

İQTİSAD elmləri

UOT 658;005

DOI: <https://doi.org/10.30546/25194011.2026.201.2.4.5063>DİJİTALLEŞME, UZAKTAN ÇALIŞMA
VE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

İSMAİL ÖZDEMİR

Doktor Öğretim Üyesi

İstanbul Gedik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

E-mail: iozdemir@gedik.edu.tr;

Orcid:0009-0007-0438-9518

QÜDSİ SAHİB OĞLU HEYBƏTLİ

magistr

İstanbul Gedik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

E-mail: heybetliq@gmail.com

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte dijitalleşme, işletmelerin faaliyet süreçlerini ve çalışanların çalışma biçimlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, iş süreçlerinin dijital ortamlara taşınmasına olanak sağlamış ve uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Dijitalleşme yalnızca işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmakla kalmamış, aynı zamanda çalışanların işlerini yürütme şekillerini, iletişim süreçlerini ve örgütlerle olan ilişkilerini de etkilemiştir. Bu değişim süreci içerisinde çalışanların işe bağlılık düzeylerinin nasıl etkilendiği önemli bir araştırma konusu hâline gelmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, dijitalleşmenin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide uzaktan çalışmanın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bulgular, uzaktan çalışmanın dijitalleşme ile işe bağlılık arasındaki ilişkide önemli bir aracı mekanizma olarak görev yaptığını göstermektedir. Elde edilen sonuçların, dijital dönüşüm süreçlerini yöneten işletmelere ve insan kaynakları yöneticilerine önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijitalleşme, İşe Bağlılık, Uzaktan Çalışma, Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

Giriş

Küreselleşmenin hız kazanması, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve dijital dönüşüm süreçlerinin yaygınlaşması, işletmelerin faaliyet gösterme biçimlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Özellikle son yıllarda dijital teknolojilerin iş yaşamına entegre edilmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir unsur hâline gelmiştir. Dijitalleşme; işletmelerin üretim, yönetim, iletişim ve karar alma süreçlerini teknoloji temelli sistemlerle yeniden yapılandırmasını ifade etmekte olup, yalnızca örgütsel süreçleri değil çalışanların iş yapış biçimlerini de önemli ölçüde etkilemektedir.

Günümüzde bulut bilişim, büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve dijital iletişim platformları gibi teknolojiler işletmelerin faaliyetlerini daha hızlı, esnek ve verimli yürütmelerine olanak sağlamaktadır.

Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışma yaşamında da önemli dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel çalışma modellerinin yerini giderek daha esnek çalışma biçimleri almaktadır. Bu dönüşümün en dikkat çekici sonuçlarından biri uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında birçok işletme faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla uzaktan çalışma sistemlerini benimsemiş ve bu çalışma modeli kısa sürede iş yaşamının kalıcı unsurlarından biri hâline gelmiştir. Uzaktan çalışma, çalışanların fiziksel olarak işyerinde bulunmaksızın teknolojik araçlar yardımıyla işlerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir çalışma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Dijital altyapının gelişmesiyle birlikte uzaktan çalışma yalnızca geçici bir uygulama olmaktan çıkmış, birçok sektörde sürdürülebilir bir çalışma modeli hâline dönüşmüştür.

İşletmeler açısından dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamalarının başarısı büyük ölçüde çalışanların işe bağlılık düzeyleri ile ilişkilidir. İşe bağlılık, çalışanların işlerine yönelik enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeylerini ifade eden önemli bir örgütsel davranış değişkenidir. İşe bağlı çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine daha fazla katkı sağlamakta, iş performansları daha yüksek olmakta ve örgütlerine karşı daha olumlu tutumlar sergilemektedirler. Bu nedenle işletmeler açısından çalışanların işe bağlılıklarının artırılması stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle dijitalleşme süreçlerinde çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamaları ve değişen çalışma koşullarına adapte olmaları, işe bağlılık düzeylerinin korunmasını veya artırılmasını gerekli kılmaktadır.

