T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE (PANDEMİ SÜRECİNDE) E-YÖNETİM VE FONKSİYONLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu BARIŞ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Tuncay GÜRBÜZ

TEMMUZ 2021

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında kriz dönemlerinde özellikle pandemi süreçlerinde etkisini gösteren E-yönetim kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca E-yönetimin etkili ilerleyebilmesi için fonksiyonları ve fonksiyonları için gereklilikleri tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu tezin başlatılması ve yürütülmesi esnasında beni yönlendiren ve katkılarını eksik etmeyen, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi TUNCAY GÜRBÜZ'e, eğitimime destek olan bu konuda elinden gelen çabayı gösteren aileme, yardımları ve fikirleriyle destek olan yakın arkadaşlarıma, düzenlemelerle ilgili teknik desteğini esirgemeyen CEM BARIŞ'a, bu süreçte ruh ve beden sağlığımı güçlü tutmak için etkisi olan spor eğitmenim SAVAŞ YAYLACI ve oğlu İBRAHİM YAYLACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arzu BARIŞ

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖNSÖZ……I

İÇİNDEKİLER……...…...II

KISALTMALAR LİSTESİ…….....V

TABLOLAR LİSTESİ…….....VI

ŞEKİLLER LİSTESİ……..……VIII

EKLER LİSTESİ…….…….....VIII

ÖZET……....IX

SUMMARY……..…..X

RÉSUMÉ……...……XI

GİRİŞ……..……1

BİRİNCİ BÖLÜM……..……6

KRİZ YÖNETİMİ……..……....6

1.1.KRİZ KAVRAMI VE TANIMI……..……...6

1.2.KRİZİN ÖZELLİKLERİ……..……..7

1.3.KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER VE TÜRLERİ……..……...8

1.3.1.Örgüt İçi Faktörler……...……..……..11

1.3.1.1.Örgütsel Yapı…….…….…….……...11

1.3.1.2.Üst Yönetimin Yetersizliği……...11

1.3.1.3.Bilgi Toplamada Yetersizlik……...….12

1.3.1.4.Örgütün Yaşam Evresi……...…..13

1.3.1.5.Örgüt Kültürü……...……14

1.3.1.6.İnsan Kaynakları ve Çalışan Psikolojisi……...……15

1.3.2.Dış Faktörler…….……...……16

1.3.2.1.Genel Ekonomik Belirsizlikler……..……..17

1.3.2.2.Sosyokültürel Faktörler……..…….17

1.3.2.3.Hukuksal ve Politik Düzenlemeler……...……18

1.3.2.4.Doğal Afetler……...…….18

1.3.2.5.Teknolojik Yenilikler……...……19

1.3.2.6.Salgınlar…….…...……19

1.3.2.6.1.Covid-19…….……...……20

1.4.KRİZ SÜRECİ…….…….……..25

1.4.1.Kriz Öncesi Dönem……...…….…….……26

1.4.2.Kriz Dönemi……...……...…….…….……27

1.4.3.Kriz Sonrası Dönem…….……..…….……27

KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ……...……..28

1.5.KRİZ DÖNEMİ YAKLAŞIMLARI……....…….…….29

1.5.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı……..……..…….…….…..…29

1.5.2.Krizi Çözme Yaklaşımı……..…….……...30

1.6.KRİZ YÖNETİM SÜRECİ…….……..……..30

İKİNCİ BÖLÜM……...……..…….32

E-YÖNETİM VE FONKSİYONLAR……...……..……...32

2.1.KLASİK YÖNETİM VE İNTERNET TABANLI YÖNETİM……...…...32

2.2.UZAKTAN ÇALIŞMA TANIMI VE TARİHÇESİ…….……..……33

2.3.E-YÖNETİM TANIMI ……....……...42

2.4.E-İŞLETMECİLİK ÖZELLİKLERİ...……...……....…….....44

2.5.E-YÖNELTME FONKSİYONLARI……..…….……45

2.5.1.E-Yöneltme ve Liderlik Fonksiyonu……...…….……46

2.5.2.E-Yöneltme ve İletişim Fonksiyonu……..…..……51

2.5.3.E-Yöneltme ve Örgütsel Güven Fonksiyonu…….…..…..……...55

2.5.4.E Yöneltme ve Motivasyon Fonksiyonu……..…..…….59

2.5.5.İşletmelerin E-Yönetim Uygulamaları…….……...……..66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM……...……...……70

KRİZ DURUMLARINDA(PANDEMİ SÜRECİNDE) E-YÖNETİM VE FONKSİYONLARI……..70

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi……...……...……..70

3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi……..……...……....70

3.3.Araştırmanın Kısıtları……...…...……71

3.4.Veri Toplaması ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler…….……...…..71

3.5.Araştırmanın Gerekçesi……...…….....72

3.6.Araştırmanın Hipotezleri……..…..……..72

3.7.Araştırmanın Bulguları……...…….73

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı……73

3.7.2. E-Yönetim Fonksiyonunun Ölçeklerine İlişkin Temel İstatistikler……77

3.7.3. Liderlik Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler……...78

3.7.4. Örgütsel Güven Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler……...84

3.7.5. İletişim Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler……90

3.7.6. Motivasyon Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler…….96

3.7.7. Hipotezlerin Test Edilmesi……106

SONUÇ……...…….109

KAYNAKÇA……..……113

EKLER……...…….129

ÖZGEÇMİŞ……...…….132

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

A.Ş.: Anonim Şirketi

BM: Birleşmiş Milletler

CEO: İcra Kurulu Başkanı

CWE: İşbirlikçi Web Ortamları

DB: Dünya Bankası

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

FMCG: Hızlı Tüketim Malları

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

IATA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ICT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

IMF: Uluslararası Para Fonu

MERS: Orta Doğu Solunum Sendromu

PMI: Satın Alma Yöneticileri Endeksi

S.: Sayfa

SARS: Ciddi Akut Solunum Yolu Sendromu

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences

TRT: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

Vd. : ve diğerleri

WTO: Dünya Sağlık Örgütü

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO **SAYFA**

Tablo-1 James ve Wooten'ın Kriz Türleri Sınıflandırması……..9

Tablo-2 Coombs'un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk ve Tehdit Düzeyleri……...10

Tablo-3 Sektörlerin COVID-19 Krizinden Etkilenme Dereceleri……24

Tablo-4 Klasik Yönetim ile İnternet Tabanlı Yönetimin Karşılaştırılması…..32

Tablo-5 Klasik Yönetim ve E-yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması……...44

Tablo-6 Örgütsel Güven Neden ve Sonuçları……..….57

Tablo-7 Teoriler ve Katkıları……62

Tablo-8 Klasik Motivasyon ve E-yönetim Motivasyonları Arasındaki Farklar……..….64

Tablo-9 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı……....73

Tablo-10 Katılımların Yaşa Göre Dağıtımı……..74

Tablo-11 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı……..74

Tablo-12 Katılımcıların Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı……...75

Tablo-13 Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı……75

Tablo-14 Katılımcıların Esnek Çalışma Modelini Benimseme Oranları…….76

Tablo-15 Katılımcıların Haftada Ofiste Çalışma Oranları……...76

Tablo-16 E-yönetim Fonksiyonlarının Güvenilirlik Analizi……77

Tablo-17 E-yönetim Fonksiyonularına İlişkin Temel İstatistikler……...78

Tablo-18 Liderlik Fonksiyonu Güvenilirlik Analizi ……79

Tablo-19 Liderlik Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler…….80

Tablo-20 Liderlik Fonksiyonun Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı……...81

Tablo-21 Liderlik Fonksiyonunun Çalışılan Alana Göre Dağılımı……..83

Tablo-22 Örgütsel Güven Fonksiyonunun Güvenilirlik Analizi……..85

Tablo-23 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler……86

Tablo-24 Örgütsel Güven Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı……87

Tablo-25 Örgütsel Güven Ölçeğinin Çalışılan Alana Göre Dağılımı……..89

Tablo-26 İletişim Fonksiyonu Ölçeği Güvenilirlik Analizi……..91

Tablo-27 İletişim Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler……..92

Tablo-28 İletişim Fonksiyonu Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı…….93

Tablo-29 İletişim Fonksiyonunun Çalışma Alanına Göre Dağılımı.....95

Tablo-30 Motivasyon Fonksiyonu Ölçeği Güvenilirlik Analizi……...96

Tablo-31 MotivasyonFonksiyonu Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı……97

Tablo-32 Motivasyon Fonksiyonu Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı…….98
Tablo-33 Motivasyon Fonksiyonunun Çalışılan Alana Göre Dağılımı……..100
Tablo-34 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Liderlik Fonksiyonu ……..102
Tablo-35 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Örgütsel Güven Fonksiyonu……..…103
Tablo-36 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve İletişim Fonksiyonu…….104
Tablo-37 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Motivasyon Fonksiyonu…..105
Tablo-38 Açık Bilgi Paylaşımı ve Lidelik Fonksiyonu……..106
Tablo-39 Şeffaf Yönetim ve Örgütsel Güven Fonksiyonu…….107
Tablo-40 İletişim Planının Oluşturulması ve İletişim Fonksiyonu…….108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Sektörel İstihdam Dağılımı……..25

Şekil-2 Kriz Yönetim Süreci…….31

Şeki-3 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Liderlik Fonksiyonu…… 102

Şekil-4 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Örgütsel Güven Fonksiyonu...103

Şekil-5 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve İletişim Fonksiyonu……....104

Şekil-6 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Motivasyon Fonksiyonu…….105

Şekil-7 Açık Bilgi Paylaşımı ve Lidelik Fonksiyonu…….106

Şekil-8 Şeffaf Yönetim ve Örgütsel Güven Fonksiyonu…….107

Şekil-9 İletişim Planının Oluşturulması ve İletişim Fonksiyonu……108

Şekil-10 E-Yöneltme Fonksiyonları…….....112

EKLER LİSTESİ

EK-A E-Yönetim Fonksiyonları Üzerine Anket Formu…….129

ÖZET

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte küreselleşme kavramıda önem kazanmaktadır. Bu iki kavramın olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileride bulunmaktadır. Teknolojinin yayılması, bilgi alışerişinin kolay ve hızlı olması, ticaretin gelişmesi gibi avantaj durumları olduğu gibi krizlerin çabuk kolay ve hızlı yayılması gibi tüm dünyayı etkileyen dezavantajları bulunmaktadır. Kriz kavramı bazen öngürelebilir olduğu gibi ansızın birden de meydana gelmektedir. Covid-19 pandemisi de öngörülemeyen ve etkisi tüm dünyayı saran bir tehdit olmuştur. Ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak birçok noktada etkilerini göstermiştir.

Krizlerin etkili bir şekilde atlatılabilmesi için tehditleri fırsat olarak görmek ve yenilikçi yaklaşımlarla dezavantajları avantajlı duruma getirmek önemli bir husustur. Bu çalışmada Covid-19 pandemi krizinden dolayı ortaya çıkan E-yönetim kavramı ve fonksiyonları tanımlanmıştır. Kriz ve kriz yönetimi kavramları açıklanmış olup Covid-19 pandemisinin etkilerine yer verilmiştir. Araştırma bölümünde ise Eyönetim fonksyonlarının çalışanlar üzerinde etkisi anket yöntemiyle incelenmiştir. Sonuç olarak E-yönetim fonksiyonlarının çalışanlar üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş olup bu sürecin daha etkili ilerlemesi için E- yönetim modeli ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kriz Yönetimi, Covid-19 pandemisi, E-Yönetim, E-Yönetim Fonksiyonları

SUMMARY

With the development of technology, the concept of globalization gains importance. These two concepts have positive effects as well as negative effects. There are advantages such as the spread of technology, easy and fast information exchange, development of trade, and disadvantages that affect the whole world such as rapid, easy and fast spread of crises. While the concept of crisis is sometimes predictable, it also occurs suddenly. The Covid-19 pandemic has also been an unpredictable threat that spans the world. It has shown its effects on many aspects economically, socially and psychologically.

In order to overcome crises effectively, it is important to see threats as opportunities and to make disadvantages advantageous with innovative approaches. In this study, the E-management concept and functions that emerged due to the Covid-19 pandemic crisis were defined. Crisis and crisis management concepts are explained and the effects of the Covid-19 pandemic are included. In the research part, the effect of E-management functions on employees was analyzed using a questionnaire method. As a result, it has been determined that E-management functions have an effect on the employees, and the E-management model has been introduced for this process to progress more effectively.

Key Words: Crisis Management, Covid-19 pandemic, E-Management, EManagement Functions

RÉSUMÉ

Avec le développement de la technologie, le concept de mondialisation gagne en importance. Ces deux concepts ont des effets positifs comme des effets négatifs. Il existe des avantages tels que la diffusion de la technologie, un échange d'informations facile et rapide, le développement du commerce et des inconvénients qui affectent le monde entier, tels que la propagation rapide, facile et rapide des crises. Si la notion de crise est parfois prévisible, elle survient aussi brutalement. La pandémie de Covid-19 a également été une menace imprévisible qui s'étend sur le monde. Elle a montré ses effets sur de nombreux aspects économiques, sociaux et psychologiques.

Afin de surmonter efficacement les crises, il est important de voir les menaces comme des opportunités et de rendre les inconvénients avantageux avec des approches innovantes. Dans cette étude, le concept et les fonctions de E-management qui ont émergé en raison de la crise pandémique de Covid-19 ont été définis. Les concepts de crise et de gestion de crise sont expliqués et les effets de la pandémie de Covid-19 sont inclus. Dans la partie recherche, l'effet des fonctions E-management sur les salariés a été analysé à l'aide d'une méthode de questionnaire. En conséquence, il a été déterminé que les fonctions de gestion électronique ont un effet sur les employés, et le modèle de gestion électronique a été introduit pour que ce processus progresse plus efficacement.

Mots clés: Gestion de crise, Pandémie de Covid-19, E-Management, E Fonctions de gestion

GİRİŞ

Kriz hiç beklenmeyen dönemlerde ortaya çıkabilen ve işletmenin varlığını tehdit eden bir olgudur. Bazı krizlerin sinyalleri önceden alınabilir fakat birçoğu beklenmedik zamanlarda aniden meydana gelmektedir. Kriz kaynakları dış faktörler olabileceği gibi iç faktörlerden de kaynaklanabilir. Günümüzde teknoloji sayesinde küreselleşme yaygınlaşmış olup beraberinde rekabet olgusunu da geliştirmiştir. İşletmeler rekabet avantajı kurmak ve rekabet avantajını sürdürebilmek için farklı anlayışları benimsemişlerdir ve karşılaşacakları olumsuz durumları da iyi yönetebilmek öncelikleri arasına gelmiştir ve kriz yönetimi kavramı işletmeler için önem kazanmıştır.

Krizler olumsuz sonuçlara yol açabileceği gibi iyi yönetilme sayesinde bir fırsat olarak da görülebilir. İşletmeler kriz dönemlerinde iç ve dış faktör analizlerini sıklıkla yaparak yeni iş modelleri geliştirerek krizin olumsuz etkisini azaltabilmektedirler. Dış faktörlerden kaynaklanan kriz nedenleri arasında ekonomik belirsizlikler, hukuk ve politik düzenlemeler, teknolojik yeniliklere uyum yer almaktadır. İç faktörler ise işletmenin içinde oluşabilecek örgüt yapısı, çalışanların ve üst yönetimin tutumu, örgüt kültürü belirtilmektedir.

Birçok neden dolayı ortaya çıkan krizlerde işletmelerin en önemli savunması kriz öncesi dönemleri ve kriz süreçlerine dayanıklı bir yapı oluşturmaktır. Ayrıca kriz süreçlerinden ders çıkarıp yenilikçi bakış açısıyla kriz sonrasında da yeni iş modelleri ortaya koyarak kendilerini ve çalışanlarını geliştirme fırsatlarını sunabilmek işletmenin varlığını sürdürebilmek için önemli kavramlar arasındadır.

Günümüzde hala devam eden ve işletmelerin ön göremediği ve beklenmedik zamanda ortaya çıkan Covid-19 pandemi krizidir. Bu kriz sürecinde işletmeler açısından birçok durum değişmek zorunda kalmıştır. Birçok işletme, hastalığın yayılmaması ve çalışan sağlığı için işlerini uzaktan yürütme kararı almışlardır ve yeni bir iş modelini benimsemek zorunda kalmışlardır. Bazı işletmeler altyapılarının güçlü olmasından dolayı bu süreci rahat yönetirken bazı işletmeler ise altyapı eksikliğinden kaynaklı zorluk yaşamaktadırlar.

Covid-19 krizinden dolayı işletmeler için e-yönetim olgusu önem kazanmaktadır. E- yönetim kavramı e-devlet uygulamasını akla getirse de ikisi farklı kavramlardır. E-devlet uygulamasında insanların sadece kamu evraklarına internet üzerinden ulaşması baz alınırken e- yönetim kavramında sadece belgeleri ulaştırmak değil işletmenin toplantılar, müşterilerle iletişim, diğer departmanlarla koordine olma, çalışanın verimi ve performansı gibi işleyişlerin internet tabanlı teknolojilerle sürdürüleceği vurgulanmaktadır.

Günümüzde birçok işlemler internet tabanlı teknolojiler sayesinde büyük ölçüde hızlı ve etkili yapılabilmektedir. E-ticaret kavramı elektronik ortamda etkili bir şekilde ilerleyen bir kavramdır. Elektronik ortamda gerçekleşen alışveriş olgusu gibi ofislerde çalışmak ve işlerin aksatılmaması da elektronik ortamda yapılabilmektedir. E-yönetim kavramı ofiste çalışmadan evde ya da istenilen başka bir ortamda çalışmayı destekleyen yeni bir iş modeli olmaktadır.

Daha önceki literatür incelendiğinde uzaktan çalışma modelleri mevcut olmaktadır. Bu uzaktan çalışma modelleri çok fazla benimsenmeyip sınırlı alanlarda ve sınırlı zamanda devam etmiştir. Bu çalışmada yer alan E-yönetim kavramı altında e-işletmecilik, bazı departmanlar için işlerin tamamen elektronik ortamda ofise gitmek zorunluluğu olmadan etkili bir şekilde çalışabilmesini savunmaktadır, önceki çalışmalarda bunun yapılabilmesi için aydınlatma, ses, telefon, internet hattı, bilgisayar gibi fiziksel faktörlerin çalışana uygun olarak düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çalışma ise uzaktan çalışmanın etkili olabilmesi için sadece fiziksel ihtiyaçların karşılanması ile olmayacağı bunlara ek olarak farklı ihtiyaçların olduğunu açıklamaktadır. Bu ihtiyaçların dört ana faktör altında birleştirilmiş olup e-yönetim kavramının verimli işleyebilmesi için e-yöneltme fonksiyonları belirlenmiştir. Bu fonksiyonlar liderlik, örgütsel güven, iletişim ve motivasyon kavramlarıdır. Bu dört fonksiyonun belirlenmesindeki ana etken ise, çalışan mutluluğunun işletmeye etkisiyle işletmenin etkin ve verimli olması için daha önce belirlenen Hanry Fayol'un ortaya çıkardığı işletme fonksiyonlarının birleşmesidir. Bir işletmenin etkili olabilmesi için gereken planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol kavramlarının çalışan odaklı modelle birleştirilmek esas alınmıştır. Günümüzde birçok işletme müşteri odaklı olmakla beraber çalışan mutluluğunu ikinci plana atmaktadırlar ve bazı uygulamalar yetersiz kalmaktadır. Bu çalışmada yeni bir iş modeliyle çalışan mutluluğu sağlandığın da otomatik olarak müşteri

memnuniyetinin de beraberinde geleceği ifade edilmektedir.

İşletmelerin e-yönetim uygulamalarına geçişleri ve yeni iş modelleri kullanmaları sağlayan en önemli faktör içinde bulunulan krizdir. Bazı işletmeler krizi fırsata çevirebilmişlerdir ve varlıklarını koruyabilmişlerdir. Varlıklarını devam ettiremeyen işletmelerin en büyük sorunları arasında elektronik yönetim kavramı hakkında bilgi eksikliği ve uygulama eksikliğidir. Bu çalışmanın bir diğer amacı ise, işletmelere bu dört fonksiyonun etkilerini ve uygulama biçimlerini ifade edip varlıklarını sürdürebilmek için bir avantaj sağlamaktır. Bu fonksiyonların hepsi birbirini bütünleyecek niteliklerde olup sadece birisine odaklanılması istenilen sonucu tam veremeyecektir. E-yönetim çalışan odaklı bir kavram olmakla beraber temelinde çalışanların ofis dışında çalışarak da performans ve verimliliklerinin ofis içerisinde olduğu gibi devam ettirilmesi ya da performans ve verimliliklerini artırmak amacıyla bu çalışma ele alınmıştır.

Yeni düzenlemeler insanların normal işleyişinden farklı olmasından kaynaklı zorlanabilecekleri adapte olmakta güçlük çekecekleri uygulamalar haline gelebilmektedir. Bu durumun sağlıklı bir şekilde yönetilmesi için e-yöneltme fonksiyonu olarak liderlik kavramı belirlenmiştir. Liderlerin tutum ve tavırlarının destekçi, yenilikçi, ulaşılabilir olmaları çalışanları bu sürece adapte olmalarına katkı sağlayacaktır. Çalışanların e-yönetim modelinde en çok ihtiyaç duyacakları alan ise işi yaparken ihtiyaç duydukları bilgiyi gerekli kişiden almasıdır ve işler tamamen elektronik ortamda gerçekleşeceği için e-yönetim alanı altındaki e-işletmecilik fonksiyonlarına iletişim kavramı girmiştir. İletişim sayesinde ise dijitalleşmenin getirdiği olumsuz durumlar en aza indirgenebilecek ve bilgi akışının kolay ilerlemesi sağlanacaktır. Bir işletmenin ilerleyebilmesi için çalışanlarına ihtiyaç vardır ve işletmeler çalışanlarına güvenmek istemekle beraber çalışanlarda işletmelerine güven duyma ihtiyacu duymaktadırlar. Böylece yeni ve farklı uygulamalara adapte olma, bu uygulamaları geliştirme isteği çalışanlar için kolay ve hızlı olmaktadır. Bu sebeplerden solayı ise örgütsel güven fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Bu fonksiyonun bir diğer avantajı ise, yetkin çalışanları işletmelerin bünyesinde tutmak ve potansiyel etkili adayları işletme içerisine çekerek işletmenin büyümesine katkı sağlamasıdır. Ayrıca bu durum işgücü devir oranını azaltarak işletme maliyetlerine de pozitif etkisi olmaktadır. Çalışanların performansları için gereken diğer bir fonksiyon ise motivasyon kavramıdır. Uzaktan çalışma durumlarında insanların endişelerini

gidermek, bu duruma alışabilmek ve işleyişi bozacak tutum ve tavırlardan uzak durmaları için liderlerin motivasyonuna ihtiyaç vardır. Motivasyon fonksiyonunda, sadece fiziksel ihtiyaçların karşılanmasının motivasyonu artırmayacağı bunlara ek olarak psikolojik ihtiyaçlarında karşılanmasının da gerekli olduğu belirtilmiştir.

Bütün sayılan fonksiyonlar birbirini besleyen kavramlardır ve hepsi E-işletmecilik alanında önemli unsurlardır. Kriz zamanlarında sadece müşteri odaklı çalışmalar yapılmaması gerektiği aynı zamanda çalışan mutluğunu ve psikolojisine önem verilmesi gerektiği belirtilip bu süreçlerin kolay ve en az zararla atlatılması vurgulanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, covid-19 krizinin neden olduğu ve işletmelerin varlıklarını devam ettirmek amacıyla ortaya çıkan E-yönetim kavramını açıklayarak işletmelerin bir yandan çalışan mutluluğuna odaklanması diğer yandan rekabet avantajını elde tutmasına dikkat çekmektedir. Kriz dönemlerinde belirsizlikten kaynaklı olarak işleyişler bozulabilmektedir ve ne kadar erken önlem alınırsa işletmelerin varlıklarına olan tehdit o kadar az etkilenmektedir. Belirsizlik durumlarında kaynaklanan hızlı yanıt vermek, erken önlem almak ve karışıklığı giderme isteği bazı durumlarda mümkün olmamakla beraber iç krize de neden olmaktadır. Bu durumun yaşanmaması için işletmeler içinde dikkat edilmesi gereken yerleri vurgulamak ve nasıl yapabilecekleri hakkında genel bir perspektif sunmak çalışmanın diğer bir amacıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde kriz yönetimi kavramsal çerçevesi sunulmuştur. Krizin olası etkileri, nasıl ortaya çıkabildikleri ve nasıl yönetilebileceği literatürden yararlanılarak ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, e-yönetim kavramının oluşmasına neden olan uzaktan çalışma konusunun tarihçesinden bahsedilmiştir ve daha önce evden çalışmanın nasıl yapıldığın açıklanmıştır. Ayrıca e-yönetim kavramı zaman zaman e-devlet kavramıyla bağdaştırıldığı için e-devlet tanımı yapılmıştır. Bunlara ek olarak e-yönetim kavramı altında e-işletmecilik açıklanarak geleneksel çalışma sistemi arasındaki farklar sunulup e-işletmecilik kavramının düzenli bir şekilde işleyebilmesi için önemli olan fonksiyonlar açıklanmıştır. Bu fonksiyonlar içerisinde liderlik, iletişim, örgütsel güven ve motivasyon yer almaktadır. Bu kavramlar e-yönetim kapsamında tekrardan ele alınmıştır. Covid-19 krizinin neden olduğu e-yönetim kapsamında bazı firmaların yaptığı uygulamalar, işletmede hizmet veren yetkili kişilerle kısa görüşmeler yapılarak belirtilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, e-yönetim kavramının fonksiyonlarının çalışanlar üzerinde önem

dereceleri ve etkileri anket çalışması yapılarak ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

1.KRİZ KAVRAMI VE TANIMI

Kriz kavramı genel olarak ele alındığında; işletmelerin iç ya da dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesinden sonra ansızın ortaya çıkan ve işletmenin faaliyetlerini, fiziksel ve finansal durumunu, geleceğini etkileyen olaylar bütünü olmakla birlikte işletme çalışanlarını da hem fiziksel hem de ruhsal olarak tehdit eden, aynı zamanda hızlı bir şekilde önlem alınmasını gerektiren olaylar olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998; Kash ve Darling, 1988). Bir diğer deyişle kriz; yöneticiler ve çalışanlar açısından bakıldığında karmaşıklık, belirsizlik, sürpriz, risk, panikleme, korku, şok, tehdit, tehlikede olma ve zaman kısıtlaması olarak da dile getirilmektedir (Darling, 1994; Dinçer, 1998). Nystrom ve Starbuck (1984) ve Koover-Misra vd., (2001) ise krizi işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini etkileyen ve söz konusu olan faaliyetlerini sürdürebilmesine ve hedeflerine ulaşabilmesine negatif etkisi olacak tehlike ve tehditler olarak tanımlamışlardır (Okumuş,2003).

We-Ji fırsat ve tehdit anlamına gelen iki sembolle ifade edilmektedir. Çincede yer alan bu ifade şekli kriz kavramında sık kullanılmaktadır. Yapılan bu tanıma göre kriz, yapısında hem pozitif hem de negatif özellikler içermektedir. Bu özelliklerden birinin öne geçmesi organizasyonların krize karşı aldıkları önleme ve yaptıkları faaliyetlere göre değişiklik göstermektedir. (Pira ve Sohodol, 2010). Çincede yapılan bu tanımı destekleyecek şekilde hem Antik Yunan tarihçisi olan hem de bir komutan olarak bilinen Thukydides ve modern tıbbın babası olan Hippokrates de (Bonnard, 2013) kriz konusunu benzer bir şekilde ifade etmişlerdir. Bu iki tarihsel kişiliğin krize bakış açısındaki en büyük benzerlik krizi yaşam ile ölüm ve zafer ile yenilgi arasındaki önemli kararların alındığı kritik bir çizgi olduğu şeklinde yorumlamalarıdır (Örnek, 2007).

Krizin negatif anlam içerdiği tanıma bakıldığında kriz; çalışanların motivasyonunu düşürerek örgütlerin varlıklarını tehdit eden, örgütün krizi fark etme ve oluşan krizi engelleme faaliyetlerinin yetersiz kaldığı bir gerilim durumu olarak ortaya çıkmaktadır (Brewton, 1987; Şimşek, 1999: 309; Can, 1994: 312). Kernisky (1997) ise krizi, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşen faaliyetler arasında

oluşan boşluk olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar ışığında, örgütün varlığını ve faaliyetlerini tehdit altına alan, çalışanların işdoyumu ve motivasyonunu negatif yönde etkileyen ve örgütü hedeflerine ulaşmayı engelleyen problematik durumlar kriz olarak ifade edilmektedir (Karaköse, 2007).

İlgili literatüre bakıldığı zaman bir olayın kriz olarak adlandırılabilmesi için herhangi bir olayın kriz olup olmadığını söyleyebilmek için oluşan durumlarıda bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar;

- Yüksek oranda değişime neden olabilecek bir durumun varlığı,
- Oluşan tehlikenin başarıyla üstesinden gelinemeyeceğinin anlaşılması
- Son olarak ise söz konusu olayın örgütün yaşamına ve faaliyetlerine yönelik bir tehdit oluşturması olarak belirtilmiştir (Aydemir ve Demirci, 2005).

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizlerin en temel özelliğinden biri, organizasyon tarafından birden gelişen ve önceden tahmin etmesi oldukça zor durumlar olmasıdır. Krizle ilgili bazı belirtiler ortaya çıkmış olsa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında fark edilememiş olabilir (Apuhan:1997). Krizlerin bir diğer önemli özelliği ise, önemli örgütsel problemler, kayıplar ve değişimlere neden olabilecek durumları kapsayan ve karar vermek için kısıtlı zamanın olduğu durumlar olmasıdır (Mitroff:1992).

Literatür incelendiğinde genel olarak kriz tanımları krizin üç boyutunu belirterek formüle edilmektedir. Bunlar;

- Krizin örgütün büyük oranda öncelikli değerlerini tehdit etmesi,
- Krize tepki verme süresinin kısıtlı olması,
- Organizasyon için beklenmedik ve ani gelişen bir durum olması olarak boyutlandırılmıştır (Hermann, 2008).

Bu bilgiler doğrultusunda krize ait özellikleri kısaca; “tehdit”, “zamansızlık” ve “sürpriz” şeklinde ifade edilmektedir (Ulmer, vd, 2011).

Krizler kendilerini rutin gerilimlerden ayrılabilecek özellikler taşır. Mesela, krizler örgütün amaçlarını, kaynaklarını ve yaşamını tehlikeye sokarak; örgütteki mevcut karar alma, önleme ve uyum sistemini işlemez kılarak; kriz durumunda

yönetim merkezileşmesine ve denetimin artmasına sebep olabilir. Krizler genellikle önceden sezilmesi zor ve ani değişikliklerden doğdukları için acil müdahale gerektiren bir rahatsızlık gibi düşünülüp ona göre davranılarak ortaya çıkan korku, gerilim, panik, endişe, belirsizlik, güven kaybı ve motivasyonda düşüş ile birlikte örgüt içi çatışmaya neden olabilen olaylardır. Bundan dolayıdır ki kriz ortamında oluşan stresli ortam içerisinde gelişigüzel ve hızlı kararlar alınabilmektedir. Kriz yalnızca çalışanları değil müşteri, devlet gibi örgütün tüm paydaşlarını oldukça etkileyebilen; net bir çözüm ve formüle sahip olmadığından tekrarlayabilen bir olgudur. Kriz örgüt için kritik bir dönüm noktasıdır fakat buna rağmen kriz illa ki bir olumsuz bir durumla sonuçlanacak olmayıp, başarılı kriz yönetimini bilen organizasyonlar tarafından fırsata da çevirilebilir(Akıncı, 2010; Baltaş, 2002; Pira ve Sohodol, 2010).

Bir olayın kriz olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklerin bazılarına ya da tamamına sahip olması gerekmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 77).

- İşletmenin faaliyetleri üzerinde önemli ve fazla bir etki yaratması
- Kamu düzenlemelerinin artması
- Kamuoyunda organizasyona ilişkin negatif imajın oluşması
- Maddi zorluk ve baskılar
- Yönetim alanında zamanının verimsiz kullanılması
- Personelin motivasyonunun düşmesi ve personel desteğinin azalması

1.3. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER VE TÜRLERİ

Yapılan araştırmalar, dış çevrenin dinamik bir yapıda olduğunu ve devamlı değiştiğini ifade etmekten ziyade örgütün söz konusu değişime uyum sağlayacak imkanlara sahip olmamasının krize yol açtığını ortaya koymaktadır (Asunakutlu, vd, 2004)

James ve Wooten (2005) ortaya çıkan krizleri iki grupta incelemişlerdir; birinci grupta aniden ortaya çıkan krizler yer almakta olup ikinci grupta ise işletme içinde ortaya çıkıp dış çevreyi sonradan etkileyenler (gizli krizler) olmak üzere sınıflandırılmıştır. İşletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan ani krizlerde işletmenin sorumluluğu/hatası ya kısıtlıdır ya da hiç bulunmamaktadır. Zamanında göz ardı edilmiş, önemsenmemiş ve zaman içerisinde küçük sorunların büyüyüp derinleşmesiyle ortaya çıkan krizlere gizli krizler denilmektedir. Kriz türleri kapsamında karşılaşılabilecek kriz nedenleri Tablo 1'de örneklendirilmektedir.

Tablo 1: James ve Wooten'ın Kriz Türleri Sınıflandırması

ANİ KRİZLER	GİZLİ KRİZLER
Doğal Felaketler	Ürün kusurları
Terörist Saldırılar	Söylenti ve skandallar
Fabrika Patlamaları	İş yeri güvenliğinde açıklar
İş yerinde şiddet hareketleri	Rüşvetçilik
Ürünün doğasında gerçekleştirilen bozulmalar	İş yerinde cinsel taciz
Sabotaj	Tüketici eylemleri
Düşmanca işletme ele geçirmeleri	Yanlış yönetim uygulamaları
Çevre kirliliğine yol açma	Whistleblowing

Kaynak: Erika Hayes James ve Lynn Perry Wooten (2005), "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", *Organizational Dynamics*, 34(2): 142.

Kriz türlerinin sınıflandırılmasına ilişkin diğer bir görüş de Coombs'a aittir. Coombs'a (2004: 269-270) göre krizler işletmenin mağdur konuma düştüğü, kasıtsız olarak ortaya çıkan ve kasıtlı olarak oluşmuş krizler olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Coombs'un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri

Kriz Türleri	Krizden Doğan Sorumluluk	İşletme itibarına yönelik tehdit
İşletmenin Mağdur Duruma Düştüğü Krizler Doğal afetler Söylenti ve dedikodular İşyerinde şiddet Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler	Organizasyonun dışında olan olaylardan kaynaklandığı için organizasyonun sorumluluğu az seviyededir	Az seviyede
Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler Hukuk kurallarıyla çelişmemekle beraber organizasyonun etik olmayan tutumuna karşı kamuoyu baskısı Teknoloji ve kullanılan malzemeden doğan hataların neden olduğu kazalar Ürünün teknik problemlerinden kaynaklı ürünün geri çekilmesi ve toplanması	Organizasyonun krize kaynaklık eden sorumluluğu en az seviyededir	Ciddi seviyede
Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler İnsan hatalarının yol açtığı krizler İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler	Organizasyonun krize kaynaklık eden sorumluluğu en üst seviyededir	Çok ciddi seviyede

Kaynak: W. Timothy Coombs (2004), "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory", Journal of Business Communication, 41(3): 269-270.

Yöneticilerin oluşan krizi yönetebilmeleri için öncelikli olarak krizin türünü bilmeleri gerekmektedir çünkü kriz türüne göre uygulanacak faaliyetler farklılık gerekmektedir.

1.3.1. Örgüt İçi Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına neden olan birçok faktör, o örgütün faaliyetleri, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri gibi kendi iç dinamikleri ile ilgili olabilmektedir.

