro, 2021). Bu doğrultuda, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen ve yönetim tarzlarını esnek biçimde dönüştürebilen hibrit liderlik davranışlarını sistematik olarak değerlendirecek özgün bir ölçeğin geliştirilmesi, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır (Suhonen, 2023). Geliştirilecek "Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği" örgütlerin ve çalışanların hibrit çalışma ortamına uyum düzeyini nesnel verilerle ortaya koyabilecek bilimsel bir dayanak olacaktır.

3.2.2 Hibrit çalışma yönteminde liderliği destekleyen boyutlar

Çalışma ortamlarında değişen koşullar ve çeşitlenen ihtiyaçlar, liderlik anlayışlarında köklü bir dönüşümü zorunlu kılmıştır. Geleneksel liderlik tarzları, büyük ölçüde fiziksel ofis ortamlarında yürütülen etkileşimlere dayanmakta; oysa hibrit çalışma yöntemi, uzaktan ve yüz yüze çalışan ekiplerin eş zamanlı olarak yönetilmesini, dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesini ve esneklik odaklı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini gerektirmektedir (Babapour Chafi vd., 2022; Hutajulu vd., 2021).

İş dünyasında yaşanan bu yapısal dönüşüm, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersizliğini açık biçimde ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanları motive edebilmek, bağlılığı sürdürebilmek ve performansı istikrarlı biçimde artırabilmek için liderlerin yeni yetkinlikler geliştirmesini, örgütler açısından stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir (Contreras vd., 2020; Horgen ve Choo, 2022; Karell, 2024; LineZero, 2023).

Bu doğrultuda, liderlerin hibrit çalışma koşullarına ne ölçüde uyum sağladıklarını ve bu süreçteki etkinliklerini değerlendirebilmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracına duyulan ihtiyaç giderek belirginleşmiştir. Hibrit liderliğe özgü bir ölçeğin geliştirilmesi; liderlerin çalışan bağlılığını nasıl tesis ettiklerini, dijital iletişim stratejilerini ne derece etkili kullandıklarını ve uzaktan-fiziksel çalışma dengesini kurma becerilerini değerlendirmek açısından kritik öneme sahiptir (Granberg, Hyrkkänen ve Karppi, 2023). Ayrıca esneklik, psikolojik destek mekanizmaları, dijital araç kullanımı ve örgüt yönetimi gibi bileşenlerin sistematik biçimde ölçülmesi, liderlerin dönüşen iş dünyasına adaptasyon düzeylerini anlamaya önemli katkılar sağlayacaktır. Bu ölçüm aracı, akademik araştırmalara kuramsal bir temel sunmanın yanı sıra, örgütlerin hibrit liderlik stratejilerini yapılandırmalarına da yön gösterecektir.

Liderlik ölçeği geliştirme sürecine yönelik yapılan literatür taraması sonucunda, hibrit çalışmanın beraberinde getirdiği yönetimsel ve operasyonel dönüşümler doğrultusunda liderlik becerilerinin hangi alanlarda yeniden şekillendiğine odaklanılmıştır (Alward ve Phelps, 2019). Bu kapsamda geliştirilecek ölçek, hibrit liderlikte öne çıkan temel yeterlilik alanlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bunlardan ilki, liderlerin dijital platformlar aracılığıyla etkili iletişim kurma ve uzaktan ekip yönetimi becerilerini kapsayan teknoloji kullanımıdır (Banhidi, 2024). İkinci olarak, çalışanlara rehberlik sağlama, motivasyon oluşturma, görev tanımlarını netleştirme ve organizasyonel uyum süreçlerini yönetme yetkinliklerine odaklanan yönetim desteği boyutu öne çıkmaktadır. Güven boyutu, liderlerin şeffaflık, açık iletişim ve çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurma düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İş yaşam dengesi, esnek çalışma modeline geçiş sürecinde liderlerin, çalışanların özel yaşamlarını gözeten uygulamalara öncülük etme düzeyini ele almaktadır. Kurum kültürü, hibrit ortamda örgütsel aidiyetin sürdürülmesini destekleyen liderlik davranışlarını kapsamaktadır. İletişim hem fiziksel hem de dijital ortamlarda bilgi paylaşımı ve etkileşimi sürekli ve etkili kılmaya yönelik liderlik becerilerine odaklanmaktadır. Son olarak, eğitim ve gelişim boyutu, liderlerin hem kendi mesleki gelişimlerine hem de ekip üyelerinin yetkinliklerini desteklemeye yönelik uygulamalarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu bileşenler dikkate alınarak geliştirilecek bir liderlik ölçeği, hibrit çalışma koşullarına uyum sağlayabilen etkili liderlik profillerinin belirlenmesine olanak tanıyacaktır. Söz konusu ölçek, yalnızca liderlik davranışlarını ölçmekle kalmayacak; aynı zamanda bu davranışların çalışan bağlılığı, iş birliği düzeyi, ekip içi etkileşim ve genel örgütsel performans üzerindeki etkilerini de daha somut ve sistematik bir şekilde değerlendirme imkânı sunacaktır. Ayrıca, bu ölçüm aracı sayesinde liderlerin güçlü yönleri ile gelişime açık alanları objektif verilerle belirlenebilecek; örgütler ise liderlik gelişim programlarını bilimsel temellere dayalı olarak yapılandırabilecektir. Böylelikle hibrit çalışmada liderlik özelliklerine ilişkin sayısal veriler elde edilebilecektir.

3.2.2.1 Teknoloji

Pandemi süreci, teknolojik gelişmelerin çalışma biçimleri üzerindeki dönüştürücü etkisini açık ve çarpıcı biçimde gözler önüne sermiştir (Bilginoğlu, 2021; Cascio ve Montealegre, 2016;). Cep telefonları, tabletler ve yüksek hızlı internet erişimi sayesinde, iş süreçleri

artık coğrafi sınırlardan bağımsız şekilde yürütülebilmektedir (Messenger ve Gschwind, 2016). Bu dijital dönüşüm, liderlik kavramının da evrilmesine neden olmuş, geleneksel çalışma anlayışını köklü biçimde dönüştürmüş; yöneticilerin kontrol, iletişim ve koordinasyon işlevlerini yeniden tanımlamalarını zorunlu kılmış ve e-liderlik kavramını güçlendirmiştir (Bauwens ve Cortellazzo, 2024; Çuhadar, 2022; George vd., 2020; Gökçe ve Bolat, 2025; Kim vd., 2021).

Van Wart ve diğerleri (2019) göre e-liderlik becerileri; BİT'in etkin kullanımı, yeni teknolojilere uyum sağlama ve geleneksel yöntemlerle dijital yaklaşımların uyumlu biçimde bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Doğru teknoloji seçimi, yalnızca senkronize çalışma süreçlerini desteklemekle kalmaz; aynı zamanda iş akışlarının yönetimini kolaylaştırarak iş birliğini güçlendirmektedir (LineZero, 2023; Pullan, 2022).

Liderlerin dijital teknolojideki gelişmeleri takip ederek yazılımları etkin biçimde kullanmaları kritik bir gereklilik hâline gelmiştir (Zakaria vd., 2004). Yöneticiler yalnızca teknolojik yeterliliklerini geliştirmekle sınırlı kalmamalı; aynı zamanda çalışanların iyi oluşlarını da destekleyici bir yaklaşım benimsemelidir (Karakose vd., 2022; Liu, ve diğerleri, 2018; Moen vd., 2016; Nayani vd., 2018; Öz, 2020; Shao, Fang, Wang, Chang, ve Wang, 2021; Xie vd., 2019). İletişim süreçlerinin dijital platformlar üzerinden yürütülmesi, iş birliğini artırmakta ve hedeflere ulaşma sürecini hızlandırmaktadır (Antonopoulou vd., 2021; Genç, 2020). Ancak bu yeni yapıda senkronizasyonun sağlanabilmesi için daha gelişmiş koordinasyon mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Hibrit çalışma yönteminde (HÇY) kullanılan teknolojik altyapı, iş süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir rol üstlenmektedir (Avrillia vd., 2025). Bulut tabanlı paylaşım platformları, proje yönetim araçları, çevrim içi toplantı yazılımları ve anlık iletişim uygulamaları, uzaktan çalışmanın sürekliliğini sağlayarak iş süreçlerinin daha etkin yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Birkett vd., 2021). Yöneticilerin dijital iletişim stratejileri geliştirmesi ve sektörel yenilikleri yakından izlemesi büyük önem taşımaktadır (Cookson, 2025; Hutajulu, vd., 2021; Lindholm, 2021; Morse, 2022; Norman vd., 2020). Bununla birlikte, yüz yüze etkileşimin sağladığı sosyal bağların belirli aralıklarla desteklenmesi de önemlidir (Waizenegger vd., 2020). Bu denge,

çalışanların bireysel olarak odaklanabilmeleri ve ekip içi etkileşimlerini sürdürebilmeleri açısından temel bir gerekliliktir.

Güncel olmayan donanımlar, güvenlik açıkları ve etkin olmayan veri yönetimi uygulamaları gibi teknolojik altyapının yetersizliği, HÇY'nin karşılaştığı en temel engellerden biridir (Larson, 2024). Liderlerin, bulut tabanlı sistemlerin uyumlu biçimde entegre edilmesini, dijital iş birliği araçlarının verimli kullanımını ve siber güvenliğin güçlendirilmesini teşvik etmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde, çalışanların dijital yeterlilik düzeylerini geliştirmeye yönelik teknoloji odaklı eğitim programlarının hayata geçirilmesi de liderlik desteğiyle önem kazanmaktadır. Bu sayede çalışan performansı güçlendirilirken, örgütlerin dijital rekabet gücü de artış gösterecektir (Edelbroek vd., 2023; Hopkins ve Figaro, 2021; Teevan, Hecht ve Jaffe, 2020; Tran, 2022).

Teknolojik dönüşümle birlikte özellikle orta kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarında belirgin bir artış gözlemlenmiş; liderlik kavramı dijitalleşme ekseninde yeniden tanımlanma sürecine girmiştir (Ak Aslan, 2021; Bauwens ve Cortellazzo, 2024). Geleneksel liderlik teorileri teknolojiyi büyük ölçüde teknik bir araç olarak ele alırken, çağdaş yaklaşımlar teknolojik araçların liderlik süreçlerindeki stratejik rolüne daha fazla odaklanmaktadır. Nitekim Purvanova ve Kenda'nın (2018) çalışması, dönüşümcü liderlik yaklaşımının sanal ekiplerde performansı artırdığını belirterek, liderliğin dijital bağlamda yeniden yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir. Performans yönetimi, sosyal ilişkilerin dengelenmesi ve ekip içi uyumun sağlanması gibi unsurlar, liderlik becerilerinin ayrılmaz parçaları haline gelmiştir (Larson ve DeChurch, 2020; Purvanova ve Kenda, 2018).

Hibrit çalışma ortamında çalışanların dijital platformlar aracılığıyla karar alma süreçlerine aktif biçimde katılımı, modelin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle uzaktan çalışan bireylerin sanal toplantılar yoluyla stratejik kararlara katkıda bulunmaları, organizasyonel aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Austin-Egole vd., 2020; Hutajulu vd., 2021; Rudnicka vd.,2020; Sten, 2024)

Sonuç olarak, teknoloji hem liderlik işlevlerinin yeniden şekillendirilmesinde hem de örgütsel rekabet avantajı elde edilmesinde merkezi bir unsur haline gelmiştir. Yeni yazılımlar sayesinde performans artırılmakta, anlık geri bildirim ve iletişim mümkün

olmakta, çalışan motivasyonu ve güven ortamı pekiştirilmektedir (DasGupta, 2011; Öz, 2020). HÇY, çalışan performansını ve iş tatminini artırdığı, kaynak kullanımını daha verimli kıldığı ve örgütsel hedeflere ulaşmayı desteklediği ölçüde kalıcı bir çalışma yöntemi olacağı için liderler için stratejik bir faktör olarak değerlendirilmelidir (Avrillia vd., 2025; Bilginoğlu, 2021).

3.3.2.2 İş yaşam dengesi

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve aile hayatına ilişkin beklentilerinin uyum içinde karşılanması ya da bu iki alandaki rollerinden ayrı ayrı tatmin olmaları durumu olarak tanımlanmaktadır.

Pandemi sonrasında yapılan güncel araştırmalar, uzun süreli evden çalışmanın iş-aile çatışmalarını artırdığını ve çalışanların genel iyilik halini (well-being) olumsuz etkilediğini göstermektedir (Jostell ve Hemlin, 2018; Song ve Gao, 2020).

Her ne kadar uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik belirli avantajlar sunsa da bireyler iş-yaşam dengesi konusunda çeşitli ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Ekipten uzak kalmanın yol açtığı yalnızlık ve sosyal izolasyon duyguları ile aile ortamında işe ayrılan zamanın fazlalığından kaynaklanan gerilimler, çalışanlar üzerinde çift yönlü bir baskı oluşturmaktadır (Edelbroek vd., 2023; Palumbo, 2020).

Bu durum, iş-yaşam dengesinin yalnızca bireysel çabalarla sürdürülebilecek bir denge olmadığını; yöneticilerin, ekip arkadaşlarının ve aile bireylerinin ortak farkındalığını gerektiren kolektif bir sorumluluğa dönüştüğünü göstermektedir (Breaugh ve Frye, 2008; Carnevale ve Hatak, 2020; Grzegorczyk vd., 2021; Neeley, 2020). Söz konusu dengeyi desteklemek adına farkındalık temelli eğitim programlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, literatürde özellikle vurgulanan bir ihtiyaç hâline gelmiştir (Bozkurt , 2023; Özcan, 2018).

Teknolojik erişimin sürekli hâle gelmesiyle birlikte iş saatleri öngörülemez biçimde uzayabilmekte ve iş-yaşam dengesi üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Örgütlerin bu dengeyi gözeten politikalar geliştirmesi ve çalışanlara eşitlik temelli etkileşim fırsatları sunması ekip uyumu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın sürekliliği için önemlidir (Chung ve van der Lippe, 2018; Hopkins, 2019; Levin, 2022; Yosunkaya, 2023).

Uzaktan çalışmada ev ve iş ortamı arasındaki sınırların belirsizleşmesi, çalışanların iş tatminini azaltmakta ve iş-aile çatışmalarını artırmaktadır (Oakman vd., 2020; Jostell ve Hemlin, 2018; Rudnicka vd., 2020; Shao vd., 2021; Xiao, Becerik-Gerber, Lucas ve Roll, 2021). Ayrıca, teknolojik araçların kesintisiz ve yoğun biçimde kullanımı "teknostres"e yol açmakta; bu durum çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkilemektedir (Marx vd., 2021; Merdan, 2021; Molino vd., 2020; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014).

Xie ve diğerlerinin (2019) araştırmasına göre, hibrit çalışma modelinde dikkat edilmesi gereken başlıca sorunlar arasında iş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi (sınırsızlık) ve çoklu görev zorunluluğu bulunmaktadır. Sınırsızlık, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında net bir ayrım yapamamalarına yol açarken; teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği çoklu görev zorunluluğu, aynı anda birden fazla işle ilgilenmeyi gerektirerek zihinsel yükü artırmakta ve stres düzeylerini yükseltebilmektedir (Avrillia vd., 2025; Delanoeije ve Verbruggen, 2020). Bu nedenle, örgütlerin stres yönetimi stratejileri geliştirmesi ve mindfulness temelli programlar gibi psikolojik dayanıklılığı destekleyen eğitimler sunması önerilmektedir.

Çalışanların gün içinde sık kesintilere maruz kalması da dikkat dağınıklığına yol açmakta, e-posta, mesajlaşma ve sosyal medya bildirimlerinin sıklığı, odak süresini azaltarak verimliliği düşürmektedir (Russell vd., 2007; Xie vd., 2019). Bu nedenle, örgütlerin çalışanları için belirli odaklanma zamanları tanımlaması ve iletişim yoğunluğunu yönetebilecek kurallar oluşturması önem arz etmektedir.

İş-yaşam dengesinin bozulması, çalışanlarda tükenmişlik hissine neden olmakta, bu da psikolojik desteğin önemini artırmaktadır. Svensson ve Koistinen'e (2021) göre, liderlerin çalışanların psikolojik durumlarına daha fazla dikkat göstermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, özellikle evden çalışan bireylerde kontrolün artması, liderlerin çalışanlardan sürekli ulaşılabilir olmalarını beklemesi, çalışan üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve aidiyet hissinin azalmasına, dolayısıyla işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olabilmektedir (Demircioğlu, 2022).

Hibrit çalışma yöntemi, çalışanlara esneklik sunarak iş-yaşam dengesine olumlu katkılar sağlamaktadır (Altun, 2021; Avrillia vd., 2025; Babapour Chafi vd., 2022; Peretz, Fried, ve Levi, 2018; Sampat vd., 2022; Xiang, Whitehouse, Tomaszewski, ve Martin, 2022;

Yosunkaya, 2023). Ancak bu esnekliğin sürdürülebilir ve verimli olabilmesi, liderlerin uzaktan ve fiziksel olarak ofiste çalışan ekipleri kapsayan bütüncül stratejiler geliştirmesine bağlıdır. Bu kapsamda, akran destek sistemlerinin oluşturulması, yüz yüze etkileşimlerin devam etmesi ve iletişimin düzenli hâle getirilmesi aidiyet duygusunu pekiştirirken; yöneticilere kolay erişim, örgüt içinde güven ortamının tesis edilmesine yardımcı olmaktadır (Morse, 2022).

Ayrıca, etkili liderliğin çalışanların hem bireysel gelişimlerine katkı sunduğunu hem de iş yaşam dengesini desteklediğini göstermektedir (Even, 2021). Bu doğrultuda, liderlerin yalnızca organizasyonel çıktılarla ilgilenmesi değil, çalışanların iyi oluş hallerini gözetmeleri de önemlidir (Babapour Chafi vd., 2022; Marshall, Michaels, ve Mulki, 2007; Moen vd., 2016). Bu süreçte, e-sosyal beceriler liderler tarafından desteklenmeli ve geliştirilmelidir (Narayanan vd., 2017; Van Wart vd., 2019).

Schwantes (2020), hibrit çalışma bağlamında liderlerin yeni yetkinlikler kazanması gerektiğine dikkat çekerken, Dirani, Abadi, Alizadeh, ve Barhate (2020), bu süreçte esneklik, empati, ilişki kurabilme ve kapsayıcılık gibi becerilerin liderlik pratiklerine entegre edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu tür yaklaşımlar, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini desteklemekte ve örgüte bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

3.3.2.3 Kurum kültürü

Kurum kültürü, bir örgütün sosyal yapısını şekillendiren ortak değerler, inançlar, normlar ve etkileşim biçimlerinin bütünsel bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Arafat, 2017; Grzegorczyk, vd., 2021). Hibrit çalışma yönteminin yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin bu konudaki stratejik yaklaşımları ve geleceğe yönelik öngörüleri doğrultusunda kurum kültüründe bir dönüşüm süreci başlamıştır.

Bu kapsamda yöneticilerin, kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri gibi temel yapı taşlarını belirli aralıklarla yeniden değerlendirmeleri; iş ilişkilerinde ortaya çıkan yapısal ve kültürel değişimleri dikkatle izlemeleri ve bu doğrultuda güncel stratejiler üretmeleri gerekmektedir (Arafat, 2017; Neeley, 2020; Zakaria vd., 2004). Ayrıca, bu

stratejik dönüşüm sürecinin çalışanlarla açık, şeffaf ve katılımcı bir iletişim biçimiyle paylaşılması, kurumsal uyumun ve örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Hibrit çalışma yönteminin karşı karşıya kaldığı temel zorluklardan biri, kurum kültürünün sürdürülebilirliğini temin etmektir. Pandemi sonrası dönemde hızla hibrit modele geçen birçok örgüt, dağıtılmış iş gücüne uyum sağlayacak şekilde kültürel yapısını yeniden gözden geçirme gereksinimi duymuştur (Evans, 2022; Felstead vd., 2003; Yeke ve Özveren, 2024). Yapılan araştırmalar, hibrit uygulamaların mevcut kurum kültürünü zayıflatma eğiliminde olduğunu ortaya koyarken; öte yandan, güçlü bir kurum kültürünün hibrit modelin uygulanması ve sürdürülmesi açısından da önemli vurgulamaktadır (Buła vd., 2024; Hirsch, 2021; Liu, vd. 2020; Sten, 2024).

Berger ve diğerlerinin (2021) yürüttüğü bir araştırma, ankete katılan şirketlerin %89'unun, sosyal mesafenin artması ve dijitalleşmenin hız kazanması nedeniyle kurum kültürünü muhafaza etmede güçlük yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu durumun, özellikle çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir.

Kurum kültürünün sürekliliği açısından, uzaktan ve fiziksel ortamda çalışan bireyler arasında kültürel uyumun sağlanması kritik bir gereklilik hâline gelmektedir. Bu doğrultuda, güven temelli bir iş ortamının inşası için gayri resmi etkileşim alanlarının oluşturulması ve örgüt içi sosyal bağların desteklenmesi büyük önem taşımaktadır (Alexander, vd., 2020; Collins vd., 2016; Marx vd., 2021).

Bununla birlikte, liderlerin kurum kültüründeki dönüşümleri yakından izlemesi ve çalışanlarla örgüt arasındaki psikolojik bağı sürekli güncelleyerek bu ilişkiyi dinamik tutmaları da model kapsamında önerilmektedir (Kwon ve Jeon, 2020; Schein2004).

Kurum kültürü, çalışanların hibrit çalışma modeline yönelik tercihlerini şekillendiren önemli faktörlerden biridir (Hessels, 2021). Olumlu bir kurum kültürü; çalışan bağlılığı, iş-yaşam dengesi, motivasyon ve psikolojik iyi oluş gibi unsurları destekleyici bir zemin oluşturur (Sampat, vd., 2022; Xiao vd., 2021). Graber'e (2015) göre ise kültür, örgüt içerisinde güvenli alanlar yaratan ve bireyler arası etkileşimi kolaylaştıran bir geleneksel yapı işlevi görmektedir.

Kurum kültürünün çalışanlarla açık ve tutarlı biçimde paylaşılması, örgütsel birimler arasında bütünlük sağlayan bir bağ işlevi görmekte; aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Demircioğlu, 2022). Bu doğrultuda, hibrit çalışma yönteminin sürdürülebilirliği için liderlerin kurum kültürünü temsil etmenin ötesine geçerek, dijital ortamda da bu kültürü yansıtan uygulamaları hayata geçirmeleri gereklidir. Ayrıca, çalışanların bu kültürel yapının aktif bir parçası olduklarını hissetmeleri, bağlılık ve motivasyon düzeyleri de artırır.

3.3.2.4 Yönetim desteği

Lider desteği denildiğinde; çalışanlarını cesaretlendiren, onların ne kadar önemli olduklarını hissettiren, teşvik eden ve geri bildirim alan, yönetsel ve duygusal desteği içermektedir (Altaş, 2022; Çelik ve Turunç, 2010; Çoban Gülsoy , 2019). Yönetici desteği sayesinde çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Kale, 2015).

Etkili liderlik, yalnızca bireysel performansın artırılmasına değil; ekip içi uyum, koordinasyon ve iletişimin güçlendirilmesine de odaklanmalıdır. Bu kapsamda, liderlerin geri bildirim süreçlerini sistematik hâle getirmeleri ve aidiyet duygusunu pekiştiren yaklaşımlar geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir (Altaş, 2022; Gratton, 2021).

Pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, liderlik uygulamalarını köklü biçimde dönüştürmüştür. Kontrol mekanizmalarının fiziksel denetimden dijital izlemeye kaymasıyla birlikte, çalışanların daha çok çıktılar üzerinden değerlendirilmesi zorunlu hâle gelmiştir (Avrillia vd., 2025; Felstead ve Henseke, 2017; Gökçe ve Bolat, 2025; Svensson ve Koistinen, 2021). Bu dönüşüm, yönetim anlayışının süreç odaklılıktan sonuç odaklılığa evrilmesine neden olmuştur.

Literatürde, ofis ortamında çalışmayı tercih eden bazı çalışanların bile, sosyalleşme ve bilgi paylaşımı gibi temel beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle zamanla uzaktan çalışmaya yöneldiği belirtilmektedir (Rockmann ve Pratt, 2015). Beklentiler ile örgütsel gerçeklik arasındaki bu uyumsuzluk, çalışanlarda hayal kırıklığı yaratmakta ve kurum bağlılığının zayıflamasına neden olabilmektedir.

Hibrit liderler, dağıtılmış ekipleri yönetirken yalnızca operasyonel süreçlerin koordinasyonunu sağlamakla kalmamalı; aynı zamanda sosyal izolasyonun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacak önlemleri de hayata geçirmelidir (Bell ve Kozlowski, 2002; Lee ve Kim, 2018). Bu ihtiyaç, özellikle kurumda yeni göreve başlayan çalışanlar için daha belirgin hâle gelmektedir; zira öz liderlik, zaman yönetimi ve önceliklendirme becerilerinin gelişimi zaman almakta ve bu süreçte lider desteği kritik bir rol üstlenmektedir (Palumbo, 2020; Roy, 2012; Svensson ve Koistinen, 2021).

Bu çerçevede, koçluk faaliyetleri önem kazanmaktadır. Ancak koçluk yalnızca görev odaklı bir destek biçimi olmaktan ziyade, aynı zamanda bireylerin kişisel gelişimlerini ve sosyal uyumlarını destekleyen bir süreç olarak ele alınmalıdır (Brake, 2006; Muromatsu, 2022). Bununla birlikte, uzaktan çalışma bağlamında koçluk uygulamalarının etkinliği üzerine yürütülmüş çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Liao, 2017). Mevcut araştırmalar, bireysel koçluk ihtiyacının arttığını ve liderlerin bire bir görüşmeler yoluyla geri bildirim süreçlerini daha sık yürüttüğünü ortaya koymaktadır (Bell ve Kozlowski, 2002; Choudhury vd., 2021; Jenster, 2010).

Liderin etkili bir rol üstlenebilmesi, örgütsel hedeflerin net bir biçimde tanımlanmasını ve iş tanımlarının açıklıkla ortaya konulmasını zorunlu kılmaktadır (Hertel vd., 2005). Bu durum, çalışanların görev ve sorumluluklarını daha iyi kavrayarak sürece daha etkin biçimde katılım göstermelerini kolaylaştırmaktadır. Liderlik yalnızca fiziksel ofis ortamında değil, dijital platformlar üzerinden de sürdürülmeli; liderler sanal ekiplerde çatışma yönetimi, takım koordinasyonu ve aidiyet duygusunun güçlendirilmesi gibi sorumlulukları da üstlenmelidir (Savolainen, 2014; Wakefield vd., 2008).

Ollo-Lopez ve diğerlerinin (2021) gerçekleştirdiği araştırma, düz hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin hibrit çalışma modeline daha kolay uyum sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda, hibrit modelin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapılarını daha yatay ve esnek bir düzleme taşıması gerekmektedir. Yönetim sisteminde gerçekleştirilecek bu dönüşüm hibrit çalışmanın etkisini artıracaktır. Bu nedenle, hibrit modele geçmeyi planlayan ya da hâlihazırda uygulayan örgütlerin, yapısal ve yönetsel esneklik temelinde bir değişim yaklaşımı benimsemeleri kaçınılmaz hâle gelmiştir (Gratton, 2021; Pullan, 2020)

Hibrit çalışmanın bir diğer avantajı ise, çalışanlara sağladığı esnekliktir. Bu esneklik sayesinde bireyler kendi çalışma saatlerini düzenleyebilmekte; bu durum ise dikkat, odaklanma ve yaratıcılık düzeylerinde artışa katkı sağlamaktadır (Avrillia vd., 2025; Buła vd., 2024; Preenen vd., 2015). Ancak, bu avantajın sürdürülebilir olabilmesi için yöneticilerin motivasyon, terfi ve ödüllendirme sistemlerini hibrit çalışma yapısıyla uyumlu hâle getirilmelidir (Lindholm, 2021).

Öte yandan, esnek çalışma koşulları iş tatmininde artış sağlasa da iş yükündeki artış bu modelin potansiyel dezavantajları arasında yer almaktadır (Kelliher ve Anderson, 2010; Kwon ve Jeon, 2020). Çalışanlar, belirli zaman dilimlerinde daha fazla iş üretme baskısı altında kalabilmekte; bu da uzun vadede tükenmişlik riskini yükseltebilmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışan bireylerin örgüt içinde fark edilme arzusu ve kariyer gelişimine yönelik belirsizlikler, hibrit çalışmanın yönetilmesi gereken diğer önemli boyutlarını oluşturmaktadır (Lippert ve Dulewicz, 2018).

Berger ve diğerlerinin (2021) çalışması, üst düzey yöneticilerin aktif destek verdiği örgütlerin hibrit çalışmaya geçişleri %55 daha başarılı olduğu yönündedir. Bu bulgu, yönetsel desteğin ve liderliğin hibrit modelin başarısı üzerindeki belirleyici rolünü açık biçimde gözler önüne sermektedir. Yönetim kadrosunun hibrit modelin uygulanabilirliğine olan inancı arttıkça, bu modelin kurumsal düzeyde kabulü ve sürdürülebilirliği de güç kazanmaktadır (Evans, 2022; Tran, 2022;)

Bununla birlikte, yöneticilerin yalnızca çalışanlara rehberlik etmeleri değil; aynı zamanda hibrit çalışmaya ilişkin kurum içi politika ve uygulamalara yön vermeleri de kritik bir sorumluluk alanıdır. Bu bağlamda, hibrit çalışma ortamında karşılaşılan belirsizliklerin yönetimi açısından liderlerin empati, esneklik ve kapsayıcılık gibi niteliklere öncelik vermesi önem taşımaktadır (Dirani vd., 2020).

Özellikle dağıtılmış liderlik modeli, liderlik rollerinin yalnızca yöneticilerle sınırlı kalmaksızın ekip üyeleri arasında paylaşılmasını teşvik ederek motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artıran etkili bir yöntemdir (Tran, 2022).

Özellikle uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği "görünmezlik" durumu, çalışanlarda yalnızlık hissi, dışlanmışlık algısı ve kariyer gelişimine dair kaygıların artmasına yol

açabilmektedir (Even, 2021; Demircioğlu, 2022). Bu noktada, liderlerin empatik ve destekleyici bir tutum sergilemeleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve olumlu etkiler yaratmaktadır (Bentley vd., 2016).

Tüm çalışanların yöneticilerine kolaylıkla ulaşabilmesi ve iletişimin açıklık ile süreklilik ilkeleri doğrultusunda sürdürülmesi, hibrit çalışma ortamında kritik öneme sahiptir (Neeley, 2020). Görüntülü toplantıların etkili kullanımı, eş zamanlı iletişimi desteklemenin yanı sıra, gayri resmi ilişkilerin gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Eikenberry ve Turmel, 2024; Neeley, 2020). Öte yandan, "Zoom yorgunluğu" gibi dijital iletişim kaynaklı tükenmişlik risklerine karşı toplantıların süresi ve sıklığı özenle planlanmalıdır (Birkett, vd., 2021; Deloitte Türkiye, 2020; Fauville et al., 2021).

Ayrıca, çalışanların bağımsız çalışma kapasitesinin artırılması ve performanslarının sürdürülebilir hâle gelmesi için liderlerin hedef odaklı bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, belirlenen hedeflerin düzenli ve anlamlı geri bildirimlerle desteklenmesi, çalışan verimliliğini artıran temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2021).

Hibrit çalışma yönteminde yöneticilerin yalnızca operasyonel süreçlere odaklanmaları yeterli değildir; aynı zamanda çalışanların tercihleri ve beklentileri de karar alma süreçlerine dâhil edilmelidir (Tran, 2022). Bu bağlamda, hangi görevlerin uzaktan, hangilerinin fiziksel ofiste yürütüleceği açık bir şekilde tanımlanmalı; özellikle yeni işe başlayan çalışanların adaptasyon süreçleri özenle planlanmalıdır (Lindholm, 2021). Belirsizlik ortamlarında liderlerin net yönergeler belirlemesi, çalışanlara rehberlik etmesi ve örgütsel hedeflerle uyumlu bir çalışma kültürü inşa etmesi gerekmektedir (Claus, 2021).

Bununla birlikte, hibrit çalışma yöntemine tam anlamıyla uyum sağlayamayan yöneticilerde kontrol kaybı hissi gelişebilmekte; bu da aşırı denetim eğilimine yol açabilmektedir. Böyle bir yaklaşım, hibrit modelin sunduğu esneklik ve özerklik gibi temel avantajları gölgeleyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışan performansını yalnızca zaman temelli değil, çıktı odaklı bir anlayışla değerlendirmesi gerekmektedir (De Leede ve Heuver, 2016; Zhang ve Venkatesh, 2013).

HÇY'de liderlerin, geleneksel yönetim rollerinin ötesine geçerek çok yönlü sorumluluklar üstlenmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, liderin çalışanları için ulaşılabilir olması, toplantı verimliliğini artırarak toplantı sayılarını azaltması, örgütsel bağları güçlendirmesi ve beklentilerini açık biçimde ifade etmesi büyük önem taşımaktadır (Deloitte Türkiye, 2020; Sten, 2024). Değer verildiğini hisseden çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin arttığı, yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Tracy, 2014; Johnson ve Hackman, 2018). Bu doğrultuda, açık ve şeffaf kuralların belirlenmesi (Sten, 2024), güncel akademik literatürün yakından takip edilerek uygulamaya entegre edilmesi (Granberg, Hyrkkänen ve Karppi, 2023), örgütler açısından stratejik bir avantaj sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Hibrit modele ilişkin belirsizliklerin azaltılması için doğru teknolojilerin ve uygun yazılımların kullanılması, çalışanlara eşitlik ilkesine dayalı biçimde yaklaşılması ve ofiste ve uzaktan çalışanlar arasında dengeli bir iletişim kurulması gerekmektedir (Claus, 2021). Ayrıca, mentorluk mekanizmalarının etkin biçimde yapılandırılması ile yüz yüze etkileşimi destekleyen toplantı ve eğitimlerin stratejik biçimde planlanması, örgütsel kültürün sürekliliği ve sosyal bağların güçlenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, hibrit modelde liderlik yalnızca klasik bir yönetsel rol ile sınırlı kalmayıp; stratejik, psikolojik ve teknolojik yeterliliklerle desteklenmesi gereken çok boyutlu bir sorumluluğa dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde liderlerin öz liderlik becerilerini geliştirmeleri, ekiplerine örnek olmaları ve çalışanların gelişim süreçlerini sistematik biçimde desteklemeleri gerekmektedir.

3.3.2.5 Güven

Hibrit çalışma ortamlarında güven, liderlik başarısının temelini oluşturmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki güvene dayalı ilişkiler, yalnızca iş birliği süreçlerini güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda örgüt içindeki aidiyet duygusunun gelişmesini de desteklemektedir (Ferrel ve Kliner, 2018; Genç, 2020; Lindholm, 2021; Zakaria, vd., 2004). Güven temelli çalışma ortamlarında çalışanlar iş birliğine daha açık olmakta ve örgüt hedeflerine gönüllü olarak katkı sunmaktadır (Alsharo, Gregg ve Ramirez, 2017; Lippert ve Dulewicz, 2018).

Bu çerçevede, Wiatr ve Skowron-Mielnik (2022) tarafından geliştirilen REALM modeli, hibrit çalışma ortamında liderlerin çalışanlarla etkili ilişkiler kurmalarını destekleyen bir yaklaşım sunmaktadır. Model, liderlerin güvene dayalı güçlü bağlar tesis etmesini, çalışanların endişelerini açıkça ifade edebilecekleri alanlar oluşturmasını ve iş birliğini artıran uygulamaları teşvik etmesini temel bir gereklilik olarak vurgulamaktadır.

Güven kavramı, hibrit çalışmada yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel performans açısından da kritik bir role sahiptir. Güvenin güçlenmesi, çalışan verimliliğini artırmakta ve örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Pullan, 2022; Svensson ve Koistinen, 2021). Ayrıca, güven ilişkilerinin güçlenmesi çalışanların risk alma eğilimini artırmakta, sosyal ilişkileri pekiştirmekte ve belirsizlikleri azaltarak genel performansı yükseltmektedir (Gökçe ve Bolat, 2025; Brahm ve Kunze, 2012). Güvenli bir çalışma atmosferi ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif bir etki yaratmaktadır (Dahlstrom, 2013; Grant, Wallace ve Spurgeon, 2013).

Geniş bir perspektiften bakıldığında, hibrit çalışmada bireyler arası güven bir ilişki biçimi değil; açık iletişim, etkili bilgi paylaşımı ve dijital araçların bilinçli kullanımı gibi çok boyutlu unsurları içeren bütüncül bir stratejidir (Buła vd., 2024; Maduka, vd., 2018). Bu stratejik yaklaşım benimsendiğinde hem çalışan deneyimi hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından anlamlı kazanımlar elde edilebilecektir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, hibrit liderlerin öncelikli sorumluluklarından biri, örgüt içinde sürdürülebilir bir güven ortamı tesis etmek ve bu yapıyı dijital platformlara da başarıyla entegre etmektir (Liao, 2017). HÇY'de güvenin inşası ve sürdürülebilirliği, geleneksel çalışma biçimlerine kıyasla daha fazla stratejik çaba gerektirmektedir. Özellikle uzaktan çalışan bireyler, sınırlı yüz yüze etkileşim ve senkron olmayan iletişim nedeniyle daha fazla güven eksikliği yaşayabilmektedir (Norman vd., 2020). Sosyal etkileşim azlığı, beden dili kullanımının sınırlılığı ve dijital iletişimin yapaylığı, güvenin oluşumunu zorlaştıran başlıca etkenler arasında yer almaktadır (Ferrel ve Kliner, 2018).

Bu nedenle hibrit liderlerin, güven duygusunu pekiştirmek amacıyla planlı, tutarlı ve çift yönlü bir iletişim stratejisi benimsemeleri gerekmektedir (Sull vd., 2021). Etkin bilgi paylaşımının sağlanması, yalnızca iletişim sıklığına değil; aynı zamanda şeffaflık ve açıklık ilkelerine bağlıdır. Liderlerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına empatik biçimde

yaklaşmaları, katkılarını takdir etmeleri ve karar alma süreçlerine katılımlarını desteklemeleri, güven inşasının temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Austin-Egole vd., 2020; Babapour Chafi vd., 2022).

Liderin teknik yetkinliği, iletişim becerileri ve dijital araçları etkin kullanımı, hibrit sistemde güven oluşturmanın kritik araçlarındandır (Norman vd., 2020). Geri bildirim sürecinin sürekli ve yapıcı olması, çalışanın hem görünürlüğünü artırmakta hem de iş süreçlerine olan katılımını güçlendirmektedir (Lippert ve Dulewicz, 2018; Maduka, vd., 2018). Bu bağlamda, dijital platformlarda gerçekleştirilen toplantılar yalnızca görev koordinasyonu için değil, aynı zamanda güven inşası ve sosyal bağları kuvvetlendirmek amacıyla da kullanılmalıdır (Collins vd., 2016; Ferrel ve Kliner, 2018 Neeley, 2020).) Ancak liderin kontrol etme eğiliminin aşırıya kaçması durumunda esnek çalışmanın sunduğu avantajlar zedelenebilir, bu da çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu noktada liderin rehberlik edici, şeffaf ve destekleyici bir tutum sergilemesi önemlidir. Johndrow'un (2022) çalışması, hibrit liderliğin başarılı olabilmesi için e-liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceriler arasında açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler kurma, sorumluluk paylaşımı ve iş-yaşam dengesini gözetme öne çıkmaktadır.

Bilgi paylaşımı güvenli bir ortamda daha kolay sağlanmakta, bu da karar alma kalitesini artırmakta, hataları azaltmakta ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmektedir (Alsharo vd., 2017; Rosen, Furst Holloway ve Blackburn, 2007). Ancak uzaktan çalışmada bilgi paylaşımı yüz yüze iletişime kıyasla daha sınırlı olabilir. Bu nedenle, liderlerin bilgi paylaşımını aktif olarak desteklemesi, teknolojik altyapıyı güçlendirmesi ve güven temelli bir örgüt kültürü inşa etmesi önem arz etmektedir (Davidavičienė, Al Majzoub, ve Meidute-Kavaliauskiene, 2020)

Ayrıca, çalışanların görünürlüğü liderler tarafından izlenmeli ve aktif biçimde desteklenmelidir. Dijital araçlar ve yazılım programları bu süreçte işlevsel rol oynayabilir; ancak kontrolün güven duygusunu zedelemeden yürütülmesi gerekmektedir (Felstead vd., 2003). Görünürlük, yalnızca denetim amacıyla değil; aynı zamanda kariyer gelişimi, ödüllendirme ve takdir süreçlerinde adaletin sağlanması açısından da kritik öneme sahiptir.

Uzaktan çalışmanın temel engelleri güven eksikliği ve iletişim yetersizliğidir. Fiziksel mesafenin getirdiği etkileşim kaybı, çalışanların yeterince görülmedikleri ya da denetlenmedikleri düşüncesini doğurmakta; bu durum liderlerin çalışanlara duyduğu güvenin zedelenmesine yol açabilmektedir (Contreras vd., 2020). Ancak gelişen dijital teknolojiler, çalışma süreçlerinin gözlemlenmesini ve iş çıktılarının takip edilmesini kolaylaştırarak bu kaygıları önemli ölçüde azaltmıştır. Dijital yazılımlar sayesinde liderler, süreci denetleyici değil, destekleyici bir rolde konumlanma imkânına sahiptirler (Van Wart vd., 2019).

Etkili e-liderlik, çalışanlarla dürüst, tutarlı ve şeffaf bir ilişki kurmayı gerektirir. Mesafenin bir engel olarak görülmemesi, liderlerin dijital ortamda da güven temelli ilişkiler kurabilmesini zorunlu kılmaktadır (Even, 2021; Van Wart vd., 2019). Fisher ve Fisher (2000), güven ortamı oluşturmak isteyen liderlerin şu ilkeleri benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır: güven vererek başlamak, güçlü etik değerler geliştirmek, taahhütleri yerine getirmek, tutarlı davranmak, gizliliğe saygı duymak, dili dikkatli kullanmak ve gayri resmi etkileşim fırsatları yaratmak.

Güven ortamı yalnızca örgütsel ilişkiler açısından değil, aynı zamanda iş performansı ve iş tatmini için de temel teşkil etmektedir (Lilian, 2014). Özellikle liderin davranışları, açık ve sık iletişimle desteklenirse güven duygusu pekişmekte; çalışanların motivasyonu ve katılımı artmaktadır (Grant vd., 2013; Malhotra vd., 2007). Dahlstrom (2013) ise güveni, tüm etkileşimlerin temeli olarak tanımlamakta ve etkili geri bildirim ile beslenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Hibrit çalışmada liderlerin çözmesi gereken konularda biri de mesafe kaynaklı güven eksikliğini gidermektir. Çalışanlarla kurulan iletişimin açıklığı ve sürekliliği, güven oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle uzaktan çalışanlar, ofistekilere kıyasla daha az gözlemlendikleri için, fark edilme ve değer görme ihtiyacına daha fazla sahiptirler. Bu bağlamda, liderlerin empati, duygusal zekâ ve açık iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır (Johndrow, 2022).

Güven, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak örgüt içinde öğrenmeyi ve yeniliği teşvik etmektedir (Rosen vd., 2007). Ancak uzaktan çalışmada bilgi paylaşımı, yüz yüze ortamlara kıyasla daha sınırlı kalabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için

liderlerin doğru teknolojileri seçmeleri, çalışanların görünürlüğünü sağlamaları ve güvene dayalı bir örgüt kültürü geliştirmeleri gerekmektedir (Davidavičienė vd., 2020). Rosen ve diğerleri (2007), bilgi paylaşımının önündeki başlıca engelleri zaman yetersizliği, liderin tutumu, güven eksikliği ve kültürel farklılıklar olarak belirtmektedir.

Türkiye özelinde yapılan bir araştırmada, Özcan (2018) yerli örgütlerde güven ilişkilerinin daha çok kişi odaklı, yabancı menşeli örgütlerde ise sistem ve prosedür temelli olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, güven kavramının kültürel bağlamda şekillendiğini ve liderlik yaklaşımlarının da buna paralel biçimde farklı stratejiler gerektirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, hibrit çalışma ortamında güven, örgütsel bir değer olmanın ötesinde stratejik bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır. Güvenin inşa edilebilmesi için liderlerin empatik, tutarlı ve teknolojiyi etkin biçimde kullanabilen bir profil sergilemeleri kritik öneme sahiptir. Güvenilir bir liderlik anlayışı, çalışanların yöneticilerine güven duymasını kolaylaştırmakta; bu durum örgütsel bağlılığı artırırken iş performansını da güçlendirmektedir (Eikenberry ve Turmel, 2024).

Özellikle farklı beklentilere ve çalışma koşullarına sahip ekipleri yönetmek, liderler açısından önemli bir zorluk alanıdır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için liderlerin durumsal farkındalıklarını artırmaları, güven temelli ilişkileri güçlendirmeleri ve çalışanlarla ortak hedefler doğrultusunda iş birliği geliştirmeleri gerekmektedir (Akdöl, 2017).

3.3.2.6 İletişim

İletişim, bir göndericinin mesajını belirli bir kodlama süreciyle bir alıcıya iletmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Graber'e (2015) göre iletişim, bilgi alışverişi yapma yetisi olarak değerlendirilmektedir; bu bağlamda çeşitlilik ve açıklık, iletişim etkinliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu çerçevede, liderlerin açık, sade ve etkili mesajlar iletmesi, olası yanlış anlamaların önüne geçilmesini sağlar (Alward ve Phelps, 2019; Dulebohn ve Hoch, 2017; Van Wart vd., 2019). Özellikle dijital ortamlarda yürütülen iletişimde, netlik ve sınırların belirginliği ilkeleri temel alınmalıdır (Claus, 2021; Darics, 2020; Genç, 2020; Larson, 2024).

COVID-19 pandemisiyle birlikte dijitalleşen iş yapısı, örgütsel iletişim yöntemlerinde de kayda değer bir dönüşüm yaratmıştır. Orangefiery'nin (2020) araştırması, pandemi sürecinde liderlerin şeffaf ve durumu ciddiyetle ele alan iletişim stratejilerinin, çalışanların belirsizlikle başa çıkmalarına ve stres düzeylerini yönetmelerine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Bogusky-Halper (2020), liderlerin dürüst ve empatik bir iletişim anlayışını benimsemelerinin örgüt içindeki güven ortamını güçlendirdiğini ve çalışan motivasyonunu artırdığını vurgulamaktadır.

Kriz ve belirsizlik dönemlerinde liderlikte öne çıkan temel yetkinliklerden biri, veri temelli ve esnek karar alma becerisidir (Claus, 2021). COVID-19 pandemisi sürecinde gerçekleştirilen araştırmalar, liderlerin veri odaklı ve durumsal farkındalığa sahip yaklaşımlar benimsediği koşullarda, örgütlerin kriz karşısındaki direnç düzeylerinin ve uyum kapasitelerinin anlamlı biçimde arttığını ortaya koymuştur (Dirani vd., 2020; Elrhim ve Elsayed, 2020). Bu bağlamda, belirsizliklerin yoğun olduğu dönemlerde etkili liderlik, güçlü iletişim becerisinin yanında elde edilen bilgiyi stratejik eyleme dönüştürebilmek için analiz edebilmektir (Buła vd., 2024; Levin, 2022; Molino vd., 2020; Orangefiery, 2020).

Hibrit çalışma yönteminde (HÇY) liderlik, teknik süreçlerin yönetiminin ötesinde; örgütsel bağlılığı ve bireysel etkileşimi sürdürülebilir kılacak nitelikte çok yönlü bir iletişim stratejisi gerektirir. Bu kapsamda liderlerin iletişimi, hem bireyler arası bağları güçlendiren hem de örgütün kültürel bütünlüğünü koruyan bir araç olarak konumlandırmaları önemlidir. Uzaktan çalışmanın norm haline geldiği hibrit düzende, liderlerin çalışanlarının güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını tanıyarak, bilişim ve iletişim teknolojileri (BİT) üzerinden etkili geri bildirim mekanizmaları kurmaları kritik bir gereklilik hâline gelmiştir (Brummelhuis vd., 2012; Eikenberry ve Turmel, 2024; Fisher ve Fisher, 2001; Maduka vd., 2018).

Böylelikle HÇY'de liderlik, yalnızca yönetimsel süreçlerin koordinasyonuyla sınırlı kalmamakta; empatik, katılımcı ve stratejik bir iletişim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel bağlılığı, psikolojik dayanıklılığı ve performans artışını destekleyen bütüncül bir yapı inşa etmeyi de kapsamaktadır (Buła vd., 2024).

Özellikle uzaktan çalışma koşullarında, sürekli ve etkili iletişimin açık bir biçimde yürütülmesi; örgüt içi koordinasyonun sağlanması, güven ortamının oluşturulması konusunda önemlidir (Bilginoğlu, 2021; Brummelhuis vd., 2012; Ferrel ve Kliner, 2018; Lee ve Kim, 2023; LineZero, 2023; Lippert ve Dulewicz, 2018; Norman, vd., 2020; Orangefiery, 2020). Araştırmalar, iletişim kalitesi ile liderlik başarısı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Neufeld vd., 2010).

Liderlerin şeffaf ve açık bir iletişim dili benimsemeleri, takipçileriyle güven temelli ilişkiler geliştirmelerini kolaylaştırmakta; bu durum aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeyini artırmakta olduğundan hareketle HÇY'de liderlerin güvene dayalı, açık ve çift yönlü iletişim stratejilerini benimsemeleri gereklidir (Orangefiery, 2020). Zira iletişim olmadan güvenin; güven olmadan ise örgütsel bağlılık ve yüksek performansın sürdürülebilir olamayacağı sıklıkla vurgulanmaktadır (Dahlstrom, 2013). Dolayısıyla, özellikle dijital ortamlarda ortaya çıkabilecek iletişim engellerini ortadan kaldırmak ve empati ile açıklığa dayalı bir etkileşim zemini oluşturmak, liderlerin temel sorumluluk alanlarından biridir (Golden vd., 2008; Grant vd., 2013; Neufeld vd., 2010).

İletişim etkinliğinin sağlanabilmesi için liderlerin dikkat etmesi gereken çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu kapsamda öncelikle, iletişimin temel bileşenlerinden biri olan kodlama–mesaj–geri bildirim döngüsünün tam ve doğru biçimde işletilmesi gereklidir (Demircioğlu, 2022). Ayrıca iletişim sürecinin plansız ve tepkisel bir biçimde değil, stratejik olarak kurgulanması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, iletişim planı oluşturulması, liderlerin mesajlarını daha etkili ve tutarlı biçimde iletmelerine olanak sağlamaktadır (Neufeld vd., 2010). Bununla birlikte, farklı kültürel arka planlara ve bireysel iletişim tarzlarına sahip çalışanlarla etkili etkileşim kurabilmek için liderlerin kültürel duyarlılığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma koşullarında daha da belirgin hâle gelmektedir (Hertel vd., 2005). Etkili iletişim için bir diğer önemli unsur ise doğru teknolojik araçların seçimi ve bu araçların amaca uygun şekilde kullanılmasıdır (Yang vd.2021). Teknolojinin yanlış veya eksik kullanımı, mesajın anlamını zayıflatabileceği gibi, çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara da neden olabilir (Nayani vd., 2018). Sonuç olarak, hibrit çalışma yönteminde liderin iletişimdeki rolü yalnızca bilgi aktarmakla sınırlı değildir. Etkili bir hibrit liderlik anlayışı; çalışanların

örgütsel aidiyetini güçlendirecek, psikolojik iyi oluşlarını destekleyecek ve çok kanallı, tutarlı, insani bir iletişim düzeni inşa etmeyi hedeflemelidir.

Etkin iletişim, bilgi aktarımının ötesinde çalışanların örgütsel hedeflerle aralarında duygusal bağ geliştirmelerini sağlar. Hibrit çalışma ortamında iletişimin niteliği, örgüt içindeki sinerjiyi doğrudan etkileyen belirleyici bir faktördür. Bu bağlamda, iletişim kanallarının doğru biçimde seçilmesi ve dengeli bir şekilde kullanılması; çalışanların görev ve sorumluluklarını doğru anlamalarını, etkili geri bildirim süreçlerinin işletilmesini ve örgütsel aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlar (Van Wart vd. 2019).

HÇY'de iletişim büyük ölçüde dijital araçlar ve yazılım sistemleri aracılığıyla yürütülmektedir (Neufeld vd., 2010). Bu dönüşüm, liderlerin iletişim ve koordinasyon görevlerini sürdürebilmeleri için dijital teknolojileri etkin biçimde kullanmalarını ve bu teknolojilere dair bilgi ile becerilerini sürekli olarak güncellemelerini zorunlu kılmaktadır (Hopkins ve Figaro, 2021; Lindholm, 2021). Özellikle çevrim içi toplantılar, anlık mesajlaşma platformları ve bulut tabanlı iş birliği araçları, hibrit ekiplerin bilgi akışını sürdürebilmeleri ve ortak karar süreçlerine etkin biçimde katılabilmeleri açısından vazgeçilmez hâle gelmiştir (Deloitte Türkiye, 2020; Norman vd., 2020).

Ancak, klasik yönetim anlayışına alışkın olan yöneticiler açısından dijital ortama dayalı kontrol mekanizmaları, kimi zaman ciddi bir uyum sorunu yaratabilmektedir. Performansın fiziksel gözlemle izlenememesi, eşzamansız iletişimin neden olduğu belirsizlikler ve koordinasyon zorlukları, özellikle dönüşüm sürecine tam anlamıyla adapte olamamış liderler açısından yönetim becerilerinin sorgulanmasına yol açabilmektedir (Elo, 2023). Bu bağlamda, HÇY'de etkili liderlik, yalnızca teknolojik araçlara hâkimiyet değil, aynı zamanda bu araçları örgütsel güven, açıklık ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde kullanabilme becerisini de içermektedir.

Cherubini ve diğerleri (2021), hibrit çalışmayı; işin mekândan bağımsız biçimde yürütülebildiği, yaratıcılığın daha fazla teşvik edildiği ve hiyerarşik yapıların daha az katı olduğu yeni bir iş modeli olarak tanımlamaktadır. Ancak bu yapının etkili biçimde işlemesi için temel unsur olarak güçlü iletişim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Aynı çalışmada, hibrit modelin uzaktan çalışmada azalan yaratıcılık,

etkileşim ve iş birliğini yeniden canlandırma potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır (Buła vd., 2024).

Hibrit çalışma yapısında eşzamanlı (synchronous) ve eşzamansız (asynchronous) iletişim, iki temel etkileşim biçimi olarak öne çıkmaktadır. Eşzamanlı iletişim; dijital platformlar aracılığıyla anlık geri bildirimlerin sağlandığı, karşılıklı etkileşim temelli süreçleri kapsarken; eşzamansız iletişim belirli bir zaman farkıyla gerçekleşen, genellikle e-posta gibi araçlar üzerinden yürütülen ve geri bildirim süresi daha uzun olan bir iletişim biçimidir (Hambley vd., 2007). Bu iki iletişim türünün hibrit çalışma yapısına dengeli ve stratejik biçimde entegre edilmesi, iletişimin etkililiğini ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Buła vd., 2024).

Levin (2022), hibrit çalışma ortamlarında liderlerin iş-yaşam dengesini gözeten iletişim stratejileri geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, düzenli ve planlı iletişim toplantıları, çalışanların sürece aktif katılımını teşvik eden mentorluk uygulamaları, inovasyon odaklı geri bildirim sistemleri gibi yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Bu stratejiler hem performans artışını hem de örgütsel sinerjiyi desteklemektedir.

Liderlerin, toplantı yönetimi konusunda da bilinçli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Gereksiz toplantılardan kaçınılmalı, yapılan toplantılar ise iletişimin sürekliliğini sağlama, süreç takibi yapma ve koordinasyonu güçlendirme amacıyla yapılandırılmalıdır (Deloitte Türkiye, 2020). Zoom, Microsoft Teams, Skype gibi yazılımlarla yapılan görüntülü görüşmeler, sosyal izolasyonu azaltmakta ve çalışanlar arası etkileşimi canlı tutmaktadır.

Araştırmalar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki gayri resmi ilişkilerin zayıf olmasının güven ortamını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Ferrel ve Kline, 2018). Bu nedenle, geri bildirim mekanizmalarının etkinleştirilmesi ve hibrit modele uygun iletişim süreçlerinin dijital araçlar aracılığıyla tasarlanması, çalışan bağlılığını artırmaktadır. Yüz yüze toplantılar, gayri resmi bağların gelişimi için fırsat sunarken; yüz yüze görüşmelerin mümkün olmadığı durumlarda altyazı ve kayıt özelliklerine sahip dijital platformların tercih edilmesi bilgi akışını desteklemektedir (Kim vd., 2021).

Uzun süreli elektronik iletişimde geri bildirimin gecikmesi, ilişkilerde kopukluk yaratabilmektedir. Bu tür durumlarda yüz yüze yapılabilecek kısa görüşmelerin yerine geçecek görüntülü toplantıların sıklığı ve kalitesi artırılmalı; katılımcıların kamera açmaları teşvik edilmelidir (Savolainen, 2014; Dahlstrom, 2013). Özellikle yapılandırılmamış, samimi etkileşim fırsatları, örgüt içi sosyal bağların güçlenmesine katkı sağlar (Lilian, 2014; Wojcak vd., 2016).

Uzaktan çalışmada liderlik, geleneksel iletişim yöntemlerini teknolojik araçlarla entegre ederek hem resmi hem de gayri resmi etkileşimlerin sürdürülebilirliğini sağlar (Even, 2021). Bu noktada liderlerin, çalışanlar ile olan bağlarını sürdürmek için Zoom, Google Meet, Microsoft Teams gibi dijital platformları sosyal etkinlikleri için de kullanmaları gerekmektedir (Demircioğlu, 2022).

Uzaktan çalışmada yapılan iletişimde karşılaşılan zorluklar, yüz yüze iletişimle kıyaslandığında çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklar arasında bilişsel yorgunluk, beden dilinin okunamaması, anında geri bildirim eksikliği ve anlam kayıpları gibi iletişimsel sınırlılıklar öne çıkmaktadır (Lilian, 2014). Ayrıca, teknolojik araçlar aracılığıyla yürütülen iletişim süreçleri, çalışanlar arasındaki sosyal bağları zayıflatabilmekte ve bu durum genel iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Van Wart vd., 2019). Bu bağlamda, yalnızca resmi iletişim kanallarının değil, aynı zamanda gayri resmi etkileşim biçimlerinin de liderler tarafından etkin biçimde kullanılması gerekliliği doğmaktadır.

Liderler, hibrit çalışmada yalnızca iş süreçlerini yönetmekle kalmayıp, çalışanların yaratıcılığını ve iş tatminini destekleyecek esnek yapılar kurmakla da sorumludur. Çalışanların kendi çalışma saatleri ve yöntemlerini belirleyebildiği bir ortamda, iş-yaşam dengesi daha sağlıklı bir biçimde sağlanmakta ve bu durum, örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeylerini artırmaktadır (Xie vd., 2019). Ancak bu özgürlük, ancak sürdürülebilir ve kesintisiz iletişimle desteklendiğinde olumlu çıktılar doğurmaktadır.

Hibrit çalışma yöntemi, örgütlerin operasyonel esneklik kazanmasına olanak tanırken, aynı zamanda iletişim süreçlerinin yeniden tanımlanmasını ve yaratıcı iş birliği ortamlarının kurulmasını zorunlu kılmıştır. Bu modelin sürdürülebilir bir biçimde uygulanabilmesi; esnek çalışma düzeni, iş-yaşam dengesi ve ekip içi uyum arasında

sağlıklı bir denge kurulmasına bağlıdır (Radonic vd., 2021). Örgütlerin bu süreçteki başarısı, çalışanların nerede ve nasıl çalıştıklarına bakılmaksızın adil bir yönetim anlayışı benimsemeleri, etkili iletişim sistemleri oluşturmaları ve kapsayıcı performans değerlendirme kriterleri geliştirmeleriyle doğrudan ilişkilidir.

Uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı hibrit yapıda, daha önce yüz yüze iletişimle kolayca çözülebilen birçok konu, artık dijital platformlar üzerinden yürütülen, daha resmi, zaman alıcı ve çoğu zaman karmaşık hâle gelen toplantılar aracılığıyla ele alınmaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinde gecikmelere ve örgütsel etkileşimde kopukluklara neden olabilmektedir. Söz konusu sürecin etkin biçimde yönetilebilmesi için iletişimde belirli protokol ve standartların oluşturulması önem taşımaktadır. Özellikle liderlerin her zaman ulaşılabilir olmaları, çift yönlü geri bildirim mekanizmalarının kesintisiz işlemesine katkı sağlamaktadır.

Nitekim Özcan'ın (2018) bulgularına göre, uzaktan çalışmada yaşanan iletişim sorunlarının nedenleri; %35 oranında yüz yüze iletişim kurulamaması, %35 oranında geri bildirim eksikliği, %21 oranında dikkat dağınıklığı ve %9 oranında güveni zedeleyen iletişim biçimleridir. Bu bulgular, hibrit ve uzaktan çalışma bağlamında liderlerin yalnızca bilgi akışını değil, sosyal iletişimi de kapsayan bütüncül bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, HÇY'de iletişim; motivasyonun, yaratıcılığın, güvenin ve bağlılığın inşasında stratejik bir liderlik becerisidir. Dijitalleşen iş ilişkilerinde iletişimin niteliği, çalışan performansını, psikolojik iyi oluş hâlini ve örgütsel sadakati doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, liderlerin değişime açık, empatik ve teknoloji destekli iletişim yaklaşımları geliştirmeleri, hibrit yapının başarısı ve sürdürülebilirliği açısından temel bir gerekliliktir.

Bu bütüncül bakış açısı, ölçek geliştirme sürecinde iletişimin yalnızca teknik yönleriyle değil; algısal, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla birlikte ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Buła vd., 2024). Bu doğrultuda, HÇY bağlamında geliştirilecek liderlik ölçeğinde iletişim; açıklık, erişilebilirlik, empati temelli geri bildirim, dijital araçlara hâkimiyet ve güven inşası gibi çok katmanlı unsurları kapsayacak biçimde yapılandırılmalıdır.

3.3.2.7 Eğitim

Hibrit çalışma modeli, liderlik anlayışının yeniden yapılandırılmasını gerekli kılarken, yöneticilerin bu yeni düzene uyum sağlayabilmeleri için kapsamlı eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eğitimler, sadece teknik yeterlilikleri değil, aynı zamanda koçluk, mentorluk, güven oluşturma, iletişim yönetimi ve öz liderlik gibi becerileri de içermelidir (Even, 2021; Lindholm, 2021).

Özellikle e-liderlik becerilerinin gelişimi, dijital platformlarda etkili yönetişim sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Morse'un (2022) belirttiği gibi, hibrit modelde yöneticilerin karşılaştığı başlıca zorluklar arasında iş-yaşam dengesi, çalışan bağlılığı ve karar alma süreçlerinde adalet yer almakta; bu zorluklar ise ancak stratejik eğitim ve sürekli gelişimle aşılabilmektedir (Gökçe ve Bolat, 2025). Tran'ın (2022) çalışması, çalışanların uzaktan çalışırken esneklikten fayda sağladığını ancak bilgi akışı ve iletişimde sorunlar yaşadığını vurgulamakta; bu sorunların önlenebilmesi için hem yöneticilere hem de çalışanlara yönelik destekleyici koçluk ve eğitim programlarının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Alward ve Phelps, 2019; Avrillia vd., 2025).

Ayrıca, hibrit yapılana toplantıların verimliliğini artırmak ve tüm seslerin eşit duyulmasını sağlamak adına, yöneticiler için yapılandırılmış toplantı yönetimi eğitimlerinin geliştirilmesi önerilmektedir (Cherubini vd., 2021). Sonuç olarak, hibrit modelde sürdürülebilir başarı, liderlerin "öğrenmeyi öğrenme" ilkesini benimsemesi ve çalışanlarıyla birlikte sürekli gelişime açık bir örgüt kültürü oluşturmasıyla mümkündür (Even, 2021).

3.3 Hibrit çalışmada liderlik ve nomolojik ilişkiler

Nomolojik ağ, geliştirilen bir ölçeğin kuramsal olarak sınanmasına ve literatürdeki diğer kavramlarla ilişkisinin ortaya konmasına imkân tanıyan bir yaklaşımdır. Ölçülmek istenen yapının literatürdeki diğer kavramlarla kuramsal ve ampirik bağlarını sistematik biçimde ortaya koymayı amaçlayan bu yaklaşım ile hibrit çalışma bağlamında liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeğin, örgütsel davranış yazınında kabul gören değişkenlerle ne ölçüde bağlantılı olduğu sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Böylece ölçek yalnızca yapısal bir ölçüm aracı olmanın ötesine

geçerek örgütsel çıktılarla bağlantılı bir kuramsal modele yerleştirilmiş olur (Cronbach ve Meehl, 1955; Kelecioğlu ve Şahin, 2014; Koçak, Gençay ve Schaufeli, 2022).

Bu çalışmada nomolojik geçerlik için seçilen dört değişkenin (iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve liderlik etkinliği) temel gerekçesi, bu kavramların hem liderlik araştırmalarında hem de örgütsel davranış alanında en sık incelenen ve kuramsal olarak güçlü temellere sahip yapılar olmalarıdır. Literatürde bu değişkenlerin liderlik tarzları ile doğrudan ilişkili olduğu ve çalışanların tutumları, bağlılıkları ile performansları üzerinde belirleyici etkiler gösterdiği bulgulanmıştır. Dolayısıyla hibrit çalışma yönteminde liderlik ölçeğinin geçerliliğini sınamak için bu başlıklar kritik bir dayanak sunmaktadır.

Nomolojik ağın bu şekilde kurgulanması, geliştirilen ölçeğin hibrit çalışma ortamında ortaya çıkan özgün koşulları dikkate almakla kalmayıp, aynı zamanda literatürdeki yerleşik kavramlarla bağdaştırılmasını sağlamaktadır. Bu bağ, ölçeğin yalnızca kuramsal açıdan tutarlılığını değil, aynı zamanda pratik kullanım değerini de güçlendirmektedir. Seçilen değişkenler üzerinden yapılacak karşılaştırmalar, hibrit liderlik davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamlandırmaya yardımcı olacak ve ölçeğin literatüre özgün bir katkı sunmasına zemin hazırlayacaktır.

Böylece bu değişkenlerin seçimi, tezin yalnızca hibrit liderliği ölçen bir araç geliştirmediğini; aynı zamanda kuramsal çerçeve ile ampirik bulgular arasında güçlü bir köprü kurarak literatüre yeni bir model önerisi sunduğunu göstermektedir.

3.3.1 İş tatmini ve hibrit çalışmada liderlik

İş tatmini, sanayileşmenin başladığı 1920'li yıllardan itibaren araştırmalara konu olmuş ve günümüze kadar literatürde önemini korumuştur. Kavramsal olarak iş tatmini, çalışanın yaptığı işe yönelik beklentileri ile elde ettikleri arasındaki değerlendirme sürecinin sonucunda oluşan duygusal tepkilerdir. Bu değerlendirme süreci, çalışanın pozitif veya negatif ruhsal durumunu yansıtabilir (Başol ve Çömlekçi, 2020; Kaya, 2020).

Locke'a (1969) göre iş tatmini, bireyin yaptığı işin onun kişisel değerlerine ulaşmasını sağladığında ortaya çıkan hoşnutluk hissidir. Tersi durumda ise tatminsizlik yaşanır. Gruneberg (1979), iş tatminini bireyin yaptığı iş karşısında değer yargılarına dayalı olarak

hissettiği genel duygu hali olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle iş tatmini, bireyin işten ne beklediğiyle ne elde ettiğini kıyaslayarak oluşturduğu değerlendirmeye dayalıdır.

Bayrak Kök'e (2006) göre iş tatmini, çalışanın iş çevresiyle yaşadığı duygusal bağın bir göstergesidir. Eğinli (2009) ise iş tatminini, çalışanın işinden duyduğu haz ve duygusal tepkiler olarak açıklamaktadır. Bu tanımlardan hareketle, iş tatmininin öznel ve çoğunlukla olumlu yönelimli bir tutum olduğu söylenebilir (Yakupoğlu, 2023).

İş tatmini kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Çalışanlar, işlerinin farklı yönlerinden farklı derecelerde tatmin duyabilir; işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetici ve iş arkadaşları gibi unsurlar bu boyutlar arasında yer alır (Eğinli, 2009). İş Tanım İndeksi (Job Descriptive Index) ölçeğinde iş tatmini, işin kendisi, ücret, terfi olanakları ve yöneticiyle ilişkiler olmak üzere beş ana boyutta ele alınmıştır (Gruneberg, 1979). Bu yaklaşım, iş tatmininin tek bir bütünsel kavram olmasının yanı sıra farklı alt boyutlarda değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, bir çalışan yaptığı işten yüksek düzeyde haz duyarken (içsel tatmin), ücret veya terfi beklentileri karşılanmadığında düşük tatmin yaşayabilir. Bu nedenle literatürde, işin içeriğinden ve gelişim fırsatlarından duyulan tatmin "içsel tatmin", ücret, yan haklar ve fiziki koşullardan kaynaklanan tatmin ise "dışsal tatmin" olarak tanımlanmaktadır (Akca, 2012; Cinnioğlu, 2018).

İş tatmini, bireysel ve örgütsel unsurlardan beslenen çok boyutlu bir yapıdır. Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, bağımsızlık ihtiyacı, anlamlı bir iş yapma arzusu ve bireysel becerilerin kullanımı yer alırken; örgütsel faktörler arasında yönetim tarzı, iletişim yapısı, ücretlendirme, ödüllendirme ve terfi olanakları bulunmaktadır (Adıgüzel, 2022; Bayrak Kök, 2006; Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Yıldırım, 2021). Bu faktörler genel olarak iki temel kaynağa dayanmaktadır: içsel ve dışsal tatmin. İşin içeriğinden, gelişim fırsatlarından ve kişisel başarılardan duyulan haz "içsel tatmin"i oluştururken; ücret, yan haklar, fiziki koşullar ve örgütsel destek gibi unsurlar "dışsal tatmin"in temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2016). Genel olarak, çalışanın işten elde ettiği değer ile beklentisi arasındaki denge, iş tatmini düzeyini belirlemektedir (Yıldırım, 2021).

Geleneksel üretim faktörleri, günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olmamakta; bunun yerine, insan kaynağının niteliği, motivasyonu ve işe yönelik memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini, yalnızca çalışanların işe dair duygusal değerlendirmelerini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, üretkenlik, yaratıcılık ve uzun vadeli örgüt başarısını etkileyen bir değişkendir. Bu çok katmanlı yapıda; özerklik, sosyal destek, psikolojik anlam ve gelişim fırsatları tatminin belirleyicileri arasında öne çıkar (Başol ve Çömlekçi, 2020; Hackman ve Oldham, 1976; Deci ve Ryan, 2000).

Örgütsel düzeyde bakıldığında, iş tatmini önemli stratejik avantajlar sunar. İş gücü devrinin azalması, üretkenliğin artması, müşteri ilişkilerinin güçlenmesi ve devamsızlık oranlarının düşmesi, tatmin düzeyinin olumlu çıktılarıdır (Bagul, 2021). Ayrıca çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetine; çalışan bağlılığı ise marka sadakatine dönüşerek örgüt imajına katkı sunar. Birey açısından da tatmin düzeyi yüksek bir iş yaşamı, sosyal ilişkilerde denge sağlar ve yaşam doyumunu artırır (Diener, Oishi ve Lucas, 2015).

3.3.1.1 Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki

Literatürde, iş tatmini ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır (Adıgüzel, 2022; Judge ve Piccolo, 2004; Kaya, 2020). Özellikle katılımcı, destekleyici ve dönüşümcü liderlik tarzları, çalışanların psikolojik gereksinimlerini gözeterek tatmin düzeylerini yükseltebilecek potansiyele sahiptir (Yukl, 2013). Bu liderlik biçimlerinde yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını desteklemekte ve aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Aynı zamanda, anlamlı hedefler belirleyerek işin içsel motivasyon üretmesini mümkün kılarlar (Dilek, 2005; Ryan ve Deci, 2000).

İş tatmini, örgütler açısından çok boyutlu stratejik bir öneme sahiptir. Bagul'un (2021) belirttiği üzere, yüksek düzeyde iş tatmini; iş gücü devrini azaltır, üretkenliği artırır, müşteri memnuniyetini destekler, devamsızlık oranlarını düşürür ve doğrudan firma gelirlerini olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, çalışan memnuniyetinin sağlanması, bireysel performansın ve örgütün sürdürülebilir büyüme kapasitesinin temel belirleyicilerinden biridir.

Genel olarak liderlik, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, davranış kalıplarını ve tatmin düzeylerini etkileyen önemli bir unsurdur. Literatürde yapılan çok sayıda çalışma, özellikle dönüşümcü ve destekleyici liderlik tarzlarının iş tatminini artırdığını göstermektedir (Adıgüzel, 2022; Akca, 2012). Bu nedenle, örgütsel başarıyı destekleyen liderlik uygulamaları geliştirilirken, çalışan tatmini ile olan bu güçlü ilişki mutlaka dikkate alınmalıdır. İş tatmini ve liderlik tarzları üzerine yapılan literatür araştırmaları gösteren Tablo 19'dadır (Bass, 1990; Cinnioğlu, 2018; Dilek, 2005; Eren ve Titizoğlu, 2014; Judge ve Piccolo, 2004; Liden vd., 2014; Walumbwa vd., 2008).

Tablo 19. Liderlik Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Literatür Araştırmaları

Liderlik Tarzı	**İş Tatminine Etkisi**
Dönüşümcü Liderlik	Çalışanlara ilham vererek, anlamlı hedefler sunar; gelişim, güven ve aidiyet hissini artırarak güçlü pozitif iş tatmini sağlar.
Etkileşimci Liderlik	Performansa dayalı ödül-ceza mekanizmaları kullandığı için ancak içsel motivasyonu sınırlı desteklediğinden uzun vadeli tatmini sınırlı düzeyde artırır.
Otantik / Hizmetkâr Liderlik	Bu çağdaş liderlik türleri güven, adalet ve destek algıları yoluyla çalışan tatminini artırdığına dair çalışmalar vardır. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirler.
Kötüye Kullanan Liderlik	Yıkıcı iletişim, aşağılama ve tehditkâr tutumlarla çalışan memnuniyetini ciddi şekilde baltalar. Çalışanların stres düzeylerini artırır, tükenmişliğe ve düşük bağlılığa yol açar.
Kayıtsız (Laissez-faire) Liderlik	Liderin yönlendirme ve destek sağlamaması, çalışanlarda belirsizlik ve yalnızlık hissi oluşturur. Özellikle hibrit ortamda işlevsizleşir, tatmini olumsuz etkiler.

3.3.1.2 Esnek çalışmada iş tatmini

Son yıllarda, özellikle COVID-19 pandemisiyle hızla yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, iş tatminine ilişkin dinamikleri belirgin biçimde dönüştürmüştür.

Klasik ofis temelli çalışma düzenlerinde, iş tatmininin yüksek olmasının devamsızlık oranlarını düşürdüğü, işten ayrılma niyetini azalttığı ve genel iş performansını artırdığı literatürde sıklıkla vurgulanmıştır. Uzaktan ya da hibrit ortamlarda ise iş tatmini, çalışanların yeni koşullara adaptasyonunda belirleyici bir unsur hâline gelmiştir (Allen vd., 2015). Araştırmalar, uzaktan çalışanların genellikle ofis çalışanlarına oranla iş

tatminlerinin yüksek olduğunu ortaya koysa da bu etkinin sürekli ve sabit olmadığı ifade edilmektedir (Campo, Avolio ve Carlier, 2021; Chen ve McDonald, 2014; Lambert, Hogan, ve Barton; 2001; Vega vd., 2017).

Oakman ve diğerleri'nin (2020) pandemi döneminde farklı sektörlerde yaptığı araştırmalarda, evden çalışma imkânı bulan çalışanların işlerinden aldıkları tatminin, ofiste çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu belirtilmiştir (Oakman vd., 2020). Bu etki, büyük ölçüde uzaktan çalışmanın sağladığı özerklik duygusu ve kişisel zaman yönetimi avantajlarından kaynaklanmaktadır. Nitekim bir çalışmada, uzaktan çalışanların işlerini organize etmede daha fazla söz sahibi olmalarının onlarda işe karşı daha güçlü bir sahiplenme ve memnuniyet hissi yarattığı bulunmuştur.

Bloom ve diğerlerinin (2015) 1.600'den fazla çalışanla gerçekleştirdiği kontrollü bir deney, haftada iki gün evden çalışma imkânı tanınan hibrit modelin, tamamen ofisten çalışma düzenine kıyasla çalışanların iş tatminini anlamlı düzeyde yükselttiğini ve çalışan devrini üçte bir oranında azalttığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, hibrit çalışmanın çalışan mutluluğu ve bağlılığı üzerinde önemli olumlu etkileri olabileceğine işaret etmektedir (Bloom vd. 2015; Earl-Wilcox, 2021).

Nitekim evden çalışmanın getirdiği esneklik ve konfor, kısa vadede iş tatminini artırabilirken (Lee ve Kim, 2018); uzun vadede ortaya çıkan yalnızlık, sosyal etkileşim eksikliği veya aidiyet duygusunun zayıflaması gibi unsurlar tatmini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma modellerinde sürdürülebilir bir iş tatmini düzeyi için yalnızca fiziksel çalışma koşullarının yanında iletişim ve örgütsel destek de yeniden yapılandırılmalıdır (Demircioğlu, 2022). Çalışanlara özerklik tanınırken, aidiyet ve etkileşim ihtiyacını karşılayan yapılar kurmak, bu dengeyi sağlamada kritik rol oynamaktadır (Yıldırım, 2021). Esnek çalışma yöntemleri ile çalışmada iş tatmini üzerine yapılan literatür araştırmalarını gösteren çizelge Tablo 20'dedir.

Tablo 20. Esnek Çalışma Yöntemleri ile Çalışmada İş Tatmini Üzerine Yapılan Literatür Çalışmaları

S.Nu	Başlık	İş Tatmini ile İlgili Temel Bulgular
1	Uzaktan çalışma iş modelinde liderin dönüştürücü rolü (Demircioğlu, 2022)	Uzaktan çalışmada dönüştürücü liderlik ve liderin iletişim tarzı, iş tatmininde belirleyicidir. Etkili iletişim kuran ve çalışanlara destek olan liderler, örgüt bağını güçlendirerek memnuniyeti artırır. Evden çalışma iş tatminini yükseltse de aşırı izolasyon bu etkiyi zayıflatmaktadır.
2	Flexible Working, Individual Performance and Employee Attitudes (De Menezes ve Kelliher; 2017)	Formel esneklik iş tatminini artırırken, informel esneklikle en yüksek performans çıktıları elde edilmiştir.
3	Autonomy and Engagement as Intrinsic Motivation Factors for Remote Workers (Earl-Wilcox, 2021)	Uzaktan çalışanlarda otonomi ve işe angajman ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanlara daha fazla özerklik verilmesinin ve katılımcı bir ortam yaratılmasının iş tatminini önemli ölçüde artırdığını; ayrıca bu koşullarda bağlılık, verimlilik ve elde tutma oranlarının yükseldiğini ortaya koymuştur.
4	Uzaktan çalışma modelinde performans ve iş tatmini ilişkisi (Türk, 2024)	İş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelemiştir. Bulgular, görev performansı arttıkça iş tatmininin de anlamlı biçimde yükseldiğini göstermiştir. Özellikle görev ve uyum performansı değişkenleri, iş tatminindeki varyasyonun yaklaşık %44'ünü açıklamıştır.
5	Uzaktan çalışan bireylerin iş tatmini ve iş-yaşam dengesi (Has ve Bal, 2024)	Uzaktan çalışmada iş tatmini ve iş-yaşam dengesi ilişkisi demografik faktörler üzerinden incelemiştir. Bulgular, cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığını ortaya koymuştur: Kadınların iş tatmini ortalaması, erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir. Buna karşın medeni durum ve evde bakım sorumluluğu gibi değişkenler iş tatmini veya iş-yaşam dengesi üzerinde belirgin bir etki göstermemiştir.
6	Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma (Özcan, 2018)	Çalışanlar, uzaktan çalışmanın esneklik ve rahat ortam sayesinde iş tatminini artırdığını; yalnızlık ve iletişim eksikliği gibi sorunların ise disiplin ve sosyal etkileşimle aşılabileceğini belirtmiştir.
7	Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Konuyla İlgili Bir Araştırma (Şimşek, 2012)	Araştırma, uzaktan eğitimde iş tatmininin yüz yüze eğitime benzer düzeyde olduğunu, ancak teknoloji kullanımı ve ev konforu gibi ek faktörlerle dört boyutlu bir yapıya dönüştüğünü göstermiştir. Demografik değişkenler anlamlı fark yaratmamış, akademik personelin genel olarak orta düzeyde, bazı alanlarda ise daha yüksek tatmin yaşadığı belirlenmiştir.
8	The Impact of Hybrid Work on Productivity: Understanding the Future of World (Tran, 2022)	Hibrit çalışmanın iş tatmini üzerinde belirgin biçimde olumlu etkisi olduğunu ancak iş-özel yaşam dengesinin zorluk yarattığını göstermiştir. Performans üzerinde olumlu fakat sınırlı bir etki bulunmuştur. Hibrit toplantılarda yaşanan kopukluk ve teknik engeller, çalışanların iletişimde pasifleşmesine yol açabilmektedir.

S.Nu	Başlık	İş Tatmini ile İlgili Temel Bulgular
9	Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Model (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022)	Araştırma, uzaktan ve hibrit çalışan sağlık profesyonellerinin iyi oluşunu şekillendiren liderlik uygulamalarını ortaya koymuştur. Bulgular, hibrit çalışmada çalışan tatmini, bağlılık ve iş-yaşam dengesi için liderlerin uyumlu olması ve çalışanları değişimlere doğru tepkiler vermede desteklemesinin kritik olduğunu göstermektedir.
10	The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers (Xiang vd., 2022)	Araştırma; küçük çocuk sahibi anneler tarafından kullanılan esnek çalışma saatlerinin hem olumlu hem olumsuz sonuçları arasındaki gerilimi incelemiştir. Özellikle az araştırılmış bir konu olan düzenlemelerin resmiyet derecesi (işverenin resmi politika yoluyla mı, yoksa gayriresmî müzakereyle mi sağlandığı) ele alınmıştır. İstatistiksel modelleme sonuçları, bu konuda literatüre yeni katkılar sunmuştur.

3.3.2 İşten ayrılma niyeti ve hibrit çalışmada liderlik

İşten ayrılma niyeti, literatürde genellikle “turnover intention” ya da “intention to quit” terimleri ile ifade edilmekte olup, bireyin örgütten ayrılmayı düşünme eğilimini ifade eden ve belirli bilişsel ile davranışsal aşamaları içeren çok boyutlu bir süreç olarak. Örgütsel davranış literatüründe bu olgunun, çalışanın işten ayrılma davranışını en güçlü biçimde öngören etmenlerden biri olduğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, bir çalışanın örgütten ayrılmaya dair niyeti ne kadar güçlüyse, bu niyetin zaman içinde gerçek bir ayrılma davranışına dönüşme olasılığı da o denli yüksek olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Ancak çalışanların örgütlerinden ayrılma kararlarını tam anlamıyla açıklayan standart veya tekil bir neden bulunmamaktadır (Ongori, 2007; Oruç, 2021).

Kavramın kuramsal temelleri, March ve Simon’un 1957 yılında geliştirdiği örgütsel karar verme modeline dayanmaktadır (Staw, 1984). Bu modele göre bireyler, işten ayrılmadan önce çeşitli değerlendirmeler yapar ve bu sürecin temel bileşenlerinden biri olarak "niyet" oluşur.

Daha sonra Mobley’nin (1977) geliştirdiği "Ara Bağlantılar Modeli" (Intermediate Linkages Model), bu süreci açıklamada sıkça başvurulan kuramsal çerçevelerden biridir. Bu modele göre, çalışan öncelikle mevcut işini zihinsel olarak değerlendirmekte, iş doyumunu sorgulamakta ve tatminsizlik hissetmesi durumunda işten ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır (Akca, 2012; Büyükyilmaz ve Çakmak, 2014). Birey, işten duyduğu memnuniyetsizliği fark ettikçe, dışsal iş olanaklarını araştırmaya yönelmekte ve

alternatiflerin cazibesine göre iş arama davranışını geliştirmektedir. Uygun bir iş fırsatı bulunduğunda ise, işten ayrılma niyeti kuvvetlenmekte ve bu niyet, davranışsal bir sonuca dönüşebilmektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlar tablosu Tablo 21'dedir (Oruç, 2021; Alper, 2020).

Tablo 21. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Tanımlar

Kaynak	Tanımı
Tett ve Meyer (1993)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın planlı ve bilinçli bir şekilde örgütten ayrılmayı arzulaması olarak tanımlanır.
Mobley (1977)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işini bırakma arzusuna ilişkin zihinsel değerlendirmesini ifade eder.
Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi (2015)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işinden ayrılma ve alternatif bir işe yönelme isteğini yansıtan bir tutumdur.
Martin (1979)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma eğiliminin davranışsal bir göstergesi olarak değerlendirilir.
Staw (1984)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma yönünde karar verme sürecini ifade eder.
Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988)	İşten ayrılma niyeti, çalışanın iş ortamından duyduğu memnuniyetsizlik sonucu gelişen olumsuz duygu ve değerlendirmelerin bir yansımasıdır.
Lambert, Hogan ve Barton; (2001)	İşten ayrılma niyeti, bireyin işinden ayrılma davranışını sergilemeden önceki bilişsel aşama olarak tanımlanır.
Porter ve Steers (1973)	İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş yerinde yaşadıkları tatminsizlik sonucunda işten fiilen ayrılmadan önce ortaya çıkan bir eğilimdir.

1990'lı yıllardan itibaren kavram, özellikle sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) ve örgütsel bağlılık teorileri ile birlikte ele alınmış ve liderlik tarzı, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek çok boyutlu bir yapıya kavuşmuştur (Lee ve Kim, 2018).

İşten ayrılma niyeti, bireysel düzeyin ötesinde örgütsel sonuçlar da doğuran çok boyutlu bir olgudur ve çalışanın örgütten ayrılmaya yönelik bilişsel eğilimini yansıtmaktadır. Porter ve Steers (1973), işten ayrılma niyetini üç temel kategori altında incelemiştir: örgütsel, işle ilgili ve bireysel faktörler. Örgüt kültürü, liderlik tarzı ve örgütsel destek gibi unsurlar çalışanın aidiyetini şekillendirirken; iş yükü, rol belirsizliği ve düşük özerklik işin yapısal boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca yaş, kariyer hedefleri ve kişilik özellikleri gibi bireysel değişkenler de çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma yönündeki bilişsel eğiliminde belirleyici rol oynamaktadır (Cinnioğlu, 2018; Emiroğlu vd., 2015; Porter ve Steers, 1973).

Düşük iş tatmini, işten ayrılma niyetinin en güçlü öncüllerinden biridir. Tatmin düzeyi azalan çalışanlar yalnızca örgütten ayrılma eğilimi göstermemekte, aynı zamanda pasif direnç, motivasyon kaybı ve örgütsel bağlılıkta zayıflama gibi çeşitli çekilme davranışları sergilemektedir (Yakupoğlu, 2023; Lambert vd., 2001). Bu süreçte çalışan, mevcut işinin sunduğu değer ile potansiyel alternatiflerin sağlayabileceği faydaları karşılaştırarak olası bir iş değişikliğinin maliyet-fayda analizini yapmakta ve buna göre rasyonel bir karar süreci yürütmektedir. Nihayetinde çalışanlar, bu değerlendirme sonucunda mevcut işinde kalma ya da örgütten ayrılma yönünde bir tercih geliştirmektedir (Mobley, 1977)

İşten ayrılma niyeti; iş gücü devri, devamsızlık, üretkenlik kaybı ile işe alım ve eğitim maliyetlerinde artış gibi çok sayıda olumsuz örgütsel sonuçla ilişkilendirilmektedir (Allen ve Shanock, 2013; Alper, 2020). Bu nedenle, son yıllarda hem yöneticiler hem de araştırmacılar, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeye ve bu eğilimi etkileyen faktörleri derinlemesine incelemeye yönelmiştir (Oruç, 2021).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti yalnızca bireyin içsel tercihleriyle şekillenen bir tutum değil; aynı zamanda örgütsel yapıların, liderlik tarzlarının ve iş koşullarının bireyde yarattığı algılarla yakından ilişkilidir (Cinnioğlu, 2018). Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma kararlarını anlamak, örgütlerin liderlik yaklaşımlarını, iletişim biçimlerini ve destek sistemlerini değerlendirmeleri açısından önem taşımaktadır.

3.3.2.1 Liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Çalışanların mevcut örgütlerinden ayrılma yönündeki eğilimlerini ifade eden işten ayrılma niyeti, yalnızca bireysel tercihlerin değil; aynı zamanda örgütsel koşulların, liderlik tarzlarının ve çalışılan örgütün niteliğinin bir sonucu olarak şekillenmektedir (Akca, 2012; Cinnioğlu, 2018). Bu bağlamda, liderin çalışanlara yönelik sergilediği davranışlar çoğunlukla örgütün genel yaklaşımının bir yansıması olarak algılanmakta ve çalışanların örgüte ilişkin tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Oruç, 2021).

Yukl ve Gardner (2020), güvene dayalı liderlik biçimlerinin çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirdiğini ve bu yolla işten ayrılma eğilimlerini zayıflattığını ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, lider-çalışan ilişkilerinin psikolojik sözleşme temelinde

yapılandığı durumlarda, çalışanların kendilerini daha değerli ve örgüte daha bağlı hissettikleri vurgulanmaktadır (Yukl ve Gardner, 2020).

Bu doğrultuda, Bragg ve Andrews'ın 1973 tarihli deneysel araştırması, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir. Araştırmada, söz konusu sürecin uygulandığı deney grubunda çalışanların tutumlarının olumlu yönde değiştiği; devamsızlık oranlarında yaklaşık %40'lık bir azalma ve saatlik üretkenlikte %42'lik bir artış yaşandığı tespit edilmiştir. Bulgular, liderliğin çalışan deneyimi üzerindeki dolaylı etkilerini desteklemekte ve katılımcı liderlik tarzlarının çalışan bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir (Bragg ve Andrews, 1973).

Liderlik, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağın temel taşıyıcısı ve görevlerin yönlendirilmesini sağlayan bir süreçtir. Dönüştürücü, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzları, çalışanın işine ve örgüte aidiyet duygusunu güçlendirir (Podsakoff ve ark., 1990). Bu aidiyet, çalışanın örgütte kalmasını sağlayan önemli bir psikolojik unsur olarak işlev görür. Golden ve diğerleri (2008), destekleyici liderliğin profesyonel izolasyonu azalttığını, böylece çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını; iletişim eksikliği ya da yönetsel ilgisizlik durumlarında ise örgütten kopuş eğiliminin hızlandığını belirtmektedir (Larson, 2024). Benzer şekilde, Houkes ve diğerleri (2020), yönetsel desteğin düşük olduğu ortamlarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin arttığını ampirik olarak ortaya koymuştur (Afacan Fındıklı, 2014).

Araştırmalar, otoriter, ilgisiz ya da güven vermeyen liderlik biçimlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatarak işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir (Allen ve Shanock, 2013). Özellikle tutarsız geribildirim, ilgisizlik, destek eksikliği ve adaletsizlik gibi olumsuz liderlik davranışları, psikolojik sözleşme ihlaline yol açarak çalışanların örgütten kopma eğilimini güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, liderlik desteği işten ayrılma niyetinin bilişsel ve duygusal temellerini şekillendiren çok boyutlu bir değişkendir. Güven temelli, kapsayıcı ve ilişki odaklı liderlik biçimleri çalışanların örgüte bağlılığını güçlendirerek ayrılma eğilimini azaltmakta; bu nedenle örgütler için liderlik desteğini merkeze alan bütüncül yaklaşımlar geliştirmek kritik bir gereklilik haline gelmektedir (Afacan Fındıklı, 2014).

3.3.2.2 Esnek Çalışmada İşten Ayrılma Niyeti

Dijital teknolojilerin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan çalışma biçimlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, son yıllarda akademik literatürde öncelikli araştırma konularından biri olmuştur (Golden vd., 2008; Trugerro, 2024). Uzaktan ve hibrit çalışma koşulları, çalışanlara esneklik, iş-yaşam dengesi ve mekânsal konfor gibi çeşitli avantajlar sunarken; sosyal izolasyon, iletişim eksiklikleri ve belirsiz sınırlar dezavantajlarıdır (Larson, 2024).

Esnek çalışma bazı çalışanlarda işten ayrılma niyetini düşürürken (Peretz vd., 2018); yalnızlık duygusu, örgütsel bağlılığın azalması ve lider desteğinin yetersizliği gibi etmenler bu niyeti artırabilmektedir (Wang vd., 2021). Uzaktan çalışma olanakları, esnek zamanlı vardiyalar ve sıkıştırılmış iş haftaları gibi esnek modeller, çalışanların hem bireysel sorumluluklarını daha etkin biçimde yönetmelerine hem de işlerine olan bağlılıklarını korumalarına katkı sunmaktadır.

Geleneksel ofis ortamlarında liderler, yüz yüze etkileşim aracılığıyla rehberlik, geri bildirim ve duygusal destek sağlayabilirken; uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde bu rollerin daha bilinçli ve yapılandırılmış biçimde üstlenilmesi gerekmektedir. Houkes ve diğerleri (2020) ile Scanlan ve Still'in (2019) çalışmaları, lider desteğinin yetersiz olduğu koşullarda tükenmişlik düzeyinin arttığını ve işten ayrılma eğiliminin güçlendiğini ortaya koymaktadır. Golden (2020), liderlerin çalışanlarla düzenli ve anlamlı iletişim kurmalarının, uzaktan çalışmanın getirdiği izolasyonun olumsuz etkilerini dengeleyebileceğini; ayrıca destekleyici liderliğin çalışan bağlılığı ve memnuniyet düzeyi üzerinde olumlu sonuçlar yarattığını vurgulamaktadır. Öte yandan, esnek çalışmaya karşı isteksiz ya da kuşkucu yaklaşan liderlerin, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebileceği bildirilmektedir (Scanlan ve Still, 2013).

Hibrit çalışma bağlamında yürütülen araştırmalar, fiziksel mekâna ve gündelik etkileşimlere dayalı aidiyet duygusunun zayıflayabileceğini ve bunun da işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olabileceğini göstermektedir (Kniffin vd., 2021). Bu çerçevede, liderin iletişim sıklığı, geri bildirim kalitesi ve sunduğu sosyal destek, çalışanların hibrit ortamlarda kendilerini değerli ve örgüte bağlı hissetmeleri açısından kritik belirleyiciler arasında yer almaktadır (Larson ve DeChurch, 2020). Özellikle hibrit

çalışma koşullarında, çalışanların kendilerini görünmez veya yalnız hissetmelerinin önüne geçilmesi; liderin güven veren, açık iletişim kuran ve bireysel ihtiyaçlara duyarlı bir tutum benimsemesiyle mümkün hale gelmektedir.

Hibrit çalışmada, profesyonel izolasyon, liderlik desteğinin düzeyi, esnek olmayan çalışma, iş-yaşam dengesi zorlukları işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasındadır. Profesyonel izolasyon, çalışanın meslektaşları ve sosyal ağlarıyla yeterli etkileşim kuramaması sonucu gelişen kopukluk hissi olarak tanımlanmakta; bu durum, çalışanların özgüvenini ve iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, bu izolasyon duygusu çalışanın aidiyet, tanınma ve ilişki kurma gibi temel psikososyal ihtiyaçlarını zayıflatarak örgütsel bağlılık düzeyini düşürme potansiyeli taşımaktadır.

Sonuç olarak, hibrit çalışma bağlamında işten ayrılma niyeti; bireysel tercihler, örgütsel yapı, liderlik tarzı, esneklik düzeyi ve sosyal bağların niteliği gibi çok boyutlu etkenlerin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Tablo 22'de özetlenen ampirik araştırmalar, bu ilişkileri farklı bağlamlarda ortaya koyarak hibrit çalışmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlamaktadır.

Tablo 22. Esnek Çalışma ve İşten Ayrılma Niyeti Konulu Literatür Çalışmaları

Makale Başlığı /Yazar ve Yıl	Ayrıntılı Özet
The evolutıon of work: understandıng employee preferences for work modalıtıes (Trugerro, 2024)	Pandemi sonrası dönemde yapılan araştırmalar, çalışanların çalışma biçimi tercihlerinin işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Bulgular, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık ve ayrılma kararlarında kritik bir rol oynadığını, esnekliğin ise hibrit ve uzaktan çalışma bağlamlarında çalışan bağlılığını sürdürmede temel bir unsur olduğunu göstermektedir.
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? (Golden, Veiga ve Dino 2008)	Araştırma, profesyonel izolasyonun hibrit ve uzaktan çalışmada örgütsel bağlılığı zayıflattığını ancak bazı durumlarda işten ayrılma niyetini azaltabildiğini göstermektedir. 261 teleçalışanla yapılan ankette, daha izole çalışanların ayrılma niyetinin düşük bulunması, esnekliğin avantajları ya da alternatif iş güvencesizliği ile açıklanmıştır. Sonuçlar, izolasyonun performans ve bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerine rağmen işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin karmaşık ve bağlama bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.
Do flexible work schedules reduce turnover in US federal agencies? (Caillier 2018)	Bu nicel çalışma, uzaktan çalışma ve alternatif çalışma programlarının işten ayrılma oranları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışma, Hibrit ya da uzaktan çalışma bağlamında, esnekliği destekleyen örgütsel uygulamaların işten ayrılma niyetini doğrudan azaltabileceğini ortaya koymaktadır.

Makale Başlığı /Yazar ve Yıl	Ayrıntılı Özet
Flexible Work Arrangements, National Culture, and Firm Outcomes. (Peretz vd.,2018)	Çalışma, 21 ülkede esnek çalışma uygulamalarının (flextime, tele-çalışma vb.) işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisini kültürler arası düzlemde inceleyen nadir araştırmalardan biridir. Aynı zamanda, liderlik desteği ve kültürel uyumun bu tür uygulamaların etkinliğini ne ölçüde artırabileceğine ya da sınırlayabileceğine dikkat çekerek hibrit/uzaktan çalışma bağlamında değerli bir kuramsal perspektif sunmaktadır.
İş Yerine Gidiş ve Dönüşün İş Yaşam Dengesi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi (Alper ;2022)	Bu araştırma, çalışanların işe gidiş-geliş sürelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü incelemektedir. 314 çalışanın katıldığı çalışmada, uzun ulaşım ve hazırlık sürelerinin iş-yaşam dengesini bozarak iş yeri tercihlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, bu etki yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma ve iş statüsüne göre farklılık göstermekte; özellikle kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır.
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? (Golden vd.,2008)	Bu analiz, profesyonel izolasyonun uzaktan çalışma bağlamında çok boyutlu etkilerini ortaya koyarak, her izolasyon yaşayan çalışanın örgütten ayrılacağı varsayımının her zaman geçerli olmadığını vurgulamaktadır. İzolasyonun iş performansını ve bağlılığı zayıflattığı, ancak esneklik gibi koruyucu faktörlerin devreye girerek işten ayrılma kararını geciktirebileceği veya bastırabileceği görülmektedir.

3.3.3 İş aile çatışması ve hibrit çalışmada liderlik

Literatürde sıklıkla *"*work-family conflict" veya "work-family interference" terimleriyle ifade edilen iş-aile çatışması (İAÇ), ilk kez Kahn ve diğerlerinin (1965) rol kuramına dayalı çalışmalarıyla sistematik biçimde ele alınmaya başlanmıştır. Rol kuramına göre, bireyin farklı sosyal rolleri (örneğin, çalışan, eş, ebeveyn) arasındaki beklentilerin birbiriyle örtüşmemesi, çatışma ve gerilim yaratmaktadır. Bu bağlamda İAÇ, bireyin hem örgütün bir üyesi hem de bir aile bireyi olmasından doğan rol talepleri arasındaki uyuşmazlıktan kaynaklanır (Kahn vd., 1965).

İş-aile çatışması, bir rolün gereklerinin diğer bir rolün gerekleriyle aynı anda uyuşmaması sonucu ortaya çıkan psikolojik baskı olarak tanımlamış ve çatışmanın temel yönlerini teorik olarak ortaya koymuşlardır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu çatışma, bireyin aynı anda hem iş hem de aile rollerini yerine getirmeye çalıştığı durumlarda, bu rollerin gerekliliklerinin çelişmesi nedeniyle stres, rol belirsizliği ve tatminsizlik yaşamasına neden olur. Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) ise; işe ayrılan zamanın ve yükün aile sorumluluklarını yerine getirmeyi zorlaştırmasıyla oluşan bir rol-arası çatışması

olarak tanımlamışlardır. Söz konusu model, işten aileye (WIF-work interference with family) ve aileden işe (FIW - family interference with work) olmak üzere çift yönlü bir yapı önermektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Frone, Russell ve Cooper'ın (1992) çalışması, işten aileye çatışmanın (Work-to-Family Conflict) işle ilgili taleplerin ve stresörlerin aile yaşamına olumsuz yansımaları (örneğin zihinsel yorgunluk, duygusal tükenme) biçiminde ortaya çıktığını; aileden işe çatışmanın (Family-to-Work Conflict) ise aile kaynaklı sorunların (örneğin hasta çocuk, bakım yükümlülükleri) iş yaşamına olumsuz etkileri olarak şekillendiğini ortaya koymuştur. Her iki çatışma yönü birbirleriyle ilişkili olsa da nedenleri ve sonuçları bakımından farklı dinamiklere sahiptir (Netemeyer vd., 1996; Frone vd., 1992).

Greenhaus ve Beutell (1985), iş-aile çatışmasını üç temel boyutta sınıflandırmıştır. Birincisi, zaman temelli çatışma, uzun çalışma saatleri, fazla mesai gibi işin zamansal taleplerinin aile yaşamıyla çakışması durumlarını ifade eder. İkincisi, zorunluluk temelli çatışma, işteki yoğun talepler ya da evdeki bakım sorumlulukları gibi roller arası kaynak kısıtlılığıyla ilgilidir. Üçüncüsü ise, davranış temelli çatışmadır ve bir rolde sergilenen davranışların diğer rolün beklentileriyle uyuşmaması durumunu ifade eder. Örneğin işle ilgili yüksek stresin ev ortamına taşınması, bireyin aile içi rollerini sağlıklı biçimde yerine getirmesini zorlaştırabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş-aile çatışmasının nedenleri arasında yüksek iş yükü, esnek olmayan çalışma saatleri, zaman yönetimi yetersizliği, kişilik özellikleri, toplumsal cinsiyet rolleri ve örgütsel beklentiler yer almaktadır (Allen, Johnson, Kiburz ve Shockley, 2013; Byron, 2005; Eddleston ve Mulki, 2017). Özellikle geleneksel cinsiyet rolleri, kadın çalışanlar için daha yüksek düzeyde İAÇ yaşanmasına neden olabilmektedir.

Greenhaus ve Beutell (1985), İAÇ'yi azaltmaya yönelik olarak; esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, rol belirsizliğinin azaltılması amacıyla iş tanımlarının netleştirilmesi, çalışanların bireysel farklılıklarının dikkate alınması ve yöneticilerin aile dostu uygulamaları teşvik etmesi stratejilerinin benimsenmesini önermiştir.

3.3.3.1 Liderlik ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki

İş-aile çatışması (İAÇ), bireyin iş ve aile rollerinden doğan taleplerin birbiriyle uyum göstermemesi halinde ortaya çıkan bir rol çatışması türü olarak açıklanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu çatışma, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını zayıflatmakta; tükenmişlik, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Güncel literatür, İAÇ sürecini hafifletmede liderlik davranışlarının, özellikle destekleyici ve anlayış temelli yaklaşımların önemli bir koruyucu unsur olduğunu göstermektedir.

Liderlerin iş-aile dengesi üzerinde çok kritik etkisi bulunmaktadır. Çalışanlarına empatiyle yaklaşan, açık iletişim kuran ve onlara destek olan liderler, astlarının yaşadığı çatışmaları azaltmada kritik bir rol oynayabilir. Liderlik stilleri, çalışanların iş ve aile yükümlülüklerini nasıl yönettiklerini belirleyen başlıca faktörlerden biridir. Nitekim yapılan bir çalışmada, yönetici desteğinin İAÇ düzeyini anlamlı biçimde azalttığı bulunmuştur (Altaş, 2022; Çelik ve Turunç, 2010). Özellikle yüksek iş yükü altında çalışan bireyler için destekleyici bir liderin varlığı, çatışmanın etkilerini hafifletici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Breaugh ve Frye'nin (2008) bulguları da bu yöndedir: Aile dostu liderler, çalışanlarının ailevi sorumluluklarına duyarlılık göstererek esnek çalışma saatlerine izin verdiklerinde, iş-aile çatışmasının azaldığı görülmektedir. Bu noktada liderin yalnızca destek sunması değil, aynı zamanda nasıl iletişim kurduğu da belirleyici hale gelmektedir. Aile dostu iletişim, liderin çalışanın ailevi yükümlülüklerini kabul etmesi, saygı göstermesi ve çalışma koşullarında esneklik tanıması gibi unsurları içerir (Lee ve Kim, 2023; Breaugh ve Frye, 2008).

İAÇ'nin temelinde, bireyin sınırlı zaman, enerji ve dikkat gibi kaynakları iş ve aile rolleri arasında dengeleme çabası yer alır (Voydanoff, 2005). Hobfoll'un (1989) geliştirdiği kaynakların korunumu teorisi'ne göre, çalışan sahip olduğu kaynakları tehdit altında hissettiğinde stres yaşar; dolayısıyla liderin sergilediği destekleyici tutumlar bu kaynak kaybını önleyerek çatışma düzeyini azaltabilir. Hammer ve diğerleri (2009), özellikle aile dostu liderlik ve duygusal destek çalışanların hem işle hem de aileyle ilgili

sorumluluklarını daha etkin şekilde yönetmelerine yardımcı olduğunu göstermiştir (Hammer vd., 2009).

Sonuç olarak, liderliğin İAÇ üzerindeki etkisi, yalnızca yöneticinin desteğiyle sınırlı olmayıp aynı zamanda bu desteğin nasıl sunulduğuna da bağlıdır. Açık, empatik ve iki yönlü iletişim kuran, esnek uygulamalara alan tanıyan ve çalışanın ailevi sorumluluklarına duyarlılık gösteren liderler, iş-aile çatışmasını azaltmada stratejik bir rol üstlenmektedir (Lee ve Kim, 2023)

3.3.3.2 Esnek çalışmada iş-aile çatışması

Uzaktan ve hibrit çalışmada, iş ve aile rollerinin sınırlarını belirsizleştirmiştir. Özellikle çocuk sahibi çalışanlar açısından işin ev yaşamına taşması, yeni türde çatışmalara yol açmıştır (Shockley, Clark, Dodd ve King, 2021). Bu dönemde çalışma saatlerinin esnekliğine rağmen, işin mekânsal olarak eve taşınması ve rol sınırlarının silikleşmesi, bireylerin aynı anda hem iş hem de aile sorumluluklarını üstlenmek zorunda kalmasına neden olmuştur. Esnek çalışma yöntemleri ile çalışırken iş aile çatışması üzerine yapılan ayrıntılı literatür çizelgesi Tablo 23'dedir.

Tablo 23. Esnek Çalışma ve İş Aile Çatışması Konulu Literatür Çizelgesi

S.Nu.	Başlık	Bulgular
1	Uzaktan Çalışma ve Çatışma (Allen vd., 2015; Gajendran ve Harrison 2007)	Kısmi uzaktan çalışma, çalışanlara zamansal ve mekânsal esneklik sunarak iş-aile çatışmasını azaltabilir. Allen ve diğerlerinin (2015) haftada birkaç gün evden çalışanların, tamamen ofiste çalışanlara göre daha düşük düzeyde çatışma yaşadığını ortaya koymuştur. Gajendran ve Harrison (2007) tarafından yürütülen meta-analiz, uzaktan çalışmanın genel olarak iş-aile çatışmasında azalma sağladığını göstermektedir.
2	Sınırların Bulanıklaşması ve Teknoloji (Wang vd., 2021)	Zorunlu evden çalışma koşulları, iş ve aile sınırlarının kaybolmasına neden olmuş; aynı fiziksel mekânda eşzamanlı olarak iki farklı rolün yürütülmesi çatışmayı artırmıştır. Wang ve diğerlerinin (2021), bu dönemde teknolojik araçlar üzerinden kurulan sürekli iletişimin, tükenmişlik ve stres düzeylerini artırarak iş-aile çatışmasını yoğunlaştırdığını belirtmiştir.
3	Pandemide Cinsiyet Rolleri (Shockley vd., 2021)	Pandemi sürecinde özellikle kadınlar üzerindeki bakım yükü artmış, bu durum iş-aile çatışmasını cinsiyet temelli olarak derinleştirmiştir. Çocuk bakım sorumluluklarının büyük oranda kadınlara yüklendiği ve bunun kadınların iş performansı, stres

S.Nu.	Başlık	Bulgular
		düzeyi ve ilişki kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmıştır.
4	Hibrit Çalışma ve İş-Aile Dengesi (Bloom vd., 2015)	Bloom ve diğerlerinin (2015) deneysel çalışması, haftada 2 gün evden, 3 gün ofisten çalışmanın çalışan bağlılığını artırdığını ve işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü göstermektedir. Ancak bu modelde de esneklik adaleti ve iletişim sürekliliği gibi faktörler doğru yönetilmediğinde çatışma yaratma potansiyeli taşımaktadır.
5	Politika Önerileri ve Sonuçlar (Eurofound, 2021)	Uzaktan çalışmanın getirdiği "sürekli bağlı olma" baskısına karşı bazı ülkelerde "bağlantıyı kesme hakkı (right to disconnect)" gibi politikalar önerilmektedir (Eurofound, 2021). Ayrıca çocuk bakım desteği, açık iletişim kuralları, mesai sonrası dijital erişimin sınırlandırılması gibi uygulamalar da iş-aile çatışmasını azaltıcı etkiler yaratmaktadır.

Teorik olarak, uzaktan çalışma çalışanlara mekânsal ve zamansal esneklik sağlayarak iş-aile dengesini güçlendirebilir. Örneğin, işe gitme süresi azalınca çalışanlar ailelerine daha fazla zaman ayırabilir. 2022'de Türkiye'de finans ve bilişim sektörlerinde yürütülen bir araştırma, tam zamanlı ofis çalışanlarının İAÇ düzeylerinin uzaktan veya hibrit çalışanlara göre daha yüksek olduğunu görülmüştür (Ağargün ve Turgut, 2022). Bu bulgu, haftada birkaç gün evden çalışan bireylerin, işin aile yaşamına müdahalesini azaltma konusunda daha başarılı olduklarını göstermektedir. Benzer biçimde, Gajendran ve Harrison'ın (2007) gerçekleştirdiği klasik meta-analiz çalışması da evden çalışmanın İAÇ'yi düşük düzeyde de olsa azalttığını göstermektedir. Özellikle gönüllülük esasına dayanan ve iyi planlanmış uzaktan çalışma düzenlemeleri, çalışanların iş ve özel yaşamlarını daha sağlıklı bir biçimde dengelemesine katkı sunmaktadır.

Bununla birlikte, bazı araştırmalar uzaktan ve hibrit çalışmanın iş-aile çatışmasını (İAÇ) azalttığını göstermektedir. Özellikle zaman üzerinde kontrolün çalışanlara bırakıldığı esnek çalışma koşullarında çatışmanın azaldığı; ancak iş-aile sınırlarının belirgin biçimde tanımlanmadığı durumlarda çatışmanın arttığı tespit edilmiştir (Allen vd., 2015). Hammer ve diğerlerinin (2005) çalışmasında, uzaktan çalışan bireylerde liderin sağladığı duygusal ve yapısal desteğin, İAÇ düzeyini önemli ölçüde azalttığı gösterilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarla iletişim sıklığı ve sağlanan özerklik düzeyi, hibrit çalışma ortamında belirleyici değişkenler arasında yer almaktadır (Hammer vd.,2009; Larson ve DeChurch, 2020).

Byron'un (2005) 61 çalışmayı içeren meta-analizinde, esnek çalışmanın İAÇ ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların zamanlarını kendilerinin planlayabildiği koşullarda, iş ve aile rollerinden gelen talepler arasında daha sağlıklı bir denge kurabildikleri, dolayısıyla çatışma düzeylerinin azaldığı ifade edilmiştir (Byron, 2005). Esnek zaman kontrolüne sahip çalışanların daha düşük İAÇ yaşadığına ilişkin bulgular, Greenhaus ve Beutell'in (1985) zaman-temelli çatışma kavramıyla da örtüşmektedir.

Ayrıca, esnek çalışma yöntemleri uygulayan örgütlerde üretkenlikte artış, yetenek havuzuna erişimde iyileşme; devamsızlık, işten ayrılma oranı ve işletme maliyetlerinde ise düşüşler gözlemlendiği bildirilmiştir. Bu tür uygulamaların stresi azalttığı, bireylerin kişisel işlerine zaman ayırmasını kolaylaştırdığı ve dolayısıyla iş-aile çatışmasını da azalttığı ifade edilmektedir (Sarıipek, Cerev ve Ayhan, 2023; Schwindt, 2023;).

Esnek saatler sunan örgütlerin, iş başvurularında daha cazip bulunduğuna ilişkin bulgular da mevcuttur (Breaugh ve Frye, 2008). Ancak, uzaktan çalışmanın tüm durumlarda çatışmayı azalttığı söylenemez. Örneğin Campo, Avolio ve Carlier (2021), uzaktan çalışma süresince iş ve ev rollerinin bir arada yürütülmesinin çalışanlarda stres düzeyini artırdığını ve bunun da İAÇ'yi tetikleyebildiğini ortaya koymuştur.

Esnek çalışma modelleri genel olarak iki ana bileşen içerir: esnek zaman (flextime) ve esnek mekân (flexplace). Flextime uygulamaları, çalışanların günlük mesai başlangıç ve bitiş saatlerini belirli sınırlar içinde kendilerinin ayarlamasına olanak tanır. Flexplace ise çalışanın işini evden, uzaktan veya farklı bir mekândan sürdürebilmesini ifade eder. Teorik olarak, bu tür uygulamaların İAÇ'yi azaltması beklenir; çünkü çalışanlar, çocukların okul programı, ailevi sorumluluklar gibi kişisel gerekliliklere göre iş zamanlarını yeniden yapılandırabilirler. Literatürdeki birçok çalışma, esnek çalışma olanaklarına sahip bireylerin daha düşük çatışma yaşadığını ortaya koymaktadır (Bloom vd., 2015; Allen vd., 2015; Gajendran ve Harrison, 2007).

Desrochers, Hilton ve Larwood'un (2005) çalışması, evden çalışmanın iş ve aile sınırlarını bulanıklaştırarak çatışmayı artırabileceğini belirtmektedir. Ancak işin gönüllü olarak eve taşındığı ve kontrolün çalışanda olduğu durumlarda, bu çatışmanın daha az hissedildiği anlaşılmaktadır (Breaugh ve Frye, 2008). Özellikle hibrit ve uzaktan çalışmada liderin, çalışanın ailevi sorumluluklarını gözeten bir tutum sergilemesi,

çatışmayı hafifletmektedir (Desrochers, Hilton ve Larwood, 2005). Liderin yalnızca programsal esneklik tanıması değil, aynı zamanda psikolojik destek sunması da rol geçişlerini kolaylaştırmakta ve sınır yönetimini güçlendirmektedir (Clark, 2000).

Hibrit çalışmanın İAÇ üzerindeki etkisi büyük ölçüde uygulama biçimine bağlıdır. Eğer hibrit model, çalışanlara esneklik sunmak yerine her an çevrimiçi olma beklentisiyle yürütülürse, bu durum ev yaşamına müdahaleyi artırarak çatışmayı derinleştirebilir. Bu nedenle örgütlerin, hibrit çalışmayı uygularken belirli sınırlar koymaları önerilmektedir. Örneğin, evden çalışma günlerinde mesai saatleri dışında iletişim kurmamak, toplantı zamanlarını önceden belirlemek ve ofis günlerini yoğun etkileşimli görevler için ayırmak gibi uygulamalar çatışmayı azaltmada etkili olabilir.

Allen ve diğerlerinin (2015) çalışması, haftada birkaç gün uzaktan çalışan bireylerin, tamamen ofiste çalışanlara kıyasla daha yüksek yaşam doyumu ve daha düşük çatışma bildirdiklerini ortaya koymuştur. Ancak bu etkinin, uzaktan çalışma süresi arttıkça tersine dönebileceği, sosyal izolasyon ve sınır belirsizliği gibi etkenlerle çatışma düzeyinin yeniden yükseldiği gözlemlenmiştir (Field ve Chan, 2018). Bu nedenle, işin yapısal gerekleri ve bireysel tercihler dikkate alınarak planlı, gönüllülük esasına dayalı hibrit modellerin benimsenmesi önerilmektedir. Haftanın belirli günlerinde ofisten, diğer günlerinde evden çalışmayı içeren bu tür modellerin, iş-aile entegrasyonunu kolaylaştırarak çatışmayı azalttığı çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir.

3.3.4 Liderlik etkinliği ve hibrit çalışmada liderlik

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte liderlerden teknik bilgi ve becerinin yanında çevik karar verme, yaratıcılığı destekleme, etkili iletişim ve değişim yönetimi gibi yetkinliklere de sahip olmaları beklenmektedir (Claus, 2021). Liderliğin etkili şekilde gerçekleşebilmesi yalnızca bireysel niteliklere değil, aynı zamanda görev, bağlam ve çalışanlar ile kurulan dinamik etkileşimlere de bağlıdır.

Liderlik etkinliği, liderin çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirme, harekete geçirme ve iş süreçlerine yön vererek örgütün rekabet avantajını artırmaya destek olma yeteneği olarak tanımlanır (Sharma, Dhiman ve Srivastava, 2023). Etkili lider, değişime uyum sağlayabilen ve çalışanlarının da bu uyumu gerçekleştirmelerine yardımcı olan kişidir.

Liderlik etkinliği genellikle grup performansı ve liderliğe ilişkin algılar üzerinden ölçülür. Çalışanların algı temelli değerlendirmeleri, hem mevcut liderin etkinliğine ilişkin algıyı hem de gelecekte lider olarak desteklenen kişilerin liderlik potansiyelini ortaya koyar. Öte yandan grup performansı, örgüt içinde izlenen süreçler ile çalışanların finansal ve operasyonel çıktıları üzerinden değerlendirilebilir (Sharma vd., 2023).

Etkili liderlik, tek bir sabit liderlik tarzına bağlı kalmak yerine, çalışanları doğru değerlendirebilen ve zamana, duruma ve örgütün ihtiyaçlarına göre liderlik biçimini uyarlayabilen liderleri gerektirir. Lider etkinliği, liderin benimsediği liderlik tarzı ile örgüt içindeki duruma uyum düzeyi arasındaki entegrasyonla yakından ilişkilidir (Yılmaz, 2014).

Örgütte liderin etkili olabilmesi için stratejik yön belirleyebilme, karar alma, örgütsel vizyon oluşturma ve çalışanları bu vizyona ortak etme yetkinliklerine sahip olması gerekir. Ayrıca etkin lider, bireysel farklılıklara duyarlı, çalışanlarına rehberlik eden ve onları örgütsel amaçlara ulaşmada destekleyen kişidir (Bass vd., 2003; Yılmaz, 2014).