Literatürde dijitalleşmenin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, dijitalleşmenin işe bağlılık üzerindeki etkisinin hangi mekanizmalar aracılığıyla

ortaya çıktığını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel amacı, dijitalleşmenin işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide uzaktan çalışmanın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda dijitalleşmenin çalışanların işe bağlılık düzeylerini ne ölçüde etkilediği, dijitalleşmenin uzaktan çalışma uygulamalarını nasıl şekillendirdiği ve uzaktan çalışmanın işe bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Dijitalleşme

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, bireylerin günlük yaşamlarını olduğu kadar işletmelerin faaliyet süreçlerini de önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm sürecinin merkezinde yer alan dijitalleşme kavramı, analog verilerin dijital ortama aktarılmasının ötesinde, örgütsel süreçlerin teknoloji temelli sistemlerle yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Brennen & Kreiss, 2016). Günümüzde dijitalleşme, işletmelerin üretimden pazarlamaya, insan kaynaklarından müşteri ilişkileri yönetimine kadar birçok alanda faaliyetlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmelerine olanak sağlayan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Dijitalleşme kavramı çoğu zaman dijital dönüşüm kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Dijitalleşme, mevcut süreçlerin dijital teknolojiler yardımıyla iyileştirilmesini ifade ederken, dijital dönüşüm işletmelerin iş modellerinin, örgütsel yapısının ve kurumsal stratejilerinin köklü biçimde yeniden şekillendirilmesini kapsamaktadır (Verhoef et al., 2021). Bu nedenle dijitalleşme, dijital dönüşümün temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda yapay zekâ, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti, blokzincir teknolojisi, bulut bilişim ve makine öğrenmesi gibi teknolojilerin gelişmesi dijitalleşme sürecini hızlandırmıştır (Vial, 2019). Bu teknolojiler işletmelere daha hızlı karar alma, operasyonel maliyetleri azaltma, müşteri beklentilerini daha iyi analiz etme ve rekabet avantajı elde etme fırsatları sunmaktadır (Porter & Heppelmann, 2014). Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler geleneksel çalışma yöntemlerinden uzaklaşarak daha esnek ve yenilikçi yönetim anlayışlarını benimsemeye başlamışlardır (Kane et al., 2015).

Dijitalleşmenin işletmeler açısından sağladığı avantajlar oldukça çeşitlidir. Dijital sistemler sayesinde bilgiye erişim kolaylaşmakta, süreçler hızlanmakta ve örgüt içi koordinasyon güçlenmektedir (Bharadwaj et al., 2013). Ayrıca dijital teknolojiler,

işletmelerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına ve müşteri taleplerine daha etkin yanıt vermelerine katkıda bulunmaktadır (Warner & Wäger, 2019). Bunun yanında dijitalleşme, veri temelli karar alma süreçlerini destekleyerek yöneticilerin daha doğru ve stratejik kararlar vermesine olanak tanımaktadır (Henriette, Feki & Boughzala, 2016).

Dijitalleşme yalnızca örgütsel performansı etkileyen bir unsur değil, aynı zamanda çalışanların iş yapış biçimlerini değiştiren önemli bir dönüşüm sürecidir. Dijital araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlar iş süreçlerini daha hızlı ve etkin biçimde gerçekleştirebilmekte, farklı lokasyonlardan çalışma imkânına sahip olmakta ve bilgi paylaşımını daha kolay gerçekleştirebilmektedirler (Bondarouk & Ruël, 2009). Özellikle çevrim içi iletişim platformları ve bulut tabanlı çalışma sistemleri çalışanların mekândan bağımsız şekilde görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır (Meske & Junglas, 2021).

Bununla birlikte dijitalleşmenin çalışanlar üzerinde yalnızca olumlu etkiler oluşturmadığı da belirtilmektedir. Sürekli çevrim içi olma zorunluluğu, artan iş yükü, teknoloji kaynaklı stres ve iş-yaşam dengesi problemleri dijitalleşmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları arasında gösterilmektedir (Tarafdar, Cooper & Stich, 2019). Özellikle dijital teknolojilerin yoğun kullanımı çalışanların psikolojik iyi oluşlarını etkileyebilmekte ve bazı durumlarda tükenmişlik düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde dijitalleşme, çalışanların işe alımından performans değerlendirmesine, eğitim faaliyetlerinden kariyer yönetimine kadar birçok sürecin yeniden yapılandırılmasını sağlamıştır (Bondarouk, Parry & Furtmueller, 2017). Dijital insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışan verilerinin daha etkin yönetilmesi, performans analizlerinin daha objektif gerçekleştirilmesi ve çalışan deneyiminin geliştirilmesi mümkün hâle gelmiştir (Strohmeier, 2020).

Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında dijitalleşmenin önemi daha da artmıştır. Pandemi sürecinde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla dijital teknolojilere yönelmiş ve uzaktan çalışma uygulamalarını yaygın biçimde kullanmaya başlamışlardır (Kniffin et al., 2021). Bu durum dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda çalışma yaşamının yeniden şekillenmesine neden olan stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak dijitalleşme, günümüz işletmeleri-

nin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik rol oynayan bir süreçtir. Dijital teknolojilerin örgütlere sağladığı avantajlar işletmelerin performansını artırırken, çalışanların iş yapış biçimlerini ve örgütsel davranışlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi hem akademik literatür hem de uygulama açısından büyük önem taşımaktadır (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, örgütsel davranış literatüründe çalışanların işlerine yönelik olumlu psikolojik durumlarını açıklayan önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. İşe bağlılık, bireyin işine karşı yüksek düzeyde enerji göstermesi, yaptığı işe anlam yüklemesi ve iş faaliyetlerine yoğun biçimde odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerinde çalışanların işe bağlılık düzeyleri kritik bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü işe bağlı çalışan bireyler örgütsel hedeflere ulaşılmasında daha fazla katkı sağlamakta ve iş performanslarını daha yüksek düzeyde sergilemektedirler (Bakker & Demerouti, 2008).

İşe bağlılık kavramı ilk dönemlerde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu gibi kavramlarla ilişkilendirilmiş olsa da zaman içerisinde bu kavramlardan farklı bir yapıya sahip olduğu ortaya konulmuştur (Macey & Schneider, 2008). İş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ifade ederken, işe bağlılık çalışanların işlerine yönelik psikolojik enerjilerini ve aktif katılımlarını ifade etmektedir (Saks, 2006). Bu nedenle işe bağlılık, çalışanların yalnızca işlerinden memnun olmalarını değil aynı zamanda iş süreçlerine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını da kapsamaktadır (Albrecht, 2010).

Literatürde işe bağlılık kavramına ilişkin en yaygın kabul gören yaklaşım Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen üç boyutlu modeldir. Bu modele göre işe bağlılık; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Schaufeli et al., 2002). Dinçlik, çalışanların işlerini yerine getirirken yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık göstermelerini ifade etmektedir. Adanmışlık, bireyin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulmasını, işine karşı coşku ve gurur duymasını kapsamaktadır. Yoğunlaşma ise çalışanın işine tamamen odaklanması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek derecede işine kendisini kaptırması anlamına gelmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004).

Dinçlik boyutu işe bağlılığın enerji temelli yönü-

nü temsil etmektedir. Dinç çalışanlar işlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları zorluklara rağmen yüksek düzeyde çaba göstermekte ve işlerini sürdürme konusunda istekli davranmaktadırlar (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Bu çalışanlar genellikle örgütsel değişim süreçlerine daha kolay uyum sağlamakta ve yeni görevleri üstlenme konusunda daha istekli olmaktadır (Breevaart et al., 2015).

Adanmışlık boyutu, çalışanların işlerine yönelik duygusal bağlılıklarını ve işlerini anlamlı bulma düzeylerini ifade etmektedir (Schaufeli et al., 2002). Adanmış çalışanlar yaptıkları işten gurur duymakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamayı önemli görmektedirler. Bu durum çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine ve örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamaktadır (Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Yoğunlaşma boyutu ise çalışanların işlerine tam anlamıyla odaklanmalarını ve iş faaliyetleri sırasında dikkatlerini başka unsurlara yöneltmemelerini ifade etmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004). Yoğunlaşma düzeyi yüksek çalışanlar iş süreçlerinde daha dikkatli davranmakta ve görevlerini daha etkin şekilde yerine getirebilmektedirler. Bu durum hem bireysel performansın hem de örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Bakker, 2011).