Hızlı çevresel değişmelerden kaynaklı oluşan örgütün bilgi kaynaklarının eksikliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve departmanlar arası organizasyon eksikliği, işletme içi planlamanın yetersizliği, farklı değer sistemlerinin oluşması ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar örgütlerde krize kaynaklık eden unsurlar arasında yer almaktadır.

1.3.1.1 Örgütsel Yapı

Mintzberg örgütsel yapıyı, içerisinde örgütlerin işleyişlerinin yönetildiği ve görevlerin uyumlu bir şekilde koordine edildiği olayların toplamı olarak ifade etmektedir (Mintzberg, 1983). Bu tanım doğrultusunda örgüt içerisinde is bölümünün olduğu ve yönetimin bunu etkili bir şekilde yürütebilmesi için kontrollü bir koordinasyon sistemine sahip olduğu görülmektedir. Benzer bir tanımlamayı Thach ve Woodman da yapmaktadır; Örgütsel yapı, örgütteki is bölümünü, örgütün dikey ve yatay olarak birimlere ayrılmasını ve yönetsel hiyerarsi açısından dikey olarak farklılaşmasını ifade eder (Thach ve Woodman, 1994). Literatürde örgütsel yapı kavramı, daha çok merkezileşme, formelleşme ve bölümler arasındaki ilişki ve uyumların tamamı olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bilgiler ışığında örgüt içerisinde karar alma, bilgi akışı ve görevlendirmeler değerlendirildiğinde örgütlerin krizle karşılaşmaları mümkün hale gelmektedir (İzci ve Arslan, 2004).

1.3.1.2 Üst Yönetimin Yetersizliği

Üst yönetimin katı tutumu ve iletişimde de bu katı tutumu benimsemesi sebebiyle şeffaf olmaması örgütsel sessizliğe yol açmakta olup çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyerek örgüt içi krize sebebiyet verebilmektedir. Bu alanda literatür incelendiğinde geleneksel olarak yönetici tanımı, kendisininken ayrı düşüncelere sahip insanlar karşısında rahatsızlığını farklı bir şekilde ima yoluyla belirtecektir. Bu imalar alt statüde çalışan personelin üst statüde çalışan personel ile karşı karşıya gelme korkusuna neden olacaktır. Ast sessiz kalmayı, üstü ile aynı oranda fikir sunmayı tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003: 5).

Üst yönetim tarafından oluşturularak ortaya konulacak örgüt kültürünün çalışanların etkili ve verimli çalışmasına pozitif etki sağlaması gerekmektedir (Köse ve Diğerleri, 2001: 222). Örgütsel sessizliğin oluşmaması adına yöneticilerin çalışanların katılımını desteklemesi ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu sayede örgütsel sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşturarak çok çeşitli insan kaynağından maksimum oranda faydalanma şansı ortaya çıkacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Nitekim örgütsel sessizliği önlemek adına yapılan çalışmalar departman yöneticisi ve çalışanları arasındaki iletişimin verimliliği çalışanların kendilerince düşündükleri rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke ve Duhan, 2000).

Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehdit durumuyla karşılaşmamak için genellikle bilgileri ve önerileri paylaşmakta isteksiz hale gelebilmektedirler. Konuşmaya ve fikir beyan etmeye karşı oluşan bu isteksizlik durumu, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine neden olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini negatif yönde etkilemektedir ve örgüt içerisindeki faaliyetlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454). Ayrıca örgüt içerisindeki sosyalleşme ve uyumun sağlanmasında da engelleyici bir unsur olarak belirebilmektedir (Slade, 2008: 25). Verilecek olan bir kararda her zaman tek taraflı bir bakış açısı ile uygulanan faaliyetler başarılı olmayacak, birden fazla bakış açısı ile geliştirilen çözümler ve yaklaşımlar, karar verme sürecindeki kaliteyi artıracaktır. Aynı zamanda da çalışanların sessiz kalmaları ile yapılan hataların belirlenmesi, bu durumların ifade edilmesi, yanlış işleyen yöntemlerin iyileştirilmesi çok daha zor olacaktır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454).

1.3.1.3 Bilgi Toplamada Yetersizlik

Drucker'a göre, günümüzdeki en büyük değişim; özellikle kapitalist toplumların, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dönemidir. Drucker bu değişimin; bilgi odaklı çalışma biçimine geçiş, bilgi ve eğitime olan yönelim, bilginin hızla ekonominin temeli ve gerçek sermayesi haline gelmesi, örgütlerin bilgiye dayalı kuruluşlara dönüşmesi ve bilgi odaklı çalışan toplumun değer ve normlarını belirleyen gruplar olması gibi özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Drucker, 1991). Bu değişimin merkezinde yatan unsur ise bilgi alışverişidir. Örgütsel öğrenme kavramların yenilenmesi, örgüt kültürlerinin öğrenmeye açık hale getirilmesi,

çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artması, üst yönetimin çalışanların duygu ve düşüncelerini dinlemeye istekli hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardır (Milliken ve diğerleri, 2003).

Kriz sırasında en önemli konunun iletişim ve bilgi alışverişi olduğu görülmektedir. Çünkü çatışmaların ve sorunların %99'u iletişim eksikliğinden dolayı yanlış anlamalardan kaynaklanmakta olup durum problematik bir hal alınca, kullanılacak kelimelerin itinayla seçilmesi ve yapılacak davranışların daha dikkatli olması gerekmektedir (Goldsmith, 2002: 33; Coombs, 2001: 90).

Çamdereli (2000), krizden başarılı bir şekilde çıkabilmek için bilgi üretiminin ve bunun yöneticilerle ya da ilgili paydaşlarla paylaşımının çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Göztaş (1997) ise; krizlerde hedef kitlelere eksik bilgi sunmanın ve bilinmesi gereken bilgileri açıklamamanın, şeffaflık ilkesinden uzak tutum sergilemenin ve bilgi saklamanın durumu daha da zorlaştıracağına dikkat çekmiştir.

1.3.1.4 Örgütün Yaşam Evresi

İşletmeler gelişme dönemlerinde özellikle büyümek için yapılan faaliyetler içerisindeyken kriz durumuyla karşılaşabilirler. Bu dönemde krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişime açık olması gerekmektedir. Projelerin uygulanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerde özellikle en çok zorlanılan konu sermaye yetiştirebilme ya da yeni teknolojilere uyum sağlayabilme durumlarıdır. Şirketin büyüklüğü oluşan durumlara göre davranabilmesi için anahtar faktör olarak düşünülebilir. Küçük şirketlerin özellikle başlangıç yıllarında mücadele olanakları daha zordur (Marcelino vd., 2013).

İşletme büyüdükçe, bir önceki evrede oluşturulmuş olan fonksiyonlara göre biçimsel örgüt yapısının koordinasyonu giderek güçleşir. Örgütte mühendisler, insan kaynağı uzmanları ve diğer uzman kadroları eklenebilir. Üst yönetim planlama ve strateji oluşturma ile uğraşmakta olup, işletmenin yönetilmesi orta yönetim kademelerine bırakılmıştır. Örgütün ergenlik döneminde koordinasyonu sağlayabilmek için kural, prosedür ve kontrol sistemleri yaygınlaştırılmış olup kontrol daha çok merkezileştirilir. İletişim daha seyrek ve daha biçimseldir (Daft, 1988).

İlgili literatür incelendiğinde örgütün yaşam evrelerine göre biçimsellik, iletişim yönü ve üst yönetim karakteristikleri değişmekte olup bu değişimlerin sonucu olarak finansal veya yönetimsel krizlere neden olabilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de örgütün evrelerine göre sorumlulukların ve uzmanlaşmanın, gereksinimlerin ve çalışan sayısında artış gösterilebilir.

1.3.1.5 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün genel tanımı 'bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir'(Dinçer, 2004) şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel kültür çalışma yaşamının olmazsa olmazlarından olan kuvvetli bir değer mekanizmasıdır (Callahan, ve Fleenor, 1988: 414). Örgütsel kültür ile ilgili literatür incelendiğinde örgütün unsurları ve boyutları ele alınmakta olup Hofstede yaptığı araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün dört boyut da sınıflandırmıştır. Bu boyutlar;

- Güç mesafesi,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Bireycilik-toplulukçuluk ve
- Erillik-Dişillik olarak ifade edilmiştir (Hofstede, 1993).

Her bir örgütün kültürleri birbirlerinden farklı olup farklı örgüt boyutlarında varlıklarını sürdürmektedirler ve krizle mücadelesinde bu dört boyutun özellikleri ve çalışanlarına olan yaklaşımları ele alındığında önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin güç mesafelerine göre bakıldığı zaman geniş güç mesafesine sahip toplumlarda, örgüt içerisinde gücün dağılımındaki dengesizlikler, eşitsizlikler oluşturabilmektedir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulur. Dar güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise, tersine örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir. Güç mesafesinin dar olduğu toplumlarda stratejinin başarıya ulaşma şansı diğer toplumlara göre daha fazla olduğunu ileri sürülmektedir. Çünkü dar güç mesafesi bulunan örgütlerde çalışanlar sadece edilgen değil aynı zamanda örgütün kararlarını etkileyen bir durumda bulunmaktadır (Dursun, 2013). Örgütlerin kriz dönemlerindeki hiyerarşik yapısı, bilgi alışverişi, kararların acil alınması gibi faktörlerde örgütlerin güç mesafeleri önemli bir boyut olarak değerlendirilebilmektedir. Krizden başarılı çıkılabilmesi de örgüt kültürünün hangi

boyutlar içerisinde olduğu değerlendirilmelidir.

1.3.1.6 İnsan Kaynakları ve Çalışan Psikolojisi

Kriz beklenmedik olayların ortaya çıkışı, karmaşıklık olarak değerlendirildiğinde, insanlar işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılabilmektedirler. Çünkü yeniden iş bulma ve para bulma umutları da aynı koşullar nedeniyle artık yok olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine neden olur. Bu düşüş çalışanlarda "kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk" duygusunu uyandırmakla beraber iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürmesine ve yöneticilere karşı öfke uyandırmasına sebep olmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007).

Kriz yaşandığı günler ve haftalarda, sarsıcı stres reaksiyonları ve şiddet belirtileri, problemlerden bunalma, depresyon, saldırıya maruz kalma ve üzüntü meydana getirebilir. Bu dönemlerde, örgüt yönetimi çalışanlara olan ilgisini tam hissettirmelidir (Persons, 1995:27). Kısacası yönetim, çalışanlarının krizden etkilendiğini ve bunun üzerinde hassas olduklarını göstermelidir. Eğer çalışanlar üzerindeki bu etkiler fark edilmezse; bireyin kendisini geri çekmesi, sessizlik kısacası kurum içerisindeki faaliyetlere katılmama davranışı ortaya çıkabilir bu durum da örgüte ek maliyetler ve gereksiz sağlık harcamaları getirir. Ayrıca, örgütü çalışanların tazminat davaları gibi konularla uğraşmak zorunda bırakarak normal örgütsel faaliyetleri sekteye uğratabilmenin yanı sıra iş ya da pozisyon kaybının yaşanması, mevcut durumla ve gelecekle yüzleşme gerçeği yerine geçmişe yönelme ve sürekli bir yakınma tepkisine neden olabilir (Baltaş, 2002).

Ayrıca kriz dönemlerinde krize hızlı cevap verilmesi gerçeğinden kaynaklı olarak örgütlerde zaman baskısı oluşmaktadır ve bu durum çalışanlarda duygusal bir tepkiye neden olabilmektedir. Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde çalışanlarda bazı değişiklikler meydana çıkabilmektedir (Baltaş, 2002).

- Çatışmalarda artış gözlenir.
- Stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur.
- Otoriter, (denetimci) ve tutucu eğilimler güçlenir.
- Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar.
- Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir.
- Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır.

Problemlerin çözüm hızının oldukça düştüğü bu süreç aynı zamanda çalışan performansı üzerinde şu etkileri yapabilir: Üretimde kalite düşüşü ve hata oranındaki artış; iş tatmininde azalma; motivasyon kaybı; zihinsel yorgunluk hali; yapılan işten ve kendinden emin olamama (Baltaş, 2002).

Kriz durumlarından sonra ortaya çıkan değişim dönemlerinde kurumdan ayrılanların haricinde işine devam eden çalışanlarda 'geride kalan sendromu' adı verilen ve şaşkınlık, korku, duyarsızlık, bunalım gibi negatif haller gözlemlenebilir. Hatta bu zihinsel ve duygusal durum geçici bir verimlilik artışına dahi neden olabilir. Ancak bu kısa dönemin ardından uzun vadeli bir verimlilik kaybı, moral bozukluğu, çeşitli sağlık sorunları ve çatışmalar gündeme gelebilmektedir. Yine bu dönemde işgörenler 'yeni uygulamalar' hakkında ihtiyaç duydukları bilginin kendileriyle yeterince paylaşılmadığına hatta saklandığını düşünebilmektedirler bu durum verimliliği azalttığı gibi güvensizlik hissi kurumda hâkim olur (Baltaş, 2002).

1.3.2 Dış Faktörler

Örgütsel yapının çevresel şartlara uyumuyla arasında oluşan boşluk sonucunda sonucunda stratejik açık oluşmaktadır ve bu durum da krize neden olmaktadır. Kriz tanımlarına bakıldığı zaman krizler beklenmedik ve aniden meydana gelen olgular oldukları için çevresel faktörleri analiz etmek ve uyum sağlayabilme yeteneği krizin aşılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir (Hitay,2012). Dış çevre faktörleri arasında yer alan unsurlar; genel ekonomik belirsizlikler, doğal afetler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, hukuksal ve politik düzenlemeler ve salgınlar olarak sınıflandırılabilmektedir.

Organizasyonlar, değişime sebebiyet veren dış güçleri anlamak için çevreyi analiz eder, bu sayede de gelecekte konumlarını güvence altına almayı veya iyileştirmeyi amaçlayan etkili yanıtlar geliştirebilirler. Bu yapılan analizler, sürprizlerden kaçınmak, tehditleri ve fırsatları belirlemek, rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadeli ve kısa vadeli planlamayı geliştirmek için yapılır (Wambua ve Omondi, 2016, Agbim ve Idris, 2015). Bir kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamı anlamak için harici çevresel analiz yapmak çok önemli bir faktördür. Kuruluşun dış ortamdaki değişkenleri izlemesi ve kontrol etmesi mümkün değildir, ancak kuruluş çevre analizi

yaptığında, zorluklara zamanında ve etkili ve hızlı bir şekilde yanıt verme fırsatına sahiptir (Toit, 2016, Toivonen ve Viitanen, 2016).

1.3.2.1. Genel Ekonomik Belirsizlikler

Aktan ve Şen ekonomik krizi, 'ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması' olarak ifade etmişlerdir (Aktan ve Şen, 2001).

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinde artış gözlemlenmektedir ve bu doğrultuda yaşanan gelişmeler, oluşturulan ekonomik birlikler, dış ticaretin ve sermaye hareketlerinin serbest hale gelmesi, özellikle büyük ekonomilerde çıkan ekonomik krizlerin ve dalgalanmaların, kısa süre içerisinde diğer ülkelere de yayılmasını kolay bir hale getirmiştir (Eğilmez, 2009: 53).

Ekonomik krizlerin para krizleri ve bankacılık ya da finansal krizler olmak üzere iki ana çeşidi bulunmaktadır. Eğer iki kriz türü aynı anda birden gerçekleşirse, buna da ikiz krizler denilmektedir. Bunlardan para krizi, dövize hücum şeklinde spekülatif bir atak sonucu, döviz kurunun aşırı yükselmesi ve döviz kuru rejiminin çökmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Finansal kriz ya da bankacılık krizi ise; finans sektöründe bir problemin yaşanması sonucunda, bazı finans kurumlarının varlıklarının sona ermesi ve kalanlarının da sermayelerinin önemli ölçüde azalma göstermesi şeklinde gerçekleşmektedir (Özatay, 2009: 17).

1.3.2.2 Sosyokültürel Faktörler

Organizasyonu etkileyen dış faktörlerden bir diğeri ise sosyokültürel farklılıklardır. Bu farklılık organizasyonun paydaşlarıyla olan ilişkisini tanımlamaktadır. Sosyokültürel farklılığın nedenleri arasında kişilerin yaşama şekilleri, davranışları, değerleri ve dini inanışları, eğitim, demografik, etnik ve çevresel koşullar yer almaktadır. Bu farklılıklar ürünün çıkmasını, pazarlanmasını, kriz anında alınacak kararlar ve yöntemler üzerinde de etkilidir.

Ayrıca krizin ortaya çıkmasında örgütün kendi dinamikleri ve çevresini iyi analiz edememesi bir neden olarak düşünülebilir. Nüfusun yapısı ve içeriği, topluluğu oluşturan değer yargıları, kültürel çevre ya da moda anlayışı gibi konular örgüt için birer fırsat olarak görülebileceği gibi aynı zamanda bir tehdit olarak da algılanabilir.

Toplumsal, kültürel alanda oluşan değişimler örgütten bağımsız olarak düşünülemez. Bütün bu etkenleri görüp krizi anlayamayan ya da fırsatları değerlendiremeyen örgüt kriz tehlikesiyle karşılaşmaya meyillidir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009).

1.3.2.3 Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

İşletmeler bulundukları ülkeye özgü ekonomik veya hukuki-politik çevreden etkilenmektedir. İşletmeler işlerini büyütüp ülkesi dışında da faaliyet göstermeye başladığında kendi ülkesinin hukuki-politik çevresi dışında uluslararası düzeyde hukuki-politik çevre ile de karşılıklı bir etkileşim içine girmektedir. Diğer bir deyişle yerel alanda faaliyet gösteren bir işletmenin dikkate alması gereken hukuki politik çevre, faaliyet gösterdiği ülkenin hükümeti ve ilgili kuruluşlarıyla snırlıyken faaliyetler genişledikçe ve global bir nitelik kazandıkça dikkate alınması gereken hukuki-politik çevre unsurları, ait olduğu ülkedeki kurullar veya kuruluşların yanında Avrupa Birliği (AB), Dünya Bankası (DB), Uluslararası Para Fonu (IMF), Birleşmiş Milletler (BM), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi uluslararası kurum ve kuruluşlar ile ülkeler arası anlaşmalar vb. düzenlemelerdir (Sürmen ve Aygün, 2013).

Politik çevre işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin yönetim şekli, sahip olunan politik haklar ve sivil özgürlükler, devleti yönetenlerin görüşleri muhasebenin gelişimine yön vermektedir. Politik koşullarda meydana gelecek bir değişiklik işletmeleri doğrudan etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Sürmen ve Aygün, 2013).

Yasal çevreden kaynaklanan faktörlerin en önemlilerinden birisi devlettir. Devlet, meydana getirmiş olduğu hukuk düzeni, gümrük ve vergi indirimleri, ihracat olanakları gibi düzenleyici kurallar ile muhasebeye yol gösterici, onu sınırlayıcı ve biçimlendirici durumundadır. Yine, bir ülkedeki borçlar hukuku, ticaret hukuku, vergi hukuku, iş hukuku gibi çeşitli hukuksal düzenlemeleri işletmeleri etkilemektedir (Sürmen ve Aygün, 2013).

1.3.2.4 Doğal Afetler

Tarih boyunca doğal afetler meydana gelmiştir. Bugün ise tüm dünyada bilim insanları, doğanın kendi değişiminin yanı sıra, insanların yoğun teknoloji kullanımı, doğaya özen göstermemesi nedeniyle atmosferde bulunan sera gazı oranının arttığını, buna bağlı olarak da küresel ısınmanın iklim değişikliklerine neden olduğunun önemli

olduğunu ifade etmektedirler. İklim koşullarının değişmesiyle dünyanın her yerinde insanların ve tüm canlıların yaşamında tehdit oluşturan, büyük oranda can ve mal kaybına neden olan doğal afetler yaşanmaktadır (Çekici, 2011).

Büyük yıkımlara neden olan doğal afetler çok sayıda can ve mal kaybına neden olmakla beraber işletmelerin işleyişlerini de etkilemektedir. 2010 yılında yanardağ patlaması sonucu oluşan kül bulutları, çok sayıda uçuşun iptal olmasına ve önemli maddi zararların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çekici, 2011). Türkiye de ise büyük yıkıma neden olan 1999 depremi örnek olarak gösterilebilir. Deprem neden olduğu ağır kayıpların dışında yönetimin, kriz yönetimi açısından birçok eksikliğinin bulunduğunun görülmesini de sağlamıştır. Bu eksikliklerin en önemlisi yönetimin, depremin neden olduğu kriz ya da krizlerle baş etmekte güçlük çektiğinin, çoğunlukla başarılı bir faaliyet geliştiremediğinin belirtisidir. Deprem ve sonrasında yaşanan iletişim, yardımların koordinasyonu, konutların yeniden yapılması gibi durumlarda yaşanan aksaklıklar bu durumun göstergesi niteliğindedir (Demirtaş, 2000).

1.3.2.5 Teknolojik Yenilikler

Teknolojik gelişmeler, belirsizlik ortamı oluşturmaktanın yanı sıra insanların birbirleriyle iletişimini kolaylaştırmaktadır ve bu durum küreselleşmeye neden olmaktadır ve buna bağlı olarak da uluslararası rekabeti oluşmaktadır. Bu rekabette, avantaj sağlayabilmeleri için de firmaların, öncelikle teknolojiye ulaşması sonra da teknolojiyi yönetmesi ve geliştirmesi kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir (Karadal ve Türk, 2008).

Teknolojik yeniliklerin işletmelere olumlu etkileri olduğu gibi krize neden olabilecek olumsuz etkileri de mevcuttur. Örnek olarak günümüzde yaygın olan bilişim teknolojileri gösterilebilmektedir. Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkileri arasında kötü amaçlı yazılımlar, bilgi hırsızlığı, teknoloji casusluğu, internet korsanlığı örnek gösterilebilir (Acılar, 2009).

1.3.2.6 Salgınlar

Eski çağlardan beri bulaşıcı bir hastalık olan gribin günümüze kadar 10'dan fazla pandemiye neden olduğu ve bunların çoğunun Çin kaynaklı pandemiler olduğu bilinmektedir.

Salgın hastalıklar tarihi değişimlerin ve gelişmelerin önemli bir parçasıdır. Sosyal, toplumsal ve siyasi gelişmeleri en az savaşlar, devrimler ve ekonomik krizler kadar büyük oranda etkilemiş ve hem ulusal kamu politikalarında hem de uluslararası sistemde kırılmaları beraberinde getirmiştir. COVID-19 krizinin yayılması ve bu krize verilen siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal tepkiler de bazı tarihsel davranış kalıplarını yansıtmaktadır (Poos, 2020). Örnek olarak, salgın hastalıklar modern devletlerin ortaya çıkışında rol oynayan etkenler arasındadır. Hastalık sürecinde bireyler bir sağlık otoritesine, gerekli kararların alınması ve uygulanması için yasama ve yürütme güçlerine, düzeni sağlamak için asker ve polis gücüne ihtiyaç duymaktadır. Tüm bu unsurlar aslında Thomas Hobbes, John Locke gibi düşünürlerin yüzyıllar önce ifade ettiği gibi insanların zor ve kritik şartlar altında güvende olması için gücü elinde bulunduran bir otoriteye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Söz konusu ihtiyaç bu otoriteyi elinde bulunduran devlet mekanizmasının doğuşunda ve gelişiminde etkili olmuştur (Karma, 2020).

Sonuç olarak insanlık tarih boyunca gerek yerel düzeyde gerek küresel düzeyde salgın hastalıklarla mücadele etmek durumunda kalmıştır. Bu hastalıklar çoğu zaman savaş gibi durumlardan bile daha yıkıcı etkilere neden olmuş ve bu hastalıkların önüne geçmek, hastalığı önlemek veya hastalıktan kurtulmak mümkün olmamıştır. İnsanlar ve hükümetler hastalık ile karşılaşıldığında bir takım mücadele yöntemleri geliştirmiş ve bu yöntemler ile hastalığı ya tamamen ortadan kaldırmayı ya da etkilerini azaltmayı hedeflemişlerdir. Tarih boyunca yürütülen mücadele yöntemleri benzer hastalıklarla karşılaşıldığında aynı yöntemler takip edilerek kullanılmış ve teknoloji ve bilim geliştikçe bu mücadele yöntemleri daha da kapsamlı hale gelmiştir (Atıcı ve Tunç, 2020).

Tarih boyunca ülkeler birçok salgınla mücadele etmişlerdir. Bu salgınlar can sağlığına çok büyük etki ederken insanların gündelik işlerinde de olumsuzluklara yol açmıştır. Bu aşamada günümüzde mücadele edilen covid 19 pandemisi esas alınacaktır.

Covid 19: Covid-19 pandemisi 31 Aralık 2019 tarihinde ilk olarak Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkmıştır. Öncelikli olarak sebebi bilinmemekle birlikte yeni bir zaatüre vakası olduğunu belirtmişlerdir. Başlarda virüsün etki alanı ve neden kaynaklı olduğu bilinmemektedir. Daha sonrası DSÖ 11 Şubat 2020 tarihinde bilinmeyen bu virüsü Koronavirüs Hastalığı- 2019 olarak isimlendirmiş olup bu hastalığın pandemi olduğunu dünyaya ilan etmiştir. (Karataş, 2020).

Koronavirüs DSÖ tarafından pandemi olarak ilan edilmesinden sonra birçok ülke önlemler almaya başlamıştır. Covid-19 hızlı bir şekilde yayılmaya başlamasından hemen sonra Türkiye'de bazı önlemler almıştır. Bu önlemler arasında ilk olarak 10 Ocak 2020 tarihinde Koronavirüs Bilim Kurulu oluşturulmuştur. Daha sonra ise havalimanlarına termal kameralar yerleştirilmiş ve yurtdışından gelen özellikle Çin'den gelen yolcular detaylı olarak incelenmiş olup hastalık belirtisi gösteren yolcular karantinaya alınmıştır. Virüsün hızla yayılmasından ve belirsizliğin devam etmesinden dolayı önlemler genişletilmiş olup bazı ülkelere uçuşlar tamamen yasaklanmıştır. Bu ülkeler arasında başta Çin olmak üzere İran, İtalya, Güney Kore ve Irak gibi ülkeler yer almaktadır. Ülke içerisinde alınan önlem olarak birçok ilde halka açık alanlar, toplu taşıma araçları dezenfekte edilmiştir, sokağa çıkma yasakları uygulanmaya başlamıştır, maske takma zorunluluğu gelmiştir ve cafe, restaurant, spor salonları gibi işletmelerin kapatılmıştır (Karataş, 2020).

Covid-19 salgını dolayısıyla alınan önlemler toplumu ve işletmeleri ekonomik ve psikoljik açıdan etkilemiştir. Pandemi ilan edilmesiyle ve insanların belirsizlikle mücadele etmesi kişiler üzerinde farklı etkilere ve davranışlara yol açmıştır. Bu sğreçte insanlar tehdit algısı içerisinde panik ve stres duygularını sık yaşamaya başlamışlardır. Ayrıca bu durum anlık değil insanların geleceğe bakış açılarını da büyük oranda etkilemiştir (Beck, 1992).

Bu dönemlerde alınan önlemler arasında bulunan sokağa çıkma yasağıyla birlikte insanlarsosyal hayatlarından uzak durmak zorunda kaldıkları için yalnızlaşmış olup belirsizlikten kaynaklıda tehdit altında hissetmelerinden dolayı ggvensizlik duygularında artış gözlemlenmiştir (Furedi, 2014). Bu durumda insanlar evlerinde ve ailesiyle daha uzun süreler vakit geçirme mecburiyetinden kaynaklı olarak evlerin büyüklüğü de problem haline gelmiştir. Daha sonraki zamanlarda her bir kişinin kendi özel alanının olacağı şekilde düzenlenmiş büyük evlere taşınma eğiliminin artacaı öngörülmektedir. Ayrıca sosyal ilişkilerin belirli bir süreçte eskisi gibi olmayacağı da öngörüler arasındadır. Bu durumun toplumsal yabancılaşmaya neden olacağı da ifade edilmektedir (Afacan ve Avcı, 2020). Ayrıca insanların evde bulunma sürelerinin artmasıyla beraber dijitalleşme ve iletişim kanallarını kullanma sıklıkları da artış göstermektedir. Online eğitimler, iletişim mecraları ve uygulamaların kullanımında artış gözlemlenmiştir. Bu süreçte dijitalleşmenin artmasıyla beraber insanların sosyal durumlarını ve tutumlarını da etkilemekte olup bu durum yeni alışkanlıklara da neden olabilmektedir. Online alışveriş, online eğitimler gibi faktörler kültürel ve kişisel

olarak yeni bir döneme neden olmuştur (Yıldırım, 2020).

Taylor (2019) Pandeminin Psikolojisi adlı kitabında, pendemi özelliği taşıyan salgınların beş önemli psikososyal durumu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, salgının belirsizlik ve ölüm oranlarının artması nedeniyle insanların alışverişe ve temizlik malzemelerinin alımına yönelik artışın olmasıdır. İkinci olarak virüse neden olan toplumları suçlama eğilimlerinden kaynaklı olarak ırkçılığın artması olarak gösterilmektedir. Üçüncü olarak ise, sağlıkların tehdit edilmesinden kaynaklı diğer geçici hastalıklarla kıyaslanıp hastaneye hemen başvurmalarından dolayı sağlık sistemini sürekli oyalamaktır. Dördüncüsü salgın için alınan önlemler arasında yer alan sokağa çıkma yasağı ve sosyal faaliyetlerde bulunamama gibi nedenlerden dolayı rahatsızlık duyup yasakları çiğneme eğiliminin artmasıdır. Beşincisi de salgınla ilgili belirsizliğin devam etmesi nedeniyle gerçek bilgilerin dışında yanlış ifadelerde bulunulması karışıklığı daha da artırmaktadır. Bu durumların hepsi medya aracılığıyla halka bildirilmektedir (Taylor. 2019).

Bulaşıcı hastalıklar ve pandemilerle ilgili yapılan önceki çalışmalar genel olarak insanlar üzerinde anksiyete, depresyon ve stres düzeylerini artırabildiğini göstermiştir. Taylor'un ifade ettiği beş boyut düşünüldüğünde insanların alışverişe fazla ilgi göstermesi, sokağa çıkma yasağı, her hastalığın koronavirüsle kıyaslanması ve virüsle ilgili yanlış bilgilerin sosyal medya üzerinden yayılması birey üzerinde daha fazla baskı ve korku yaratmaktadır.

COVID-19 salgınının psikolojik etkileri net olarak belirlenmemektedir bunun en büyük nedeni pandemi sürecinin günümüzde de hala devam etmesinden dolayı yeterli çalışma yapılamamaktadır. Pandemi sürecindeve sürecin bitmesinden sonra sosyal izolasyonun ve ölüm riskinin olmasından kaynaklı olarak bireylerde depresyon, kaygı bozukluğu, obsesif kompulsif bozukluk gibi psikolojik rahatsızlıkların artacağı ön görülmektedir (Işık, 2020).

Covid-19 pandemisi eğitim sektöründe de bazı değişiklikler yaşanmasına sebep olmuştur. Bu değişiklikler arasında yüzyüze eğitime ara verilmiş olup bunun yerine online eğitimlere geçiş sağlanmıştır

Tarih boyunca yaşanan salgın hastalıklar bitçok ülkenin sağlık sistemine büyük oranda zarar vermiş olup yeniden düzenlenmesine neden olmuştur. Ayrıca turizm sektöründe de rezervasyonların iptal edilmesine yol açmıştır (Çetin ve Ünlüönen,

2019), ülkelerin GSYİH büyümesinde düşüş meyadana gelmiş olup bu durum iş gücünde azalmanın etkisiyle küresel ekonomiyi de doğrudan etkilemiştir (Smith ve Diğ., 2009).

Salgının ekonomiye olan etkisi incelendiğinde virüsün ortaya çıkardığı belirsizlikten dolayı özellikle küresel ticaret ve tedarik zinciri ciddi oranda darbe almıştır, emtia fiyatlarını düşürmüşler ve çokuluslu firmalar az bilgiyle kısa sürede önemli kararlar almak zorunda kalmışlardır (Karacaer-Ulusoy, 2020).

Salgından kaynaklı olarak bazı ülkelerde üretim süreci durma noktası gelmiştir. Petrol fiyatları her geçen gün düşüş kaydederken, piyasalarda ve istihdam da azalma ve işsizlikte artış beklenmektedir (Nakiboğlu ve Işık, 2020).

COVID-19'un ortaya çıkmasıyla işgücü piyasalarında emek arz ve talep dengelerinin değişmesine neden olmuştur. Salgının yayılmasını önlemek için alınan tedbirlerden dolayı özellikle ülkelerin sınırlarını kapatması ve sokağa çıkma yasağı ekonomik hareketlerin ve üretimin kısıtlanmasına neden olmuştur. Bazı iş yerleri bu süreçte küçülme stratejini benimserken bazı işletmeler ise varlıklarını sonlandırmıştır bu durum da işgücü emek talebinin azalmasına neden olmuştur. Bunun yanında pandemi çalışanların sağlığını tehdit etmesinin nedeniyle ve karantinaya alınmaları sebebiyle emek arzının da azalması söz konusudur. Tüm bunlar dünya çapında iş ve işgücü kayıplarına neden olmuştur (BBC News, 2020; Zengin, 2020; Vyas, 2020; Deveci, 2020). Her sektör pandemiden aynı düzeyde etkilenmemiştir bu sebeple tabloda bu değişimler sektörel bazda incelenmiştir. Gerek üretim gerekse hizmet sektörü pandemi sürecinde oluşan kriz ortamından büyük oranda etkilenmiş olup bu sektörde çalışanlarda işlerinden olma riski ile karşı karşıya kalmışlardır.

Tablo 3: Sektörlerin COVID-19 Krizinden Etkilenme Dereceleri

Sektörler	Covid-19 Krizinden Etkilenen Üretim Miktarı
Toptan ve perakende ticaret	Yüksek
İmalat	Yüksek
Emlak; idari ve destek hizmet faaliyetleri	Yüksek
Konaklama ve yiyecek hizmetleri	Yüksek
Sanat, eğlence, dinlence, spor ve diğer hizmetler	Orta-Yüksek
Ulaştırma, depolama ve haberleşme	Orta-Yüksek
İnşaat	Orta
Finans ve Sigorta Hizmetleri	Orta
Madencilik ve taş ocakçılığı	Orta
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	Düşük-Orta
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	Düşük
Eğitim	Düşük
Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik	Düşük

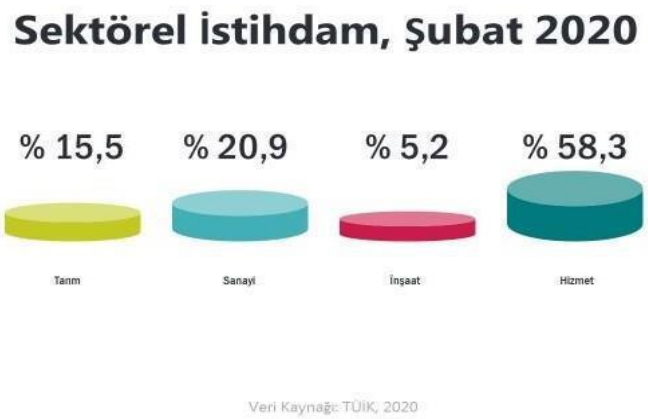
Kaynak: ILO (2020)

Salgının yayılımını önlemek için devletlerin getirdiği sokağa çıkma yasağı, sosyal mesafeyi korumak için dönüşümlü çalışma gibi faaliyetler insanarın evden çalışmasına neden olmaktadır. İnsanların sosyal mesafesini koruyabilmeleri için ve kalabalığa girmelerini önlemek amacıyla spor liglerinin ertelenmesi, mağazaların kapatılması ve restoranların yalnızca paket servis olarak çalışması gibi kararların yanı sıra pandeminin hızla yayılmasından kaynaklı olarak uzaktan çalışmaya teşvik edilmiştir (Kara, 2020).