Bu çerçevede lider etkinliği, çalışanlarını yalnızca yönlendirme gücüyle değil, aynı zamanda psikolojik destek sağlayarak da ortaya çıkar. Etkili liderlik, örgütsel çıktılara anlamlı katkı sunar (Bass 1981; Gündüz ve Balyer, 2012).

Hibrit ve esnek çalışma modelleri, liderlik uygulamalarını köklü biçimde dönüştürmüştür. Çalışanlar kısmen evde, kısmen ofiste veya saha koşullarında çalıştıklarında, lider-ast iletişimi fiziksel sınırların ötesine geçmekte ve bu durum açık, düzenli ve sürekli iletişimi zorunlu kılmaktadır. Liderlerden, iletişim kanallarını etkin kullanmaları, düzenli geri bildirim sağlamaları ve yöneltilen sorulara hızlı yanıt vererek belirsizlikleri azaltmaları beklenmektedir. Ayrıca, destekleyici tutum ve moral artırıcı davranışlar uzaktan çalışmada daha kritik hâle gelmiştir. Yüz yüze etkileşimlerin sınırlı olması, çalışanların yalnızca görev yönlendirmesi değil, psikolojik destek de beklemelerine yol açmaktadır.

Esnek çalışmanın bir diğer boyutu görev ve zaman yönetiminde esnekliktir (Choudhury vd., 2021). Liderlerin, çalışma saatleri, vardiya düzenlemeleri ve görev tanımları konusunda uyum gösterebilmesi, çalışanların değişen ihtiyaçlarına etkili şekilde yanıt verebilmesi önemlidir. Örneğin, pandemi sonrası sağlık sektöründe hibrit çalışan doktor

ve hemşireler için, liderlerin hasta bakım kalitesi ile personel motivasyonunu dengelemesi beklenmektedir (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022).

Oleksa-Marewska ve Tokar (2022)'ın sağlık alanında liderlik etkililiği üzerine yaptıkları kapsamlı çalışmada, klasik yüz yüze çalışma ortamlarının dönüşmesiyle birlikte liderlerin etkin olabilmesi için uyum yeteneği geliştirmeleri ve ortamdaki değişimlere uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Hibrit ve uzaktan çalışma, lider etkinliği açısından zorlukları ve fırsatları beraber barındırmaktadır. Zorlaştırıcı faktörler arasında öncelikle profesyonel izolasyon ve düşük sosyal etkileşim yer almakta, bu durum çalışanların örgütsel aidiyetini ve iletişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Golden, Veiga ve Dino, 2008). Ayrıca rol belirsizliği ile iş-aile sınırlarının bulanıklaşması, çalışanların iş performansını ve psikolojik iyi oluşunu tehdit eden bir diğer unsurdur (Allen, vd., 2015). Buna ek olarak, geri bildirim gecikmesi ve sınırlı anlık gözlem imkânı, liderlerin çalışanları yönlendirme ve performansı izleme süreçlerini zorlaştırmaktadır. Öte yandan, hibrit ve uzaktan çalışmanın sunduğu fırsat yaratıcı faktörler de bulunmaktadır. Artan özerklik, çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirerek iş tatmini ve bağlılıklarını artırabilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Bununla birlikte, dijital liderlik becerileri, coğrafi olarak dağılmış ekiplerin etkili şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır (Contreras vd., 2020). Son olarak, esnek kaynak yönetimi, farklı zaman dilimlerinde ve uzaktan çalışan ekiplerle dahi üretkenliğin sürdürülebilmesine imkân vermektedir.

Hibrit ve uzaktan çalışmanın kalıcı hâle gelmesi, lider etkinliği ölçütleri ve gerekli yetkinliklerin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Etkin lider, yalnızca görevleri koordine eden değil; aynı zamanda güven oluşturan, dijital etkileşimi yöneten ve esnek sınır yönetimi sağlayabilen kişidir. Bu dönüşüm, liderlik ölçekleri ve lider geliştirme programlarının da hibrit bağlamlara uyarlanmasını gerekli kılmaktadır.

4 YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, deseni, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve veri sonuçlarının yorumlanması alt başlıkları altında detaylı bilgi sunulmaktadır.

Bu çalışmada, hibrit çalışma yönteminde liderlik davranışlarını ölçmeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek üzere çok aşamalı ve sistematik bir yöntemsel süreç izlenmiştir. Ölçek geliştirme adımları temel kaynaklar doğrultusunda yapılandırılmıştır (Boateng, Neilands, Frongillo, Melgar-Quiñonez, ve Young, 2018; DeVellis, 2021; DeVellis ve Thorpe, 2022; Erdemir, 2018; Hinkin, 1995; Lester, Parnell, ve Carraher, 2003).

Geliştirilen ölçek ile hibrit çalışma bağlamında liderlik davranışlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yürütülen araştırma, keşifsel karma yöntem deseninde tasarlanmış olup ölçek geliştirme sürecine odaklanmıştır (Erdemir, 2007; Lester vd., 2003). Araştırmada, hipotezler nomolojik geçerlik aşamasında test edilmek üzere oluşturulmuştur.

Ölçek geliştirme çalışmaları, ayrıntılı ve titizlik gerektiren bir süreç olduğundan, karma yöntemle yürütülen araştırmalar bu sürecin derinlemesine incelenmesine olanak tanımaktadır (Creswell, 2012; Teddlie ve Tashakkori, 2009).

Ölçek geliştirme sürecinde, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte ve sistematik biçimde kullanılması esasına dayanan, literatürde "üçüncü metodolojik hareket" olarak tanımlanan karma yöntem yaklaşımı tercih edilmiştir (Johnson, Onwuegbuzie ve Turner, 2007; Patton, 2014). Bu yaklaşım, doğrudan ölçülemeyen soyut değişkenlerin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamakta ve sayısal verilerle desteklenen bulgular aracılığıyla elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır (Creswell, 2012; Teddlie ve Tashakkori, 2009).

Karma yöntem uygulanan ölçek geliştirme süreci boyunca, alan yazında sıkça referans verilen temel kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu kapsamda; teorik ve yöntemsel

yaklaşımlar açısından çeşitli katkılar sunan çalışmalar dikkate alınmıştır (Boateng vd., 2018; Erdemir, 2007; Erkuş, 2012; Dirlik, 2014; Hinkin, 1995; Kara, 2023; Lester vd., 2003; Lomax, 2010; Schumacker ve Lomax, 2010; Patton, 2014; Toy ve Tosunoğlu, 2007).

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğine yönelik derinlemesine bilgi edinmek amacıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Hizmet sektöründe farklı unvanlarda görev yapan ve alanında deneyimli toplam 13 katılımcı ile gerçekleştirilen bu mülakatlar, hibrit çalışma, hibrit çalışmada liderlik ve değişen çevre koşulları konularında ayrıntılı veri sağlamıştır. Elde edilen bulgular, ölçeğin kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına ve madde havuzunun zenginleştirilmesine temel oluşturmuştur.

Nicel veri toplama sürecinde, başlangıçta 92 maddeden oluşan soru havuzu, uzman görüşleri ve yapılan düzenlemeler sonucunda 52 maddeye indirilmiştir. Bu 52 maddelik ölçek taslağı üç aşamalı bir süreçten geçirilmiştir. İlk aşamada ön test (pilot çalışma) gerçekleştirilmiş, ikinci aşamada geniş örneklem üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış, son aşamada ise farklı bir örneklem grubunda Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak ölçeğin son hâli oluşturulmuştur.

Uygulanan anket, 5'li Likert tipi ölçek şeklinde yapılandırılmıştır. "5 = Kesinlikle Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 1 = Kesinlikle Katılmıyorum", şeklinde yapılandırılmıştır.

4.1 Araştırma Modeli

Sosyal bilimlerde araştırılan konuların yalnızca nicel ya da yalnızca nitel verilerle yeterince açıklanamaması, karma araştırma yönteminin önemini artırmıştır. Karma araştırma, bir araştırma sürecinde nitel ve nicel yöntemlerle ayrı ayrı veri toplanması, elde edilen verilerin birbirini tamamlaması, toplam etkiyi aşan bir bütünlük sağlaması, daha kapsamlı içgörüler sunması ve bu verilerin analiz edilerek bütüncül bir şekilde yorumlanmasına; böylelikle daha derinlemesine araştırma verileri ile sonuçlara ulaşılarak araştırmanın geçerliği ve güvenirliğinin artırılmasına olanak tanımaktadır (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021;Creswell ve Creswell, 2023; Güler, 2020; Karakılçık, 2024; Karanfil, 2021; Mumlu Karanfil, 2021).

Ölçek geliştirme çalışmaları ise doğrudan gözlemlenemeyen değişkenler, genellikle soyut kavramları, hakkında derinlemesine ve kapsamlı araştırmalar yapılarak veri toplama sürecini ve belirli aşamaların takip edilmesi yoluyla elde edilen verilerden hareketle sayısal analizler gerçekleştirilmesini içermektedir (DeVellis, 2021). Bilimsel gelişme ölçüm araçlarının duyarlılığı ile arttığından ölçek geliştirme süreci, yalnızca kavramsal düzeyde değil, aynı zamanda ölçüm geçerliği, güvenirliği ve istatistiksel analizler açısından da bilimsel bir titizlik gerektirir (Hinkin, 1995; Netemeyer, Bearden, ve Sharma, 2003). Bu nedenle sürecin her aşamanın sistematik biçimde yürütülmesi ve gerçekleştirilen tüm işlemlerin ayrıntılı olarak raporlanması büyük önem taşımaktadır (Morgado, Meireles, Neves, Amaral, ve Ferreira, 2017).

Bu çalışmada, hibrit çalışmada liderlik ölçeği geliştirme süreci birbirini takip eden beş aşama üzerinden yürütülmüştür (Erdemir, 2018; Güler, 2020; Hinkin, 1995; Sekaran ve Bougie, 2016). Bu aşamalar; ölçülecek değişkenin tanımlanması, soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin biçimlendirilmesi, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olarak sıralanır(DeVellis, 2021; Erkuş, 2012; Güt, 2019; Hinkin, 1995). Tez çalışmasında takip edilecek ölçek geliştirme sürecinin basamakları Şekil 4'te gösterilmiştir.

Ölçek geliştirme sürecine başlanmadan önce, ilgili konuda daha önce hibrit çalışmada liderlik ölçeği olup olmadığının araştırılması ve mevcut ölçeklerin bağlama ne ölçüde uyum sağladığının incelenmesi gerekir. Uygun ölçek bulunamaması ya da bağlamsal uyumsuzluk hâlinde, yeni bir ölçek geliştirilmesi gerekebilir (Deniz, 2007; Erdemir, 2018).

Özellikle hibrit çalışma ortamı gibi yeni ortaya çıkan örgütsel yapılar söz konusu olduğunda, var olan liderlik ölçekleri bu bağlamı yeterince temsil edemeyebilir. Bu durumda, yeni çalışma ortamına özgü, bağlamsal geçerliliği yüksek ve güvenilirlik düzeyi güçlü bir ölçüm aracının geliştirilmesi gerekmektedir (Avolio vd., 2014; Hinkin, 1998). Hibrit çalışma ortamında liderlik ölçeği geliştirmeyi amaçlayan bu tezde, keşfedici karma araştırma yöntemi kullanılmıştır.



Şekil 4. Ölçek Geliştirme Süreci (DeVellis,2021; Erdemir,2007)

4.2 Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda evren, belirli ortak özelliklere sahip bireylerin tamamını kapsayan ve araştırmanın sonuçlarının genellenmeyi hedeflediği topluluktur. Evren, araştırmanın konusunu oluşturan birey ya da birimlerin tümünü ifade eder (Karasar, 2009; Tutar, Karabey, ve Tektaş, 2020)

Ancak zaman, maliyet, erişim güçlükleri ve etik sınırlılıklar gibi nedenlerle evrenin tamamına ulaşmak çoğu zaman mümkün değildir. Bu nedenle, evreni temsil etmesi beklenen daha küçük bir topluluk olan örneklem üzerinden veri toplanır. Örneklem, belirli yöntemler doğrultusunda evrenden seçilen birimlerden oluşur ve araştırmanın

geçerliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2022; Creswell ve Creswell, 2023).

Örneklem, evrenin belirleyici özelliklerini yansıtacak şekilde uygun bir biçimde seçildiğinde, elde edilen bulguların tüm evrene genellenebilir olduğu kabul edilmektedir (Kahraman Kılbaş ve Cevahir, 2023). Bu nedenle, örneklemin doğru ve sistematik yöntemlerle seçilmesi, araştırma bulgularının geçerliliği ve güvenilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'de hibrit çalışma yöntemi ile çalışan hizmet sektörüne ait çeşitli örgütlerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, hibrit çalışma yönteminde liderliğe ilişkin bir ölçek geliştirilmesi hedeflendiğinden, örneklemin bu çalışma yöntemini fiilen deneyimlemiş bireylerden seçilmesi özellikle önem taşımaktadır.

Araştırmada, olasılıksız örnekleme türlerinden biri olan kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Bu tercihin temel gerekçesi, olasılıklı örnekleme yöntemlerini uygulayabilmek için gerekli örnekleme çerçevesine ulaşılamamış olmasıdır. Bu nedenle veri toplama süreci, araştırmacının erişebildiği ve gönüllü katılım sağlayan bireyler üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmanın evreni, yöntemsel aşamalara bağlı olarak farklılık gösteren aşamalarda oluşmaktadır. Birinci aşama olan nitel veri toplama aşamasında, soru havuzunun oluşturulması amacıyla hibrit çalışma ortamında görev yapan 17 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar, hizmet sektörünün farklı alanlarında (sigorta, finans, enerji, teknoloji) hibrit çalışan bireyler arasından seçilmiştir.

İkinci aşama ön test uygulamasıdır. Ayrıntılı literatür taraması ve görüşmeler sonucunda oluşturulan 92 maddelik taslak, uzman görüşleri ve biçimsel analizler sonucunda 52 maddelik bir ölçek formuna dönüştürülmüştür. Bu taslak ölçek, hizmet sektöründe hibrit çalışan 56 kişilik bir gruba uygulanarak ön test edilmiştir.

Üçüncü aşama ise açıklayıcı faktör analizi (AFA) aşaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, kolayda örnekleme yöntemiyle, hizmet sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan hibrit çalışanlara çevrim içi anket uygulanmıştır. Katılımcılar sürece gönüllülük esasına

dayalı olarak dahil olmuştur. AFA aşamasında [n = 235] kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır. Bu sayı, ölçek geliştirme süreci için yeterli kabul edilen "her madde için en az beş katı katılımcı" kriterine uygundur (DeVellis, 2021; Worthington ve Whittaker, 2006). AFA sonucunda ölçekte toplam 31 madde yer almıştır.

Son aşama olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için [n = 403] hibrit çalışan örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Örneklemin uygunluğunu sağlamak amacıyla anketin ilk sorusu "Hibrit yöntem ile mi çalışıyorsunuz?" olarak belirlenmiş ve yalnızca bu soruya olumlu yanıt veren katılımcılar çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak örneklem büyüklüğü, %5 kabul edilebilir hata payı ve %95 güven düzeyi esas alınarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, p = 0.5 kabul edilerek aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{z^2.p.(1-p)}{e^2} \quad (1.1.)$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2\, x0{,}5x(1-05)}{(0{,}05)^2} \cong 384 \quad (1.2.)$$

Burada:

- **n** = Gerekli örneklem büyüklüğü
- **Z** = Güven düzeyine karşılık gelen Z değeri (95% güven düzeyi için **1.96**)
- **p** = Popülasyondaki olgunun tahmini görülme olasılığı (genellikle en temkinli değer olarak **0.5** alınır)
- **e** = Hata payı (±0.05 → %5)

Bu hesaplama sonucunda en az n = 384 katılımcıya ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan n = 403 kişilik örneklem, bu gerekliliği karşılamaktadır.

Bu sayı, ölçek geliştirme sürecinde faktör analizleri ve psikometrik değerlendirmeler açısından yeterli kabul edilmektedir (Bartlett, Kotrlik ve Higgins, 2001; Worthington ve Whittaker, 2006).

Ön test, Google Forms aracılığıyla uygulanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için hazırlanan anketler ise SurveyMonkey platformu kullanılarak çevrim içi biçimde hazırlanmış ve katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketler, her katılımcının yalnızca bir kez yanıt verebileceği şekilde yapılandırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, geliştirilen ölçeği destekleyecek yeterli örneklem sayısına ulaşıldığı görülmüştür. Örneklem sayısı belirlenirken kabul edilebilir asgari büyüklük temel alınmış, uygulama sürecinde ise ulaşılabilecek maksimum katılımcıya erişilmeye çalışılmıştır.

4.3 Veriler ve Toplanması

Ölçek geliştirme çalışmasında veri toplama aşaması kendi içinde sıralı bir süreç olduğu için sırası ile çözümleme yapılacaktır. Bunlar; ölçek değişkeninin tanımlanması, soru havuzunun oluşturulması, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılması, veri toplama aracının oluşturulması, ön test'in yapılması, geniş örneklemende veri toplama aracının değerlendirilmesi olarak aşamalandırılmıştır (Dirlik, 2014; Morgado vd., 2017). Ölçek geliştirme sürecinde kullanılan yöntemler ve araştırmanın tarih aralıkları Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. Ölçek Geliştirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler ve Tarihsel Akış

Veri Toplama Aracı	**Yöntem**	**Tarih Aralığı**
Ölçek Değişkenin Tanımlanması	Nicel	Mart 2022-Eylül 2023
Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	Nitel	Eylül 2022-Şubat 2023
Literatür Taraması	Nicel	Eylül 2022-Temmuz 2023
Soru Havuzunun Oluşturulması	Nitel-Nicel	Ocak 2023-Haziran 2023
Uzman Değerlendirme	Nitel	Haziran 2023-Temmuz 2023
Ön Test Uygulaması	Nicel	Kasım 2023-Ocak 2024
AFA	Nicel	Şubat 2024-Temmuz 2024
DFA	Nicel	Eylül 2024-Şubat 2025

4.3.1 Ölçülecek değişkenin tanımlanması,

Ölçek değişkeninin tanımlanması, ölçek geliştirme sürecinin en kritik ve zorlu aşamalarından biridir. Bu aşamada, araştırmacının neyi ölçmek istediğini açık bir şekilde tanımlaması ve buna uygun kavramsal çerçevenin oluşturulması gerekmektedir (Boateng vd., 2018; DeVellis, 2021; Erdemir, 2018; Hinkin, 1995). Yeni bir ölçek geliştirilmesine karar verildiğinde, detaylı bir literatür taraması ile kavramsal çerçeve oluşturulur ve bu süreç, araştırılmak istenen yapının kapsamını belirleyerek onu sınırlar (DeVellis, 2021; Güt, 2019). Ölçek değişkenin tanımlanması aşamasını Tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 25. Ölçek Değişkenin Tanımlanması Aşaması (Erdemir, 2018)

Aşama	Amaç	Yöntem-Teknik
Ölçülecek değişkenin tanımlanması	Kavramsal çerçevenin netleştirilmesi	Yazın taraması

Ölçek değişkenin yeterince açık ve sınırlı bir şekilde tanımlanmaması, ölçekte istenmeyen boyutların yer almasına ve ölçüm geçerliğinin zedelenmesine neden olabilir (DeVellis, 2021; Erkuş, 2012)

Bu aşamada ayrıca, ölçülmek istenen yapının diğer yapılardan farklı olup olmadığının incelenmesi, ölçeğin kavramsal ayırt ediciliği için son derece önemlidir. Bu bağlamda, bu çalışmada geliştirilmek istenen ölçek, hibrit çalışma yöntemi kapsamında liderlik davranışlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, yapının teorik sınırlarını belirlemek amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir (Carpenter, 2018).

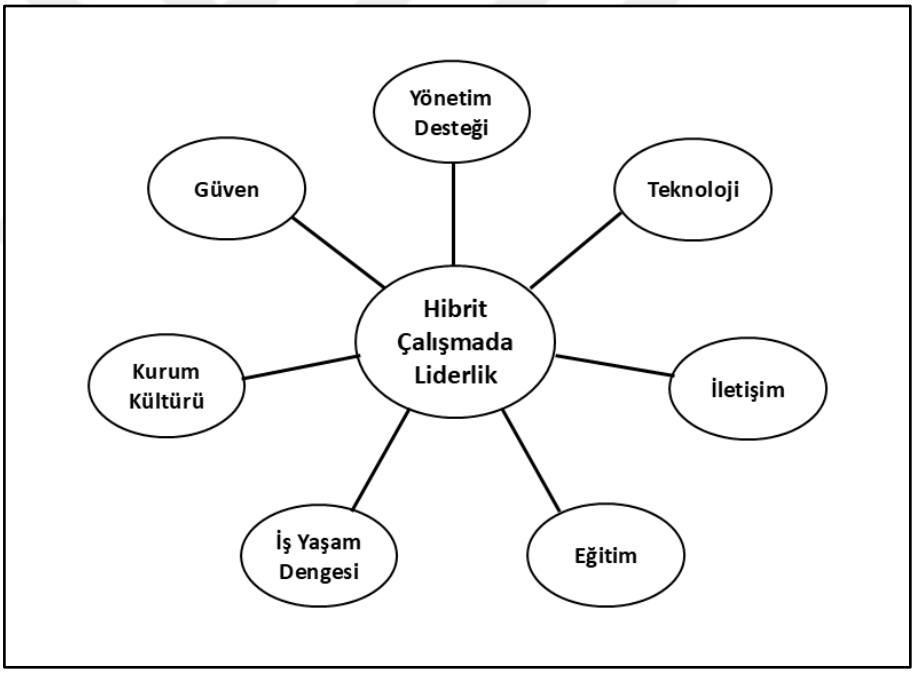
Liderliğe ilişkin dijital liderlik, uzaktan liderlik ve e-liderlik gibi farklı yaklaşımların hibrit çalışmayla olan ilişkileri analiz edilmiş; bu liderlik türlerinin hibrit ortamdaki uygulanabilirliği ve sınırlılıkları ortaya konmuştur (Allen vd., 2015; Avolio vd., 2001; Malhotra vd., 2007).

Hibrit çalışma yöntemi, fiziksel ve dijital iş ortamlarının eş zamanlı ve entegre biçimde işlediği bir yapı sunduğu için, liderlik uygulamalarının da bu çok boyutlu yapıya uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak mevcut literatürde, hibrit çalışma koşullarına özgü liderlik davranışlarını sistematik olarak ölçen ölçek olmadığı; mevcut ölçeklerin ya

geleneksel ofis ortamında liderliğe ya da tamamen sanal liderliğe odaklandığı görülmüştür.

Bu nedenle bu araştırma kapsamında geliştirilecek ölçeğin kapsadığı özellikler, liderin iletişim becerisi, güven, dijital araç kullanma yeterliliği ve duygusal destek sağlama kapasitesi gibi alt boyutlarla tanımlanmıştır (Dirani vd., 2020; Wang vd., 2021;).

Kavramsal çerçeve oluşturulurken sadece literatürdeki tanımların derlenmesiyle yetinilmemiş, ayrıca bu tanımlar arasındaki anlamsal belirsizlikler giderilerek açık, ölçülebilir ve operasyonel bir değişken tanımı yapılmıştır. Bu sayede geliştirilecek ölçek hem kuramsal açıdan temellendirilmiş hem de örgütsel uygulamalar açısından kullanılabilir bir yapıya kavuşturulmuştur. Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin kavramsal yapısı Şekil 5'da gösterilmiştir.



Şekil 5. Hibrit Çalışmada Liderlik Kavramsal Haritası

4.3.2 Soru havuzunun oluşturulması

Soru havuzunun oluşturulması, ölçek geliştirme sürecinde ölçülmek istenen kavramı yansıtan ifadelerin üretildiği kritik bir aşamadır (Hinkin, 1995). Bu aşamada temel amaç, geliştirilen maddelerin, belirlenen teorik yapıyı geçerli ve güvenilir bir biçimde temsil

edebilmesidir (Boateng vd., 2018). Başka bir ifadeyle, maddelerin ölçmeyi hedeflediği olguyu, kavramsal çerçeve ile tutarlı şekilde yansıtması ve bu yolla içerik geçerliliğini desteklemesi beklenmektedir. Soru havuzunun oluşturulması aşaması Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Soru Havuzunun Oluşturulması Aşaması

Aşama	Amaç	Yöntem- Teknik
Soru havuzunun oluşturulması	Ölçekte yer alabilecek ifadelerin derlenmesi	Yazın taraması Mülakatlar

Bu araştırmada, hibrit çalışmada liderlik ölçeği geliştirme kapsamında tümevarım ve tümdengelim yöntemlerinden birlikte yararlanılmıştır. Hibrit çalışma yöntemi bağlamında liderliğe özgü kapsamlı bir ölçek tasarlanması hedeflendiğinden, kuramsal temelin güçlendirilmesi ve saha bulgularının bağlamsal içerikle bütünleştirilmesi amacıyla, tümdengelim ve tümevarım yaklaşımlarını birleştiren bütüncül bir yöntem benimsenmiştir. Bu strateji, geliştirilecek ölçeğin hem kuramsal geçerliliğini hem de uygulama bağlamına uygunluğunu artırmayı amaçlamaktadır.

Soru maddelerinin oluşturulmasında izlenecek yöntem, ele alınan kavramın literatürdeki belirsizlik düzeyine göre değişkenlik gösterebilir. Eğer kavram, alan yazında yeterince tanımlanmış ve sağlam bir kuramsal çerçeveye oturtulmuşsa, tümdengelim yaklaşımı öne çıkar. Bu durumda, maddeler doğrudan teorik bilgiye dayalı olarak literatürden alınır (Boateng vd., 2018; Hinkin, 1995). Buna karşın, kavramın açıklanma düzeyi sınırlıysa ya da mevcut literatür bağlamı tam olarak yansıtamıyorsa, tümevarım yöntemi tercih edilerek sahadan elde edilen veriler temel alınır (Ender-Büyükbay, 2017; Erdemir, 2018). Her iki yaklaşım da geliştirilmesi hedeflenen ölçeğin hem bilimsel temellere dayanmasını hem de bağlamsal geçerliliğini desteklemesini sağlamaya yöneliktir.

Tümdengelim yöntemi, mevcut kuramsal çerçeveden hareketle belirli kavramlara yönelik çıkarımlar yapılmasını sağlar. Bu yaklaşımda, kavramın tanımına ulaşmak amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilir, elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçek maddeleri oluşturulur (Ender-Büyükbay, 2017; Erdemir, 2018; Hinkin, 1995). Literatürde açık biçimde tanımlanmış kavramlar için uygun olan bu yöntem, içerik geçerliliğinin sağlanmasına katkıda bulunurken aynı zamanda soru havuzunun

oluşturulmasına da temel teşkil etmektedir. Bununla birlikte, sistematik bir analiz gerektirdiğinden zaman açısından oldukça yoğun bir süreçtir.

Tümevarım yöntemi ise gözleme dayalı verilerin sistemli biçimde toplanması, sınıflandırılması ve örüntüler yoluyla genellemelere ulaşılmasına dayanır (Yıldız, 2010). Literatürde yeterince tanımlanmamış ya da bağlamdan kopuk kavramlar için uygundur. Bu yaklaşım, kavramın sahaya özgü anlamlarını ortaya çıkararak kuramsal çerçevenin inşasına olanak tanır. (Molino, vd., 2020)

Tümdengelim ve tümevarım yöntemlerinin birlikte kullanılması, mevcut teorik altyapının değerlendirilmesine imkân tanırken pratik deneyimlerin sistematik biçimde yapılandırılmasını da sağlamıştır. Bu yöntemsel bütünlük, hibrit çalışmaya özgü liderlik ölçeği geliştirme sürecinde kuramsal çerçevenin sağlamlaştırılmasına katkıda bulunmuştur. Bu çerçevede, soru havuzunun oluşturulmasında her iki yaklaşımın eşzamanlı biçimde uygulandığı karma araştırma yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır (Büyükbeşe vd., 2022; Erdemir, 2018; Karakoç ve Dönmez, 2014; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner ve Lankau, 1993; Teddlie ve Tashakkori, 2009; Wright, Quick, Hannah ve Hargrove, 2017).

Bu yöntemlerin birlikte kullanımı, kuramsal temeller ile uygulama deneyimlerinin sentezlenmesini mümkün kılarak geliştirilecek ölçeğin hem içerik geçerliliğini hem de bağlamsal uygunluğunu güçlendirmeyi hedeflemektedir (Dirlik, 2014; Erdemir, 2018). Madde havuzu oluşturulurken, ilerleyen aşamalarda bazı ifadelerin eleneceği göz önünde bulundurulduğunda, başlangıçta olabildiğince fazla ve çeşitli madde geliştirilmesi büyük önem taşır. Geniş kapsamlı bir madde havuzu, psikometrik açıdan güçlü ve amaca en uygun ifadelerin seçimini kolaylaştırır.

Nitekim literatürde, başlangıçta oluşturulan maddelerin yalnızca yaklaşık dörtte birinin ölçeğin son hâlinde yer alabildiği ifade edilmektedir (DeVellis, 2021). Bu durum, ilk aşamada içerik çeşitliliği yüksek ve sayıca yeterli madde üretiminin, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirme süreci açısından belirleyici olduğunu göstermektedir.

4.3.2.1 Tümdengelim yöntemi ile yapılan araştırmalar

Tümdengelim yöntemi kapsamında yürütülen literatür taramasında, hibrit çalışma yöntemine ilişkin liderlik çalışmalarının çoğunlukla geleneksel yaklaşımlar temel alınarak ele alındığı görülmüştür. Bu bağlamda, doğrudan hibrit çalışma ortamına özgü geliştirilmiş bir liderlik ölçeğine ulaşılamamıştır. Ancak mevcut araştırmalar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinde liderliğin nasıl dönüştüğüne ve hangi boyutların öne çıktığına dair önemli kuramsal ipuçları sunmaktadır. Elde edilen bu bilgiler, hibrit ortamlarda etkili liderlik özelliklerinin tanımlanması ve bu temelde bir ölçek geliştirilmesi için sağlam bir teorik temel oluşturmuştur.

Özellikle COVID-19 pandemisiyle birlikte hibrit çalışma yöntemi konusunda kapsamlı bir incelenmeye başlanmıştır. Bu süreçte öncelikle hibrit çalışmanın tanımı, temel özellikleri ve tarihsel gelişimi analiz edilmiştir. Pandemi döneminde konuya ilişkin özgün liderlik ölçeklerine ulaşılamadığından, literatür taraması sanal çalışma, e-liderlik, dijital liderlik, tele-çalışma, uzaktan çalışma ve uzaktan yönetim gibi anahtar kavramlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Web of Science, EBSCO, Scopus, Emerald Insight, Science Direct ve Google Scholar gibi güvenilir akademik veri tabanlarında, 2020–2025 yılları arasında yayımlanmış literatür kapsamlı biçimde incelenmiştir. Ayrıca, 2020 öncesine ait temel literatür, makale ve tezler de bağlamsal bütünlüğü sağlamak amacıyla taramaya dahil edilmiştir. Bu kapsamlı inceleme sonucunda, hibrit çalışmanın temel nitelikleri ile bu bağlamda liderliğe ilişkin mevcut kuramsal yaklaşımlar ve ölçeklere dair önemli bulgular elde edilmiştir. Hibrit çalışma yönteminde liderlik konusu ile ilgili yapılan literatür araştırmalarına ait çizelgesi Ek-1'dedir.

4.3.2.2 Yarı yapılandırılmış görüşmeler

Tümevarım yöntemi kapsamında elde edilen veriler, ölçek geliştirme sürecine bağlamsal ve özgün katkılar sağlamıştır (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021; Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu doğrultuda, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir (Ağlargöz, 2015). Görüşme, sosyal bilimlerde araştırılan olguya ilişkin duygu, düşünce ve deneyimleri derinlemesine anlamayı amaçlayan; böylece kavramsal çerçevenin oluşturulmasında temel rol üstlenen bir veri toplama tekniğidir (Büyüköztürk vd., 2013; Karasar, 2016).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların düşünce, duygu ve deneyimlerine ilişkin zengin içerikli veriler sunması nedeniyle sosyal bilimlerde sıkça başvurulan etkili bir yöntemdir (Tutar vd., 2020). Önceden belirlenmiş sorulara dayansa da, katılımcıların kendi anlatımlarıyla süreci yönlendirebilmeleri ve araştırmacının yeni durumlara göre ek sorular yöneltebilmesi, özellikle yeni ölçek geliştirme çalışmalarında bağlamsal derinlik kazandırmaktadır (Ağlargöz, 2015; Güt, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırma kapsamında görüşmeler, hibrit çalışma koşullarında görev yapan hizmet sektörü çalışanlarıyla çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiştir. Katılımcı ifadelerinde tekrarlar gözlenmeye başlandığında veri toplama süreci sonlandırılmış ve bu doğrultuda veri doygunluğu sağlanmıştır(Erdemir, 2007). Toplamda 13 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Ayrıca, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında katılımcılardan onam alınmış ve tüm görüşmeler sesli olarak kaydedilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları Ek-2'de, görüşme talep formu Ek-3'te ve KVKK kapsamında düzenlenen Bilgilendirme Formu ise Ek-4'te sunulmaktadır.

Elde edilen veriler, hibrit çalışma bağlamında liderlik özelliklerinin belirlenmesine, yöneticilerin karşılaştığı özgün zorlukların anlaşılmasına ve ölçek maddelerinin sahaya dayalı biçimde geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Görüşme bulguları, içerik açısından geçerli, uygulamaya dayalı ve bağlamsal ifadelerin oluşturulmasına olanak tanımıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler; iletişim, teknoloji, kurum kültürü, iş-yaşam dengesi, güven, yönetim desteği ve eğitim olmak üzere yedi ana tema altında sınıflandırılmıştır.

Tematik çerçeveye göre işlenen veriler, bulguların tanımlanması ve yorumlanması sürecinde analiz edilerek, ölçek madde havuzuna eklenecek ifadelerin belirlenmesinde kullanılmıştır (Braun ve Clarke, 2006). Analiz aşamasında katılımcı ifadelerinin anlam bütünlüğü korunmuş; elde edilen bulgular, literatürdeki kavramsal tanımlar ve araştırmanın amacıyla tutarlı biçimde yapılandırılmıştır.

Tematik analiz bulguları, hibrit liderliğin çok boyutlu yapısını ortaya koyarak ölçek geliştirme sürecinde oluşturulan madde havuzunun kavramsal temelini oluşturmuştur. Görüşmeler sonucunda soru havuzuna eklenen maddeler Tablo 27'de, görüşmeye katılan katılımcılara ilişkin bilgiler ise Ek 5'te sunulmuştur.

Tablo 27. Görüşmeler Sonucunda Soru Havuzuna Eklenen Maddeler

S.Nu.	Soru
1	Yaratıcılık konusunda çalışanlarına destek olur.
2	Çalışanlarına inisiyatif kullanma (verilen görevleri ne zaman ve nasıl tamamlayacağı) konusunda destek olur.
3	Çalışanlara kendi çalışma saatlerini belirleyip, yönetmelerine destek olur.
4	Çalışanlarının oluşabilecek kriz durumları için yol haritalarını hazırlamalarına destek olur.
5	Kriz anlarında yaratıcı çözümler bularak çalışanlarına destek olur.
6	Ofis dışında çalışanların sosyal iletişim eksikliklerini gidermelerine destek olur.
7	Yeni çalışma şartlarına uygun takdir/teşvik sistemleri geliştirerek çalışanlarına destek olur.
8	Çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri almasına destek olur.
9	Değişen çalışma koşullarına uygun kurum kültürünün oluşmasına destek olur.
10	Çalışanların konsantrasyonlarının devamlılığı için "odaklı çalışma saatleri" planlamalarına destek olur.
11	Çalışanlarının kişisel gelişimlerine destek olur.
12	Çalışanlarına mentorluk yapar.
13	Çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.
14	Hibrit veya ofiste yapılan çalışmaların dengeli olmasını sağlar.
15	İletişimin bilgi iletişim teknolojileri (BİT) ortamında kesintisiz yapılmasına özen gösterir.
16	Çalışanlarına düzenli olarak geri bildirim yapar.
17	İşletme içinde bilgi sürekliliğini sağlayabilmek için planlı ve düzenli olarak toplantı yapar
18	Bilgi İletişim Teknolojileri ortamında yapılan toplantılara çalışanların aktif olarak katılmalarını (görünür olmalarını) sağlar.
19	Bilgi iletişim teknolojileri ortamında yapılan toplantıları kısa (süreyi etkin kullanır) tutar.
20	Bazı günlerde "toplantısız gün" uygulaması yapar.
21	Toplantı yorgunluğunu önleyici tedbirler alır.
22	Mesai saatleri dışında e-posta göndermemeye özen gösterir.
23	Çalışanları ile iletişimi açıktır.
24	Sosyal ilişkilere önem verir.
25	Çalışanların yaş gruplarına göre iletişim şeklini belirler.
26	Düşünce değişimine (mindset shift) açıktır.

S.Nu.	Soru
27	Stresini çalışanlarına yansıtmaz.
28	Çalışanlarına karşı anlayışlıdır.
29	İlişkilerini değerler üzerine kurar.
30	Gerekli her türlü koordineyi yapar.
31	Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.
32	Bilgi iletişim teknolojileri ortamında çalışırken bilgi güvenliğine azami önem verir.
33	Çalışanların performanslarını yazılımlar üzerinden takip eder.

Görüşme bulguları ile literatür taraması sonucunda elde edilen veriler birleştirilerek, hibrit çalışma ortamında liderlik özelliklerini yansıtacak özgün maddelerden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu süreçte, mevcut ölçeklerden doğrudan madde alınmamış; geliştirilen tüm ifadeler araştırmanın amacı doğrultusunda yeniden tasarlanmıştır. Ancak son kontrollerde, dijital liderlik ölçeğinde yer alan bazı ifadelerle benzerlik taşıyan dört madde olduğu belirlenmiş, bu maddeler ilgili ölçekten uyarlanarak hibrit çalışma bağlamına uygun biçimde içerik, kapsam ve dil açısından revize edilmiştir. Böylece, genel olarak mevcut ölçeklerden bağımsız, ancak sınırlı ölçüde esinlenilmiş bir yapı oluşturulmuştur. Başlangıçta 92 maddeden oluşan soru havuzu, içerik kontrolü sonrasında 65 maddeye indirgenmiştir. Nihai soru havuzu ve yararlanılan kaynaklar Tablo 28'de, yeniden düzenlenen dört soruya ilişkin değişiklik çizelgesi ise Tablo 29'da sunulmaktadır.

Tablo 28. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Soru Havuzu

S.Nu	Soru	Yararlanılan Kaynaklar
1	Çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar.	(Naktiyok, 2006)
2	Çalışanların yaratıcı olmalarını destekler.	Görüşme (Hutajulu, Susita ve Eliyana, 2021; Naktiyok, 2006;)
3	Çalışanların görevlerinin ne olduğunu anlamalarını sağlar.	(Grant vd., 2019; Hüsing vd., 2013; Tramontano vd.,2021)
4	Çalışanların kendi kararlarını vermelerine izin verir.	(Grant vd., 2019; Gratton, 2021; Liu vd., 2020; Lorca ve Belli, 2023)
5	Karar alırken çalışanlarının fikirlerini alır.	(Austin-Egole vd., 2020; Contreras, vd., 2020; Hutajulu, vd., 2021; Naktiyok, 2006; Svensson ve Koistinen, 2021)
6	Çalışanları ile isbirliği içindedir.	(Contreras, vd., 2020; Hutajulu, vd., 2021; Naktiyok, 2006; Svensson ve Koistinen, 2021)

S.Nu	Soru	Yararlanılan Kaynaklar
7	Çalışanlarının gelişen durumlara hızlı uyum sağlamlarına yardımcı olur.	(Dirani vd., 2020; Grant vd., 2019; Hutajulu, vd., 2021; Hüsing vd., 2013; Salvaggio, 2014; Tramontano vd.,2021)
8	Karar vermede cevik olabilme konusunda çalışanlarına yardımcı olur.	(Claus, 2021; Grant vd., 2019; Hutajulu, vd., 2021; Salvaggio, 2014; Tramontano vd.,2021)
9	Çalışanlarının kendi calışma düzeni ve rutinini ayarlamalarına izin verir.	(Contreras, vd., 2020; Grant vd., 2019; Hutajulu, vd., 2021; Naktiyok, 2006; Tramontano vd.,2021)
10	Çalışanların sadece kendilerini ilgilendiren konulardaki (özel hayatları) sorunlarını çözmelerine yardımcı olur.	(Contreras, vd., 2020; Dirani vd., 2020; Hutajulu, vd., 2021; Satriadi vd., 2021; Tramontano vd.,2021)
11	Kriz durumlarında çalışanların durumu yönetmelerine yardımcı olur.	(Dirani vd., 2020)
12	Çalışanların kriz durumlarında inisiyatif almalarına izin verir.	Görüşme (Dirani vd., 2020; Hüsing vd., 2013;)
13	Çalışanların teknolojik gelişmelere uyum sağlamalarını yardımcı olur.	(Avolio vd., 2000; Charalampous vd., 2019; Dirani vd., 2020; Grant vd., 2019; Tramontano vd., 2021; Ulutaş ve Arslan, 2017)
14	Çalışanların, sosyalleşmesi konusunda yardımcı olur.	(Tramontano vd.,2021)
15	Çalışanların, öz liderlik becerilerini geliştirmelerine destek olur.	(Bryant ve Kazan, 2012; Hopkins ve Figaro, 2021; Sanchez, 2021; Svensson ve Koistinen, 2021)
16	Çalışanların, stres yönetimi becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	(Contreras, vd., 2020; Dirani vd., 2020; Hutajulu, vd., 2021; Lorca ve Belli, 2023; Muromatsu, 2022; Tramontano vd.,2021; Tran, 2022; Zeike vd., 2019)
17	Çalışanların performanslarını yeni çalışma koşullarına uygun bir şekilde değerlendirir.	(Dirani vd., 2020; Lorca ve Belli, 2023)
18	Takım ruhunun sürekliliğini sağlar.	(Banhidi, 2024; Grant vd., 2019; Naktiyok, 2006;)
19	Çalışanların iş motivasyonunu korumalarını sağlar.	(Contreras, vd., 2020; Grant vd., 2019;)
20	Sürekli iletişimde olmak istemez (mail atmadan, çalışıldığını kontrol etmeden).	Görüşme
21	Çalışanlarına mentorluk yapar.	Görüşme (Alward ve Phelps, 2019; Johndrow, 2022; Levin, 2022;)
22	Çalışanların içsel motivasyonunu artırmaları için onlara koçluk yapar.	(Johndrow, 2022; Kör, 2015; Muromatsu, 2022)
23	Çalışanların, iş yaşam dengelerini korumalarına yardımcı olur.	(Grant vd., 2019; Hutajulu, vd., 2021; Johndrow, 2022; Levin, 2022; Morse, 2022; Tramontano vd.,2021; Tran, 2022; Zeike vd., 2019)
24	Çalışanlarına esnek çalışma saatlerinde çalışmalarına izin verir.	(Grant vd., 2019; Levin, 2022; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Tramontano vd.,2021; Ünüvar, 2021)
25	Çalışanların yaşamlarındaki farklı rollere (anne, baba, es vb.) saygı duyar.	(Grant vd., 2019; Levin, 2022; Sanchez, 2021)
26	Çalışanlarına, iş yaşam dengesizliği sonucunda oluşabilecek sıkıntılarını çözmelerinde yardımcı olur.	(Levin, 2022; Rudnicka vd.,2020; Yılmaz ve Sağlam, 2021)

S.Nu	Soru	Yararlanılan Kaynaklar
27	İş-yaşam dengesini sağlamada adildir.	(Hopkins ve Figaro, 2021; Johndrow, 2022; Levin, 2022; Polatcı ve Ünüvar, 2021)
28	Çalışanların, çalısma ortamını (ev, iş yeri vb.) seçmeleri konusunda esnektir.	(Molino vd., 2020; Levin, 2022)
29	Güvenli bir çalışma ortamı sağlar.	(Avolio vd., 2000; Banhidi, 2024; Contreras vd., 2020; Dinç Özcan vd., 2012; Grant vd., 2019; Hunsaker ve Hunsaker, 2008; Hutajulu vd., 2021; Johndrow, 2022; Levin, 2022; Roy, 2012)
30	Bilgi akışı her zaman nettir.	(Hopkins ve Figaro, 2021; Levin, 2022; Naktiyok, 2006)
31	Adil bir görev dağılımı yapar. (Uzaktan veya yüz yüze çalışanları dengeler)	(Dinç Özcan vd., 2012; Grant vd., 2019; Gratton, 2021; Hopkins ve Figaro, 2021; Johndrow, 2022; Tramontano vd., 2021)
32	Çalışanlarına karşı dürüsttür.	(Dinç Özcan vd., 2012; Grant vd., 2019; Svensson ve Koistinen, 2021)
33	Çalışanlarına güvenir.	(Beno, 2021; Tramontano vd.,2021; Suhonen, 2023)
34	Çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.	Görüşme
35	Bilgi iletişim ağının sürekliliğini sağlar.	Görüşme (Banhidi, 2024; Dirani vd., 2020; Elo, 2023; Hopkins ve Figaro, 2021; Hutajulu vd., 2021; Johndrow, 2022; Levin, 2022; Morse, 2022; Naktiyok, 2006; Roy, 2012; Suhonen, 2023; Svensson ve Koistinen, 2021; Tran, 2022
36	Düzenli geri bildirim yapar.	Görüşe (Dinç Özcan vd., 2012; Dirani vd., 2020; Elo, 2023; Hutajulu vd., 2021; Johndrow, 2022; Naktiyok, 2006)
37	Sade bir iletişim dili kullanır.	(Dirani vd., 2020; Hutajulu vd., 2021; Johndrow, 2022; Naktiyok, 2006; Svensson ve Koistinen, 2021)
38	İletişimin sürekliliğini sağlamak adına düzenli toplantılar yapar.	(Batırlık, 2021; Elo, 2023; Gratton, 2021; Morse, 2022;)
39	Toplantılarda fikir ve görüşlerini paylaşmaları konusunda çalışanlarını teşvik eder.	Görüşme (Batırlık, 2021; Contreras vd., 2020; Even, 2021; Hutajulu vd., 2021 Tramontano vd.,2021)
40	Toplantıların süresini kısa tutar.	Görüşme (Batırlık, 2021; Svensson ve Koistinen, 2021)
41	Farklı görüşlere açıktır.	Görüşme (Ozimek, 2020; Paruzel vd., 2022;)
42	Toplantı yorgunluğunu önleyici tedbirler alır.	Görüşme (Mitchell ve Brewer, 2022)
43	Mesai saatleri dışında e-posta göndermemeye özen gösterir.	Görüşme
44	Kriz anlarındaki iletisimin sürekliliğini korur.	(Dirani vd., 2020; Svensson ve Koistinen, 2021)
45	Açık bir iletisimi vardır.	Görüşme (Gratton, 2021; Tran, 2022;)
46	Rahatça yaklaşılabilen biridir.	(Dirani vd., 2020)

S.Nu	Soru	Yararlanılan Kaynaklar
47	Sosyal ilişkilere önem verir	(Elo, 2023; Gratton, 2021; Hopkins ve Figaro, 2021; Levin, 2022; Tramontano vd., 2021)
48	İletişim yöntemini karşındaki kişiye göre uyarlar.	Görüşme
49	Konuya uygun iletişim yöntemi belirleyebilir.	(Hutajulu vd., 2021)
50	Toplantısız gün uygulaması yapar.	Görüşme
51	Çalışma koşullarını değişen durumlara uygun hale getirir.	(Hutajulu vd., 2021)
52	Stresini yönetebilir.	Görüşme (Dinç Özcan vd., 2012; Dirani vd., 2020; Levin, 2022; Salvaggio, 2014)
53	Yenilikçi bir vizyona sahiptir.	(Batırlık, 2021; Contreras, vd., 2020; Kör, 2015; Büyükbeşe, vd., 2022)
54	İşlerin yolunda gidip gitmediği konusunda doğru denetleme yollarını seçer.	(Tramontano vd.,2021)
55	Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.	(Babapour Chafi vd., 2022; Batırlık, 2021; Büyükbeşe vd., 2022; Lenka, 2021; Liu vd., 2018; Morse, 2022; Oktaysoy vd., 2022)
56	Bilgi güvenliğine önem verir.	(Antonopoulou, vd., 2021; Tramontano vd.,2021; Ulutaş ve Arslan, 2017)
57	Verim arttırmada teknolojik araçları kullanır.	(Antonopoulou vd., 2021; Batırlık, 2021; Contreras vd., 2020; Liu vd., 2020; Molino vd., 2020; Naktiyok, 2006; Sağbaş ve Erdoğan, 2022; Sahyaja ve Rao, 2018; Suhonen, 2023; Tramontano vd., 2021; Ulutaş ve Arslan, 2017)
58	Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.	(Büyükbeşe vd., 2022; Hutajulu vd., 2021; Oktaysoy vd., 2022; Tramontano vd., 2021)
59	Calışanlarının sürekli ulasılabilir olmasını ister. (reverse)	(Grant vd., 2019; Molino vd., 2020; Mumlu Karanfil, 2021; Sağbaş ve Erdoğan, 2022)
60	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır.	(Büyükbeşe vd., 2022; Charalampous vd., 2019; Dirani vd., 2020; Grant vd., 2019; Molino vd., 2020; Ulutaş ve Arslan, 2017; Yılmaz ve Sağlam, 2021)
61	Süreç yönetiminde etkindir.	(Genç, 2020; Roy, 2012;)
62	Performans ölçümünü mobil uygulamalar kullanarak yapar.	Görüşme (Levin, 2022; Molino vd., 2020; Naktiyok, 2006; Sağbaş ve Erdoğan, 2022)
63	Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.	(Büyükbeşe vd., 2022)
64	Dijital gelişmeleri sürekli takip eder.	(Liu vd., 2018; Oktaysoy vd., 2022; Paruzel vd., 2022)
65	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara yol gösterici ve rol modeldir.	(Batırlık, 2021; Büyükbeşe vd., 2022; Deloitte Türkiye, 2020; Salvaggio, 2014)

Tablo 29. Soru Havuzundaki Değişen Sorular

S.Nu	Eski Hali	Yeni Hali	Kaynak
42	Kullandığı bilgi iletişim teknolojileri araçları hakkında yeterli teknik bilgiye sahiptir.	Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.	(Büyükbeşe vd., 2022)
45	Çalışanların teknoloji ile yaşadıkları sorunlarda destek olur.	Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.	
50	Gerekli her türlü koordineyi yapar	Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.	
52	Bilgisi ve yetkinliği ile çalışanlarına rol model olur.	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara yol gösterici ve rol modeldir	

4.3.3 Ölçeğin biçimlendirilmesi

Ölçek geliştirme sürecinde, maddelerin içerik geçerliliği ve kuramsal temsiliyeti sağlandıktan sonra, bu maddelerin yapılandırılması ve sunulma biçimi üzerine sistematik kararlar alınması gerekmektedir. Ölçeğin biçimlendirilmesi aşaması, geliştirilen maddelerin uygulanabilir ve ölçülebilir hâle getirilmesini sağlayan kritik bir adımdır (Boateng vd., 2018; DeVellis, 2021). Tablo 30'da gösterilen süreçte amaç, ölçme aracının hem psikometrik açıdan güvenilir hem de katılımcılar tarafından anlaşılabilir ve tutarlı biçimde yanıtlanabilir olmasını sağlamaktır.

Tablo 30. Ölçeğin Biçimlendirilmesi Aşaması (Erdemir, 2018)

Aşama	Amaç	Yöntem- Teknik
Ölçeğin biçimlendirilmesi	İfadelerin yazımı Ölçek türünün ve cevap aralığının belirlenmesi	Yazın taraması Uzman görüşleri

Eldeki veriler doğrultusunda soru geliştirme sürecinde, farklı boyutlara odaklanılması ve ifadelere çeşitlilik kazandırılması hedeflenmiş; aynı zamanda ölçekte yer alacak maddelerin geçerlik ve güvenirliğini doğrudan etkileyen temel ilkelere titizlikle uyulmuştur (Erdemir, 2018).

Hazırlanan ölçek maddelerinde açık, sade ve anlaşılır bir dil kullanılmış; jargon ve kısaltmalardan kaçınılmıştır. Belirsizlik, yönlendiricilik ve sosyal beğeni yanlılığı yaratabilecek ifadelere yer verilmemiştir. Her madde yalnızca tek bir yargıyı ölçmekte, çift yönlü veya çift olumsuz yapılardan kaçınılmıştır. Katılımcıların bilgi düzeyini aşmayan, gerçekçi ve kapsayıcı ifadeler tercih edilmiştir. Yanıt kategorileri ise dengeli, mantıklı ve birbirini dışlayacak biçimde yapılandırılmıştır (Clark ve Watson, 2019; Creswell ve Creswell, 2023; DeVellis, 2021; Morgado vd., 2017; Neuman, 2014; Sekaran ve Bougie, 2016).

Katılımcıların ardışık soru sıralamasına bağlı önyargılar geliştirmesini önlemek amacıyla maddeler ölçek formuna karışık sırayla yerleştirilmiştir (Erdemir, 2018). Literatürde ters madde kullanımıyla ilgili görüş ayrılıkları bulunduğundan, bu araştırmada ters ifadeye yer verilmemiştir.

Soru havuzunun kapsam geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, konusunda uzman farklı üniversitelerden dört akademisyenin uzman görüşlerine başvurulmuş; içerik uygunluğu ve biçimsel düzenlemeler doğrultusunda nihai madde havuzu oluşturulmuştur (Creswell ve Creswell, 2023; Karakoç ve Dönmez, 2014 Ünüvar, 2021). Zaman ve kaynak kaybını önlemek adına, soru havuzu oluşturulduktan hemen sonra içerik yeterliliği değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır (Hinkin, 1995; Schriesheim vd., 1993).

Hibrit çalışma yöntemine yönelik liderlik ölçeği geliştirme sürecinde oluşturulan ilk soru havuzu 92 maddeden oluşmuş daha sonra 65 maddelik haline getirilmiştir. Bu maddelerin içerik açısından yeterliliğini değerlendirmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuş ve içerik geçerliliği sağlanmıştır (DeVellis, 2021). Uzman geri bildirimleri doğrultusunda yapılan düzenlemelerle, ifadelerin anlaşılırlığı ve akıcılığı yeniden gözden geçirilmiş; böylece içerik ve görünüm geçerliliği sağlanarak madde sayısı 52'ye indirilmiştir.

Araştırmada, maddelerin ölçülmesini sağlayacak yanıt biçiminin belirlenmesi önemli bir adımdır. Bu doğrultuda, ifadelere verilecek yanıtların tutumu açık biçimde yansıtabilmesi amacıyla Likert tipi derecelendirme ölçeği tercih edilmiştir (Clark ve Watson, 2019; DeVellis, 2021;). Likert ölçeğine karar verirken araştırılacak olan tutumu açık bir biçimde belirtebileceğine karar verilen cevap aralıkları; "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum",

"Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde beşli ölçek formatında yapılandırılmıştır.

4.3.4 Ölçeğin yapılandırılması

Ölçeğin yapılandırılması aşaması, pilot araştırma ve geniş örneklem ile uygulama olmak üzere iki bölümden oluşur. Tablo 31'de gösterilen aşamanın temel amacı ise oluşturulan soru havuzundaki ifadelerin analiz edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan soru havuzundan, hedef değişkenleri ölçebilecek ifadeler seçilerek anket formu oluşturulur (Erdemir, 2018).

Tablo 31. Ölçeğin Yapılandırılması Aşaması (Erdemir, 2018; Morgado vd., 2017)

Aşama	Amaç	Yöntem- Teknik
Ölçeğin yapılandırılması	• Uygun olmayan soruların elenmesi • Görünüm ve içerik geçerliğinin sağlanması • Güvenirliğin ölçümü	• Uzman görüşleri • Ön-test • Betimsel analizler • İç tutarlılık analizi • İlişkisel analizler
	• Örneklem temsil yeterliliğinin belirlenmesi •Uygun olmayan soruların elenmesi • Ölçekteki gizil faktörlerin keşfedilmesi	• Betimsel analizler • İlişkisel analizler • AFA

4.3.4.1 Ön test

Ön test (ilot araştırma) aşaması, geliştirilen ölçek taslağının sınırlı bir katılımcı grubunda uygulanarak test edilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, ölçeğin daha geniş örneklemlerde kullanılabilirliğini değerlendirmek ve maddelerin anlaşılırlığını sınamak açısından kritik bir adımdır (Erdemir, 2018). Ön testin temel amacı, maddelerin hedeflenen değişkenleri ölçme yeterliliğini ve katılımcılar tarafından açık biçimde anlaşılabilir olup olmadığını belirlemektir.

Bu aşamada, asıl veri toplama süreci öncesinde ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlik, bir ölçme aracının aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerde benzer sonuçlar üretme kapasitesini ifade eder. Başka bir deyişle, ölçüm sürecinde rastlantısal hataların en aza indirilmesi ve sonuçların istikrarlı biçimde yeniden elde edilebilmesi anlamına gelir (Karasar, 2009).

Hibrit çalışma liderlik özelliklerini değerlendirmek amacıyla literatür taraması ve yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı olarak oluşturulan maddeler, uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenmiş ve 52 maddeden oluşan taslak ölçek formuna dönüştürülmüştür. Taslak ölçek, Google Forms aracılığıyla hibrit çalışan katılımcılara ulaştırılmıştır. Pilot uygulama sonucunda, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analizler gerçekleştirilmiş ve demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma yılı, hibrit çalışma süresi ve çocuk sayısı) değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, nihai ölçek formunun oluşturulması için temel teşkil etmiştir. Hibrit çalışma liderliği ölçeğinin ön test anket formu Ek'6'dadır.

4.3.4.1.1 Ön Teste Ait Demografik Veriler

Hazırlanan hibrit çalışmada liderlik ölçeğin ön test aşaması kapsamında toplam 56 katılımcının demografik bilgileri incelenmiştir. Bu aşamaya ait demografik özellikler Tablo 32'de gösterilmiştir.

Cinsiyet dağılımına göre katılımcıların %66,07'si (n=37) kadın, %33,93'ü (n=19) erkektir. Yaş dağılımında en yüksek oran %39,29 ile 36–45 yaş grubuna aittir. Bunu %32,14 oranında 26–35 yaş grubu takip etmektedir. Katılımcıların %23,21'i 46–55 yaş aralığında, %3,57'si 25 yaş ve altında, %1,79'u ise 56 yaş ve üzerindedir. Bu dağılım, örneklemin büyük oranda orta yaş grubundaki çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 32. Ön Test Aşamasındaki Demografik Özellikler

Değişken	Kategori	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	37	66,07
	Erkek	19	33,93
Yaş	25 ve altı	2	3,57
	26-35	18	32,14
	36-45	22	39,29
	46-55	13	23,21
	56 ve üstü	1	1,79
Medeni Durum	Evli	28	50,0
	Bekar	28	50,0
Eğitim Durumu	Fakülte	29	51,79
	Yüksek Lisans ve Doktora	20	35,71
	Yüksekokul	5	8,93

	Lise	2	3,57
Çalışma süresi	10 yıldan fazla	38	67,86
	2-5 yıl	9	16,07
	6-10 yıl	7	12,5
	2 yıldan az	2	3,57
Hibrit Çalışmada Çalışma Süresi	2-4 yıl	32	57,14
	4 yıldan fazla	16	28,57
	0-1 yıl	8	14,29
Çocuk Sayısı	0	30	53,58
	1	16	28,57
	2	9	16,07
	3 ve üzeri	1	1,79

Medeni durum bakımından katılımcıların yarısı (%50) evli, yarısı bekârdır. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların %51,79'u fakülte, %35,71'i yüksek lisans veya doktora, %8,93'ü yüksekokul, %3,57'si ise lise mezunudur. Eğitim düzeyindeki bu dağılım, örneklemin önemli bir kısmının yükseköğretim mezunu olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma süresi verilerine göre katılımcıların %67,86'sı 10 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahiptir. %16,07'sinin 2–5 yıl, %12,50'sinin 6–10 yıl, %3,57'sinin ise 2 yıldan az deneyimi bulunmaktadır. Bu durum, örneklemin büyük çoğunluğunun uzun süreli profesyonel deneyime sahip olduğunu ve ankete katılanların farklı çalışma yöntemleri arasında karşılaştırma yapabildiklerini göstermektedir.