İşe bağlılığın oluşumunda bireysel ve örgütsel birçok faktör etkili olmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, öz yeterlilik düzeyleri, motivasyonları ve kariyer beklentileri işe bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Bunun yanında liderlik tarzı, örgüt kültürü, çalışma ortamı, örgütsel destek ve insan kaynakları uygulamaları da işe bağlılığın oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Saks, 2006).

Özellikle son yıllarda dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm süreçlerinin işe bağlılık üzerindeki etkileri araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Dijital teknolojiler çalışanlara daha esnek çalışma imkânları sunarken aynı zamanda iş süreçlerini kolaylaştırmakta ve bilgiye erişimi hızlandırmaktadır. Bu durum çalışanların işlerini daha etkin gerçekleştirmelerine katkı sağlayarak işe bağlılık düzeylerini artırabilmektedir (Molino et al., 2020). Ancak dijital teknolojilerin yoğun kullanımı sonucunda ortaya çıkan sürekli erişilebilirlik baskısı ve teknoloji kaynaklı stres gibi faktörler ise işe bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tarafdar et al., 2019).

İşe bağlılığın örgütsel sonuçları incelendiğinde, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin

daha düşük olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri görülmektedir (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Ayrıca işe bağlılık çalışanların yenilikçi davranışlarını desteklemekte, müşteri memnuniyetini artırmakta ve işletmelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Bakker & Albrecht, 2018).

Günümüz iş dünyasında yaşanan dijital dönüşüm süreçleri ve çalışma modellerindeki değişimler dikkate alındığında işe bağlılık kavramının önemi daha da artmaktadır. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların örgütle olan ilişkilerinin ve işe yönelik tutumlarının yeniden şekillendiği görülmektedir. Bu nedenle dijitalleşme ve uzaktan çalışma gibi güncel çalışma yaşamı unsurlarının işe bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi hem teorik hem de uygulamalı araştırmalar açısından önem taşımaktadır (Kniffin et al., 2021).

Sonuç olarak işe bağlılık, çalışanların işlerine yönelik olumlu psikolojik durumlarını ifade eden ve örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir kavramdır. Çalışanların işlerine enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma ile yaklaşımları hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çalışan bağlılığını güçlendirecek uygulamalara önem vermeleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Bakker & Demerouti, 2008).

Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma, çalışanların işlerini geleneksel ofis ortamından bağımsız olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak yerine getirmelerini ifade eden esnek bir çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır (Nilles, 1998). Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte uzaktan çalışma uygulamaları birçok sektörde yaygınlaşmış ve modern çalışma yaşamının önemli unsurlarından biri hâline gelmiştir. Özellikle internet teknolojilerinin gelişmesi, mobil cihazların yaygınlaşması ve bulut tabanlı sistemlerin kullanımının artması çalışanların işlerini farklı mekânlardan sürdürebilmelerine olanak sağlamıştır (Messenger & Gschwind, 2016).

Uzaktan çalışma kavramı literatürde tele çalışma, evden çalışma, elektronik çalışma ve mobil çalışma gibi farklı kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Her ne kadar bu kavramlar arasında bazı farklılıklar bulunsun da temel ortak nokta, çalışanların fiziksel olarak işyerinde bulunmaksızın iş faaliyetlerini yerine getirmeleridir (Allen, Golden & Shockley, 2015). Uzaktan çalışma modeli çalışanlara zaman ve mekân açısından esneklik sağlamakta, iş süreçlerinin