Covid-19 krizi işgücü piyasasında ve çalışanlar baz alınarak incelendiğinde güvensizlik duygusunda artış olabilir. Bu durumda sosyal uyumu zayıflatabilecek sosyal gerilimlere neden olabilmektedir. Uluslararası toplumların da desteğiyle, ülkelerin ekonomilerini güçlendirmesi için, kendi iç dinamiklerine göre riskleri hesaplayıp hızlı bir şekilde karar almaları gerekmektedir (ILO, 2020). Salgının devam etmesi ve bazı kısıtlamalardan dolayı çalışanların devamsızlığı da artmaktadır.

Salgının başlangıcını takip eden Şubat 2020 zamanında sektörel istihdam düzeyleri şekil-1 de verilmiştir. İstihdam düzeyleri incelendiğinde en fazla oran %58,3 ile hizmet sektöründe olduğu, ikinci sırada %20,9 ile sanayi sektörünün, üçüncü sırada %15,5 ile tarım sektörünün son sırada ise %5,2 ile inşaat sektörünün geldiği görülmektedir. Kriz öncesi dönem incelendiğinde ise tarım sektöründe %11,3'lük bir

azalma, inşaat sektöründe %6,3'lük bir azalma, hizmet sektöründe %1,2'lik bir azalma olduğu saptanmıştır. Sanayi sektörü ise istihdam açısından %3,8 artış göstermiştir (Soylu, 2020).



Şekil 1. Sektörel İstihdam Dağılımı

Bazı sektörlerin çalışma ve işgücünde azalış gözükürken e- ticaret sektöründe ise artış görülmektedir. Bu durumun en büyük sebebi insanlar sosyal mesafeyi korumak amacıyla fiziksel ticaret yerine online alışveriş sistemine geçiş yapmaları gösterilmektedir. Özellikle bu durumdan fiizksel ticaret boyutunda perakende sektörü etkilenmiştir. Her geçen gün fiziksel ticaretten online ticarete geçiş artarken koronavirüs pandemisi bu sürecin hızlanmasına neden olmuştur (Ticimax, 2020; Güven, 2020).

Sonuç olarak COVID-19 pandemik krizi dünya genelinde insanların birçok tutumunu değiştirmekle beraber tüketim alışkanlıklarını da önemli oranda etkilemiştir. Çünkü tarih boyunca yaşanan salgın hastalıklara bakıldığında salgın hastalıklar insanların yaşadıkları dönemin dışında gelecek sistemlerinin de etkilendiğini göstermektedir (Terzioğlu, 2020). COVID-19'un en önemli etkilerinden bir tanesi, sosyal ve ticari yaşamın büyük oranda dijitalleşmeye zorlamasıdır (Güven, 2020). Salgının hızlı bir şekilde yayılmasından kaynaklı olarak birçok sektör yeni yaklaşımları benimsemek zorunda kalmıştır bazı işletmeler ise yeterli alt yapıya sahip olmadıkları için varlıklarını sürdürememişlerdir. Ayrıca bu durum inovasyonun da önemini tekrar ortaya çıkarmıştır.

1.4. KRİZ SÜRECİ

Kriz süreçleri; kriz öncesi aşama, kriz aşaması ve son olarak krizin çözülmesi olarak üç boyutta değerlendirilmiştir.

Kriz aşamalarının bir önceki aşamanın geri beslemesi olarak değerlendirilir ve işletme krizden başarılı bir şekilde çıktığında tekrar kriz öncesi aşamaya geldiği varsayılarak bir döngü olarak ilerlediği belirtilmiştir (Okumuş, 2003).

İlgili literatür incelendiğinde farklı sınıflandırma yapılmış olsa da hepsinde ortak üç aşama mevcuttur:

- Kriz öncesi Dönem
- Kriz Dönemi
- Kriz sonrası Dönem

1.4.1 Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönemde kriz belirtileri açık olabildiği gibi belirsiz ve görülmesi zor olabilmektedir. Kriz sinyallerinin önceden alınması işletmenin daha kolay ve maliyetsiz olacağı, işlerin kontrolden çıkmadan önlenebilmesi ve zaman baskı olmadan yürütülebileceği ileri sürülmektedir (Okumuş, 2003). Bu aşamada iç ve dış çevre analizi büyük önem taşımaktadır. Alınan veriler sayesinde kriz öncesinde kriz faktörlerini öngörerek ve oluşabilecek krizleri göz önüne alarak gerekli kriz planlarını yapmak, kriz yönetimi ve kriz ekipleri kurmak ve bunları güncel tutmak ve krize hazırlıklı olmak, krizi başarıyla atlatmak için en iyi kriz yönetme biçimidir (Tağraf ve Arslan, 2003).

Örgütün dış çevresindeki değişimleri önceden farkına varamadığı ve önlem alamadığı, örgütsel eksiklikler, performans düşüklüğü gibi krize işaret eden bazı sinyallerinin geliştiği aşama krizin "körlük aşaması" olarak ifade edilmiştir (Kaya, 2009).

Satışlarda azalma, stoklarda artış vb şeklinde kendini gösteren bu performans kaybını yöneticilerin geçici görerek göz ardı etmesi ise krizin "eylemsizlik aşaması" olarak adlandırılır (Avgan, 2010). Belirli bir süre sonra performans düşüşü işletmenin yaşamını tehdit etmeye başlamaktadır ve yöneticiler bu sorunun çözümü için, işten çıkarma, harcamaları kısma gibi panik halinde yüzeysel önlemler alabilmektedirler bu krizin "yanlış eylem aşaması" olarak bilinir (Birdal, 2011).

Kriz öncesinde yapılabilecek kriz yönetim çalışmalarından bazıları şu şekilde ifade edilmiştir; kriz yönetim planının hazırlanması, kriz yönetim ekibinin belirlenmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz senaryolarının hazırlanması,

sürekli iç ve dış çevre analizinin yapılması, bilginin etkin kullanılması, kriz öncesi eğitim ve motivasyon verilmesi, krize hazır bir örgüt yapısının oluşturulması (Tüz, 2004).

1.4.2. Kriz Dönemi

İşletmeler kriz öncesi dönemde başarılı çevre analizi yapamadıkları ve bilgi alamadıkları zaman kriz dönemine geçiş yapmaktadırlar. Bu aşamada örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik oluşmakta, stres artış göstermektedir (Peker ve Aytürk, 2000). Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir (Can, 2002).

Bu aşamada yönetimin merkezileşmesi dışında örgüt içerisinde çatışmalar ortaya çıkar ve örgüt ikliminde bozulmalar meydana gelebilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003). Ayrıca yöneticiler günü kurtarmak için panik ve stresle yanlış kararlar alma oranları artmaktadır ve bu süreç yeterli önlemler alınmadığı takdirde uzun sürebilir ve işletme için yıkıcı sebepler doğurabilmektedir (Okumuş, 2003).

Kriz anında yapılabilecek başlıca kriz yönetim çalışmaları şu şekilde belirtilmiştir; krizin boyutlarının belirlenmesi, karar alma yöntemlerinden yararlanılması, kriz dönemi finansal yönetim politikasının geliştirilmesi, kriz dönemi personel politikasının geliştirilmesi, kriz döneminde yürütmenin sağlanması, etkileşimli halkla ilişkiler ve iletişim politikasının oluşturulması (Tüz, 2004).

1.4.3 Kriz Sonrası Dönem

Bu aşamada işletme iki şekilde etkilenebilmektedir. Bunlardan birincisi krizin beklenilenden uzun sürmesi ve alınan önlemlerin olumsuzlukları gidermesi yerine artırması nedeniyle işletmenin varlığını son bulması veya el değiştirmesi olarak belirtilmiştir. İkincisi olasılık ise işletme kriz sürecini başarılı bir şekilde tamamlamışsa alınan önlemler ve uygulamalar olumlu sonuç vermişse işletme bozulan performansını yeniden toparlaması olarak gösterilmiştir (Okumuş, 2003).

Kriz sonrasında yapılabilecek başlıca kriz yönetim çalışmaları şu şekilde belirtilmiştir; kriz sonrası durum analizinin yapılması, yeniden yapılanma çalışmaları ve kriz sonrası rehabilitasyon çalışmaları olarak ön görülmüştür (Tüz, 2004). Bir diğer

kriz sonrası dikkat edilmesi gereken etkenler olarak krizin olası zarar ve faydalarının tespiti, alınan önlemlerin etkinliğinin derecesi, yaşanılan krizden neler öğrenildiğinin belirlenmesi ve tekrar oluşabilecek krizler için sürekli takip ve analizin yapılması olarak ifade edilmiştir (Darling, 1984; Fink, 1986).

1.5 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Krizin ne zaman ve nasıl gelişeceği bilinmezlik içerdiği için işletmeler kriz durumunda varlıklarının sonlanmaması ve işleyişlerinde bozulma olmaması için kriz yönetimi kavramını benimseyip önlemler almaktadırlar. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmek adına kriz yönetimi kavramı önemli bir olgu olmakla beraber birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur.

Kriz yönetimi, muhtemel bir krize karşı savunma ve önleme mekanizmalarının yerleştirilmesi ile oluşmuş bir krizin yok edilmesini ve krizin işletmede yol açabileceği negatif etkileri en aza indirgemeye yönelik bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Sucu, 2000). Diğer bir ifadeyle ise, kriz işletmedeki çalışma faaliyetlerin akışında meydana gelen olumsuz gelişmeler, kriz yönetimi ise bu olumsuz durumlara karşı gösterilen davranış biçimleridir (Gültekin ve Aba, 2011).

Kriz yönetimi tanımlarına bakıldığı zaman kriz yönetiminde kriz sinyallerinin alınması ve işletmenin kriz durumundan en az zararla çıkabilmesi için hazırlık yapıp gereken önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan belirsiz bir süreçtir.

Kriz yönetiminde öne çıkan başlıca özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Küçük ve Bayuk, 2007);

- Kriz yönetimi, organizasyonların olası krizlere karşı daima hazır bulunmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, çok fazla adımdan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, organizasyonların yaşamlarını tehlikeye sokabilecek ya da sona erdirecek özellikteki durumlara bağlıdır.
- Kriz yönetimi işletmelerin büyüklüğüne, yaşam evrelerine, örgüt yapılarına göre farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, krizin türü, büyüklüğü ve doğurduğu sonuçlara göre farklı bilim alanlarının birikimini gerektirir. Buna göre kriz yönetimi, hukuk, psikoloji, sosyoloji, maliye, ekonomi, halkla ilişkiler, işletme gibi sosyal bilim dallarına

gereksinim duyabileceği gibi tıp, mühendislik gibi teknik bilim dallarına da gereksinim duyabilme özelliğine sahiptir (Güneş ve Beyazıt, 2010).

1.6. Kriz Dönemi Yaklaşımları

Kriz yönetiminde öncelik kriz durumlarının erken teşhis edilmesi ve mümkün olduğunca kriz dönemine girmemektir. Ancak alınan önlemler yeterli olmadığında işletmeler kriz dönemine girebilmektedirler bu sebeple önemli olan husus krizden en az zararla çıkabilmek için gerekli faaliyetler oluşturulup uygulamaya konması gerekmektedir. Bu kapsamda bakıldığı zaman işletmeler kriz dönemi faaliyetlerinde krizden kaçma ya da krizi çözme olmak üzere iki yaklaşımı benimserler.

1.6.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelinde kriz ortamının etkilerinden korunma ya da krize hiç girmemeyi amaçlayan bir yaklaşım bulunmakta olup örgütlerin kriz durumuna girmelerinde etkili olan faktörleri tanımlamak ve örgüt yönetiminin bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak üzere kabul ettiği hedef ve düşünceleri anlamak bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2008).

Krizden kaçma yaklaşımında istenmeyen durumlardan kaçma ya da kriz ortamına hiç girmemek önemli noktadır fakat bazı krizler fırsat yaratabildikleri için fırsat krizlerinde bu durum negatif bir etki oluşturabilmektedir. Krizden kaçma yaklaşımında, yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak takip edip incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde, örgütün "ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek metotlar geliştirmelidir. Böylece krizi fırsata çevirmede avantaj sağlayabilir ya da kriz sürecine erken müdahale ederek olumsuz etkileri en aza indirgeme olanağına sahip olabilirler. Ayrıca kriz süresince gerilim ve stres kaynaklarını azaltma yoluna gitmelidir (Dinçer, 2004).

Bu evrede erken uyarı sistemleri, sıfır tabanlı bütçeleme, örgüt geliştirme, çevre analizi, dinamik planlama (Aydemir ve Demirci, 2006;Ataman, 2001), esnek ve organik örgüt yapısı, tutum araştırmaları ve geri besleme mekanizması gibi uygulamalar krizden kaçınmada (Dinçer, 1998) uyarıcı işlev görürler.

1.6.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz işletmeler için istenmeyen bir durum olmakla beraber krizler fırsata dönüştürülebilirler. Krizleri fırsata dönüştürebilen işletmeler örgütü ve işleyişlerini güçlendirme imkanına sahip olabilirler. Krizler sayesinde işletmeler zayıf ve güçlü yanlarını tespit ederek işletmenin değişim ve gelişmesine katkıda bulunurlar (Tekin, 2015).

Krizi çözme yaklaşımında öncelik, örgütü krize sokan sebeplerin belirlenmesiyle başlar. Krizin kaynağı bütün yönleriyle belirlendikten sonra bunlar ortadan kaldırılarak örgüt önceki istikrarlı duruma yeniden kavuşturulur (Tutar, 2000). Diğer dikkat edilmesi gereken etmen ise hızlı ve kararlı uygulamalarda bulunmaktır (Sezgin, 2003).

1.7. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000).

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az hasarla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasıdır. Ayrıca bu süreci beş aşamada incelemek mümkündür (Can, 2002).

1. Kriz sinyallerinin alınması: Krizler oluşmadan önce etki alanı ve şiddetiyle ilgili sinyaller oluşturabilirler önemli olan bu sinyallerin işletme açısından doğru değerlendirilmesi gerekir ve uygun olan faaliyetlerin hazırlanması gerekmektedir. Bu aşamada erken uyarı sistemleri oluşturma önemli bir adım olarak görülmektedir.

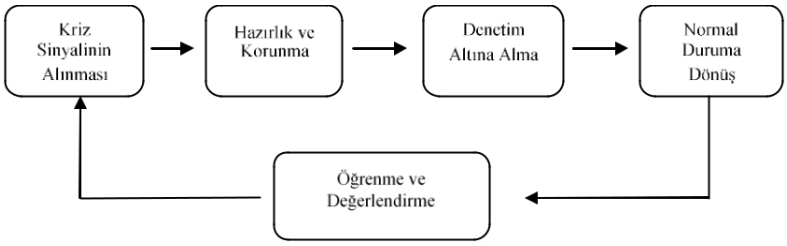
2. Krize hazırlık ve korunma: Krize hazırlık ve korunma aşamasında krizin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için, dış çevreyi devamlı izleyip analiz etmek gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta bilgi akışının etkili bir şekilde sağlanmasıdır. Etkili bir kriz planının yapılması bir diğer önemli faktördür. Kriz hazırlık ve korunma evresinde iletişim hayati bir önem taşımaktadır.

3. Krizin denetim altına alınması: İşletmeler erken uyarı sinyallerini zamanında alsalar ya da kriz planlamasını etkili bir şekilde uygulasala da krizi başlamadan önlemek her zaman mümkün olmamaktadır. Kriz süreci, krizin düşünce ve davranışlarla ilgili bir olgu olması olarak değerlendirildiğinde krizi denetim altına almak için, yöneticiler ve çalışanların, kurumsal ve kişisel düzeyde üç tutum veya davranışı benimseme ve uygulama noktasında işbirliği yapmalıdır.

4. Normal duruma geçiş: Kriz sonrasında oluşturulacak yeni örgüt kültürü ve ortamı ile fiziksel unsurlardaki yeniden yapılanmaya olanak sağlayacak bir şekilde oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Kriz sonrası normal duruma geçiş ve rehabilitasyon, örgütün bütün yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetleri içine alır (Tutar, 2000: 99).

5. Öğrenme ve değerlendirme: İşletme krizden yarar sağlayarak ya da zararlı çıkmış olsa da bir daha oluşabilecek krizler için daha hazırlıklı bir duruma gelmektedirler. Her bir kriz sonrası dönem işletmeler için öğrenmenin bir çeşidi diyebiliriz.

Kriz yönetim Süreci



Kaynak: CAN, Halil. (**2002**). Organizasyon ve Yönetim**.** Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. (s. 339)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2. Kriz yönetim Süreci

İKİNCİ BÖLÜM

E-YÖNETİM VE FONKSİYONLARI

2.1. KLASİK YÖNETİM VE İNTERNET TABANLI YÖNETİM

Klasik devlet anlayışa bakıldığında vatandaşlar çok fazla bürokratik işleme maruz kalmaktadırlar. Bu sebeple basit olan prosedürler çok fazla form ve imza gerektirmesi nedeniyle çalışanlar için karmaşık bir süreç haline gelmekte olup çok fazla çalışana ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldırır ve Karakurt, 2004). Günümüzde bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla örgütlerin yapısını, performanslarında ve işleyişlerinde de değişimler gözlemlenmektedir. Devletler de bu süreçte e-devlet yönetim anlayışını benimseyerek hizmet kalitesini iyileştirmek ve performanslarını arttırmak öncelikli hedefleri haline gelmiştir. Bu değişimler doğrultusunda E-yönetim ve klasik yönetim arasındaki belirgin farklar tablo-4 de sunulmuştur.

Tablo 4: Klasik Yönetim İle Internet Tabanlı Yönetimin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM	İNTERNET TABANLI YÖNETİMDE İLETİŞİM
Bürokratik kontroller	Bireye hizmet ve toplumun güçlendirilmesi
Izole edilmiş idari fonksiyonlar	Entegre kaynak hizmetleri, açık ve şeffaf devlet
Kağıt işi ve dosyalama	Elektronik hizmet teslimatı
Zaman tüketen süreçler	Hızlı seri iş süreçleri
Elle düzenlenen finansal sözleşmeler	Elektronik form transfer(EFT)
Karmaşık ve belirsiz raporlama sistemleri	Bilgiy esnek erişim
Bağlantısız ve birbirinden kopuk bilgi teknolojileri	Birleşik kesintisiz ağ uygulamaları
Her dönem idareci seçimi	Gerçek, katılımcı ve sürekli demokrasi

Kaynak: Ali Şahin; Handan Temizel ve Metehan Temizel; (2004), "Türkiye'de Demokrasiden E-Demokrasiye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 347.

Bu araştırmanın konusu; e-devlet yönetimi değildir ve e-devletin temeli olan teknoloji ve aynı fiziksel ortamda bulunmadan işleyişin devam etmesinden yola çıkarak çalışan odaklı yeni bir sistem olan e-yönetim kavramını vurgulamaktır. Böylece E-yönetim kavramının düzenli ve etkili olabilmesi için bazı fonksiyonlar

öne çıkmaktadır. E-yönetimin gelişmesine etki eden bir diğer kavram ise uzaktan çalışma olmuştur. Çalışmaya devam etmeden önce uzaktan çalışmanın tarihçesi ve bu konuda farklı araştırmalara yer verilmiştir. Her çalışma işletme yönetiminin farklı kavramlarını ele almışlardır.

2.2. UZAKTAN ÇALIŞMA TANIMI VE TARİHÇESİ

Teknolojilerin gelişmesiyle beraber iş modellerinde de değişiklikler yaşamaktadır. Bunun en yakın örneği olarak covid-19 salgınından kaynaklı olarak evden çalışma sistemlerinin yaygınlaşmasıdır. Uzaktan çalışma sistemleri 1970'li yıllara dayanmakta olup o zaman bu durum tele çalışma kavramıyla açıklanmaktaydı. Uzaktan çalışmanın ortaya çıkmasındaki etken arasında Amerika Birleşik Devletleri'nin özellikle Los Angeles gibi büyük metropol şehirlerinde yaşanan ve büyük bir zamandır devam eden ve ciddi bir sorun olan işe- gidiş süresinin uzun olmasıdır. Uzaktan çalışma sisteminin ortaya çıkmasıyla bu süre önemli ölçüde azaltılmıştır. Uzaktan çalışmanın ortaya çıkmasına neden olan bir diğer etken ise iş yeri, ev ile iş arasında uzun süren saatler ve maliyetlerin fazla olmasından dolayı işyerinin tamamen veya kısmen işverenin binasının dışına ve çalışanın evinin yakınına veya içine taşınmasının gerekliliğidir. (Messenger ve Gschwind, 2016).Daha sonra tele çalışma kavramı yaygınlaşmaya başlamıştır. İlk olarak, uydu merkezleri gibi yeni örgütsel uzaktan çalışma biçimleri ortaya çıktı (Di Martino ve Wirth, 1990; Handy ve Mokhtarian, 1995). Sonra işverenin binasının dışındaki işlerin daha karmaşık hale gelmesiyle tele çalışmanın gelişmesi ve diğer endüstrilere ve ülkelere yayılması hızlanmıştır (Haddon ve Lewis, 1994).

Tele çalışma sabit telefon, sabit bilgisayar ve faks makineleriyle evden çalışmayı ifade etmektedir. İşyerleri uzak olan çalışanlar bu ekipmanlarını evde bulundurarak çalışmaktaydılar. Daha sonra teknolojinin ilerlemesiyle ortaya çıkan yeni ICT (Bilgi ve iletişim teknolojileri) sayesinde sabit bilgisayar ve telefonlar yerini akıllı telefonlar, taşınabilir bilgisayarlar yer almıştır ve dünyanın her yerinden ulaşılabilen bulut tabanlı çalışmalar ön plana çıkmıştır. Bu sayede çalışanlar sabit bir yerde olmadan da uzaktan çalışma imkanı bulmuşlardır. Aynı zamanda tele çalışma ICT gelişiminin öncüsü olarak kabul edilmektedir (Bailey ve Kurland, 2002).

Tele çalışma kavramında, o zamanki bilgisayarlar ve telefonlar, dolayısıyla ilk başlangıç BİT'leri, henüz çalışanları çalışırken harekete geçirme yeteneğine sahip

değildi ve çalışanların ofislerden uzak, maliyeti az ve evlerinde sabit çalışmayı vurgulamak esastır. Daha sonra tele çalışma kavramı yerini Mobil ofis kavramına bırakmıştır. Mobil ofis ile tele çalışma arasındaki belirgin farklılık olmamakla beraber mobil ofis, dizüstü bilgisayarlar ve cep telefonları gibi daha küçük ve daha hafif,bu kablosuz cihazlar, çalışanların sadece evden değil, temelde çalışmak için ihtiyaç duydukları her yerden çalışmalarını sağlamasını kapsamaktadır (Bailey ve Kurland, 2002). İki kavram arasındaki fark tele çalışma işlerin eve sabitlenmesi olarak belirlenirken mobil ofislerde kablosuz ekipmanların kullanımıyla ev dışında da çalışmayı ifade etmektedir (Messenger ve Gschwind, 2016).

İlgili literatür incelendiğinde tele çalışma ve mobil ofisten sonra kavram sanal ofis olarak tanımlanmaktadır. Hepsi birbiri üzerinde gelişen teknolojik yeniliklerden dolayı farklı olarak kavramsallaştırılmıştır. Sanal ofis, tüm bilgilerin her zaman etrafta taşınması gerekliliğinden kaynaklı yeni nesil ICT'lerde, bilgiler bulutlarda ve ağlarda saklanır ve erişilmesi için yalnızca küçük bir cihaza ihtiyaç vardır. Bu durum Tele çalışma algısının değişmesine neden olmaktadır. E-postaları, son alım satımları, mesajları ve haberleri kontrol etmek daha kısa zamanda yapılabilir hale gelmiştir. Bu durum kısa bir zaman çerçevesi içinde işverenin tesislerinin dışında çalışmayı mümkün kılar (CascHio, 2000; Tu ve diğerleri, 2005; Golden ve Geisler, 2007; Jonepes ve diğerleri, 2008; Wajcman ve diğerleri, 2008; Bittman ve diğerleri, 2009; Heijstra ve Rafnsdottir, 2010; Sayah, 2013). Tele çalışma, kırk yıldan fazla bir süredir işe gidip gelme maliyetlerini düşürme arzusundan ofis işlerinin mobilleşmesi ve nihayet yepyeni bir çalışma tarzının sanallaştırılmasına kadar sürekli olarak gelişmektedir. Ancak bu kavram geç kabul edilmiştir ve sebebini bazı akademisyenler, mobil tele çalışma kavramının yönetimsel direnç ve güvene dayalı çalışma düzenlemelerinin olmaması nedeniyle tahmin edildiği kadar hızlı genişlemediğini iddia etmektedir (Welz ve Wolf, 2010; Scott ve diğerleri, 2012). Ayrıca bazı farklı bakış açılarının gelişmesine neden olmuştur.

Kurland ve Baileys (1999) araştırması, çalışma yerine bakılmaksızın, tele çalışmanın gelişmiş işyeri üretkenliği ve daha yüksek iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sanal ofis çalışanlarının müşteriler ve diğer paydaşlarla daha iyi ilişki kurabildiklerini, böylece işletmeye fayda sağladıklarını ve iş performansını artırdıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, IBM'de yarı deneysel bir araştırma tasarımı kullanan bir çalışma, sanal ofiste çalışanlar için geleneksel olana

kıyasla önemli ölçüde daha yüksek performans değerlendirmeleri bulmuştur (Hill, Miller, Weiner ve Colihan, 1998). Bununla birlikte, Kurland ve Bailey (1999), tele çalışmanın daha az öğrenme, daha zayıf organizasyon kültürü, normal iş saatlerinde daha az kullanılabilirlik ve sözlü olmayan iletişimin kaybı nedeniyle daha az etkileşime yol açabileceğini bulmuşlardır ve bunların tümü iş performansının düşmesine neden olabileceği ifade edilmiştir.

Hill ve ekibi uzaktan çalışmanın çalışan performansı üzerine etkisini ele alarak önceki çaışmayı destekleyen inceleme yapmışlardır. Uzaktan çalışmanın iş performansına etkisi olarak hem sanal ofis çalışanlarının hem de homeoffice çalışanlarının algısı, tele çalışmanın üretkenliklerini artırdığı ve ev ofistekilerin en olumlu olduğu yönünde olan bilgileri sunmuşlardır. Bununla birlikte, doğrudan karşılaştırmalar, sanal ofis ve geleneksel ofis çalışanlarının rapor edilen performans değerlendirmeleri arasında veya ev ofis ve geleneksel ofis çalışanlarının rapor edilen performans değerlendirmeleri arasında önemli bir fark olmadığını göstermiştir. Sanal ofis çalışanları, ev ofistekilere göre önemli ölçüde daha yüksek performans değerlendirmelerini belirtmişlerdir (Hill, vd., 2003).

Uzaktan çalışmanın performansa olumlu etkisinin yanı sıra Kurland ve Bailey (1999) bu sistemin olumsuz yanlarını da belirtmişlerdir. Böylece tele çalışmanın daha az öğrenme, daha zayıf organizasyon kültürü, normal iş saatlerinde daha az kullanılabilirlik ve sözlü olmayan iletişimin kaybı nedeniyle daha az etkileşime yol açabileceğini bulmuşlardır ve bunların tümü iş performansının düşmesine neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Diğer araştırmalar, tele çalışmanın motivasyonu ve iş memnuniyetini artırdığını, çalışanların daha yüksek özveri ve moral sahibi olmalarına ve boşa harcanan zamanın ortadan kaldırılması nedeniyle işte daha yüksek bir enerji düzeyine sahip olmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (DiMartino ve Wirth, 1990; Hill ve diğerleri, 1998; Kelly, 1988; Kurland ve Bailey, 1999; Neal ve diğerleri, 1993). Araştırmalar sanal ofis veya ev ofisi gibi alternatif bir iş yerinde olmanın iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu konusunda hemfikirdir. Bu kesin bulgunun bir nedeni, geleneksel ofisten uzakta çalışırken ortaya çıkan özerklik duygusu olabileceği açıklanmıştır (Hill, vd., 2003). Diğer çalışmalar, daha fazla özerkliğin işteki daha fazla motivasyonla ilişkili olduğunu bulmuştur (Bond ve diğerleri, 1998).

Buna zıt olarak Kurland ve Bailey (1999) tele çalışmanın iş motivasyonunu olumsuz etkileme eğiliminde olduğunu belirtmiştir ve bunun nedeni olarak sosyal ağlar üzerindeki olumsuz etki, ekip çalışmasının azalması ve tele çalışmayanların kızgınlığı olarak göstermişlerdir. Tele-çalışmanın kariyer gelişimini olumsuz etkilediğine dair kanıtlarda mevcuttur. Uzaktan çalışanların, iş arkadaşları, amirler ve liderleri ile aynı fiziksel yerde ve zamanda olma ihtimalleri daha düşüktür, bu nedenle kariyer gelişimi için gerekli olan gayri resmi siyasi ağın parçası olma olasılıkları da daha düşüktür. Diğer sonuçlar arasında daha az maaş / sosyal yardım alma, sahada çalışan meslektaşlarından daha az iş güvenliğine sahip olma (Rovi, 1997), artan iş-aile ve ev arasındaki fiziksel sınırlar nedeniyle çatışma ve işe başlama ve durma süreleri belirtilmediği için daha büyük bir tükenmişlik riski yer almaktadır (Neal ve diğerleri, 1993).

Nitelikli işçilerin devir hızı şirketler için maliyetlidir. Bu çalışmadan elde edilen verilerin çoğu, sanal ofiste veya ev ofiste olmanın, işte kalma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Barnett & Hall, 2001). Uzaktan çalışmanın kariyer planlaması üzerine etkisi ise yapılan araştırmalar sonucunda, sanal ofis çalışanları ve ev ofisi çalışanlarının, kariyer gelişimi fırsatlarını iyimser bir şekilde görme olasılıklarının geleneksel ofis çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışma çalışanların iş-yaşam döngüsü üzerinde araştırma yapmıştır ve bulgulara göre öncelikle ev ofisten çalışmanın daha olumlu iş-yaşam dengesi ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Çalışanlar esnek saatlerde çalıştığı için ev işleriyle de yeterince ilgilenecek zamanları olduğunu belirtmişlerdir (Hill, vd., 2003).

İletişim ve sosyal etkileşimin, farklı coğrafyalarda farklı yerlerde farklı zamanlarda çalışanlar arasında olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. İşbirliğinin yeterli olmamasından kaynaklı olarak bilgi alışverişlerinde bulunmak zorlaşacağından dolayı karar alma süreçleri zaman alacaktır (Pallot & Hof, 1999). Ancak zamanla uzaktan çalışmanın gelişmesi ve teknoloji kullanımının artmasıyla beraber uzaktan çalışmanın çalışan arasındaki işbirliğini özellikle etkinlik ve verimlilik açısından etkilediğini belirtmiştir. Pallot(2010) işbirliğine dayanan mesafe faktörünü yapısal, sosyal, teknik ve yasal olarak dört boyutta ele almıştır. Ayrıca bu durumun etkinlik ve verimlilik üzerindeki olumsuz etkisini gidermek için işbirlikçi web ortamlarının (CWE)

kullanımın yaygınlaştırılması ve iletişim teknolojilerinin önemi vurgulanmaktadır (Pallot, 2010).

Pallot (2010) yaptıkları çalışmada sosyal faktörün içerisinde eksik liderlik ve teşvik eksikliği olarak iki faktörün önemini ortaya koymuştur. Farklı coğrafya ve farklı zamanlar dilimleri ise işbirliğini engellemede daha az etkisi olduğunu belirtmiştir. Sosyal boyut faktörü olarak da güvenin ön plana çıktığı görülmüştür. İşbirliği performansı üzerinde verimlilikten daha çok güvenin önemi vurgulanmıştır. Teknik boyut olarak ise, bilgi eksikliği ve karşılıklı anlayışın olmaması olarak tanımlanmıştır. Çoklu platform kullanımları, medya, doğallık, teknolojik kullanım ve bağlamsal farkındalık diğer önemli teknik boyutlar arasında yer almaktadır.

Yasal boyut ise farklı ortakların farklı fikirlerde olmasından kaynaklı olarak farklı hedef ve yaklaşımların bulunması olarak ifade edilmektedir. Paylaşılan güvenlik kuralları, sözleşme ayarı ve yatırım düzenlemeler önemli bir etkiye sahip yasal boyutlar arasında olan diğer faktörlerdir.

Bir diğer çalışmada ise evde çalışmak için gerekli olan bazı unsurlar ve bazı kavramlara olan etkisi belirtilmiştir. Bu unsurlar arasında alan gereksinimi, boyut, aydınlatma, iş ekipmanı, iletişim, gizlilik, iş tatmini ve performans, kişilerarası ilişkiler, maliyetler, sağlık ve yasal konular gösterilmektedir.

Alan gereksinimi olarak, evde fazladan alana ihtiyaç duyulması, evden çalışma kararında kritik bir faktördür (Moos ve Skaburski, 2008). Ev eksenli tele-çalışanlar, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki diğer çalışanlardan (Nilles, 2000) daha büyük evlere (ortalama 500 fit kare) sahiptir ve kentsel alanlarda daha fazla odası olan (Moos ve Skaburskis, 2008) tek aileli konutlarda yaşama olasılıkları daha yüksek olması belirtilmiştir. Ayrıca evde çalışanların evlerini yenileme eğiliminde olduğu ifade edilmiştir. Kanada çapında Gurstein (1996) anketine katılanların neredeyse üçte biri evlerini yenilemiş ve yüzde 12'si yeni bir oda eklemişti. Johnson ve diğerlerinin (2007) çalışmasında, gönülsüz tele-çalışanlar, evde çalışmaya uyum sağlamak için evlerini değiştirdiklerini veya yenilediklerini; bazıları ev alanını yeniden tahsis ederek bir odayı veya alanı serbest bıraktığını ifade etmiştir.

Evin büyüklüğünün, tele-çalışana tahsis edilen çalışma alanının boyutunu

etkilemesi muhtemel olmaktadır. Gurstein'ın (1996) evden çalışanlar anketinde, yüzde 40'ı ofis alanlarının seçiminde en önemli kriterin büyüklük olduğunu söylemişlerdir.

Ofis çalışanları için doğal aydınlatma arzu edilen bir kavramdır (Wineman, 1982). Bir pencerenin yakınından daha fazla güneş ışığına maruz kalma, daha fazla iş tatmini ve genel refah ile ilişkilendirildi (Leather ve diğerleri, 1998). Kurumsal ofis meslektaşları gibi, evden çalışanlar çalışma alanlarında doğal aydınlatma ve havalandırma, etkili yapay ışık ve görev aydınlatması istediklerini bildirmişlerdir (Gurstein, 1996).

Geleneksel ofis ortamlarında, temel iş işlevlerini yerine getirmek için yeterli fiziksel kaynaklar (çalışma yüzeyi ve depolama, ofis ekipmanı ve güncel bilgi teknolojileri) mevcut olmalıdır (Kupritz, 1998, 2003). Yeterli depolamaya ek olarak, işyerinde ayarlanabilir mobilya ve ekipmana sahip olmak, daha yüksek çalışma alanı memnuniyeti ile ilişkilidir (O'Neill, 1994). Mevcut araştırmalar, işverenlerin ek veri bağlantıları için ödeme yapma eğiliminde olduğunu (Rodstein ve Watters, 2001) ve bilgi işlem ve telekomünikasyon ekipmanı sağladığını (Karnowski ve White, 2002; Monteuil ve Lippel, 2003) ancak daha az sıklıkla ofis ekipmanı sağladığını göstermektedir (Karnowski ve White, 2002). Yeterli iş kaynaklarına ek olarak, evdeki çalışma alanı tehlikesiz olmalı ve minimum ergonomik standartları karşılamalıdır (Gurstein, 1996; Rodstein ve Watters, 2001). Ancak Magee (2000), ev ofislerinin çoğunda ergonomiye hiç dikkat edilmediğini bildirmiştir. Harrington ve Walker'ın (2004) çalışması, tele çalışanların yarısına yakınının, bilgisayar kullanarak tele çalıştıkları sırada, en yaygın olarak yorgun gözler, sırt ağrısı, boyun ağrısı ve bilek ağrısı gibi rahatsızlık hissettiğini göstermiştir. Montreuil ve Lippel (2003) çalışmasında ise, tele-çalışanların sadece yüzde 41'i iş istasyonlarını kurmak için ergonomik destek almıştır.