Hibrit çalışma deneyimi açısından bakıldığında, katılımcıların %57,14'ü 2–4 yıldır, %28,57'si 4 yıldan uzun süredir, %14,29'u ise 0–1 yıldır hibrit çalışma yöntemi ile çalışmaktadır. Bu bulgu, örneklemin hibrit çalışma konusunda belirli bir deneyim birikimine sahip olduğunu göstermektedir.

Çocuk sayısı dağılımında, katılımcıların %53,58'inin çocuğu bulunmamaktadır. %28,57'sinin bir, %16,07'sinin iki, %1,79'unun ise üç veya daha fazla çocuğu vardır. Bu veri, iş-yaşam dengesi ile ilgili değerlendirmelerde farklı aile sorumluluklarının etkilerinin incelenmesine olanak tanımaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örneklemin demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, hibrit çalışma deneyimi ve aile yapısı bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, araştırma bulgularının farklı demografik gruplar açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmasına imkân sağlamaktadır.

4.3.4.1.2 Ön test veri sonuçları

Literatürde, parametrik testlerin uygulanabilirliği için gerekli minimum katılımcı sayısının 30 olduğu belirtilmektedir (Erdemir, 2018). Bu araştırmada ise ön test kapsamında 56 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Küçük ölçekli bu uygulama sürecinde, olası dil ve içerik sorunları tespit edilerek uygun olmayan maddeler ayıklanmıştır (DeVellis, 2021). Ölçeğin iç tutarlılığı ve madde ilişkileri analiz edilerek güvenirlik değerlendirmesi tamamlanmıştır

Ölçeğin iç tutarlılığı, Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile değerlendirilmektedir(Koçak vd., 2022). Bu katsayı, maddelerin birbirleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu ve bir bütün olarak ölçeğin ne kadar tutarlı çalıştığını ortaya koymaktadır. Maddeler arasındaki korelasyon arttıkça α değeri yükselir; düşük α değeri ise bazı maddelerin ölçeğin geneliyle tutarsız olduğunu gösterir ve elenmesi gerekebilir (Cortina, 1993; Kartal ve Dirlik, 2016; Tavakol ve Dennick, 2011).

Uzman görüşleri doğrultusunda revize edilerek 52 maddeden oluşan ölçeğin ön test aşamasında Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirme aralıkları; 0.70 ve altı (düşük güvenilirlik), 0.70–0.80 (kabul edilebilir güvenilirlik), 0.80–0.90 (Yüksek güvenilirlik), 0.90 ve üzeri (Çok yüksek güvenilirlik) şeklindedir (Ekici, 2020; Tatar, 2018).Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu ve maddelerin büyük ölçüde aynı yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Cronbach's Alpha katsayısının bu düzeyde yüksek olması, Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Her bir maddenin Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin genelini temsil edip etmediğini değerlendirmek amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. 0.30'un altında değere sahip madde bulunmadığından bu aşamada madde azaltımına gidilmemiştir (DeVellis ve Thorpe, 2022).

Tablo 33'de ön test aşamasında elde edilen madde-toplam korelasyon değerleri sunulmaktadır. Tüm maddelerin 0.30'un üzerinde korelasyon değerine sahip olması, ölçeğin bütünüyle tutarlı olduğunu ve ön test aşamasında çıkarılmasını gerektiren herhangi bir madde bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 33. Ön Test Aşamasında Ölçek Maddelerinin Madde Toplam Korelasyon İstatistikleri

Item Reliability Statistics			
S.Nu	**Corrected Item–Total**	**S.Nu.**	**Corrected Item–Total**
s1	0.6201	s28	0.6728
s2	0.5247	s29	0.5489
s3	0.4364	s30	0.6736
s4	0.6324	s31	0.5512
s5	0.5557	s32	0.5713
s6	0.5619	s34	0.4211
s7	0.4660	s35	0.4565
s8	0.6881	s36	0.6149
s9	0.5323	s37	0.6189
s10	0.5697	s38	0.7772
s11	0.3370	s39	0.6196
s12	0.4455	s40	0.7484
s13	0.5969	s41	0.6441
s14	0.6214	s42	0.5631
s15	0.3438	s43	0.5797
s16	0.6357	s44	0.7396
s17	0.6830	s45	0.6583
s18	0.6351	s46	0.4682
s19	0.4552	s47	0.4668
s20	0.5931	s48	0.5182
s21	0.7280	s49	0.3269
s22	0.7159	s50	0.6709
s23	0.4649	s51	0.5081
s24	0.6740	s52	0.6079
s25	0.6214		
s26	0.6744		
s27	0.5958		

Ölçeğin güvenirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir maddeye ilişkin "madde çıkarıldığında Cronbach alfa değeri" (Cronbach's α if item deleted) analiz edilmiştir. Bu analiz, her bir maddenin ölçeğin genel iç tutarlılığına olan katkısını göstermektedir. Bir maddenin çıkarılması durumunda Cronbach alfa değerinin artması, ilgili maddenin ölçekle yeterince tutarlı olmadığını; azalması ise maddenin ölçeğin bütünlüğüne olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Ölçek maddelerine ilişkin "madde çıkarıldığında Cronbach alfa değeri" analizinde katsayıların 0.46 ile 0.48 arasında değiştiği görülmüştür. Değerler arasındaki farkın düşük olması, maddelerin ölçeğin genel güvenirliğiyle tutarlı biçimde çalıştığını ve herhangi bir maddenin

çıkarılmasının güvenirliği artırmayacağını göstermektedir. Veriler Tablo 34'de sunulmuştur.

Tablo 34 Ön Test Aşamasında Ölçek Maddelerinin "Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri" (Cronbach's α if Item Deleted) İstatistikleri

S.Nu	Cronbach's α if item deleted	S.Nu.	Cronbach's α if item deleted
s1	0.475	s28	0.475
s2	0.480	s29	0.475
s3	0.482	s30	0.468
s4	0.473	s31	0.476
s5	0.478	s32	0.478
s6	0.471	s34	0.476
s7	0.481	s35	0.481
s8	0.476	s36	0.482
s9	0.471	s37	0.471
s10	0.479	s38	0.473
s11	0.482	s39	0.472
s12	0.484	s40	0.472
s13	0.472	s41	0.466
s14	0.475	s42	0.473
s15	0.477	s43	0.475
s16	0.475	s44	0.476
s17	0.471	s45	0.470
s18	0.478	s46	0.477
s19	0.471	s47	0.487
s20	0.475	s48	0.481
s21	0.482	s49	0.475
s22	0.477	s50	0.484
s23	0.475	s51	0.474
s24	0.475	s52	0.478
s25	0.477		
s26	0.472		
s27	0.478		

Ayrıca maddelerin aşırı uçlara yığılma olup olmadığını inceleyebilmek ve tepki dağılımını görmek için temel tanımlayıcı bulgular incelenmiştir. Tablo 35'de ön test aşamasında Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine ait temel tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

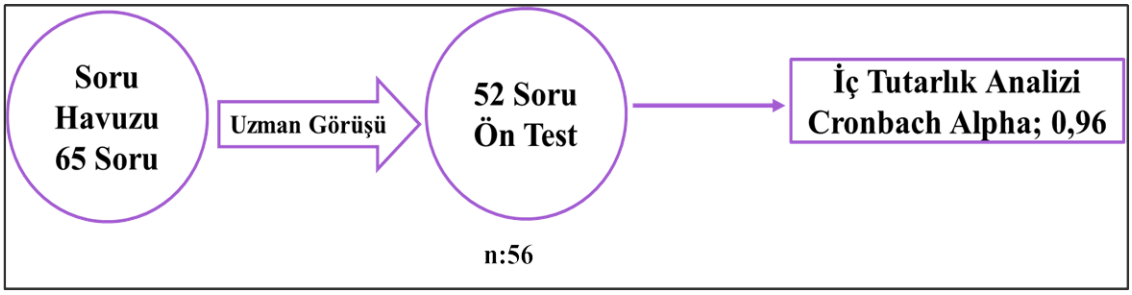
Tablo 35. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Temel Tanımlayıcı Bulguları (N=56)

S.Nu	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
s1	4.18	4.00	0.636	3	5
s2	4.27	4.00	0.556	3	5
s3	4.02	4.00	0.674	3	5
s4	4.25	4.00	0.640	3	5
s5	4.20	4.00	0.585	3	5
s6	3.98	4.00	0.774	1	5
s7	4.14	4.00	0.699	3	5
s8	4.14	4.00	0.616	3	5
s9	3.86	4.00	0.943	1	5
s10	4.29	4.00	0.594	3	5
s11	3.91	4.00	0.721	3	5
s12	3.95	4.00	0.644	3	5
s13	3.75	4.00	0.858	1	5
s14	3.98	4.00	0.674	3	5
s15	3.98	4.00	0.726	1	5
s16	3.93	4.00	0.850	1	5
s17	3.95	4.00	0.773	3	5
s18	4.11	4.00	0.755	1	5
s19	3.96	4.00	0.830	1	5
s20	4.27	4.00	0.587	3	5
s21	3.98	4.00	0.751	1	5
s22	3.96	4.00	0.660	3	5
s23	4.00	4.00	0.763	1	5
s24	4.16	4.00	0.654	3	5
s25	4.14	4.00	0.616	3	5
s26	4.16	4.00	0.626	3	5
s27	4.04	4.00	0.687	3	5
s28	4.14	4.00	0.616	3	5
s29	3.98	4.00	0.751	1	5
s30	4.04	4.00	0.808	1	5
s31	4.04	4.00	0.713	1	5
s32	4.18	4.00	0.606	3	5
s33	3.75	4.00	0.667	3	5
s34	3.66	4.00	1.032	1	5
s35	3.80	4.00	0.724	1	5
s36	4.02	4.00	0.842	1	5
s37	3.96	4.00	0.687	3	5
s38	4.20	4.00	0.616	3	5
s39	4.02	4.00	0.700	3	5
s40	4.14	4.00	0.773	1	5
s41	3.95	4.00	0.724	1	5
s42	3.96	4.00	0.808	1	5
s43	4.30	4.00	0.658	3	5
s44	4.04	4.00	0.785	1	5
s45	4.16	4.00	0.654	3	5

S.Nu	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
s46	4.07	4.00	0.912	1	5
s47	3.68	4.00	0.834	1	5
s48	3.86	4.00	0.903	1	5
s49	3.64	4.00	0.999	1	5
s50	3.79	4.00	0.868	1	5
s51	4.13	4.00	0.689	3	5
s52	4.09	4.00	0.640	3	5

Maddelerin ortalama değerleri genel olarak yüksek düzeyde (3.64–4.30) olup, katılımcıların ölçek ifadelerine çoğunlukla katıldığını göstermektedir. Ortanca değerlerin neredeyse tümünde 4.00 elde edilmesi, yanıtların orta–yüksek düzeyde yoğunlaştığını ve katılımcıların büyük çoğunluğunun ifadelere 'katılıyorum' düzeyinde yanıt verdiğini ortaya koymaktadır. Standart sapmalar incelendiğinde, bazı maddelerde yanıtların homojen olduğu ve katılımcılar arasında fikir birliği bulunduğu (ör. s2, SS = 0.556), bazı maddelerde ise dağılımın daha geniş olduğu ve görüş farklılıklarının ortaya çıktığı (ör. s34, SS = 1.032) görülmektedir. Minimum–maksimum değerler açısından bakıldığında, bazı maddelerde 1 puan verilmiş olması (ör. s6, s13, s16) katılımcılar arasında uç yanıtların bulunduğunu, maksimum değerlerin tüm maddelerde 5 olması ise her ifadenin en az bir katılımcı tarafından 'tamamen katılıyorum' düzeyinde değerlendirildiğini göstermektedir. Genel olarak bu bulgular, ön test aşamasında ölçek maddelerine yönelik eğilimlerin ağırlıklı olarak olumlu olduğunu, ancak belirli ifadelerde anlamlı görüş ayrılıklarının da mevcut bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Ön test aşamasında, hazırlanan maddeler hem uzman görüşleri (içerik geçerliği) hem de katılımcı geri bildirimleri (yüzeysel geçerlik) ile birlikte bir kez daha değerlendirilmiştir. Bu süreçte maddelerin anlaşılırlığı, dil uygunluğu ve kavramsal tutarlılığı gözden geçirilmiş ve son olarak maddelerde gerekli düzeltmeler yapılarak, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin hem yüzeysel hem de içerik geçerliliği yapılmıştır (Karakoç ve Dönmez, 2014). Yapılan nihai incelemede yapılan düzenleme ile kavramsal olarak yapıya uymayan 7 soru ölçekten çıkarılmış (madde nu:18,23,31,36,40,41,48) ve Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) öncesinde ölçek, 45 madde olarak son hâline almıştır. Ön test'e ait verilerin özeti Şekil 6'de gösterilmiştir.



Şekil 6. Ön Test Yapı Özeti

4.3.4.2 Açıklayıcı faktör analizi (AFA)

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA, ölçek maddelerinin altında yatan faktör yapısını belirlemeye ve maddelerin hangi boyutlara karşılık geldiğini ortaya koymaya yönelik temel bir istatistiksel tekniktir (DeVellis, 2021; Costello ve Osborne, 2005; Hinkin, 1995). Bu yöntem, özellikle yeni ölçek geliştirme süreçlerinde, örneklemin evreni temsil etme düzeyini değerlendirmek, gizli yapıları tanımlamak ve düşük faktör yüküne sahip ya da çapraz yükleme yapan maddeleri belirleyerek ölçeğin yapısını sadeleştirmek açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, verilerin indirgenerek kavramsal olarak anlamlı yapılar altında toplanmasını sağlayarak ölçeğin faktör yapısına ilişkin teorik temeli güçlendirmektedir (Carpenter, 2018; Özgür, 2010; Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, 2006).

AFA, değişkenler arasındaki gizli ilişkilerin analizini sağlayarak faktör adı verilen yapıları ortaya çıkarır (Yaşlıoğlu, 2017). Böylece ölçek, daha işlevsel ve kavramsal olarak bütünlüklü bir form kazanması bir diğer ifade ile verilerin daha az sayıda anlamlı bir set haline getirilmesi sağlanır (Sekaran ve Bougie, 2016; Büyüköztürk vd., 2013).

Pilot uygulama sonuçlarına göre revize edilen ölçek, geniş örneklem grubuna uygulanarak AFA gerçekleştirilmiş; bu aşama sonunda ölçeğin faktör yapısı belirlenmiş ve geçerliliği daha kapsamlı biçimde test edilmiştir.

4.3.4.2.1 Açıklayıcı Faktör Analizinin Uygulanması

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmadan önce, örneklemin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği

katsayısı ve Bartlett'in Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) incelenmiştir (Bartlett, Kotrlik, ve Higgins, 2001). Analiz sonucunda KMO katsayısı 0,962 olarak hesaplanmıştır. Tablo 36'da gösterilen değerler, Kaiser'in (1974) önerdiği sınıflamaya göre "mükemmel düzeyde uygunluk" kategorisindedir. KMO değerinin 0,90 ve üzerinde olması, örneklemin faktör analizine son derece elverişli olduğunu ve analizden elde edilecek sonuçların güvenilirliğinin yüksek olacağını göstermektedir (Field, 2013).

Tablo 36. AFA Verilerinin Uygunluk Durumu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı		0,962
Bartlett Küresellik Testi	Chi-squre	9116,268
	Df	903

Bartlett Küresellik Testi sonucunda ise $\chi^2 = 9116{,}268$; $df = 903$; $p < .001$ değeri elde edilmiştir. Bu anlamlı sonuç, değişkenler arasında faktör analizine olanak verecek düzeyde korelasyonlar bulunduğunu ve korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Diğer bir ifadeyle, değişkenler arasında çok düşük ya da çok yüksek korelasyonların bulunmadığı, analiz için uygun bir ilişki düzeyinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü ve değişkenler arası ilişki düzeyleri, AFA'nın uygulanması için gerekli ön koşulları sağlamaktadır.

4.3.4.2.2 Açıklayıcı faktör analizine ait demografik veriler

AFA'nın güvenilir biçimde uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün, ölçekte yer alan madde sayısının en az beş katı olması gerektiği belirtilmektedir (Altun, 2021; Campbell ve Fiske, 1959; Hinkin, 1995; Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu ölçüt doğrultusunda, ölçek geliştirme çalışmasının geniş örneklemle yürütülen bu aşamasına 354 katılımcı dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 37'de sunulmuştur.

Yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek temsil oranının %45,76 ile 36–45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu grubun, mesleki deneyimin ve kurumsal rollerin olgunlaştığı bir dönem olması, hibrit çalışma deneyimlerinin niteliğini etkileyebilir. 26–35 yaş grubu %30,79 oranıyla ikinci sırada yer almakta olup, bu yaş grubunun teknolojiye yatkınlığı

ve esnek çalışma modeline uyum potansiyeli dikkat çekmektedir. 46–55 yaş grubu %17,80, 25 yaş altı %2,82 ve 56 yaş üzeri %2,82 kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 37. AFA Aşamasındaki Demografik Özellikler

Değişken	**Kategori**	**Frekans**	**Oran (%)**
Cinsiyet	Erkek	230	64,97
	Kadın	124	35,03
Yaş	25 yaş altı	10	2,82
	26-35	109	30,79
	36-45	162	45,76
	46-55	63	17,80
	56 yaş ve üzeri	10	2,82
Medeni Durum	Evli	190	53,82
	Bekar	163	46,18
Çocuk Sayısı	0	188	53,11
	1	97	27,40
	2	59	16,67
	3	10	2,82
Eğitim Durumu	Lise	24	6,78
	Ön lisans	31	8,76
	Lisans	188	53,11
	Yüksek lisans	94	26,55
	Doktora	17	4,80
İşletmenin Faaliyet Alan	Bölgesel	51	14,49
	Ulusal	85	24,15
	Uluslararası	110	31,25
	Global	106	30,11
İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Eğitim ve Danışmanlık	33	9,38
	Finans ve Sigortacılık	31	8,81
	Bilişim ve Teknoloji	48	13,64
	Haberleşme	1	0,28
	Yazılım	18	5,11
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	20	5,68
	Perakende	18	5,11
	E-Ticaret	18	5,11
	Hukuk ve Danışmanlık	7	1,70
	Medya ve İletişim	17	4,83
	Lojistik ve Ulaştırma	26	7,39
	Gayrimenkul Sektörü	9	2,56
	Enerji ve Çevre Hizmetleri	19	5,11
	Diğer	89	25,28
İşletmedeki Departman	Satış	38	10,80
	Finans ve Muhasebe	22	5,97
	İnsan Kaynakları	23	6,25
	Bilgi Teknolojileri (IT)	30	8,52
	Pazarlama ve İletişim	33	9,38

Değişken	Kategori	Frekans	Oran (%)
	Tedarik Zinciri ve Lojistik	12	3,41
	Araştırma ve Geliştirme	9	2,56
	Hukuk	6	1,70
	Eğitim ve Gelişim	19	5,40
	Proje Yönetimi	23	6,53
	Yönetim	55	15,63
	İdari İşler	12	3,41
	Diğer	72	20,45
Ünvan	Üst Düzey Yönetici (C-Level)	62	17,71
	Orta Düzey Yönetici (Müdür, Şube Yöneticisi, Bölüm Başkanı)	91	26,00
	Uzman veya Danışman (insan Kaynakları Uzmanı, Pazarlama Uzmanı, Danışman)	77	21,71
	Ekip Lideri veya Süpervizör (Takım Lideri, Proje Yöneticisi)	48	13,43
	Uzman Yardımcısı veya Sorumlu	30	8,57
	Stajyer	1	0,29
	Diğer	43	12,29
Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılı	0-2 yıl	103	29,34
	3-5 yıl	90	25,64
	6-10 yıl	70	19,94
	11-15 yıl	42	11,97
	16 yıl ve üzeri	46	13,11
İş Tecrübesi	0-2 yıl	19	5,41
	3-5 yıl	35	9,97
	6-10 yıl	61	17,38
	11-15 yıl	69	19,66
	16 yıl ve üzeri	167	47,58
Kaç Yıldır Hibrit Çalışılıyor	0-1 yıl	98	28,49
	2-4 yıl	168	48,84
	5 yıldan fazla	78	22,67

Cinsiyet dağılımında, katılımcıların %64,97'si erkek, %35,03'ü kadındır. Medeni durum açısından, evli katılımcıların oranı %53,82, bekar katılımcıların oranı %46,18'dir. Çocuk sayısı verileri, katılımcıların %53,11'inin çocuğu olmadığını ortaya koymaktadır. Çocuğu olanlar arasında bir çocuk sahibi olanların oranı %27,40, iki çocuk sahibi olanların oranı %16,67, üç veya daha fazla çocuğu olanların oranı ise %2,82'dir.

Eğitim durumu incelendiğinde, lisans mezunları %53,11 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Yüksek lisans derecesine sahip olanlar %26,55, ön lisans mezunları %8,76, lise mezunları %6,78 ve doktora derecesine sahip olanlar %4,80 oranındadır. Bu

dağılım, örneklemin büyük ölçüde yükseköğretim düzeyinde eğitim almış profesyonellerden oluştuğunu göstermektedir.

Mevcut iş yerinde çalışma yılı bakımından, katılımcıların %29,34'ü 0–2 yıl, %25,64'ü 3–5 yıl, %19,94'ü 6–10 yıl, %11,97'si 11–15 yıl ve %13,11'i 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Toplam iş tecrübesi verileri, %47,58 oranla 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların çoğunluğu oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, örneklemdeki önemli bir kesimin kariyerinin olgun döneminde olduğunu ve hibrit çalışma uygulamalarını geçmiş çalışma biçimleriyle karşılaştırma fırsatına sahip olduğunu göstermektedir.

Hibrit çalışma süresi açısından, %48,84'lük oranla en büyük grup 2–4 yıldır bu modelde çalışanlardan oluşmaktadır. %28,49'unun hibrit çalışma deneyimi 0–1 yıl, %22,67'sinin ise 5 yıldan fazladır. Bu dağılım, örneklemin pandemi sonrası hibrit çalışma geçişini deneyimleyen geniş bir kitleden oluştuğunu göstermektedir.

İşletmenin faaliyet alanı: Katılımcıların çalıştığı işletmelerin %31,25'i uluslararası, %30,11'i global, %24,15'i ulusal ve %14,49'u bölgesel ölçekte faaliyet göstermektedir.

Çalışma sektöründe ise en yüksek oran %25,28 ile "diğer" sektörlerde görülmektedir. Bilişim ve teknoloji (%13,64) ile eğitim ve danışmanlık (%9,38) öne çıkan sektörlerdir. Departmanlar arasında dağlımda ise en yüksek oran %20,45 ile "diğer", yönetim (%15,63), satış (%10,80), pazarlama–iletişim (%9,38) ve bilgi teknolojileri (%8,52) olarak sıralanır.

En yüksek unvan oranı %26,00 ile orta düzey yöneticilere aittir. Üst düzey yöneticiler %17,71, uzman/danışmanlar %21,71 oranındadır.

Bu demografik yapı, hibrit çalışma yöntemi bağlamında geliştirilen liderlik göstergelerinin AFA ile sınanmasına yöntemsel açıdan uygun olup, örneklem büyüklüğü ve bileşimi itibarıyla güvenilir faktör çıkarımı için yeterlidir.

4.3.4.2.3 Açıklayıcı faktör analizine ait betimsel veriler

Ölçek geliştirme çalışmasının geniş örneklemden veri toplama aşamasındaki 45 soruluk ölçeğe ait temel tanımlayıcı bulgular Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Betimsel Bulguları (N=235)

Sıra Nu.	Minimum	Maksimum	Ortalama	Sdt. Sapma
q0013	1	5	2,03	,991
q0014	1	5	2,06	,921
q0015	1	5	2,08	,968
q0016	1	5	1,95	,878
q0017	1	5	2,06	,925
q0018	1	5	2,13	,927
q0019	1	5	2,06	,970
q0020	1	5	2,22	1,014
q0021	1	5	2,28	,994
q0022	1	5	1,91	,882
q0023	1	5	2,40	1,137
q0024	1	5	2,26	1,012
q0025	1	5	2,31	1,051
q0026	1	5	2,42	1,036
q0027	1	5	2,67	1,209
q0028	1	5	2,37	,994
q0029	1	5	2,50	1,076
q0030	1	5	2,42	1,116
q0031	1	5	2,12	,981
q0032	1	5	2,23	1,066
q0033	1	5	2,34	1,104
q0034	1	5	2,06	,920
q0035	1	5	2,38	1,061
q0036	1	5	2,27	1,078
q0037	1	5	2,34	1,083
q0038	1	5	2,17	,932
q0039	1	5	2,35	1,077
q0040	1	5	2,12	,907
q0041	1	5	2,11	,970
q0042	1	5	2,53	1,075
q0043	1	5	2,80	1,222
q0044	1	5	2,77	1,171
q0045	1	5	2,36	1,030
q0046	1	5	2,15	,947
q0047	1	5	2,39	1,105
q0048	1	5	2,13	1,042
q0049	1	5	1,90	,889
q0050	1	5	2,06	,948
q0051	1	5	2,17	,955
q0052	1	5	2,04	,866
q0053	1	5	2,69	1,086
q0054	1	5	2,60	1,141
q0055	1	5	2,38	,990
q0056	1	5	2,27	1,038
q0057	1	5	2,34	1,088
Cronbach's Alpha		0,977	2,27	1,02

Değerler incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip maddenin q0043 numaralı ifade olduğu görülmektedir (Ort.=2,80, SS=1,222). Bu bulgu, katılımcıların bu ifadeye diğer maddelere kıyasla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunu sırasıyla q0044 (Ort.=2,77, SS=1,171) ve q0027 (Ort.=2,67, SS=1,209) maddeleri izlemektedir. Öte yandan, en düşük ortalamaya sahip madde q0049 olmuştur (Ort.=1,90, SS=0,889). Bu durum, katılımcıların bu ifadeye katılım düzeyinin oldukça sınırlı olduğunu ve ilgili davranış ya da algının araştırma örnekleminde düşük düzeyde benimsendiğini göstermektedir.

Tüm maddelerin ortalama değerleri 3'ün altında kalmış olup, bu durum katılımcıların genel eğiliminin kararsızlık ile katılmama arasında değiştiğini göstermektedir. Standart sapmaların 0,866 ile 1,222 arasında değişmesi, bazı maddelerde yanıt dağılımının daha homojen olduğunu, bazılarında ise katılımcılar arasında belirgin görüş farklılıkları bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu analiz, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin bu aşamasında katılımcıların belirli maddelere verdikleri tepkilerin görece düşük düzeyde olduğunu, ancak standart sapma değerlerinin çeşitliliğinin madde bazlı ayrışmalar olduğunu ortaya koyduğunu göstermektedir.

4.3.4.2.4 Açıklayıcı faktör analizi uygulaması ve sonuçları

Ön test sonucu oluşan 45 soruluk anket, hibrit çalışma yöntemi ile çalışan 354 kişiye uygulanmıştır. Anket verileri SPSS 26.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu safhada amaç, açıklayıcı faktör analizi yaparak, ölçekteki maddelerin kaç boyut alında toplanabileceğini belirlemektir. Ölçekteki boyutların araştırılması aşamasında varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır.

Faktör yükü, gözlenen değişkenlerin ilgili faktörle olan ilişki düzeyini göstermektedir ve bu değerin 0.300'ün üzerinde olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Bu nedenle faktör yükü 0.300'ün altında kalan maddeler analize dâhil edilmemiştir. Analiz sürecinde anketteki her soru aşağıdaki aşamalara göre tek tek değerlendirilmiştir.

1. Bir faktör altında tek madde varsa, ilgili madde analizden çıkarılmıştır.

2. Bir maddenin aynı anda birden fazla faktörde 0,50'nin üzerinde yük değerine sahip olması durumunda, ilgili madde analizden çıkarılmıştır.

3. Bir maddenin aynı anda birden fazla faktördeki yük değerleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğunda, söz konusu madde analizden çıkarılmıştır

4. Herhangi bir faktörde 0,50'nin üzerinde yük değeri bulunmayan maddeler analizden çıkarılmıştır.

İlk analiz sonucunda altı faktörlü bir yapı elde edilmiş ve toplam açıklanan varyans oranı %68,846 olarak bulunmuştur. Ancak ilk analizde 52. madde (çalışanların sürekli ulaşılabilir olmasını ister) faktörün altındaki tek madde olması analizden çıkarılmıştır.

İkinci analizde beş faktörlü bir yapı oluşmuş ve açıklanan varyans oranı %67,707 olarak bulunmuştur. Bu aşamada, 22. madde (çalışanların teknolojik gelişimlere uyum sağlamalarını destekler), iki faktörde birden 0.50'nin üzerinde yük değerine sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Üçüncü analizde, 5 faktörlü ve anketi karşılama oranı %67.981 dir. Bu aşamada, faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 38. madde (bilgi iletişim ağının sürekliliğini sağlar) analizden çıkarılmıştır

Takip eden dördüncü analizde 5 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %68.027'dir. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 47. madde (stresini yönetebilir), analiz dışı bırakılmıştır.

Beşinci analizde, 5 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %68.186'dır. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 45. madde (çalışanlarına göre iletişim yöntemini belirler) çıkarılmıştır.

Altıncı analizde ise 5 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %68.376'dır. Bir faktörün altında tek kalan 54. madde (performans ölçümünü dijital platformlar üzerinden yapar) analizden çıkarılmıştır.

Yedinci analizden itibaren dört faktörlü olan yapının anketi oranı%66,572'dir. Bu aşamada, 46. madde (farklı görüşlere açıktır) iki faktörde birden 0.50'nin üzerinde yük değerine sahip (çift yüklenme) olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Sekizinci analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %66.603'dür. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 30.soru (çalışanların mesai saatlerini belirlemelerinde esneklik gösterir.) çıkarılmıştır.

Dokuzuncu analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %67.445'dir. Bu aşamada 36'ncı (çalışanlarına karşı dürüsttür) soru, iki faktörde birden 0.50'nin üzerinde yük değerine sahip (çift yüklenme) olduğu için analizden çıkarılmıştır anketten çıkarılmıştır.

On'uncu analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %67.488'dir. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 34. (güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturur) soru anketten çıkarılmıştır.

Onbir'inci analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %67.584'dür. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 39. (düzenli geri bildirim yapar) soru anketten çıkarılmıştır.

Oniki'nci analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %67.937'dir. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 40. (sade bir iletişim dili kullanır.) soru anketten çıkarılmıştır.

Onüç'üncü analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %68.418'dir. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 37. (çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.) soru anketten çıkarılmıştır.

Ondört'üncü analizde 4 faktörlü olan yapının anketi karşılama oranı %68.244'dir. Bu aşamada faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan 49. (bilgi güvenliğine önem verir.) soru anketten çıkarılmıştır.

Onbeş'inci analizde 4 faktörlü bir yapıya ulaşılmış ve toplam açıklanan varyans oranı %68,900 olarak hesaplanmıştır. Nihai yapı 4 faktörlü 31 maddeden oluşmaktadır. Bu sonuçlar kavramsal çerçeve ile uyumludur. Faktör analizinin madde çıkarım gerekçeleri

Tablo 39'da ve Hibrit çalışmada Liderlik Ölçeğinin AFA sonuçları Tablo 40'da gösterilmiştir.

Tablo 39. AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) Aşamaları ve Madde Çıkarma Gerekçeleri

Test No	Faktör Sayısı	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Çıkarılan Madde	Açıklama
1	6	68,846	Madde 52	Tek madde durumu nedeniyle çıkarıldı
2	5	67,707	Madde 22	Çift yüklenme (0.50'nin üzerinde) nedeniyle çıkarıldı
3	5	67,981	Madde 38	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
4	5	68,027	Madde 47	Tek madde sorunu ve yüklenme benzerliği nedeniyle çıkarıldı
5	5	68,186	Madde 45	Faktör yüklenmeleri çok yakın olduğu için çıkarıldı
6	5	68,376	Madde 54	Tek madde kalması nedeniyle çıkarıldı
7	4	66,572	Madde 46	Çift yüklenme nedeniyle çıkarıldı
8	4	66,603	Madde 30	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
9	4	67,445	Madde 36	Çift yüklenme nedeniyle çıkarıldı
10	4	67,488	Madde 34	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
11	4	67,584	Madde 39	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
12	4	67,937	Madde 40	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
13	4	68,418	Madde 37	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
14	4	68,244	Madde 49	Faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olduğu için çıkarıldı.
15	4	68,900	Yok	Nihai yapı oluşturuldu, analiz sonlandırıldı

Tablo 40. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

S. No	Sorular	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
1.Faktör: Destek			**0,953**
1	18. çalışanların çevik kararlar verebilmesini destekler.	0,791	
2	15. karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine başvurur.	0,783	
3	14. çalışanların kendi kararlarını almalarına olanak tanır.	0,781	
4	16. çalışanları ile iş birliği içindedir	0,770	
5	20. çalışanların kriz durumlarını yönetmelerine destekler	0,755	

6	13. çalışanların yaratıcı olmalarını destekler	0,741	
7	19. çalışanların çalışma yöntemi tercihleri konusunda esneklik gösterir	0,714	
8	17. çalışanların değişen çalışma koşullarına hızla uyum sağlamalarını destekler.	0,700	
9	24. çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerini destekler.	0,678	
10	21. kriz durumlarında çalışanların inisiyatif almalarına olanak tanır.	0,671	
11	25. çalışanların stres yönetimine destek olur.	0,576	
12	23. çalışanların sosyalleşmesini destekler	0,573	
13	41. toplantılarda çalışanların görüşlerini paylaşmalarını teşvik eder.	0,565	
14	26. çalışanların performansını hibrit çalışma koşullarına göre değerlendirir.	0,512	
2.Faktör: Dijital Beceriler			**0,940**
15	56. dijital gelişmeleri sürekli takip eder	0,834	
16	50. hedeflere ulaşabilmek için teknolojik araçlar kullanır.	0,809	
17	57. dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarına yol gösterici ve rol modeldir.	0,776	
18	48. dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir	0,761	
19	55. yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.	0,758	
20	51. dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.	0,752	
21	53. teknolojik aletlerden kaynaklı stresi azaltacak tedbirler alır	0,616	
3.Faktör: İş Yaşam Dengesi			**0,904**
22	32. çalışanların iş yaşam dengesini kurmalarını destekler.	0,727	
23	33. ekip içinde iş yaşam dengesinin herkes için adil olmasına özen gösterir.	0,710	
24	31. çalışanların farklı rollerine (anne, baba, eş vb.) saygı duyar.	0,687	
25	28. çalışanlarına mentorluk yapar	0,611	
26	27. mesai saatleri dışında çalışanlarıyla olabildiğince az iletişim kurmaya çalışır	0,607	
27	29. çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için onlara koçluk yapar	0,590	
28	35. uzaktan veya yüz yüze çalışanlar arasındaki görev dağılımında adildir	0,588	
4.Faktör: Toplantı Yönetimi ve İletişim			**0,829**
29	43. toplantısız gün uygulaması yapar.	0,842	
30	42. toplantıların süresini kısa tutar	0,740	
31	44. toplantı yorgunluğunu önlemek için önlemler alır	0,695	
Genel Cronbach's Alpha			**0,968**

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin Tablo 41'de gösterilen ortak varyansları incelendiğinde, maddelerin varyanslarının 0,49 ile 0,81 arasında faktör yapısı tarafından açıklandığı görülmektedir. Ortalama ortak varyans değerinin 0,40'ın üzerinde olması istenir. Hazırlanan ölçek maddelerine ait ortak varyansın 0,69 olması maddelerin %69'unun faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 41. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Ortak Varyanslar

Madde Nu.	Başlangıç	Çıkarım
q0018	1,000	,752
q0015	1,000	,705
q0014	1,000	,707
q0016	1,000	,685
q0020	1,000	,709
q0013	1,000	,685
q0019	1,000	,586
q0017	1,000	,665
q0024	1,000	,631
q0021	1,000	,611
q0025	1,000	,656
q0023	1,000	,490
q0041	1,000	,614
q0026	1,000	,548
q0056	1,000	,811
q0050	1,000	,761
q0057	1,000	,813
q0048	1,000	,728
q0055	1,000	,751
q0051	1,000	,785
q0053	1,000	,656
q0032	1,000	,776
q0033	1,000	,786
q0031	1,000	,724
q0028	1,000	,631
q0027	1,000	,494
q0029	1,000	,675
q0035	1,000	,677
q0043	1,000	,751
q0042	1,000	,707
q0044	1,000	,785
Ortalama		0,69

Ölçek değişkenlerinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirmesinde kullanılan bir diğer ölçüt de anti-imaj korelasyon matrisidir. Bu matriste yer alan değerlerin bire yakın

çıkması, değişkenlerin ortak faktör yapısı altında incelenebileceğini ve faktör analizine dahil edilmesinin uygun olduğunu göstermektedir (Özgür,2010). Dolayısıyla anti-imaj katsayıları, değişkenlerin analize katkısını belirlemede önemli bir göstergedir. Hibrit çalışmada liderlik ölçeğine ait Tablo 42'de verilen anti-imaj korelasyon katsayıları ölçek maddelerinin faktör analizine dâhil edilmesinin istatistiksel olarak uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 42. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Anti İmaj Korelasyon Katsayıları

Soru No	**Katsayı**
q0018	0.974
q0015	0.956
q0014	0.968
q0016	0.963
q0020	0.945
q0013	0.963
q0019	0.953
q0017	0.958
q0024	0.943
q0021	0.959
q0025	0.965
q0023	0.946
q0041	0.957
q0026	0.975
q0056	0.939
q0050	0.944
q0057	0.966
q0048	0.939
q0055	0.962
q0051	0.962
q0053	0.951
q0032	0.919
q0033	0.943
q0031	0.940
q0028	0.934
q0027	0.900
q0029	0.943
q0035	0.965
q0043	0.865
q0042	0.944
q0044	0.946
Ortalama	0.948

Veriler doğrultusunda Tablo 40'da gösterilen yapının "destek" faktörü, liderin çalışanlarına yönelik çok boyutlu destek davranışlarını tanımlayan maddelerden

oluşmaktadır. Bu maddeler; çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etme, iş birliği ortamı yaratma, kriz durumlarında çalışanların süreci yönetmelerine fırsat tanıma, değişen koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırma, yaratıcı düşüncelerini destekleme, öz liderlik becerilerinin gelişimine katkıda bulunma, stres yönetiminde yardımcı olma ve sosyalleşme süreçlerini destekleme gibi davranışları kapsamaktadır. Faktör literatürde dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik faktörü, destekleyici liderlik (supportive leadership) ve hizmetkar liderliğin duygusal iyileştirme faktörlerinde maddeler ile uyum içinde olduğu anlaşılmıştır (Cantimur, 2007; Dal, 2014; House, 1996; Kâhya, 2013; Yukl ve Gardner, 2020). Hibrit çalışma yöntemi bağlamında ise liderin çalışanlara bireysel, sosyal ve mesleki düzeylerde destek sağlaması; değişen koşullara uyum göstermelerine yardımcı olarak çalışanları ile iş birliği içinde olması, kriz anlarında inisiyatif alabilmelerine imkân tanıması ve yaratıcı düşüncelerini paylaşmalarını teşvik etmesi beklenmektedir (Contreras vd., 2020; Dirani vd., 2020; Hutajulu vd., 2021; Svensson ve Koistinen, 2021). Faktörde yer alan maddeler, benzer nitelikteki araştırmalardaki sınıflandırmalar da dikkate alınarak "destek odaklılık" olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör, liderin dijital dönüşüm ve teknoloji kullanımındaki yetkinliklerini, aynı zamanda çalışanlarını bu süreçte yönlendirme ve motive etme davranışlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. Maddeler, dijital gelişmeleri takip etme, teknolojik araçları etkin kullanma, dijital dönüşümde rol model olma, çalışanları zorluklar karşısında cesaretlendirme ve teknolojik stres faktörlerini azaltma gibi konuları kapsamaktadır.

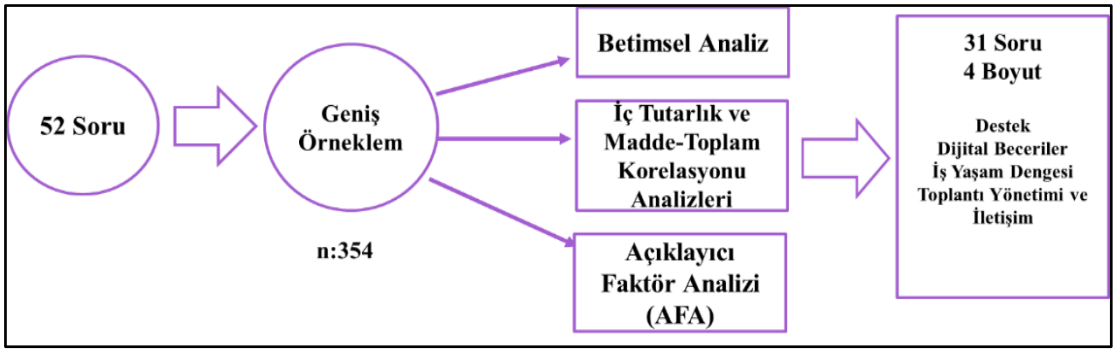
Literatürde bu tür yetkinlikler dijital liderlik kavramı altında ele alınmakta, özellikle hibrit çalışma ortamlarında liderin dijital okuryazarlık düzeyi ve teknolojiyi yönetme becerisinin kritik olduğu vurgulanmaktadır (Avolio vd., 2014; Büyükbeşe vd., 2022; Ulutaş ve Arslan, 2017). Faktörün içerdiği maddeler ve literatürdeki benzer kavramlar göz önüne alınarak bu faktör "dijital yetkinlik" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör, liderin çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik tutum ve davranışlarını tanımlayan maddelerden oluşmaktadır. Bu faktör, çalışanların özel rollerine (ör. ebeveynlik, eşlik) saygı gösterme, mesai dışı iletişimde sınırlılık, adil görev dağılımı, mentorluk ve koçluk gibi destekleyici uygulamaları kapsamaktadır. Literatürde bu tür liderlik davranışları iş-yaşam dengesi odaklı liderlik ve iyi oluş odaklı liderlik

kavramları çerçevesinde incelenmektedir (Greenhaus ve Allen, 2011; Hammer, vd., 2011). Hibrit çalışma yöntemi bağlamında liderin iş-yaşam dengesine katkı sağlayan uygulamaları, çalışanların tükenmişlik düzeyini azaltmakta ve iş tatminini artırmaktadır (Allen vd., 2015). Bu bilgiler ışığında, üçüncü faktör "iş-yaşam dengesi yönetimi" olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü faktör, liderin toplantı süreçlerini yönetme becerilerini ölçen maddelerden oluşmaktadır. Faktörde yer alan soruların literatürün yanında özellikle yarı yapılandırılmış görüşmelerde de vurgulanarak, hibrit ve uzaktan çalışma bağlamında liderlerin özellikle özen göstermesi gereken kritik bir alanı ortaya koymaktadır. Bu maddeler; toplantısız gün uygulamaları, toplantı sürelerini kısa tutma ve toplantı yorgunluğunu önleme gibi davranışları kapsamaktadır. Literatürde bu tür uygulamaların, özellikle çevrim içi toplantıların yoğunluk kazandığı hibrit çalışmada, liderlerin toplantı yönetimi ve iletişim tarzlarının değiştiğini ve çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Mitchell ve Brewer, 2022; Svensson ve Koistinen, 2021; Tramontano vd., 2021). Toplantı yönetimi becerileri, çalışanların bilişsel yükünü azaltarak verimliliği artırmakta ve iş süreçlerinin daha sürdürülebilir biçimde ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Faktörün içerdiği maddeler göz önünde bulundurularak bu boyut "toplantı yönetimi ve iletişim" olarak adlandırılmıştır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, literatür ve yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda oluşturulan sorularla büyük ölçüde örtüştüğü görülmüştür. Böylece Şekil 7'de gösterilen ölçek geliştirme sürecinin yapılandırılma aşaması tamamlanmıştır. Bu aşamada hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin faktörleri belirlenmiş, her bir faktörün iç tutarlılığı hesaplanarak psikometrik açıdan güvenilirliği test edilmiştir.



Şekil 7. Geniş Örneklemli Ölçek Yapı Özeti

4.3.5 Ölçeğin değerlendirilmesi

Ölçek geliştirmenin son aşaması önceki süreçlerde tanımlanan faktör yapısının yeni bir örneklem üzerinde tekrar test edilmesini kapsamaktadır. Söz konusu analizlerin farklı bir veri seti üzerinde gerçekleştirilmesi, bulguların genellenebilirliğini ve ölçme aracının dış geçerliliğini artırmakta ve elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırmak açısından önem taşımaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Ekici, 2020; Erdemir, 2018; Schriesheim vd., 1993; Tabachnick ve Fidell, 2019; Tatar, 2018; Whittaker ve Schumacker, 2022; Worthington ve Whittaker, 2006).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), özellikle sosyal bilimlerde geliştirilen ölçme araçlarının geçerliliğini test etmek amacıyla yaygın biçimde kullanılan güçlü bir analiz yöntemidir. Temel amacı, bir ölçme aracının önceden tanımlanmış faktör yapısına sahip olup olmadığını değerlendirmektir (Brown ve Treviño, 2006; Schumacker ve Lomax, 2010). Bu aşamada yapılacaklar Tablo 43'de gösterilmiştir.

Tablo 43. Ölçeğin Değerlendirilmesi Aşaması (Erdemir, 2007)

Aşama	Amaç	Yöntem-Teknik
Ölçeğin değerlendirilmesi	Ölçeğin faktör yapısının değerlendirilmesi	• DFA ile elde edilir; • Uyum iyiliği indeksleri
	Gerekiyorsa değişiklikler yapılması	• Modifikasyon indeksleri • Artık değer matrisleri
	Ölçeğin geçerliliğinin ölçülmesi	•Faktörlerarası korelasyonlar • Alternatif modellerin denenmesi • İkinci derece DFA

Aşama	Amaç	Yöntem-Teknik
		•Çıkarılan ortalama varyans (AVE)
	Ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi	• İç tutarlılık analizi • Bileşik güvenilirlik analizi

Bu aşamada gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenirlik analizleri, geliştirilen ölçeğin ölçülmek istenen yapıyı ne derece doğru ve tutarlı bir şekilde yansıttığını değerlendirme açısından kritik önemdedir (Ekici, 2020; Tabachnick ve Fidell, 2019; Tatar, 2018).

DFA'nın, sıklıkla karıştırıldığı Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile önemli bir farkı bulunmaktadır. AFA, veri setinde doğal olarak ortaya çıkan faktör yapılarını keşfetmeye odaklanırken; DFA, daha önceden kuramsal temellerle oluşturulmuş olan bir modelin geçerliliğini test eder (Kline, 2023; Tabachnick ve Fidell, 2019; Yaşlıoğlu, 2017). Bu yönüyle DFA, daha kesin, teori temelli ve hipotez yönelimli bir yaklaşımdır.

Ayrıca, DFA'nın AFA'ya kıyasla daha hassas sonuçlar verdiği ve daha büyük örneklem büyüklüklerine ihtiyaç duyduğu bilinmektedir (Brown, 2015). Bu nedenle, ölçeğin nihai değerlendirmesi yapılırken DFA sonuçları, modelin yapısal geçerliliğini ortaya koyma açısından önemli bir dayanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu aşama, ölçeğin son hâline getirilmeden önce; kuramsal geçerliliği doğrulamak, faktör yapısını netleştirmek, uyum indeksleriyle modelin geçerliliğini test etmek ve gerekiyorsa modifikasyon yapmak için kullanılır. Tüm bu analizlerin tamamlanmasıyla, araştırmacı hem istatistiksel hem kuramsal açıdan güçlü bir ölçme aracı ortaya koymuş olur. Bu nedenle, DFA süreci yalnızca teknik bir doğrulama değil; aynı zamanda ölçme aracının kuramsal çerçevesinin sağlam temellere oturtulmasının da bir yöntemidir (Koçak vd., 2022).

4.4 Nomolojik Geçerlik Araştırması için Ölçekleri

Nomolojik geçerlik, bir yapının kuramsal çerçevede öngörülen diğer yapılarla anlamlı ve tutarlı ilişkiler sergilemesi durumudur (Belkhamza ve Hubona, 2018). Bu yaklaşım, yalnızca kavramın tanımsal boyutunu değil, aynı zamanda kuramsal sistem içindeki konumunu da doğrular (Franke, Sarstedt ve Danks, 2021). Nomolojik geçerlik

aracılığıyla ölçek, kuramsal olarak sınanmakta ve örgütsel davranış alanındaki yerine ilişkin kanıtlar sunmaktadır.

Bu bağlamda geliştirilen Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği, soyut bir liderlik yapısını ölçmenin ötesine geçerek örgütsel çıktılarla bağlantılı bütüncül bir çerçeve ortaya koymaktadır. Böylelikle araştırma, hibrit liderlik kavramının hem kuramsal hem de uygulamalı boyutlarına katkı sağlamakta; teorik değerini güçlendirirken örgütlerde liderlik davranışlarının anlaşılmasına da önemli bir zemin hazırlamaktadır.

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği geliştirme sürecinde, ölçeğin liderlikle ilişkili kavramlarla uyumunu değerlendirmek amacıyla literatürde geçerliği ve güvenirliği daha önce test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) aşamasında oluşturulan anket formu aracılığıyla veriler toplanmış ve nomolojik geçerlik analizleri için gerekli altyapı sağlanmıştır. Bu aşamada kullanılan ölçekler aşağıda sunulmaktadır.

Nomolojik geçerlik incelemesinde kullanılan ölçekler, örgütsel davranış literatüründe yaygın biçimde kabul görmeleri ve ölçülmek istenen yapılarla kuramsal bağ kurmaları nedeniyle tercih edilmiştir. Bu tercih, geliştirilen ölçeğin yapısal bütünlüğünü desteklemenin yanı sıra örgütsel çıktılarla olan ilişkilerinin sınanmasına da imkân tanımaktadır.

Lider Etkinliği Ölçeği, çalışanların, yöneticilerinin liderlik etkinliğine ne ölçüde inandıklarını belirlemeye yönelik bu ölçek Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilmiş, Yılmaz (2014) tarafından ise Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Tek faktörlü olan ölçek, dört maddeden oluşmaktadır ve DFA aşamasında hazırlanan anketin 49, 50, 51 ve 52'nci soruları olarak kullanılmıştır. İlgili maddeler şunlardır:

49. Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.
50. Yöneticimin bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.
51. Yöneticim, bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.
52. Yöneticim, liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.

İş Tatmini Ölçeği; Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği, daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek faktörlü olup beş maddeden oluşmaktadır (Judge vd., 1998). DFA aşamasındaki ankette ilgili maddeler 33–37 numaralı sorular olarak yer almıştır:

33. İşimi severek yaparım.

34. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.

35. İşimi keyifli buluyorum.

36. İş yerinde zaman iyi geçiyor.

37. Mevcut işimden memnunum.

İşten Ayrılma Niyeti; Cammann ve diğerleri (1983) tarafından Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi kapsamında geliştirilen ve çalışanların işlerinden ayrılma niyetini ölçmeyi amaçlayan bu ölçek, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek tek faktörlü olup üç maddeden oluşmaktadır (Büyükyilmaz ve Çakmak, 2014). DFA aşamasındaki ankette 41–43 numaralı sorular olarak kullanılmıştır:

41. Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.

42. Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.

43. Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.

İş Aile Çatışması; Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ve çalışanların iş ile aile yaşamları arasındaki çatışma düzeyini ölçmeyi amaçlayan ölçek, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ölçek iki faktörlü olup 10 maddeden oluşmaktadır (Efeoğlu, 2006; Netemeyer vd., 1996). Bu çalışmada, işin aile yaşamını etkileme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermesinden dolayı (Eddleston ve Mulki, 2017), ölçeğin iş-aile çatışması faktörü kullanılmıştır.

DFA aşamasındaki ankette kullanılan maddeler ve numaraları aşağıdaki gibidir:

44. İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz etkiliyor.

45. İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.
46. İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.
47. İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.
48. İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.

4.5 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler, ilişkisel çözümlemeler ve iç tutarlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Betimsel ve ilişkisel analizler ile Cronbach Alfa katsayısı hesaplamaları SPSS 26 paket programları aracılığıyla yürütülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için SPSS 26 yazılımı kullanılmıştır.

Bunun yanında, ölçeğin doğrulayıcı analizleri ve uyum iyiliği indekslerinin hesaplanması sürecinde SPSS 26 ve AMOS programları birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda modelin genel uyumu, faktör yükleri ve hata varyansları değerlendirilmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmasında, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde içerik çözümlemesi tekniği esas alınmıştır. Veri çözümleme sürecinde Microsoft Word ve Excel programlarından yararlanılmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1 Bulgular

Bu bölümde, ön test ve AFA aşamalarında belirlenen yapısal kurguyu temel alarak geliştirilen ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile sınanmasına yer verilmektedir. Amaç, nihai ölçme modelinin kuramsal çerçeveyle tutarlılığını test etmek ve geçerlik-güvenirlik göstergelerini istatistiksel olarak doğrulamaktır. Bu doğrultuda, AFA'dan bağımsız bir örneklem üzerinde yürütülen DFA ile model-veri uyumu değerlendirilmiş, faktör yapısının sağlamlığı ile yakınsak ve ayırt edici geçerlik kanıtları incelenmiştir.

Bulgular, ilgili alt başlıklarda tablo ve açıklamalar eşliğinde sistematik biçimde sunulmuş; uyum indekslerinin yorumlarıyla birlikte birleşik güvenirlik ve ortalama varyans açıklaması gibi ölçütler raporlanmıştır. Sonuç olarak, hibrit çalışma yöntemi (HÇY) bağlamında liderliği ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeğin istatistiksel, yapısal ve kuramsal açıdan yeterliliğine ilişkin ampirik kanıtlar ortaya konmuştur.

5.1.1 Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Demografik Veriler

Araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşmelerine ait verileri, betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz, toplanan verilerin önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde düzenlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir analiz türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Ültay, Akyurt, ve Ültay, 2021).

DFA aşamasında 692 kişiye ulaştırılan anketi 403 katılımcı eksiksiz tamamlamıştır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 44'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımı incelendiğinde, en büyük grubu %35,91 (n=144) ile 36-45 yaş aralığı oluşturmaktadır. Bunu %33,67 (n=135) ile 26-35 yaş aralığı takip etmektedir. 46-55 yaş grubu %22,44 (n=90) oranında temsil edilmektedir. Daha genç katılımcılar (25 yaş altı) %4,74 (n=19), 56 yaş ve üzeri ise %3,24 (n=13) oranında yer almaktadır.

Katılımcıların %56,86 (n=229)'i erkek, %43,14 (n=174)'ü kadındır. Bu oran, araştırmanın örnekleminde erkek çalışanların daha fazla temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 44. DFA Aşamasındaki Demografik Özellikler

Değişken	**Kategori**	**Frekans**	**Oran (%)**
Cinsiyet	Erkek	229	56,86
	Kadın	174	43,14
Yaş	25 yaş altı	19	4,74
	26-35	135	33,67
	36-45	144	35,91
	46-55	90	22,44
	56 yaş ve üzeri	13	3,24
Medeni Durum	Evli	222	55,36
	Bekar	179	44,64
Çocuk Sayısı	0	210	52,37
	1	101	25,19
	2	79	19,70
	3	11	2,74
Eğitim Durumu	Lise	15	3,74
	Ön lisans	21	5,24
	Lisans	205	51,12
	Yüksek lisans	137	34,16
	Doktora	23	5,74
İşletmenin Faaliyet Alan	Bölgesel	40	9,98
	Ulusal	115	28,68
	Uluslararası	122	30,42
	Global	124	30,92
İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Eğitim ve Danışmanlık	53	13,22
	Finans ve Sigortacılık	45	11,22
	Bilişim ve Teknoloji	63	15,71
	Haberleşme	7	1,75
	Yazılım	24	5,99
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	21	5,24
	Perakende	13	3,24
	E-Ticaret	5	1,25
	Hukuk ve Danışmanlık	12	2,99
	Medya ve İletişim	21	5,24
	Lojistik ve Ulaştırma	40	9,98
	Gayrimenkul Sektörü	2	0,5
	Enerji ve Çevre Hizmetleri	14	3,49
	Diğer	81	20,2
İşletmedeki Departman	Satış	24	5,99
	Finans ve Muhasebe	24	5,99
	İnsan Kaynakları	39	9,73
	Bilgi Teknolojileri (IT)	58	14,46
	Pazarlama ve İletişim	39	9,73
	Tedarik Zinciri ve Lojistik	18	4,49
	Araştırma ve Geliştirme	8	2,00
	Hukuk	11	2,74
	Eğitim ve Gelişim	29	7,23

Değişken	Kategori	Frekans	Oran (%)
	Proje Yönetimi	27	6,73
	Yönetim	28	6,98
	İdari İşler	11	2,49
	Diğer	86	21,45
Ünvan	Üst Düzey Yönetici (C-Level)	29	7,23
	Orta Düzey Yönetici (Müdür, Şube Yöneticisi, Bölüm Başkanı)	104	25,94
	Uzman veya Danışman (İnsan Kaynakları Uzmanı, Pazarlama Uzmanı, Danışman)	104	25,94
	Ekip Lideri veya Süpervizör (Takım Lideri, Proje Yöneticisi)	63	15,71
	Uzman Yardımcısı veya Sorumlu	37	9,23
	Stajyer	5	1,25
	Diğer	59	14,71
Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılı	0-2 yıl (2. yıl dahil)	25	6,23
	3-5 yıl (5. yıl dahil)	50	12,47
	6-10 yıl (10. yıl dahil)	72	17,96
	11-15 yıl (15. yıl dahil)	71	17,71
	16 yıl ve üzeri	183	45,64
İş Tecrübesi	0-2 yıl (2. yıl dahil)	128	31,92
	3-5 yıl (5. yıl dahil)	95	23,69
	6-10 yıl (10. yıl dahil)	87	21,70
	11-15 yıl (15. yıl dahil)	36	8,98
	16 yıl ve üzeri	55	13,72
Kaç yıldır hibrit yöntem ile çalışılıyor	0-1 yıl (1.yıl dahil)	64	15,96
	2-4 yıl (4. yıl dahil)	220	54,86
	5 yıldan fazla	117	29,18

Katılımcıların %55,36 (n=222)'si evli, %44,64 (n=179)'u bekardır. Bu dağılım, hibrit çalışma bağlamında aile yükümlülükleri ve ev-iş rolleri arasındaki etkileşimlerin değerlendirilmesinde anlamlı olabilir.

Katılımcıların yarısından fazlası (%52,37, n=210) çocuğa sahip değildir. %25,19 (n=101)'inin bir çocuğu, %19,70 (n=79)'unun iki çocuğu ve %2,74 (n=11)'inin üç veya daha fazla çocuğu vardır. Bu veri özellikle hibrit çalışma yönteminin bakım sorumlulukları olan çalışanlar için esneklik ve zaman yönetimi boyutunda nasıl algılandığının analizinde kullanılabilir.

Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu (%51,12, n=205) olup, bunu yüksek lisans (%34,16, n=137) takip etmektedir. Doktora mezunları %5,74 (n=23), ön lisans mezunları %5,24 (n=21), lise mezunları ise %3,74 (n=15) oranında yer almaktadır. Yüksek eğitim

düzeyi, hibrit çalışma ortamlarında teknoloji kullanımı, öz-yönetim becerileri ve liderlik algısında belirleyici olabilir.

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin faaliyet alanı incelendiğinde global (%30,92, n=124), uluslararası (%30,42, n=122), ulusal (%28,68, n=115) ve bölgesel (%9,98, n=40) ölçeklerde dağılım görülmektedir.

Sektör oranları incelendiğinde, en yüksek oran %15,71 (n=63) ile bilişim ve teknoloji sektöründedir. Bunu finans ve sigortacılık (%13,22, n=53) ve eğitim ve danışmanlık (%11,22, n=45) izlemektedir. Diğer sektörler arasında lojistik (%5,24), sağlık (%5,99) ve çeşitli hizmet alanları yer almaktadır.