dijital platformlar aracılığıyla yürütülmesine olanak tanımaktadır (Bailey & Kurland, 2002). Uzaktan çalışmanın gelişim süreci incelendiğinde, ilk uygulamaların 1970'li yıllarda yaşanan enerji krizleri sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde işe gidiş geliş maliyetlerini azaltmak amacıyla geliştirilen tele çalışma uygulamaları zaman içerisinde teknolojik ilerlemeler sayesinde yaygınlaşmıştır (Nilles, 1998). Ancak uzaktan çalışmanın küresel ölçekte benimsenmesi özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında gerçekleşmiştir. Pandemi sürecinde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için uzaktan çalışma sistemlerine yönelmiş ve milyonlarca çalışan evlerinden çalışmaya başlamıştır (Kniffin et al., 2021). Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından çeşitli avantajlar sağladığı belirtilmektedir. Öncelikle çalışanlar işe gidiş geliş için harcadıkları zaman ve maliyetlerden tasarruf edebilmekte, böylece iş ve özel yaşamlarını daha dengeli şekilde yönetebilmektedirler (Gajendran & Harrison, 2007). Ayrıca çalışanlar çalışma ortamlarını kendi ihtiyaçlarına göre düzenleyebilmekte ve daha esnek çalışma saatlerinden yararlanabilmektedirler. Bu durum iş tatmini ve çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Allen et al., 2015).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde uzaktan çalışma, ofis maliyetlerinin azaltılması, çalışan verimliliğinin artırılması ve daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşılması gibi önemli avantajlar sunmaktadır (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Özellikle dijital teknolojiler sayesinde işletmeler coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırarak farklı bölgelerde yaşayan çalışanlarla iş birliği yapabilmektedirler. Bu durum işletmelerin nitelikli iş gücüne erişimini kolaylaştırmaktadır (Messenger & Gschwind, 2016). Bununla birlikte uzaktan çalışmanın bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişim kuramaması sosyal izolasyon duygusuna yol açabilmekte ve örgütsel aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olabilmektedir (Golden, Veiga & Dino, 2008). Ayrıca iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi çalışanların tükenmişlik yaşamalarına ve iş-yaşam dengelerini korumakta zorlanmalarına yol açabilmektedir (Wang et al., 2021).

Uzaktan çalışma uygulamalarının başarısında teknolojik altyapı önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü dijital iletişim sistemleri, çevrim içi toplantı platformları, proje yönetim araçları ve bulut teknolojileri uzaktan çalışanların görevlerini etkin şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Özellikle dijitalleşme düzeyi yüksek işletmeler uzaktan çalışma uygulamalarını daha ba-

şarılı biçimde yürütebilmekte ve çalışanlarının performansını daha etkin şekilde yönetebilmektedirler (Vial, 2019). Uzaktan çalışma ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların önemli bir kısmı uzaktan çalışmanın performans üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bloom ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmada uzaktan çalışan bireylerin verimlilik düzeylerinin geleneksel ofis çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Bloom et al., 2015). Bunun temel nedenleri arasında çalışanların dikkat dağıtıcı unsurlardan daha az etkilenmeleri ve çalışma süreçlerini daha etkin planlayabilmeleri gösterilmektedir (Gajendran & Harrison, 2007).

Dijitalleşme ile birlikte uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, işletmelerin insan kaynakları politikalarını ve yönetim anlayışlarını yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel denetim anlayışının yerini performans odaklı ve sonuç temelli yönetim yaklaşımları almakta, çalışanların daha fazla özerklik kazandığı yeni çalışma modelleri ortaya çıkmaktadır (Contreras et al., 2020). Bu nedenle uzaktan çalışma günümüz işletmelerinde yalnızca alternatif bir çalışma modeli değil, aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Kniffin et al., 2021).

Sonuç olarak uzaktan çalışma, dijital teknolojilerin gelişimiyle birlikte yaygınlaşan ve çalışma yaşamında önemli değişimlere yol açan bir çalışma modelidir. Çalışanlara esneklik, işletmelere ise maliyet ve verimlilik avantajları sunmasına rağmen, sosyal izolasyon ve iletişim eksikliği gibi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışmanın çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin detaylı biçimde incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Allen et al., 2015; Wang et al., 2021).

Dijitalleşme ve İşe Bağlılık İlişkisinde Uzaktan Çalışmanın Rolü

Dijitalleşme, işletmelerin faaliyetlerini yürütme biçimlerinde önemli dönüşümlere yol açarken çalışanların iş deneyimlerini ve örgütsel süreçlere katılımlarını da yeniden şekillendirmektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlar bilgiye daha hızlı erişebilmekte, iş süreçlerini daha etkin şekilde yönetebilmekte ve örgütsel faaliyetlere daha kolay katılım sağlayabilmektedirler. Bu durum çalışanların işlerini daha verimli yerine getirmelerine katkıda bulunurken, aynı zamanda işlerine yönelik tutumlarını ve bağlılık düzeylerini de etkileyebilmektedir (Vial, 2019). Özellikle dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştığı örgütlerde çalışanla-