Tele-çalışmanın temel özelliklerinden biri, organizasyon içindeki personel ile dahili bağlantılar kurmak ve belki de müşteriler ve diğerleri ile harici temas kurmak için iletişim teknolojilerini kullanmaktır (Fanng, 2016).

Sosyal izolasyon, evden çalışmanın dezavantajlarından biri olarak gösterilmektedir (Salaff, 2002). Tele-çalışanlar, ofiste meydana gelen iş arkadaşlarıyla gayri resmi etkileşimi kaçırdıklarını bildirmişlerdir (Ammons ve Markham, 2004;

Cooper ve Kurland, 2002). Ammons ve Markham'ın (2004) çalışmasında ise, pek çok katılımcı, insan teması ihtiyaçlarını karşılamak için müşterileriyle, arkadaşlarıyla ve iş arkadaşlarıyla yüz yüze, telefonda veya e-posta yoluyla düzenli olarak konuşmak için çaba harcadıklarını ifade etmişlerdir. İş arkadaşlarıyla olan kişilerarası ilişkilerin kalitesi, uzaktan çalışanların memnuniyetini ve iş performansını etkileme durumundadır (Fanng, 2016).

Tele-çalışanların daha yüksek iş tatmini ve performans algıladıklarına dair bazı kanıtlar mevcuttur. Tele-çalışanlar, yarı zamanlı evde çalıştıklarında zaman ve mekanın esnekliğinden keyif aldıklarını ve oldukça üretken olduklarına inandıklarını bildirmişlerdir (Gurstein, 1996, Salaff, 2002).

Tele-çalışanların ihtiyaçları için yeterli, güvenli bir çalışma istasyonuna sahip olmalarını sağlamak için, işverenler geleneksel ofiste olduğu gibi gerekli mobilya ve malzemeleri sağlamalı veya en azından ekipman seçimine katılmalı ve finansal olarak katkıda bulunmalıdır (Kurland ve Bailey, 1999).

İşverenler ergonomik kriterler belirlemeli, sağlık ve güvenlik konularında bilgilendirmeli ve eğitim sağlamalıdır (Kurland ve Bailey, 1999). Tehlikesiz bir çalışma alanı, işverenin yaralanmalar ve hastalıklar için sorumlulukları ve bunları bildirme prosedürleri, evdeki ofis görevleriyle ilişkili kayıp ve sorumluluk ve merkez ofisinin sigorta kapsamı ile ilgili maddeleri içermesi ifade edilmiştir (Karnowski ve White, 2002).

Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte çalışma modellerinde değişim meydana gelmekte olup bunun en yaygın kullanımı evden ve esnek çalışma modelleridir. Evden çalışma modeli teknolojiyi kullanarak, işin ya bir bölümünün ya da tamamının işyeri ortamının dışında ev ortamında yürütülmesi olarak ifade edilmiştir (Kavi ve Koçak, 2010). Zamanla uzaktan çalışma ve esnek çalışma modeli yavaş yavaş artış göstermekte olup tamamen benimsenmemiştir fakat covid-19 pandemi krizinin ortaya çıkmasıyla birlikte bu model işletmeler tarafından hızlı bir şekilde benimsenmek zorunda kalınmıştır (ILO, 2020: 1).

Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi tarafından Nisan 2020'de "İşin Geleceği" adlı bir değerlendirmeye yapılmıştır. Bu çalışmaya Türkiye genelinde

17 farklı ilden veri toplanmıştır ve hizmet, üretim/sanayi, finansal kurumlar, teknoloji, enerji, inşaat, hızlı tüketim ve perakende, ilaç, dayanıklı tüketim malları, eğitim, e-ticaret, medya ve reklam, lojistik, gıda, kamu ve turizm sektöründe çalışan 334 kişi katılmıştır. Evden çalışma sistemini kabul eden organizasyonların %48,7'sinin geçiş yaptıkları (tamamen evden çalıştıkları), %43,2'si kısmi olarak geçiş yaptıkları (bazı departmanların evden çalıştıkları ve diğer departmanların iş yerine gittikleri) ve %8,1'i evden çalışma sistemine geçmedikleri (çalışanların işletmede ya da sahada çalıştıkları) belirlenmiştir (Deloitte, 2020).

Uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İşletmeler maliyetlerini azaltmak ve nitelikli iş gücünden yararlanmak için uzaktan çalışma modelini benimsemektedirler. Ayrıca çalışanlarda belirli mekana bağlı kalmayarak istedikleri yeri kendilerine iş yeri olarak belirleme hakkına sahip olmaktadırlar (Demirbilek, 2007). Esnek çalışma modellerinin kapsamında yer alan uzaktan ya da evden çalışma modeli bilgi teknolojileri çağında özellikle X, Y ve Z kuşaklarının daha eski kuşaklara oranla daha çabuk benimsenmiştir. Bunun nedenleri arasında çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların zamanlarını etkili kullanabilmeleri, yolda geçen sürenin azalması gösterilmektedir. İşletmeler tarafından benimsenmesinin nedeni ise, işyeri maliyetlerinin düşmesi, maddi kazanç elde etmek, enerji tasarrufu sağlamak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artışı olduğu belirtilmiştir (Aydın Göktepe, 2020: 634; Kıcır, 2019: 178). Pandemi sürecinde, insanların kalabalık ortamlarda bulunmaması gerektiğinden kaynaklı da benimsenen esnek çalışma modeli virüsün yayılmasını da engellemektedir. Buna ek olarak, uzaktan çalışma modelini benimseyen işletmelerde çalışanların, aileleri ile daha uzun süre vakit geçirmesi, özellikle kadın çalışanların çocukları ile daha uzun süre ilgilenme, çocukların uzaktan eğitimlerine vakit ayırma gibi birçok olumlu etkisi de bulunmaktadır (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 75).

Uzaktan çalışma modelinin olumsuz etkenleri arasında ise, kadınların evde yapılan işleri çocuk bakımı ve evden çalışma uygulaması sonucu iş yoğunluğunun artması, çalışanların sosyal çevre ve imkanlarından uzak kalması, yalnızlaşma, sosyal becerilerin zayıflaması (Kıcır, 2019: 178), iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, teknik aksaklıkların olması, çalışma düzeninin etkili biçimde sağlanamaması yer almaktadır. Diğer bir nokta ise, çalışanların sürekli ev ortamında olmaları sosyal ortamlardan uzak

durmaları nedeniyle aile içi çatışmalara ve stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 76).

Bir diğer araştırma, bu süreçte benimsenmesi hız kazanan esnek çalışma modelinin etkilerini incelemişlerdir ve farklı noktaları ele alarak bir çerçeve sunmuşlardır. Aydın Göktepe (2020) kamu üniversitesinde 20 akademisyene yönelik yaptığı çalışmasında, katılımcıların uzaktan/evden çalışma modeline ilişkin algılarını pozitif ya da negatif olduğunu test etmiştir. Bu araştırmaya göre akademisyenlerin çoğunun evden çalışma sisteminin gerekliliği olan teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını, zaman yönetimini daha etkili kullandıklarını, işyeri çalışma ortamı ile evdeki çalışma ortamının ses yalıtımı, ışıklandırma, havalandırma sistemi gibi faktörler üzerinde değerlendirildiğinde evdeki çalışma ortamının daha verimli olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca iş-yaşam dengesi olarak da ailevi konulara olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Aydın Göktepe, 2020). Yapılan bir diğer araştırma ise Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020)'nin beyaz yakalı çalışanları ele aldıkları çalışmadır. Bu çalışmanın amacı uzaktan çalışan beyaz yakalı çalışanlarının yaşadığı değişimler ve iş motivasyonuna olan etkisidir. Turizm, hizmet, sanayi, enerji, finans, yiyecek içecek, hukuk, bilişim, reklamcılık gibi sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışanlar ile mülakat yöntemiyle veriler toplanmış olup yapılan bu çalışmaya göre, evden çalışmanın iş ortamını değiştirdiği, işyeri disiplinini bozduğunu, iş yükünün arttığını, çocukları olan çalışanların toplantılara katılmalarında sorun yaşadıkları, çalışma zamanının uzadığı, iş motivasyonlarında düşüş gibi dezavantajları olduğu saptanmıştır. Ancak, uzaktan çalışma modelinin uygulanması sonucunda maddi olarak tasarruf yaptıklarını, iş- yaşam dengesinin sağladıklarını, iş yapma biçimlerinde insiyatif alma oranlarının artması sonucunda iş verimliliklerinin ve yaratıcılıklarının arttığını, zamandan daha etkili kullandıklarını, evde daha verimli çalışma ortamına sahip olduklarını da ifade etmişlerdir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). Mustajab vd., (2020) ise araştırmalarında evden çalışmanın çalışan verimliliğine etkilerini konu edinmişlerdir. Bu doğrultuda evden çalışan 50 katılımcı ile ayrıntılı olarak mülakat tekniği kullanılarak veriler toplamışlardır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, katılımcılar işlerini yapacak zamanı ve yeri belirlemede daha özerk oldukları için kendi üzerlerinde olumlu bir etki yarattığını, iş-yaşam dengesini sağladıklarını, zamandan tasarruf yaptıklarını ve aileleri ile daha fazla ve zaman geçirdiklerini saptamışlardır. Diğer yandan ise, çalışanların iş motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüşün yaşandığını, evde yapılması gereken fazla iş olmasından

kaynaklı olarak iş yüklerinin arttığını, elektrik, internet ve iletişim maliyetlerinde artış olması, elektrik kesilmesi veya internetin yavaşlaması gibi nedenlerden dolayı evde teknik sorunlar yaşadıklarını tespit ederek dezavantajları ifade etmişlerdir. (Mustajab vd., 2020).

2.3. E-YÖNETİM TANIMI

Dünyada ve Türkiye'de e-yönetim kavramı araştırıldığında e-devlet örnekleri karşımıza çıkmaktadır.

Baştan ve Gökbunar'a (2004) göre e- devlet hükümet içerisinde, vatandaşlar ve işletmeler arasındaki bilgi alışverişlerinde ve işlemlerinde belli bir kalite düzeyinde herkese eşit dağıtımı, hızlılığı, verimliliği, etkinliği, saydamlığı, hesap verebilirliği sağlamayı ve 7 gün 24 saat kamu hizmetinin sunulmasını temel alan yönetim sistemidir.

E-yönetim kavramı ise yukarıda verilen e-devlet anlayışına ters bir kavramdır. E-yönetim kavramı uzaktan çalışmayı ya da belirli günler ofiste çalışmayı desteklemektedir ve gelişim süreçleri aşağıda verilmiştir.

İşletmecilik konusu ve işletme organizasyonları 1960-1970 tarihlere kadar mikro bir bakış açısı ile değerlendirilirken bu tarihlerden sonra farklı bilim dallarında çalışan iktisatçılar, sosyologlar, istatistikçiler ve matematikçi araştırmacıların sistemsel yaklaşımı açısından incelemeye başlamalarıyla makro bir boyut kazanmıştır. Böylece yönetim ve organizasyon teorik çalışmaların kapsamı, bakış açısı, analiz biçimleri ve analiz birimleri değişmeye başlamıştır (Koçel, 2018).

İşletmelerin makro boyutta değerlendirilmesiyle birlikte ve küreselleşmenin etkisiyle işletmeler verimliklerini ve etkinliklerini artırmak için farklı yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin öncelik hedeflerinde yer alan rekabet üstünlüğünü sağlamaları için gerekli olan hususlardan en önemli faktörler verimlilik ve etkinlik olmaktadır. Bu faktörleri sağlayabilmek için çalışanların nitelikleri ve performansları önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çalışma ortamlarını ve paydaşlarını

etkileyen faktörlere önem vermektedirler. Ancak kriz dönemlerinde diğer bir ifadeyle aniden ortaya çıkan belirsizlik durumlarında işletmelerin varlıkları tehdit altına girmektedir. Bu durumlarda işletmeler durumu fırsata çevirerek rekabet üstünlüğüne devam edebilir ya da gerekli önlemler alınmazsa varlıklarını sonlandırmak zorunda kalabilirler. Günümüzde yaşanan ve hala etkisini gösteren Covid-19 pandemisi işletmeler için kriz durumu olarak değerlendirilmektedir. Bu pandemi etkisiyle birçok sektörde işletmeler faaliyetlerine ara vermek zorunda kalmışlardır. Bunun en büyük sebepleri arasında sağlık açısından bazı birimlerin kapanması bu da işletmenin faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Bir diğer sebep ise sokağa çıkma yasaklarıyla birlikte çalışma günleri azalmıştır ve müşteri ihtiyaçları ve istekleri değişmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiği zaman birçok işletme uzaktan çalışma yaklaşımını benimsemişlerdir ve çalışanlar evlerinde internet tabanlı uygulamalarıyla işlerine devam etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum özellikle beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada tanımlanan e-yönetim kavramının altında e-işletmecilik, aynı mekan da bulunmadan internet ve teknoloji tabanlı uygulamalar kullanarak bir işletmenin çoğu departmanın bazı faaliyetlerini yüz yüze aynı fiziksel ortamda bulunmadan devam ettirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Daha önceki çalışmalarda e-yönetim kavramı daha çok e-devlet sistemi ile açıklanmıştır fakat e-devlet kavramı vatandaş bazlı olup genel olarak devlet kurumlarından istenilen belgelerin internetten kolay bir şekilde vatandaşa ulaştırılması olarak tanımlanabilir e-yönetim kavramı ise e-devletten farklı olarak çalışan odaklı bir yönetim sürecidir ve sadece yazılı belgelerin internet sitesi üzerinden çıktı almayı kapsayan bir süreç değildir. E-yönetim kavramı fiziksel ortamda nasıl çalışılıyorsa aynı şekilde sanal ortamda devam ettirilmesi olarak değerlendirilmektedir. Örnek olarak bir insan kaynakları çalışanın yaptığı görevler arasında bulunan çalışan motivasyonu sağlama faaliyetleri, işe alım süreçleri, performans değerlendirme ve bordro uygulamaları gibi görev tanımlarını ve departmanların birbirleriyle olan iletişimleri teknolojik uygulamalarla devam ettirilmesi e yönetim kavramının özelliği içerisinde değerlendirilmektedir.

Tablo5: Klasik Yönetim ve E-yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM	E YÖNETİM
Fiziksel ortamda birlikte çalışma	Serbest ortamda sanal çalışma
Verilerin dosyalanıp arşive kaldırılması	Sanal arşiv
Müşteri odaklı	Daha çok çalışan odaklı
Ofis bina ve kırtasiye malzemeleri maliyeti	Maliyetlerin düşmesi
Karar alma süreçlerinin hızı yavaş	Karar alma süreçleri daha hızlı

2.4. E-İŞLETMECİLİK ÖZELLİKLERİ

Küreselleşme ile müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetimi gibi gelişme ve değişmeler işletmeleri daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı üretmek zorunda bırakmıştır. Bu sebepten dolayı birbirine bağlı ya diğerinin nedeni veya sonucu olan birçok yönetim uygulamaları gelişmiştir (Koçel, 2018). Bunlardan bir tanesi de e-yönetim sistemidir. E yönetim sisteminin oluşmasında etkili olan faktörler;

- Küreselleşme ile rekabet gücünü elde tutmak
- Krizlerin ortaya çıkması
- Hızlı hareket etme gerekliliği
- Maliyetlerin azalması
- Çalışan ihtiyaç ve davranışları
- Krizle ortaya çıkan sorunların hızlı çözülmesi ve karar alınması

E-yönetim sistemiyle birlikte çalışanlar birlikte çalışma ortamında bulunamamakla birlikte çoğu departman iş faaliyetlerini bilgisayardan ve internetten yapmak zorunda kalmışlardır. Böylece işletmeler faaliyetlerine ara vermeden devam edebilmekte ve rekabet gücünü sağlamaya devam edebilmektedirler. Covid-19 pandemi krizinin ortaya çıkmasıyla ofiste çalışma yaklaşımı yerini evden çalışmaya bırakmıştır.

Pandemi kriziyle uğraşan bütün dünyadaki ihtiyaçlar devam etmektedir ve

tüketimin devam edebilmesi için işletmelerin işlerini durdurma gibi bir imkanı olmamaktadır bu sebeple değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek için evden çalışmalar artmış ve ürünlerde yenilik yapılması hız kazanmıştır bunun içinde e-yönetim sistemi ile çıkabilecek sorunlar hızlı çözülme ve karar alma sürecine etki etmiştir. Bir diğer nokta ise ofis masrafları azalmış bu da işletmenin maliyetlerinin düşmesine neden olmuştur. Ayrıca çalışanların evden çalışması da daha rahat hareket edebilmesi ve gündelik işleri için de zaman ayırabilmesi olumlu etki etmiştir (Kurland and Bailey, 1999).

E-yönetim sisteminin özelliklerine bakılırsa;

- Tüm işlemler bilgisayar ya da internet üzerinden teknolojik tabanlı uygulamalarla yapılması
- Oluşturulan bu yapıda iletişim ön planlarda yer alması
- Çalışanların serbest ortamda çalışma imkanı verilmesi
- Arşiv odası kullanılması yerine sanal arşivlerden bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşılma imkanı
- Ofis harcamalarının eskiye oranla düşüş göstermesi
- İletişim internet üzerinden olacağı için karar alma süreçleri daha hızlı bir şekilde yapılma olanağı sağlanmıştır.
- Dış kaynak kullanımına daha kolay olanak sağlaması çünkü farklı ülkelerden çalışanlarla daha rahat iletişime geçilmesi ve iş faaliyetleri sürecine dahil olması daha kolay olmaktadır.
- Çalışanın motivasyonu ve verimliliğinin ön planda tutulması olarak gösterilebilir.

2.5. E-YÖNELTME FONKSİYONLARI

E-yönetim kavramı altında yer alan e-yöneltme sistemi çalışan odaklı bir yaklaşım olduğu için çalışanların performansları üzerindeki etkileri önemli bir yere sahiptir. Çalışanların mutluluğu performans ve verimli olmalarına etki edeceği için iş tatminleri birincil etken olmaktadır. Çalışanların iş tatminlerini geliştirebilmek için motivasyon, iletişim, örgütsel güven ve liderlik kavramları ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel destek algısı çalışanların örgütlerinin onların gelişmelerine katkıda

bulunduğunu ve değer verdiğine düşündüğüne inanma dereceleri olarak tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2017). Bu kapsamda değerlendirildiği zaman çalışanlar örgütlerinden destek görmek isterler ve bu durum onların çalışma isteklerine ve iş tatminine katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların işe tutulması da yine çalışanların performanslarına ve etkinliklerine etki etmektedir. Çalışanların işe tutulmasını Robbins ve Judge bireyin yaptığı işe olan bağlılığı işten memnuniyeti ve işten duyduğu coşku olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramlar incelendiği zaman işletmelerin çalışanlarını memnun etmesi için yapması gereken yenilikler ve değişimler bulunmaktadır. E-yönetim kavramında çalışanların performansı ve mutluluğu için belirlenen fonksiyonlar;

1)Liderlik
2)İletişim
3)Örgütsel güven
4)Motivasyon olarak değerlendirilecektir.

E-yönetim sürecinde çalışanlarla birebir ilgilenme mümkün olmadığı için bazı çıkabilecek problemlerin önüne geçilmesi gerekmektedir. Çoğu departmanın işleri sanal ortamda gerçekleşeceği için çalışanları kontrol etmek ve tatmin etmek kolay olmayacaktır bu sebeple e yönetimde açıklanacak olan fonksiyonlara dikkat edilip sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.5.1. E- Yöneltme ve Liderlik Fonksiyonu

Literatür incelendiğinde birçok liderlik teorileri bulunmaktadır. Tarih boyunca birçok liderlik türü de değişen teknoloji ve örgüt yapılarından kaynaklı değişim göstermek zorunda kalmıştır.

Özellikler teorisine göre belirli bir topluluk içerisinde bir kişinin lider olarak öne çıkması ve grubu etkilemesinin nedeni kişinin sahip olduğu kişisel özellikler olarak tanımlanmıştır. Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişisel özellikleri açısından diğer çalışanlardan farklıdır. Bu farklılıklar yaş, boy, cinsiyet, zeka, bilgi, insiyatif sahibi olma durumu, samimiyet, doğruluk ve kararlılık gibi faktörlerdir.

Davranışsal liderlik teorisine göre liderlik kişisel özelliklerinden daha önemli

faktör liderin davranışları ve grubu oluşturan insanlarla olan ilişkilerinin özelliği olarak belirtilmiştir. Bu özellikler arasında iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol etme şekli ve sorun çözme tarzı gösterilmektedir (Koçel, 2018). Ohio devlet üniversitesi yapılan araştırmalarda en çok iki liderlik davranışına dikkat çekmiştir. Bunlardan birisi yapıyı harekete geçirme; lider belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kendisinin ve çalışanlarının rolünü tanımlamasıdır. Diğeri ise anlayış olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşıma göre liderle çalışanlar arasında güvene dayalı ilişki vurgulanmış olup çalışanların fikirlerine ve hislerine değer verilmesi olarak tanımlanmıştır. Davranışçı teorilere bir diğer katkı ise Michigan Üniversitesi ölçme ve araştırma merkezi tarafından gelmiştir. Bu çalışmaya göre liderlik kavramının iki boyutu üzerinde durulmuştur bunlar çalışan odaklı lider ve üretim odaklı liderdir. Çalışan odaklı lider çalışanların ihtiyaçlarına odaklanırken üretim odaklı lider işlerin başarılmasına odaklanan iş tekniği ve içeriğiyle ilgilenen liderdir (Robbins ve Judge, 2017).

Durumsallık teorisine göre liderlik, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık verir. Bir diğer ifadeyle liderlik bulunduğu şartlara göre değişiklik olabileceğini savunmaktadırlar. Durumsallık teorisinin öncülerinden Fred Fiedler'e göre grup performansının etkili olması ya da etkili olmaması durumu, liderlik biçimi ile içinde bulunulan durumun lidere ne oranda kontrol yetkisi verdiği ile belirlenmektedir (Robbins ve Judge, 2017). Bir diğer durumsallık teorisine destekleyen teori ise amaç yol teorisidir. Bu teori motivasyon konusunda bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Kısacası bu teoride lider çalışanlar için önemli amaçlar belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için yol bulmalarına yardım etmektir (Koçel, 2018).

Öne çıkan bazı liderlik türleri arasında etkileşimci liderlik bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik; zaman baskısı nedeniyle liderin çalışma grubundan bazıları ile yakın ilişki kurduğunu ileri sürmektedir. Bu grup iç grup olarak değerlendirilirken diğerleri ise dış grup olarak tanımlanmaktadır Robbins ve Judge, 2017).

Bir diğer liderlik türü karizmatik liderlik türüdür. Bu teoriye göre liderin öne çıkan özellikleri arasında vizyon sahibi olması, vizyonları gerçekleştirebilmek için risk alması, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması ve sıra dışı davranışlar göstermesi olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik ise çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları birleştirirler. Bu liderlerin çalışanların ilgi alanlarına ve bireysel

ihtiyaçlarına önem verdikleri, eski sorunlara yeni bakış açısı getirdikleri ve amaçlara ulaşılabilmesi için ilham verdikleri belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlerin daha yaratıcı olduğu vurgulanmıştır. Otantik lider ise inançları ve değerleri doğrultusun da açık ve samimiyetle hareket ederler ve çevresindekiler tarafından etik olarak değerlendirilmektedirler (Robbins ve Judge, 2017).

Liderlik küresel rekabetin artması nedeniyle işletmelerin başarıları için önemli bir durum haline gelmiştir. Organizasyon yapılarının değişmesi, güçlendirme kaynakları, takım odaklı organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar yönetici kavramı yerine liderlik kavramını ön plana çıkarmıştır çünkü yöneticilik kavramı formel otoriteyi kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır. Koçel'e göre liderlik, başka insanları belirli bir amaç için davranmaya iten, insanlara ilham veren ve etkileyen, o insanların kendisini isteyerek takip etmesini sağlayan kişidir. Başka bir ifadeyle lider bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimatlarına gönüllü davrandıkları kişidir (Koçel, 2018).

Robbins ve Judge'e göre liderlik misyon ve vizyonun başarısına ulaşabilmek için grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2017).

Liderlik, bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkaran bir sosyal etki sürecidir. Bu tanımın temel unsurları arasında liderlik, otorite veya güçten değil, sosyal etkiden oluşan bir süreç olduğu ve bir hedef için çabayı en üst düzeye çıkarmak olduğunu ifade etmektedir (Kruse, 2013).

Ekiplerin karmaşık ve dinamik ortamlarda performans göstermesi giderek daha fazla isteniyor. Günümüzün organizasyon ekipleri için çalışma ortamı, bazen çatışan gündemlere, yüksek bilgi yüküne, dinamik durumsal beklenmedik durumlara ve artan değişim temposuna sahip çok sayıda paydaş içerir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, sanal ekiplerin (yani, üyeleri fiziksel olarak aynı yerde bulunmayan ekiplerin) kullanımını öne çıkarmıştır. Bu performans gereksinimleri, üye koordinasyonuna olan ihtiyacı artırır. Dahası, günümüz ortamında daha büyük bir değişim oranı nedeniyle, ekip üyelerinin eylemlerini koordine ederken daha uyumlu bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu takımlarda liderlik rollerinin yürütülmesi, daha geleneksel takımlardaki benzer rollerden önemli ölçüde farklılık gösterir. Bununla birlikte, liderin

ekip yönlerinin olumlu ve olumsuz olarak tanımlamadaki ve ekibi bu yönlerde ilerlemeyi ve iyileştirmeyi en üst düzeye çıkarmak için faaliyetlerde bulunma başarısı, ekip verimliliğine önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu liderliği sürdürmek ekip performansı için kritik rollerden bir tanesi olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, birlikte çalıştığı insanlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşmak için grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelme sürecidir. Ayrıca baskı ve zorlama olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir. Literatür incelendiği zaman bir liderde olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Bolat vd., 2008).

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratabilmeli ve bu durumu geliştirip dürdürebilmesi gerekmektedir.
- Lider ekip çalışmasına ön planda tutmalıdır.
- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Takım üyelerini tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar alabilmelidir.
- Takım üyeleri arasında adaletli olmalı ve takım üyelerini kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Çalışanlara güven vererek motivasyonu yükseltmelidir.
- Zamanı yönetimini etkili yapabilmelidir.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Liderlik kavramı değişen iç ve dış faktörlerine uyum sağlamada önemli bir husus olmaktadır. Bu uyuma öncelik etmek ve örgütü yönetebilmek bir liderin görevi olmaktadır. Günümüzde meydana gelen Covid-19 pandemisiyle birlikte birçok alanda değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için liderlerin davranışları ön planda olmaktadır. E yönetim kapsamında değerlendirildiğinde liderler birleştiren lider olmaları gerekmektedir. Birleştirici liderlik sanal ekiplerin başarısında, takımın birlikteliğinde ön plana çıkmaktadır. Birleştirici liderlik; çalıştığı ekibi ile, iş dünyası ile her koşulda bağlantıda kalabilen lider demektir. Ekipte bulunan her bireyle iletişimde kalıp ruh ve beden sağlıklarını takip ederek, ekibin bir arada

tutan, istikrarlı bir şekilde başarıya ulaşmalarını sağlayan liderlik özelliğidir. Bağlantıda kalmanın en önemli yolu birleştirici liderin bu yapılması gerekenleri istediği için yapmış olmasıdır (Yücealp, 2021).

E-yönetimde belirtilen aynı fiziksel ortamda bulunmadan çalışma koşullarının sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için liderlerin yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda ekip içinde ve iş arkadaşları ile iletişim kurmak için her türlü teknolojik araçtan yararlanması gerekmektedir. İnternet tabanlı teknolojik uygulamaları kullanmak verimlilik ve işten alınan keyfin artmasına neden olmaktadır. Bu uygulamalardan bazıları Slack, Mural ve Trello platformları gösterilebilir (Yücealp, 2021).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli liderlik özelliği ise çalışma arkadaşları ve takım üyeleri ile bağ kurmaktır. PMI tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, organizasyonların yaklaşık yüzde 80'i dijital dönüşüm geçirmişlerdir ancak bu dönüşüm projelerinin yalnızca yüzde 25'i amaçlarına uygun somut başarı elde etmişlerdir. Ayrıca dijitalleşme 2000 yılından bu yana Fortune 500'deki şirketlerin yarısından fazlasının varlığını sonlandırmıştır. Bunun en büyük sebepleri arasında liderlik kavramını iyi yönetemedikleri belirtilmiştir. Çalışanlara bağ kurabilmek için liderin çalışanlarla ilişki kurabilme becerisi ön plana çıkmaktadır. Etkili liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi çalışanlarla arasındaki ilişkinin verimli olmasıdır. Bu bağlamda çalışan performansını artırabilmek için lider ve kuruluşların duyguları daha iyi anlayabilmesi gerekmektedir. Harvard Business Review makalesi çalışanların terfilerinden çok çalıştıkları kurumlar için değerli olduklarını hissetmek istediğini göstermektedir. Ayrıca yapılan başka bir araştırmada insanların karar almada yüzde 90 duygularının ön planda tuttuğunu göstermektedir. Bu sebeple insanlara ilham vermek ve onları yönetebilmek için duygularını anlamak gerekmektedir ve bu durumun kilit faktörü çalışanlarla bağ kurabilmektir (Katlı, 2020).

Küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle iş gücü değişmeye ve gelişmeye devam ederken liderlik yönetim tarzı da değişme göstermektedir. Bu durumda şefkatli liderler ön plana çıkmaktadır. Şefkatli lider tanımlanacak olursa çalışanlarının acılarını farkında olmak, durumlarıyla empati kurabilmek ve harekete geçebilmektir. Şefkatli liderler sağlam ve güvene dayalı ilişkiler kurmakla beraber birlikte çalışmaya bağlılıklarını artırmak için teşvik edici olmaktadırlar. Böylece yüksek çalışan bağlılığı

yaratarak çalışan devir oranlarının düşük düzeyde kalmasına katkıda bulunurlar. Gallup'un çalışan bağlılığı üzerine yaptığı çalışmaya göre işten ayrılan çalışanların ülkeye olan maliyetinin 450-550 dolar olduğunu göstermiştir. Bu araştırma baz alınarak değerlendirildiğinde empati kurabilen şefkatli liderlerin önemi ön plana çıkmaktadır (Aksoy, 2021).

Covid-19 pandemisiyle birlikte uzaktan çalışma ön plana çıkmış bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar motivasyon, refah ve performans açısından düşüşe geçebilmektedirler. E yönetim kavramı açısından düşünüldüğü zaman uzaktan çalışmalar ve sanal ortamda işlerin gerçekleşmesi ön plandadır. Bunu yaparken performansı artırmak için motivasyon kavramı da önemli bir husustur ve bu noktada liderlere ihtiyaç olmaktadır. Liderler bu durumda çalışanlarına ilgili olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı çalışanların bakış açılarını dinlemek için zaman ayırılması gerekir. Çalışanlara sadece üretkenliklerini değil mutluluklarını da önemsendiği belirtilmelidir. Her bir çalışma grubunun takdir edilmesi ve biz algısı oluşturulması iletişimi güçlendirmekte ve motivasyonu artırmaktadır. Bir diğer gerekli olan unsur ise yetkinliktir. Araştırmalar çalışanları erişebilir tutmanın performansı artırdığını ifade etmektedir. Bunun için çalışanlara yetki verilmesi ve fikirlerinin önemli olduğu vurgulanması gerekmektedir. Bütün bunları özellikle sanal ortamda motivasyonu artırmak için önemlidir (Braffon ve Ryan, 2020).

E-yönetim uygulamasında yöneticilerin ayrıca çalışanlarının sosyalleşmesi sağlamaları gerekmektedir. Bu durum ortam değiştiren çalışanlar için önemli bir unsurdur. Bu sebeple çalışanlarla toplantı yapılırken bir haftanın genel olarak nasıl geçtiğinin sorulmasıyla iş dışı sosyalleşmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlarla birlikte sanal ofis partileri yapılabilir. Toplantıya her çalışanın kendi yemekleriyle katılımı gerçekleştirilebilir ve uygun sohbet ortamı sağlanabilir. Bu durumun yalnızlığı azalttığını ve aitlik hissini güçlendirdiği deneyimli yöneticiler tarafından da belirtilmiştir (Larson, vd., 2020).

2.5.2 E-Yöneltme ve İletişim Fonksiyonu

Bilgi toplumu ve küreselleşme nedeniyle oluşan rekabet ortamının oluşması ve gelişmesinde rolü olan bilişim teknolojileri ve buna dayanan iletişim teknolojileri

bireylerin günlük yaşamında ve işletmelerin yönetim ve organizasyonu üzerinde büyük değişimlere neden olmaktadır. İletişim yalnızca yöneticinin değil bir bütün olarak işletmenin başarısını etkileyen önemli bir süreçtir. İşletmelerde çalışanların tümü iletişim sürecini kullandığı gibi işletmelerde dış çevresiyle iletişim sürecini kurarak iletişim kurmaktadır (Koçel, 2018). Böylece iç ve dış çevre analizlerinde ve buna bağlı olarak geliştirilecek strateji ve planlamalarda iletişimin katkısı göz ardı edilemeyecek düzeydedir.

İletişim bir grup ya da örgüt içerisinde dört fonksiyonda incelenmektedir. Bunlar hiyerarşi ve resmi kurallar çerçevesinde değerlendirildiğinde ya da çalışanların problemlerini üstlerine bildirmek istediklerinde, iş tanımlarının takip edilmesi ve işletme politikalarına uyma durumları iletişimin kontrol fonksiyonunu temsil etmektedir. Çalışanlara ne yapmaları gerektiğini, daha iyi nasıl yapabileceklerini ve nasıl kendilerini geliştirebileceklerini konusunda açıklık getirilmesi iletişimin motivasyon fonksiyonu ile ilgili olmaktadır. Grup içerisindeki iletişim, grup üyelerinin memnuniyetlerini ya da şikayetlerini dile getirebildikleri önemli bir mekanizmadır. Böylece iletişim duygusal ifadeyi ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunur. Son olarak iletişim, birey ya da grupların karar vermede ihtiyaç duydukları bilgiyi onlara aktarmaktadır. Bu da iletişimin bilgi aktarımı fonksiyonunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2017). İşletmelerin başarılı olabilmesi için bu dört fonksiyonun hepsi birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

İletişim işletme için normal zamanlarda olduğu kadar kriz dönemlerinde de oldukça önemli bir kavramdır. Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli düzenli olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur (Akdağ ve Taşdemir, 2006). İletişim olmadan herhangi bir işin etkili ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmamaktadır. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerileri başkalarıyla iletişim kurma yeteneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Etkili iletişim, kişide bulunan bütün yetenekleri sonuna kadar kullanmaya imkan tanımaktadır (Roebuck 2000).

Kriz iletişimi taktiksel bir rekabet olarak da görülebilir. Heide ve Simonsson'a (2014) göre iyi bir kriz iletişim stratejisi kriz planından daha önemli olabilmektedir. Coombs (2007) kriz sonrası iletişimi "bir krizden sonra yöneticilerin ne yaptığı ve ne

söylediği" olarak tanımlamıştır ve etkili bir kriz müdahale stratejisi için 3 bileşen tanımlamıştır. Bunlardan ilki, başarılı bir müdahale kriz sırasında paydaşların kendilerini psikolojik olarak nasıl koruyacağı bilgisini vermelidir. İkincisi, başarılı bir müdahalede kriz durumunu tanımlama gibi krize neyin sebep olduğu bilgisi paydaşlara iletilmelidir. Öğretici ve düzeltici bilgiler zamanında ve tutarlı bir şekilde verilmeli ve kuruluş paydaşlara karşı açık ve dürüst "olmalıdır. Üçüncüsü, kuruluşlar paydaşlarına öğretici ve düzeltici bilgileri zamanında sağladıktan sonra paydaşlarla olan itibar yönetimi için çalışanların sorumluluğu başlamaktadır (Çelebi ve Sezer, 2017).