Departmanlar incelendiğinde ise, en büyük pay %21,45 (n=86) ile "diğer" kategorisindedir. Ardından bilgi teknolojileri (%14,46, n=58), insan kaynakları ve pazarlama (%9,73) ve yönetim (%6,98) gelmektedir.

Katılımcıların ünvanlarında ise en yoğun grubu %25,94 (n=104) ile hem orta düzey yönetici hem de uzman/danışman pozisyonundadır. Üst düzey yöneticiler %7,23, ekip liderleri %15,71 oranındadır.

Mevcut iş yerinde çalışma süresi en yüksek oran %31,92 (n=128) ile 0-2 yıl arası çalışanlardadır. Bunu %23,69 (n=95) ile 3-5 yıl çalışanlar takip etmektedir. İş tecrübesinde en yoğun grup %45,64 (n=183) ile 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Ayrıca katılımcıların hibrit çalışma süresinin %54,86 (n=220)'i 2-4 yıldır hibrit çalışmaktadır.

Sunulan demografik yapı, hibrit çalışma yöntemi bağlamındaki liderlik modelinin DFA ile sınanmasına metodolojik açıdan elverişlidir. Örneklem büyüklüğü, madde/katılımcı oranı ve mesleki çeşitlilik, yakınsak ve ayırt edici geçerlik ile güvenirlik kanıtlarının üretilebilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla veri seti, tezin araştırma amacıyla uyumlu, yeterli ve analitik olarak donanımlıdır.

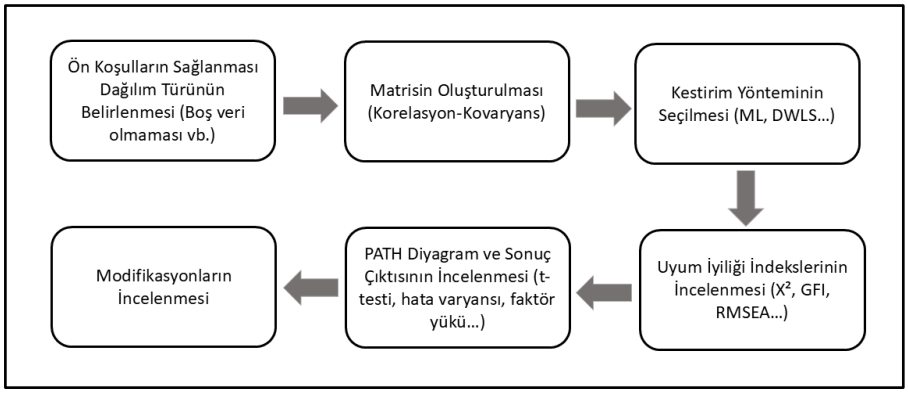
5.1.2 Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları

DFA, kuramsal olarak belirlenen yapının veriye ne kadar uyduğunu test etmek için kullanılır. Bu analizin temel amacı; AFA ile oluşturulan gizli değişkenlerin kuramsal yapısının doğrulanması amacıyla; faktör yapısının geçerliliğini test etmek, ölçekte yer alan maddelerin doğru boyutlara yerleşip yerleşmediğini ve her boyutun ölçmek istediği kavramı yeterince temsil edip etmediğini ortaya koymaktır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile keşfedilen yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilir (Netemeyer, vd., 20003; Özgür,2010; Schreiber, vd., 2006). Eğer faktör yapısı modelle uyum gösteriyorsa bu yapı geçerli kabul edilir (Çapık, 2014).

Bu aşamada, sosyal bilimlerde kuramsal olarak birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin sınanmasında, ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenirlik analizlerinde yaygın biçimde kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)'den yararlanılacaktır (Byrne, 2013).

DFA; AFA sonucunda oluşturulan hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin ölçmek istenen yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini ve modelin literatürdeki kuramsal çerçeveyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan, yapısal eşitlik modellemesinin bir türüdür. AFA'da ortaya çıkan faktör yapısının geçerliliğinin sınanabilmesi ve modelin istatistiksel olarak doğrulanabilmesi için DFA'nın uygulanması gerekmektedir. DFA'da uygulanacak aşamalar Şekil 8'de gösterilmektedir.

DFA uygulandığında, modelin veriyle uyum derecesi çeşitli uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla değerlendirilir. Yaygın olarak kullanılan bu indeksler arasında Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Yaklaşık Hata Ortalaması (RMSEA), Standartlaştırılmış Artık Ortalama Karekök (SRMR) ve Ki-kare / Serbestlik Derecesi (χ^2/sd) oranı yer almaktadır (Arbuckle, 2010). CFI değerinin 0,90'ın üzerinde, tercihen 0,95 ve üzeri olması; TLI değerinin 0,90'ın üzerinde bulunması; RMSEA değerinin 0,08'in altında, ideal olarak 0,05'in altında olması; SRMR değerinin ise 0,08'in altında olması iyi uyum göstergeleri olarak kabul edilir. Ki-kare / sd oranının 5'in altında olması ise modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını gösterir.



Şekil 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Aşamaları (Çapık, 2014)

DFA analizinde, AFA aşamasından farklı, yeni bir veri seti kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde, yalnızca hibrit çalışma yöntemiyle çalışan katılımcılardan veri elde edebilmek amacıyla ankete "Şu anda hibrit bir modelle (hem uzaktan hem ofisten) mi çalışıyorsunuz?" şeklinde bir filtre sorusu eklenmiş ve "Hayır" yanıtını veren 180 katılımcı ankete devam etmemiştir. Bu düzenleme sayesinde yalnızca kavramsal çerçeveyle uyumlu katılımcılardan veri toplanmış, bu da içerik geçerliği açısından süreci güçlendirmiştir. Sonuç olarak, toplamda 692 kişiye ulaştırılan anketi 403 katılımcı eksiksiz tamamlamıştır.

5.1.2.1 Ölçüm Modelinin Oluşturulması

Ölçüm modelinin kurulması aşaması modelin belirlenmesi, tanımlanması, modelin tahmin edilmesi, modelin değerlendirilmesi, uyum indekslerinin incelenmesi ve gerekli ise modifikasyonun yapılması olarak aşamalandırılır (Schumacher ve Lomax, 2010; Evci ve Aylar, 2017; Nunnally ve Bernstein, 1994; Schreiber vd., 2006).

Modelin belirlenmesi aşaması, yapının kuramsal altyapıya uygun biçimde tanımlanmasını ifade etmektedir. Bu aşamada araştırmacı, modeli hangi değişkenler üzerine inşa edeceğine karar vermelidir. Bu araştırmada hibrit çalışma bağlamında liderliğe ilişkin geliştirilen kavramsal çerçeve temel alınmış ve açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları doğrultusunda ölçüm modeli yapılandırılmıştır. Bu noktadaki amaç, örneklem kovaryans yapısını en iyi şekilde açıklayabilen modelin elde edilmesidir.

Modelin tanımlanması sürecinde; tek başına yeterli olmasa da bazı koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullardan biri, serbest parametre sayısının (q) örneklem kovaryans matrisindeki bağımsız değer sayısından (p*) küçük veya ona eşit olmasıdır (Schumacker ve Lomax, 2010). Ölçek geliştirme çalışması **p* ≤ q** koşulunu sağlamıştır.

Bağımsız değerin hesaplaması

$$p^* = \frac{p(p+1)}{2} \qquad (2.1.)$$

Serbest parametre sayısının hesaplanması:

$$q = \frac{p(p+3)}{2} \qquad (2.2.)$$

Bu araştırmada gözlenen değişken sayısı **p = 31**'dir.

Buna göre;

$$p^* = \frac{31x(31+1)}{2} = 496 \qquad (2.3.)$$

$$q = \frac{31(31+3)}{2} = 527 \qquad (2.4.)$$

Oluşturulan modelde temel amaç, gizli değişkenler ile onları temsil eden gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Modelin tanımlanabilmesi için ise her bir gizli değişkenin ölçeklendirilmesi gerekmekte olup, bu nedenle en az bir faktör yükü 1'e sabitlenmiştir.

Modelin tahmin edilebilmesi için, tanımlanan yapıya ait parametrelerin hesaplamaları standartlaştırılmış değerler üzerinden yapılmalıdır (Schumacker ve Lomax, 2010). Bu çalışmada parametrelerin en uygun şekilde tahmin edilmesi amacıyla Maksimum Olabilirlik Kestirimi (Maximum Likelihood Estimation, MLE) yöntemi tercih edilmiştir (Çapık, 2014; Evci ve Aylar, 2017).

MLE, yapısal eşitlik modellemesi literatüründe en yaygın kullanılan tahmin yöntemlerinden biridir. Büyük örneklemlerde tutarlı (unbiased) ve etkin (minimum varyanslı) sonuçlar vermesi, ayrıca uyum iyiliği indekslerinin (χ^2, RMSEA, CFI, TLI vb.) hesaplanmasına imkân tanıması bu yöntemin en önemli avantajları arasındadır (Kline, 2023).

Sürekli ve çok değişkenli verilerle çalışmaya uygun olan MLE, aynı zamanda kayıp verilerin belirlenmesi ve analiz dışında bırakılması açısından da en uygun tahmin yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışmadaki analizler, sürekli veri varsayımı altında gerçekleştirilmiştir.

Parametreler tahmin edildikten sonra modelin test edilmiştir. Bu aşamada model le veri arasındaki ilişki incelenecektir. Bu aşamada literatürde çeşitlilik gösterse de χ2 /sd, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI değerleri özellikle incelenmektedir (Kline, 2023). Önerilen modelin kritik değerleri Tablo 45'de gösterilmiştir.

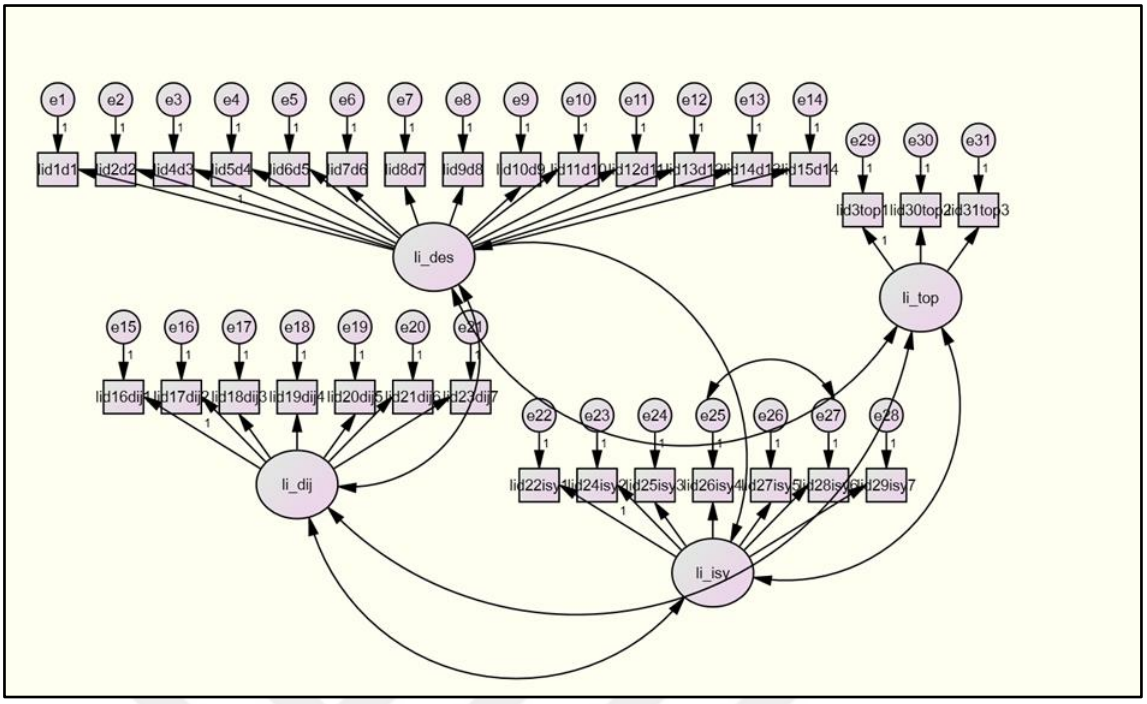
Tablo 45. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Modelin Kritik Değerleri

Gözlenen Değişken		Gizli Değişken	Tahmin (Estimate)	Standart Hata(S.E.).	Kritik Değer (C.R.)	P
lid1d1	<---	li_des	1,000			
lid2d2	<---	li_des	,985	,062	15,880	***
lid4d3	<---	li_des	1,240	,099	12,562	***
lid5d4	<---	li_des	1,197	,097	12,353	***
lid6d5	<---	li_des	1,195	,090	13,230	***
lid7d6	<---	li_des	1,284	,098	13,095	***
lid8d7	<---	li_des	1,159	,104	11,165	***
lid9d8	<---	li_des	1,138	,091	12,530	***
lid10d9	<---	li_des	1,307	,100	13,029	***
lid11d10	<---	li_des	1,252	,100	12,469	***

Gözlenen Değişken		Gizli Değişken	Tahmin (Estimate)	Standart Hata(S.E.).	Kritik Değer (C.R.)	P
lid12d11	<---	li_des	1,461	,113	12,886	***
lid13d12	<---	li_des	1,193	,113	10,574	***
lid14d13	<---	li_des	,976	,088	11,032	***
lid15d14	<---	li_des	1,200	,114	10,530	***
lid16dij1	<---	li_dij	1,000			
lid17dij2	<---	li_dij	,983	,063	15,661	***
lid18dij3	<---	li_dij	1,175	,067	17,599	***
lid19dij4	<---	li_dij	1,094	,065	16,882	***
lid20dij5	<---	li_dij	,983	,063	15,675	***
lid21dij6	<---	li_dij	,988	,064	15,516	***
lid23dij7	<---	li_dij	1,008	,078	12,992	***
lid22isy1	<---	li_isy	1,000			
lid24isy2	<---	li_isy	1,100	,065	16,962	***
lid25isy3	<---	li_isy	,880	,056	15,675	***
lid26isy4	<---	li_isy	,935	,064	14,584	***
lid27isy5	<---	li_isy	,663	,072	9,188	***
lid28isy6	<---	li_isy	1,019	,065	15,630	***
lid29isy7	<---	li_isy	,920	,064	14,479	***
lid3top1	<---	li_top	1,000			
lid30top2	<---	li_top	1,603	,165	9,728	***
lid31top3	<---	li_top	1,912	,186	10,299	***

Yapısal eşitlik modellemesi sürecinde ilk olarak ölçüm modeline ilişkin kritik değerler incelenmektedir. Elde edilen değerlerin literatürde önerilen sınırların altında kalması durumunda, modelin yeniden gözden geçirilmesini gerektirir. Araştırmada bazı uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyin altında kalırken, bazıları ise önerilen aralıklarla uyum göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2010). Söz konusu uyumsuzlukların temel nedenlerinden biri, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü ve/veya madde sayısının fazlalığı olabilir. Bu tür durumlarda modelin karmaşıklığı artmakta, hata varyansları büyüyebilmekte ve dolayısıyla bazı uyum indeksleri ideal düzeye ulaşamamaktadır. Bu durum, modelin kısmen uygunluk taşıdığını ancak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

AFA aşamasında belirlenen faktörlerin, AMOS programı ile yapılan ölçüm modeli Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Ölçüm Modeli

Oluşturulan model, Tablo 46'da sunulan uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslere ilişkin kabul edilebilirlik kriterleri temel alınarak değerlendirilmiştir (Kline, 2023).

Tablo 46. Uyum İyiliği İndekslerinin Tanım ve Kriterleri (Arbuckle, 2010; Bentler ve Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2023; Schreiber vd., 2006; Yaşlıoğlu, 2017

İndeks	Tanımı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare (χ^2/df)	Önerilen modelin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisi arasındaki farkı test eder. Serbestlik derecesine oranı önemlidir.	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	Modelin yaklaşık hatasını ölçer. Değer küçüldükçe uyum iyileşir.	$0 \leq$ RMSEA $\leq .05$	05 <RMSEA ≤.08
GFI	Modelin, gözlenen kovaryans matrisini ne kadar açıkladığını gösterir.	$.95 \leq$ GFI ≤ 1.00	$90 \leq$ GFI <.95
AGFI	Serbestlik derecesine göre düzeltilmiş GFI değeridir.	$.90 \leq$ AGFI ≤ 1.00	$85 \leq$ AGFI $< .90$
NFI	Önerilen modelin, bağımsız modele göre ne kadar iyileşme sağladığını gösterir.	$.95 \leq$ NFI ≤ 1.00	$90 \leq$ NFI $< .95$
TLI / NNFI	Serbestlik derecesi başına uygunluk artışını ölçer.	$.97 \leq$ TLI ≤ 1.00	$95 \leq$ TLI $< .97$

CFI	Bağımsız model ile önerilen modelin kovaryanslarını karşılaştırır.	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	95 ≤ CFI < .97
SRMR	Tahmin edilen ve gözlenen kovaryanslar arasındaki farkın standartlaştırılmış karekök ortalamasıdır.	0 ≤ SRMR ≤ .05	05 < SRMR ≤ .08

Yapısal eşitlik modellemesi sürecinde ilk olarak ölçüm modeline ilişkin kritik değerler incelenmektedir. Elde edilen değerlerin literatürde önerilen sınırların altında kalması durumunda, modelin yeniden gözden geçirilmesini gerektirir. Araştırmada bazı uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyin altında kalırken, bazıları ise önerilen aralıklarla uyum göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2010). Söz konusu uyumsuzlukların temel nedenlerinden biri, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü ve/veya madde sayısının fazlalığı olabilir. Bu tür durumlarda modelin karmaşıklığı artmakta, hata varyansları büyüyebilmekte ve dolayısıyla bazı uyum indeksleri ideal düzeye ulaşamamaktadır. Bu durum, modelin kısmen uygunluk taşıdığını ancak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Modelin veri ile uyumunu incelenmesinde en çok kullanılan uyum iyiliği indeksleri aşağıda sıralanmıştır (Yaşlıoğlu, 2017; Evci ve Aylar, 2017).

Chi-square (χ^2) değeri, örneklem ile evren arasındaki uyumu değerlendirmesi açısından önemlidir ve analizin yapılabilirliğini belirler. Bu değer örneklem büyüklüğü ile doğrudan ilişkilidir. Analizde elde edilen $\chi^2/df=2.936$ değeri kabul edilebilir sınırlar içindedir.

CFI (Comparative Fit Index) değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir ve 0,89 seviyesinde ve sınıra oldukça yakındır.

TLI (Tucker–Lewis Index)' da modelin veriye ne kadar uyduğunu gösterir ve .885 seviyesindedir. Hem CFI hem de TLI için ideal olan değer (**>.90)**'dır; bu çalışmada elde edilen değerlerin, madde sayısının fazlalığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

RMR (Root Mean Square Residual) ve gözlenen kovaryans matrisi ile model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki farkların karelerinin ortalamasını ifade eder.

Bir diğer ifade ile model gözlenen veriyi ne kadar benzediğini gösterir. Modelde uyum .068 olup kabul edilebilir sınırların içindedir.

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), standartlaştırılmış verilerin karelerinin ortalamasıdır. Her iki verinin de 0' yakın olması istenir ve SRMR; .0662 ve kabul edilebilir seviyededir.

GFI (Goodness of Fit Index), örneklemdeki kovaryans matrisinin ölçüm durumunu gösterir ve örneklem büyüklüğünden etkilenir. Çalışmada elde edilen GFI=0.823 değeri, uyum iyiliği için önerilen (>.90) sınırının altındadır. Ancak, örneklem büyüdükçe bu değerin artması beklenmektedir. Hibrit çalışmada liderlik ölçeği için önerilen modele ait hesaplanan uyum indeksleri ise Tablo 47'de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 47. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği İçin Önerilen Modelin Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Kriter	Durum
Chi-square (χ^2)	1247.796	p<.05 (genelde anlamlı çıkar)	Anlamlı
df	425	—	—
p	<.001	<.05	Anlamlı
χ^2/df	2.936	<=5 kabul, <=3 iyi	Kabul edilebilir
GFI	.823	>.90 (iyi)	Düşük
AGFI	.793	>.90 (iyi)	Düşük
RMR	.068	<.05 iyi, <.08 kabul	Kabul edilebilir
NFI	.849	>.90 (iyi)	Sınırda düşük
RFI	.835	>.90 (iyi)	Sınırda düşük
IFI	.895	>.90 (iyi)	Kabul edilebilir
TLI	.885	>.90 (iyi)	Kabul edilebilir
CFI	.894	>.90 (iyi)	Kabul edilebilir.
RMSEA	.069	<.05 iyi, <.08 kabul	Kabul edilebilir
PCFI	.818	>.50 kabul	İyi
PNFI	.776	>.50 kabul	İyi
SRMR	.0662	0.06≤S-RMR≤0.08	Kabul edilebilir.

Uyum indeksi sonuçları genel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmakla birlikte, bazı indekslerin ideal değerlere ulaşabilmesi için modelde iyileştirmeler yapılması önerilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010). Bu iyileştirme sürecine, öncelikle kuramsal modelin yeniden değerlendirilmesiyle başlanmalıdır çünkü amaç teorik olarak güçlü bir ölçek geliştirebilmektir.

Bu aşamada, kavramsal temele dayalı olarak oluşturulan ölçek soruları ve AFA bulguları tekrar gözden geçirilmiştir. Maddelerin hibrit çalışma bağlamında liderlerden beklenen tutumları kapsadığı ve faktörde yer alan soruların kendi içlerinde aynı konuya odaklandıkları görülmüştür. Ayrıca, "destek" faktöründeki madde sayısının diğer faktörlere kıyasla fazla olması (14 madde) modelin uyum indekslerini etkilemiş olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Hazırlanan modelin Tablo 48'de yer alan standartlaştırılmış regresyon katsayıları, maddelerin faktör yüklerini göstermektedir. Değerler incelendiğinde, iş yaşam dengesi faktörüne ait 7'nci anketin 27'nci maddesinin faktör yükünün 0,500'ün altında olduğu görülmüştür (0,468). Bu madde, *"Mesai saatleri dışında çalışanlarıyla olabildiğince az iletişim kurmaya çalışır."* ifadesini içermektedir. Genel değerlendirmede, söz konusu maddeye ilişkin katsayının çok düşük olmadığı, bu nedenle teorik açıdan ölçek içinde tutulabileceği düşünülse de modelin genel uyum iyiliği değerlerinin yetersiz bulunması nedeniyle madde modelden çıkarılmıştır.

Tablo 48. Hibrit Çalışmada Liderlik Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

			Estimate
lid1d1	<---	li_des	,635
lid2d2	<---	li_des	,636
lid4d3	<---	li_des	,727
lid5d4	<---	li_des	,712
lid6d5	<---	li_des	,778
lid7d6	<---	li_des	,767
lid8d7	<---	li_des	,630
lid9d8	<---	li_des	,725
lid10d9	<---	li_des	,762
lid11d10	<---	li_des	,721
lid12d11	<---	li_des	,751
lid13d12	<---	li_des	,590
lid14d13	<---	li_des	,620
lid15d14	<---	li_des	,587
lid16dij1	<---	li_dij	,745
lid17dij2	<---	li_dij	,769
lid18dij3	<---	li_dij	,854
lid19dij4	<---	li_dij	,823
lid20dij5	<---	li_dij	,770
lid21dij6	<---	li_dij	,762
lid23dij7	<---	li_dij	,648

lid22isy1	<---	li_isy	,761
lid24isy2	<---	li_isy	,818
lid25isy3	<---	li_isy	,763
lid26isy4	<---	li_isy	,718
lid27isy5	<---	li_isy	,468
lid28isy6	<---	li_isy	,763
lid29isy7	<---	li_isy	,712
lid3top1	<---	li_top	,528
lid30top2	<---	li_top	,690
lid31top3	<---	li_top	,921

Daha sonraki aşamada modelin uyumunu artırmak amacıyla iyileştirmeler yapılacaktır. Ancak bu iyileştirmelerin, modelin kavramsal bütünlüğünü bozmayacak biçimde gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir.

Model uygulandığında, bazı madde çiftleri arasında hata terimlerinin yüksek korelasyon içerdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda modifikasyon indeksleri incelenmiş ve destek faktörünün 1 ve 2. maddeleri, 4 ve 10. maddeleri ile 7 ve 8. maddeleri; dijital beceriler faktörünün 1 ve 2. maddeleri; iş yaşam dengesi faktörünün ise 4 ve 6. maddeleri arasında hata terimleri kovaryansları eklenmiştir. Bu iyileştirme, modelin Ki-kare (χ^2) değerinde anlamlı bir düşüş sağlayarak model uyumunu artırmıştır. Bu iyileştirmeler aynı faktör içinde olan maddeler arasında yapılmıştır.

Bunun yanı sıra, dijital beceriler faktörünün 7. maddesi olan "Teknolojik aletlerden kaynaklı stresi azaltacak tedbirler alır" ifadesi, farklı faktörlerle yüksek hata kovaryansına sahip olması nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Benzer şekilde, destek faktörünün 12. ve 14. maddeleri ("Çalışanların sosyalleşmesini destekler" ve "Çalışanların performansını hibrit çalışma koşullarına göre değerlendirir") ortalama varyans açıklama (AVE) değerini düşürdükleri için analizden çıkarılmıştır.

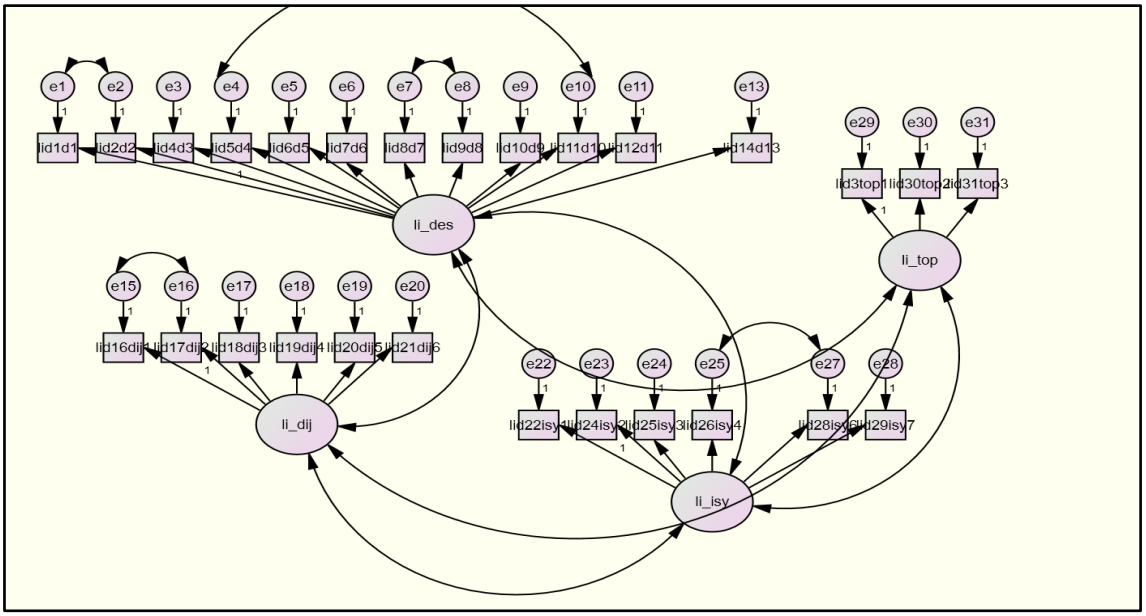
Yapılan bu iyileştirmeler sonucunda, modelin uyum indekslerinde anlamlı ve tatmin edici düzeyde iyileşme sağlanmıştır. Modelden çıkarılan sorular Tablo 49'da gösterilmiştir.

Tablo 49. DFA Aşamasında Çıkarılan Sorular

Boyut	**Soru**
Destek-12	Çalışanların sosyalleşmesini destekler
Destek-14	Çalışanların performansını hibrit çalışma koşullarına göre değerlendirir.
Dijital Beceriler- 7	Teknolojik aletlerden kaynaklı stresi azaltacak tedbirler alır
İş Yaşam Dengesi -5	Mesai saatleri dışında çalışanlarıyla olabildiğince az iletişim kurmaya çalışır

5.1.2.2 Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

İlk modelde modifikasyon indeksleri dikkate alınarak yapılan iyileştirmelerden sonra model 4 faktörlü 27 madde yapı halini almıştır. Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu aşamada amaç gözlenen değişkenler (ölçek maddeleri)ile her bir gizil değişken (faktör) arasındaki doğrudan ilişkilerin sınanmasın ile modelin veriye uyum düzeyi incelenmiştir (Byrne, 2013). Böylece, kuramsal olarak öngörülen dört faktörlü modelin (Destek, Dijital Beceriler, İş-Yaşam Dengesi ve Toplantı Yönetimi ve İletişim) veriye ne derece uyum sağladığı test edilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı analiz Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analiz

Analiz sonucunda modelin uyum iyiliği indeksleri, modelin veriye genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Tablo 50'deki veriler incelendiğinde, Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (CMIN/DF) 2,784 olarak bulunmuştur. Bu değer, literatürde önerilen ≤ 3 sınırına uygun olup (Schumacker ve Lomax, 2016), modelin iyi düzeyde bir uyum sergilediğine işaret etmektedir. RMSEA değeri 0,067 olup, 0.08'in altında kalması sebebiyle modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. SRMR yerine bu analizde RMR değeri 0,057 olarak hesaplanmış ve bu da iyi düzeyde bir artıklık oranını yansıtmaktadır. Ayrıca CFI (.92), TLI (.91), IFI (.92) ve PGFI (.712) gibi değerlerin .90 sınırının üzerinde veya kabul edilebilir sınırda yer aldığı görülmektedir. Bu değerler, doğrulanan modelin kuramsal yapıya uygunluğunu desteklemektedir (Hu ve Bentler, 1998).

GFI (.86) ve AGFI (.83) değerleri ise sınırda kalmakla birlikte kabul edilebilir düzeydedir. Literatür incelendiğinde bu değerlerin örneklem büyüklüğünde etkilendiği yönündedir (Hu ve Bentler, 1998).

Tablo 50. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Model Uyum İndeksleri

İndeks	**Değer**	**Kabul Edilebilir Sınır**	**Yorum**
CMIN/DF	2,784	≤ 3	Kabul edilebilir uyum
RMR	0,057	≤ 0.08	İyi
GFI	0,86	≥ 0.90	Sınıra yakın
AGFI	0,83	≥ 0.85	Kabul edilebilir
PGFI	0,712	≥ 0.50	İyi
NFI	0,881	≥ 0.90	Sınıra yakın
RFI	0,867	≥ 0.90	Sınıra yakın
IFI	0,92	≥ 0.90	İyi
TLI	0,91	≥ 0.90	İyi
CFI	0,92	≥ 0.90	İyi
RMSEA	0,067	≤ 0.08	Kabul edilebilir
SRMR	0,060	.05 <SRMR ≤ .08	İyi

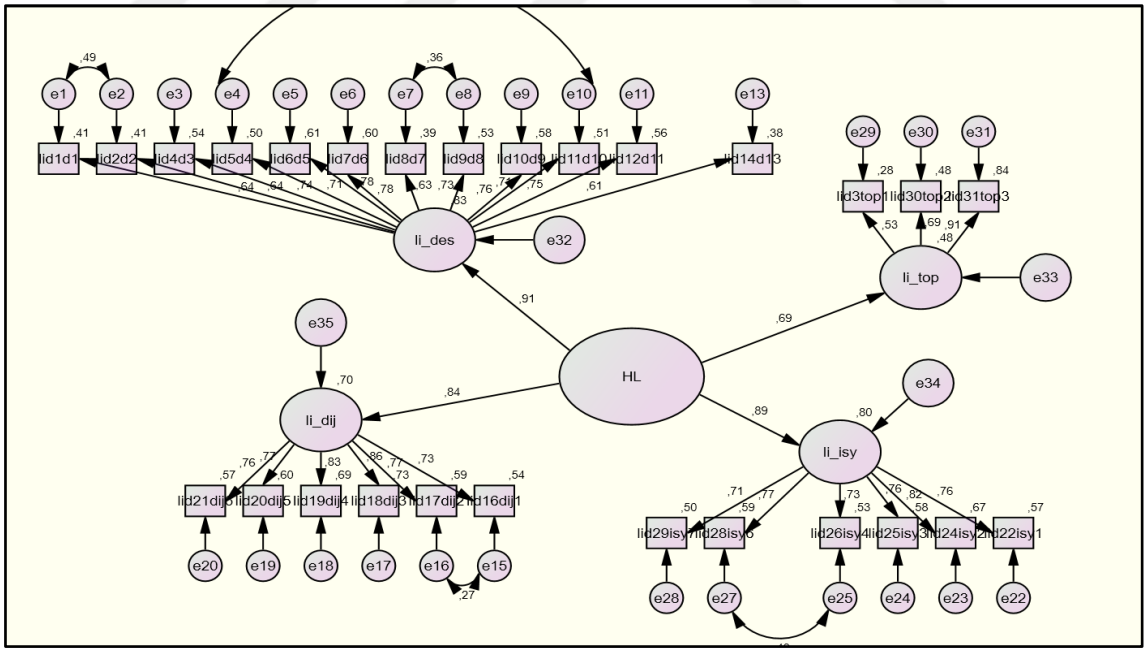
Bu çalışmada hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin hiyerarşik yapısını test etmek amacıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci düzey DFA, ölçek alt

boyutlardan oluşuyor ama teorik olarak bu boyutları kapsayan genel bir yapı öne sürülüyorsa kullanılır. İkinci düzey DFA, birinci düzey faktörlerin (Destek, Dijital Beceriler, İş-Yaşam Dengesi ve Toplantı Yönetimi ve İletişim) üst düzeyde ortak bir yapıyı (Hibrit Çalışmada Liderlik) açıklayıp açıklamadığını test etmektedir.

5.1.2.3 İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) gözlenen değişkenler doğrudan alt boyutlara yüklenirken, ikinci düzey DFA'da bu alt boyutların ortak bir üst yapıyı temsil edip etmediği test edilir. Bu yaklaşımın amacı, ölçeğin çok boyutlu yapısının daha üst düzeyde tek bir kavramsal yapı altında bütünleşip bütünleşmediğini ortaya koymaktır ((Byrne, 2013; Schumacker ve Lomax, 2010; Cheung, 2000).

Analiz sonucunda, birinci düzey faktörlerin ikinci düzey faktöre anlamlı ve güçlü düzeyde yüklendiği bulunmuş, modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgu, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin kuramsal olarak öngörülen bütünsel yapısını desteklemiştir. 2'nci düzey DFA'a ait model Şekil 11'de gösterilmiştir.



Şekil 11. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analiz

2'nci düzey DFA'nın ait Tablo 51'de gösterilen uyum indeksleri incelendiğinde;

Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (CMIN/DF = 2,808) literatürde belirtilen ≤ 3 sınırının altında kalarak modelin veriye iyi uyum sağladığını göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2010)

Tablo 51. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Model Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Kabul Edilebilir Sınır	Yorum
CMIN/DF	2,808	≤ 3	Kabul edilebilir uyum
RMR	0,057	≤ 0.08	İyi
GFI	0,856	≥ 0.90	Sınıra yakın
AGFI	0,827	≥ 0.85	Sınıra yakın
PGFI	0,713	≥ 0.50	İyi
NFI	0,879	≥ 0.90	Sınıra yakın
RFI	0,866	≥ 0.90	Sınıra yakın
IFI	0,919	≥ 0.90	İyi
TLI	0,909	≥ 0.90	İyi
CFI	0,918	≥ 0.90	İyi
RMSEA	0,067	≤ 0.08	Kabul edilebilir
SRMR	0,060	.05 <SRMR ≤ .08	İyi

Modelin mutlak hata payını ölçen RMSEA değeri 0.067 olarak hesaplanmış, bu değer 0.05 ile 0.08 arasında yer aldığı için kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. RMR değeri de 0,057 olup bu açıdan iyi bir model uyumuna işaret etmektedir.

Modelin diğer uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, CFI (.918), TLI (.909), IFI (.919) gibi değerlerin 0.90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, modelin yapı düzeyinde kuramsal modele güçlü bir şekilde karşılık geldiğini göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999).

Ancak GFI (.856), AGFI (.827), NFI (.879) ve RFI (.866) değerleri sınırın biraz altında kalarak modelin bazı yönlerden iyileştirilebilir olduğunu göstermektedir. Buna rağmen bu değerler, minimum kabul edilebilir düzeyin üzerinde yer almakta ve genel uyumu zedeleyecek düzeyde bir sapma göstermemektedir. Özellikle GFI değerinin örneklem

büyüklük derecesi ile doğru orantılı olduğu için örneklem değeri arttıkça artma eğiliminde olduğu düşünülmektedir (Evci ve Aylar, 2017; Wasti, 2001).

İkinci düzey DFA sonucunda elde edilen regresyon katsayıları, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin alt boyutlarının, kendi aralarındaki ilişkilerden daha güçlü biçimde üst düzey yapıyı temsil ettiğini göstermektedir. Tablo 52'de hibrit çalışmada liderlik ölçeğine ait ikinci düzey DFA'ne ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları verilmiştir. Veriler incelendiğinde üst faktör yüklerinin 0.694-0.91 arasında ve tüm maddeler 0.50'nin üzerindedir. İkinci düzey DFA sonuçları, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin dört faktörlü yapısını doğrulamış ve tüm boyutların ölçeği anlamlı biçimde açıkladığını göstermiştir.

Tablo 52. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

			Estimate
li_des	<---	HL	0,91
li_top	<---	HL	0,694
li_isy	<---	HL	0,894
li_dij	<---	HL	0,839
lid1d1	<---	li_des	0,637
lid2d2	<---	li_des	0,639
lid4d3	<---	li_des	0,735
lid5d4	<---	li_des	0,709
lid6d5	<---	li_des	0,782
lid7d6	<---	li_des	0,776
lid8d7	<---	li_des	0,628
lid9d8	<---	li_des	0,729
lid10d9	<---	li_des	0,765
lid11d10	<---	li_des	0,714
lid12d11	<---	li_des	0,746
lid14d13	<---	li_des	0,613
lid16dij1	<---	li_dij	0,732
lid17dij2	<---	li_dij	0,765
lid18dij3	<---	li_dij	0,857
lid19dij4	<---	li_dij	0,832
lid20dij5	<---	li_dij	0,772
lid21dij6	<---	li_dij	0,757
lid22isy1	<---	li_isy	0,756
lid24isy2	<---	li_isy	0,816
lid25isy3	<---	li_isy	0,759

			Estimate
lid26isy4	<---	li_isy	0,726
lid28isy6	<---	li_isy	0,77
lid29isy7	<---	li_isy	0,707
lid3top1	<---	li_top	0,531
lid30top2	<---	li_top	0,694
lid31top3	<---	li_top	0,914

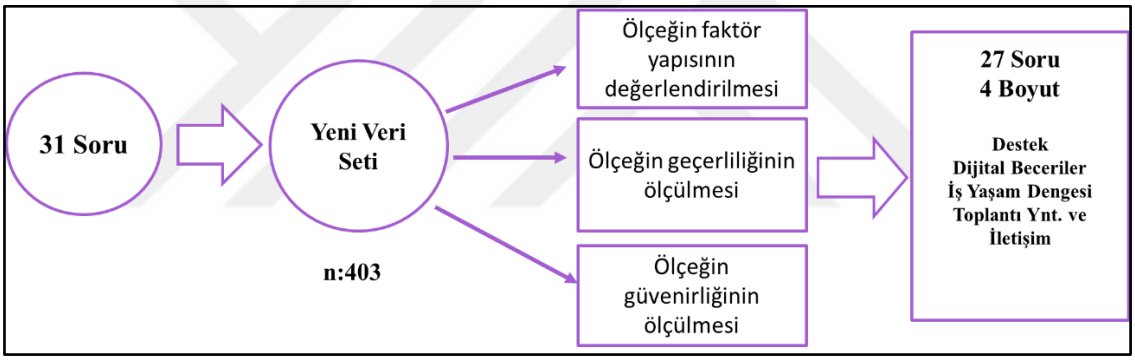
İkinci doğrulayıcı faktör analizine ait, her bir maddenin ve alt boyutunun ilgili faktör tarafından açıklanan varyans oranlarını gösteren Tablo 53 incelendiğinde; maddelerin açıklanan varyans değerleri (R^2) özellikle destek (R^2 = .829) ve iş yaşam dengesi (R^2 = .799) boyutları yüksek açıklanan varyans oranlarına sahiptir. Maddeler düzeyinde değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun 0.50 ve üzeri R^2 değerlerine ulaştığı, bu durumun hibrit çalışmada liderlik ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte, bazı maddelerin (ör. top.ynt.1, R^2 = .282; destek13, R^2 = .376; des.7, R^2 = .394) faktör yapısını yeterince güçlü biçimde temsil etmediğine işaret etmektedir. İlgili maddeler, ölçeğin gelecekteki uyarlama veya geliştirme çalışmalarında gözden geçirilmesi gereken ifadeler olarak değerlendirilebilir.

Tablo 53. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Maddelerin ve Faktörlerin Açıklanan Varyans Oranları (R^2)

			Estimate
li_top			0,481
li_isy			0,799
li_dij			0,704
li_des			0,829
lid31top3			0,836
lid30top2			0,482
lid3top1			0,282
lid29isy7			0,5
lid28isy6			0,593
lid26isy4			0,527
lid25isy3			0,577
lid24isy2			0,665
lid22isy1			0,572
lid21dij6			0,573
lid20dij5			0,596
lid19dij4			0,692
lid18dij3			0,734

lid17dij2			0,585
lid16dij1			0,535
lid14d13			0,376
lid12d11			0,556
lid11d10			0,51
lid10d9			0,585
lid9d8			0,531
lid8d7			0,394
lid7d6			0,602
lid6d5			0,612
lid5d4			0,502
lid4d3			0,54
lid2d2			0,408
lid1d1			0,405

Şekil 12'de gösterilen DFA sonucunda, 27 madde ve dört boyuttan oluşan hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği doğrulanmıştır.



Şekil 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Özeti

5.1.3 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik değerlendirmesi

Bu bölümde, geliştirilen hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin psikometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sunulmaktadır. Ölçeğin bilimsel açıdan kullanılabilirliğini göstermek ve bulguların güvenilir bir temele dayandığını ortaya koymak için öncelikle güvenirlik testleri, ardından geçerlik analizleri gerçekleştirilmiştir (Toy ve Tosunoğlu, 2007; Yaşlıoğlu, 2017). Böylelikle, ölçeğin hem istatistiksel tutarlılığı hem de kuramsal çerçeveyle uyumu değerlendirilerek araştırma modelinin sağlamlığı güvence altına alınmıştır. Bu nedenle, ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında güvenirlik ve geçerlik analizleri, elde edilen verilerin hem teorik

çerçeveye uygunluğunu hem de istatistiksel olarak sağlamlığını değerlendirmek için kritik bir rol üstlenmektedir. Ölçek süreci ve uyum göstergeleri Tablo 54'de gösterilmiştir.

Tablo 54. Ölçek Geliştirme Sürecinde Geçerlik, Güvenirlik ve Uyum Göstergeleri (Lawshe,1975; Nunnally, 1978)

Psikometrik Boyut	Alt Başlık	Tanım / Açıklama	Yöntem / Kriter
Güvenirlik (Reliability)	Cronbach's Alpha	Her bir alt boyutun iç tutarlılığını gösterir. .70 üzeri genellikle yeterlidir.	$\alpha \geq .70$
	Madde-Toplam Korelasyonu	Maddelerin ölçekle bütünlüğünü kontrol eder.	$r \geq .30$ önerilir
	McDonald's Omega ve CR	DFA sonrası önerilen ileri düzey tutarlılık ölçütleridir.	Ω ve CR değerleri
Geçerlik (Validity)	İçerik Geçerliği (Content Validity)	Uzman görüşü alınarak ölçek maddelerinin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği değerlendirilir.	CVR ve CVI gibi sayısal göstergeler
	Yapı Geçerliği (Construct Validity)	Gizil yapının gerçekten ölçülüp ölçülmediği test edilir.	AFA ve DFA
	Ayırt Edici ve Yakınsak Geçerlik	Yakınsak geçerlikte faktör yükleri, AVE, CR; Ayırt edici geçerlikte HTMT ve Fornell-Larcker kriteri analiz edilir.	AVE, CR, HTMT,
	Nomolojik Geçerlik	Kuramsal olarak aralarında ilişki olduğu beklenen kavramlar ile sınanmasıdır.	Korelasyon Analizi

5.1.3.1 Güvenirlik

Hazırlanan ölçme aracının benzer koşullar altında tutarlı sonuçlar vermesi, yani sonuçların hata payı olmaksızın tekrar edilebilir olması, güvenirliğin temel göstergesidir (Neuman, 2014). Güvenirlik yalnızca kullanılan ölçeğe değil, aynı zamanda bu ölçekten elde edilen bulguların istikrarına da işaret eder. Araştırmacı, aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde değişmeyen sonuçlar elde ediyorsa, bu durum ölçümde rastlantısal hataların bulunmadığını ve hibrit çalışmada liderlik ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Campbell ve Fiske, 1959; Ercan ve Kan, 2004; Karakoç ve Dönmez, 2014; Karasar, 2016; Netemeyer vd., 2003; Neuman, 2014).

Ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, iç tutarlılık düzeyini ölçen Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70

ve üzeri olması kabul edilebilir düzeyde güvenirliği, 0,90 ve üzeri olması ise çok yüksek göstermektedir (Brown, 2015; Cortina, 1993; Hinkin, 1995;).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) verileri üzerinden güvenirliği değerlendirmede kullanılan diğer ölçütler ise Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted – AVE) ve Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability – CR) değerleridir. AVE, bir faktörde yer alan maddelerin ölçülmek istenen gizil yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini gösterir; diğer bir ifadeyle maddelerin ortak varyanslarının ortalamasını yansıtır. Faktör yüklerinin karesinin madde sayısına bölünmesi ile bulunur. AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması, ilgili faktördeki maddelerin aynı yapıyı açıkladığını ve yakınsak geçerliğin sağlandığını ortaya koymaktadır (Kline, 2023; Brown, 2015).

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^{\mathbf{2}}}{n} \qquad (3.1.)$$

- λ_i Faktör yükü
- nMadde sayısı
- i Madde indeksi

Bileşik güvenirlik (Composite Reliability – CR), bir faktörde yer alan maddelerin ilgili yapıyı ne ölçüde tutarlı bir şekilde temsil ettiğini gösteren bir ölçüttür. Cronbach's Alpha'dan farklı olarak CR hesaplamasında faktör yükleri ve hata varyansları dikkate alınmakta, bu nedenle özellikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) aşamalarında daha hassas bir güvenirlik göstergesi olarak tercih edilmektedir. Faktör Literatürde CR değerinin 0,70 ve üzeri olması, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yeterli güvenirlik düzeyine sahip olduğuna işaret etmektedir.

CR hesaplanırken önce ilgili faktördeki tüm maddelerin faktör yükleri toplanır ve bu toplamın karesi alınır. Daha sonra bu değer, faktör yüklerinin karelerinin toplamı ile hata varyanslarının ($1 - \lambda^2$) toplamının birleşimine bölünür.

$$CR = \frac{(\sum \lambda i)^2}{(\sum \lambda i)^2 + \sum \theta i} \quad (4\text{-}1)$$

- θ_i hata varyansı ($\theta_i = 1 - \lambda_i^2$)
- λ_i faktör yükü
- i madde indeksi

Yapılan analizler incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayılarının tüm alt boyutlarda kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu (0,829–0,96) ve ölçeğin genel güvenirlik katsayısının 0,968 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu bulgu, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin 0,70'in üzerinde çıkması (0,766–0,932 aralığında), hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yapısal güvenilirliğini desteklemektedir.

Geçerlik değerlendirmelerinde, çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri çoğu faktörde eşik değer olan 0,50'nin üzerinde bulunmuştur. Modelin kurulum aşamasında, "İş-Yaşam Dengesi" (0,42) ve "Destek" (0,479) boyutlarında AVE değerlerinin sınırın altında kalmıştır. Modelde modifikasyona gidildikten birinci düzey DFA'da değerlerin 0,50'nin üzerine çıktığı görülmüştür. Bu durum, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin genel yapısının teorik çerçeveyle büyük ölçüde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin güvenirlik test sonuçları Tablo 55'de gösterilmiştir.

Tablo 55. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Test Sonuçları

Faktör	Ön Test	AFA		DFA / MODEL KURMA					1.Düzey DFA		2.Düzey DFA	
	α	Md.	α	Md.	AVE	CR	MSV	Max R(H)	AVE	CR	AVE	CR
Destek	0,96	14	0,953	12	0,479	0,927	0,672	0,895	0.502	0,923	0.502	0,923
Dij.Yet.		7	0,94	6	0,579	0,905	0,672	0,932	0.619	0,906	0.619	0,906
İYD		7	0,904	6	0,42	0,834	0,64	0,917	0,572	0,889	0,572	0,889
Top.Ynt.		3	0,829	3	0,58	0,834	0,462	0,873	0.535	0,766	0.547	0,766
Genel		31	0,968	27	0,498	0,968			0,547	0,97	0,547	0,97

NOT: Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)> 0,50, Bileşik Güvenilirlik (CR)>0,70, Cronbach Alpha (α) >0,70, MSV_ Maximum Shared Variance / Maksimum Paylaşılan Varyans), Max R(H)_ (Maksimum Reliability / Maksimum Bileşik Güvenirlik)

Genel bir değerlendirme yapıldığında, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin güvenirlik bakımından oldukça güçlü olduğu ve teorik çerçeveyle tutarlı bir yapı sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte, ölçek geliştirme çalışmalarında güvenirlik analizinin tek başına yeterli olmadığı, geçerlik analizleriyle birlikte ele alınmasının gerektiği açıktır. Bu nedenle, bir sonraki bölümde ölçeğin geçerliliği ayrıntılı biçimde incelenecektir.

5.1.3.2 Geçerlik

Bir ölçme aracının, amacına yönelik ölçmek istediği konuyu ölçmesi, başka konular ile karıştırmadan ölçebilmesidir (Ercan ve Kan, 2004). Ölçme aracının geçerliği, amaca, uygulanan gruba, uygulama sürecine ve biçimine göre değişiklik gösterebilir (Byrne, 2013; Campbell ve Fiske, 1959; Franke vd., 2021; Karakoç ve Dönmez, 2014; Lim, 2024; Netemeyer vd., 2003; Nunnally ve Bernstein, 1994; Toy ve Tosunoğlu, 2007).

Hazırlanan hibrit çalışma liderlik ölçeğine ait veriler; yorumsal, yapı, ve nomolojik geçerlik üzerinden incelenecektir.

5.1.3.2.1 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yorumsal geçerliği

Ölçme aracının, incelenmek istenen konuya ilişkin maddeleri içerip içermediğini göstermektedir. Bu kapsamda yüzeysel geçerlik (görünüş geçerliği-face validity) ve içerik geçerliği (content validity) ayrı alt başlıklar altında ele alınmaktadır.

Yüzeysel Geçerlik (Face Validity): Katılımcıların ölçek maddelerinin açık, anlaşılır ve konu ile ilgili olup olmadığını algılamalarına dayanmaktadır. Bu çalışmada ön test aşamasında uygulanmış, katılımcılardan alınan geri bildirimler doğrultusunda maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır (Lim, 2024).

İçerik Geçerliği (Content Validity): Ölçekteki her maddenin araştırma amacını ne ölçüde karşıladığını ortaya koymaktadır. İçerik geçerliliği, soru havuzu oluşturulurken ve ön test sürecinde uzmanların değerlendirmeleri dikkate alınarak yapılmıştır (Lim, 2024).

5.1.3.2.2 Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin yapı geçerliği

İlk defa geliştirilen bir ölçekte referans alınacak bir yapı olmadığı veya doğrudan gözlemlenemeyen bir niteliği için yapı geçerlilik uygulanmalıdır. Yapı geçerliliği hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin kavramsal çerçeve ile belirlenen özellikleri ölçüp

ölçmediğine yani kuramsal yapıya uyup uymadığı test edilir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991; Cronbach ve Meehl, 1955; Ercan ve Kan, 2004; Karakoç ve Dönmez, 2014; Lim, 2024; Sekaran ve Bougie, 2016).

Hazırlanan çalışmada liderlik ölçeğinin AFA aşamasında verilerin uyum indekslerinin yüksek olması ve faktör yüklerinin literatürde belirlenen sınırlar içinde olması DFA aşamasındaki uyum analizlerinin de anlamlı olması hazırlanan ölçeğin yapısal geçerliliğini sağlamaktadır.

DFA, Yapı geçerliliği için önemli bir araçtır. Yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlik (Convergent Validity) ve ayrımsal geçerlik (Discriminant Validity) olmak üzere iki çeşidi vardır.

Yakınsak Geçerlik

Yakınsak geçerlik, aynı yapıyı ölçen maddelerin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olmasını ifade eder (Neuman, 2014). Bu çalışmada yakınsak geçerlilik, öncelikle Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçek Modeli üzerinden test edilmiştir. Yapının kendi faktörleri ile aralarındaki ilişki doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında incelenmiş ve uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen ikinci düzey DFA analizi, alt faktörlerin hibrit çalışmada liderlik kavramını anlamlı biçimde açıkladığını ortaya koymuştur. Her iki yapıya ilişkin uyum indeksleri Tablo 56'da sunulmaktadır (Cronbach ve Meehl, 1955; Kline, 2023; Lim, 2024).

Tablo 56. Birinci ve İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri Karşılaştırması

Uyum İndeksi	1. Düzey DFA	2. Düzey DFA	Yorum
CMIN/DF	2,784	2,808	Her ikisi de 3'ün altında → kabul edilebilir uyum
RMR	0,057	0,057	Aynı → iyi düzeyde artık uyumu
GFI	0,86	0,856	Her ikisi de sınıra yakın ve kabul edilebilir.
AGFI	0,83	0,827	Benzer düzeyde → sınırda kabul
PGFI	0,712	0,713	Yeterli
NFI	0,881	0,879	Sınıra yakın (0,90) ama yeterli
IFI	0,92	0,919	Aynı kalite düzeyinde yüksek uyum
TLI	0,91	0,909	Yüksek uyum → çok küçük fark
CFI	0,920	0,918	Her ikisi> 0,90 → çok iyi uyum
RMSEA	0,067	0,067	Aynı → kabul edilebilir sınırda
SRMR	0,060	0,060	Aynı

Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum indeksleri, her iki düzeyde de modelin veriye uyum gösterdiğini ve sonuçların yakınsak geçerliliği desteklediğini ortaya koymuştur.

CMIN/DF değerleri sırasıyla 2,784 ve 2,808 olup her iki durumda da 3'ün altında kalarak modelin yapısal anlamda geçerli olduğunu desteklemektedir. Benzer şekilde, RMSEA değerinin her iki analizde de 0,067 olarak belirlenmesi, hata düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. RMR değerinin her iki düzeyde de 0,057 olması, modelin artık değerlerinde önemli bir bozulma olmadığını ortaya koymaktadır.

CFI, TLI ve IFI gibi güçlü uyum indeksleri açısından da her iki modelde yüksek düzeyde tutarlılık gözlemlenmektedir (CFI: 0.92 ve 0.918; TLI: 0.91 ve 0.909). Bu değerler, kuramsal modelin veri ile yeterli düzeyde örtüştüğünü ve alt boyutların birbirleriyle tutarlı çalıştığını göstermektedir. Ancak GFI, AGFI, NFI ve RFI gibi bazı indeksler, her iki düzeyde de sınırda kalmakla birlikte (örneğin GFI: 0.86 ve 0.856), kabul edilebilir düzeye yakın seyretmektedir. Bu durum, özellikle bazı maddelerin veya alt boyutların modele katkısının sınırlı olabileceğine işaret etmektedir.

Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması, boyutların kendi maddeleriyle yeterli düzeyde açıklandığını gösteren Bileşik Güvenirlik (CR) değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ise yakınsak geçerliği teyit etmiştir.

Ayrımsal Geçerlik

Ayrımsal geçerlilik, farklı kuramsal yapıların göstergelerinin birbiri ile ilişkili olmadığını ve aralarındaki düşük korelasyon olduğunu ve gerçekten birbirleri arasındaki ayrımın net olduğunu gösterir (Bagozzi, vd., 1991; Karakoç ve Dönmez, 2014; Lim, 2024). Ayrım geçerliliği gizil değişkenlerin birbirlerinden ayırt edilebilirliğini ifade eder (Farrell, 2010; Fornell ve Larcker, 1981;)

Ayrımsal geçerlik için yapılan ilk analizde faktörlerin birbirinden ayırt edilebilirliğini incelemek amacıyla ki-kare (χ^2) fark testi uygulanmıştır. Bu kapsamda serbest modelde (faktörler arası kovaryansın serbest bırakıldığı model) faktörler arası kovaryanslar serbest bırakılmış, kısıtlı modelde (ilgili faktörler arasındaki kovaryansın 1'e sabitlendiği model) ise ilgili faktörler arasındaki kovaryans değeri 1'e sabitlenmiştir.

Tablo 57'de sunulan değerler incelendiğinde, serbest modelin uyumu (χ^2 = 871.296, df = 313) kısıtlı modele (χ^2 = 1053.204, df = 319) kıyasla anlamlı düzeyde daha iyi bulunmuştur. Modeller arasındaki fark $\Delta\chi^2$ = 181.908, Δdf =6, p<0.001 olarak hesaplanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 57. Ölçek Geliştirme Modeline Ait Ayrımsal Geçerlilik Tablosu χ^2 Fark Testi Sonuçları

Model	χ^2 (CMIN)	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Serbest Model (kovaryans serbest)	871.296	313	–	–	–
Kısıtlı Model (kovaryans = 1)	1053.204	319	181.908	6	<.001
Not: Faktörlerin birbirinden ayırt edilebilirliğini test etmek amacıyla χ^2 fark testi uygulanmıştır. Serbest modelde faktörler arası kovaryans serbest bırakılmış, kısıtlı modelde ise kovaryans değeri 1'e eşitlenmiştir. Analiz sonucunda iki model arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\Delta\chi^2$ = 181.908, Δdf = 6, p <0.01). Bu bulgu, faktörlerin aynı yapıyı ölçmediğini, dolayısıyla ayrım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.					

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin, ölçmeyi amaçladığı boyutların birbirinden ayırt edilebilmesi için yapılan ayrım geçerliliği analizi, ayrıca faktörler arasındaki korelasyon katsayıları üzerinden de değerlendirilmiştir. Tablo 58'deki korelasyon matrisi incelendiğinde, faktörler arası korelasyon değerlerinin 0,480 ile 0,744 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm değerlerin 0,85'in altında bulunması, ölçek faktörlerinin birbirinden ayırt edilebilir yapılar taşıdığını göstermektedir. En yüksek korelasyon farkı iş-yaşam dengesi ile destek boyutu arasında (r = 0,744), en düşük korelasyon farkı ise toplantı yönetimi ve iletişim ile dijital beceriler boyutu arasında (r = 0,480) hesaplanmıştır. Elde edilen tüm korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı (p <0,01) bulunması, faktörler arasında görece yüksek ilişkiler olsa da ölçeğin genel olarak ayrım geçerliliğini sağladığını desteklemektedir.

Tablo 58. Ölçüm Modeline İlişkin Korelasyon

Correlations					
		Destek	Dijital Yet.	İŞD	Top.Ynt.
Destek	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	403			
Dijital Yet.	Pearson Correlation	,711**	1		
	Sig. (2-tailed)	0			

	N	403	403		
İŞD	Pearson Correlation	,744**	,666**	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0		
	N	403	403	403	
Top.Ynt.	Pearson Correlation	,539**	,480**	,583**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	
	N	403	403	403	403
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Elde edilen sonuçlar, faktörlerin aynı yapıyı ölçmediğini ve istatistiksel olarak birbirinden ayırt edilebildiğini göstermekte; dolayısıyla hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin ayrım geçerliliğini desteklemektedir (Farrell, 2010; Neuman, 2014).