Krizlerde iletişimin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için önemli noktalardan birisi de kriz iletişim takımının kurulmasıdır. Krize yönelik bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin etkili bir şekilde yayılması gerekmektedir. Krizi yaşayan kurumlar, krizin gerçeğiyle ilgili bilgilere en doğru ve çabuk bir şekilde ulaşmalı ve bu bilgileri hedef kitlenin anlayabileceği bir şekilde yaymalıdır. Bilgilerin toplanması ve yayılmasından kriz iletişim takımı sorumlu olmaktadır. Ayrıca kriz iletişim takımı, genişliğine göre güvenlik, operasyon, pazarlama, insan kaynakları gibi tamamlayıcı üyeleri de içerebilir (Demir, 2008).

Krizde önemli olan bazı noktalar ise;

- Örgüt içerisinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması
- Kriz yönetimi planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi ve kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması
- Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması
- Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması

olarak tanımlanmıştır (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Genel olarak kriz iletişimi denilince büyük bir çoğunluk tarafından işletmelerin müşterileri ve tedarikçileriyle olan iletişiminden bahsedilmektedir. Bu durumda örgütü temsil eden ya da iç krizi engellemek için çalışanlarla iletişim yeteri derecede sağlanamamaktadır. Kriz dönemlerinde işletmenin imajı sadece müşterileri gözünden değil nitelikli çalışanları kuruma çekebilmek için çalışanlar gözünden de önemli olmaktadır. Bir kriz anında oluşan belirsizlik durumunda tedirgin olan sadece müşteriler değil bir işletmeyi her anlamda ayakta tutan çalışanlarda bu durumdan etkilenmektedir. E-yönetim kapsamında değerlendirildiğinde iletişim çalışan odaklı bir hale gelmektedir. Günümüz teknolojilerinin gelişimiyle birlikte yaygın haberleşme kanalları kullanılmaktadır bunlar e-yönetim kavramının temelini oluşturmaktadır. E-

yönetimde sadece bu teknolojilerle iletişim sağlanmasının yanı sıra nasıl sağlanacağı nelere dikkat edileceği öne çıkmaktadır.

Kairos kavramı iletişim için önemli unsurdur. Kairos hedef kitleyi, içinde bulunulan anı ve hedef kitlenin o anda hangi mesaja ihtiyacı olduğunu göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle konuşmada uygunluk, simetri ve uygunluğu temsil eder. Örnek olarak kadın ve erkeklerden oluşan çalışma ortamında örnek verirken futbolu kullanmak yanlış bir seçim haline gelmektedir. Kairosa göre hedef kitle ihlali yapılmış olmaktadır ya da ekipten mesaiye kalınması istenildiğinde bu durumu akşamüstü söylenmesi uygun olmamaktadır (Sülün, 2020).

- E-yönetimde iletişim unsurları olarak dikkat edilmesi gereken kısımlar;
- Üst yönetimin bilgilendirilmesi
- Çalışanların objektif olarak bilgilendirmesi
- Etik kodların belirlenmesi
- Sağlam iletişim kanallarının kurulması
- Çalışanlar için iletişim çizelgesi hazırlanması
- Teknik ekibin eğitimli ve ulaşılabilir olması
- Kısa vadeli planların oluşturulması ve takibi

Çalışanların kriz sonrasında oluşan yeni uygulamalara adapte olabilmesi için sistemin doğru temeller üzerine kurulması gerekmektedir. Çalışanlar işleyişte bozulmalar görmedikçe bir yandan kuruma olan güvenleri de artacaktır ve performanslarında bir azalma olmamaktadır. Bu sebeple iletişimin çok doğru bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Yüz yüze iletişim e-yönetim uygulamasında mümkün olmadığı için daha da dikkat edilmesi gerek bir fonksiyondur. Her bir çalışanın objektif bir iletişim kanalının olduğunu görmesi ve inanması için etik kodlar belirlenip bu kodlara göre iletişimin devam etmesi gerekmektedir. Ayrıca bu noktada üst yönetimin daha büyük bir sorumluluğu olmaktadır ve bu şekilde olan örgüt kültürünü sağlamak onların elindedir. Çalışanlar doğru bilgilendirilirse ve üst yönetim de bu durumun önemini kavradığı zaman e-yönetimdeki iletişim farklı olumsuz durumlara neden olmayacaktır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise planlamaların kısa vadeli olması ve sık takip edilme gerekliliğidir. Bunun sebebi tamamen sanal ortamda çalışma olduğu için, hataları en aza indirmek ve çıkabilecek yeni krizlerin önüne erken geçebilmektir. İletişim çizelgesinin oluşturulması çıkabilecek karmaşıkları gidermek için yapılmalıdır. Hangi çalışanın, kiminle, ne

durumlarda, hangi kanalla iletişim kuracağının belirlenmesi gerekmektedir. İletişim kanallarında oluşabilecek teknik hatanın giderilmesi için teknik ekibin olması ve kısa sürede ulaşılabilir olmaları işlerin aksamaması için önemli bir unsurdur.

2.5.3. E-Yöneltme ve Örgütsel Güven Fonksiyonu

Güven kavramı birçok sosyal bilim dalının konusu olmuştur. Tarih, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim gibi bilim dalları güven konusu farklı boyutlarda incelemişlerdir. Bu bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta birleştirip tanımlamıştır;

(1) güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psikososyal gelişiminden kaynaklandığını belirtmektedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.

(2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı öne sürmektedirler.

(3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası iletişim üzerine yoğunlaşmış olup bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş belirtmişlerdir (Tüzün, 2007).

Literatürde birçok kez güven kavramı ele alınmış olup birbirine yakın tanımlamalarda bulunulmuştur. Rotter (1967)'e göre güven kişiler arasında bir diğerinin sözlü yazılı vaadine kişinin saygı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Golembiewski ve Mc Konkie (1975)'e göre güven ise, bireysel algılama ve önceki deneyimlere dayanan ve beklenen sonuca bağlı olarak faydacılığı esas alan öznel bir kavramdır. McAllister (1995)'e göre güven bireyin karşı tarafın sözlerine ve eylemlerinin doğru olduğuna olan inancıdır. Shockey vd.(2000)'e göre ise güven bireyin karşı tarafın açık ve ilgili olmasının yanında karşı tarafın hedeflerinin değerleri ve inançlarıyla uyumlu ve faydalı olma inancı olarak tanımlanmıştır.

Güven kavramının incelenmesiyle ve kişilerin bir gruba ait olma isteği ve bir grupla birlikte çalışma durumları doğrultusunda örgütsel güven kavramı ortaya çıkmıştır. Matthai (1989)'a göre örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir

durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve hareketleriyle birlikte göstermiş oldukları davranışların uyumlu olup olmadığına dair inançlarıdır (Büte, 2011). Taylor (1989)' a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin faydası gözetilmesi doğrultusunda karşılıklı saygı ve nezakete dayanan uyumlu davranışlarının bir sonucudur ve yavaş yavaş kazanılan bir kavramdır. Zaheer ve diğerleri (1998) ise örgütsel güveni temel olarak örgüt içinde çalışanların örgüte olan güven eğilimi olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel güven kavramı bazı kaynaklarda üç farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına olan güvendir. Yöneticiye güven, yöneticinin davranışları ve sözlerinin uyumlu olmasından kaynaklı ortaya çıkan boyuttur. Çalışanlar üzerinde etkili olan yöneticilerin tavır ve tutumları örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel işleyişler hakkında çalışanların bilgi sahibi olması söz konusu olan işleyişte adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim verilmesi, yöneticilerin değerlendirilmesi çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır(Dinç, 2007:37). Yöneticilerin (tutarlı davranış, saygın davranış, denetimi paylaşma ve dağıtma, etkin iletişim, ve ilgi gösterebilme davranışları çalışanlar üzerinde örgütsel davranışın oluşmasında etkili olan faktörlerdendir(Büte, 2011). Kuruma olan güven ise, kuruma ve yöneticiye güven birbirleriyle bağlantılı kavramlar olmakla birlikte, farklı nedenleri ve sonuçları bulunmaktadır. Tan ve Tan (2000) önceden yaptıkları araştırmada örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününü etkileyen değişkenlerle birleştirileceği, yöneticiye güvenin ise yöneticinin yeteneği, saygınlığı ve yardımseverliği gibi kişisel ve öznel değişkenlerle ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanın örgüte ve yöneticisine güveninin farklı sonuçları olduğunu saptamışlardır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp çalışan devir hızı oranını etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000). Çalışma arkadaşlarına olan güven ise daha özel bir kavram ve kişilerin sosyal hayatlarında olduğu gibi kişilerarası güveni temsil etmektedir. Örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgüte güvensizlik sağladığı yönündeki izlenim sonucunda çalışan örgüt içerisinden soyutlanır ve örgüt içi yabancılaşma başlamaktadır. Bu yabancılaşma kişinin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek örgüte olan bağlılığın düşmesine neden olmaktadır (Topaloğlu, 2010).

Örgütsel güvenin oluşması için örgüt içerisindeki herkesin katılımı sağlanmalıdır. Bu ortamın sağlanabilmesi için en önemli etken yönetim kadrosunun tavır ve tutumları olmaktadır. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufaude, 1999). Bütün bunları sağlayabilmek için üst yönetimin rol ve sorumlulukları net bir şekilde belirlemesi, çalışanların yeteneklerini geliştirebilmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlarında çalışma arkadaşlarına ve yönetime güven duymayı öncelik olarak görmesi gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütsel güvenin oluşması için yapılması gerekenler arasında örgüt içerisinde kural ve düzenlemelerin olması, örgüt içerisinde sağlam bir iletişim yapısının olması, örgüt yönetimi açısından yetki devir ve karar almada katılımın sağlanması ve kişilerin yeteneklerini artırabilmek için gerekli olan eğitim sistemlerinin oluşması bulunmaktadır (Asunakutlu, 2002).

Örgütsel güvenin oluşumunda nedenler ve sonuçlar bulunmaktadır. Birçok araştırmacı ve işletmeler örgütsel güvenin neden oluştuğunu ve örgütsel güven oluştuktan sonra işletmeye nasıl bir katkıda bulunacağını araştırmışlardır. Böylece örgütsel güvenin işletmeler için önemi de ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Güven Neden ve Sonuçları

Örgütsel Güvenin Nedenleri	**Örgütsel Güvenin Sonuçları**
Geçmiş Tecrübeler	Örgütsel Bağlılık
Yetenek	Uzun vadeli kararlılık
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Verimlilik
Açıklık, paylaşılan değerler	İş gücü devri ve devamsızlık
İnanılırlık	Moral
Yeterlilik, dürüstlük, iyi niyet	Yenilik
İletişim	Değişime direnç
Güçlendirme	Problem çözme, kararlılık
Örgütsel küçülme	İş tatmini
Örgüt kültürü	Toplam kalite yönetim Uygulama
Adalet algıları	Stres
Dönüştürücü liderlik	Performans değerlendirme algıları
	Örgütsel vatandaşlık davranışı

Kaynak: Demircan, N. ve Ceylan, A. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları (2003).

Örgütsel güvenin sağlanması için gerekli olan geçmiş tecrübelerde çalışanlar

eski kurumlarında ya da çevresinde örgütsel güvenin etkilerini görmesi sonucu çalışma ortamına bu durumu yansıtmaktadırlar. Kişiler daha önce olumlu ya da olumsuz gördüğü davranışları yansıtırlar. Ayrıca kişilerin yeteneklerinin gelişmiş olması da kurumun çalışana olan güvenini artırarak çalışanın kişisel performansında ve kuruma olan güvenini etkilemektedir. Aynı şekilde kurumun açık adil ve dürüst olması da çalışanın motivasyonunu artırarak güven duymasına neden olmaktadır. işletmenin çalışanları için yaptığı motivasyon çalışmaları, yeteneklerini artırabilmek için sunduğu imkanlar sayesinde de kuruma olan güven ve inanç artmaktadır. Örgütsel güvenin nedenlerinden bir diğeri ise örgütün yenilikçi ve destekleyici olmasıdır. İşletmeler çalışanlarının gelişmeleri için desteklediğinde ve çalışanlarla arasında iletişime önem verip bağ kurduğu sürece hem örgüt kültürünü geliştirir ve çalışanlar böyle bir örgütte çalışmaktan memnun olmakla birlikte güvenleri artmaktadır. Bunların olumsuz yaklaşımları ise beklenildiği gibi çalışanın örgüte olan güvenini azaltmaktadır. Bütün bu süreçleri işletmeler sağlıklı bir şekilde sürdürdüğünde ise işletmeye olan bağlılık artmaktadır. Ayrıca çalışanlar işletmeye güvendiği içinde devamsızlık ya da işten ayrılma eğiliminde bulunmayacaktır bu durumda işletmenin maliyetine olumlu bir katkı sağlayacaktır. Örgütsel güveni sağlamış olan işletmelerde değişime direnç seviyesi az olduğu için çalışanlar işletme için yenilikçi çözüm önerileriyle işletmeyi öne geçirmek için projeler üretmektedirler. Ayrıca güven sayesinde çalışanları adaletli performans ölçümüne inandıkları için üzerlerinde baskı ve stres hissetmeyip çalışanların verimliliği artmakla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı eğiliminde olmaktadırlar. Bütün bunlar aynı şekilde işletmenin küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada etkili faktörler arasında yer almaktadır. Buradan yola çıkarak örgütsel güvenin bir işletme için önemi çok büyüktür çıkarımı yapılabilmektedir.

Örgütsel güvenin işletmeler için faydaları tabloda verilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin süreç içerisindeki önemi de birçok araştırmada konu edilmiştir. Örgütsel güvenin sağlanması örgüt içerisindeki belirsizliği gidermek ve problemlerin çözülmesi için önemli bir faktördür. Bu güvenin sağlanmasıyla birlikte işbirliği ve dayanışma artmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde güvenin oluşması işbirliği ve dayanışmayı artırmaktadır, işletmelerin başarı için çalışanlar arası uyum ve işbirliği önemi bir fonksiyondur. Ayrıca İşbirliği sağlanması için üç tane şarttan bahsedilmektedir. Bunlar; güven, ortak amaçlar ve etkin bir iletişim olarak tanımlanmıştır (Hattori ve Lapidus, 2004:103). Bir diğer fayda olarak kaos ortamının azalması gösterilmektedir. Güven, kişiler arası ve örgüt içi ilişkilerde tahmin

edilebilirlik oranını yükseltmekte olup risk ve belirsizliği azaltmaktadır (Hardy ve diğerleri, 1998:66). Bu durumun sağlam bir şekilde gerçekleşmesi için bilginin açık ve net iletilmesi ve çalışanlara paylaşılması gerekmektedir. Son olarak ise örgütsel güvenin iletişimi etkinleştirme fonksiyonundan bahsedilmektedir. Bu fonksiyona göre iletişim ve güven birbirlerini tamamlayıcı unsurlardır. Çalışanların üst yönetimin bilgilendirmesinde endişeleri bulunmaktadır ve istismar edilmekten korkmaktadırlar. Bu durum birçok çalışanın sık sık endişe ettiği bir durum olmakla beraber çalışanın performansı ve yeteneklerini göstermede bir engel taşımaktadır. Bu durumun yaşanmaması için yöneticilerin ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlam temellere dayandırılması gerekmektedir (Halis, vd., 2007).

E-yönetimin getirdiği sanal ortamların çalışanlar için bazı dezavantajları olabilmektedir. Bu durum daha çok çalışanların işletmeye olan güveniyle alakalı olmaktadır. Çalışanlar sanal toplantılardan sonra müdürlerinin asıl toplantı dışında başka bir toplantı ya da yazışma yapabileceklerini, grubun kararları dışında yeni bir karar alabileceğini ve meslektaşları hakkında uygunsuz yorum yapabileceğinden şüphe duyabilmektedirler (Groysberg ve Ammerman, 2020). Bu durum da örgütsel güveni olumsuz etkilemektedir. İşletmeye ve yöneticiye olan güven azalmaktadır.

2.5.4. E-Yöneltme ve Motivasyon Fonksiyonu

İşletmeler başarısını devam ettirmek için küresel pazarda yer edinmeye çalışmaktadır ve rakiplerine göre daha iyi performans gösterme isteği eğilimindedirler. Bunları yapabilmek için işletmelerin istekli ve yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanların daha fazla çaba sarf etmesi içinde motivasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların istekli olması demek kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmesi, kendini geliştirmek için çaba göstermesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla motivasyon birçok araştırmacının konusu haline gelmiştir. Koçel (2018)'e göre motivasyon kişilerin belirli bir hedefe ulaşmak için kendi isteklerinden yola çıkarak çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Robbins ve Judge (2017)'e göre ise, motivasyon bir amaca ulaşmak için gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak ifade edilmiştir. Burada söz konusu olan yoğunluk ise kişilerin ne kadar çabaladıklarıyla bütünleştirilmiştir. Uygur ve Göral (2005)'e göre işletme içerisinde çalışan kişiler belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel

motivasyondan söz edilebileceğini belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından ortaya konan teoriler yer almaktadır. Bunların önde gelenlerinden birisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu teoriye göre insanların beş temel ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bunlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendi gerçekleştirme ihtiyacıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar doğrultusunda kişilerin açlık, susuzluk, korunma gibi bedensel ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Güvenlik ihtiyacı ise kişilerin duygusal ve fiziksel zararlardan korunma gereksinimi kapsamaktadır. Sosyal ihtiyaç kapsamında arkadaşlık, bağlanma ve kabullenme faktörleri ifade edilmiştir. Saygınlık olarak tanımlanan ise özerklik, öz saygı, başarı gibi içsel faktörler olmakla beraber statü ve tanınma gibi dış faktörlerde yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme ise kişilerin sahip olduğu yetenekleri kullanma isteğini, gelişmeyi ifade ermektedir (Robbins ve Judge, 2017).

Teori X ve Teori Y yaklaşımına göre iki farklı durum tanımlanmıştır. Yöneticiler çalışanlarının temelde işten kaçtığını düşünmektedirler ve çalışanlarını yönlendirme ve zorlama eğilimindedirler bu negatif temele dayanan teori X olmakla beraber Teori Y temelde pozitif temellere dayanmaktadır. Bu teoride yöneticiler çalışanlarına daha ılımlı yaklaşmakla beraber çalışanların işlerini oyun oynamak dinlenmek gibi doğal karşılamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2017).

Bir diğer teori ise Frederick Herzberg tarafından ortaya konan çift faktör teorisidir. Bu teoriye göre yapılan araştırmalar sonucunda iki faktör belirtilmiştir. Motive edici faktörler olarak işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi unsurlar yer almaktadır. İkinci faktör ise hijyen faktörleri olarak adlandırılmıştır ve bu tanımın altında ücret, maaş, çalışma koşulları ve iş güvenliği yer almaktadır. Teori X de yer alan faktörlerin sağlanması kişilerin başarma ihtiyacını karşılayacağı için motivasyonlarını artıran etkenlerdir fakat teori Y de yer alan faktörlerin karşılanması motivasyonu artırıcı unsurlar olarak görülmemektedir. Bu unsurlar motivasyon için gerekli olan asgari koşullar olarak belirtilmiştir. Teori Y de yer alan faktörlerin karşılanıp daha sonrasında Teori X ile birleştirerek motivasyonun tam olarak sağlanacağı düşünülmektedir (Koçel, 2018).

McClelland'ın geliştirdiği ihtiyaçlar teorisi ya da başarma ihtiyacı teorisine göre çalışanların üç grup ihtiyacın davranışlarını belirlediğini öne sürmüştür. Bu ihtiyaçlar

ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı örgüt içerisindeki kişilerle sosyal ilişkiler kırmayı temsil etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı altında ise kişiler güç ve otorite kaynaklarını geliştirerek diğer kişiler üzerinde etkilerini artırma eğiliminde olma yer almaktadır. Başarma ihtiyacı ise hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için sahip olduğu yetenekleri geliştirerek amacına uygun davranış gösterme olarak belirtilmiştir (Koçel, 2018).

Davranış şartlandırılması yaklaşımına göre önemli olan unsurlar ödül ve ceza sistemleridir. Çalışanlarının gösterdiği davranış sonucunda yöneticilerin bu davranışlara göre verdiği tepki olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışan bu tepkilere göre yani ceza ya da ödüle göre davranışlarını belirleme olanağı bulmaktadırlar. Ödüllendirme olarak maaşlarında artırma, üstler tarafından onaylanma, terfi, sorumluluğu artırma, statü gibi kavramlar yer alırken ceza faktöründe yetkileri kısıtlamak, ödül vermemek, eleştirmek ve öncelikleri kaldırmak yer almaktadır.

Bir diğer temel teoriler arasında bekleyiş teorisi yer almaktadır. Çalışanlar olumlu performans değerleme olacağına inandıkları zaman işlerinde yüksek çaba gösterecekleri belirtilmiştir ve üç boyutta incelenmiştir. Gayret- performans ilişkisine göre kişinin çabası ile bunun sonucunda oluşan performansın arasındaki ilişkiye çalışanın algısı ön planda olmaktadır. Performans ödül ilişkisinde is performans sonucunda istenilen ödüle ulaşma arasındaki ilişkiyi temsil eder. Üçüncü boyut ise ödül ve kişisel hedefler arasındaki ilişkidir. Bu ilişkiye göre ise örgüt tarafından verilen ödüllerin kişinin ihtiyacını karşılama uyumu olarak açıklanmıştır (Robbins ve Judge, 2017).

Stacy Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisine göre çalışanların iş ilişkilerinde adil davranışlara maruz kalma isteğini temsil eder ve her çalışana adil davranıldığı düşünüldüğü zaman çalışanın iş tatmini ve başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla çalışanlar kendi çabalarına karşı aldıkları sonuçları diğer çalışma arkadaşlarının çabasına karşılık aldığı sonucu karşılaştırma eğilimindedirler.

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaçlar teorisine göre kişilerin belirledikleri amaçlar motivasyonları üzerinde etkili olacaktır. Başka bir deyişle zor ve yüksek amaç belirleyen çalışanlar daha kolay amaç belirleyen kişilere göre daha fazla performans göstererek motivasyonlarının artıracaklardır. Kısacası bu teorinin temelinde yatan fikir

yüksek amaç yüksek motivasyon mantığıdır (Koçel, 2018).

Tablo 7: Teoriler ve Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar hiyerarşisi	Kişiler hiyerarşik olarak belirlenen ihtiyaçlarına göre davranış gösterirler
Çift faktör Teorisi	Motivasyonun temelinde ihtiyaçlar vardır fakat bazı ihtiyaçların karşılanması motivasyonu artırmaz sadece artma olasılığı için zemin oluşturur
Başarma ihtiyacı Teorisi	Kişinin performansı başarma isteği ile doğru orantılıdır.
Davranış Şartlandırılması Teorisi	Ödül ve ceza yöntemi kullanılarak kişilerin davranışları değiştirilebilir
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ödüllere belirli değerler sunarlar ve iş başarı ve ödül arasındaki ilişkiyi temsil eder
Eşitlik Teorisi	Kişilerin çabaları ve bu çabaların sonucundaki davranışı diğer çalışanlarla karşılaştırır
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların derecesi ile motivasyon ve performanslarının arasındaki doğru orantı

Kaynak: H. Chruden ve A. Sherman, Jr.; Personnel Management, The Utilization of human resources, 1980.

Literatür incelendiğinde motivasyonun sağlanması kişinin performansına etki ettiği görülmüştür. Performansı artan çalışanlar işletmenin hedefleri içinde gerekli olan yeteneklerini geliştirip büyük katkıda bulunmaktadırlar. Dolayısıyla performans değerlendirmesi önemli bir unsur olmaktadır. Performans değerlendirme sayesinde örgüt içerisindeki çalışanların eksik kaldığı noktalar belirlenebilir, böylece eksik yönleri giderebilmek için çalışmalar yapılarak performans geliştirilebilir (Tunçer, 2013). Dessler (2008) performans değerlendirmenin nedenlerini şöyle açıklamıştır;

- Ücret ve terfi olanaklarını değerlendirirken çalışanın performans değerlendirilmesi göz önünde bulundurulur.
- Performans değerlendirmesi yönetimin ya da çalışanın eksiklerini ortaya koyarak bu eksikleri gidermek için yeni planlar yapılmasına yardımcı olur.

- Olumlu ve sağlıklı kariyer planlaması yapılmasına katkı sağlar.

- Motivasyon kavramı çok yönlü olarak araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bunun yanı sıra motivasyonu nasıl sağlanması gerektiğine dair araştırmalarda mevcuttur. Tanımlanan bazı motivasyon araçları;

1-Yönetsel ve Organizasyonel araçlar: Yetki ve sorumluluk verme, iş güvenliği, iş güvencesi, fiziksel çalışma koşulları, çalışana yönelik eğitim, çekici iş ve rekabet ortamı yaratmak, ,iş rotasyonu, takım çalışması, kararlara katılım, kariyer planlama olanakları vb.

2-Psiko-sosyal araçlar: Çalışanlara özerklik tanıma, çalışanları onaylama ve takdir etme, sosyal faaliyetler, danışmanlık hizmeti, kişiliğe saygı, özel sorunlara ilgi ve yardım, kişiler arası etkili iletişim ve sosyal ilişkiler vb.

3-Ekonomik araçlar: Yeterli ve adil ücret sistemi, primler, yemek, yıllık kara katılma, özel sağlık sigortası, adil ödüller, konut ve ulaşım olanakları vb. (Ünsar, vd., 2013).

Ayrıca motivasyonun verimlilik üzerinde de olumlu etkileri olmaktadır. Verimlilik konusunda hizmet sektöründe yapılan araştırmada işletme beklentilerine ulaştığında çalışanlar da kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa çalışanların motivasyonunun gerçekleşeceği ve bu durum hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003). Verimliliği artırmak için yine motivasyon araçlarının incelenip çalışanların beklentileri sağlanmalıdır.

E-yönetim kavramı kapsamında motivasyon süreçleri değişkenlik gösterecektir. Yüz yüze yapılan iletişimden kaynaklı artan sosyal ilişkiler ve bu durumun sağladığı motivasyon yön değiştirmek zorunda kalacaktır. Aynı çalışma ortamında olmak, iletişim, liderlik, çalışma koşulları değiştiği için e-yönetimde kullanılacak motivasyon kaynakları da değişiklik gösterecektir fakat bazı motivasyon araçları aynı kalmaktadır.

Tablo8: Klasik Motivasyon ve E-yönetim Motivasyonları Arasındaki Farklar

Klasik Motivasyon	E-Yönetimde Motivasyon
Fiziki çalışma ortamı koşulları	Sanal çalışma ortamı
Fiziki molalar	Sanal ofis partileri
Yüz yüze iletişim	Sanal iletişim
Fiziki ortamda eğitim	E-Eğitim
Psikolojik destek	E-Psikoloji
Ofis içi ihtiyaç harcamaları	Home Office desteği

E-yönetim ve klasik motivasyon kaynaklarında ekonomik araçlar her iki durumda da geçerliliğini korumaktadır. Çünkü adil ücret ve performans değerlemeleri aynı kalmak zorundadır ve bu durum değişiklik göstermez. Yönetimsel olarak gerçekleştirilen çalışma koşulları ve fiziki molalar yerini sanal çalışma ortamı ve sanal ofis partilerine bırakmıştır. Sanal çalışma ortamları teknoloji ve internet tabanlı uygulamalar sayesinde gerçekleşmektedir. Bunun için kullanılan işletmelerin kendi uygulamaları dışında Skype, zoom ve whatsapp uygulamaları kullanılabilmektedir. Çalışma ortamlarında verilen yemek ya da çay molalarında çalışanlar sosyalleşme imkanı bulup iş dışı sohbet etme imkanı varken e yönetimde bunun yerine sanal ofis partileri yapılarak iş dışı sosyalleşme biçimi değişiklik gösterecektir. Bu sanal ofis partilerinde herkesin kendi yemek ve içeceğini alarak video-conference da bulunmaları sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bir diğer nokta ise yüz yüze iletişimle duygular daha çabuk karşı tarafa geçmektedir ve empati yapabilme ihtimali daha yüksek olmaktadır. Bilgi alışverişi daha kolay sağlanmaktadır. E- yönetim kapsamında benimsenen sanal iletişimde ise dikkat edilmesi gereken unsur teknolojik alt yapının sağlıklı ilerlemesiyle iletişimde kopukluk yaşanmaması sağlanmalıdır. Ayrıca birden fazla uygulama kullanılabilir acil durumlar için mesajlaşma uygulamasıyla genel toplantılar için kullanılacak platform farklılaştırabilir ve bunun için de çalışanlara iletişim çizelgesi verilmeli ve kime nasıl ulaşılacağı kimin hangi konuda yetkilendirildiği paylaşılıp işleyişin aksaması engellenebilir.

Çalışanların motivasyonu için önemli olan kariyer planlamasında öne çıkan faktör öğrenme unsurudur. Fiziksel ortamlarda çalışanlar için uzman kişiler tarafından yapılan sunumlar, ofislerde bulunulan kariyer ofisleri ve dökümanlar sayesinde çalışanın gelişmesine katkıda bulunmaktalardı. Kriz ortamlarından kaynaklı gelişen evden çalışmadan kaynaklanan problemlerden dolayı aynı fiziksel ortam sağlanamadığı için kendini geliştirme sistemi e-öğrenmeye olanak sağlamıştır. İnternetten sağlanan online eğitimler satın alınarak çalışanlarla paylaşılabilir ya da ofiste bulunulan kendini geliştirme merkezlerinde yer alan belgelerin sanal ortama taşınmasıyla çalışanlara aktarılabilir, ilgili konuda ki uzmanları sanal toplantılara dahil edilerek birlikte çalışma ortamı sağlanarak çalışanların kariyer planlamalarının sürekliliği sağlanabilmektedir.

Günümüzde mücadele edilen covid-19 pandemisinin yol açtığı krizle birçok soruna neden olmakla beraber insanların psikolojisinde de önemli etkileri olmaktadır. Özellikle çalışanlar belirsizlikten kaynaklı olarak işten çıkarılma endişesiyle stres altında hissetmektedirler ve bu durum kendilerini işe verme de problem teşkil etmektedir ve performanslarına etki etmektedir. Çalışanlar belirsizlikle başa çıkmakta zorlandığı için bu durum kişilerde depresyona, kompulsif bozukluklara neden olabilmektedir ve bu durumda çalışanlar psikolojik olarak desteklenmelidir. Bunun için sanal ortamda gerçekleştirilecek görüşmeler sağlanabilir. İşletmeler uzman psikolog ve psikiyatrilerle iletişime geçip çalışanlarıyla uzmanları sanal ortamda birebir görüşme imkanı sağlayabilirler. Böylece çalışanlar kendilerini yalnız hissetmeyerek işletmenin arkalarında olduğunu bilerek kuruma bağlılıkları artmakla beraber motivasyonları da artış gösterecektir. Bir farklı deyişle ise kişiler özel problemleriyle ilgilenmekten dikkat dağınıklığı yaşayabilmektedirler ve verimli olamamaktadırlar e- psikoloji sayesinde özel hayatlarını düzene sokarak tekrar verimliliklerini artırmaları mümkün olmaktadır.

Çalışanlar eski sistemde ofislerinde kullanabileceği malzemelerin maliyeti işletmeler tarafından sağlanmaktaydı. Bilgisayar, internet, bilgisayar gibi işlerini gerçekleştireceği ürünler home-office düzeninde olmayabilir. Bu sebeple işletmeler bu kaynakları sağlaması gerekmektedir ve çalışanlarına destek olmalılardır. Bu durum da yine kuruma olan imajı güçlendirerek motivasyonlarını artıracaktır. Daha önce bahsedilen literatürdeki teoriler kapsamında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu artıracağı ifade edilmiştir. Bu kaynak yardımları da bu teorileri

desteklemektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyacından kaynaklı olan motivasyonun artması yine aynı şekilde kaynak kullanımı ve e- öğrenme sistemleriyle de ilişkili olmaktadır.

US Census verilerine göre 2000 yılında çalışanların yüzde 3,3'ü uzaktan çalışırken bu oran 2017'de yüzde 5,2'ye yükselmiştir. Ayrıca Stanford üniversitesinin iki yıl boyunca gerçekleştirdiği uzaktan çalışma araştırmasına göre uzakta çalışanların verimliliği ofiste çalışanların verimliliği ile aynı olmakla beraber zaman zaman ise uzaktan çalışanlarının verimliliğinin daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Üstelik evden çalışanların daha rahat odaklanabilme, hastalık izni kullanmama, daha kısa molalar verme gibi durumlar söz konusu olduğunda yıpranma maliyetlerinin de yüzde 50 kadar azaldığı tespit edilmiştir. Bir diğer araştırma olan The Global State of Remote Wıork isimli araştırmanın sonuçları ise uzaktan çalışan kişilerin yüzde 50'sinin kendini daha mutlu ve üretken hissettiklerini yüzde 29'unun işiyle ilgili nötr hissettiğini göstermektedir. Uzaktan çalışanlarla ofisten çalışanların mutluluk seviyesini karşılaştıran daha geniş yapılan araştırmaya gör katılımcıların iş yerindeki mutluluk seviyelerine 10 üzerinden bir puan vermeleri istenmiştir ve bunun sonucunda uzaktan çalışanların ortalama puanı 8.1 iken ofisten çalışanların ortalama puanı 7.4 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Wrike tarafından dünyanın farklı bölgelerinden çalışanların katılımıyla yapılan geniş çaplı araştırmanın ifade ettiğine göre çalışanların işlerinde mutlu olmalarına katkı sağlayacak en önemli sebep anlamlı bir iş yaptıklarını düşünmeleri gelmektedir. İkinci sırada ise uzaktan çalışma ve esneklik konusu gelmektedir (Yetimoğlu, 2019).

Güncel olarak yapılan araştırmalarda gösteriyor ki e-yönetim kapsamında çalışanların motivasyonlarını artırmak ve işleyişi düzgün tutmak verimlilik ve performansa olumlu etkisi olmaktadır. Yeni uygulamalardan kaynaklanan değişimin avantajı olabileceği ortaya konmuştur.

2.5.5. İşletmelerin E-Yönetim Uygulamaları

1849 yılında Amerika'da kurulan Pfizer 1957 yılında Türkiye'de kurulmuşaltur. 1000'e yakın çalışanı olan Pfizer Türkiye'de üçüncü büyük ilaç şirketidir. Ürünlerinin %75'i ise yerli üretimdir. Pandemi sürecinde önem kazanan ilaç şirketlerinden olan Pfizer birçok işletme gibi bu dönemde zorluklarla karşılaşmış olup uzaktan çalışma sistemine geçmişlerdir. Pandemi öncesinde de haftada bir yapılan bu sistem bu kriz

sayesinde sürekli hale gelmiştir. E-yönetim sisteminde çalışanlarına odaklanmışlardır. Bu sebeple evde yalnız yaşayan çalışanlarını da hesaba katarak dijital ortamda bir araya gelip konser etkinliği düzenleyerek çalışanlarını yalnız hissettirmemeye özen göstermişlerdir. Ayrıca evden çalışmanın hareketsizliği artırdığı için sabahları mesai saati içerisinde iki saatlik beraber yoga etkinliği yapmışlardır. Bu belirsizlik dönemlerinde birçok insan psikolojik sorunlar yaşamaktadır. Pfizer bu durumun çalışanlarını etkilememesi için online psikolojik seminerler düzenleyerek çalışan mutluluğuna önem vermişlerdir. Ayrıca aileleri şehir dışında olan çalışanları için o bölgede çalışan diğer çalışanları koordine ederek çalışanlarının ailelerine de destekte bulunmalarına olanak sağlamıştır. Bütün bu uygulamalar E-yönetim kavramı içerisinde değerlendirildiğinde Pfizer bu süreci çalışan odaklı değerlendirip çalışanların motivasyonlarını artırmak için çalışmalar gerçekleştirmekle beraber çalışanlarının güvenini kazanmak ya da korumak içinde adım atmıştır. Kriz öncesinde de çalışanları için doğum günü izni, yılın her günü esnek kıyafet ve esnek çalışma saatlerine önem vermişlerdir. Ayrıca çalışanların kendilerini eğitmek için almak istedikleri eğitim içinde izin imkanı sunmuşlardır. Market erişim müdürü olarak görev yapan Merve Altıntaş ile görüşmede bu durumun çalışanlar için iyi ve performanslarında herhangi bir düşüş olmadığı ayrıca yapılan uygulamalardan memnun oldukları ve işletmeye güvendikleri ortaya çıkmıştır.