Hibrit çalışmada ayrım geçerliliğinin analizleri, Farrell'in (2009) çalışmasında önerilen yöntemsel adımlar izlenerek ayrıntılı biçimde yapılmış ve herhangi bir metodolojik sorun tespit edilmemiştir. Bu çalışmada gerçekleştirilen geçerlik analizleri, hibrit çalışmada liderlik ölçeği için oluşturulan kuramsal yapıyı desteklemektedir.

5.1.3.2.3 Nomolojik geçerlik

Nomolojik geçerlik (nomological validity), bir ölçme aracının kuramsal olarak içinde tanımlandığı nomolojik ağ (nomological network) içindeki diğer kavramlarla olan beklenen ilişkilerinin sınanması tanımlanır (Belkhamza ve Hubona, 2018; Cronbach ve Meehl, 1955; Koçak, vd., 2022; Lim, 2024). Spiker ve McCandless (1954)' e göre; yeni geliştirilen bir ölçek, daha önceden geçerliği test edilmiş ölçeklerin sonuçlarını öngörebiliyor ise bu ölçek geçerli sayılabilir (akt. Cronbach ve Meehl, 1955 s: 285). Bu koşulun kabul edilebilmesi için ölçeklerin aralarında yüksek korelasyon olması gerekir. Böylelikle sınanan yapıların beklenen uyumu değerlendirilmiş olur (Yılmaz, 2018).

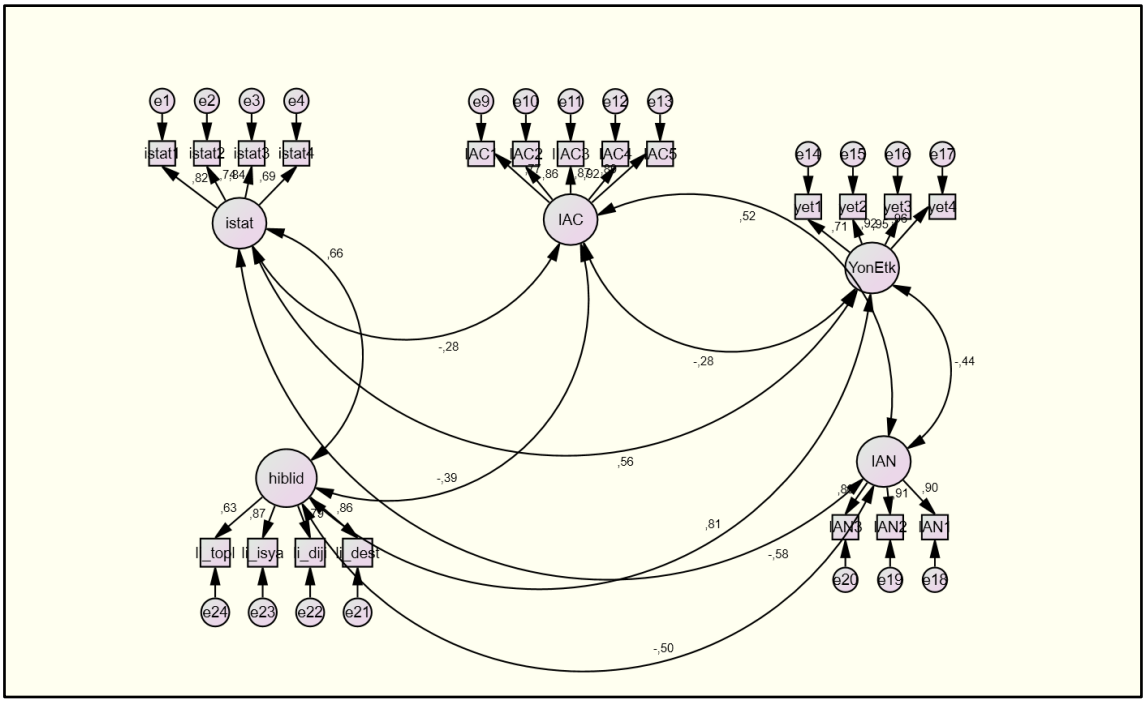
Nomolojik geçerlikte, aynı nomolojik ağ içindeki farklı nitelikteki yapıların benzer durumları ölçmesi veya sonuçların birbiri ile örtüşmesi beklenir (Cronbach ve Meehl, 1955). Bu tanıma bağlı olarak geliştirilen hibrit çalışmada liderlik hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin, liderlik etkinliği ve iş tatmini ile pozitif iş aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ile negatif korelasyon göstermesi beklenmektedir.

Sınanan yapılar arasındaki korelasyonlar Tablo 59'da, oluşturulan model Şekil 13'de sunulmuştur.

Tablo 59. Hibrit Çalışma Liderlik Ölçeğine Ait Nomolojik İlişki

Değişken 1	Değişken2	Korelasyon	Açıklama
İş Tatmini	Hibrit Liderlik	0,657	Güçlü pozitif ilişki
İş Aile Çatışması	Hibrit Liderlik	-0,390	Zayıf/orta negatif ilişki
Yönetici Etkinliği	Hibrit Liderlik	0,807	Çok güçlü pozitif ilişki
İşten Ayrılma Niyeti	Hibrit Liderlik	-0,502	Orta düzey negatif ilişki

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin nomolojik geçerliliğini test etmek için geliştirilen hipotezler ve bu hipotezlerin değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 13. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğine Ait Nomolojik Analiz

H1. Hibrit liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

Literatürde liderliğin, çalışanların işle ilgili beklenti düzeylerini karşılama ve motivasyonlarını artırma ve destek olma yoluyla iş tatminini olumlu yönde etkilediği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Bass, 1990; Cinnioğlu, 2018; Deci ve Ryan, 2000; Eren ve Titizoğlu, 2014; Judge ve Piccolo, 2004; Liden vd., 2014; Walumbwa vd., 2008; Yukl, 2013).

Hibrit liderlik ölçeği ile iş tatmini arasında 0.657 düzeyinde pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Bu bulgu, hibrit liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini artırabileceğini göstermektedir.

H2. Hibrit liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

İşten ayrılma niyeti, bireyin örgütte kalma ya da ayrılma kararına yönelik tutumunu ifade eder ve bu süreci etkileyen temel faktörlerden biri liderliktir (Bragg ve Andrews, 1973; Golden vd., 2008; Houkes vd., 2020; Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Larson ve DeChurch, 2020; Podsakoff vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Scanlan ve Still, 2019; Yukl ve Gardner, 2020). Liderin destekleyici, adil ve güven verici tutumu çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır.

Bu doğrultuda geliştirilen hibrit liderlik ölçeği ile işten ayrılma niyeti arasında yapılan analizde korelasyonun -0,502 düzeyinde negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, hibrit çalışmada liderlik davranışlarının çalışanların örgütte kalma eğilimini artırarak işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir.

H3. Hibrit liderlik ile iş aile çatışması arasında negatif ilişki vardır.

İş-aile çatışması, çalışanın iş ve aile rollerini aynı anda yürütmeye çalışırken bu rollerin birbiriyle çatışmasından kaynaklanan stresli bir durumdur. Özellikle rol belirsizliği ve zaman yönetimindeki zorlanmalar, bu çatışmayı derinleştirmektedir. Literatür, liderlik davranışlarının bu çatışmayı hafifletmede önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir (Altaş, 2022; Bloom vd., 2015; Breaugh ve Frye, 2008; Clark, 2000; Desrochers vd., 2005; Hammer vd., 2009; Hobfoll, 1989; Lee ve Kim, 2023).

Hibrit çalışmada liderlik ölçeği ile iş-aile çatışması arasındaki korelasyon -0,390 düzeyinde negatif bir korelasyon bulunmuştur. Bu bulgu, hibrit liderlik davranışlarının çalışanların iş ve aile rollerini daha dengeli yönetmelerine katkı sağladığını ve dolayısıyla iş-aile çatışmasını azalttığını göstermektedir. Hibrit çalışmada liderliğin esneklik, empati ve sınır yönetimini destekleyen yönleri, bu etkiyi güçlendirmektedir.

H4. Hibrit liderlik ile lider etkinliği arasında pozitif ilişki vardır.

Liderlik etkinliği, liderin değişen koşullara uyum sağlayarak örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli yetkinlikleri sergilemesi ve çalışanların liderlik algılarında güven ve yönlendirme unsurlarını barındırmasıyla açıklanır (Bass, 1981; Sharma, Dhiman & Srivastava, 2023; Yılmaz, 2014). Etkin bir liderlik, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi, dönüşümü ve bağlılığı da güçlendirmektedir.

Yapılan analizde, hibrit çalışmada liderlik ölçeği ile liderlik etkinliği arasında 0,807 düzeyinde pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Bu bulgu, hibrit liderliğin hem uzaktan hem de yüz yüze liderlik özelliklerini kapsaması, çalışanlar tarafından etkin liderlik biçimi olarak algılandığını ve örgütsel çıktılar üzerinde güçlü etkiler oluşturabileceğini göstermektedir.

Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda 4 boyutlu ve 27 maddeden oluşan "Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Her bir alt boyut kendi içinde tutarlı bir yapı sergilemekte, ölçek ise genel olarak psikometrik açıdan güçlü ve geçerli bir ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir.

5.2 Tartışma

Bu araştırma, hibrit çalışma yöntemi bağlamında liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik özgün bir ölçek geliştirmesi bakımından literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Mevcut çalışmaların çoğu, hibrit çalışma ortamındaki liderlik olgusunu hâlen yüz yüze liderlik yaklaşımları üzerinden ele almış; iletişim, teknoloji ve güven gibi unsurları yalnızca kavramsal düzeyde tartışmış, ancak bu unsurları bütüncül biçimde ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmemiştir (Hutajulu vd., 2021; Johndrow, 2022; Salvaggio, 2014; Suhonen, 2023). Bu nedenle geliştirilen ölçek, hibrit çalışmada liderlik davranışlarını sistematik biçimde değerlendirebilecek ilk ampirik araçlardan biri olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışma hem teorik hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Teorik açıdan, hibrit liderlik kavramının çok boyutlu doğasını ortaya koymuş; pratik açıdan ise örgütlerde hibrit liderlik uygulamalarını değerlendirmek için kullanılabilecek somut bir ölçme aracı sunmuştur.

Ölçek geliştirme süreci, literatürde önerilen beş aşamalı yapıya dayalı olarak yürütülmüştür. İlk aşamada, ölçek değişkeni tanımlanmış; hibrit çalışma ve hibrit çalışmada liderlik konularında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci aşamada yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, ardından soru havuzu hazırlanmıştır. Üçüncü aşamada ölçek biçimlendirilmiş ve uzman görüşleri alınmıştır. Dördüncü aşamada öntest ve açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçeğin faktör yapısı belirlenmiş, son aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilerek yapısal geçerlik test edilmiştir. Bulgular, hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Kavramsal çerçevenin oluşturulması sürecinde, hibrit çalışmaya ilişkin doğrudan kaynakların sınırlı olması nedeniyle esnek çalışma, sanal çalışma, e-çalışma, uzaktan çalışma ve tele-çalışma gibi benzer kavramlar da değerlendirmeye alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ve literatür taraması sonucunda hibrit çalışmada liderlik ile ilgili bulgular; yönetim desteği, iş-yaşam dengesi, güven, iletişim, öz-yeterlilik, teknoloji, kurum kültürü ve eğitim başlıkları altında kümelenmiştir.

Ön test, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere üç ayrı veri seti üzerinde yürütülen analizler sonucunda hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin dört faktörlü ve 27 maddelik nihai yapısı elde edilmiştir. Bu faktörler "destek", "dijital beceriler", "iş-yaşam dengesi" ve "toplantı yönetimi ve iletişim" olarak tanımlanmıştır. Özellikle "toplantı yönetimi" boyutunun bağımsız bir faktör olarak ortaya çıkması, hibrit çalışma yöntemine özgü bir katkı niteliği taşımaktadır.

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin geliştirilme süreci, üç farklı örneklemden elde edilen toplam 826 kişilik veri üzerinden titizlikle yürütülmüş; her aşamada gerekli istatistiksel testler uygulanmış ve bulgular ayrıntılı biçimde raporlanmıştır.

Kavramsal çerçeve, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve literatür taraması sonucunda hibrit çalışma yöntemine özgü liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla 65 maddeden oluşan bir soru havuzu geliştirilmiştir. Soru havuzundaki her bir madde, ilgili çalışmalardan elde edilen bulgularla desteklenmiştir. (Bkz. Tablo 28. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Soru Havuzu).

Hazırlanan madde havuzu, içerik geçerliğinin sağlanabilmesi için alan uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonucunda dil açısından anlaşılmayan veya örtüşen ifadeler düzeltilmiş, ölçek formuna son hali verilmiştir.

Ön test sonrasında ölçek geniş bir örneklem üzerinde uygulanmış ve açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi ile sınanmış; KMO değerinin 0,962 gibi oldukça yüksek bir düzeyde bulunması, örneklemin faktör analizi için mükemmel uygunluk taşıdığını göstermiştir. Bartlett testi sonucunun (χ^2= 9116,268, df = 0,903, $p < 0,001$) anlamlı çıkması ise maddeler arasında faktörleşmeye uygun korelasyonların bulunduğunu ortaya koymuştur (Bkz. Tablo 36 AFA Verilerinin Uygunluk Durumu).

AFA aşamasında bazı maddelerin faktör yüklerinin düşük (<0,40) olduğu veya çapraz yüklenme gösterdiği tespit edilmiş ve bu maddeler analizden çıkarılmıştır (Tablo 39 AFA Aşaması ve Madde Çıkarma Gerekçeleri).

AFA sonucunda hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin dört faktörlü ve 31 maddeli yapısı elde edilmiştir. Belirlenen faktörler, kavramsal çerçeve ile uyumlu biçimde hibrit çalışmada liderlerden beklenen temel özellikler olarak "Destek", "Dijital Beceriler", "İş-Yaşam Dengesi" ve "Toplantı Yönetimi ve İletişim" şeklinde tanımlanmıştır. Maddeler incelendiğinde "destek" ve "güven" boyutlarının birleştiği, iletişimle ilgili bazı ifadelerin de destek boyutuna entegre olduğu görülmüştür. Bu bulgu literatürle uyumludur. Öte yandan, özellikle "Toplantı Yönetimi ve İletişim" boyutunun üç maddelik bağımsız bir faktör olarak ortaya çıkması dikkat çekici bir sonuçtur. Bu niş boyut, yarı yapılandırılmış görüşmelere ait araştırma bulgularına dayalı olarak oluşturulan sorularla şekillendirilmiş ve teorik açıdan literatür tarafından da desteklenmiştir.

AFA ile elde edilen yapının teorik geçerliliğini sınamak amacıyla farklı bir veri seti üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, oluşturulan yapıda modelin uyum iyiliğini zayıflatan bazı maddeler çıkarılmıştır (Bknz; Tablo 49 DFA Aşamasında Çıkarılan Sorular). Yapılan modifikasyondan sonucunda elde edilen modelin uyum indekslerinin literatürde önerilen sınırlar içinde yer aldığı görülmüştür (Hu ve Bentler, 1998; Kline, 2023). Analiz bulguları χ^2/df = 2,784, CFI = 0,92, TLI = 0,91,

RMSEA = 0,067 ve SRMR = 0,060 şeklindedir (CFI> 0,90; TLI> 0,90; RMSEA <0,08; SRMR <0,08; (Bkz. Tablo 50 Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Model Uyum İndeksleri). Bu değerler, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde tüm maddelerin ilgili faktörleri altında anlamlı ve yüksek yükler aldığı, faktör yüklerinin büyük ölçüde 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin dört faktörlü ve 27 maddelik nihai formu elde edilmiştir.

Geliştirilen hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin, güvenirliği Cronbach's Alpha, Bileşik Güvenirlik (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Bulgular, tüm alt boyutlarda Cronbach's Alpha katsayılarının 0,70'in üzerinde (0,829–0,968) ve ölçeğin genel güvenirliğinin oldukça yüksek (α = 0,968) olduğunu göstermektedir. CR değerlerinin 0,766–0,97 aralığında bulunması, ölçeğin yapısal güvenilirliğini desteklemektedir. Hazırlanan ölçeğin güvenirlik test sonuçları Tablo 55'de gösterilmiştir.

Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin geçerliği; içerik geçerliği, yapı geçerliği ve nomolojik geçerlik olmak üzere üç düzeyde değerlendirilmiştir. Ön test aşamasında madde havuzu, uzman görüşleri ve katılımcı geri bildirimleri doğrultusunda gözden geçirilmiş; anlaşılmayan maddeler yapıdan çıkarılmış ve bazı ifadeler düzenlenmiştir. Böylece ölçeğin içerik geçerliği güçlendirilmiş ve maddelerin çoğunun anlaşılır olduğu görülmüştür.

Ölçeğin kuramsal yapıya uyumunu değerlendirmek amacıyla yapılan yapı geçerliliği analizleri (Bagozzi vd., 1991; Cronbach ve Meehl, 1955) yakınsak ve ayrımsal geçerlik boyutlarında incelenmiştir. Yakınsak geçerliğin diğer göstergeleri olan Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri de incelenmiş; Öncelikle AVE değerlerinin 0,50'nin, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde bulunması, ölçeğin faktörlerinin kendi maddeleriyle yeterli düzeyde açıklandığını göstermiştir. Böylece, yakınsak geçerlik farklı ölçütler üzerinden doğrulanmış ve ölçeğin kuramsal yapıyla uyumlu olduğu teyit edilmiştir. Yapı daha sonra ikinci düzey DFA analizi ile alt faktörlerin hibrit çalışmada liderlik kavramını anlamlı biçimde açıkladığını ortaya koymuştur. Birinci ve ikinci düzey faktör analizlerine ilişkin uyum indeksleri Tablo 56'da

karşılaştırmalı olarak sunulmuştur ve elde edilen bulgular alt faktörlerin ölçeği desteklediğini ortaya koymuştur (Cheung, 2000).

Ayrımsal geçerliliği değerlendirmek amacıyla öncelikle ki-kare (χ^2) fark testi uygulanmıştır. Serbest modelde (faktörler arası kovaryansların serbest bırakıldığı model) elde edilen sonuçlar, faktörlerin birbirinden anlamlı düzeyde ayrıldığını göstermiştir (Bkz. Tablo 57). Ayrıca, ölçüm modelindeki faktörler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş ve 0,480 ile 0,744 arasında değişen anlamlı korelasyonlar elde edilmiştir. Bu değerlerin 0,85'in altında olması, faktörler arasında ayrımın korunduğunu ve ayrımsal geçerliğin sağlandığını ortaya koymaktadır (Bkz. Tablo 58).

Hibrit çalışma yönteminde liderliği ele almak, yalnızca liderlik davranışlarının betimlenmesiyle sınırlı kalmamaktadır. Liderlik, özünde çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren dinamik ve çok boyutlu bir süreçtir. Bu bağlamda, geliştirilen ölçeğin geçerliliğinin yalnızca yapısal düzeyde (AFA/DFA) test edilmesi yeterli olmayıp, aynı zamanda kuramsal ilişkiler ağı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada nomolojik geçerlik önem kazanmaktadır. Nomolojik geçerlik, ölçülen yapının literatürde öngörülen kavramlarla beklenen yönde ilişki gösterip göstermediğini sınar ve böylece ölçeğin teorik bağlamdaki konumuna ilişkin kanıt sağlar.

Bu araştırmada geliştirilen Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin nomolojik geçerliği, örgütsel davranış literatüründe liderlikle ilişkili temel değişkenler üzerinden test edilmiştir. Bulgular, ölçeğin iş tatmini ($r = 0,657$) ve yönetici etkinliği ($r = 0,807$) ile güçlü pozitif ilişkiler; iş-aile çatışması ($r = –0,390$) ve işten ayrılma niyeti ($r = –0,502$) ile anlamlı negatif ilişkiler ortaya koyduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar, liderlik literatüründe yer alan kuramsal beklentilerle uyumlu olup ölçeğin nomolojik geçerliliğini desteklemektedir.

İş tatmini, liderlik literatüründe en sık incelenen tutumsal çıktılardan biridir. Hibrit çalışma yönteminde (HÇY) etkili liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini artırdığı pek çok çalışmada ortaya konmuştur (Judge ve Piccolo, 2004; Yukl, 2013). Liderlerin teknoloji kullanımı, iletişim stratejileri ve iş-yaşam dengesine verdikleri destek, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Altun, 2021; Buła vd., 2024). Özellikle hibrit bağlamda yürütülen

araştırmalar, liderlerin iletişim desteği, çalışanlara özerklik tanıması ve anlamlı hedefler belirlemesinin iş tatminini artırıcı bir etki yarattığını göstermektedir (Bloom vd., 2015; Earl-Wilcox, 2021; Demircioğlu, 2022). Bu bulgular, hibrit ve uzaktan çalışmada iş tatmininin özerklik, aidiyet ve örgütsel destek unsurlarına duyarlı olduğunu vurgulayan araştırmalarla da örtüşmektedir (Oakman vd., 2020; Tran, 2022).

Geliştirilen ölçeğin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermesi, ölçeğin yalnızca teorik bir çerçeveye dayalı olmadığını, aynı zamanda çalışan deneyimlerini ve liderliğin olumlu etkilerini yansıtan pratik bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, ölçeğin hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde değer taşıdığını göstermesi açısından kritik öneme sahiptir.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir göstergedir. Liderlerin çalışanlarla kurduğu ilişki kalitesi, destekleyici davranışları ve güven tesis etme becerileri, çalışanların örgütte kalma motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Johndrow, 2022; Contreras vd., 2020). Hibrit bağlamda, liderin hem uzaktan hem de yüz yüze çalışanlarla kurduğu etkili iletişim ve şeffaf yönetim uygulamaları, işten ayrılma niyetini azaltıcı bir rol oynamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Nitekim Houkes vd. (2020), liderlik desteğinin düşük olduğu ortamlarda işten ayrılma niyetinin arttığını bulgulamıştır. Bununla birlikte Caillier (2018) ve Peretz vd. (2018), esnek çalışma uygulamalarının ayrılma niyetini düşürdüğünü ortaya koyarak hibrit liderliğin çalışanların örgütte kalma eğilimini güçlendiren kritik bir unsur olduğunu teyit etmektedir. Bu nedenle, hibrit liderlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişki, ölçeğin nomolojik geçerliliğine önemli bir kanıt sunmaktadır.

Bu bulgu, işten ayrılma niyetinin yalnızca bireysel tercihlerden ibaret olmadığını; örgütsel yapı, liderlik tarzı ve esnek çalışma biçimleriyle şekillenen çok boyutlu bir süreç olduğunu vurgulayan araştırmalarla da paralellik göstermektedir (Oruç, 2021; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi, 2015; Alper, 2022). Dolayısıyla, hibrit liderliğin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki göstermesi, ölçeğin hem kuramsal hem de ampirik düzeyde geçerliliğini destekleyen güçlü bir bulgu olarak değerlendirilebilir.”

İş-aile çatışması, özellikle hibrit ve uzaktan çalışma bağlamında kritik bir değişkendir. Çalışanların iş ve özel yaşam rollerini dengede tutabilmeleri, liderlerin sağladığı esneklik

ve sunduğu destekle doğrudan ilişkilidir (Xie vd., 2019; Delanoeije ve Verbruggen, 2020; Hammer vd., 2009). Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin iş-aile çatışması ile negatif ilişki göstermesi, liderlerin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını dikkate aldığını ve iş-yaşam sınırlarını gözeten uygulamalara öncülük ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, ölçeğin yalnızca liderin teknik yeterliliklerini değil, aynı zamanda çalışanların iyi oluşuna katkı sağlayan insani yönlerini de kapsadığını göstermektedir.

Söz konusu sonuç, hibrit liderlerin çalışanların rol çatışmalarını azaltarak iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yarattığını vurgulayan araştırmalarla tutarlıdır (Allen vd., 2013; Lapierre vd., 2018). Bulgular ayrıca uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında esneklik ile sınır yönetiminin kritik rolünü ortaya koyan meta-analiz ve ampirik araştırmaları da desteklemektedir (Allen vd., 2015; Gajendran ve Harrison, 2007; Shockley vd., 2021). Dolayısıyla, ölçeğin iş-aile çatışması ile negatif yönlü ilişki sergilemesi, hibrit liderliğin çalışanların rol gerilimlerini azaltıcı işlevini teyit ederek ölçeğin kuramsal ve ampirik geçerliliğini güçlendirmektedir.

Lider etkinliği değişkeni, Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin kuramsal açıdan en güçlü yakınlık gösterdiği bileşendir. Çünkü ölçek doğrudan liderlik davranışlarını ölçmeyi amaçlamakta ve bu nedenle lider etkinliğiyle yüksek düzeyde korelasyon göstermesi beklenmektedir. Literatürde lider etkinliğinin çalışan bağlılığı, iş birliği ve örgütsel performans gibi birçok örgütsel çıktının belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur (Avolio vd., 2014; Granberg vd., 2023). Bu nedenle, hibrit liderlik ölçeğinin lider etkinliği ile pozitif ilişki sergilemesi, modelin kuramsal tutarlılığını güçlendirmekte ve ölçeğin etkin liderlik davranışlarını yakaladığını göstermektedir.

Lider etkinliği, yalnızca görevleri yönlendirme gücüyle değil; aynı zamanda güven oluşturma, esneklik sağlama, iletişim yönetimi ve çalışanlara psikolojik destek sunma kapasitesiyle tanımlanmaktadır (Bass, 1981; Bass vd., 2003; Yılmaz, 2014). Bulgular, hibrit bağlamda lider etkinliğini artıran temel unsurların düzenli iletişim, uyum yeteneği ve dijital beceriler olduğunu ortaya koyan araştırmalarla da örtüşmektedir (Contreras vd., 2020; Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022). Özellikle profesyonel izolasyon, rol belirsizliği ve düşük sosyal etkileşim gibi hibrit çalışmanın getirdiği zorluklara karşı liderlerin sergilediği destekleyici ve uyumlu davranışların, çalışanların örgütsel bağlılığını ve

performansını güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Golden vd., 2008; Allen vd., 2015). Ölçeğin lider etkinliğiyle çok güçlü düzeyde pozitif ilişki (r = .807) göstermesi, liderlik ölçeklerinin geçerliliğini sınayan çalışmalarda rapor edilen sonuçlarla paralellik taşımakta ve hibrit bağlamda liderliğin etkin biçimde algılandığında örgütsel işleyişi güçlendirdiğini desteklemektedir (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022).

Bu dört değişkenin birlikte incelenmesi, Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin çok boyutlu bir yapıyı ne ölçüde başarıyla yakaladığını ortaya koymaktadır. Böylelikle ölçek, yalnızca istatistiksel açıdan geçerli bir ölçme aracı olmakla kalmayıp, aynı zamanda kuramsal düzeyde sağlam bir temele dayandığını da göstermektedir. Bu bulgu, ölçeğin örgütsel davranış literatürüne anlamlı bir katkı sunduğunu ve hibrit çalışma bağlamında liderlik olgusunun kapsamlı biçimde anlaşılmasına hizmet ettiğini kanıtlamaktadır.

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin dört faktörlü yapısı; destek, iş-yaşam dengesi, dijital beceriler ile toplantı yönetimi ve iletişim boyutları incelendiğinde, her bir boyutun hibrit çalışma özelinde ortaya çıkan değişimleri ve liderlik için yeni gereklilikleri yansıttığı görülmektedir.

Lider desteğinin çalışanların tatminini ve performansını olumlu yönde etkilediği, böylece örgütlerin hedeflerine daha kolay ulaşabildiği bilinmektedir (Afacan Fındıklı, 2014). Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin "destek" boyutu, hibrit bağlamda liderliğin temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Hibrit çalışma bağlamında lider desteği faktörü geleneksel liderlik davranışlarıyla hibrit çalışma sürecinde ihtiyaç duyulan liderin destek fonksiyonunu içermektedir. Hibrit çalışma bağlamında özellikle uzaktan çalışmanın hâkim olduğu durumlarda öz-motivasyon, yaratıcılık, karar verme ve ilham olma, adalet gibi kavramlar belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, Batırlık'ın (2021) sanal takım liderliği ölçeği geliştirme çalışmasındaki liderlik özellikleri ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde, Van Wart vd. (2016) ve Avolio vd.'nin (2000; 2014) çalışmalarında vurgulanan teknolojiyle birlikte değişen liderlik becerileri (e-iletişim, e-teknolojik beceriler, e-güvenirlik) hibrit liderlik boyutlarıyla benzerlik göstermektedir.

Özellikle uzaktan çalışma dönemlerinde, çalışanlara kriz yönetimi, karar alma ve stresle baş etme konularında destek sağlanmasının kritik bir unsur olduğu ortaya konmuştur

(Dirani vd., 2020; Tramontano vd., 2021). Bu bulgu, çalışanların örgüte bağlılık ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalarla da tutarlıdır; zira esnek çalışma düzeninde iş birliği ve açık fikirli olmak performans artışını doğrudan etkilemektedir (Johnson ve Hackman, 2018; Lorca ve Belli, 2023; Tracy, 2014).

Çalışanların çevik karar alma ve inisiyatif kullanma süreçlerinde lider desteğinin belirleyici olduğu da görülmektedir. Bu sonuç, Berger vd. (2021)'in yönetsel desteğin hibrit modele geçiş başarısını doğrudan artırdığını ortaya koyan çalışmasıyla uyumludur. (Johndrow, 2022; Levin, 2022; Muromatsu, 2022).

Bu araştırmada geliştirilen ölçeğin Destek boyutu, literatürde House'un (1971) Yol-Amaç Teorisi kapsamında tanımlanan destekleyici liderlik (supportive leadership) yaklaşımıyla, dönüşümcü liderlikteki bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon (Bass, 1990), hizmetkâr liderlikteki çalışan odaklılık (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2015), etik liderlikteki güven ve adalet ilkeleri (Brown ve Treviño, 2006) ile LMX kuramındaki yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi unsurlarını da kapsamaktadır.

Dolayısıyla, hibrit çalışma bağlamında destek boyutu, farklı liderlik yaklaşımlarının kesişim alanını temsil eden karma bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, hibrit ortamlarda liderlik davranışlarının tek bir kuram çerçevesinde açıklanamayacağını, aksine çeşitli liderlik paradigmalarının bütünleşmesiyle anlam kazandığını göstermektedir. Bu durum, hibrit liderlik bağlamında literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Ölçekte yer alan "dijital beceriler" boyutu, e-liderlik ve dijital liderlik literatürüyle doğrudan paralellik göstermektedir. Van Wart vd. (2019), dijital liderlerin çevrimiçi iletişim, dijital araç kullanımı ve teknoloji adaptasyonu konularındaki yetkinliklerini vurgularken; Oleksa-Marewska ve Tokar (2022), hibrit bağlamda bu becerilerin çalışan performansı ve örgütsel artırdığını belirtmiştir. Ayrıca liderlerin dijital gelişmeleri takip etmesi, çalışanlara dönüşüm sürecinde destek sunması ve sektörel yenilikleri örgütsel süreçlere entegre etmesi, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bulgu, Norman vd. (2020), Lindholm (2021), Tran (2022), Teevan vd. (2020) ve Hopkins ve Figaro (2021)'un çalışmalarında öne çıkan sonuçlarla da uyumludur. Ayrıca, Lorca ve Belli'nin (2023) bilimsel-teknolojik dönüşümlere uyum vurgusu, ölçeğin kuramsal

temelini desteklerken; Avolio vd. (2000)'nun e-liderlik üzerine yaptığı öncü çalışmada iş süreçlerinin bilgi teknolojileri aracılığıyla yeniden şekillendiğine dair tespitleri de bulgularla örtüşmektedir. Benzer biçimde Bell ve Kozlowski (2002) ile Hoch ve Kozlowski (2014), teknolojik yeterliliklerin liderlik performansı üzerindeki belirleyici etkisine işaret etmektedir. Dijital yetkinlik faktörü de güncel literatürle uyumluluk göstermekte ve dijitalleşme sürecindeki liderlik davranışlarındaki beklentiyi başarıyla yansıtmaktadır.

Literatürde e-liderlik kavramı, teknolojiyi yalnızca bir araç değil, örgütsel iletişimi ve güveni dönüştüren stratejik bir unsur olarak ele almaktadır (Batırlık, 2021; Hutajulu vd., 2021). Geliştirilen ölçeğin "dijital yetkinlikler" boyutu da çalışanların teknolojik dönüşüme uyumunu kolaylaştırmakta, iş süreçlerinin sürekliliğini sağlamada ve iş-yaşam dengesinin korunmasında liderlerin kritik rolünü yansıtması konusunda örtüşmektedir (Grant vd., 2019; Van Wart vd., 2016).

Soru havuzu oluşturulurken dijital liderlik ölçeği ile içerik açısından benzerlik gösteren maddeler fark edilmiş ve geçerlik-güvenirlik analizlerinden geçmiş olan dört madde dijital liderlik ölçeğinden alınmıştır (Bkz. Tablo 29) (Büyükbeşe vd., 2022). Hibrit çalışmada liderlik ölçeğinin nihai formu incelendiğinde, bu dört maddeden dijital yetkinlik boyutu altında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, hibrit liderliğin dijital yetkinlik yönünün dijital liderlik ile uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, gelişen teknolojinin yalnızca örgütler için değil, aynı zamanda yönetim fonksiyonları için de stratejik bir unsur haline geldiğini göstermektedir.

Bir diğer faktör ise 'iş-yaşam dengesi' olarak adlandırılmıştır. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamlarındaki sorumluluklarını birbirine karıştırmadan sürdürebilmeleri ve her iki alandan da bekledikleri tatmini elde edebilmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Kıcır, 2015). Pandemi sonrasında yapılan araştırmalar, uzun süreli uzaktan çalışmanın iş-aile çatışmalarını artırarak çalışanların iyi oluşunu olumsuz etkilediğini göstermektedir (Jostell ve Hemlin, 2018; Song ve Gao, 2020).

Hibrit çalışma ölçeği, iş-yaşam dengesinin yalnızca bireysel çabalarla sürdürülemeyeceğini, örgütsel politikalar ve lider desteğiyle güvence altına alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durum ölçeğin hazırlanma amacını yansıtmaktadır

(Breaugh ve Frye, 2008; Merdan, 2021; Molino vd., 2020; Oakman vd., 2020; Tramontano vd., 2021; Tran, 2022; Xiao vd., 2021).

Ayrıca, liderlerin mentor ve koçluk uygulamalarıyla çalışanların adaptasyon sürecini kolaylaştırdıkları, psikolojik dayanıklılığı güçlendirdiği ve yüksek performans gösterdiği Alward ve Phelps (2019), Liao (2017) ve Brake (2006)'nın araştırma bulguları, hibrit çalışmada liderlik ölçeğine ait bulgularla örtüşmektedir.

Zeike ve diğerlerinin (2019) dijital liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışması, hibrit liderlik ölçeğinin iş-yaşam dengesini temel alan yaklaşımıyla örtüşmekte ve liderliğin çalışanların iyi oluşunu destekleyecek şekilde evrildiğini göstermektedir (Lorca ve Belli, 2023). Benzer biçimde, Schwantes (2020) de kriz dönemlerinde liderlerin belirsizlik ortamlarında çalışanlarını desteklemeleri ve psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Buradan motivasyon, adalet ve psikolojik destek (mindfulness) durumlarının iş yaşam dengesi faktörünün altında olması hibrit liderlik ve uzaktan çalışma algısına aile hayatının da dahil edildiği anlaşılmaktadır. Hibrit liderlik ölçeği, çalışanların psikolojik destek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iş-yaşam dengesini gözeten uygulamalara öncelik vermesi; empati, adalet, esneklik ve kapsayıcılık gibi nitelikleri liderlik pratiklerine entegre etmesi bakımından literatürdeki çalışmalarla uyumludur (Dirani vd., 2020; Levin, 2022; Morse, 2022; Molino vd., 2020; Schwantes, 2020).

Ölçeğin bir diğer faktörü olan "toplantı yönetimi ve iletişim", hibrit liderliğin özgün katkılarından biri olarak öne çıkmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelere ait bulgular, toplantıların süresini verimli biçimde sınırlayan, çalışanların aktif katılımını teşvik eden ve toplantı yorgunluğunu azaltan liderlerin, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırdığını göstermiştir. Bu bulgular, anket sonuçlarıyla da tutarlı biçimde, toplantı yönetimi ve iletişimin bağımsız bir faktör olarak ölçek yapısında ortaya çıktığını kanıtlamaktadır. Özellikle pandemi sonrasında çevrim içi toplantıların iş süreçlerinde merkezi bir rol üstlenmesi, bu boyutun önemini daha da artırmıştır. Zira amaçsız uzayan toplantılar, teknik aksaklıklar, molasız toplantı üstüne toplantı veya katılım eksiklikleri çalışanların performansını ve iyi oluşunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle hibrit liderlerin toplantıları hedef odaklı planlamaları, farklı görüşlerin paylaşımını teşvik

etmeleri ve gereksiz zaman kayıplarını önlemeleri kritik bir liderlik sorumluluğu hâline gelmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu toplantı yönetimi ve iletişim boyutu, iş yerinde performansı artıran yeni bir iletişim biçimini temsil etmekte ve hibrit liderlik literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır (Batırlık, 2021; Svensson ve Koistinen, 2021).

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nde elde edilen faktör yapısı, Örtük Liderlik Kuramı'nın (ÖLK) öngördüğü üzere, yalnızca liderlerin sergilediği davranışların değil, aynı zamanda çalışanların zihinsel prototiplerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Eden ve Leviatan, 1975). Eden ve Leviatan'ın (1975) ve ardından Offermann, Kennedy ve Wirtz (1994)'in bulguları, liderlik faktörlerinin büyük ölçüde bireylerin örgütsel deneyimlerinden ve kültürel olarak içselleştirilmiş liderlik şemalarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, geliştirilen ölçek hibrit çalışma koşullarında gözlemlenen liderlik davranışlarını ölçmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda çalışanların zihninde şekillenen liderlik prototiplerini de yansıtmaktadır.

ÖLK, çalışanların liderlik algılarının zihinsel prototiplere dayandığını ve bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin bu prototiplerle örtüşme düzeyine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Kıraçlı Leblebicioğlu, 2024; Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994; Rush, Thomas ve Lord, 1977). Nitekim Offermann ve diğerleri (1994), liderlik algısında öne çıkan nitelikleri sekiz faktör altında toplamıştır: duyarlılık (sensitivity), adanmışlık (dedication), zorbalık (tyranny), karizma (charisma), çekicilik (attractiveness), erkeksilik (masculinity), zekâ (intelligence) ve güçlülük (strength). Bu boyutlar, bireylerin ortak lider prototiplerini oluşturan temel unsurlar olup örgütsel bağlamda paylaşılan beklentileri yansıtmaktadır.

ÖLK'nin kategorizasyon ve bilgi işleme yaklaşımları, geliştirilen ölçeğin boyutlarının aslında çalışanların zihinsel liderlik prototiplerinden beslendiğini göstermektedir. Destek, Dijital Yetkinlik, İş-Yaşam Dengesi ve Toplantı Yönetimi boyutları; Eden ve Leviatan'ın (1975), Rush ve diğerlerinin (1977) ve Lord ve diğerlerinin (1984) öne sürdüğü prototipik liderlik şemalarıyla kavramsal uyum içerisindedir. Bu çerçevede ölçek, hibrit bağlamda liderlik davranışlarını yalnızca gözlemlenen pratikler olarak değil, aynı zamanda takipçilerin zihinsel liderlik modellerinin güncel bir izdüşümü olarak yakalamaktadır.

Destek boyutu, liderlerin çalışanlara rehberlik etme, geri bildirim sağlama ve duygusal dayanışma sunma davranışlarını içermektedir. Hibrit çalışma yöntemi, çalışanların fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadığı durumlarda bu tür liderlik davranışlarını daha görünür kılmaktadır. Bu boyut, ÖLK'de tanımlanan duyarlılık (sensitivity) ve adanmışlık (dedication) prototipleriyle doğrudan ilişkilidir (Epitropaki ve Martin, 2004; Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994). Ölçekte yer alan "çalışanların kriz durumlarını yönetmelerini destekler" veya "çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerini destekler" gibi maddeler, çalışanların psikolojik güvenlik ve aidiyet algılarını pekiştirmektedir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve onların başarısına adanmışlık göstermesi, hibrit çalışma bağlamında örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Ayrıca bu boyut, Lord ve Maher'in (1991) liderlik davranışlarını sınıflandırırken ortaya koyduğu etkileşim kolaylaştırma (interaction facilitation) kategorisiyle örtüşmektedir. Bu kategori, liderin grup içi iletişimi teşvik eden, işbirliğini artıran ve çalışanlar arasında uyumlu bir etkileşim ortamı yaratan davranışlarını kapsamaktadır.

Dijital yetkinlik, liderin teknolojiyi etkin biçimde kullanabilme, dijital araçlar aracılığıyla iletişim kurabilme ve iş süreçlerini dijital platformlara aktarabilme becerisini ifade etmektedir. Hibrit çalışma bağlamında bu yetkinlik, iletişimin sürekliliğini ve iş akışının verimliliğini sağlamada kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Güncel literatürde dijital yetkinlik, e-liderlik (Avolio vd., 2000; Van Wart vd., 2019) ve dijital liderlik (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022) kavramlarıyla ilişkilendirilmekte; özellikle teknoloji kullanımı, çevrimiçi iletişim ve dijital araçların etkin yönetimi, çağdaş liderlik pratiklerinin vazgeçilmez boyutları arasında değerlendirilmektedir. ÖLK perspektifinden bakıldığında; zekâ (intelligence) ve adanmışlık (dedication) boyutlarıyla kavramsal bir örtüşme sergilemektedir.

Zekâ prototipi analitik düşünme, problem çözme ve vizyonerlik niteliklerini içerirken, hibrit bağlamda bu nitelikler dijital araçları etkin kullanma, teknolojik dönüşümü takip etme ve stratejik kararları dijital veriler ışığında alma biçiminde genişlemektedir. Ayrıca, Epitropaki ve Martin'in (2004) çalışmasında vurgulanan dinamizm boyutu da dijital yetkinlikle ilişkilendirilebilir; zira hibrit liderin teknolojik çevikliğe sahip olması, çalışanların zihinsel liderlik prototipleriyle uyumlu bir beklenti yaratmaktadır.

Liderin dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara rehberlik etmesi, teknolojiyi etkin kullanması ve modern eğilimlerle geleneksel uygulamalar arasında denge kurabilmesi, onun vizyoner ve bilgiye dayalı bir karar verici olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, ÖLK literatüründe liderden beklenen "bilgili ve stratejik" prototip ile tutarlıdır (Eden ve Leviatan, 1975). Bunun yanı sıra, liderlerin yenilikçi çözümler geliştirme ve dijital ortamda etkinlik sağlama kapasitelerinin, çalışanların zihinsel liderlik şemalarıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Güncel literatürde bu boyut, e-liderlik (Van Wart vd., 2019) ve dijital liderlik (Oleksa-Marewska ve Tokar, 2022) kavramlarıyla da ilişkilendirilmekte; özellikle çevrimiçi iletişim, teknolojiye adaptasyon ve dijital araçların etkin yönetimi, hibrit liderliğin başarısı için temel koşullar arasında değerlendirilmektedir.

İş-yaşam dengesi boyutu, liderin çalışanların kişisel yaşamları ile iş yükümlülükleri arasında sağlıklı bir denge kurmalarına destek olma sorumluluğunu kapsamaktadır. Pandemi sonrası dönemde hibrit çalışmanın en yoğun tartışılan konularından biri bu boyut olmuş ve çalışan refahı ile iş performansı arasındaki ilişkinin merkezinde yer almıştır. ÖLK açısından, duyarlılık (sensitivity) ve adanmışlık (dedication) niteliklerinin uzantısı olarak değerlendirilebilir (Offermann vd., 1994).

Liderin çalışanların sınırlarını gözetmesi, refahını önemsemesi, farklı rollerine saygı göstermesi, adil görev dağılımı yapması ve motivasyonu desteklemesi, çalışanların gözünde olumlu liderlik algısını pekiştirmektedir. Bu tür davranışlar, takipçilerin liderden beklentileriyle uyumlu olduğu gibi hibrit bağlamda psikolojik güvenin artmasına ve örgütsel bağlılık algısının güçlenmesine de katkı sunmaktadır.

Toplantı Yönetimi ve İletişim boyutu, hibrit bağlamda liderin toplantıları etkin biçimde organize etme, iletişimde açıklık sağlama ve farklı mekânlarda bulunan çalışanların katılımını eşit şekilde destekleme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyut, ÖLK'de tanımlanan karizma (charisma) ve zekâ (intelligence) prototipleriyle yakından ilişkilidir (Offermann vd., 1994). Karizmatik lider, güçlü iletişim becerileri aracılığıyla ekip üzerinde etkili olurken; zekâ boyutu, toplantıların verimli yürütülmesini sağlayan planlama, koordinasyon ve problem çözme yetilerini temsil etmektedir.

Rush vd.(1977)'nin çalışması da etkili lider imgesinin iletişimsel ve yönlendirici niteliklerle şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, liderin toplantıları yapılandırma, karar süreçlerini netleştirme ve çalışanlar arasında açık iletişimi teşvik etme becerileri, ÖLK literatüründe tanımlanan etkili lider prototiplerinin güncel bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Hunt ve diğerleri (1990), çalışanların zihinsel lider prototipleri ile örgütsel yaşamda deneyimledikleri fiili liderlik davranışlarının örtüşmesi; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi kritik örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu kuramsal çerçeve, geliştirilen Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin yalnızca gözlemlenen liderlik davranışlarını ölçmekle kalmadığını, aynı zamanda çalışanların zihinlerinde taşıdıkları liderlik prototipleriyle uyumu değerlendirmeye imkân tanıyan çok boyutlu bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle ölçek, hibrit çalışma bağlamında işlevsel bir ölçme aracı olmanın ötesine geçerek, liderlik algısı literatüründe köklü bir teorik temele dayandığını göstermektedir. ÖLK'de tanımlanan prototipler, ölçeğin boyutlarında somutlaşmakta ve hibrit liderlik bağlamında yeniden anlam kazanmaktadır. Bu durum, ölçeğin kuramsal tutarlılığını pekiştirmenin yanı sıra yöntemsel ve uygulamalı katkılarıyla da literatüre değer kattığını göstermektedir.

Özetle, Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği'nin ortaya koyduğu dört boyut, ÖLK'da tanımlanan prototiplerle kavramsal uyum sergileyerek hem çalışanların zihinsel liderlik algılarını hem de hibrit bağlamda gözlemlenen fiili liderlik davranışlarını yansıtmaktadır. Bu durum, ölçeğin yalnızca geçerli bir ölçme aracı değil, aynı zamanda hibrit liderlik literatürüne kuramsal ve uygulamalı düzeyde katkı sunan özgün bir yapı olduğunu göstermektedir.

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği, ÖTK ile birlikte Durumsallık Teorisi ile de ilişkilidir. Durumsallık yaklaşımları, tek bir "ideal" liderlik tarzının bulunmadığını; liderin etkililiğinin, karşılaştığı durumsal değişkenler, görev yapısı, güç ilişkileri, takipçi olgunluğu ve çevresel koşullar, ile etkileşimine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Fiedler, 1967; Lee, 2010). Hibrit çalışma bağlamında bu perspektif kritik öneme sahiptir; çünkü liderin karşılaştığı durumlar, örneğin yüz yüze ve uzaktan çalışan ekiplerin bir arada

bulunması, kriz veya belirsizlik ortamları ya da dijital dönüşüm süreçleri, birbirinden oldukça farklıdır ve her biri farklı liderlik davranışları gerektirmektedir(Akdöl, 2017; Kaya, 2020; Miner, 2015; Paul ve Ebadi, 1989).

Bu açıdan ölçeğin destek boyutu, liderin çalışanlara değişen koşullara uygun biçimde destek sunmasını ve özerklik tanımasını içermektedir (Kaya, 2020). Kriz dönemlerinde liderin daha yönlendirici ve karar alıcı davranması beklenirken, rutin dönemlerde çalışanların özerklik kazanmasına olanak tanıması, durumsallık yaklaşımıyla uyumludur. dijital yetkinlik boyutu ise liderin teknolojik araçlar ve bilgi sistemlerini kullanarak değişen çevresel koşullara hızla yanıt verebilme becerisini yansıtmaktadır.

İş-yaşam dengesi bağlamında lider, çalışanların aile sorumlulukları, iş yükü yoğunluğu ve stres düzeyleri gibi bireysel farklılıkları dikkate alarak bağlamsal düzenlemeler yapmaktadır. Örneğin, "ekip içinde iş-yaşam dengesinin herkes için adil olmasına özen gösterir" ya da "uzaktan ve yüz yüze çalışanlar arasındaki görev dağılımında adildir" gibi davranışlar, liderin farklı durumlara uygun, adil ve dengeli kararlar aldığını göstermektedir. Ayrıca, "çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla onlara koçluk yapması", liderin yalnızca görev dağılımına değil, aynı zamanda psikososyal refaha da önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, Durumsallık Teorisi'nin öngördüğü biçimde liderliğin tek tip bir yönetim tarzını izlemediğini göstermektedir.

Toplantı Yönetimi boyutu da benzer biçimde bağlamsal değişkenlere duyarlıdır. Lider, "toplantısız gün uygulaması yapar" ya da "toplantı yorgunluğunu önlemek için önlemler alır" gibi düzenlemelerle iş ortamını ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemektedir. Belirsizlik ve kriz ortamlarında toplantıları daha yapılandırılmış ve karar odaklı yürütmek; istikrarlı dönemlerde ise toplantıları daha katılımcı ve demokratik kılmak, durumsal liderliğin işlevselliğini yansıtan örneklerdir.

Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği, geliştirilen boyutların Örtük Liderlik Kuramı'ndaki prototiplerle kavramsal paralellik taşıdığını, aynı zamanda Durumsallık Teorisi'nin öngördüğü bağlamsal değişkenleri dikkate aldığını göstermektedir. Ölçek, takipçilerin zihinsel prototiplerine uyum sağlayan liderlik davranışlarını ölçmekte ve farklı bağlamlara uygun esnek liderlik uygulamalarını teşvik etmektedir. Böylece ölçek,

örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etki yaratacak liderlik stratejilerinin belirlenmesine katkı sunmaktadır.

Bu durum, ölçeğin nomolojik geçerliğini destekler niteliktedir; zira ölçek, liderlik alanındaki yerleşik kuramlarla kavramsal uyum göstermektedir. Ayrıca Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği, Örtük Liderlik Kuramı'nın (Implicit Leadership Theory – ILT) sabit prototip yaklaşımını esneterek, çoklu bağlamlarda (çevrim içi–yüz yüze, esnek–sabit) etkin olmayı ve durumsal esnekliği de liderlik prototipine dâhil etmektedir. Böylece hibrit liderlik anlayışı, ÖLK'nın öngördüğü lider prototiplerinin güncellenmesi ve genişletilmesine katkıda bulunan dinamik bir çerçeve sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, hibrit çalışma bağlamında liderliğin yalnızca klasik bir yönetsel rol ile sınırlı kalmadığını; stratejik, psikolojik ve teknolojik yeterliliklerle desteklenmesi gereken çok boyutlu bir sorumluluğa dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda geliştirilen ölçek, liderlik davranışlarının ölçülmesinde güvenilir ve geçerli bir araç sunmaktadır.

Bu çalışma, hem teorik hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Teorik açıdan hibrit liderlik kavramının çok boyutlu doğasını açıklığa kavuşturmuş; pratik açıdan ise örgütlerde hibrit liderlik uygulamalarını değerlendirmek için hem akademik araştırmalara hem de örgütsel uygulamalara yol gösterici bir ölçme aracı sunarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmuştur (Suhonen, 2023). Ayrıca, hibrit çalışma yöntemine özgü liderlik davranışlarını ölçen ilk ölçeklerden biri olması nedeniyle literatürde ayrı bir konuma sahiptir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada geliştirilen ölçek, hibrit çalışma yönteminde liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik özgün ve sistematik olarak hazırlanmış bir araç olarak literatüre kazandırılmıştır. Ölçeğin özgün olmasının örneği ise, "toplantı yönetimi ve iletişim" faktörüdür. Literatür taraması ve yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, bu boyutun hibrit çalışma bağlamında kritik bir unsur olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

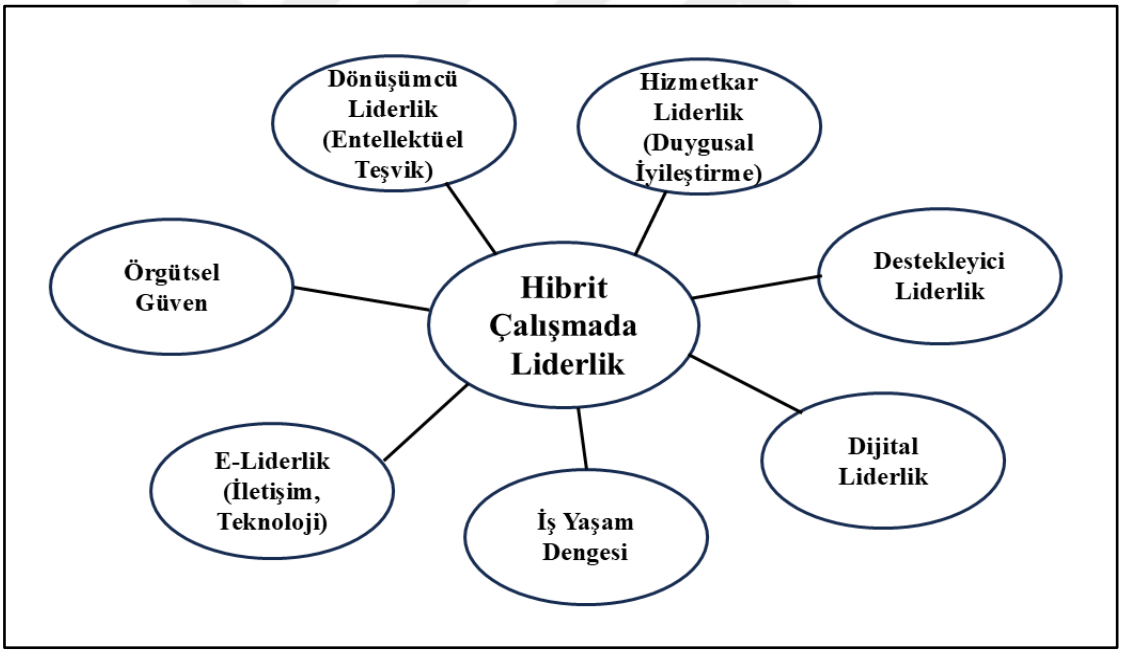
Ölçek geliştirme süreci; madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşleriyle içerik geçerliliğinin sağlanması, ön test ve pilot uygulamalar ile başlanmış, sonrasında Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) aşamalarıyla tamamlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin dört temel boyuttan oluştuğunu göstermiştir: destek, dijital beceriler, iş yaşam dengesi ve toplantı yönetimi ve iletişimdir. Bu boyutlar toplamda 27 madde ile temsil edilmiştir. Ölçeğin son hali Tablo 60'da ve ölçekteki maddelerden ölçeğin benzeşme gösterdiği ölçekler Şekil 14'de gösterilmiştir.

Tablo 60. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği

Faktör	S.Nu.	Soru
Destek	1	Çalışanların çevik kararlar verebilmesini destekler.
	2	Çalışanların kriz durumlarını yönetmelerini destekler.
	3	Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine başvurur.
	4	Çalışanların kendi kararlarını almalarına olanak tanır.
	5	Çalışanları ile iş birliği içindedir.
	6	Çalışanların yaratıcı olmalarını destekler.
	7	Çalışanların çalışma yöntemi tercihleri konusunda esneklik gösterir.
	8	Çalışanların değişen çalışma koşullarına hızla uyum sağlamalarını destekler.
	9	Çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerini destekler.
	10	Kriz durumlarında çalışanların inisiyatif almalarına olanak tanır.
	11	Çalışanların stres yönetimine destek olur.
	12	Toplantılarda çalışanların görüşlerini paylaşmalarını teşvik eder.
Dijital Yetkinlik	13	Dijital gelişmeleri sürekli takip eder.
	14	Hedeflere ulaşabilmek için teknolojik araçlar kullanır.
	15	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarına yol gösterici ve rol modeldir.
	16	Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.
	17	Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.

	18	Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.
İş Yaşam Dengesi	19	Çalışanların iş yaşam dengesini kurmalarını destekler.
	20	Ekip içinde iş yaşam dengesinin herkes için adil olmasına özen gösterir.
	21	Çalışanların farklı rollerine (anne, baba, eş vb.) saygı duyar.
	22	Çalışanlarına mentorluk yapar.
	23	Çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için onlara koçluk yapar.
	24	Uzaktan veya yüz yüze çalışanlar arasındaki görev dağılımında adildir.
Toplantı Ynt. ve İletişim	25	Toplantıların süresini kısa tutar.
	26	Toplantısız gün uygulaması yapar.
	27	Toplantı yorgunluğunu önlemek için önlemler alır.

Araştırmanın bulguları, ölçeğin hem literatürdeki kuramsal çerçeveyle hem de saha verilerinden elde edilen bulgularla tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, hibrit çalışmada liderlik davranışlarını ölçmek üzere güvenilir ve geçerli bir yapı geliştirilmiştir.



Şekil 14. Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeğinin Oluşumunu Destekleyen Unsurlar

Geliştirilen ölçek, hem akademik hem de iş dünyası açısından literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Akademik açıdan, hibrit liderlik kavramının çok boyutlu yapısı açıklığa kavuşturulmuş; kavramsal, yöntemsel ve ölçme düzeyinde özgün bir katkı sağlanmıştır. Ölçek, liderlik araştırmalarında hibrit bağlamın sistematik biçimde incelenmesine olanak

tanımakta ve Örtük Liderlik Kuramı ile Durumsallık Teorisi'ni bütünleştiren özgün bir kuramsal çerçeve ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, hibrit çalışma koşullarında liderlik davranışlarını yalnızca betimleyen değil, aynı zamanda teorik olarak açıklayan ilk kapsamlı ölçeklerden biri olma özelliği taşımaktadır.

Mevcut araştırmaların büyük bölümü dönüşümcü, hizmetkâr, dijital veya e-liderlik çerçevesinde hazırlanmış olmakla birlikte, hibrit çalışmanın özgün dinamiklerini, çalışan beklentilerini ve örgütsel gereksinimlerini bütüncül biçimde kapsayamamaktadır. Bu bağlamda geliştirilen ölçek, hibrit çalışma yöntemine özgü liderlik davranışlarını ölçen ilk sistematik ölçeklerden biri olması nedeniyle literatürde ayrı bir konuma sahiptir. Ayrıca, ileride yapılacak çalışmalara sağlam bir kuramsal temel sunarak, hibrit çalışma bağlamında liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik stratejik kararlara rehberlik edebilecek niteliktedir.

İş dünyası açısından, ölçek örgütlerde hibrit liderlik uygulamalarının değerlendirilmesine, çalışan deneyiminin iyileştirilmesine ve dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik stratejilerinin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlayacak somut bir araç niteliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi, liderlik gelişim programları ve uzaktan ekip yönetimi süreçlerinde kullanılabilir; böylece örgütlerin hem liderlik kapasitesini güçlendirmesi hem de çalışan bağlılığı ve iş tatmini düzeylerini artırması beklenmektedir.