Philip Morris International 1984 yılında Türkiye pazarına girerek Sabancı Holding ile ortaklık gerçekleştirmişlerdir. Yaklaşık 1800 çalışanı olan Philip Morris Sabancı Nielsen 2016 Perakendeci Paneli, toplam FMCG Pazarı (Hızlı Tüketim Malları) satış değer payları üzerindeki hesaplamaya göre Türkiye'nin en büyük FMCG şirketi olmuştur. Uzaktan çalışmaya tamamen geçen şirket pandeminin ilk zamanlarında CEO çalışanlarına kendi ve ailelerinin sağlığının önemli olduğunu belirtip performans beklemediğini açıklamıştır ve çalışanlarını saha çalışmasından geri çekmiştir. Bu süreçte işten çıkarma yapılmayacağını da duyurmuştur. Yeni normal zamanında sahaya dönen Philip Morris Sabancı çalışanları ilk zamanlarda firmanın verdiği esneklikten kaynaklı minnet duygusuyla daha fazla çalışarak sahada olmadıkları zamanların açığını kapatmışlardır.

E-yönetim kapsamında toplantılar evlerden gerçekleştirilmesi yanı sıra çalışanlarının sağlıklarından endişe duydukları için bazı harcamaların artması sebebiyle maaş ödemelerini erken gerçekleştirmişlerdir. Evden çalışan kadınların çocukları da istemsiz şekilde toplantılara dahil olmak zorunda kalmışlardır. İşletme bu

durumu problem etmemekle beraber diğer toplantılarda aile bireylerini de sorarak sohbet ortamı gerçekleştirmişlerdir. Bu süreçte evinin uygun bir odası bulunmayan çalışanların rahatlığı açısından masası, koltuğu olmayanlar için bu malzemelerin ofisten alınmasına izin verilmiştir. Evde yalnız kalan çalışanlar için de yemek firmaları araştırılmış ve günlük yemek ücretleri ödenmeye devam etmiştir. Ayrıca sosyalleşmenin az olmasından kaynaklı olarak çalışanların aileleriyle birlikte katılabilecekleri sanal piknik organize etmişlerdir. Bu uygulamalar sayesinde çalışan bağlılığının önemini kavramış olup aradaki iletişimi güçlendirmeye dikkat etmişlerdir. Krizden sonraki dönemde de isteyen çalışanlara evden çalışma fırsatı sunmayı planlamaktadırlar ve ofise sosyalleşmek için gönüllü gelmeleri onun dışından uzaktan çalışabilecekleri iş modeli üzerinde çalışma yapmaktadırlar.

Kibar holding 1972 yılında kurulmuş olup sanayi, ticaret ve hizmet olmak üzere üç alanda çalışmalarına devam etmektedir. Çalışanlarına biz birlikte güçlüyüz mesajı veren Kibar Holding işveren markasının güçlü olduğunu belirtmektedir. Çalışanlarının eğitimine ve karara katılmaları için proje ekipleri kurarak süreci onların yönetmesine izin vermektedir. Sadece insan kaynakları çalışanlarından oluşmayan bu ekip sponsor bulmak, bütçelemek ve üst yönetimi proje için ikna etmek gibi sorumlulukların hepsini gerçekleştirebilmektedirler. Uzaktan çalışmaya geçişle dijital ortamda normal şartlarda görüşemeyecekleri liderlerle görüşme imkanı sağlamışlardır ve bu görüşmeler de eğitim, gelişim ve teknoloji konuları ele alınmıştır. Bu görüşmelerin amacı liderleri ulaşabilir bir hale getirmek olmuştur. Ayrıca her sene yapılan 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı için düzenlenen çalışanlarının çocuklarının katılabildiği resim yarışması online platformlarda yapılmıştır. Bu kriz sürecinin bitmesiyle birlikte esnek çalışma uygulamaya geçiş planlanmaktadır. Haftanın bazı günleri ofisten bazı günlerinin uzaktan çalışmayla işlerin yürütülmesi planlanmaktadır.

1961 yılında Eti bisküvi fabrikası adında şahıs işletmesiyken 1972 yılında ETİ Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş." ticari unvanıyla bir aile şirketi haline gelmiştir. Eti şirketler grubu ise pandemi sürecinde liderler ve alt grupları kurmuşlardır ve agile ekipler sayesinde takip sağlamışlardır. Agile ekipler hiyerarşiden bağımsız, çevik ve yetkisi olan dinamik ekiplerdir. Çalışanların uzaktan çalışmaya uygunlukları değerlendirilerek çalışanlarına teknolojik ekipmanlar ve iletişim araçları gibi teknik imkanlar sağlayarak işlerin aksamamasına dikkat etmişlerdir. Uzaktan çalışanlar için memnuniyet anketleri yaparak başarılı sonuçlar elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Pandemi krizi sayesinde insan kaynakları önem kazanmış olup yeni çalışma şekilleri ve değişim yönetimi gibi konular ön plana çıkmıştır.

Linkedin ise uzaktan çalışmada çalışanları için evde spor yapabilmeleri için spor ekipmanları alımında katkıda bulunmuş olup home office olarak gerekli olan malzemelerin alımı için maddi destek sunmuşlardır. Ayrıca işlerin internet tabanlı olmasından dolayı çalışanların internet faturalarını ödemişlerdir. Linkedin birçok yerde çalışma imkanı vermesinden dolayı bazı yerlerde evlerin kirası yüksek olabildiği için bu durumu göz önünde tutarak çalışanların evlerinin bulunduğu konuma göre de maaşları belirlemektedirler. Diğer şirketler gibi Linkedin de kriz sonrasında esnek çalışmayı benimsemektedir. Bazı günler evden çalışacakları bazı zamanlarda ofiste bulunacakları iş modeline önem vermektedirler.

1942'de temelleri atılan Eczacıbaşı Topluluğu, başta yapı ürünleri, tüketim ürünleri ve sağlık alanlarında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen sanayi topluluklarından biridir. Birçok firmada olduğu gibi Eczacıbaşı da pandemi sürecinden etkilenmiş olup e-yönetim alanında bazı çalışmalar byapmıştır. Öncelikli olarak üretim sahasında yakında çalışmakta olan mavi yakalı çalışanların sosyal mesafesini ayarlamakta zorluk yaşamışlardır. Üretimin devam edebilmesi için mavi yakalı çalışanların e-yönetim kapsamında çalıştırmak mümkün olmadığı için sosyal mesafeyi ayarlamak için servis düzenlemeleri ve yemekhanede oturma düzenini değiştirmişlerdir. Ofis çalışanları uzaktan çalışma sistemine geçip sahada çalışanlar ise ofiste çalışmaya devam ederek kalabalık bir çalışma ortamı engellenmiştir. Uzaktan çalışanların ihtiyacı olan ekipmanlar da işletme tarafından karşılanmıştır.

Sonuç olarak krizler işletmeleri olumsuz etkilediği gibi olumlu da etkileyebilmekte ve iş modellerini değiştirebilmektedir. İşletmelerin normal sürecinden farklı olan bu durumda bazı uygulamalar hayata geçmiştir ancak bu uygulamaların düzenli ve sağlıklı ilerleyebilmesi, normal düzendeki rekabet avantajını ve performanslarını aynı şekilde devam ettirilmesi için bazı hususlara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da bu hususlar ele alınmış olup objektif bir perspektif sunularak ileride oluşabilecek yeni krizleri daha iyi yönetebilmek için yeni bakış açıları sunulmuştur. Diğer yandan geçici görülen e-yönetim uygulamaları doğru bir şekilde yönetildiğinde, kalıcı bir iş modeli haline gelebileceği gibi işletmelerin maliyetlerini azaltması ve çalışanlara destek olup işveren markasına da katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DURUMLARINDA (PANDEMİ SÜRECİNDE) ORTAYA ÇIKAN E-YÖNETİM VE FONKSİYONLARI

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ve teknolojinin sürekli gelişmesiyle beraber işletmeler bazı tehditlere maruz kalabilmektedirler. Bu kriz dönemlerinde işletmeler yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek varlıklarına devam edebilmek için bazı önlemler almakla beraber tehdit olgusunu fırsata çevirmek için yeni yöntemler ve iş modelleri geliştirebilmektedirler. Ayrıca işletmeler yaşadıkları krizden çıkabilmek için çalışanlarına ihtiyaç duymaktadırlar ve çalışanların motivasyonlarını ve iş modellerini geliştirmeleri de işletmelerin varlıklarını sürdürmek için bir avantaj sağlamaktadır. Böylece hem işletme içinde fırsatları değerlendirip hem de işletme dışındaki paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirip işletmenin imajı için olumlu bir adım atmış olurlar. Başka bir nokta iste yeni iş modelleri sayesinde kriz durumlarını fırsata çevirip rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü de sağlamaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, günümüzde yaşadığımız covid-19 pandemisiyle birlikte ortaya çıkan E-yönetim kavramını ve fonksiyonlarını belirlemektir. Ayrıca çalışanların bu fonksiyonlara verdikleri reaksiyonları belirlemek çalışmanın bir diğer amacıdır. Diğer bir nokta ise bu fonksiyonların sektörlere göre dağılımını ölçmek de hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni kamu sektörü ya da özel sektör de çalışan kişiler ayrılmamakla beraber çalıştıkları sektörler, departmanlar farklılık göstermektedir.

Örneklem seçiminde kolay erişilebilir örneklem methodu kullanılmıştır. Türkiye de uzaktan ya da esnek çalışan kişilerin tamamına ulaşmada zorluklar yaşanacağından dolayı bazı kesimlerde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formu yaklaşık 350 kişiye gönderilmiştir ve 216 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Araştırma için Türkiye de uzaktan ya da esnek çalışanların sektörleri ve alanları

fark etmeksizin seçilmesinin nedeni, E-yönetim kavramının yeni yeni kullanılmaya başlanması ve fonksiyonlarının daha önceki çalışmalarda kısıtlı yer verilmesinden kaynaklı genel çerçeve sunulmak istenmesidir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma tüm uzaktan ya da esnek çalışanlara ulaşmanın zorluğundan kaynaklı olarak rastgele seçilen belirli çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Bu duruma ek olarak her sektörün ve her alanın uzaktan ya da esnek çalışmayı benimsememiş olması diğer bir sınırlamadır. Başka bir sınırlama iste uzaktan ya da esnek çalışmayı benimseyen her kuruma her sektöre ulaşılmasının güçlüğünden kaynaklı rastgele sektörler ve alanlarda çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

3.4. Veri Toplanması ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada verilerin toplanması ve değerlendirilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu internet tabanlı olarak hazırlanmış olup elektronik ortamda dağıtılmıştır ve aynı kanal sayesinde cevaplar geri toplanmıştır. Katılımcılara araştırmada elde edilecek verilerin kişisel bilgi içermediği ve sadece akademik çalışmada kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

Anket toplamda 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde anketle ilgili genel bilgiler verilip demografik özellikleri belirlemek için hazırlanan sorular yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, E-yönetim fonksiyonlarından ilki olan liderlik fonksiyonunun çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek için belirlenen sorular yer almaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, E-yönetim fonksiyonlarından örgütsel güveni belirlemek için hazırlanan sorular yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise, E-yönetim fonksiyonlarından olan iletişim fonksiyonunu ölçümlemek için sorular bulunmaktadır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise, E-yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan motivasyon kavramını ölçmek için belirlenen sorulara yer verilmiştir.

Anket içerisinde 17 soru liderlik ölçeği için oluşturulmuştur, 18 soru örgütsel güven ölçeği için hazırlanmıştır. 10 soru iletişim fonksiyonu için belirlenmiştir. 16 soru ise motivasyon fonksiyonunu belirlemek için hazırlanmıştır ve son soruya ise katılımcıların hangi fonksiyona önem verdiklerini belirlemek için yer verilmiş olup toplamda 62 soruluk anket hazırlanmıştır.

Araştırma Ölçeği olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışma ile ilgili sorular ise çoktan seçmeli şeklinde hazırlanmıştır.

Hipotezlerde yer alan fiziksel ihtiyaçların giderilmesi soruları fonksiyon sorularının altında yer almaktadır. Liderlik fonksiyonunu ölçerken kullanılan sorulardan birinci soru, motivasyon fonksiyonunu ölçmek için oluşturulan soruların üç ve sekizinci sorularının ortalaması alınarak fonksiyonlarla aralarında regresyon analizi yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Gerekçesi

Bu araştırma ile E-yönetim kavramını ön plana çıkartmak hedeflenmekle beraber E-yönetim kavramının hayata geçmesi için gerekli olan liderlik, örgütsel güven, iletişim ve motivasyon fonksiyonlarının önemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışmada çalışan odaklı bir perspektif sunulmuştur ve çalışanların yeni gelişen E-yönetim kavramı altında verimli ve etkin çalışması için gerekli olan e-yönetim fonksiyonlarının öneminin ortaya konulması hedeflenmiştir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının liderlik fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H2: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının örgütsel güven fonksiyonu üzerinde etkisi vardır

H3: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının iletişim fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H4: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H5: Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması iletişim fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H6: Yöneticinin açık ve dürüst bilgiler sağlamasının liderlik fonksiyonu

üzerinde etkisi vardır.

H7: Pandemi sürecinde şeffaf yönetimin örgütsel güven fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirmek üzere SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Araştırma için toplanan verilerle demografik özelliklerle ilgili genel durumu ortaya çıkarmak amacıyla frekans tabloları öne çıkarılmıştır. E-yönetim fonksiyonları olan liderlik, örgütsel güven, iletişim ve motivasyon olmak üzere dört fonksiyon için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların ölçeklerle ilgili genel değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiştir. Demografik özelliklerle ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test) yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi yapılmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo-9 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	102	47,2	47,2	47,2
	Kadın	114	52,8	52,8	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, %47.2'sinin Erkek, %52.8'inin Kadın olduğu gözlemlenmiştir. Erkek ve Kadın oranının birbirine yakın olması araştırmanın her iki gruba da uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-10 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	18-24	8	3,7	3,7	3,7
	25-34	116	53,7	53,7	57,4
	35-44	71	32,9	32,9	90,3
	45-54	20	9,3	9,3	99,5
	55 ve üstü	1	,5	,5	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde, %3,7'si 18-24 yaş, %53,7'si 25-34 yaş, %32,9'u 35-44 yaş, %9.3'ü 45-54 yaş ve %0.5'i 55 yaş ve üstü olarak gözlemlenmiştir. 25-44 yaş ve 35-44 yaş arasındaki katılımcıların birbirine yakın olması araştırmanın çalışma yaş aralıklarına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-11 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Doktora	10	4,6	4,6	4,6
	Lise Mezunu	16	7,4	7,4	12,0
	Üniversite	139	64,4	64,4	76,4
	Yüksek Lisans	51	23,6	23,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Tablo-12 Katılımcıların Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kamu sektörü	9	4,2	4,2	4,2
	Kamu Sektörü	99	45,8	45,8	50,0
	özel sektör	39	18,1	18,1	68,1
	Özel sektör	51	23,6	23,6	91,7
	Özel Sektör	18	8,3	8,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları alana göre dağılımı incelendiğinde % 50'ı Kamu %50'ı Özel sektör olarak gözlemlenmiştir. Bu çalışma hem kamu hem de özel sektör çalışanları için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-13 Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Akademi	44	20,4	20,4
Gıda	5	2,3	2,3
Hizmet	42	19,4	19,4
İlaç	4	1,9	1,9
Seyahat	3	1,4	1,4
Teknoloji	20	9,3	9,3
Diğer	101	55,3	55,3
Total	216	100,0	100,0

Katılımcıların çalıştıkları sektörlere göre dağılımı incelendiğinde el edilen bilgiler en fazla %20,4 ile akademi sektörünü işaret etmektedir. Arkasından ise % 19.4 ile hizmet sektörü gelmektedir. Diğer sektörler ise % 55.3 katılım vardır. Diğer sektörler arasında eğitim, finans, muhasebe, reklamcılık, otomotiv, hukuk, enerji, turizm, dış ticaret, üretim, maliye, satış, yazılım ve spor bulunmaktadır. Bu durum çalışmanın sektörlere uyumunu göstermektedir.

Tablo-14 Katılımcıların Esnek Çalışma Modelini Benimseme Oranları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	167	77,3	77,3	77,3
	Hayır	49	22,7	22,7	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Katılımcıların esnek çalışma modelini benimseme oranlarına bakıldığında, %77.3'ünün benimsediği %22,7'sinin benimsemediği belirlenmiştir. Bu durum esnek çalışma modelinin benimsendiğini göstermektedir. Böylece birçok işletme e-yönetim kavramının getirdiği uzaktan ya da esnek çalışma modeline geçtiğini göstermektedir.

Tablo-15 Katılımcıların Haftada Ofise Çalışma Oranları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	14	6,5	6,5	6,5
	2	15	6,9	6,9	13,4
	3	23	10,6	10,6	24,1
	4	10	4,6	4,6	28,7
	5	76	35,2	35,2	63,9
	Hiç	78	36,1	36,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Katılımcıların ofiste çalıştıkları gün sayısı değerlendirildiğinde %36,1'i tamamen uzaktan çalışırken %35,2'si beş gün ofise gidip önceki mesai saatlerine göre daha az mesai saati ile çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca %10,6'sı 3 gün, %6,9'u 2 gün, %6.5'i 1 gün ve %4,6'sı 4 gün ofiste olacak şekilde %64,8'i esnek çalışma programını benimsemiştir. Bu çalışmanın amacı olan esnek ya da uzaktan çalışma modelinin uygulandığı bu analizlerle doğrulanmaktadır.

3.7.2. E-Yönetim Fonksiyonlarının Ölçeklerine İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada E-yönetim fonksiyonlarını oluşturan 4 bölüm yer almaktadır. İlk 17 soru liderlik fonksiyonunu, 18-35 arası sorular örgütsel güven fonksiyonunu, 36-45 arası sorular iletişim fonksiyonunu ve 46-62 arası sorular motivasyon fonksiyonunu temsil etmektedir. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo-16 E-yönetim Fonksiyonlarının Güvenilirlik Analizi

Alt Boyut	Cronbach's Alpha Katsayıları
Liderlik Fonksiyonu	0.938
Örgütsel Güven Fonksiyonu	0.973
İletişim Fonksiyonu	0.928
Motivasyon Fonksiyonu	0.890

Cronbach's Alpha katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumları aşağıda verilmiştir

- $0 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise oldukça güvenilirdir,
- $0{,}80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu bilgiler ışığında e-yönetim fonksiyonlarının ölçekleri yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo-17 E-yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Temel İstatistikler

	Liderlik	Örgütsel Güven	İletişim	Motivasyon
Ortalama	3,49	3.69	3,58	2,83
Standart sapma	0,97	1,07	1,03	0.83

3.7.3. Liderlik Fonksiyonuna İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan 18 sorudan oluşan liderlik ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeğiyle birlikte sorular uzaktan ya da esnek çalışma ortamları baz alınarak hazırlanmış olup güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo-18 Liderlik Fonksiyonu Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
liderlik1	56,00	240,070	,696	,563	,933
liderlik2	55,99	240,479	,686	,577	,934
liderlik3	55,59	248,512	,558	,367	,936
liderlik4	55,69	237,562	,837	,743	,930
liderlik5	55,84	234,927	,856	,793	,930
liderlik6	56,03	237,134	,793	,724	,931
liderlik7	55,64	247,320	,550	,330	,937
liderlik8	55,79	239,945	,763	,616	,932
liderlik9	56,64	271,058	,034	,193	,946
liderlik10	56,22	245,104	,623	,511	,935
liderlik11	56,25	266,465	,125	,182	,946
liderlik12	55,78	239,095	,807	,722	,931
liderlik13	55,84	235,696	,850	,816	,930
liderlik14	55,69	247,822	,637	,514	,935
liderlik15	55,72	237,757	,862	,821	,930
liderlik16	55,80	235,881	,861	,802	,930
liderlik17	55,78	238,990	,785	,696	,931

Liderlik fonksiyonu ölçeğinin her bir sorusu yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca anket sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo-19 Liderlik Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Evren
liderlik1	3,39	1,477	216
liderlik2	3,41	1,479	216
liderlik3	3,80	1,351	216
liderlik4	3,70	1,346	216
liderlik5	3,56	1,416	216
liderlik6	3,37	1,431	216
liderlik7	3,75	1,431	216
liderlik8	3,61	1,367	216
liderlik9	2,75	1,273	216
liderlik10	3,17	1,389	216
liderlik11	3,15	1,393	216
liderlik12	3,62	1,331	216
liderlik13	3,55	1,397	216
liderlik14	3,70	1,234	216
liderlik15	3,68	1,304	216
liderlik16	3,59	1,374	216
liderlik17	3,61	1,370	216

Liderlik fonksiyonu ölçeğine ilişkin değerler göz önünde bulundurulunca, katılımcıların liderlik fonksiyonuna ortalama verdikleri değer 3.49 olarak saptanmıştır. Bu durum işletmelerin pandemi sürecinde e-yönetim modelinde liderlik fonksiyonunun yeterli bir etkide olmadığını göstermektedir. Liderlik fonksiyonunda likert ölçeği kullanılmış olup 3 kararsızlık 4 ise katılıyorum ifadelerine eşittir. Ayrıca 2,75 ile en az oranı alan soru ise yöneticinin çalışanlarından bu süreçte ne beklediği ile ilgili olan dokuzuncu sorudur. Bu bilgiye göre pandemi sürecinde liderler çalışanlarına yapmaları gereken noktalarla ilgili geri dönüş vermediği gözlemlenmiştir.

Tablo-20 Liderlik Fonksiyonu Ölçeğinin Göre Cinsiyete Göre Dağılımı

	C	Evren	Ortalama	Standart Sapma	Standart ort. hata
L1	Kadın	114	3,36	1,470	,138
	Erkek	102	3,42	1,492	,148
L2	Kadın	114	3,42	1,420	,133
	Erkek	102	3,39	1,549	,153
L3	Kadın	114	3,75	1,294	,121
	Erkek	102	3,85	1,417	,140
L4	Kadın	114	3,52	1,416	,133
	Erkek	102	3,90	1,239	,123
L5	Kadın	114	3,49	1,471	,138
	Erkek	102	3,63	1,356	,134
L6	Kadın	114	3,38	1,398	,131
	Erkek	102	3,35	1,474	,146
L7	Kadın	114	3,75	1,467	,137
	Erkek	102	3,75	1,396	,138
L8	Kadın	114	3,53	1,345	,126
	Erkek	102	3,70	1,392	,138
L9	Kadın	114	2,71	1,260	,118
	Erkek	102	2,79	1,292	,128
L10	Kadın	114	3,26	1,351	,126
	Erkek	102	3,07	1,430	,142
L11	Kadın	114	2,82	1,327	,124
	Erkek	102	2,89	1,469	,145
L12	Kadın	114	3,64	1,304	,122
	Erkek	102	3,59	1,367	,135
L13	Kadın	114	3,51	1,422	,133
	Erkek	102	3,60	1,373	,136
L14	Kadın	114	3,56	1,241	,116
	Erkek	102	3,85	1,214	,120
L15	Kadın	114	3,57	1,317	,123

	Erkek	102	3,79	1,285	,127
L16	Kadın	114	3,54	1,440	,135
	Erkek	102	3,66	1,301	,129
L17	Kadın	114	3,49	1,453	,136
	Erkek	102	3,75	1,264	,125

Liderlik fonksiyonunun cinsiyet dağılımına bakıldığında kadınların ortalaması 3,42 iken erkeklerin ortalaması 3,52 olarak saptanmıştır. Bu bilgilere göre kadınlar işletmelerin e-yönetim modelinde liderlik fonksiyonunun yeterli olması hakkında kararsızlık gösterirken, erkek katılımcılar ise kısmen katıldıklarının bilgisini vermişlerdir. Başka bir nokta ise kadın katılımcılar 2.71 erkek katılımcılar 2.79 ortalama ile yöneticilerinden ne yapmalarıyla ilgili geri dönüş almadıklarını belirtmişlerdir. Kadın ve erkeklerin sorulara verdikleri yanıtların ortalaması incelendiğinde, en fazla fark dördüncü soruda ortaya çıkmaktadır. Buna göre kadınların yöneticilerinin kendi fikirlerine saygı duyması düşüncesi erkeklere göre daha az olduğunu göstermektedir. Erkek katılımcılar yöneticileri tarafından daha fazla düşüncelerine saygı gösterildiğini düşünmektedirler.

Tablo-21 Liderlik Fonksiyonunun Çalışılan Alana Göre Dağılımı

	Alan	N	Ortalama	Standart sapma	Standart ort. hata
L1	Kamu Sektörü	110	3,2364	1,49573	,14261
	Özel Sektör	106	3,5283	1,44227	,14009
L2	Kamu Sektörü	110	3,3364	1,51614	,14456
	Özel Sektör	106	3,4434	1,43481	,13936
L3	Kamu Sektörü	110	3,8273	1,36038	,12971
	Özel Sektör	106	3,7736	1,34719	,13085
L4	Kamu Sektörü	110	3,6182	1,40106	,13359
	Özel Sektör	106	3,7830	1,28734	,12504
L5	Kamu Sektörü	110	3,4818	1,41895	,13529
	Özel Sektör	106	3,6321	1,41640	,13757
L6	Kamu Sektörü	110	3,1545	1,44112	,13740
	Özel Sektör	106	3,5849	1,39296	,13530
L7	Kamu Sektörü	110	3,6000	1,47269	,14042
	Özel Sektör	106	3,9151	1,37403	,13346
L8	Kamu Sektörü	110	3,5727	1,42365	,13574
	Özel Sektör	106	3,6415	1,31068	,12730
L9	Kamu Sektörü	110	2,8455	1,27924	,12197
	Özel Sektör	106	2,6415	1,27383	,12373
L10	Kamu Sektörü	110	2,9455	1,42608	,13597
	Özel Sektör	106	3,3962	1,32147	,12835
L11	Kamu Sektörü	110	2,8909	1,45480	,13871
	Özel Sektör	106	2,8208	1,33664	,12983
L1”2	Kamu Sektörü	110	3,6273	1,33313	,12711
	Özel Sektör	106	3,6038	1,33580	,12974
L13	Kamu Sektörü	110	3,4364	1,45594	,13882
	Özel Sektör	106	3,6698	1,32896	,12908
L14	Kamu Sektörü	110	3,6727	1,31407	,12529
	Özel Sektör	106	3,7264	1,15084	,11178
L15	Kamu Sektörü	110	3,6364	1,34592	,12833

	Özel Sektör	106	3,7170	1,26306	,12268
L16	Kamu Sektörü	110	3,5545	1,43089	,13643
	Özel Sektör	106	3,6321	1,31891	,12810
L17	Kamu Sektörü	110	3,5636	1,43051	,13639
	Özel Sektör	106	3,6698	1,31455	,12768

Liderlik fonksiyonun çalışma alanına göre dağılımı incelendiğinde kamu sektörü 3,40 iken özel sektör 3.53 ortalama saptanmıştır. Bu bilgiler ışığında kamu sektöründe çalışanların pandemi sürecinde işletmelerindeki yöneticilerinin liderliklerinin yeterli olmasında çalışanlar kararsızlık gösterirken, özel sektördeki yöneticilerin liderliklerinin yeterli olmasında çalışanlar kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Soru bazlı tablo-19 incelendiğinde ise, kamu sektöründe 2,84 ve özel sektörde 2,64 oranla yöneticilerinden kendilerinden ne beklediği ile ilgili geri dönüş almadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kamu sektöründe 2,94 ile çalışanların performansıyla ilgili geri dönüş sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Performansla ilgili geri dönüş özel sektörde 3.39 olarak belirlenmiş olup özel sektörün bu konuda kararsız kaldığı saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin performansla ilgili geri dönüş yapmaları özel sektörde daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları arasındaki farka bakıldığında en fazla fark performansla ilgili geri dönüş konusunda olmuştur. Aynı yöntemle elde edilen bir diğer bulgu ise, yöneticilerin çalışanlarını e-yönetim modelinde kendilerini geliştirmelerinde etkili olma özel sektörde daha fazla olmasıdır.

3.7.4. Örgütsel Güven Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan 18 sorudan oluşan liderlik ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeğiyle birlikte sorular uzaktan ya da esnek çalışma ortamları baz alınarak hazırlanmış olup güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo-22 Örgütsel Güven Fonksiyonu Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÖG1	62,85	331,023	,878	,810	,970
ÖG2	62,78	336,146	,773	,790	,971
ÖG3	62,81	333,717	,827	,873	,971
ÖG4	62,65	336,480	,788	,801	,971
ÖG5	62,94	330,173	,858	,794	,970
ÖG6	62,69	335,162	,837	,759	,971
ÖG7	62,62	337,865	,829	,755	,971
ÖG8	62,74	334,130	,873	,865	,970
ÖG9	62,89	331,640	,889	,874	,970
ÖG10	62,94	328,704	,918	,910	,969
ÖG11	63,00	329,898	,856	,855	,970
ÖG12	63,38	335,771	,751	,698	,972
ÖG13	62,79	333,908	,836	,775	,971
ÖG14	62,56	337,782	,823	,741	,971
ÖG15	62,42	349,472	,647	,789	,973
ÖG16	62,45	347,625	,654	,872	,973
ÖG17	62,39	346,853	,697	,876	,972
ÖG18	62,50	345,340	,690	,730	,972

Örgütsel güven fonksiyonu ölçeğinin her bir sorusu yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo-23 Örgütsel Güven Fonksiyonu Ölçeğine Göre Temel İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
ÖG1	3,59	1,378	216
ÖG2	3,66	1,372	216
ÖG3	3,63	1,368	216
ÖG4	3,79	1,337	216
ÖG5	3,50	1,434	216
ÖG6	3,74	1,307	216
ÖG7	3,81	1,232	216
ÖG8	3,70	1,289	216
ÖG9	3,54	1,343	216
ÖG10	3,49	1,391	216
ÖG11	3,44	1,445	216
ÖG12	3,06	1,423	216
ÖG13	3,65	1,349	216
ÖG14	3,87	1,243	216
ÖG15	4,02	1,087	216
ÖG16	3,99	1,147	216
ÖG17	4,05	1,111	216
ÖG18	3,93	1,177	216

Örgütsel güven fonksiyonu ölçeğine bakıldığı zaman, katılımcıların 3,69 ortalama ile çalıştıkları kuruma karşı güven duygusuna kısmen katıldıkları gösterilmiştir. Ankette yer alan dört soru ise çalışma arkadaşlarına olan güveni esas almaktadır. Bu bilgiler göz önüne alındığında katılımcıların en fazla çalışma arkadaşlarına güvendikleri ortaya çıkmaktadır. En az ortalama ise 3,06 ile kurumun çalışanları için pandemi sürecinde kariyer planı yapması ile ilgilidir. Çalışanlar kurumun kariyerlerine ilişkin planlamalarında kararsızlık göstermişlerdir ve bu durum işletmelerin e-yönetim modelinde çalışanları için yeterli kariyer planlaması yapmadığını göstermektedir.

Tablo- 24 Örgütsel Güven Fonksiyonunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	C	N	Ortalama	Standart Sapma	Std.ort. hata
ÖG1	Kadın	114	3,38	1,429	,134
	Erkek	102	3,82	1,285	,127
ÖG2	Kadın	114	3,69	1,358	,127
	Erkek	102	3,62	1,393	,138
ÖG3	Kadın	114	3,60	1,361	,128
	Erkek	102	3,66	1,382	,137
ÖG4	Kadın	114	3,78	1,362	,128
	Erkek	102	3,79	1,315	,130
ÖG5	Kadın	114	3,40	1,456	,136
	Erkek	102	3,61	1,408	,139
ÖG6	Kadın	114	3,75	1,302	,122
	Erkek	102	3,74	1,320	,131
ÖG7	Kadın	114	3,76	1,285	,120
	Erkek	102	3,87	1,175	,116
ÖG8	Kadın	114	3,56	1,337	,125
	Erkek	102	3,85	1,222	,121
ÖG9	Kadın	114	3,42	1,414	,132
	Erkek	102	3,68	1,252	,124
ÖG10	Kadın	114	3,42	1,445	,135
	Erkek	102	3,57	1,331	,132
ÖG11	Kadın	114	3,45	1,427	,134
	Erkek	102	3,42	1,472	,146
ÖG12	Kadın	114	2,96	1,372	,129
	Erkek	102	3,17	1,476	,146
ÖG13	Kadın	114	3,66	1,342	,126
	Erkek	102	3,64	1,363	,135
ÖG14	Kadın	114	3,89	1,251	,117

	Erkek	102	3,84	1,241	,123
ÖG15	Kadın	114	4,04	1,088	,102
	Erkek	102	4,00	1,090	,108
ÖG16	Kadın	114	3,90	1,197	,112
	Erkek	102	4,08	1,087	,108
ÖG17	Kadın	114	4,02	1,167	,109
	Erkek	102	4,08	1,050	,104
ÖG18	Kadın	114	3,92	1,228	,115
	Erkek	102	3,94	1,124	,111

Örgütsel güven fonksiyonunun cinsiyete göre dağılımda, kadın katılımcılar 3,64 iken erkek katılımcılar 3,74 ortalamaya sahiptir. Bu durumda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla kurumlarına güvendikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca soru bazlı incelendiğinde ise kadın katılımcılar 2,96 ile kurumlarındaki kendileri için kariyer planlaması yapılmadığını ifade etmişlerdir. Erkek katılımcılar ise 3,17 ile kariyer planlaması yapılıp yapılmadığı ile ilgili kararsız durumda oldukları tespit edilmiştir. Verilen istatistik bilgilerine göre, erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kurumun e-yönetim modelinde daha başarılı olduğunu düşünmektedir.