Geçerlik ve güvenirlik testlerinin sonuçları, ölçeğin bilimsel açıdan sağlam bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Güvenirlik katsayıları yüksek düzeyde bulunmuş; geçerlik analizlerinde yakınsak geçerlilik değerleri doğrulanmış, ayrımsal geçerlilik testlerinden beklenen olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca nomolojik geçerlik analizleri, ölçeğin iş tatmini ve liderlik etkinliği ile pozitif; işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile negatif yönde anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, ölçeğin örgütsel yapılarla uyum içinde olduğunu ve kuramsal beklentileri desteklediğini göstermektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneklem grubunun temsiliyetine ilişkin kısıtlar ve katılımcı yanıtlarından kaynaklanabilecek ölçüm hataları, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda AFA'nın farklı örneklemler üzerinde tekrarlanması, ölçeğin psikometrik sağlamlığını

güçlendirecek ve hibrit çalışma–liderlik literatürüne metodolojik açıdan özgün katkılar sunacaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından birkaç öneri öne çıkmaktadır:

- Ölçek farklı sektörlerde, örgüt tiplerinde ve kültürel bağlamlarda uygulanarak genellenebilirliği test edilmelidir. Ayrıca hibrit liderlik ile çalışan performansı, inovasyon kapasitesi ve örgütsel bağlılık gibi kritik örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmelidir.
- Hibrit çalışmanın dinamik bir yöntem olduğu dikkate alınarak, bu alandaki gelişmelerin sürekli izlenmesi gerekmektedir. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve çalışan ihtiyaçlarındaki değişimlere paralel olarak ölçek maddelerinin periyodik biçimde güncellenmesi önerilmektedir.
- Kültürlerarası karşılaştırmalar yapılarak ölçeğin geçerliliği uluslararası düzeyde sınanabilir. Bu tür çalışmalar, hibrit liderlik olgusunun bağlamsal farklılıklarını daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.

- Hibrit çalışmanın kurum kültürü üzerindeki etkisi, geliştirilen hibrit çalışmada liderlik ölçeği analiz edilebilir. Böylece liderlerin hibrit ortamlarda kurum kültürünü nasıl şekillendirdiği ve çalışanların bu kültürü nasıl deneyimlediği sistematik biçimde ortaya konabilir. Bu tür araştırmalar, kurum kültürünün hibrit çalışmada adaptasyon, güven, iletişim ve iş-yaşam dengesi boyutlarıyla nasıl yeniden inşa edildiğini anlamaya yardımcı olacaktır.

- Ölçek sonuçları, insan kaynakları yönetimi, örgütsel gelişim, liderlik eğitimi, kurumsal iletişim, dijital dönüşüm ve stratejik yönetim birimlerinde kullanılabilir. Elde edilen veriler, liderlik gelişim programlarının tasarımına, ekip yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine ve hibrit çalışma stratejilerinin güncellenmesine katkı sağlayabilir. Özellikle düşük puan alınan boyutlara odaklanılarak, hedefe yönelik eğitim, mentorluk ve gelişim programlarının oluşturulması önerilmektedir.
- Araştırmaya katılan 824 katılımcının %58,3'ünün erkek, %41,7'sinin ise kadın olması, hibrit çalışma bağlamındaki liderlik algısının ağırlıklı olarak erkek çalışanların perspektifinden şekillendiğini göstermektedir. Literatürde kadın çalışanların hibrit ve uzaktan çalışmada özellikle iş-aile dengesi konusunda daha

hassasiyet geliştirdiği belirtilmektedir (Chung vd., 2018). Bu bulgu, gelecekteki araştırmalarda hibrit liderlerin destekleyici davranışlarının cinsiyet farklılıkları bağlamında nasıl değişebileceğinin incelenmesine zemin oluşturmaktadır.

- Gelecekte yapılacak araştırmalarda, kültürel boyutun hibrit liderlik üzerindeki etkilerinin incelenmesi önerilmektedir. Farklı uluslardan gelen çalışanların kültürel değerleri, liderlik algılarını, beklentilerini ve hibrit çalışma deneyimlerini önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Bu nedenle, geliştirilen ölçeğin farklı kültürel bağlamlarda uygulanması, hem ölçeğin geçerliliğini sınamak hem de kültürel farklılıkların hibrit liderlik davranışlarına nasıl yansıdığını ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

  Özellikle çok uluslu veya küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütlerde, liderlerin kültürel çeşitlilik içindeki ekipleri yönetme biçimleri, hibrit çalışmada liderlik becerilerinin hangi boyutlarının öne çıktığını anlamaya katkı sağlayabilir. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, hibrit çalışmada liderliğin evrensel ve kültüre özgü yönlerini ayırt etmeye imkân tanıyarak literatürdeki kültürel boşluğu dolduracaktır.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, çalışanların hibrit liderlik deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, ölçekle elde edilen nicel bulguların yorumlanmasını zenginleştirecek ve hibrit liderliğin örgütsel bağlamdaki yansımalarını daha kapsamlı biçimde ortaya koyacaktır.

Sonuç olarak, geliştirilen ölçek, hem akademik dünyada hem de uygulamalı yönetim alanında, hibrit çalışma bağlamında liderlik becerilerinin anlaşılması, ölçülmesi ve geliştirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle örgütsel davranış literatüründe sıkça ele alınan çalışan tutumları ve sonuç değişkenleri ile birlikte değerlendirildiğinde, hibrit liderliğin örgütsel başarıya etkilerini daha kapsamlı biçimde ortaya koyma potansiyeli taşımaktadır.

Bu araştırma, hibrit çalışma yöntemi gibi çağdaş bir örgütsel bağlamı sistematik biçimde ele alarak, liderlik literatürüne hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu ölçeği farklı kültürler, sektörler ve örgütsel düzlemler üzerinde sınanması, hibrit liderliğin farklı bağlamlardaki

dinamiklerinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmanın özeti Tablo 61'dedir.

Tablo 61. Araştırmanın Özeti

Araştırmanın Aşamaları	**Açıklamalar**
Araştırma Amacı	Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği
Araştırma Yöntemi	Karma Araştırma Yöntemi, Keşfedici Sıralı Karma Araştırma Deseni.
Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	Görüşmeler 13 Hibrit Çalışan ile gerçekleştirilmiştir.
Ön Test Çalışması	Hibrit çalışan 56 kişiye cevaplamıştır.
AFA Aşaması	Hibrit çalışan 354 kişi cevaplamıştır.
DFA Aşaması	Hibrit çalışan 403 kişi cevaplamıştır.
Ölçek Geliştirme Süreci	Ölçek Değişkeninin Tanımlanması Soru Havuzunun Oluşturulması Ölçeğin Biçimlendirilmesi Ölçeğin Yapılandırılması (AFA verileri ile) Ölçeğin Değerlendirilmesi (DFA verileri ile)
Sonuç	Dört faktörlü ve 27 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir.

KAYNAKÇA

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., ve Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. (Leadership disrupted, pushing the boundaries).* (B. Walsh, ve E. Volini, Dü) UK.: Deloitte University Press.

Adıgüzel, T. (2022). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatminine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü ve bir araştırma.* (Yayın no.748415) [Yüksek Lisans, İstanbul: Okan Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Afacan Fındıklı, M. (2014, Aralık). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrilma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracilik rolü: İstanbul'da kamu çalişanlari üzerine bir araştirma. *İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *25* (77), 136-157.

Ağlargöz, O. (2015). *Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve mühendislik-mimarlık fakültesi örgütsel kimliklerinin fenomenografik durum çalışmalarıyla analizi (Yayın no.* 287936) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Ak Aslan, Ö. (2021). *Dijital liderlik kapsamında lider üye ilişkisinin incelenmesi üzerine ampirik bir araştırma* (Yayın no. 689794) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Akbaş Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *12*(3), 3246-3260.

Akca, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İso işletmelerinde bir araştırma.*(Yayın no. 330092) [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Akdöl, B. (2017). *Liderlik.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Alat, P., ve Suar, D. (2020). Flexible leadership in the manufacturing sector. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 23*(1), 23-42.

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., ve Ravid, D. (2020). *What employees are saying about the future of remote work.* McKinsey & Company. 1-13.

Al-jedaibi, H. K. (2001). *Determining how information technology is changing the role of leadership in virtual organization.* [Yüksek Lisans, The Graduate College University Of Wisconsin-Stout]. 15 Mayıs 2024 tarihinde https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/39813 adresinden alındı.

Alkan Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin çalışma biçimi tele çalışmaya ilişkin yaklaşımlar. *Akademik Bilişim, 7*(9), 265-272.

Allen, D. G., ve Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 350–369. https://doi.org/10.1002/job.1805

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., ve Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Allen, T.D., Golden, T. D., ve 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. doi:https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Alper, E. N. (2020). *İş yerine gidiş ve dönüşün işten ayrılma niyetine etkisi: İş yaşam dengesinin aracılık rolü.* (yayın no. Yayın no.626866) [Doktora Tezi, Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Alsharo, M., Gregg, D. ve Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management, 54*(4), 479-490.

Altaş, S. S. (2022). Ağır iş yükü, iş-aile çatışması ve yönetici desteği arasındaki ilişkiler: Otomotiv sektörü üzerine bir araştırma. *Journal of Life Economics, 9*(1), 41-51.

Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma.* (Yayın no. 630720) 8 *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma* [Yüksek Lisans, Altınbaş Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Altun, M. (2021). *Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Medya sektörü örneği* (Yayın no: 702614). [Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Alward, E. ve Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning, 23*(3), 72-93.

Amigoni, M. ve Gurvis, S. (2009). *Managing the telecommuting employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity.* New York: Adams Business.

Antonakis, J. ve Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 673–704. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8.

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. ve Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal, 5(1), 1-15.*

Arafat, A. (2017). *Kurum kültürü ve dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma.* (Yayın no. 468220) [Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Arbuckle, J. L. (2010). *IBM SPSS Amos 19 user's guide.* Crawfordville: Amos Development Corporation.

Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. ve Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. IOSR. *Journal of Humanities and Social Science, 25*(5), 50-59.

Avolio, B. J., Bass, B. M., **ve** Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441–462.

Avolio, B. J., Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, *11*(4), 615-668.

Avolio, B. J., ve Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, *31*(4), 325–338. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. ve Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 105-131.

Avrillia, S., Hakim, L., Sulfia, S. ve Anshori, M. I. (2025). Hybrid leadership and organizational performance:. *A literature review approach. Implementasi Manajemen & Kewirausahaan, 5(1), 14-30.*

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayişina Ilişkin Üç Görgül Çalişma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi 1(1),1-26.*

Aydın Çakır, A. ve Türkeş Kılıç, S. (2021). Bilimsel çalışmalarda karma yöntem nasıl kullanılır? *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 42*(2), 1-15.

Aydınöz, G. (2014). *İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma.* (Yayın no.36844) [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Azarbouyeh, A. ve Naini, S. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters,* 4(6), 1063-1068.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A. ve Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability,* 14-1, (294).

Bagozzi, P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 421-458.

Bailey, N. D. ve Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.

Balkır Gülen, B. (2023). *Esnek çalışma biçimleri açısından iş kazası kavramı.* (yayın no. 823268) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Banhidi, B. (2024). Wow-ways of working-new leadershıp in the hybrid corporate reality. *Economic and Social Development: Book of Proceedings of the 109th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Green Economy & Sustainable Developmen* (ss. 68-77). Cakovec: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency & Medimurje University of Applied Sciences in Čakovec.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barrero, J. M., Bloom, N., ve Davis, S. J. (2023). *The evolution of working from home* (NBER Working Paper No. 31033). Cambridge, MA: National Bureau of

Economic Research. 14 Nisan 2024 tarihinde https://www.nber.org/papers/w31033 adresinden alındı.

Bartlett, J. J., Kotrlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19*(1), 43–50.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership a survey of theory and research.* London: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I.,ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* London: Psychology Press.

Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership; Theory, research, and managerial applications.* (4.bs). New York: Free Press.

Başol, O. ve Çömlekçi, M. (2020). İş tatmini ölçeginin uyarlanmasi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1*, 17-31.

Bathini, D. R. ve Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics,* 154, 411-423.

Batırlık, S. N. (2021). *Çok uluslu şirketlerde sanal takım liderliği ölçeği geliştirme.* (Yayın no. 685503) [Yüksek Lisans, Yalova Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Bauwens, R. ve Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, *35*(1), 101058.

Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağliliğin incelenmesine yönelik bir araştirma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 291-317.

Belkhamza, Z., ve Hubona, G. S. (2018). Nomological networks in IS research. *Proceedings of the 24th Americas Conference on Information Systems* (ss. 1–5), New Orleans, LA.

Bell, B. S., ve Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management, 27*(1), 14-49.

Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331-339.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, *4*, 259–301. https://doi.org/10.2307/2390911.

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. ve Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics, 52*, 207-215.

Berger, S., Weber, A., ve Buser, A. (2021). *Hybrid work compass: Navigating the future of how we work* [Rapor]. St. Gallen, Switzerland: University of St. Gallen. 14 Ekim 2025 tarihinde https://www.hybridworkcompass.org/ adresinden alındı.

Berthiaume, E. (2020, Ağustos 17). Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here. *Lawrence University*. 2 Mayıs 2022 tarihinde https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html adresinden alındı.

Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplum*, *2*, 1099–1146

Billaud, A. (2021, Eylül 20). What is the difference between a leader and a manager? *The Milestone Academy*. 2 Mayıs 2022 tarihinde https://www.themilestoneacademy.com/blog/what-is-the-difference-between-a-leader-and-a-manager adresinden alındı.

Birkett, H., Forbes, S., ve Jackson, G. (2021). *Hybrid working beyond COVID-19: Research findings and recommendations for implementing hybrid working.* Birmingham: Birmingham Business School. 2 Mayıs 2022 tarihinde https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/ business/ research/wirc/hybrid-working-beyond-covid19.pdf adresinden alındı.

Birnbaum, J. (2025, Ocak 2). Seven essential hybrid work tips for leaders in 2025. *MIT Sloan Management Review.* 2 Mayıs 2025 tarihinde https://sloanreview.mit.edu/article/seven-essential-hybrid-work-tips-for-leaders-in-2025/ adresinden alındı.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., ve Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218.

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., **ve** Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, *6*, 149.

Bogusky-Halper, K. (2020, Nisan 3). Study: Organizations rising to the challenge of COVID-19 communication, but needs persist; leaders must address concerns and demonstrate transparency, clarity and openness. *Business Wire.* 2 Mayıs 2022 tarihinde https://www.businesswire.com/news/home/20200403005278/en adresinden alındı.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. ve Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing, 15*(1), 458-476.

Bozkurt, L. (2023). *Esnek çalişma şartlarında psikolojik sözleşmeler ve kuşaklar arası farklılıklar üzerine fenomenolojik bir araştırma.* (Yayın no: 844240)[Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Brahm, T., ve Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(6), 595–614.

Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training,*, 38(3), 116-121.

Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307-311.

Breaugh, J. A. ve Frye, N. K. (2008). Work–family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, *22*(4), 345-353.

Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2. bs.). New York, NY: Guilford Press.

Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. ve Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema, 24*(1), 113-120.

Bryant, A. ve Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out.* New York: McGraw Hill Professional.

Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations (RLE: Organizations).* London: Routledge.

Buła, P., Thompson, A. ve Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, *32*(3), 475-489.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper ve Row.

Burns, J. M. (2010). *Leadership.* New York: Open Road Media.

Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M. ve Ünlü, S. B. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(2), 740-760.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün,, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (14. baskı). (H. K. Ateş, Dü.) Ankara: Pegem Akademi.

Büyükyilmaz, O., **ve** Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Academic Review, 14*(4), 583–596.

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming.* London: Routledge.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 169-198.

Caillier, J. G. (2018). Do flexible work schedules reduce turnover in US federal agencies? *The Social Science Journal*, *55*(2), 108-115.

Campbell, D. T. ve Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*(2), 81-105.

Campo, A. D., Avolio, B., **ve** Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work–life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of COVID-19. *Global Business Review*, 1-19, Advance online publication. https://doi.org/10.1177/09721509211049918,

Cantimur, Y. (2007). *Differences in the Supportive Leadership Behaviour of German Expatriate and Turkish Superior Managers as Perceived by Their Subordinates.* [Yüksek Lisans, Nünberg: Wirtschaft].

Carlson, D. S., Kacmar, K. M. ve Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 52(6), 249-276.

Carnevale, J. B. ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research,* 116, 183-187.

Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication Methods and Measures, 12*(1), 25-44.

Cascio, W. F., ve Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 349–375.

Cascio, W. F. ve Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics, 31(4),* 362–376.

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C.ve Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 51-73.

Chen, W. ve McDonald, S. (2014). Do networked workers have more control? The implications of teamwork, telework, ICTs, and social capital for job decision latitude. *American Behavioral Scientist, 59*(4), 492-507. https://doi.org/10.1177/0002764214556808

Chen, Y. F. ve Tjosvold, D. (2005). Cross-cultural leadership: Goal interdependence and leader–member relations in foreign ventures in China. *Journal of International Management, 11*(3), 417-439.

Cherubini, F., Newman, N., ve Nielsen, R. (2021). *Changing newsrooms 2021: Hybrid working and improving diversity remain twin challenges for publishers.* Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

Cehovic-Dixneuf, E. (2023). *How leadership practices in hybrid work arrangements affect French employees' well-being and performance* [Doktora Tezi, South University, College of Business].13 Eylül 2024 tarihinde https://www.proquest.com/openview/71ddea0282ab998b9c44767de973c31f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y adresinden alındı.

Cheung, D. (2000). Evidence of a single second-order factor in student ratings of teaching effectiveness. *Structural Equation Modeling, 7*(3), 442-460.

Chiru, C. (2017). Teleworkıng: Evolutıon And Trends in Usa, Eu And Romanıa. *Economics, Management & Financial Markets, 12*(2), 222-229.

Choudhury, P. (2020). Our work from any where future. *Harvard Business Review, 98*(6), 58-67.

Choudhury, P., Foroughi, C. ve Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42*(4), 655-683.

Chung, H. ve van der Lippe, T. (2018). 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

Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma.* (Yayın no.525143) [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Clark, L. A. ve Watson, D. (2019). Constructing validity: New developments in creating objective measuring instruments. *Psychological Assessment, 31*(12), 1412-1423.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Claus, L. (2021). Do we need a new leadership paradigm due to Covid-19. *International Journal of Business and Management Research, 9*(2), 162-167.

Coenen, M. ve Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564-576.

Collins, A. M., Hislop, D. ve Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 161-175.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations.* London: Sage Publications.

Conger, J. ve Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637-647.

Contreras, F., Baykal, E. ve 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.

Cookson, G. (2025). *Making hybrid working work: A practical guide for business success.* London: Kogan Page.

Cooper, C. D. ve Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 511–532. https://doi.org/10.1002/job.145

Cortellazzo, L., Bruni, E. ve Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.

Courtney, E. (2022, Şubat). Remote work statistics: Navigating the new normal. 8 Ekim 2025 tarihinde https://resourcecomplete.com/remote-work-statistics-navigating-the-new-normal/ adresinden alındı.

Creswell, J. (2012). *Research design* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Creswell, J. W. ve Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Cronbach, L. J. ve Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), s. 281.

Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences, 17*(3), 196–205.

Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(2), 19–44.

Çıplak, Z., Yıldız, S. G. ve Doğan, B. (2024). Bilişim sektörü ve yakın alanlardaki çalışanların; hibrit, uzaktan ve yerinde çalışma modelleriyle ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi. *Bilgi Yönetimi, 7*(1), 123-139.

Çoban Gülsoy, A. (2019). *A study of supervisor support and career satisfaction in automotive industry* (Yayın no. 601827) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Çuhadar, D. (2022). *Yeni dünya düzeninde örgütlerde kuşak farklılıklarına duyarlı liderlik ve bir araştırma* (Yayın no. 780425) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Daft, R. L. ve Marcic, D. (2023). *Understanding management* (6th ed.). Boston, OH: Cengage Learning.

Dağ, A. (2024). Dağ, A. (2024). *Yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişkinin belirlenmesi* (Yayı no. 862646) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management, 42*(3), 438–451.

Dal, L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma* (Yayın no. 364) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Darics, E. (2020). E-leadership or "how to be boss in instant messaging?" The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication, 57*(1), 3–29.

DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys, 4*(1), 1-36.

Davidavičienė, V., Al Majzoub, K. ve Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability, 12*(17), 1-15.

Davidson, P. (2021, Ocak 5). Nearly 30% of working professionals would quit if they had to return to the office after the pandemic. *USA Today.* 2 Mayıs 2022 tarihinde https://www.usatoday.com/story/money/2021/01/05/jobs-home-29-professionals-would-quit-if-forced-go-back-office/4142830001/ adresinden alındı.

De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., ve Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45–56.

De Fraja, G., Matheson, J. ve Rockey, J. (2021). Zoomshock: The geography and local labour market consequences of working from home. *Covid Economics, 64*, 1-41.

De Leede, J., ve Heuver, P. (2016). *New ways of working and leadership: An empirical study in the service industry*. [Yayın yeri belirtilmemiş]: Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016004.

De Menezes, L. M. ve Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management, 56*(6), 1051-1070.

De Vos, D., Meijers, E. ve van Ham, M. (2018). Working from home and the willingness to accept a longer commute. *The Annals of Regional Science, 61*(2), 375-398.

De Vries, H., Tummers, L. ve Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration, 39*(4), 570-593.

De Waal, B., Van Outvorst, F., ve Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. *12th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG 2016)* içinde (s. 52).

Delanoeije, J., ve Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(6), 795–808. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557

Deloitte Türkiye. (2020). *İşin geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizayonel dayanıklılığı korumak*. İstanbul: Deloitte Türkiye.

Demetriades, S., Cabrita, J. ve Eiffe, F. (2023). *The future of telework and hybrid work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Demircioğlu, G. (2022). *Uzaktan çalışma iş modelinde liderin dönüştürücü rolü* (Yayın no.730397) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Denison, D. R., Hooijberg, R., ve Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, *6*(5), 524–540.

Deniz, Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1*, 1-16.

Desrochers, S., Hilton, J. M. ve Larwood, L. (2005). Preliminary validation of the work-family integration-blurring scale. *Journal of Family Issues*, *26*(4), 442-466.

DeVellis, R. F. (2021). *Ölçek geliştirme: Kuram ve uygulamalar* (T. Totan, Çev., Üçüncü basımdan çeviri). Ankara: Nobel.

DeVellis, R. F., ve Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American Psychologist, 70*(3), 234-242.

Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* (Yayın no. 384690) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Eskişehir. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* Yayın no. 188149) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. Gebze. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Dinç Özcan, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G., ve Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*, *10*(37), 1-13.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., ve Barhate, B. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, *23*(4), 380–394.

Dirlik, E. M. (2014). Ölçek geliştirme konulu doktora tezlerinin test ve ölçek geliştirme standartlarına uygunluğunun incelenmesi. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 5*(2), 62-78.

Doğan, N. (2024). *Uzaktan çalışmanın örgütsel yabancılaşmaya etkisi* (Yayın no. 915047) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Doğru, Ç. (2019). *Leadership styles, innovation, and social entrepreneurship in the era of digitalization.* Hershey, PA: IGI Global.

Drumea, C. (2020). Work-related stress and subsequent productivity in a teleworking environment induced by pandemic-related confinement. Evidence from the public organizations. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series, 20*(1), 337-341.

Dulebohn, J. H. ve Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review, 27*(4), 569-574.

Duran, O. A. (2022). *Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü* (Yayın no. 748762) [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Düzenli, H. (2021). *Algılanan babacan liderlik davranışlarının algılanan öz performans üzerine etkisinde öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Enerji sektöründe bir araştırma* (yayın no. 680615) [Doktora Tezi, Arel Üniversitesi]. İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Earl-Wilcox, K. A. (2021). *Autonomy and engagement as intrinsic motivation factors for remote workers* [Doktora Tezi, Grand Canyon University]. 15 Eylül 2024

tarihinde.https://www.proquest.com/openview/85322b0302afc4b29873312faa267aa8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y adresinden alındı.

Eberl, J. K., ve Drews, P. (2021). Digital leadership – mountain or molehill? A literature review. *International Conference on Wirtschaftsinformatik* içinde (ss. 223–237). Cham: Springer.

Eddleston, K. A., ve Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, *42*(3), 346–387.

Edelbroek, R., Coun, M., Peters, P., ve Blomme, R. J. (2023). Leadership in hybrid workplaces: A win–win for work innovation and work–family balance through work-related flow? In S. Bergum, P. Peters, ve T. Vold (Ed.), *Virtual management and the new normal: New perspectives on HRM and leadership since the COVID-19 pandemic* (ss. 95–112). Norway: Springer Nature.

Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60*(6), 736–741. https://doi.org/10.1037/h0077133

Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayın no. 205447) [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Eğinli, A. T. (2009). Çalişanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalişanlarinin iş doyumuna yönelik bir araştirma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3), 35-52.

Eikenberry, K., ve Turmel, W. (2024). *The long-distance leader: Revised rules for remarkable remote and hybrid leadership* (2nd ed.). Broadway: Berrett-Koehler Publishers.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500-507.

Ekici, S. G. (2020). *Deneyimsel değer üzerine ölçek geliştirme çalışması.* (Yayın no. 654087) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi) https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Elo, C. (2023). *Adapting to the post-pandemic hybrid model: Leadership in hybrid virtual environment* [Yüksek Lisans Tezi, University of Vaasa]. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023052447382

Elshaiekh, N., Hassan, Y., ve Abdallah, A. (2018). The impacts of remote working on workers' performance. *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*. https://doi.org/10.1109/ACIT.2018.8672704

Emiroğlu, B. D., Akova, O. ve Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul.Procedia. *Social and Behavioral Sciences, 207*, 385-397.

Ender-Büyükbay, Ş. (2017). *Proposal of a new employee well-being model: Employee wholeness* (Yayın no. 473348) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Epitropaki, O. ve Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 293–310. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30*(3), 211-216.

Erdemir, E. (2007). *İşe almada aday odaklılık: Kavramsal çerçeve ve ölçek geliştirme* (Yayın no. 188490) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Eskişehir. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Erdemir, E. (2018). Yönetim araştırmalarında ölçek kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 5-32.

Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi*

ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 275-302.

Erkuş, A. (2012). Varolan ölçek geliştirme yöntemleri ve ölçme kuramları psikolojik ölçek geliştirmede ne kadar işlevsel: Yeni bir öneri. . *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology,, 3*(2), 279-290.

Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review, 21*(2), 46-49.

Evci, N. ve Aylar, F. (2017). Derleme: ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(10), 389-412.

Even, A. M. (2021). *E-leadership: Facilitating positive work outcomes in teleworkers through effective leadership* (Yayın no. 2021. 28411188) [Doktora Tezi, University of Maryland University College]. Adelphi. https://www.proquest.com/dissertations-theses/e-leadership-facilitating-positive-work-outcomes/docview/2539481882/se-2?accountid=16519

Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu(2009). *Journal of Business Research, 63*(3), 324-327.

Fauville, G., Luo, M., Muller Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., ve Hancock, J. (2021). Nonverbal mechanisms predict Zoom fatigue and explain why women experience higher levels than men. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.3820035.

Fedáková, D. ve Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: Impact on work-family borders and work-family balance. *Ceskoslovenska Psychologie, 61*(1), 68-83.

Felstead, A. ve 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.

Felstead, A., Jewson, N. ve Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 241-264.

Ferrazzi, K., Gohar, K. ve Weyrich, N. (2022). *Competing in the new world of work: How radical adaptability separates the best from the rest.* Boston: Harvard Business Press.

Ferrel, J., ve Kliner, K. (2018). Facilitating trust and communication in virtual teams. *People Strategy Journal*, *41*(2), 30–35.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw–Hill.

Field, J. C., ve Chan, X. W. (2018). Contemporary knowledge workers and the boundaryless work–life interface: Implications for the human resource management of the knowledge workforce. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2414.

Figaro, K. (2015). *Competencies and attributes essential for 21st-century virtual team leadership: A Delphi study* [Doktora Tezi, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses Global (UMI No. 3729004).

Fisher, K. ve Fisher, M. (2000). *The distance manager: A hands on guide to managing off-site employees and virtual teams.* London: McGraw-Hill Professional.

Fonner, K. L. ve Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research, 38*(4), 336-361.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50.

Francavilla, N. M. (2019). *The influence of virtual leadership and relationship characteristic variables on follower outcomes* [Doktora Tezi, North Carolina State University]. Raleigh, NC. 1 Mayıs 2024 https://fe3101d514a51471122649bb152e4393ec932515.vetisonline.com/docvie

w/2343503233?accountid=16519&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses adresinden alındı.

Franke, G. R., Sarstedt, M., ve Danks, N. P. (2021). Assessing measure congruence in nomological networks. *Journal of Business Research, 130*, 318-334.

Frone, M. R., Russell, M., ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78.

Gajendran, R. S. ve 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), 1524-1541.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., ve Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63*(7), e426–e432.

Gallup. (2025, Ocak). Indicator: Hybrid Work. Gallup. https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx.

Garrett, R. K. ve Danziger, J. N. (2007). IM= Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13*(1), s. 23-42.

Genç, M. (2020). *E-liderlik yaklaşımı.* A. Yıldız (Ed.), *21. yüzyılda çağdaş liderlik yaklaşımları* içinde (ss. 79–98). Ağrı: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Yayınları..

George, G., Lakhani, K. ve Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies, 57*(8), 1754-1758.

Gibbs, J. L., Sivunen, A. ve Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review, 27*(4), 590-603.

Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research, 9*(1), 1-14.

Glavin, P., Bierman, A. ve Schieman, S. (2021). Private eyes, they see your every move: Workplace surveillance and worker well-being. *Work and Occupations, 48*(4), 399–431. https://doi.org/10.1177/07308884211001071

Golden, T. D. ve Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management, 31*(2), 301-318.

Golden, T. D., Veiga, J. F. ve 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.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* London: Bantam.

Gökçe, Ç. ve Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde Hibrit Çalışma Modeli Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 58-80.

Graber, S. (2015). Why remote work thrives in some companies and fails in other. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others.

Granberg, A., Hyrkkänen, U., ve Karppi,, M. (2023). *Guide to hybrid work.* Turku University of Applied Sciences.

Grant, C. A., Wallace, L. M. ve 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*.

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C. ve Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations, 41*(1), 16-33.

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. Harvard Business Review, 99(3), 65-74. *Harvard Business Review, 99*(3), s. 65-74.

Graves, L. M. ve Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review, 48*(2), 166-172.

Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M. ve Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal, 36*(6), 727-735.

Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction.* London and Basingstoke: The Macmillan Press Ltd.

Grzegorczyk, M., Mariniello, M. ve Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution, 14*.

Güler, S. (2020). *Örgüt yanlısı yaklaşımların davranışsal iktisat varsayımları açısından incelenmesi ve bir ölçek geliştirme çalışması* (Yayın no. 664474) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi,]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41*(2), 189-213.

Güt, A. (2019). *İhracat ilişkisel pazarlama oryantasyonu: Ölçek geliştirme* (Yayın no. 549980) [Doktora Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Hambley, L. A., O'Neill, T. A. ve Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and

outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 1-20.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E. ve Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management, 35*(4), 837-856.

Hampton, S. (2017). An ethnography of energy demand and working from home: Exploring the affective dimensions of social practice in the United Kingdom. *Energy Research & Social Science, 28*, 1-10.

Has, A. F. ve Bal, Y. (2024). Uzaktan Çalışan Bireylerin İş Tatmini ve İş-Yaşam Dengesi Üzerinde Demografik Faktörlerin Etkisi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 6(2), 142-168*.

Haslam, A. S., Reicher, S. D. ve Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership*. New York: Psychology Press.

Henry, M. S., Le Roux, D. B. ve Parry, D. A. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management, 52*(1), 21-55.

Hertel, G., Geister, S., ve Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15*(1), 69-95.

Hessels, R. (2021). *The new normal, but what will happen next?: A shadowing study into sustaining eudaimonic well-being at work in post-crisis working from home* [Yüksek Lisans Tezi, University of Twente].

Hill, A. ve Hill, D. (2021). *Work from anywhere: the essential guide to becoming a world-class hybrid team.* Melbourne: John Wiley & Sons.

Hill, N. S. (2023). Leadership strategies for the hybrid workforce. *MIT Sloan Management Review, 64*(3), 1-4.

Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, *21*(5), 967–988.

Hirsch, P. B. (2021). Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *Journal of Business Strategy*, *42*(5), 358–361.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524.

Hoch, J. E. ve Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal Of Applied Psychology*, *99*(3), 390-403.

Hopkins, J. (2019). *The impact of leadership on member social interaction and embeddedness in virtual environments* [Doktora Tezi, Dallas Baptist University].

Hopkins, J., ve Figaro, K. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, *9*(4), 393–400.

Horgen, K. B. ve Choo, J. Y. (2022). *Engagement and Burnout in Hybrid Work Arrangements: Effects of Leadership Behaviors and Frequency of Virtual Work.* Oslo: BI Norwegian Business School.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321–339.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods, 3*(4), 424-453.

Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55.

Hunsaker, P. L., ve Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, *14*(1–2), 86–101.

Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Reports*, *20*(1), e47435

Hutajulu, R. S., Susita, D. ve Eliyana, A. (2021). The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during the COVID-19 pandemic crisis: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(10), 57-64.

Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Van Welsum, D., Cattaneo, G., ve Kolding, M. (2013). *E-leadership: E-skills for competitiveness and innovation vision, roadmap and foresight scenarios.* Luxembourg: European Commission.

İş Kanunu. (2003, 10 Haziran). *Kanun No: 4857*. Resmî Gazete (Sayı: 25134).

Jarvenpaa, S. L. ve Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10*(6), 791-815.

Jenster, N. P. (2010). *Leadership impact on motivation, cohesiveness and effectiveness in virtual teams: A FIRO perspective.* France: Grenoble Ecole de Management.

Johndrow, L. (2022). *Examining E-Leadership Characteristics Necessary for the Virtual and Remote Work Environment: A Qualitative Case Study of the Texas Workforce Commission.* Trident University International.

Johnson, C. E. ve Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective.* Waveland Press.

Johnson, M. W., ve Suskewicz, J. (2020). Does your company have a long-term plan for remote work? *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2020/07/does-your-company-have-a-long-term-plan-for-remote-work

Jostell, D., ve Hemlin, S. (2017). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work, 60*(3), 475-483.

Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology, 83*(1), 17-34.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1965). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* New York: Wiley.

Kahraman Kılbaş, E. P. ve Cevahir, F. (2023). Bilimsel Araştırmalarda Örneklem Seçimi ve Güç Analizi. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research, 7*(1), 1-8.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayın no. 357467) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies, 7*(14), 103–120.

Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management, 62*(6), 44-49.

Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. ve Lockwood, K. (2017). Unpackaging manager mistrust in allowing telework: comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology, 33*(3), 365-382.

Kara, E. (2023). Karma araştırma yönteminin teorik olarak ve örnek araştırmalarla incelenmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 7*(13), 73-90.

Karaaslan, E. (2023). *Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde dijital olgunluğun aracı ve esnek çalışmaya olan tutumun düzenleyici rolleri* (Yayın no. 792462) [Doktora Tezi, Doğuş Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Karaçınar, A. ve Filizöz, B. (2023). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 6*(4), 1073-1089.

Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 39-49.

Karakose , T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y. ve Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability, 14*(23), 16171.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi* (33. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karell, T. (2024). *Unifying hybrid leadership in a global organization* [Yüksek Lisans, Finland University].12 Mayıs 2024 tarihinde https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024052716015 adresinden alındı.

Kartal, S. K., ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *16*(4), 1865–1879.

Kaya, M. (2020). *İş karakteristikleri ve liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü* (Yayın no. 628744) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy, 44*(2), 101868.

Kelecioğlu, H. ve Şahin, S. G. (2014). Geçmişten günümüze geçerlik. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 5*(2), 1-11.

Kelliher, C., ve Anderson, D. (2010). Doing more with less: Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, 63*(1), 83–106. https://doi.org/10.1177/0018726709349199

Kelly, J. (2020, Mayıs 24). Here are the companies leading the work-from-home revolution. *Forbes.* 15 Nisan 2024 tarihinde Erişim adresi: https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home adresinden alındı.

Kerr, S. ve Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance, 22*(3), 375-403.

Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kıcır, B. (2015). *Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: Çevirmenler üzerinde bir araştırma* (Yayın no. 393277) [Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kıraçlı Leblebicioğlu, N. (2024). *Örtük liderlik ve örtük benlik uyumuna bağlı olarak liderlik arzusunun öz-yeterlilik teorisi perspektifinden incelenmesi* (Yayın no.899445) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kim, S., Wang, Y. ve Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management, 60*(1), 229-247.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: Guilford Publications.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ve Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Koç Üniversitesi. (2023, Temmuz 26). İş hayatında gençlerin tercihi hibrit çalışma modeli. *Koç Üniversitesi Kurumsal İletişim Ofisi.* 8 Mart 2025 tarihinde https://pr.ku.edu.tr/is-hayatinda-genclerin-tercihi-hibrit-calisma-modeli/ adresinden alındı.

Koçak, Ö. E., Gençay, O. ve Schaufeli, W. (2022). BAT-TR: tükenmişlik ölçme aracı'nın (BAT) Türkçeye uyarlanması. *Studies in Psychology, 43*(2), 509-549.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticliği.* Bata Yayıncılık.

Kolay İK. (2024, Kasım). Hibrit mi, uzaktan mı? Çalışanlar hangi modeli istiyor? *Kolay İK Blog* 12 Ocak 2025 tarihinde. https://kolayik.com/blog/hibrit-mi-uzaktan-mi-calisanlar-hangi-modeli-istiyor adresinden alındı.

Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz* (Yayın no. 557541) [Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., ve Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347–367.

Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review, 77, 145-159.*

Kotter, J. P., Akhtar, V., ve Gupta, G. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation, 29*(2), 13–17.

Kör, B. (2015). *Öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir araştırma* (Yayın no. 417700) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kurvers, R. H., Wolf, M., Naguib, M. ve Krause, J. (2015). Self-organized flexible leadership promotes collective intelligence in human groups. *Royal Society Open Science, 2*(12), 150222.

Kwon, M., ve Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 36–55

Lake, A. (2023). *Beyond Hybrid Working: A Smarter & Transformational Approach to Flexible Working.* London: Routledge.

Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.

Larson, B. Z. (2024). *Remote and hybrid work: What everyone needs to know.* Oxford: Oxford University Press

Larson, L. ve DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101377.

Lee, M. R. (2010). *E-leadership for project managers: A study of situational leadership and virtual project success* [Doktora Tezi, Capella University]. ProQuest Dissertations Publishing. (UMI No. 3409339).

Lee, D., ve Kim, S. Y. (2018). A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the U.S. federal government. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(4), 451–471. https://doi.org/10.1177/0734371X16680269.

Lee, Y. ve Kim, J. (2023). How family-supportive leadership communication enhances the creativity of work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *Management Communication Quarterly, 37*(4), 599–628.

Lenka, R. (2021). Unique hybrid work model: The future of remote work. *Journal of Management Research and Analysis, 18*(7), 2687–2697.

Lester, D. L., Parnell, J. A. ve Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, *11*(4), 339–354.

Levin, A. (2022). *What are the management strategies to promote work-life balance for hybrid teams? A systematic review* [Doktora tezi, University of Maryland University College]. 15 Eylül 2025 tarihinde https://fe3101d514a51471122649bb152e4393ec932515.vetisonline.com/docview/2769187054?accountid=16519&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses adresinden alındı.

Lewis, C. (2023). *Leadership strategies to implement an effective remote working program* [Doktora tezi, Walden University].17 Ekim 2024 tarihinde https://fe3101d514a51471122649bb152e4393ec932515.vetisonline.com/docview/2897314583?accountid=16519&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses adresinden alındı.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review, 27*(4), 648–659.

Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 110,* 1251-1261.

Lim, W. M. (2024). A typology of validity: content, face, convergent, discriminant, nomological and predictive validity. *Journal of Trade Science, 12*(3), 155-179.

Lindholm, A. (2021). *How to support sales team managers to lead remote and hybrid teams: Case Company X* [Yüksek lisans tezi, Haaga-Helia University of Applied Sciences].

LineZero. (2023, Mayıs 18). Effective hybrid leadership in the remote work environment. *LineZero Blog.* 12 Ocak 2024 tarihinde https://www.linezero.com/blog/effective-hybrid-leadership-in-the-remote-work-environment adresinden alındı.

Lippert, H. ve Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal, 24*(3/4), 169–185.

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. ve Kim, S. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(7), 826–843.

Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A. ve Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration, 79*(3), 298–329.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336 .

López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O. ve Hernández Muñoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences, 15*(4), 129.

López-Igual, P. ve Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability, 12*(21), 87-97.

Lorca, J. G., ve Belli, S. (2023). Towards a funambulist leadership in researchers well-being: managing equilibriums and tensions in the hybrid work era. *Administrative Sciences, 12*(3).

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. ve Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal, 25*(2), 269–712.

Malhotra, A., Majchrzak, A. ve Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 60–70.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585–600.

Marshall, G. W., Michaels, C. E. ve Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing, 24*(3), 195–223.

Martin , J. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal, 22*(2), 313-324.

Marx, C., Reimann, M. ve Diewald, M. (2021). Do work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences, 10*(9), 9. https://doi.org/10.3390/socsci10010009

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee responsibilities and rights journal, 19*, 247-261.

Merdan, E. (2021). *Teknostresin ve iş geriliminin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinde esnek çalışma düzenlemelerinin aracılık rolü: Çağrı merkezi örneği* (Yayın no. 677811) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Messenger, J. C. ve Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment, 31*(3), 195–208.

Milasi, S., González-Vázquez, I. ve Fernández, M. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to. *European Commission Report*.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row.

Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership.* London: Routledge.

Mitchell, A. ve Brewer, P. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics, 51*(3), 100–115.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240.

Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E. ve Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review, 81*(1), 134–164. https://doi.org/10.1177/0003122415622391.

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Cortese, C. G. (2020). Well-being costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability, 12*(15), 5911.

Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A. ve Ferreira, M. E. (2017). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 30*(1), 3.

Morse, S. (2022). *Psychological safety in virtual and hybrid work environments* [Doktora tezi, The College of St. Scholastica].

Mumlu Karanfil, S. (2021). *İş güvencesizliği, iş yerinde görünürde var olma (presenteeism) ve iş yaşam dengesinin etkileşimi: İş yerinde görünürde var olmayla ilgili bir ölçek geliştirme çalışması ve konuya ilişkin bir araştırma* (Yayın no.705400) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Muromatsu, K. (2022). Coaching for Leaders in the Hybrid Work Environment. *Asian Journal of Research in Business and Management, 4*(1), 240-247.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. ve Goštautaitė, B. (2017). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower, 40*(1), 87–101.

Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi, 7*(1), 19–40.

Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M. ve Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management, 8*(2), 47–54.

Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J. ve Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress, 32*(2), 124–146.

Neeley, T. (2020). 15 questions about remote work, answered. *Harvard Business Review,* 3-7. https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/03/HBR_15_Questions_About_Remote_Work_Answered.pdf

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. ve McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400–410.

Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications.* London: Sage.

Neufeld, D. J., Wan, Z. ve Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation, 19*(3), 227–246.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). London: Pearson.

Nilervall, A. ve Lindvert Elmefur, H. (2024). *Trust-based leadership in hybrid work: A case study of a large Swedish technology company* [Yüksek lisans tezi, Lund University School of Economics and Management]. 15 Ocak 2025 tarihinde https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9161581 adresinden alındı.

Nilsen, C. S. ve Solberg, H. (2022). *Adaptive leadership in hybrid work models: An investigation of how adaptive leadership relates to information sharing and team performance in hybrid work* [Yüksek lisans tezi, Handelshøyskolen BI]. 15 Kasım 2024 tarihinde https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/3038779/GRA1970_285.pdf?sequence=1 adresinden alındı.

Norman, S., Avey, J., Larson, M. ve Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 15*(3), 279–295.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7. basım). Sage Publications.

Norton, L. W. (2010). Flexible leadership: An integrative perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 143–153.

Noyan, M. A. (2007). *Türkiye'de çalışma hayatında esneklik politikasının çalışma süreleri açısından değerlendirilmesi* (Yayın no. 205338) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw–Hill

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. ve 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), 1–13.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K. ve Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly, 5*(1), 43–58. https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1

OfficeSpace Software. (2024, Şubat). Hybrid work statistics: The latest trends for 2024. *OfficeSpace Software Blog.* Erişim tarihi: 13 Temmuz 2025, https://www.officespacesoftware.com/blog/hybrid-work-statistics-2024 adresinden alındı.

Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788.

Oktaysoy, O., Topcuoglu, E. ve Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership, 11*, 407-425.

Oleksa-Marewska, K. ve Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(21), 14388.

Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S. ve Erro-Garcés, A. (2021). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower, 42*(4), 644-660.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management, 1*(2), 49–54.

Orangefiery. (2020). *Leadership communications during COVID-19: A survey of US organizations. Orangefiery Research Report.* Erişim tarihi: 08 Temmuz 2025, https://orangefiery.com/research adresinden alındı.

Oruç, Ş. (2021). *Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü* (Yayın no.702297) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Othman, N., Mohd, S. A. ve Osman, W. R. (2009). A conflict between professional vs. domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units. *Computer and Information Science, 2*(2), 3–15.

Oxford University Press. (2021, Aralık). 'Hybrid working' joins the dictionary. *Oxford English Dictionary.* Erişim tarihi: 12 Mayıs 2025, https://www.oed.com/discover/the-oed-december-2021-update/ adresinden alındı.

Ozimek, A. (2020). *The future of remote work. SSRN Electronic Journal.* Erişim tarihi: 07.07.2025, https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597 adresinden alındı.

Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri Dergisi*, *6*(21), 145-165.

Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(1), 45-57.

Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiyedeki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma.* (Yayın no. 495746) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Özçelik, Z. (2021). Covid-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: Bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 58,* 221-240.

Özgür , E. (2010). Faktörleştirme (extraction) sonuçlarının karşılaştırılarak, veri setinin iyi tanımlanıp tanımlanmadığının belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(4), 91-102.

Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri.* (Yayın no.220161) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi, 1*(1), 109-129.

Paglis, L. L. ve Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior, 23*(2), 215-235.

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, [e-journal], 33*(6/7), 771-790. doi:10.1108/ijpsm-06-2020-0150

Paruzel, A., Abendroth, A., Mayer, A., Xie, J. ve Maier, G. (2022). The German version of the hybrid work characteristics scale. *Psychological Test Adaptation and Development, 3*, 116-124.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.* California: Sage publications.

Paul, R. J. ve Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology, 62*(3), 201-211.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management, 34*(3), 566-593.

Peretz, H., Fried, Y. ve Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal, 28*(1), 182-200.

Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A. ve Poutsma, E. (2016). 'Fit'for telework'? Cross cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management, [e-journal], 27*(21), 2582-2603. doi: 10.1080/09585192.2016.1232294

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly, 1*(2), 107-142.

Polat, Y. (2023). Covid-19 salgınının çalışma biçimine etkisi: Hibrit çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi, 23*(2), 163–172.

Polatcı, S. ve Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): bir ölçek geliştirme çalişmasi. *Journal of Research in Business, 6*(1), 177-202.

Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin, 80*(2), 151-176.

Prasad, A., DeRosa, D. ve Beyerlein, M. (2017). Dispersion beyond miles: Configuration and performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal, 23*(3), 186-204.

Preenen, P. T., Vergeer, R., Kraan, K. ve Dhondt, S. (2015). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy, 38*(2), 271-293.

Prin, M. ve Bartels, K. (2020). Social distancing: implications for the operating room in the face of COVID-19. *Canadian Journal of Anaesthesia, 67*(7), 789.

Pullan, P. (2020). How to lead a hybrid team in a post-COVID-19 world. *HR Future, 9*, 40–41. 02.Mart 2022 tarihinde, https://www.hrfuture.net adresinden alındı.

Pullan, P. (2022). *Virtual leadership: Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams.* London: Kogan Page.

Purvanova, R. K. ve Kenda, R. (2018). Paradoxical virtual leadership: Reconsidering virtuality through a paradox lens. *Group & Organization Management, 43*(5), 752-786.

Radonic, M., Vukmirović, V. ve Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. *Amfiteatru Economic, 23*(58), 770-786.

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice: Theory and application.* London: Routledge.

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. ve Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability, [e-journal], 5332*. doi:10.3390/su12135332

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.

Rockmann, K. W. ve Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries, 1*(2), 150-174.

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., ve McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review, 79*(6), 853-866.

Rosen , B., Furst, S. ve Blackburn, R. (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics, 36*(3), 259-273.

Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration (IJeC), 8*(3), 56-66.

Rudnicka, A., Newbold, J., Cook, D., Cecchinato, M., Gould, S. ve Cox, A. (2020). *Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic.* University of Nottingham Research Report.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous , A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599-627.

Rush, M. C., Thomas, J. C. ve Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. Organizational Behavior and Human Performance, 20(1), 93–110. https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90046-0

Russell, E., Purvis, L. M. ve Banks, A. (2007). Describing the strategies used for dealing with email interruptions according to different situational parameters. *Computers in Human Behavior, 23(4),* 1820-1837.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68.-71.

Sağbaş, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3*(1), 17-35.,

Sahyaja , C. ve Rao , K. (2018). New leadership in the digital era-a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 738-747.

Saleem, A. M. (2019). *Akademisyenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının öz-yeterlikleri üzerindeki etkileri.* (Yayın no. 712919) [Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi].

Salvaggio, T. (2014). *Towards a more complete understanding of the effects of the virtual environment on the relationship between leadership style and outcomes of LMX relationships.* (Yayın no.3690538) [Doktora Tezi, TUI University].

https://www.proquest.com/docview/1657347781/abstract/A08AFB57A6DF4414PQ/1?accountid=16519&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

Sampat, B., Raj, S., Behl, A. ve Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: A cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review, 51*(8).

Sanchez, V. J. (2021). *Behind Boundary Management: a look into Self-leadership and Autonomy when Working from Home,* [Yüksek Lisans, Lund University]. https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/9068556

Sarıipek, D. B., Cerev, G. ve Ayhan, E. E. (2023). İşgücü piyasasında pandemi sonrası "yeni normal"; Hibrit çalışma ve iş-yaşam dengesi. *İnsan ve İnsan, 10*(35), 11-27.

Sarpkaya, E. (2023). *Covid-19 pandemi döneminde esnek çalışmanın iş performansına etkisi: İş özelliklerinin aracılık rolü.* (Yayın no.818031) [Yüksek Lisans, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Satriadi, S. K., Kusumah, S. ve Agusven, T. (2021). Implementation of e-leadership in government: Literature review. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25*(4), 13164-13170.

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *The Grey Journal (TGJ), 16*(2), 101-104.

Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues, 8*(2), 45-56.

Scanlan, J. N. ve Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal,60(5), 310-318.*

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: John Wiley & Sons.

Schein, V. E., Maurer, E. H. ve Novak, J. F. (1977). Impact of flexible working hours on productivity. *Journal of Applied Psychology, 62*(4), 463-465. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463

Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(2), 182-187.

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F., Barlow, E. A. ve King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research, 99*(6), 323-338.

Schriesheim, A. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., ve Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and pencil survey-type instruments. *Journal of Management, 19*(2), 385-417.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.).* New York*: Psychology Press.*

Schwantes, M. (2020, March 24). *4 Signs to Instantly Identify a Great Leader during Crisis. Inc. Erişim tarihi: 24.03.2020, https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html adresinden alındı.*

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D. ve Welpe, L. P. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue, 29*(2), 114-138.

Schwindt, J. B. (2023). *An examination of the effect of remote work on university research administrators' perception of overall job satisfaction and work-to-family conflict evaluated through the lens of self-determination theory* (Yayın no. 30690931) [Doktora Tezi, University of South Alabama]. https://www.proquest.com/docview/2878645486?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (Seventh edition b.). Chichester: John Wiley & Sons.

Sevgin, M. N. (2019). evgin, M. N. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayın no. 570741) [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Shagvaliyeva, S. ve Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management, 4*(1), 20-23.

Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C. D. ve Wang, L. (2021). Making daily decisions to work from home or to work in the office: The impacts of daily work-and COVID-related stressors on next-day work location. *Journal of Applied Psychology, 106*(6), 825-840.

Sharma, I., Dhiman, R. ve Srivastava, V. (2023). *Effective leadership and organization's market success.* India: Routledge .

Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H. ve 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), 15-28.

Smith, S. A., Patmos, A. ve Pitts, M. J. (2015). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication, 55*(1), 44-68.

Song, Y., ve Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies, 21(7)*, 2649-2668.

Sosik, J. J. ve Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly, 18*(2), 134-153.

Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E. ve Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 36*(2), 229-249.

Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology,35(1), 627-666.*

Sten, P. (2024). *Leading Employees Towards Enhanced Performance, Productivity, and Engagement in Hybrid Work.* [Yüksek Lisans, Novia University of Applied Sciences].05 Mayıs 2025 tarihinde https://www.theseus.fi/handle/10024/829622 adresinden alındı.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35-71.

Stogdill, R. M. ve Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: The Free Press.

Suhonen, S. (2023). *'New normal''–the effects of the hybrid working model on leadership* [Master's thesis, Aalto University].10 Mayıs 2024 tarihinde https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202306183897 adresinden alındı.

Sull, D., Sull, C., ve Bersin, J. (2021). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *Defense AR Journal, 28*(3), 348-357.

Svensson, D., ve Koistinen, J. (2021). *Leadership and the effects of remote work: A case study of a Nordic insurance company* [Master's thesis, KTH Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1591742/FULLTEXT01.pdf

Şimşek, E. (2012). *Esnek çalışmanın bir türü olarak uzaktan çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesinde konuyla ilgili bir araştırma* (Yayın no.331130) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Tabachnick, B. G.,ve Fidell, L. S., (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.). Boston: Pearson.*

Teddlie, C. ve Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Taş, A. (2018). *İş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide işe tutkunluk ve algılanan örgütsel desteğin etkisi: Alışveriş merkezi çalışanları üzerinde bir araştırma.* (Yayın no.492363) [Doktora Tezi,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Tatar, Ş. B. (2018). *Firmaların sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin tüketici tutumlarının ölçülmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması.* (Yayın no.505795) Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education, 2,* 53-55.

Türk Dil Kurumu. (2025). *"Dijital"* Güncel Türkçe Sözlük. 10 Eylül 2025 tarihinde https://sozluk.gov.tr adresinden alındı.

Teevan, J., Hecht, B. ve Jaffe, S. (2020). *The new future of work* [Microsoft Internal Report]. Research from Microsoft on the Impact of the Pandemic on Work Practices. 1st ed. Microsoft, 2021. 10 Mayıs 2024 tarihinde https://aka.ms/newfutureofwork adresinden alındı.

Tenderis, A. ve Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalişma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), 1-11.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.

Tigre, F. B., Curado, C. ve Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 30*(1), 40-70.

Tırtar, B. (2023). *İşletmelerde yönetici ve personelin esnek çalışma sistemine bakışı: Konya ilinde bir araştırma* (Yayın no.830935) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Torre, T. ve Sarti, D. (2020). The "way" toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology, 11*, 554253.

Toy, B. Y. ve Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 1-20.

Tracy, B. (2014). *Leadership.* New York: AMACOM.

Tramontano, C., Grant, C. ve Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports, 4*,. 1000-129.

Tran, L. (2022). *The impact of hybrid work on productivity: Understanding the future of work: A case study in agile software development teams [Yüksek Lisans Tezi, KTH Royal Institute of Technology, Stockholm]. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=-8346&pid=diva2%3A1696127*

Trugerro, L. R. (2024). *The Evolution of Work: Understanding Employee Preferences for Work Modalities.* (Yayın no.2024. 30990490),[Yüksek Lisans, Azusa Pacific University]. https://www.proquest.com/docview/2922650113?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

Tutar , H., Karabey, C. N. ve Tektaş, Ö. Ö. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* (Cilt 61, S. Ünal, Dü.) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

Türk, S. (2024). *Uzaktan çalışma modelinde performans ve iş tatmini ilişkisi: Üniversite personeli üzerine bir araştırma* (Yayın no.869167) [Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R. ve Osborn, , R. N. (2014). *Organizational behavior (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley*.

Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). *Covid-19 ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma: Uygulama kılavuzu.* Cenevre: ILO Yayınları. 01 Haziran 2024 tarihinde https://www.ilo.org adresinden alındı.

Ulutaş, M. ve Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 47*(47), 105–124.

Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 10,* 188-201.

Ünüvar, H. (2021). *İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): Bir ölçek geliştirme çalışması ve beş faktör kişilik özelliklerinin işte mutluluk üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü* (Yayın no.678121) [Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Van Wart, M., Roman , A., Wang, X. ve Liu, C. (2016). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics, 34*(5), 527-537.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. ve Liu , C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences, 85*(1), 80-97.

Vartiainen, M. ve Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Vega, R. P., Anderson, A. J. ve Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 313-323.

Villamor, I. (2022). *How virtual work changes implicit leadership theories: Consequences for leaders' evaluation* (Yayın no.2022. 28969366) [Doktora Tezi, The George Washington University]. https://www.proquest.com/docview/2653230039?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. ve 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.2020.1800463

Wakefield, R. L., Leidner, D. E. ve Garrison, G. (2008). Research note a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research, 19*(4), 434-455.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J.ve Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16-59.

Wasono, L. W. ve Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology, 7*(29), 125-130.

Wasti, S. A. (2001). *Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenirlik ve geçerlik analizi* [Araştırma Raporu, Sabancı Üniversitesi]. 12 Şubat 2024 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Syeda-Wasti/publication/279508250_ adresinden alındı.

Weber, M. (1947). *he theory of social and economic organization* (A. M. Henderson ve T. Parsons, Çev.; T. Parsons, Ed.). New York: The Free Press.

Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Harvard Business Press.

Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society, 31*(4), 567–585. https://doi.org/10.1177/0950017016631447.

Whittaker, T. A. ve Schumacker , R. E. (2022). *Beginner's guide to structural equation modeling* (5th ed.). New York: Routledge.

World Health Organization (WHO). (2020). *Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads.* Geneva: World Health Organization.

Wiatr, A. ve Skowron-Mielnik, B. (2022). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics, 52,* 100936

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., ve Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 33-41.*

Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist, 34*(6), 806-838.

Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T. ve Blake Hargrove, M. (2017). Best practice recommendations for scale construction in organizational research: The development and initial validation of the Character Strength Inventory (CSI). *Journal of Organizational Behavior, 38*(5), 615-628.

Xiang, N., Whitehouse, G., Tomaszewski, W. ve Martin, B. (2022). The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(14), 2939-2960.

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. ve Roll, S. C. (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.

Xie, J., Elangovan, A., Hu, J. ve Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology, 68*(3), 479-512.

Yakupoğlu, E. (2023). *İş tatmini ve motivasyon unsurlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa etkisi: Sivil havacılık sektöründeki havayolu çalışanları üzerine bir araştırma.* (Yayın no.825326) [Doktora Tezi, Gelişim Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J. vd. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour, 5*(12), 182–193. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*, 74-85.

Yeke, S. ve Özveren, C. (2024, 05). Enabling the management of diverse employees in the hybrid work model: A qualitative study. R*evista Brasileira de Gestão de Negócios, 26*(1), e20230128. https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i01.4254.

Yıldırım, A. (2021). *Hastalık Kaygısının (Covıd-19) Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması.* (Yayın no.688880) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız , H. (2010). *Sosyal bilimlerde yöntem.* İstanbul: Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Yılmaz, B. ve Sağlam, M. (2021). COVID-19 algılanan stres ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 13*(25), 518-538.

Yılmaz, Ş. (2018). *Exploring Female Leadership Behaviours in Regards of Barriers.* (Yayın no.547477) [Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Yılmaz, T. (2014). Lider etkinliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), 1-21.

Yosunkaya, M. (2023). Hybrid employees' approaches toward hybrid working and the work-life balance: A field study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 85*, 169–198. https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1271772

Yukl, G. (2008). *The importance of flexible leadership.* Bildiri sunumu, 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (9th ed.). London: Pearson Education.

Yukl, G. A., ve Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations.* (Ninth Edition). New York: Pearson Education.

Yukl, G., ve Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices (Vol. 223).* San Francisco: John Wiley & Sons.

Yukl, G. ve Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 81-93.

Yücel, E. (2017). Geçmişten bugüne esnek çalışma. *Journal of Human Sciences, 14*(3), 2818-2826.

Zaccaro, S. J., ve Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics, 31*(4), 377–387.

Zakaria, N., Amelinckx, A. ve Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and Innovation Management, 13*(1), 15–29. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00290.x

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review, 55*(3), 67-78.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(14), 26-28.

Zhang, X., ve Venkatesh , V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *MIS Quarterly, 37*(3), 695-722. doi:10.25300/misq/2013/37.3.02.

Zhu, J., ve Jin, Y. (2023). How flexible leadership ability affects manufacturing enterprises' digital transformation willingness: The role of innovation commitment and environmental dynamics. *Plos One, 18(11),* e0288047.

EKLER

Ek-1:Hibrit Çalışma Konusunda İncelenen Ayrıntılı Literatür Çalışması

S. Nu.	Çalışmanın Adı	Yazarı	Tür	Yöntem					İncelenen Ana Temalar	Açıklamalar
				Kavramsal	Lit. Araş.	Vaka	Model Ö.	Anket		
1	The Effect Of Digitalization And Virtual Leadership On Organizational Innovation During The Covıd-19 Pandemic Crisis: A Case Study İn Indonesia	(Hutajulu, Susita, ve Eliyana, 2021)	Makale Journal Of Asian Finance, Economics And Business					X	Örgütsel Davranış, Sanal Liderlik, Dönüşümcü Lid. Güven, Duygusal Zeka İletişim	Çalışma, COVID-19 döneminde sanal, hizmetkâr ve dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığına ve bunun üzerinden örgütsel inovasyona etkisini incelemiştir. LinkedIn üzerinden toplanan 377 anket verisi AMOS 25.0 ile analiz edilmiş ve liderliğin kriz döneminde yenilik için kritik olduğu bulunmuştur.
2	An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance	(Grant, Wallace, ve Spurgeon, 2013)	Makale Employee Relations						Uzaktan çalışanlar, Uzaktan çalışma, Çalışma yaşam kalitesi, İş-yaşam dengesi, Refah, E-çalışma, İş etkinliği, Yönetim tarzı, Güven, Psikoloji	Nitel araştırma yapılmıştır. Uzaktan çalışanların iş etkililiğini ve iş-yaşam dengesini etkileyen psikolojik faktörler incelenmiş; teknolojiye erişim, esneklik, bireysel yetkinlikler, güven ve yönetim tarzı temel temalar olarak belirlenmiştir.
3	Towards a Funambulist Leadership in Researchers Well-Being: Managing Equilibriums and Tensions in the Hybrid Work Era	(Lorca ve Belli, 2023)	Makale Administrative Sciences					X	Refah; Hibrit Çalışma; Liderlik Bilimsel İş Birliği; Sanal Gruplar	Araştırma bulguları, hibrit çalışma döneminde araştırmacıların iyi oluşunu destekleyen liderlik biçiminin, bireysel ihtiyaçlarla kolektif çıkarlar arasında denge kurabilen bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. "Funambulist (ip cambazı) lider" olarak adlandırılan bu liderlik tipi, çalışanların yenilikçi amaçlara yönelmesini, performanslarını artırmasını ve iş-yaşam dengesini

										korumasını kolaylaştırmaktadır. Çalışmaya katılan 451 araştırmacının verileri, liderin iletişimci, işbirlikçi, destekleyici ve meslektaşların mesleki gelişimini teşvik eden özelliklere sahip olduğunda, çalışanların iyi oluşunun güçlendiğini ortaya koymuştur.
4	The Effects of National Cultures on two Technologically Advanced Countries: The Case of E-leadership in South Korea and the United State	(Liu, ve diğerleri, 2020)	Makale Institute of Public Administration Australia	X		X			Karşılaştırmalı liderlik, Kültür ve teknoloji, e-liderlik	E-liderlik ve yenilik kapasitesi kamu sektöründe incelenmiş, ABD ve Güney Kore karşılaştırmasıyla kültürel farklılıkların e-liderlik stratejilerini nasıl etkilediği ortaya konmuştur. Çalışma, kamu sektöründe e-liderliğin yenilik kapasitesini geliştirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ancak e-liderliğin etkinliği, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesine değil, bu teknolojilerin nasıl kullanıldığına da bağlıdır. Güney Kore ve ABD karşılaştırması, ulusal kültürün e-liderlik anlayışı üzerinde belirleyici etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Buna göre etkili bir e-liderlik stratejisinin, iletişim becerilerinin ötesinde kültürel bağlamı dikkate alması gerekmektedir.
5	How to do hybrid right.	(Gratton, 2021)	*Harvard Business Review*, *99*(3), 65-74.	X					-işler ve görevler, -çalışan tercihleri, -projeler ve iş akışları, -kapsayıcılık ve adalet.	COVID-19 sonrası hibrit çalışma modelini doğru uygulamanın yolları tartışılmıştır. Çalışma; işler ve görevler, çalışan tercihleri, projeler ve iş akışları ile kapsayıcılık boyutlarına odaklanmıştır.
6	Çok Uluslu Şirketlerde Sanal Takım Liderliği Ölçeği Geliştirme	(Batırlık, 2021)	Yüksek lisans Tezi	X	X				Çok Uluslu Şirketler, Sanal Takım, Liderlik, Sanal Takım Liderliği	Sanal takımlarda liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla ölçek geliştirilmiştir. Çok uluslu şirket çalışanlarıyla yapılan pilot uygulama sonucunda 6 boyutlu ve 29 maddelik geçerli ve güvenilir bir ölçek elde edilmiştir. Sanal takım liderliği için 6 boyutlu ve 29 maddelik güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Boyutlar: yönetsel özellikler, interaktiflik, insan ilişkileri, kişisel özellikler, ödüllendirme ve esneklik.

7	E-Leadership And Teleworking in Times Of Covıd-19 And Beyond: What We Know And Where Do We Go	(Contreras, Baykal, ve Abid, 2020)	Makale Frontiers in Psychology	X	X				E-liderlik, Uzaktan çalışma, Sanal ekipler, Uzaktan çalışma ortamı	COVID-19 sonrası tele-çalışma ve e-liderlik literatürü incelenmiş, örgütlerin uyum kapasitesinde etkili liderliğin kritik rolü vurgulanmıştır. Etkili e-liderlik üretkenliği artırırken, zayıf liderlik risk yaratmaktadır. Başarılı e-liderlik, hiyerarşik yapıları azaltarak güvene dayalı ilişkiler kurmalı, çalışanların iyi oluşunu gözeterek sanal takımları etkin şekilde yönetmelidir.
8	Leadership and the effects of remote work A case study of a Nordic insurance company	(Svensson ve Koistinen, 2021)	Degree project ın ındustrıal management			X			Uzaktan çalışma, Liderlik, İletişim, Koçluk Kontrol	Özellikle dijital iletişimde yaşanan güçlüklerin liderlik süreçlerindeki pek çok olumsuzluğun temelini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Liderler bu süreçte farklı uyum stratejileri geliştirmiş; liderlik tarzı, ekiplerin yapısı ve farkındalık düzeyleri, değişime verilen tepkileri belirlemiştir. Uzaktan liderliğin etkili olabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına daha fazla zaman ayırmaları, koçluk ve rehberlik rollerini güçlendirmeleri, kontrol mekanizmalarını esnekleştirmeleri ve takipçilerinin psikolojik ihtiyaçlarını gözetmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, uzaktan çalışma bağlamında liderliğin yalnızca teknik süreçleri yönetmekten ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş-yaşam dengesini koruyacak insani bir yaklaşımı zorunlu kıldığını göstermektedir.
9	Towards A More Complete Understandıng Of The Effects Of The Vırtual Envıronment On The Relatıonshıp Between Leadershıp Style And Outcomes Of Lmx Relatıonshıps.	(Salvaggio, 2014)	Doktora tezi Trident University					X	Liderlik türü LMX	Sanal ortamda dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi (LMX) ve iş sonuçları (iş tatmini, işten ayrılma niyeti, normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik ile LMX arasındaki ilişkinin sanallık derecesi tarafından anlamlı biçimde etkilendiğini göstermektedir. İletişim sıklığı ve medya zenginliği ise bu ilişkiye doğrudan etki etmemiştir. Ayrıca LMX'in çalışanların işten ayrılma niyetleri ve iş tatminleri üzerinde güçlü bir etkisi olduğu; sanallık düzeyinin ise özellikle iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar, sanal çalışma bağlamında liderlik tarzlarının ve lider-üye etkileşiminin, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş sonuçları üzerinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

10	Development and Validation of The E-Work Self-Efficacy Scale To Assess Digital Competencies İn Remote Working.	(Tramontano, Grant, ve Clarke, 2021)	Computers in Human Behavior Reports Journal Pre-Proof					X	Teknoloji Güven Öz yeterlik Sosyal ilişki Duygusal Yetkinlik İş Yaşam Dengesi	COVID-19 döneminde uzaktan çalışmada dijital dirençlilik yetkinliklerini ölçmek amacıyla e-Work Öz Yeterlik Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek, e-beceriler, güven inşası, öz bakım, sosyal beceriler ve duygusal öz yeterlik boyutlarını içermektedir. Uzaktan çalışanların dijital dirençlilik düzeylerinin iş tatmini, verimlilik ve iyi oluş üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir.
11	Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resource Development in Times Of Crisis: A Response To Covid-19 Pandemic	(Dirani, Abadi, Alizadeh, ve Barhate, 2020)	Makale Human Resource Development International		X	X			Liderlik yetkinlikleri; İK rolleri; COVID-19 krizi	COVID-19 döneminde liderlik yetkinlikleri ve insan kaynakları geliştirme (HRD) rollerinin kriz bağlamında nasıl yeniden tanımlandığı incelenmiştir. Literatür ve vaka örnekleri üzerinden temel liderlik yeterlikleri tartışılmıştır. Çalışma, COVID-19 gibi küresel krizlerde liderlik yetkinliklerinin yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bulgular, kriz zamanlarında liderlerin yalnızca teknik karar verme ve yönetim becerilerine değil, aynı zamanda dayanıklılık, esneklik, empati, iletişim ve güven oluşturma gibi insani yönleri güçlü becerilere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Kriz öncesi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi anlatılmaktadır.
12	e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation Vision, Roadmap and Foresight Scenarios	(Hüsing, ve diğerleri, 2013)	Rapor E-Skills Vision Final Study Report		X	X				Avrupa'da 2012–2020 e-liderlik gereksinimlerini öngörmek amacıyla hazırlanan vizyon ve politika yol haritası raporudur. Rapor, Avrupa'da bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanacak arz-talep dengesizliklerini ortaya koymuş ve özellikle e-liderlik becerilerinin geliştirilmesinin, inovasyon açığını kapatma ve rekabetçiliği artırmada stratejik önem taşıdığını vurgulamıştır.
13	The great resignation: an argument for hybrid leadership.	(Hopkins ve Figaro, 2021)	*International Journal of Business and Management Research,*					X	Hibrit, Liderlik, Uzaktan çalışma, Sosyal etkileşim, Sanal ekip	Çalışma, hibrit ve sanal iş ortamlarında sosyal etkileşimin çalışan bağlılığı (iş gömülmüşlüğü) üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, sosyal etkileşimin hem hibrit hem de sanal ekiplerde işten ayrılma niyetini azaltıcı ve bağlılığı artırıcı rol oynadığını göstermiştir. Liderlerin hibrit ve sanal takımlarda sosyal etkileşimi artıracak yeterlik ve becerilere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, gelecekte hibrit liderler için bilgi, beceri ve yetenekleri (KSA) ölçen özgün ölçeklerin geliştirilmesi gerektiği belirtilmiş.
14	Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being	(Zeike, Bradbury, Lindert, ve Pfaff, 2019)	Makale International Journal of Environmental Public Health					X	Dijital liderlik; psikolojik refah WHO-5; İş sağlığı;	Araştırma, dijital liderlik becerilerinin yöneticilerin psikolojik iyi oluşuyla ilişkisini incelemiştir. Bulgular, güçlü dijital liderlik becerilerinin iyi oluşu artırdığını göstermektedir.

									Dijital dönüşüm; dijitalleşme Ölçek Geliştirme	Dijital dönüşüm sürecinde dijital liderlik becerilerinin yalnızca iş performansı değil, aynı zamanda yöneticilerin sağlığı ve iyi oluşu için de önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çalışmada kullanılan ölçeğin farklı örneklemlerle yeniden test edilmesi gerektiği belirtilmiştir.
15	Coaching for Leaders in the Hybrid Work Environment	(Muromatsu, 2022)	*Asian Journal of Research in Business and Management*,	X					stres, farkındalık, Budizm, evden çalışma, uzaktan çalışma, dayanıklılık	Makale, hibrit çalışma ortamında liderlerin karşılaştıkları zorlukları tartışmakta ve mindfulness ile koçluğun birlikte kullanılmasını önererek liderlerin içsel güçlerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Çalışma, hibrit çalışma ortamında liderlerin klasik yönetim yöntemleriyle başarılı olamadığını ve yeni becerilere ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır. Özellikle karmaşık ekip yönetimi, artan stres ve farklı çalışma biçimlerini dengeleme konusunda mindfulness temelli ve koçluk temelli liderlik yaklaşımının etkili olabileceği savunulmaktadır.
16	The Impact Of Leadershıp On Member Socıal Interactıon And Embeddedness In Vırtual Envıronments	(Tran, 2022)	Master of Science KTH Industrial Engineering and Management			X		X		Çalışma, hibrit çalışmanın yazılım geliştirme takımlarının verimliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özellikle iş tatmini ile iş birliği ve iletişimde olumlu etkiler bulunmuş, performans ise sınırlı etkilenmiştir. Araştırma bulguları, hibrit çalışmanın Agile yazılım geliştirme ekiplerinde iş tatmini, işbirliği ve iletişimi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Performans düzeyi genel olarak yüksek olsa da hibrit çalışmanın doğrudan performans üzerinde sınırlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.
17	What Are the Management Strategies to Promote Work-Life Balance for Hybrid Teams? A Systematic Review	(Levin, 2022)	Phd. Maryland University College).		X				İş-yaşam dengesi, hibrit ekipler, yönetim stratejileri, organizasyon kültürü, teknoloji, iletişim.	Hibrit takımlarda iş-yaşam dengesini destekleyen yönetim stratejileri incelenmiş, örgüt kültürü, liderlik ve teknolojinin entegrasyonunun kritik olduğu vurgulanmış ve hibrit çalışma ortamında iş-yaşam dengesini sağlamak için yönetim stratejilerinin örgüt kültürü, liderlik uygulamaları ve teknolojik araçlarla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur.
18	Examining E-Leadership Characteristics Necessary for the Virtual and Remote Work Environment: A Qualitative Case Study of the Texas Workforce Commission	(Johndrow, 2022)	Phd. Trident University International).				X	X	-İletişim -Güçlendirin ve -Destekleyin -Sorumluluk -Güven -İş yaşam dengesi	COVID-19 sürecinde uzaktan ve hibrit çalışmada etkili e-liderlik için gerekli özellikler incelenmiştir. Etkili e-liderlik için beş temel özellik belirlemiştir: **iletişim, destek ve güçlendirme, hesap verebilirlik, güven ve iş-yaşam dengesi**. Ayrıca, liderlerin bu özellikleri geliştirebilmeleri için beş temel eğitim alanı önerilmiştir: **iletişim becerileri, bilgi teknolojisi kullanımı, duygusal zekâ, ekip çalışması ve mentorluk**. Çalışma, uzaktan ve hibrit liderliğin yalnızca teknik araçlarla değil, aynı zamanda insan odaklı becerilerle güçlendirilebileceğini göstermektedir.

19	Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma	(Kör, 2015)	Tez İstanbul Üniversitesi					X	Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi, Öz Liderlik	Çalışma, öz liderlik, girişimcilik yönelimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri incelemiş; öz liderliğin aracılık rolünü test etmiştir. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmede öz liderlik becerilerinin kritik olduğunu ve girişimcilik yöneliminin öz liderlik aracılığıyla yenilikçi davranışlara dönüştüğünü göstermektedir.
20	Adding the "E" to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership	(Avolio ve Kahai, 2003)	Makale Organizational Dynamics	X	X					**İletişim, teknoloji kullanımı, kültürel bağlam ve organizasyonel dinamikler**in e-liderlikte nasıl kritik hale geldiğini tartışıyor.
21	Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire	(Avolio, Bass, ve Jung. 1999)	Makale Journal of Occupational and Organizational Psychology	X				X		Çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutlarını MLQ ölçeği ile yeniden test ederek en uygun faktör yapısını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, MLQ'nun en iyi şekilde **altı alt faktör ve üç yüksek düzeyli faktör** yapısıyla temsil edildiğini ortaya koymuştur.
22	E-leadership: Implications For Theory, Research, And practice. Leadership quarterly,.	(Avolio, Kahai, ve Dodge, 2000)	Makale Research, and practice. Leadership quarterly	X	X				Teknoloji Destek Adaptive Structuration Theory (AST)	Makale, e-liderliğin tanımını ve kapsamını ele alarak gelişmiş bilgi teknolojilerinin liderlik süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü tartışmaktadır. AST temelinde yapılan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin liderlikten bağımsız değil, liderlik sisteminin bir parçası olarak örgütsel yapılarla karşılıklı etkileşim içinde geliştiğini ortaya koymaktadır. Teknoloji, liderlerin iletişimi açma, yenilikçiliği teşvik etme ve güven oluşturma aracı olabileceği gibi, kontrol ve denetim mekanizması olarak da kullanılabilmektedir. Bu durum, farklı sosyal sistemlerin zamanla ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
23	E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission.	(Avolio, Sosik, Kahai, ve Baker, 2014)	Makale The Leadership Quarterly		X				literature review Advanced information technology	Makale, e-liderliğin son 10 yılda nasıl evrildiğini inceleyerek gelişmiş bilgi teknolojilerinin (AIT) liderlik süreçlerini, liderlik aktarımını ve örgütlerin işleyişini nasıl dönüştürdüğünü tartışmaktadır. Araştırma, e-liderliğin yalnızca teknolojiyle desteklenen bir liderlik biçimi değil, aynı zamanda liderlik dinamiklerinin kaynağını ve aktarımını yeniden şekillendiren bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.
24	*Psychological Safety in Virtual and Hybrid Work Environments*	Morse, S. (2022).	Phd. The College of St. Scholastica	X			X		Literatür incelemesi	Çalışma, hibrit ve sanal iş ortamlarında psikolojik güvenliği artırmaya yönelik stratejileri tartışmaktadır. Liderlik, iletişim, teknoloji kullanımı ve çalışan desteği öncelikli alanlar olarak ele alınmaktadır. Araştırma, hibrit ve sanal ortamlarda psikolojik güvenliğin azalabileceğini (ör. düşük ekip güveni, sanal toplantılarda çalışan sesinin kısıtlanması, yorgunluk, etkileşim eksikliği) vurgulamaktadır. Psikolojik güvenliği güçlendirmek için

										örgütlerin teknoloji yatırımları yapması, açık iletişim kanalları kurması, net çalışma/saat yönergeleri geliştirmesi, eğitim ve kaynak sunması önerilmektedir.
25	An Integratıve Model Of Organızatıonal Trust	(Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995)	Makale Academy Of Management Review	X	X		X		Trust	Makale, örgütsel güvenin tanımı, öncülleri ve sonuçlarını açıklayan bütünleşik bir model önermektedir. Model, güveni benzer kavramlardan ayırarak disiplinler arası bir çerçeve sunmaktadır.
26	Behind Boundary Management: a look into Self-leadership and Autonomy when Working from Home	(Sanchez, 2021)	Tez Department of Psychology, Lund University					X	Sınır yönetimi, öz liderlik, evden çalışma, özerklik	Çalışma, evden çalışma bağlamında öz liderlik ve özerkliğin sınır yönetimi (boundary management) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özellikle öz liderliğin sınır kontrolü ve bütünleştirici davranışlarla ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma, öz liderlik ile sınır kontrolü arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulmuştur; ancak öz liderlik ile bütünleştirici davranış arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Çalışma döneminde evden çalışmanın fiziksel sınırlarının olmaması, bireylerin sınır yönetimi kapasitelerini sınırlamış olabilir.
27	Wellbeing Costs Of Technology Use During Covid-19 Remote Working: An Investigation Using The Italian Translation Of The Technostress Creators Scale	(Molino, ve diğerleri, 2020)	Makale Sustainability 2020					X	Teknostres; Stres; Teknostres yaratıcıları; İş-aile çatışması; Uzaktan çalışma; Teknoloji kullanımı Ölçek doğrulama	Araştırma, COVID-19 döneminde uzaktan çalışmanın yarattığı teknolojik stresin (technostress) etkilerini incelemiş ve Technostress Creators Scale'in İtalyanca uyarlamasını doğrulamıştır. Çalışma, technostress'in iş yükü, iş-aile çatışması ve davranışsal stresle pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Uzaktan çalışma koşulları bu ilişkileri daha da güçlendirmiş, özellikle teknolojik taleplerin artması çalışanların iyi oluşunu olumsuz etkilemiştir.
28	E-leadership: Facilitating Positive Work Outcomes in Teleworkers Through Effective-9-	(Even, 2021)	Phd. University of Maryland		X				E-liderlik, Lider-Üye Değişim Teorisi Uzaktan çalışma, Sosyal Değişim Teorisi, Dönüşümcü liderlik. İletişim Güven Çeşitlilik yönetimi.	Tez, tele-çalışanlarda olumlu iş sonuçlarını destekleyen en etkili e-liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Özellikle dönüşümcü liderliğin tele-çalışmada değerli olduğu vurgulanmaktadır. Araştırma, tele-çalışma bağlamında **dönüşümcü liderlik tekniklerinin** en etkili yaklaşım olduğunu ortaya koymuştur. E-liderlerin yalnızca geleneksel liderlik tarzlarını uyarlamakla kalmayıp, dijital iletişim ve ilişki temelli liderlik becerilerini geliştirmesi gerektiği belirlenmiştir. Çalışma ayrıca, e-liderlik için uygulanabilir öneriler, bir **e-liderlik kontrol listesi** ve tele-çalışma bağlamına özgü yeni bir **kavramsal model** sunmuştur. Bu model, lider–çalışan ilişkilerini güçlendiren, karşılıklı güven ve destek üzerine kurulu bir liderlik anlayışının çalışanların bağlılığı, yaratıcılığı ve performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.
29	Telework in The Eu Before And After The Covıd-19: Where We Were, Where We Head To	(Mitchell ve Brewer, 2022)	Report european union	X					Veri analizi, istatistiksel raporlama	Rapor, COVID-19 öncesi ve sonrası AB'de tele-çalışmanın yaygınlığını, ülkeler ve sektörler arasındaki farklarını ve gelecekteki tele-çalışma eğilimlerini incelemektedir.

										Çalışma, pandeminin tele-çalışmayı hızla yaygınlaştırdığını ancak bu yayılımın ülkeler, sektörler ve çalışan grupları arasında büyük eşitsizlikler yarattığını göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri yoğun sektörlerde tele-çalışma daha kolay benimsenirken, düşük becerili ve fiziksel emek gerektiren mesleklerde erişim sınırlı kalmıştır. Rapora göre, dijital beceriler, işyerinde özerklik, firma büyüklüğü ve yönetim tarzı gibi faktörler tele-çalışmanın yaygınlığını belirlemektedir.
30	New leadership in the digital era- a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions	(Sahyaja ve Rao , 2018)	Makale Int. Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)	X	X				Dijitalleşme, bilgisayarlaşma, dijital çağ, liderlik, liderlik tarzı, duygusal ve düşünsel boyutlar.	Çalışma, dijital çağda liderlik ihtiyacını tartışarak duygusal ve entelektüel boyutların yeni liderlik tarzlarıyla nasıl bütünleştiğini analiz etmektedir. Dijitalleşme ve dijital dönüşümün örgütler üzerinde köklü etkiler yarattığını, bu süreçte liderlerin yeni stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Özellikle bilgi temelli liderlik, güçlendirici (empowering) liderlik ve vizyoner liderlik, dijital çağın karmaşık sorunlarıyla başa çıkmak için en uygun liderlik tarzları olarak öne çıkarılmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin hem entelektüel kapasite (bilgi, strateji, vizyon) hem de duygusal boyutlara (empati, iletişim, motivasyon) odaklanmaları, dijital çağda örgütsel etkinliği artırmak için kritik görülmektedir.
31	Dijital liderlik kapsamında lider üye ilişkisinin incelenmesi üzerine ampirik bir araştırma	(Ak Aslan, 2021)	Yüksek Lisans Bahçeşehir Üniversitesi					X	Liderlik, Dijital Liderlik, Kuşak Kavramı, Teknolojik Yatkınlık, Lider-Üye Etkileşimi.	Bu araştırma, çalışanların dijital liderlik, teknolojiye yatkınlık ve lider-üye etkileşimine ilişkin algılarını anket yöntemiyle incelemiştir. Bulgular, dijital liderlik düzeyi yüksek olan yöneticilerin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini; yönlendirme, iletişim ve bilgi paylaşımının etkileşime pozitif katkı sunduğunu göstermektedir. Ayrıca teknolojiye yatkınlığı yüksek çalışanlarla liderler arasında daha güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma, dijital dönüşüm sürecinde entelektüel sermayenin önemine dikkat çekmekte ve liderlerin yalnızca teknoloji bilgisine değil, aynı zamanda çalışanları değişime teşvik etme ve öğrenme kültürü geliştirme becerilerine de ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır.
32	Bilişim Liderliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması	(Ulutaş ve Arslan, 2017)	Makale Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi		X		X	X	Bilişim, Liderlik, Bilişim Liderliği, Ölçek Geliştirme	Araştırma, bilişim liderliğine ilişkin algıları ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda 36 maddelik taslak ölçek geliştirilmiş, faktör analizleri sonrasında ölçeğin yüksek güvenirlik ve geçerlilik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Bulgular, bilişim liderinin teknolojiyi bilme, kullanma ve yaygınlaştırma becerilerinin yanı sıra iletişim kurma, vizyon

										geliştirme, eğitim faaliyetlerini teşvik etme ve yeniliklere açıklık gibi özelliklerle tanımlandığını ortaya koymuştur.
33	The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study	(Sağbaş ve Erdoğan, 2022)			X				Dijital liderlik; Teknoloji liderliği; E-liderlik; Sanal liderlik; bibliyometrik analiz;	Çalışma, dijital liderlik araştırmalarının teknolojik gelişmelerle paralel olarak 2008'den itibaren hızla arttığını ve temalarının çeşitlendiğini göstermektedir. Bulgular, dijital liderliğin yalnızca teknoloji entegrasyonunu değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve adaptasyonu da yönlendiren kritik bir liderlik modeli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, alanda yeni teknolojilerin liderlik uygulamalarına etkisini araştıran daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.
34	Digital Leadership: A Systematic Literature Review	(López-Figueroa, vd. 2025)	Makale Administrative Sciences		X				E-liderlik; Dijital liderlik Sanal dijital; sistematik Literatür taraması	Dijital liderlik araştırmalarının 2000–2022 arasındaki gelişimi, temel temaları (dijital dönüşüm, COVID-19, ICT, sanal takımlar, yaratıcılık) ve alandaki teorik/ampirik katkılar incelenmiştir. Dijital liderlik araştırmalarının özellikle 2019 sonrası hızla arttığını, en çok atıf alan çalışmaların dijital dönüşüm, COVID-19, sanal ekipler ve yaratıcılık temaları etrafında yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bulgular, dijital liderliğin yalnızca teknolojik becerilere değil; motivasyon, iletişim ve güven gibi insani boyutlara da dayandığını göstermektedir. Alanın büyük ölçüde teorik çalışmalarca şekillendiği, dolayısıyla gelecekte daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.
35	TheGermanVersionoftheHybrid Work Characteristics Scale	(Paruzel, vd., 2022)	Makale Psychological Test Adaptation and Development		X			X	iş tasarımı, hibrit çalışma özellikleri, iş tatmini, bağlılık, refah, sınırlar, çoklu görev, öğrenme, kesintiler	Çalışma, HWC ölçeğinin Almanca uyarlamasının güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ölçek, sınırsızlık, çoklu görev, sürekli öğrenme talebi ve iş-dışı kesintiler gibi hibrit çalışmaya özgü özellikleri kapsamaktadır. Analizler, ölçeğin çalışan tutumları (iş tatmini, bağlılık) ve iyi oluşla ilişkili olduğunu doğrulamıştır.
36	Dijital Liderlik Ölçeği (Djl) Geliştirme Çalışması	(Büyükbeşe, vd. 2022)	Makale Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi		X			X	Dijital liderlik ölçeği, ölçek geliştirme, dijital liderlik, dijital liderlik özellikleri, dijital dönüşüm.	Ölçek, dijital liderlik algısını ölçmede geçerli ve güvenilir bir araçtır. Bu ölçek, dijital dönüşüm süreçlerinde liderin hem teknolojik bilgi ve becerilerini hem de çalışan desteğini ortaya koymaktadır. Çalışma, dijital liderliğin yalnızca teknolojik yeterlilikten ibaret olmadığını, aynı zamanda yenilikçi vizyon ve destekleyici liderlik davranışları ile bütünleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır.
37	A Study on Digital Leadership Scale Adaptation	(Oktaysoy, vd., 2022)	Makale International Journal of Organizational Leadership						Dijital liderlik, Dijitalleşme, Dijital liderlik ölçeği	Bu çalışma, Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen Dijital Liderlik Ölçeği'nin Türkiye bağlamına uyarlanması ve geçerlik-güvenirlik analizlerinin yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

38	E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption	(Liu, ve diğerleri, 2018)	Makale Leadership & Organization Development Journal					X	Liderlik, E-liderlik, BİT, Teknoloji benimseme	Bu çalışma, e-liderliğin geniş tanımına rağmen ampirik araştırmalarda ilerlemenin sınırlı kalmasından hareketle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada liderlerin sanal iletişim teknolojilerini benimseme süreçlerini açıklamak amacıyla **E-Liderlik İletişim Benimseme Modeli (ECAMi)** geliştirilmiş ve test edilmiştir. Çalışma, e-liderliğin bireysel teknoloji kullanımının ötesinde, örgütsel iletişim, değişim yönetimi ve proje yönetimi açısından stratejik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.
39	Flexible leadership in the manufacturing sector.	(Alat ve Suar, 2020)	Makale International Journal of Organization Theory & Behavior,	X					Esnek Liderlik Tematik Analiz	Bu çalışma, Hindistan imalat sektöründe yöneticilerle yapılan görüşmeler aracılığıyla lider esnekliğini incelemiş; belirsizliklerle başa çıkmada performans gereklilikleri (çevreyi izleme, değişiklikleri öngörme, uyum geliştirme) ile yetkinlikleri (koçluk, ekip kurma, çatışma yönetimi, sosyal beceriler) ortaya koymuştur. Bulgular, lider esnekliğinin yalnızca çevresel belirsizliklere değil, insan faktörlerinin öngörülemezliğine ve günlük olumsuzluklara yanıt vermeyi de kapsadığını göstermektedir.
40	Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic	(Antonopoulou vd., 2021)	Makale Emerging Science Journal					X	BİT Teknoloji	Bu makale, COVID-19 pandemisi sürecinde yükseköğretimde **dönüşümcü liderlik** ile **dijital** becerilerin rolünü incelemektedir. Yunanistan'daki üniversite senato üyeleriyle yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların verimliliği ve tatminiyle güçlü biçimde pozitif ilişkili olduğu, pasif/kaçınmacı liderliğin ise hem düşük verimlilik hem de zayıf dijital liderlik uygulamalarıyla bağlantılı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, yükseköğretim kurumlarında etkili liderliğin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının yanı sıra güçlü dijital iletişim, hızlı adaptasyon ve problem çözme becerileriyle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.
41	Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach	(Avrillia vd., 2025)	Makale Implementasi Manajemen & Kewirausahaan,	X	X				Hibrit Liderlik Teknoloji	COVID-19 sonrası dönemde dijital dönüşüm ve esnek çalışma ile öne çıkan hibrit liderlik, uzaktan ve yüz yüze çalışan ekiplerin yönetiminde kritik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada dijital teknolojilerin kullanımı, sanal ekiplerde liderlik stratejileri ve bunların çalışan verimliliği ile iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular, dijital araçların iletişim ve koordinasyonu güçlendirdiğini; uyarlanabilir ve sonuç odaklı liderlik tarzlarının ise ekip bağlılığını ve motivasyonu desteklediğini ortaya koymaktadır.
42	Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment.	(Babapour Chafi vd., 2022)	Makale Sustainability	X	X				Esnek çalışma, Yeni çalışma biçimleri (NWoW), Uzaktan çalışma,	Bu çalışma, COVID-19 sonrası dönemde uzaktan ve hibrit çalışmanın çalışanlar ve yöneticiler açısından hem fırsatlar hem de zorluklar sunduğunu göstermektedir. Uzaktan çalışmada esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi öne

									Hibrit çalışma, Evden çalışma	çıkarken; sosyal bağların zayıflaması ve izolasyon önemli sorunlar olarak görülmektedir. Hibrit çalışma ise bu iki modelin avantajlarını birleştiren sürdürülebilir bir çözüm olarak değerlendirilmekte, ancak bunun için örgütlerin esneklik sağlaması ve fiziksel/dijital çalışma ortamlarını yeniden tasarlaması gerektiği vurgulanmaktadır.
43	The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies	(Bauwens ve Cortellazzo, 2024)	Makale Human Resource Management Review	X	X		X		Liderlik, dijital teknolojiler, e-liderlik, sanal liderlik, dijital liderlik, literatür incelemesi,	Bu çalışma, e-liderlik literatürünü bütüncül biçimde inceleyerek (257 makale) dijital teknolojiler, liderlik ve kurumsal özellikler arasındaki altı teorik ilişkiyi ortaya koymuş ve dokuz tematik kategori üzerinden kavramsal bir model geliştirmiştir. Bulgular, özellikle dijital teknolojilerin liderlik üzerindeki etkisinin güçlü biçimde araştırıldığını, ancak kurumsal boyutların görece ihmal edildiğini göstermektedir.

Ek-2: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Adınız Soyadınız

Yaşınız

1. Mesleğiniz hakkında bilgi almak istiyorum. Lütfen bana işinizi ve ne yaptığınızı ayrıntılı anlatabilir misiniz?

2. Sizce "Hibrit Çalışma" nedir?

3 Yönetici olarak çalıştığınız hibrit çalışma koşulları hakkında düşüncelerinizi anlatabilir misiniz?

4. Hibrit çalışma koşullarında, yöneticilik yapmanın nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?

5. Hibrit çalışmada yöneticilik yapmak ile klasik çalışmada yöneticilik yapmak arasındaki farkları ve benzerlikleri anlatabilir misiniz?

6. Hibrit çalışma koşullarında yöneticilik yapmaktan en keyif aldığınız durumları anlatabilir misiniz?

7. Hibrit çalışma koşullarında yöneticilik yapmaktan hoşlanmadığınız durumları anlatabilir misiniz?

8. Hibrit çalışma koşullarında yöneticilik yapmanın güçlü ve zayıf yönlerini anlatabilir misiniz?

9. Hibrit çalışmada yönetici olarak verebileceğiniz önerileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?

10. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında teknoloji kullanımının çalışmalarınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

11. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanların kendi aralarında ve yönetim kademesi ile olan sosyal ilişkilerinin durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

12. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşim durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

13. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanlarınızın iş yaşam dengelerini nasıl sağlayabildiğinizi düşünüyorsunuz?

14. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında çalışanlarınızı nasıl destekliyorsunuz?

15. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanlar ile yöneticiler bilgi paylaşımlarını nasıl yapıyorlar? Bu konudaki düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz? (toplantı, görüşme vb.)

16. Yönetici olarak hibrit çalışma süresince çalışanlarınız hangi eğitimleri almıştır? Ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz?

17. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanlarınızı nasıl motive ediyorsunuz? Ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz?

18. Yönetici olarak hibrit çalışma koşullarında, çalışanlarınızın size ve örgütye, ayrıca sizin de onlara güvenmesini nasıl sağlıyorsunuz? Ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz? (Kontrol, çalışma ortamı ve mesai saatlerine uyma gibi)

19. Hibrit çalışma koşullarında sizin yöneticileriniz ile ilgili deneyimleriniz nelerdir? Ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz?

20. Hibrit çalışma koşullarında yönetici olarak düzenlemek istediğiniz konular var mıdır? Varsa nelerdir?

Ek-3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Talep Formu

Sayın Yönetici,

Ben Maltepe Üniversitesi İşletme Ana Bilim dalında doktora öğrencisiyim. Covid-19 salgını sonrasında çalışma koşullarının değişmesi ile birlikte iş hayatına dahil olan hibrit çalışma koşullarının liderlik anlayışındaki değişimini belirleyebilmek amacıyla "Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği Geliştirme" konulu tez çalışması yapmaktayım.

Bu araştırmada öncelikli hedefim hibrit çalışma yönteminde liderlik kavramındaki değişimi anlayabilmek ve sonrasında da yöneticilerin mevcut liderlik anlayışlarındaki durumlarını fark etmelerini sağlayarak yeni çalışma koşullarındaki değişime uyumlanmalarına destek olmaktır.

Araştırmamın mülakat bölümünde sizler gibi hibrit çalışma yöntemi ile çalışan, hizmet sektörünün yönetim kademelerinde bulunmuş insanların desteğine ihtiyaç duymaktayım. Sizlerle yapmayı planladığım görüşme, yüz yüze veya online uzaktan, yaklaşık 30 dakika sürecektir. Soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyim.

Ayrıca görüşme yapmayı kabul ederseniz, tez çalışmama çok önemli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Ben de tezimi tamamladığımda sizinle paylaşacağım. İlginiz ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Dok.Öğr. Gülsüm Özlem Temuroğlu

E-posta:

Telefon:

Ek-4: 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında Bilgilendirme Formu

Bu görüşme "Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği Geliştirme" konulu tez çalışmamda bir analize ihtiyacım olması sebebiyle yapılmaktadır.

Görüşmeye başlamadan önce araştırmalarımı yaparken sizden alacağım cevaplardan faydalanacağım için görüşmemizi kaydediyorum. (Ses kaydına alıyorum.) Tezimde analiz yapmak ve sizlerle iletişime geçmek için ad/soyad, e-posta adresi, yaş ve cinsiyet verileriniz ile tezimin konusu olması sebebiyle çalıştığınız şirketteki göreviniz ve hangi şirkette çalıştığınıza ilişkin kişisel verilerinizi sormam gerekmektedir.

Fakat çalıştığınız şirket gibi ilettiğiniz tüm kişisel verileriniz tez çalışmamda doğrudan yer almayarak anonim şekilde kullanılacaktır.

Görüntü kaydı (ses kaydı) almamım sebebi, tez yazma sürecinde geriye dönük inceleme yapabilmem içindir.

Bu kişisel verileriniz de başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Sesve görüntü kayıtlarınızı 5 (beş) yıl sonunda imha edeceğim.

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda kayıt yapmamı onaylıyor musunuz?

Teşekkürler

Ek-5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Görüşmeye Katılanların Listesi

S.Nu.	İsim	Cinsiyet	Yaş	Çalıştığı Birim	Özellikleri
1	Katılımcı 1	Erkek	47	Enerjisa Enerjide Anadolu Yakası Perakende Şirketinde Bölge Müdürü	Ekibi 87 kişi, 12 müşteri hizmetleri merkezi var.
2	Katılımcı 2	Kadın	32	Dijital Sigorta Yöneticisi (İsviçre menşeili)	Merkeze bağlı 15 kişi ile çalışmaktadır.
3	Katılımcı 3	Kadın	41	Bir ilaç firmasında ruhsatlandırma müdürü	Ekibinde 5 kişi çalışmaktadır. r
4	Katılımcı 4	Kadın	45	Medikal İşlem Merkezi Kıdemli Müdürü	Ekibinde 49 kişi çalışmaktadır.
5	Katılımcı 5	Erkek	45	IT şirketinde satış ve iş geliştirme bölümü genel müdür yardımcısı	Ekibinde 15 kişi çalışmaktadır.
6	Katılımcı 6	Kadın	44	UA bir şirkette Finansal Servisler Grup Müdürü	Ekibinde 34 kişi çalışmaktadır.
7	Katılımcı 7	Kadın	41	Perakende Ofislerin Şube Müdürü	Ekibinde 138 kişi çalışmaktadır.
8	Katılımcı 8	Kadın	38	UA bir şirkette Sağlık Bilgi Teknolojileri Direktörü	Ekibinde 25 kişi var
9	Katılımcı 9	Kadın	39	Bir Reklam Ajansında Müşteri İlişkileri Müdürü	Ekibinde 19 kişi çalışmaktadır.
10	Katılımcı 10	Erkek	46	Bir İlaç Firmasında Akademi Eğitim ve Gelişim Müdürü	Direk bağlı çalışanı yok, ancak tüm şirketin genel durumu ve yapılan eğitimler hakkında bilgi verdi
11	Katılımcı 11	Kadın	36	Bir Dijital İletişim ve Reklam Ajansının Stratejik Pazarlama ve İletişim Müdürü	Ekibinde 14 kişi çalışmaktadır.
12	Katılımcı 12	Kadın	51	UA bir şirkette Pazarlama Yöneticisi	Ekibinde 52 kişi çalışmaktadır.
13	Katılımcı 13	Kadın	45	Banka- IT	Genel merkeze bağlı 28 kişi ile birlikte çalışmaktadır.

Ek-6: Hibrit Çalışmada Liderlik Ölçeği Ön Test Anketi

Değerli katılımcı,

"Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" adlı çalışma Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme doktora programı bünyesinde, Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışması kapsamında kullanılacaktır.

Bu araştırmaya katılımcı olmak gönüllülük esasına dayanmaktadır ve sizden elde edilen tüm bu bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma sonuçlarında herhangi bir isim ya da işaret içermeyecektir. Bu araştırmada sizinle ilgili tutulan tüm kayıtlar gizli kalacaktır. Bu nedenle soruların tümüne doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıda iletişim bilgileri yer alan sorumlu araştırmacı ile çekinmeden iletişime geçebilirsiniz.

Çalışmamız için zaman ayırarak bilim dünyasına verdiğiniz katkı için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
(Tez Danışmanı)
Maltepe Üniversitesi

Gülsüm Özlem Temuroğlu.

Lütfen aşağıdaki soruları, hibrit çalışma ortamındaki lider davranışlarına göre değerlendiriniz.

S.Nu.	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Hibrit çalışmada yöneticim,…					
1	çalışanların yaratıcı olmalarını destekler.					
2	çalışanların kendi kararlarını almalarına imkan tanır.					
3	karar alırken çalışanlarının fikirlerine başvurur.					
4	çalışanları ile işbirliği içindedir.					
5	çalışanlarının değişen durumlara hızla uyum sağlamalarına destek olur.					
6	karar verirken çevik olabilme konusunda çalışanlarına destek olur.					
7	çalışanların hibrit çalışma yöntem seçimi konusunda esnektir.					
8	çalışanların kriz durumlarını yönetmelerine destek olur.					
9	kriz durumlarında çalışanların inisiyatif almalarına izin verir.					

S.Nu.	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
10	çalışanların teknolojik gelişimlere uyum sağlamalarını destekler.					
11	çalışanların sosyalleşmesini destekler.					
12	çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerine destek olur.					
13	çalışanların streslerini yönetmelerine destek olur.					
14	çalışanların performanslarını yeni çalışma koşullarına uygun olarak değerlendirir.					
15	çalışma saatleri dışında mümkün olduğunca az iletişim kurar.					
16	çalışanlarına mentorluk yapar.					
17	çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmaları için onlara koçluk yapar.					
18	çalışanların iş yaşam dengelerini korumalarını destekler.					
19	çalışanların, çalışma saatlerini belirlemeleri konusunda esnektir.					
20	çalışanların farklı rollerine (anne, baba, eş vb.) saygı duyar.					
21	çalışanların iş yaşam çatışması nedeniyle oluşan problemleri çözmelerine yardımcı olur.					
22	iş-yaşam dengesini sağlamada adildir.					
23	çalışanların, çalışma ortamını (ev, iş yeri vb.) seçmeleri konusunda esnektir.					
24	güvene dayalı bir çalışma ortamı sağlar.					
25	uzaktan veya yüz yüze çalışanlar arasında adil bir görev dağılımı yapar.					
26	çalışanlarına karşı dürüsttür.					
27	çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.					
28	bilgi iletişim ağının sürekliliğini sağlar.					
29	düzenli geri bildirim yapar.					
30	sade bir iletişim dili kullanır.					
31	iletişimin sürekliliğini sağlamak adına düzenli toplantılar yapar.					
32	toplantılarda fikir ve görüşlerini paylaşmaları konusunda çalışanlarını teşvik eder.					
33	toplantıların süresini kısa tutar.					
34	toplantısız gün uygulaması yapar.					
35	toplantı yorgunluğunu önleyici tedbirler alır.					
36	açık bir iletişim içindedir.					
37	iletişim yöntemini karşındaki kişiye göre uyarlar.					

S.Nu.	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
38	farklı görüşlere açıktır.					
39	stresini yönetebilir.					
40	yenilikçi bir vizyona sahiptir.					
41	duruma uygun denetleme yapar.					
42	dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.					
43	bilgi güvenliğine önem verir.					
44	teknolojik araçlar kullanarak verimliliği artırır.					
45	dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.					
46	çalışanların sürekli ulaşılabilir olmasını ister. (reverse)					
47	tekno-stresi azaltıcı önlemler alır.					
48	süreç yönetiminde etkindir.					
49	performans ölçümünü mobil uygulamalar üzerinden yapar.					
50	iş dünyasının güncel gereklilikleri ile kurumun gelenekleri arasında denge sağlar.					
51	dijital gelişmeleri sürekli takip eder.					
52	dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarına yol gösterici ve rol modeldir.					

Ek-7: Geniş Ölçekli AFA Anket Formu

Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik

1. Anket Hakkında

Bu anket formu; Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen "Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" isimli doktora tezinin uygulama aşamasına yönelik hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı ve çalışmanın bilimsel yöntemi hakkında daha fazla bilgiye buradan ulaşabilirsiniz. Anketin yanıtlanması ortalama 4-5 dakika sürmektedir. Şimdiden teşekkür ederiz.
Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik (Tez Danışmanı)
Gülsüm Özlem Temuroğlu. (Araştırmacı)

1. Yaşınız nedir?

- ◯ 25 yaş altı
- ◯ 26-35
- ◯ 36-45
- ◯ 46-55
- ◯ 56 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz nedir?

- ◯ Kadın
- ◯ Erkek

3. Medeni Durumunuz nedir?

- ◯ Evli
- ◯ Bekar

4. Kaç çocuğunuz var?

- ◯ 0
- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3

5. Eğitim Durumunuz nedir?

- ◯ Lise
- ◯ Ön lisans
- ◯ Lisans
- ◯ Yüksek lisans
- ◯ Doktora

6. İşletmenizin faaliyet alanının sınırları nedir?

- ◯ Bölgesel
- ◯ Ulusal
- ◯ Uluslararası
- ◯ Global

7. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

- ◯ Eğitim ve Danışmanlık
- ◯ Finans ve Sigortacılık
- ◯ Bilişim ve Teknoloji
- ◯ Haberleşme
- ◯ Yazılım
- ◯ Sağlık ve Sosyal Hizmetler
- ◯ Perakende
- ◯ E-Ticaret
- ◯ Hukuk ve Danışmanlık
- ◯ Medya ve İletişim
- ◯ Lojistik ve Ulaştırma
- ◯ Gayrimenkül Sektörü
- ◯ Enerji ve Çevre Hizmetleri
- ◯ Diğer

8. İşletmenizde çalıştığınız departman nedir?

- ◯ Satış
- ◯ Finans ve Muhasebe
- ◯ İnsan Kaynakları
- ◯ Bilgi Teknolojileri (IT)
- ◯ Pazarlama ve İletişim
- ◯ Tedarik Zinciri ve Lojistik
- ◯ Araştırma ve Geliştirme
- ◯ Hukuk
- ◯ Eğitim ve Gelişim
- ◯ Proje Yönetimi
- ◯ Yönetim
- ◯ İdari İşler
- ◯ Diğer

9. İşletmenizdeki ünvanınız nedir?

- ◯ Üst Düzey Yönetici (C-Level)
- ◯ Orta Düzey Yönetici (Müdür, Şube Yöneticisi, Bölüm Başkanı)
- ◯ Uzman veya Danışman (insan Kaynakları Uzmanı, Pazarlama Uzmanı, Danışman)
- ◯ Ekip Lideri veya Süpervizör (Takım Lideri, Proje Yöneticisi)
- ◯ Uzman Yardımcısı veya Sorumlu
- ◯ Stajyer
- ◯ Diğer

10. Mevcut iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- ◯ 0-2 yıl
- ◯ 3-5 yıl
- ◯ 6-10 yıl
- ◯ 11-15 yıl
- ◯ 16 yıl ve üzeri

11. Kaç yıllık iş tecrübeniz var?

- ◯ 0-2 yıl
- ◯ 3-5 yıl
- ◯ 6-10 yıl
- ◯ 11-15 yıl
- ◯ 16 yıl ve üzeri

12. Hibrit çalışma yöntemi ile kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- ◯ 0-1 yıl
- ◯ 2-4 yıl
- ◯ 5 yıldan fazla

2. Ölçek Soruları

Lütfen aşağıdaki soruları "Hibrit çalışma yönteminde yöneticim..." cümlesini tamamlayarak yanıtlayınız.

* 13. çalışanların yaratıcı olmalarını destekler.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 14. çalışanların kendi kararlarını almalarına olanak tanır.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 15. karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine başvurur.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 16. çalışanları ile işbirliği içindedir.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 17. çalışanların değişen çalışma koşullarına hızla uyum sağlamalarını destekler.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 18. çalışanların çevik kararlar verebilmesini destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 19. çalışanların çalışma yöntemi tercihleri konusunda esneklik gösterir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 20. çalışanların kriz durumlarını yönetmelerine destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 21. kriz durumlarında çalışanların inisiyatif almalarına olanak tanır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 22. çalışanların teknolojik gelişimlere uyum sağlamalarını destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 23. çalışanların sosyalleşmesini destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 24. çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerini destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 25. çalışanların stres yönetimine destek olur.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 26. çalışanların performansını hibrit çalışma koşullarına göre değerlendirir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 27. mesai saatleri dışında çalışanlarıyla olabildiğince az iletişim kurmaya çalışır.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 28. çalışanlarına mentorluk yapar.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 29. çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için onlara koçluk yapar.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 30. çalışanların mesai saatlerini belirlemelerinde esneklik gösterir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 31. çalışanların farklı rollerine (anne, baba, eş vb.) saygı duyar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 32. çalışanların iş yaşam dengesini kurmalarını destekler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 33. ekip içinde iş yaşam dengesinin herkes için adil olmasına özen gösterir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 34. güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturur.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 35. uzaktan veya yüz yüze çalışanlar arasındaki görev dağılımında adildir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 36. çalışanlarına karşı dürüsttür.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 37. çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 38. bilgi iletişim ağının sürekliliğini sağlar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 39. düzenli geri bildirim yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 40. sade bir iletişim dili kullanır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 41. toplantılarda çalışanların görüşlerini paylaşmalarını teşvik eder.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 42. toplantıların süresini kısa tutar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 43. toplantısız gün uygulaması yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 44. toplantı yorgunluğunu önlemek için önlemler alır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 45. çalışanlarına göre iletişim yöntemini belirler.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 46. farklı görüşlere açıktır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 47. stresini yönetebilir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 48. dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 49. bilgi güvenliğine önem verir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 50. hedeflere ulaşabilmek için teknolojik araçlar kullanır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 51. dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 52. çalışanların sürekli ulaşılabilir olmasını ister.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 53. teknolojik aletlerden kaynaklı stresi azaltacak tedbirler alır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 54. performans ölçümünü dijital platformlar üzerinden yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 55. yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 56. dijital gelişmeleri sürekli takip eder.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 57. dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarına yol gösterici ve rol modeldir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

Ek-8: DFA Aşaması Anket Formu

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

1. Anket Hakkında

Bu anket formu; Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen "Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" isimli doktora tezinin uygulama aşamasına yönelik hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı ve çalışmanın bilimsel yöntemi hakkında daha fazla bilgiye buradan ulaşabilirsiniz. Anketin yanıtlanması ortalama 4-5 dakika sürmektedir. Şimdiden teşekkür ederiz.
Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik (Tez Danışmanı)
Gülsüm Özlem Temuroğlu. (Araştırmacı)

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

2. Çalışma Yöntemi

* 1. Şu anda **hibrit bir modelle** (hem uzaktan hem ofisten) mi çalışıyorsunuz?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

3. Hibrit Çalışmada Yöneticiniz

Lütfen aşağıdaki soruları, hibrit çalışmada yöneticinizin davranışlarına göre cevaplayınız.

Hibrit çalışmada yöneticim,

* 2. Çalışanların çevik kararlar verebilmesini destekler.
  - ◯ Kesinlikle Katılıyorum
  - ◯ Katılıyorum
  - ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
  - ◯ Katılmıyorum
  - ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 3. Çalışanların kriz durumlarını yönetmelerini destekler.
  - ◯ Kesinlikle Katılıyorum
  - ◯ Katılıyorum
  - ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
  - ◯ Katılmıyorum
  - ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 4. Toplantıların süresini kısa tutar.
  - ◯ Kesinlikle Katılıyorum
  - ◯ Katılıyorum
  - ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
  - ◯ Katılmıyorum
  - ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 5. Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine başvurur.
  - ◯ Kesinlikle Katılıyorum
  - ◯ Katılıyorum
  - ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
  - ◯ Katılmıyorum
  - ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 6. Çalışanların kendi kararlarını almalarına olanak tanır.
  - ◯ Kesinlikle Katılıyorum
  - ◯ Katılıyorum
  - ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
  - ◯ Katılmıyorum
  - ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 7. Çalışanları ile işbirliği içindedir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 8. Çalışanların yaratıcı olmalarını destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 9. Çalışanların çalışma yöntemi tercihleri konusunda esneklik gösterir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 10. Çalışanların değişen çalışma koşullarına hızla uyum sağlamalarını destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 11. Çalışanların öz liderlik becerilerini geliştirmelerini destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 12. Kriz durumlarında çalışanların inisiyatif almalarına olanak tanır.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 13. Çalışanların stres yönetimine destek olur.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 14. Çalışanların sosyalleşmesini destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 15. Toplantılarda çalışanların görüşlerini paylaşmalarını teşvik eder.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 16. Çalışanların performansını hibrit çalışma koşullarına göre değerlendirir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 17. Dijital gelişmeleri sürekli takip eder.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 18. Hedeflere ulaşabilmek için teknolojik araçlar kullanır.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 19. Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarına yol gösterici ve rol modeldir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 20. Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 21. Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler arasında denge sağlar.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 22. Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanlarını cesaretlendirir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 23. Çalışanların iş yaşam dengesini kurmalarını destekler.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum
- ◯ Katılıyorum
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ◯ Katılmıyorum
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum

* 24. Teknolojik aletlerden kaynaklı stresi azaltacak tedbirler alır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 25. Ekip içinde iş yaşam dengesinin herkes için adil olmasına özen gösterir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 26. Çalışanların farklı rollerine (anne, baba, eş vb.) saygı duyar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 27. Çalışanlarına mentorluk yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 28. Mesai saatleri dışında çalışanlarıyla olabildiğince az iletişim kurmaya çalışır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 29. Çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için onlara koçluk yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 30. Uzaktan veya yüz yüze çalışanlar arasındaki görev dağılımında adildir.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 31. Toplantısız gün uygulaması yapar.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

* 32. Toplantı yorgunluğunu önlemek için önlemler alır.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

4. Hibrit Ortamda Çalışanlar

Lütfen aşağıdaki soruları hibrit çalışmada kendi davranışlarınıza göre cevaplayınız.

* 33. İşimi severek yaparım.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 34. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 35. İşimi keyifli buluyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 36. İş yerinde iyi zaman geçiriyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 37. Mevcut işimden memnunum.
- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 38. İşime karşı istekli ve hevesliyim.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 39. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 40. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 41. Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 42. Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 43. Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 44. İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 45. İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 46. İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 47. İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 48. İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 49. Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 50. Yöneticimin, bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 51. Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

* 52. Yöneticim liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.

- ◯ Kesinlikle Katılıyorum.
- ◯ Katılıyorum.
- ◯ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.
- ◯ Katılmıyorum.
- ◯ Kesinlikle Katılmıyorum.

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

5. Demografik Sorular

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.

* 53. Yaşınız nedir?

- ◯ 25 yaş altı
- ◯ 26-35
- ◯ 36-45
- ◯ 46-55
- ◯ 56 yaş ve üstü

* 54. Cinsiyetiniz nedir?

- ◯ Kadın
- ◯ Erkek

* 55. Medeni Durumunuz nedir?

- ◯ Evli
- ◯ Bekar

* 56. Kaç çocuğunuz var?

- ◯ 0
- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3

* 57. Eğitim Durumunuz nedir?

- ◯ Lise
- ◯ Ön lisans
- ◯ Lisans
- ◯ Yüksek lisans
- ◯ Doktora

* 58. İşletmenizin faaliyet alanının sınırları nedir?

- ◯ Bölgesel
- ◯ Ulusal
- ◯ Uluslararası
- ◯ Global

* 59. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

- ◯ Eğitim ve Danışmanlık
- ◯ Finans ve Sigortacılık
- ◯ Bilişim ve Teknoloji
- ◯ Haberleşme
- ◯ Yazılım
- ◯ Sağlık ve Sosyal Hizmetler
- ◯ Perakende
- ◯ E-Ticaret
- ◯ Hukuk ve Danışmanlık
- ◯ Medya ve İletişim
- ◯ Lojistik ve Ulaştırma
- ◯ Gayrimenkül Sektörü
- ◯ Enerji ve Çevre Hizmetleri
- ◯ Diğer

* 60. İşletmenizde çalıştığınız departman nedir?

- ◯ Satış
- ◯ Finans ve Muhasebe
- ◯ İnsan Kaynakları
- ◯ Bilgi Teknolojileri (IT)
- ◯ Pazarlama ve İletişim
- ◯ Tedarik Zinciri ve Lojistik
- ◯ Araştırma ve Geliştirme
- ◯ Hukuk
- ◯ Eğitim ve Gelişim
- ◯ Proje Yönetimi
- ◯ Yönetim
- ◯ İdari İşler
- ◯ Diğer

* 61. İşletmenizdeki ünvanınız nedir?

- ◯ Üst Düzey Yönetici (C-Level)
- ◯ Orta Düzey Yönetici (Müdür, Şube Yöneticisi, Bölüm Başkanı)
- ◯ Uzman veya Danışman (İnsan Kaynakları Uzmanı, Pazarlama Uzmanı, Danışman)
- ◯ Ekip Lideri veya Süpervizör (Takım Lideri, Proje Yöneticisi)
- ◯ Uzman Yardımcısı veya Sorumlu
- ◯ Stajyer
- ◯ Diğer

* 62. Kaç yıllık iş tecrübeniz var?

- ◯ 0-2 yıl (2. yıl dahil)
- ◯ 3-5 yıl (5. yıl dahil)
- ◯ 6-10 yıl (10. yıl dahil)
- ◯ 11-15 yıl (15. yıl dahil)
- ◯ 16 yıl ve üzeri

* 63. Mevcut iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- ◯ 0-2 yıl (2. yıl dahil)
- ◯ 3-5 yıl (5. yıl dahil)
- ◯ 6-10 yıl (10. yıl dahil)
- ◯ 11-15 yıl (15. yıl dahil)
- ◯ 16 yıl ve üzeri

* 64. Hibrit çalışma yöntemi ile kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- ◯ 0-1 yıl (1.yıl dahil)
- ◯ 2-4 yıl (4. yıl dahil)
- ◯ 5 yıldan fazla

HİBRİT ÇALIŞMADA LİDERLİK ANKETİ

6. Anketin Sonu

Değerli zamanınız ayırarak, anketimi cevapladığınız için çok teşekkür ederim.

Ek-9: Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Gülsüm Özlem TEMUROĞLU

Eğitim

Doktora	2025	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı
Yüksek Lisans	2004	Konya Selçuk Üniversitesi Uluslararası İlişkiler
Yüksek Lisans	2000	Lefke Avrupa Üniversitesi Master of Business Administration
Lisans	1998	Kara Harp Okulu

İş/İstihdam (Varsa)

1998–2019 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin istihkâm ve maliye sınıflarında, yurt içi ve yurt dışındaki çeşitli yönetim kademelerinde subay olarak görev yapmıştır.

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Temuroğlu, Ö. (2021). Bütünleşik pazarlamanın genel pazarlama fonksiyonuna yansımaları. G. Telli ve S. Aydın (Ed.), *Bütünleşik pazarlama yönteminde vaka analizleri* içinde (s. 83–99). İstanbul: Kriter Yayınları.