Tablo-25 Örgütsel Güven Fonksiyonunun Çalışılan Alana Göre Dağılımı

	A	N	Ortalama	Standart Sapma	Std.ort hata
ÖG1	Kamu Sektörü	110	3,5273	1,41881	,13528
	Özel Sektör	106	3,6698	1,34321	,13046
ÖG2	Kamu Sektörü	110	3,6000	1,41551	,13496
	Özel Sektör	106	3,7358	1,33311	,12948
ÖG3	Kamu Sektörü	110	3,6091	1,40833	,13428
	Özel Sektör	106	3,6415	1,33230	,12940
ÖG4	Kamu Sektörü	110	3,8273	1,36710	,13035
	Özel Sektör	106	3,7453	1,30975	,12721
ÖG5	Kamu Sektörü	110	3,4545	1,46917	,14008
	Özel Sektör	106	3,5472	1,40158	,13613
ÖG6	Kamu Sektörü	110	3,6545	1,38429	,13199
	Özel Sektör	106	3,8302	1,22258	,11875
ÖG7	Kamu Sektörü	110	3,8000	1,22512	,11681
	Özel Sektör	106	3,8302	1,24573	,12100
ÖG8	Kamu Sektörü	110	3,5909	1,38997	,13253
	Özel Sektör	106	3,8113	1,17200	,11383
ÖG9	Kamu Sektörü	110	3,4818	1,39942	,13343
	Özel Sektör	106	3,6038	1,28493	,12480
ÖG10	Kamu Sektörü	110	3,4727	1,43807	,13711
	Özel Sektör	106	3,5094	1,34692	,13082
ÖG11	Kamu Sektörü	110	3,3455	1,51104	,14407
	Özel Sektör	106	3,5283	1,37465	,13352
ÖG12	Kamu Sektörü	110	2,9818	1,48375	,14147
	Özel Sektör	106	3,1321	1,35980	,13208
ÖG13	Kamu Sektörü	110	3,5364	1,41212	,13464
	Özel Sektör	106	3,7642	1,27654	,12399
ÖG14	Kamu Sektörü	110	3,7364	1,37925	,13151

	Özel Sektör	106	4,0094	1,07345	,10426
ÖG15	Kamu Sektörü	110	3,9545	1,14448	,10912
	Özel Sektör	106	4,0849	1,02463	,09952
ÖG16	Kamu Sektörü	110	4,0545	1,14007	,10870
	Özel Sektör	106	3,9245	1,16044	,11271
ÖG17	Kamu Sektörü	110	4,1091	1,08658	,10360
	Özel Sektör	106	3,9811	1,13793	,11053
ÖG18	Kamu Sektörü	110	4,0000	1,21911	,11624
	Özel Sektör	106	3,8585	1,13338	,11008

Tablo-25 örgütsel güven fonksiyonunun kamu sektörü ve özel sektör bazlı incelendiğinde, kamu sektörü 3,64 özel sektör ise 3,72 ortalama ile örgütsel güven konusunda kurumlarına olan tutumları kısmen katılıyorum olarak belirlenmiştir. Ayrıca özel sektörün kuruma güveni kamu sektörüne göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulgu ise, kamu sektöründeki çalışanlar kurumlarının pandemi sürecinde kariyerleri için planlama yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda özel sektör çalışanları ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının en fazla çalışma arkadaşlarına güven duydukları istatistik verilerinden anlaşılmaktadır. Yapılan başka bir analize göre, özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarına göre kurumlarının daha yenilikçi yaklaşım benimsediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca özel sektörün kamu sektörüne göre daha fazla pandemi için önlem alındığı veriler ışığında gözlemlenmiştir. Örgütsel güven fonksiyonunda yer alan çalışma arkadaşlarına olan güven kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla olduğu da tespit edilmiştir.

3.7.5. İletişim Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan 10 sorudan oluşan iletişim ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeğiyle birlikte sorular uzaktan ya da esnek çalışma ortamları baz alınarak hazırlanmış olup güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo-26 İletişim Fonksiyonu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Ölçek Ortalama	Ölçek Varyans	Toplam Korelasyon	Cronbach's Güvenilirlik katsayısı
İ1	32,1759	69,485	,594	,863
İ2	32,0972	71,074	,522	,868
İ3	32,0463	67,896	,751	,853
İ4	32,4537	66,984	,643	,859
İ5	32,1991	67,472	,650	,859
İ6	31,9306	68,958	,653	,859
İ7	32,5880	67,974	,588	,864
İ8	32,5370	77,589	,168	,896
İ9	32,3981	66,036	,761	,850
İ10	32,4074	65,415	,722	,852

Tablo-27 İletişim Fonksiyonu Ölçeğine Göre Temel İstatistikler

	ortalama	Std. sapma	örneklem
İ1	3,6944	1,28648	216
İ2	3,7731	1,27203	216
İ3	3,8241	1,17990	216
İ4	3,4167	1,41504	216
İ5”	3,6713	1,36341	216
İ6	3,9398	1,23555	216
İ7	3,2824	1,43019	216
İ8	3,3333	1,43056	216
İ9	3,4722	1,30443	216
İ10	3,4630	1,41043	216

İletişim fonksiyonu ölçeği ortalamasına göre 3,5 ortalamayla çalışanlar işletmelerinde iletişim fonksiyonuna kısmen katılıyorum olarak puanlama yapmışlardır. Bu durum iletişim kaynaklarının yeterli olmadığını göstermektedir. Anket soruları incelendiğinde en az oyu alan mesai saatleri dışında çalışma arkadaşlarımla görüşebildim seçeneği olmuştur. Bu durumu kurumun sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için platform oluşturmadığı seçeneği izlemektedir. En fazla oyu alan soru ise iletişim problemlerinden kaynaklı işi aksatmadıkları olmuştur. Bu durum işletmede iletişim problemlerinin çok fazla yaşanmadığı ve iş süreçlerini aksatmadığını göstermektedir.

Tablo-28 İletişim Fonksiyonunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	C	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Sapma hata
İ1	Kadın	114	3,73	1,299	,122
	Erkek	102	3,64	1,273	,126
İ2	Kadın	114	3,81	1,247	,117
	Erkek	102	3,71	1,294	,128
İ3	Kadın	114	3,83	1,219	,114
	Erkek	102	3,81	1,141	,113
İ4	Kadın	114	3,43	1,389	,130
	Erkek	102	3,42	1,431	,142
İ5	Kadın	114	3,65	1,337	,125
	Erkek	102	3,70	1,399	,138
İ6	Kadın	114	3,90	1,276	,119
	Erkek	102	3,98	1,194	,118
İ7	Kadın	114	3,22	1,394	,131
	Erkek	102	3,35	1,474	,146
İ8	Kadın	114	3,32	1,442	,135
	Erkek	102	3,37	1,407	,139
İ9	Kadın	114	3,43	1,317	,123
	Erkek	102	3,52	1,295	,128
İ10	Kadın	114	3,46	1,446	,135
	Erkek	102	3,46	1,376	,136

İletişim fonksiyonu ölçeği incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları 3.5 olarak hesaplanmış olup her iki gruptaki katılımcılarda çalıştıkları kurumlardaki iletişim düzeyine kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Analiz sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha fazla oranla mesai dışında çalışma arkadaşlarıyla görüşebildiğini belirtmişlerdir. İletişim fonksiyonunda sorular arasında verilen cevaplar arasında çok fazla fark bulunmamaktadır. Kurumun pandemi sürecinde planlarını çalışanları ile paylaşması ise, her iki grupta da eşit olarak çıkmıştır.

Tablo- 29 İletişim Fonksiyonunun Çalışma Alanına Göre Dağılımı

	A	N	ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma hata
İ17	Kamu Sektörü	110	3,5636	1,37158	,13078
	Özel Sektör	106	3,8302	1,18299	,11490
İ2	Kamu Sektörü	110	3,6636	1,40299	,13377
	Özel Sektör	106	3,8868	1,11544	,10834
İ3	Kamu Sektörü	110	3,7000	1,25289	,11946
	Özel Sektör	106	3,9528	1,09006	,10588
İ4	Kamu Sektörü	110	3,2636	1,48804	,14188
	Özel Sektör	106	3,5755	1,32340	,12854
İ5	Kamu Sektörü	110	3,7091	1,37036	,13066
	Özel Sektör	106	3,6321	1,36155	,13225
İ6	Kamu Sektörü	110	3,9182	1,30019	,12397
	Özel Sektör	106	3,9623	1,17047	,11369
İ7	Kamu Sektörü	110	3,0545	1,51346	,14430
	Özel Sektör	106	3,5189	1,30370	,12663
İ8	Kamu Sektörü	110	3,3727	1,41978	,13537
	Özel Sektör	106	3,2925	1,44728	,14057
İ9	Kamu Sektörü	110	3,3545	1,35854	,12953
	Özel Sektör	106	3,5943	1,24042	,12048
İ10	Kamu Sektörü	110	3,3727	1,45173	,13842
	Özel Sektör	106	3,5566	1,36682	,13276

İletişim fonksiyonunun çalışma alanına göre dağılımı değerlendirildiğinde, kamu sektöründe çalışanlar 3,49 ortalamaya sahipken özel sektörde çalışanlar 3,67 ortalamaya sahiptir. Bu duruma göre iletişim fonksiyonu özel sektörde kısmen katılıyorum derecesi alırken kamu sektörü kararsızım derecesi almış olup iletişim fonksiyonu özel sektörde daha etkili devam ediyor yorumuna neden olmuştur. Bu verilere göre diğer bir bulgu ise mesai saatleri dışında çalışma arkadaşlarıyla görüşme özel sektörde daha fazla iken kamu sektöründe daha azdır. Ayrıca kurum içerisindeki bilgilere ulaşma oranı özel sektörde daha fazla olduğu verileri tespit edilmiştir. Kurum içerisinde ilgili kişiye ulaşma ve kurum içerisindeki iletişim planı yine özel sektörde daha fazla olduğu saptanmıştır.

3.7.6. Motivasyon Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan 16 sorudan oluşan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeğiyle birlikte sorular uzaktan ya da esnek çalışma ortamları baz alınarak hazırlanmış olup güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo-30 Motivasyon Fonksiyonu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Ort	Std. Sapma	Örneklem
M1	3,31	1,424	216
M2	3,32	1,366	216
M3	2,92	1,497	216
M4	2,94	1,483	216
M5	3,19	1,446	216
M6	2,88	1,440	216
M7	2,87	1,445	216
M8	3,11	1,465	216
M9	2,95	1,402	216
M10	2,76	1,314	216
M11	3,12	1,361	216
M12	3,40	1,397	216
M13	2,93	1,399	216
M14	2,80	1,396	216
M15	2,85	1,391	216
M16	2,97	1,377	216

İletişim fonksiyonu ölçeğinin her bir sorusu güvenilirlik analizi verilerine göre yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo-31 Motivasyon Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon	Cronbach's Güvenilirlik Analizi
M1	44,99	165,609	,678	,878
M2	44,98	165,711	,709	,877
M3	45,38	161,781	,748	,875
M4	45,37	162,438	,737	,875
M5	45,11	162,403	,760	,874
M6	45,43	161,101	,802	,873
M7	45,44	162,340	,762	,874
M8	45,19	163,792	,708	,876
M9	45,35	179,169	,303	,892
M10	45,54	178,743	,343	,890
M11	45,19	167,100	,669	,878
M12	44,90	167,037	,651	,879
M13	45,38	184,115	,169	,897
M14	45,50	189,153	,036	,901
M15	45,45	179,096	,308	,892
M16	45,33	177,375	,361	,890

Motivasyon fonksiyonu ölçeği değerlendirildiğinde ortalama 3.02 olarak saptanmıştır. Bu duruma göre katılımcılar çalıştıkları kurumdaki motivasyon süreçlerinde kararsızlık oyu kullanmışlardır. Bu durum motivasyonun düşük olduğunu ve kurumun motivasyon çalışmalarına başlaması gerektiğini göstermektedir.

Tablo-32 Motivasyon Fonksiyonunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma hata
M1	Kadın	113	3,27	1,452	,137
	Erkek	103	3,36	1,399	,138
M2	Kadın	113	3,22	1,387	,130
	Erkek	103	3,43	1,340	,132
M3	Kadın	113	2,85	1,495	,141
	Erkek	103	3,00	1,502	,148
M4	Kadın	113	2,80	1,507	,142
	Erkek	103	3,09	1,449	,143
M5	Kadın	113	3,09	1,485	,140
	Erkek	103	3,31	1,400	,138
M6	Kadın	113	2,80	1,446	,136
	Erkek	103	2,96	1,434	,141
M7	Kadın	113	2,73	1,488	,140
	Erkek	103	3,01	1,390	,137
M8	Kadın	113	2,96	1,463	,138
	Erkek	103	3,27	1,457	,144
M9	Kadın	113	2,91	1,430	,135
	Erkek	103	2,99	1,376	,136
M10	Kadın	113	2,70	1,281	,121
	Erkek	103	2,83	1,351	,133
M11	Kadın	113	2,96	1,336	,126
	Erkek	103	3,28	1,375	,135
M12	Kadın	113	3,20	1,396	,131
	Erkek	103	3,61	1,374	,135
M13	Kadın	113	2,96	1,375	,129

	Erkek	103	2,88	1,430	,141
M14	Kadın	113	2,96	1,420	,134
	Erkek	103	2,61	1,352	,133
M15	Kadın	113	2,73	1,356	,128
	Erkek	103	2,97	1,424	,140
M16	Kadın	113	2,76	1,318	,124
	Erkek	103	3,20	1,410	,139

İletişim fonksiyonunun cinsiyete göre dağılımı göz önünde bulundurulduğunda, kadın katılımcıların ortalama değeri 2.76 iken erkek katılımcıların ortalama değeri 3.11 olarak saptanmıştır. Bu durum kadın katılımcıların motivasyon düzeyinin erkek katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Kadın katılımcılar motivasyon konusunda kısmen katılmıyorum fikrini benimserken erkek katılımcılar kararsız kalmışlardır. Ayrı ayrı sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en fazla fark sanal ortamda çalışma iş- yaşam dengesini olumlu etkilediği sorusu olmuştur. Erkekler bu soruya kadınlara 0.44 oranla daha fazla puan vermişlerdir. Bu sorunun ardından gelen yüksek farklı bir diğer soru ise, pandemi sürecinde yeterince bilgilendirildim sorusu olmuştur. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre 0.41 oranla daha yüksek puan vermişlerdir. Sorular arasındaki en az fark ise uzaktan çalışmada kişisel gelişim için eğitimler sunuldu sorusudur. Bu soruya her iki grupta yakın puanlar vermişlerdir.

Tablo-33 Motivasyon Fonksiyonunun Çalışılan Alana Göre Dağılımı

	A	N	ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hata
M1	Kamu Sektörü	110	3,1818	1,48498	,14159
	Özel Sektör	106	3,4434	1,35281	,13140
M2	Kamu Sektörü	110	3,2545	1,39748	,13324
	Özel Sektör	106	3,3868	1,33503	,12967
M3	Kamu Sektörü	110	2,7636	1,47099	,14025
	Özel Sektör	106	3,0849	1,51260	,14692
M4	Kamu Sektörü	110	2,9273	1,51269	,14423
	Özel Sektör	106	2,9151	1,46786	,14257
M5	Kamu Sektörü	110	3,0727	1,43168	,13651
	Özel Sektör	106	3,3302	1,45878	,14169
M6	Kamu Sektörü	110	2,7545	1,39584	,13309
	Özel Sektör	106	3,0000	1,48003	,14375
M7	Kamu Sektörü	110	2,7727	1,40549	,13401
	Özel Sektör	106	2,9623	1,48596	,14433
M8	Kamu Sektörü	110	3,0364	1,48958	,14203
	Özel Sektör	106	3,1887	1,44165	,14003
M9	Kamu Sektörü	110	2,8909	1,44213	,13750
	Özel Sektör	106	2,9151	1,38782	,13480
M10	Kamu Sektörü	110	2,6091	1,33475	,12726
	Özel Sektör	106	2,9245	1,27763	,12409
M11	Kamu Sektörü	110	2,9455	1,41315	,13474
	Özel Sektör	106	3,2925	1,28706	,12501
M12	Kamu Sektörü	110	3,3182	1,43949	,13725
	Özel Sektör	106	3,5000	1,34695	,13083
M13	Kamu Sektörü	110	2,8636	1,39775	,13327
	Özel Sektör	106	2,9811	1,40734	,13669
M14	Kamu Sektörü	110	2,9364	1,39644	,13315
	Özel Sektör	106	2,6698	1,37821	,13386

M15	Kamu Sektörü	110	2,7182	1,41507	,13492
	Özel Sektör	106	2,9811	1,35914	,13201
M16	Kamu Sektörü	110	2,8727	1,37547	,13115
	Özel Sektör	106	3,0943	1,36297	,13238

Motivasyon fonksiyonunun çalışılan alana göre dağılımı incelendiğinde, kamu çalışanlarının ortalama değeri 2.92 iken özel sektör çalışanlarının ortalaması 3.10 olarak saptanmıştır. Bu durum her iki grubunda motivasyon konusunda kararsız kaldıklarını açıklamaktadır. Her bir soruya verilen cevaplar bazında incelendiğinde, eksik olunan konular hakkında uzmanlar tarafından bilgilendirme 0.35 farkla özel sektörde daha yüksek puan almıştır. Ardından gelen bir diğer soru ise pandemi sürecinde performans için gerekli olan ekipmanlar 0.31 oranla özel sektörde daha fazla puan almış bulunmaktadır. Sanal ortamda çalışmanın yalnızlığa yol açtığını ise kamu sektöründe 0.27 ile daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Sanal ortamda etkinliklere katılma ve performans için kurumun desteği yine aynı şekilde özel sektörden daha fazla puan almıştır.

3.7.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

E-yönetim modelini benimseyenlerin e-yönetim fonksiyonlarının üzerindeki etkisini saptamak amacıyla:

H1: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının liderlik fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H2: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının örgütsel güven fonksiyonu üzerinde etkisi vardır

H3: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının iletişim fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H4: Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H5: Yöneticinin açık ve dürüst bilgiler sağlamasının liderlik fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H6: Pandemi sürecinde şeffaf yönetimin örgütsel güven fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

H7: Pandemi sürecinde iletişim planının bulunmasının iletişim fonksiyonu üzerinde etkisi vardır.

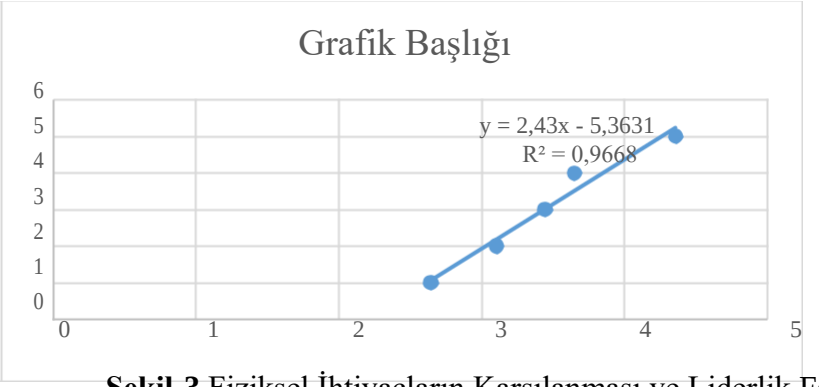
Hipotezleri geliştirilmiştir. Her bir hipotez regresyon analizi yapılarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo-34 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Liderlik Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,983263
R Kare	0,966807
Ayarlı R Kare	0,955742
Standart Hata	0,134593
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	1,582896	1,582896	87,3792	0,002593
Fark	3	0,054346	0,018115		
Toplam	4	1,637242			



Şekil-3 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve Liderlik Fonksiyonu

Şekil-3 de belirtilen grafik çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının liderlik fonksiyonu üzerinde etkisini gösteren dağılımı ifade etmektedir. Bu bilgilere göre modelin açıklayıcı olması %96 determinasyon katsayısı ile yeterli olduğu belirtilmektedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %96.68'i şekil-3 de verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-34 de verilen anlamlılık F değeri 0.002593 ile 0.5 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

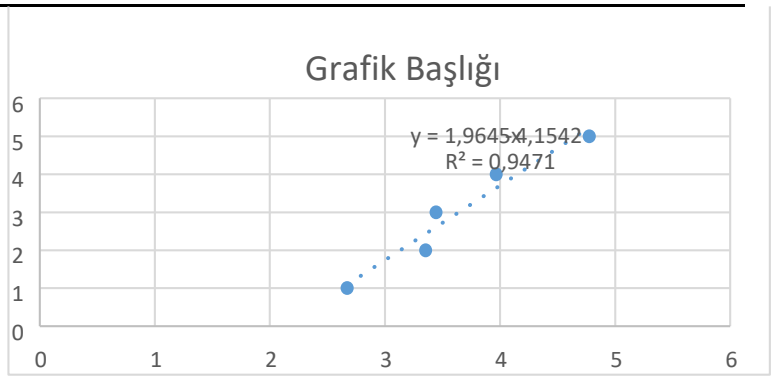
Tablo-35 Fiziksel İhtiyaçlarının Karşılanması ve Örgütsel Güven Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri

Çoklu R	0,973192
R Kare Ayarlı R	0,947103
Kare	0,929471
Standart Hata	0,419909
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	9,471029	9,471029	53,71389	0,005248
Fark	3	0,528971	0,176324		
Toplam	4	10			



Şekil-4 Fiziksel İhtiyaçlarının Karşılanması ve Örgütsel Güven Fonksiyonu

Tablo-35 de örgütsel güven H2 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Modelin açıklayıcı olması %94.71'lik determinasyon katsayısı ile yeterli düzeyde olduğu belirtilmektedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %94.71'i şekil-4 de verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-35 de verilen anlamlılık F değeri 0.0052 ile 0.05 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum

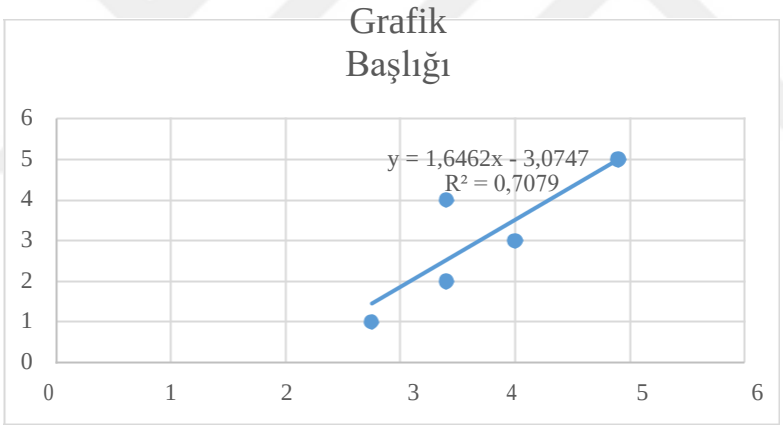
regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-36 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve İletişim Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,84136
R Kare	0,707887
Ayarlı R Kare	0,610516
Standart Hata	0,504315
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	1,849	1,849	7,269987	0,074018
Fark	3	0,763	0,254333		
Toplam	4	2,612			



Şekil-5 Fiziksel İhtiyaçların Karşılanması ve İletişim Fonksiyonu Dağılımı

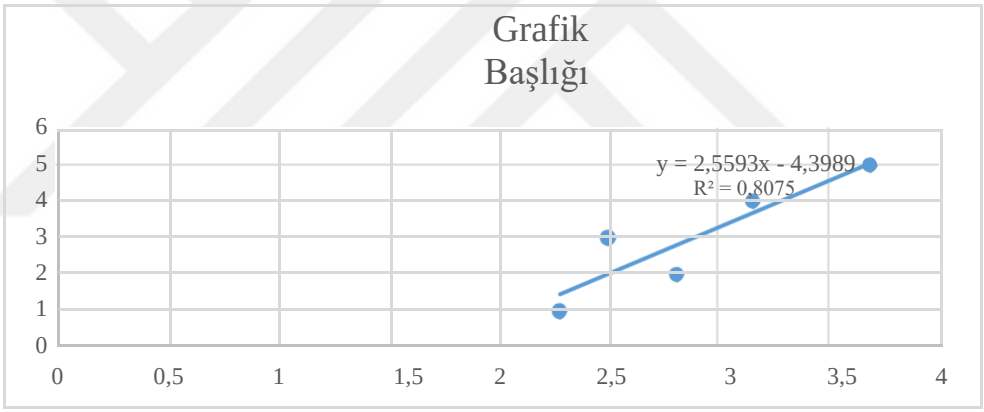
Tablo-36 de iletişim H3 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının iletişim fonksiyonu üzerindeki etkisi açıklayan model gösterilmiştir. Modelin açıklayıcı olması %70.79'luk determinasyon katsayısı ile açıklanmaktadır. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %70.79'u şekil-5 da verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-36 da verilen anlamlılık F değeri 0.074 ile 0.05 den büyük olduğu görülmektedir ve bu durumda hipotez 3 kabul edilememektedir.

Tablo-37 Fiziksel İhtiyaçlarının Karşılanması ve Motivasyon Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,898583
R Kare	0,807452
Ayarlı R Kare	0,743269
Standart Hata	0,801141
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	8,074519	8,074519	12,58052	0,038175
Fark	3	1,925481	0,641827		
Toplam	4	10			



Şekil-6 Fiziksel İhtiyaçlarının Karşılanması ve Motivasyon Fonksiyonu

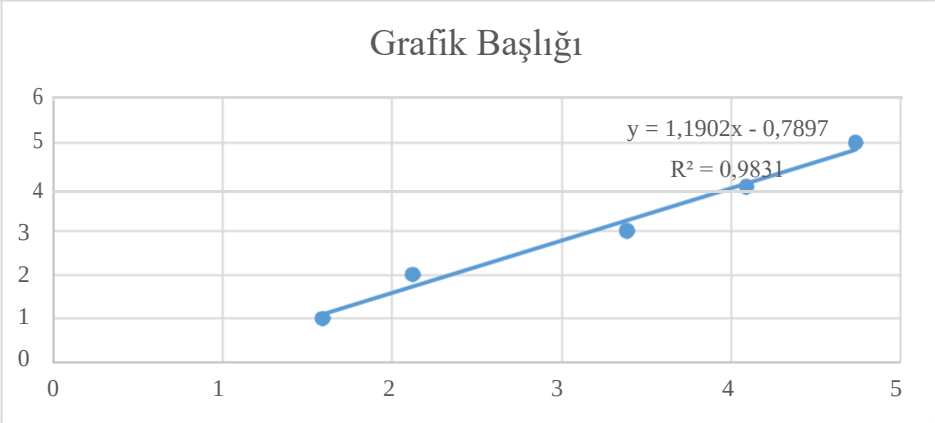
Tablo-37 de motivasyon satırı H4 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon fonksiyonu üzerindeki etkisi açıklayan model grafikte belirtilmiştir. Modelin açıklayıcı olması %80.75'lik determinasyon katsayısıyla gösterilmektedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %70.79'u şekil-6 de verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-37 de verilen anlamlılık F değeri 0.038 ile 0.05 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir ve H4 kabul edilmektedir.

Tablo-38 Açık Bilgi Paylaşımı ve Liderlik Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,991534
R Kare	0,983139
Ayarlı R Kare	0,977519
Standart Hata	0,237071
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	9,831392	9,831392	174,9276	0,000934
Fark	3	0,168608	0,056203		
Toplam	4	10			



Şekil-7 Açık Bilgi Paylaşımı ve Liderlik Fonksiyonu

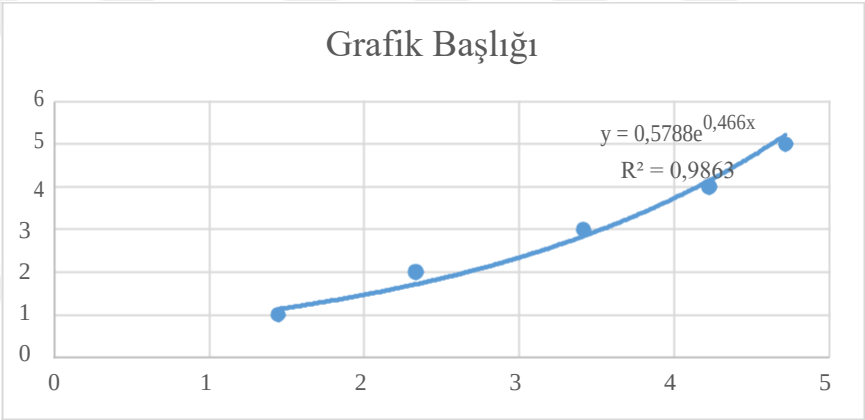
Tablo-38 de liderlik H5 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Yöneticinin açık ve dürüst bilgiler sağlamasının liderlik fonksiyonu üzerindeki etkisi açıklayan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklayıcı olması %98'lik determinasyon katsayısı ile yeterli düzeydedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %98.31'i şekil-7 de verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-38 de verilen anlamlılık F değeri 0.0009 ile 0.05 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir ve H5 kabul edilmektedir

Tablo-39 Şeffaf Yönetim ve Örgütsel Güven Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,992489
R Kare	0,985035
Ayarlı R Kare	0,980047
Standart Hata	0,223345
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	9,850351	9,850351	197,4689	0,00078
Fark	3	0,149649	0,049883		
Toplam	4	10			



Şekil-8 Şeffaf Yönetim ve Örgütsel Güven Fonksiyonu

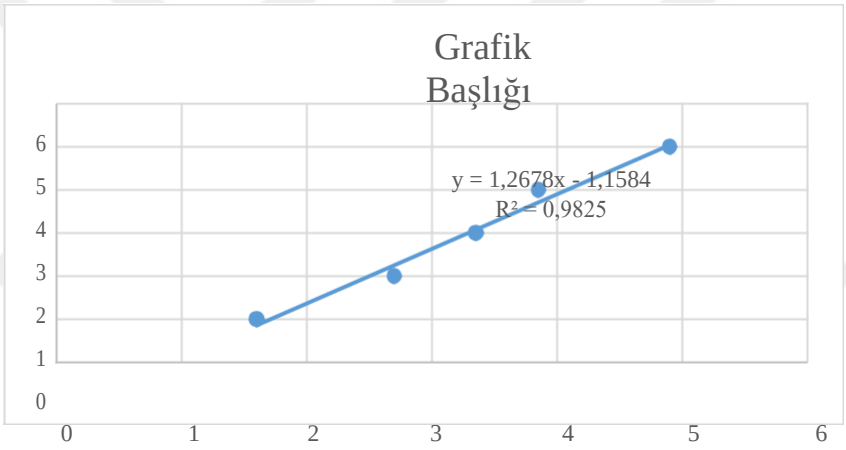
Tablo-39 da liderlik H6 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Modelin açıklayıcı olması %97.21'lik determinasyon katsayısı ile yeterli düzeydedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %97.21'i şekil-8 de verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-39 da verilen anlamlılık F değeri 0.00078 ile 0.05 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir ve H6 kabul edilmektedir.

Tablo-40 İletişim Planı Oluşturulması ve İletişim Fonksiyonu

Regresyon İstatistikleri	
Çoklu R	0,99123
R Kare	0,982537
Ayarlı R Kare	0,976716
Standart Hata	0,241266
Gözlem	5

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Anlamlılık F*
Regresyon	1	9,825372	9,825372	168,7939	0,000985
Fark	3	0,174628	0,058209		
Toplam	4	10			



Şekil-9 İletişim Planı Oluşturulması ve İletişim Fonksiyonu

Tablo-40 da liderlik H7 hipotez testine ilişkin bulguları ifade etmektedir. Modelin açıklayıcı olması %98.25'lik determinasyon katsayısı ile yeterli düzeydedir. Y eksenindeki bağımlı değişkendeki değişimin %98.25'i şekil-9 da verilen doğru denklemi ile açıklanabilir. Ayrıca Tablo-40 da verilen anlamlılık F değeri 0.00098 ile 0.05 den küçük olduğu görülmektedir ve bu durum regresyon analizinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir ve H7 kabul edilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme etkisiyle birlikte artan etkileşimin, gelişim gibi faktörlerde olumlu etkisi olduğu gibi bazı durumlarda tehditlerin de hızlı yayılmasıyla birlikte olumsuz etkileri olabilmektedir. Günümüzde yaşadığımız Covid-19 pandemisi hızla yayılan tehdide en yakın örneklerdendir. Covid-19 virüsünün zamanla mutasyona uğrayıp farklı varyanslarının da olduğu bilinmektedir. Bu salgından kaynaklı birçok insan hayatını kaybetmiş ve bazı insanlarda da hasar bırakmıştır. Covid-19 salgının olumsuz etkileri devam ederken gündem de başka salgınlarında olabileceğine dair haberler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi olan Nipah virüsüdür. ABD'deki Kentucky Üniversitesi'nin Moleküler ve Hücresel Biyokimya Bölüm Başkanı Dr. Deutch'a göre nipah virüsü koronavirüsten sonra yeni bir salgına neden olabileceğini ve bu virüsün ölüm oranının yüzde 45 ile 75 arasında değişebileceğini bildirmiştir. Ayrıca bu virüsün Covid-19'daki orandan daha fazla olacağını ifade etmiştir. Tarih boyunca dünya birçok salgınla uğraşmış olup günümüzde de yenileriyle karşı karşıya bulunmaktayız. Bu salgınlar tehdit unsuru olmakla beraber tehditleri fırsata çevirmekte işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajlarını elde etmek için önemli bir noktadır. Bu süreçlerde sağlık açısından ve virüslerin yayılmasını engellemek için yeni iş modellerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun en önemli örneği ise bu çalışmada yer alan E- yönetim kavramıdır.

E-yönetim kavramına göre çalışanlar uzaktan ya da esnek çalışma modelini seçerek iş hayatlarına devam etmelilerdir. Çalıştıkları kuruma hiç gitmeden tamamen evde ya da haftanın belirli günlerinde gidilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durumun çalışan performansına ve verimliliğine olan etkisi göz önünde bulundurulunca, E-yönetim kavramının etkili ve verimli işleyebilmesi için bazı fonksiyonların düzenli işlemesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar liderlik, örgütsel güven, iletişim ve motivasyon fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonları etkin olarak kullanabilen işletmeler olabilecek diğer salgınlar ve farklı tehdit durumlarında da bu yeni modelle rekabet avantajlarını sürdürmekle beraber varlıklarını tehdit etme durumlarıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.

E-yönetimde liderlik kavramının düzenli ve performansa olumsuz etkisi olmaması için liderlerin çalışanlarına eşit mesafede olması, şeffaf bilgi paylaşımı, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını ve yaratıcı fikirlerini önemsemeleri gerekmektedir. Ayrıca liderlerin çalışanlarına geri dönüş yapmaları ve sürekli iletişimde olmaları gerekmekle beraber kendilerini geliştirebilmeleri içinde fırsat sunmalıdırlar. Bir diğer

nokta ise uzaktan çalışma alanında liderlerin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir.

E-yönetim kavramında belirtilen örgütsel güven fonksiyonunu oluşturabilmek için bazı temel noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar; kurumun uzaktan çalışma için çalışanlarına gerekli ortamı sağlamaları, çalışanlarla şeffaf bilgi paylaşımı, kurumun yenilikçi tutum sergilemesi, kurum içerisinde iletişim kanallarının açık olması, kurumun uzaktan çalışma modelinde de çalışanları için kariyer planlaması yapması ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olması yer almaktadır.

E-yönetim kavramında belirtilen iletişim fonksiyonunu oluşturabilmek için ise; kurum içerisinde iletişim planının yapılması, çalışmanın işleyişi için gerekli olan kişilere ulaşımın sağlanması için yeni iletişim kaynakları sunulması, çalışanların mesai saatleri dışında da arkadaşlarıyla görüşebilecekleri sanal iletişimin sağlanması, çalışanların işlerini yürütebilmesi için gerekli olan internet, bilgiyar, tablet gibi kaynakların kurum tarafından sağlanması gerekmektedir.

Son olarak motivasyon fonksiyonu için kurumun çalışanlara eksik olduğu alanarla ilgili uzmanlar tarafından eğitim fırsatı sunulması, kurum tarafından fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Psikolojik ihtiyaçlar içinde sanal piknikler, konserler, çay molaları, spor aktiviteleri yer almaktadır. Fiziksel ihtiyaçlar için ise çalışma ortamının rahat olabilmesi için ofis malzemelerin sağlanması gerekmektedir. Sanal ortamda motivasyonun artırmak için önemli olan bir diğer nokta ise çalışanların psikolojik rahatsızlık durumlarında kurumun çalışanın yanında olması ve bu konuda yeni hizmetler geliştirmesidir.

İşletmeler için E-yönetim kavramının ve fonksiyonlarının açıklandığı bu çalışmada 3 bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı, krize neden olan faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise E-yönetim kavramı altında e-işletmecilik ve e-yöneltme kavramının dört fonksiyonu açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

E-yönetim ve fonksiyonlarının incelendiği bu çalışmanın araştırma kısmında katılımcıların cinsiyetini, çalıştıkları alanı, yaşlarını, eğitim durumlarını ve çalıştıkları sektörleri kapsayan demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

E-Yönetim modelinin fonksiyonlarının değerlendirmesinde ise, cinsiyet ve

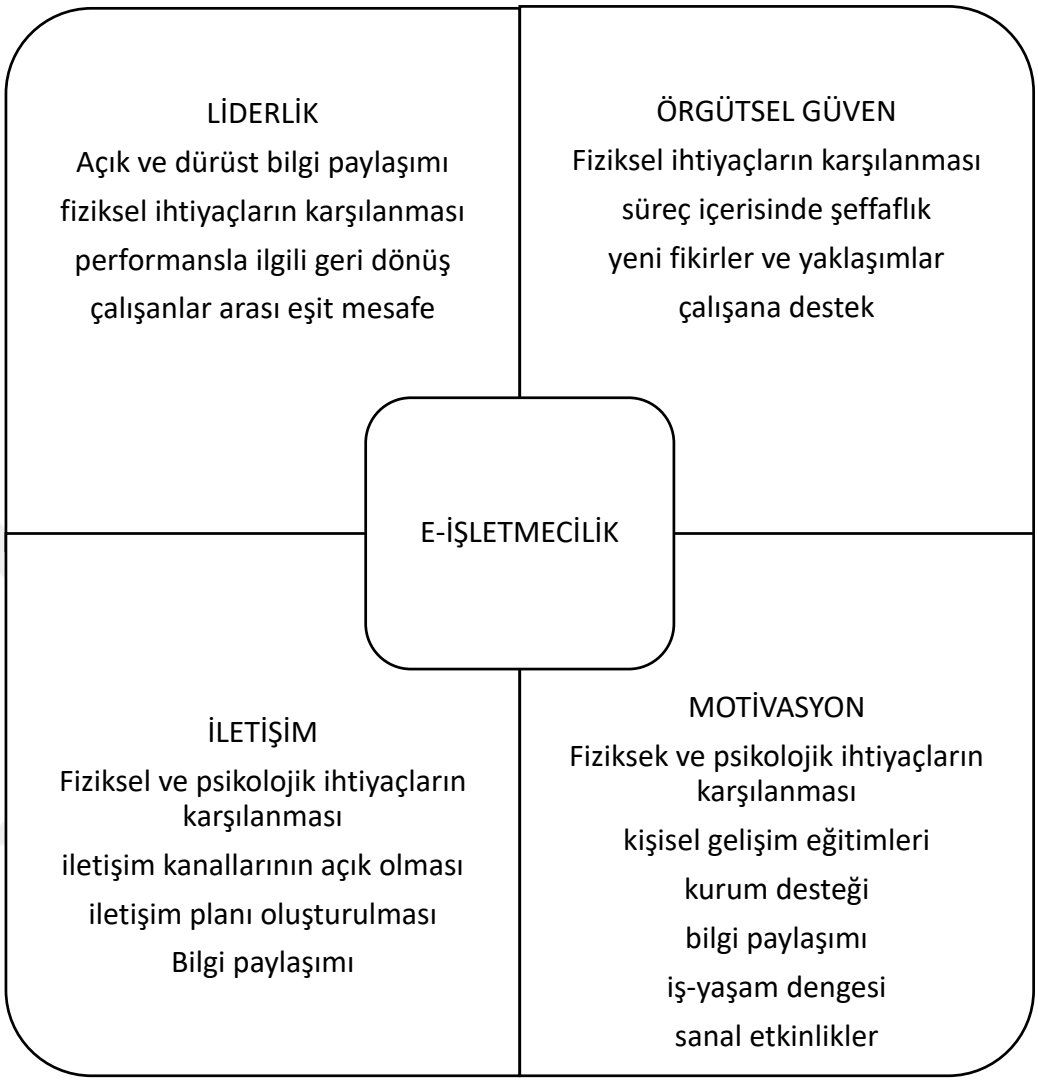
çalışan alanlara göre istatistiksel analizler yapılmıştır. Bunun en büyük sebebi ise araştırmada yer alan dört fonksiyon üzerinde cinsiyet ve çalışılan alana göre genel farklılıkların olmasıdır.

Liderlik fonksiyonunda kadın katılımcıların kurumlarındaki liderlik algısı kararsızlık gösterirken erkek katılımcılar ise kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel güven fonksiyonunda da kadın katılımcılar kurumlarına erkek katılımcılara göre daha az güvendiklerini belirtmişlerdir. Aynı fark motivasyon fonksiyonunda da gözükmektedir. Kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kurumlarında daha az motivasyon algısına sahiptir. İletişim fonksiyonunda ise kadın ve erkek katılımcılar arasında fark bulunmamıştır.

Her bir fonksiyon için ise, kamu sektöründe çalışanların algısı özel sektörde çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Kamu sektöründeki katılımcılar özel sektör katılımcılarına göre daha düşük algıya sahiptirler.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda ise çalışanların fiziksel karşılanmasının liderlik, örgütsel güven, iletişim ve motivasyon üzerinde etkisi olduğuna saptanmıştır. Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyon ve iletişim fonksiyonları üzerinde etkisi belirtilmiştir. Ayrıca yöneticinin açık ve dürüst bilgiler sağlamasının liderlik fonksiyonu üzerinde etkisi ve süreçteki şeffaflığın örgütsel güven fonksiyonu üzerinde etkileri de tespit edilmiştir.

Yapılan bu araştırmada yeni bir iş modeli ve gereklilikleri incelenmiş olup aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



Şekil-10 E-Yöneltme Fonksiyonları

KAYNAKÇA

ACILAR, A. (2009). KOBİ'LERDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ GÜVENLİĞİ SORUNU: TEHDİTLER VE ÖNLEMLER. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(1), 1-16.

Açıkgöz, B. (2009). Kriz yönetimi ve yapbozun kayıp parçası: kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında iletişim, kamu-iş, 10(3).

AFACAN, E., & Nazmi, A. V. C. I. (2020). KORONAVİRÜS (COVİD-19) ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN SALGIN HASTALIKLARA SOSYOLOJİK BİR BAKIŞ. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *7*(5), 1-14.

Ahmet, T.., ve ATICI, F. Z. Dünyada ve Türkiye'de Pandemilerle Mücadele: Risk ve Kriz Yönetimi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 329-362.

Akbaş T. ve Türkmendağ, A. Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları Ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 32463260.

Akça, M. ve Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Covıd-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives, 8 (1), 71-81.

Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, *4*(2), 141-157.

Aykaç, Burhan (2001), Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 2/2001, 123-132.

Aksoy, A. (2021) Krizden çıkışın anahtarı şefkatli liderin elinde mi, *Harvard Business Review*.

Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, *2*(42), 1.

Ali Şahin; Handan Temizel ve Metehan Temizel; (2004), "Türkiye'de Demokrasiden E-Demokrasiye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 347.

Ammons, S.K. and Markham, W.T. (2004), "Working at home: experiences of skilled white-collar workers", Sociological Spectrum, Vol. 24 No. 2, pp. 191-238.

APUHAN, Recep (1997), Doğru Yönetim, İstanbul:Timaş Yayınları

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü* 13.

Asunakutlu, vd, 2003. "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 5(1), ss.141-163.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KRİZ KAYNAKLARINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME. *Öneri Dergisi*, *6*(21), 51-58.

Aydemir, M., & Demirci, M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *29*(1), 65-81.

Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Cavid-19 Pandemi Araştırması, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 6(26), 630-638.

AYGÜN, D., & SÜRMEN, Y. (2013). Muhasebe çevresi ve çevrenin muhasebeye etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, *4*(7)

Avgan, 2010. "Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, S.B.E., Bursa.

Bailey, D.E. and N.B. Kurland (2002), 'A Review of Telework Research: Findings, new Directions, and Lessons for the Study of Modern Work', *Journal of Organizational Behavior* **23**, 4, 383–400.

Baltaş, Zuhal (2002), *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barnett, R. C., & Hall, D. T. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. Organizational Dynamics, 29(3), 192–210.

BAŞTAN, Serhat ve Ramazan GÖKBUNAR; (2004), "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda E-Devletle İlgili Yeni Gelişmeler: Tümleşik E-Devlet Sistemlerine Doğru", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), ss. 71–89.

BBC News. (2020, May 19). Sunak: No guarantee of quick economic bounceback. Erişim Tarihi 15.05.2020, https://www.bbc.com/news/business-52719230

Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Sage Publications.

Bensghir, T. K. (2008). E-devlet kuramsal ve kavramsal çerçeve, *E-devlet semineri kitabı*, (Ed: Nevzat Fırat Kunduracı.), Ankara: TC Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Yayını.

Birdal, 2011. İşletmelerde Kriz Yönetimi. Ders Notları, İstanbul.

Bittman, M., J.E. Brown and J. Wajcman (2009), 'The Mobile Phone, Perpetual Contact and Time Pressure', *Work Employment Society* **23**, 4, 673–691.

Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem (2008), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara.

Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. (1998). The 1997 national study of the changing workforce. New York: Families and Work Institute.

Bonnard, 2013. Antik Yunan Uygarlığı 3: Euripidis'ten İskenderiye'ye. Çev.Kurtgözü, Evrensel Basım Yayın, 2.Basım, İstanbul.

Brafford, A. ve Ryan, R. (2020) Uzayan bir kriz durumunda ekibinizi motive etmenin üç yolu. *Harvard Business Review.*

Brewton, C. (1987). Managing a crisis: a model for the lodging industry. *The Cornell HRA Quarterly, 28* (3), 10-15.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasindaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 171-192.

Callahan & Fleenor, C.P.(1988), Managing Human Relations, Columbus Merriz Company.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.

CAN, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. (s. 339)

Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 11-53.

Cascio, W.F. (2000), 'Managing a Virtual Workplace', *The Academy of Management Executive* **14**, 3, 81–90

Coombs, Timoty W., "Teaching the Crisis Management/Communication Course", Public Relations Review, Vol. 27, Iss. 1. Spring 2001. ss.89-101.

Goldsmith, Barton, "Leadership in Crisis: Best Practice From People Who've Been

There", American Water Works Association Journal, Vol. 94, Iss. 1, Jun 2002, ss.32-34

COOMBS, W. Timothy (2004), "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory", *Journal of Business Communication*, 41(3): 265-289.

Coombs, W. T. (2007). "Attribution Theory as a Guide for Post Crisis Communication Research.", Public Relations Review. Vol. 33: 135-139.

Cooper, C.D. and Kurland, N.B. (2002), "Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 No. 4, pp. 511-32.

Cufaude, J. (1999), "Creating Organizational Trust", Association Management, v.51, N. 7, July.

Çekici, E. (2011). DOĞAL AFETLER ve TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE RİSK TRANSFERİ-NATURAL DISASTERS AND RISK TRANSFER IN THE TURKS INSURANCE SECTOR. *Öneri Dergisi*, *9*(36), 53-62.

Çelebi, E., & Sezer, N. (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 116-134.

ÇETİN, B. ve ÜNLÜÖNEN, K. (2019). "Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi". AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 22(2), 109-128.

Daft, RL, Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). Baş yönetici taraması, çevresel özellikler ve şirket performansı: Ampirik bir çalışma. *Stratejik yönetim dergisi*, *9* (2), 123-139.

Darling, J.R., (1994), 'Crises Management in International Business', Leadership and Organization Development Journal, 15 (8), ss. 3-8.

Delivorias, Angelos, Nicole Scholz (2020), "Economic impact of epidemics and pandemics", European Parliamentary Research Service, 1-10.

Deloitte, (2020). Covid 19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calismasisteminde-organizasyonel-dayanikliligi-korumak.pdf.

Demir, F. O. (2008). Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi. *Review of Social, Economic & Business Studies*.

Demircan, N. ve Ceylan, A. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları (2003).

Demirbilek, S . (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (13) , 69-90.

Demirtaş, A. G. H., & Ünivrsitesi, E. F. İ. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *23*(23), 353-373.

Dessler, Gray (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Deveci, E. (2020, May 12). İşsizlik maaşına iki ayda yarım milyonu aşkın başvuru. Erişim Tarihi: 15.05.2020, https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/nisanin-ilk-17-gununde-300-binkisi-issizlik-maasina-basvurdu-5809422/

Di Martino, V. and L. Wirth (1990), 'Telework: A New Way of Working and Living', *International Labour Review* **129**, 5, 529–554.

Dinç S., (2007), Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2007.

DİNÇER, Ömer. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta, 5. Baskı, İstanbul.

Dinçer, Ö., (2000), Stratejik Yönetim ve İletişim Politikası, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dinçer, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Durna, U., & Özel, M. (2008). Bilgi Çağında Bir Yönetsel Dönüşüm Yaklaşımı: E-(Yerel) Yönetim/An Administrative Transformation Approach in the Age Of Information: E-(Local) Government. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(10), 1-32.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *1*(4), 43-56.

Eğilmez M. (2009). *Küresel Finans Krizi.* (5. Basım), Ankara: Remzi Yayıncılık.

Ekinci, H., & Ferit, I. (2006). Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve kayseri tekstil sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 39-54.

Erika Hayes James ve Lynn Perry Wooten (2005), "Leadership as (Un)usual: How to Display Comp"etence in Times of Crisis", *Organizational Dynamics*, 34(2): 142

Ertekin, Yüce (1993), Stres ve Yönetim, Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı:253

Ferit, İ., ve ARSLAN, N. T. (2004). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütsel yapıda meydana gelen değişimler: Bilişim teknolojisi örgütsel yapı ilişkisi. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (30), 31-50.

FİNK, Steven (1986), Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: Ama com Press

Furedi, F. (2014). *Korku kültürü: Risk almanın riskleri* (2. b.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Golden, A.G. and C. Geisler (2007), 'Work- Life Boundary Management and the Personal Digital Assistant', *Human Relations* **60**, 3, 519–551.

Golembiewski, .T. Ve M. Mcconkie (1975), The Centrality Of Interpersonal Trust In Group Process", Cooper, C.L. (Der), Theories of Group Process, London, Wiley:131-185.

Göztaş, A. (1997). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler. İzmir: Ege Yayıncılık.

Groysberg, B. ve Ammerman, C. (2020). Covid-19 krizi neden kadın yeteneklerin kaybına yol açabilir? *Harvard Business Review*.

Gurstein, P. (1996), "Planning for telework and home-based employment: reconsidering the home/work separation", Journal of Planning Education and Research, Vol. 15 No. 2, pp. 212-24.

Gültekin ve Aba, 2011. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği ", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), ss.205-226.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(2), 15-33.

Güven, H. (2020). COVID-19 pandemik krizi sürecinde e-ticarette meydana gelen değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *7*(5), 251-268.

H. Chruden ve A. Sherman, Jr.; Personnel Management, The Utilization of human resources, 1980.

D: 05 27 M arc h 20 16 (

Haddon, L. and A. Lewis (1994), 'The Experience of Teleworking: An Annotated Review', *International Journal of Human Resource Management* **5**, 1, 193–223.

HARDY, Cynthia ve diğerleri. (1998). "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations:Forms and Façades of Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications.* Oxford University Press. ss. 64-87.

Harrington, S.S. and Walker, B.L. (2004), "The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers", Journal of Safety Research, Vol. 35 No. 1, pp. 13-22.

Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacilik sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(17), 187-205.

HATTORI R., A., T. Lapidus. (2004). "Collaboration, trust and innovative change". *Journal of Change Management,* Vol. 4, No. 2, , June. ss. 97–104.

Heide, M. ve Simonsson, C. (2014). "Developing İnternal Crisis Communication." Corporate Communications: An International Journal. Vol. 19 (2): 128-146.

Heijstra, T.M. and G.L. Rafnsdottir (2010), 'The Internet and Academics' Workload and Work– Family Balance', *The Internet and Higher Education* **13**, 3, 158–163.

Hermann, 2008. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", Crisis Management - Volume II. Ed.Boin, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, pp.210-224.

Hitay, B. (2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınları.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. Personnel Psychology, 51, 667–683.

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220-241.

Hofstede G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories", The Academy of Management Perspectives; 7(1), 81-94.

ILO. (2020). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefin gnot e/wcms_743146.pdf

ILO, (2020). Teleworking During The COVID-19 Pandemic and Beyond A Practical Guide. Genevera, 1-47.

Inalhan, G., & Ng, C. F. (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office?. *Facilities*.

JAMES, Erika H. ve Lynn P. WOOTEN (2005), "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", *Organizational Dynamics*, 34(2): 141152.

Johnson, L.C., Audrey, J. and Shaw, S.M. (2007), "Mr Dithers comes to dinner: telework and the merging of women's work and home domains in Canada", Gender, Place, and Culture, Vol. 14 No. 2, pp. 141-61.

Jones, B.L., D.P. Scoville, E.J. Hill, G. Childs, J.M. Leishman and K.S. Nally (2008), 'Perceived Versus Used Workplace Flexibility in Singapore: Predicting Work- Family fit', *Journal of Family Psychology* **22**, 5, 774–783

Jones, J. H., ve Salathé, M., (2009). Early Assessment of Anxiety and Behavioral Response to Novel Swine-origin Influenza A(H1N1), *Public Library of Science*, 4(12).

Kara, E. (2020). COVID-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *7*(5), 269-282.

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış,(13)*, 1-15.

Karma, R. (2020), *Coronavirus is not just a tragedy. It's an opportunity to build a better World*. Vox, 10.04.2020, https://www.vox.com/2020/4/10/21213287/coronavirus-covid-19-pandemicepidemic-society-historian-nationalism-globalization (Erişim Tarihi: 05.06.2020)

Karacaer-Ulusoy, M. (2020). Economic Effects of Corona Virus on Turkey's Economy. https://www.sde.org.tr/analysis/economic-effects-of-corona-virus-on-turkeys-economyanalizi-16163 Erişim tarihi: 31.03.2020

Karataş, Z. (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 4(1), 3-15.

Karnowski, S. and White, B.J. (2002), “The role of facility managers in the diffusion of organizational telecommuting”, Environment and Behavior, Vol. 34 No. 3, pp. 322-34.

Kash, T. ve Darling, J. (1988), 'Crises Managemeni: Prevention, Diagnosis and Intervention', Leadership and Organisation Development Journal, 19 (4), ss. 179-186.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları,* 59, 69-88.

Kaya, 2009. “Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., İstanbul.

Kelly, M. M. (1988). The work-at-home revolution. The Futurist (November–December), 28–32.

Keohane R. O. &Nye, J. S. (2012). *Power and Interdependence*. Longman.

Kernisky, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow chemical’s issues management bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics, 16* (8), 843-853.

Kıcır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

Kovoor-Mistra, S., Clarir, J., ve Bettenhusen, K., (2001), 'Clarifying the Attributes of Organizational Crises', Technological Forecasting and Social Change, 67(1), ss. 77-91.

Kruse, K. (2013). Liderlik nedir. *Forbes dergisi*, *3*.

Kupritz, V.W. (1998), “Privacy in the workplace: the impact of building design”, Journal of Environmental Psychology, Vol. 18 No. 4, pp. 341-56.

Kupritz, V.W. (2003), “The effects of physical design on routine work activities”, Journal of Architectural and Planning Research, Vol. 20 No. 2, pp. 110-21.

Larson, B., Vroman, S. ve Makarius, E. (2020). Uzaktan Çalışanlarınızı uzaktan yönetme rehberi. *Harvard Business Review.*

Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D. and Lawrence, C. (1998), “Windows in the workplace: sunlight, view, and occupational stress”, Environment and Behavior, Vol. 30 No. 6, pp. 739-62.

Lofstedt, U. (2005). E-government-assesment of current research and some proposals for future dırections, *International Journal of Public Information Systems*, Volume 1, 39-52.

Marcelino, S., Perez, A. S., Lazcono, E. A. ve Villanueva, P. (2013). "Project Risk Management Methodology for Small Firms", International Journal of Project Management, 32, 327– 340.

McAllister, D.(1995), "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization', *Academy Of Management Journal*, 38:1, 24-59.

Magee, J.L. (2000), "Home as an alternative workplace: negotiating the spatial and behavioral boundaries between home and work", Journal of Interior Design, Vol. 26 No. 1, pp. 35-47.

Matthai, J. M., (1989), Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment, As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting, 1989, s.52.

Messenger, JC ve Gschwind, L. (2016). Üç nesil uzaktan çalışma: Yeni BİT'ler ve Ev Ofisten Sanal Ofis'e (D) evrimi. *Yeni Teknoloji, İş ve İstihdam , 31* (3), 195-208.

Milliken, F. J., E. W. Morrison ve P. F.Hewlin, (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40*(3)*, 1453-1476.

Mintzberg Henry, Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice-Hall, New York, 1983

MITROFF, I. Jan (1992),"Effective Crisis Management", The Academy of Management Executive

Montreuil, S. and Lippel, K. (2003), "Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications", Safety Science, Vol. 41 No. 4, pp. 339-58.

Moos, M. and Skaburskis, A. (2008), "The probability of single-family dwelling occupancy: comparing home workers and commuters in Canadian cities", Journal of Planning Education and Research, Vol. 27 No. 3, pp. 319-40.

Mustajab, D, Bauw, A, Irawan, A , Rasyid, A , Aldrin Akbar, M. ve Amin Hamid, M . (2020). Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership?. Fiscaoeconomia, 4 (2), 483-497.

Nachum L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investments. Strategic Management Journal, 26,7 47-767.

Nakiboğlu, A., & Işık, S. (2020). Kovid-19 salgınının ekonomi üzerindeki etkileri: Türkiye'de işletme sahipleri üzerinde bir araştırma. *Turkish Studies*, *15*(4), 765-789.

Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1993). Employer responses to employees dependent-care responsibilities: Policies and benefits. In M. B. Neal, N. J. Chapman, B. Ingersoll-Dayton, & A. C. Emlen (Eds.), Balancing work and caregiving for children, adults, and elders (pp. 191–217). Newbury Park, CA: Sage.

Nilles, J.M. (2000), "Telework America 2000 research: key findings", International Telework Association and Council and Jala International, available at: www.jala.com/Telework_ American_2000_Report.pdf (accessed 17 July 2009).

Nystrom, P., ve Starbuck, W., (1984), 'To Avoid Organizationa] Crises, Dnlearn', Organizational Dynamics, Spring, ss. 53-65.

O'Neill, M. (1994), "Work space adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance", Environment and Behavior, Vol. 26 No. 4, pp. 504-26.

Örnek, 2007. "Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), ss.114-129.

Özatay F. (2009). *Finansal Krizler ve Türkiye.* İstanbul: Doğan Kitap. Pallot,

M. and Hof,K . (1999), "FREE - Fast Reactive Extended Enterprise, The Results", Proceedings of the Sth International Conference on Concurer nt Enterprising,I CE'99 The concurer nt Enterprise in Operation. The Hague, The Netherlands.

Pallot, M., Bergmann, U., Kühnle, H., Pawar, K. S., & Riedel, J. C. (2010, June). Collaborative working environments: Distance factors affecting collaboration. In *2010 IEEE International Technology Management Conference (ICE)* (pp. 1-10). IEEE.

Perlow, L. A., S. Williams, (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harward Business Review*, (May), 3-8.

Persons, Will s, "Crisis Management", Career Development International, Vol.1, Num.5, Year 1995, s.27.

Peter F. Durckier, Yeni Gerçekler, (Çev. Birtane Karanakçi) Türkiye Is Bankasi Kültür yayinlari, No:315, Ankara 1991, s.177.

Pira ve Sohodol, 2010. Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları, 3.Basım, İstanbul.

Poos, R. L. (2020). Lessons from past pandemics: Disinformation, scapegoating, and social distancing. Brookings, 16.03.2020, https://www.brookings.edu/blog/techtank/2020/03/16/lessons-from-past-pandemicsdisinformation-scapegoating-and-social-distancing (Erişim Tarihi: 01.06.2020)

Robbins, S. ve Judge, T. (2017). Örgütsel Davranış. Nobel Yayıncılık.

Rodstein, J.T. and Watters, K.S. (2001), "Safety and health in the virtual office", in Johnson, N.J. (Ed.), 154 Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities, Idea Group Publishing, Hershey, PA, pp. 213-30.

Roebuck, C (2000) Etkili İletişim Daha İyi Düşünüp Daha Verimli Çalışabilmek İçin Kılavuz, Ali Cevat Akkoyunlu (çev), Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.

Rotter, J.B 1967, " A New Scale Of Measurement Of Interpersonal Trust", Journal of Personality, 35,651-665.

Rovi, S. (1997). But are they exploited?: Industrial home workers in the 1990 New Jersey Census. International Journal of Sociology and Social Policy, 17, 63–101.

Salaff, J.W. (2002), "Where home is the office", in Wellman, B. and Haythornthwaite, C. (Eds), The Internet in Everyday Life, Blackwell, Malden, MA, pp. 464-95.

Sargut, A. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.

Sayah, S. (2013), 'Managing Work-L ife Boundaries With Information and Communication Technologies: The Case of Independent Contractors', *New Technology, Work and Employment* **28**, 3, 179–196.

Scott, D.M., I. Dam, A. Paéz and R.D. Wilton (2012), 'Investigating the Effects of Social Influence on the Choice to Telework', *Environment and Planning* **44**, 5, 1016–1031.

Sevgi, I. COVID-19'UN İŞLETMELER VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALMANYA, AMERİKA VE BELÇİKA'DAN ÖRNEKLER. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, *11*(2), 204-221.

Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 181-195.

Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000), ' Organizational Trust: What It Means, Why It Matters', *Organization Development Journal*, Vol 18:4

Slade M. R., (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Universitesi.

SMİTH, R. D., Keogh Brown M. R., Barnett T., Tait J. (2009). "The Economy-Wide İmpact Of Pandemic İnfluenza On The UK: A Computable General Equilibrium Modelling Experiment". BMJ, 339, 1-7.

Sucu, 2000. Kriz Yönetimi. Yaşar Sucu Yönetim Serisi: 5, Elit Yayıncılık, Ankara.

SOYLU, Ö. B. (2020). Türkiye ekonomisinde COVID-19'un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *7*(6), 169-185.

Sülün, S. (2020). Etkili İletişimin Anahtarı: Kairos, *Harvard Business Review.*

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.

Tan, H ve C.S. Tan, (2000) "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126:2.

Taylor, R. G. 1989. The Role Of *Trust* In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7: 85-89.

Taylor, S. (2019). *The psychology of pandemics: Preparing for the next global outbreak of infectious disease* . Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Tekin, Mahmut & Zerenler, Muammer (2008), *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Konya.

TERZİOĞLU, A. (2020, Nisan 25). Covid-19'un etkileri. 29.04.2020 tarihinde https://gazatesu.sabanciuniv.edu/toplum ve bilim. adresinden erişildi.

Thach Liz & Richard W. Woodman, "Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace", Organizatiolan Dynamic, Vol.23, Iss.1, Summer 1994.ss.42-58.

Toit, A.S.A. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey, International Journal of Information Management, 36: 16–24.

Toivonen, S., Viitanen, K. (2016). Environmental scanning and futures wheels as tools to analyze the possible future themes of the commercial real estate market, Land Use Policy, 52: 51–61.

Topaloğlu, Işıl G. (2010), İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara-2010.

Törenli, N. (2004). E-devletin ekonomi politiğine giriş: Kullanıcı dostu ortamlarda sanallaşan kamu hizmetleri, *AÜ SBF Dergisi*, 60(1), 191-224.

Tu, Q., K. Wang and Q. Shu (2005), 'Computer-R elated Technostress in China', *Communication of the ACM* **48**, 4, 77–81

Tuncer Asunakutlu, Serkan Dirlik, Kriz Yönetimi Stratejileri Ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma, (der.) Haluk Sumer, Helmut Pernsteıner, Kriz ve Yönetimi, Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2009, s.38.

TÜRK, F. K. M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *1*(1), 59-71

Tüz, 2004. Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar. Alfa Yayınları, 3.Basım, İstanbul.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2007*(2), 93-118.

Ulmer, vd, 2011. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd Ed), SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Uçkun, Gazi & Pelit, Elbeyi. *"Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi",* Standard, Yıl:42, Sayı:493, 2003, 49-54.

Uygur, A., Göral R. (2005), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.

ÜNSAR, A. S., Ayşegül, İ., & YÜRÜK, P. (2010). ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON VE KİŞİYİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER: BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *12*(1), 248-262

Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: Bir değerlendirme çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, *25*(Special Issue on COVID 19), 142-153.

Vakola, M., D. Bouradas, (2005).Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27*(5)*, 441-458.

Van Hoek, A. J., Underwood, A., Jit, M., Miller, E., ve Edmunds, W. J. (2011). The Impact of Pandemic Influenza H1N1 on Health-related Quality of Life: A Prospective Population-based Study, *Public Library of Science*, 6(3).

Vyas, M. (2020, May 25). Covid-19 crisis: Unemployment rate remains high at 24.3% amid lockdown. Wambua, j., Omondi, M. (2016). Factors influencing the environmental scanning of organizations in manufacturing sector: a case study of kenya breweries limited, The strategic journal of business and change management, 3 (2): 233-253.

Wajcman, J., M. Bittman and J.E. Brown (2008), 'Families Without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-H ome Divisions', *Sociology* **42**, 4, 635–652.

Welz, C. and F. Wolf (2010), *Telework in the European Union* (Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

Wineman, J.D. (1982), "The office environment as a source of stress", in Evans, G.W. (Ed.), Environmental Stress, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 256-85.

Worchel, P.(1979), Trust and Distrust. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), The Social Psychology and Intergroup Relations, Belmont,

Yetimoğlu, S. (2019). Uzaktan Çalışanlar işlerini daha çok seviyor, *Harvard Business Review.*

Yıldırım, S. (2020). Salgınların Sosyal-Psikolojik Görünümü: Covid-19 (Koronavirüs) Pandemi Örneği. *Electronic Turkish Studies*, *15*(4).

YILDIRIR, Halil ve Elif Karakurt, "E-Devlet ve Uygulamaları", www.isguc.org.tr., Erişim Tarihi: 14.11.2004.

Yücealp, P. (2021) Geleceği öngörebilen bir lider olmak, *Harvard Business Review.*

Zaheer A., Mcevily B., Percone V., 1998, Does Trust Matter? Exploring The Effects ınterorganizational And nterpersonal Trust On Performance, Organization Science, 9: 141-159

Zengin, D. (2020, May 21). ABD'de geçen hafta 2,4 milyon kişi işsizlik maaşı başvurusunda bulundu. Eriişm tarihi: 25 Mayıs 2020, https://www.aa.com.tr/tr/dunya/abdde-gecen-hafta2-4-milyon-kisi-issizlik-maasi-basvurusunda-bulundu/1849219

EKLER-A E-YÖNETİM FONKSİYONUNUN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE ANKET SORULARI

LİDERLİK

1.Yöneticim pandemi sürecinde uzaktan çalışmam için eksik kaynakları temin etti

2.Yöneticim pandemi sürecinde sağlığımla ilgilendi.

3.Yöneticim pandemi sürecinde benden bilgi sakladığını düşünmüyorum

4.Yöneticim pandemi sürecinde fikirlerime saygı gösterdi

5.Yöneticimin pandemi sürecinde uzaktan çalışmayı iyi yönettiğini düşünüyorum

6.Yöneticim pandemi sürecinde uzaktan çalışma sağladığım halde kendimi geliştirmemde etkili oldu

7.Yöneticime uzaktan çalışma sürecinde ulaşmakta zorluk yaşamadım

8.Yöneticim pandemi sürecinde bütün uzaktan çalışanlara eşit mesafededir.

9.Yöneticim uzaktan çalışma sürecinde benden ne beklediğini nadiren söyler

10.Yöneticim uzaktan çalışma sürecinde performansımla ilgili geri dönüş sağladı

11.Yöneticim bu süreçte bazı çalışanlara iltimas gösterdi

12.Yöneticimle her koşulda tekrar çalışmak isterim

13.Yöneticim bu süreçte yeniliklere açık davranışlar sergiledi

14.Yöneticim uzaktan çalışma sürecinde farklı platformlarda beni eleştirmez

15.Yöneticimin pandemi sürecinde ve uzaktan çalışma modelinde açık ve dürüst bilgiler sağladığını düşünüyorum

16.Yöneticim bu süreci atlatabilmek ve uzaktan çalışmayı yönetebilecek yeterli bilgiye sahiptir

17.Pandemi sürecinde duygu ve düşüncelerimi yöneticime iletebildim

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.Pandemi sürecini ve uzaktan çalışmayı çalıştığım kurum başarılı bir şekilde yönetti

2.Çalıştığım kurum sektöründe çalışabilecek en iyi kurumlardan birisidir

3.Çalıştığım kurumu çevreme öneririm

4.Pandemi sonrasında da aynı kurumda çalışmak isterim

5.Bu kurum pandemi sürecinde uzaktan çalışmam için gereken ortamı sağladı

6.Pandemi sürecinde her şey şeffaf bir şekilde devam etmiştir

7.Uzaktan çalışma sürecinde kurumun iletişim kanalları her zaman açıktır

8.Pandemi sürecinde ve uzaktan çalışma modelinde kurumum yeni fikirlere açık olmuştur

9.Pandemi sürecinde ve uzaktan çalışma modelinde kurumum yenilikçi yaklaşımları benimsemiştir

10.Pandemi sürecinde kurumun arkamda olduğunu hissettim

11.Kurumum bu süreçte beni destekledi

12.Kurumum bu süreçte kariyerim için planlama yaptı

13.Kurumum bu süreçte sağlığımla ilgilendi

14.Kurumum pandemi sürecinde gereken önlemleri aldı

15.Çalışma arkadaşlarım pandemi sürecinde işbirliği yaptılar

16.Çalışma arkadaşlarım pandemi sürecinde sahip oldukları bilgileri saklamadılar

17.Çalışma arkadaşlarım bu süreçte fikirlerimi dikkate aldılar

18.Çalışma arkadaşlarım pandemi sürecinde ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşma sağladılar

İLETİŞİM

1. Uzaktan çalışma sürecinde kurum içerisinde yeterli iletişim kaynakları mevcuttur

2.Uzaktan çalışma sürecinde kurum içerisinde iletişim planı oluşturuldu

3. Uzaktan çalışma sürecinde kurum içerisinde ilgili kişiye rahatça ulaşabildim 4.Kurum içerisinde bu süreçte istediğim bilgilere ulaşabilirim

5.Kurum bu süreçte bana gerekli olan iletişim kaynaklarını sağladı (internet, bilgisayar, telefon vb.)

6. Uzaktan çalışma sürecinde iletişim problemlerinden dolayı işlerimi aksatmadım

7. Uzaktan çalışma sürecinde mesai saatleri dışında iş arkadaşlarımla görüşme sağlayabildim

8.Kurumum bu süreçte bana sosyal ihtiyaçlarımı giderecek platform oluşturdu

9. Uzaktan çalışma sürecinde kurum içerisinde herkesle eşit düzeyde bilgi paylaşıldı

10.Kurum pandemi süreci planlarını bizimle paylaştı

MOTİVASYON

1.Pandemi sürecinde kişisel gelişimim için eğitimler sunuldu

2.Pandemi sürecinde kendimi yalnız hissetmedim

3.Pandemi sürecinde performansım için gerekli ekipmanlar sağlandı

4.Pandemi sürecinde psikolojik destek kurum tarafından sağlandı

5.Pandemi sürecinde kurumsal etkinliklere sanal kanallarda katılabildim

6.Pandemi sürecinde kurumumun desteği performansımı geliştirdi

7.Pandemi sürecinde kurum psikolojik ihtiyaçlarımı karşıladı

8.Pandemi sürecinde kurum fiziksel ihtiyaçlarımı karşıladı

9.Pandemi sürecinde motivasyonel sorunlar yaşamadım

10.Pandemi sürecinde motivasyon kaynaklı performansım düştü

11.Pandemi sürecinde uzmanlar tarafından eksik olduğum konular giderildi

12. Pandemi sürecinde yeterince bilgilendirildim

13. Sanal ortamda çalışmaktan memnunum

14. Sanal ortamda çalışmak performansımı kötü yönde etkiledi

15.Sanal ortamda çalışmak beni yalnızlaştırdığını düşünüyorum

16.Sanal ortamda çalışmak iş-yaşam dengesini olumlu etkiledi