rın teknolojik kaynaklara erişim imkânlarının artması, iletişim süreçlerinin hızlanması ve iş süreçlerinin daha esnek hâle gelmesi, çalışan deneyiminin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşe bağlılık, çalışanların işlerine karşı yüksek düzeyde enerji göstermeleri, yaptıkları işi anlamlı bulmaları ve iş süreçlerine aktif biçimde katılım sağlamaları ile açıklanan olumlu bir psikolojik durumdur (Schaufeli et al., 2002). İşe bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine daha fazla katkı sağlamakta, görevlerini daha istekli yerine getirmekte ve daha yüksek performans sergilemektedirler. Bunun yanında işe bağlılığın çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranışlar ve iş performansı gibi birçok olumlu örgütsel sonuçla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bakker & Demerouti, 2008). Bu nedenle günümüz işletmelerinde çalışanların işe bağlılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önemli araştırma konularından biri hâline gelmiştir.

Dijitalleşmenin işe bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, teknolojik kaynakların çalışanlara sunduğu kolaylıkların ön plana çıktığı görülmektedir. Dijital sistemler sayesinde bilgi paylaşımının hızlanması, iş süreçlerinde şeffaflığın artması ve çalışanların işlerini daha etkin şekilde yerine getirebilmeleri mümkün hâle gelmektedir. Ayrıca dijital araçların çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesi ve iş birliğini desteklemesi, çalışanların örgütsel süreçlere daha aktif katılım göstermelerine katkı sağlayabilmektedir. Bu durum çalışanların işlerini daha anlamlı algılamalarına ve örgütleriyle daha güçlü bağ kurmalarına yardımcı olabilmektedir (Bharadwaj et al., 2013). Literatürde dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yöneten işletmelerde çalışanların işlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdikleri ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha yüksek motivasyon sergiledikleri belirtilmektedir (Westerman et al., 2014).

Dijitalleşmenin çalışma yaşamına yansıyan en önemli sonuçlarından biri uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde çalışanlar fiziksel olarak işyerinde bulunmaksızın görevlerini yerine getirebilmekte, çevrim içi iletişim platformları aracılığıyla ekip üyeleriyle etkileşim kurabilmekte ve iş süreçlerine aktif şekilde katılım sağlayabilmektedirler (Messenger & Gschwind, 2016). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında uzaktan çalışma uygulamaları birçok sektörde yaygınlaşmış ve dijital teknolojilerin çalışma yaşamındaki önemi daha görünür hâle gelmiştir (Kniffin et al., 2021). Bu süreç, işletmelerin dijital altyapı yatırımlarını artırmasına ve çalışma modellerini yeniden yapılandırmasına neden olmuştur.

Uzaktan çalışma, çalışanlara zaman ve mekân açısından önemli bir esneklik sağlamaktadır. Çalışanların işe gidiş-geliş sürelerinin ortadan kalkması, çalışma ortamlarını belirli ölçüde kontrol edebilmeleri ve iş süreçlerini daha bağımsız yönetebilmeleri, uzaktan çalışmanın sağladığı önemli avantajlar arasında gösterilmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma uygulamalarının iş ve özel yaşam arasındaki dengeli desteklediği, çalışanların stres düzeylerini azaltabildiği ve genel iş memnuniyetini artırabildiği belirtilmektedir (Gajendran & Harrison, 2007). Bu avantajlar çalışanların işlerine yönelik olumlu tutum geliştirmelerine ve işe daha yüksek düzeyde bağlılık göstermelerine katkıda bulunabilmektedir.

Bununla birlikte uzaktan çalışma ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin her zaman doğrusal olmadığı da vurgulanmaktadır. Uzaktan çalışmanın çalışanlara sunduğu esneklik ve özerklik olumlu sonuçlar doğurabilse de sosyal izolasyon, örgütsel aidiyet duygusunun zayıflaması, iletişim eksiklikleri ve iş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi gibi bazı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir (Allen et al., 2015). Bu nedenle uzaktan çalışmanın işe bağlılık üzerindeki etkisinin örgütsel destek, teknolojik altyapı yeterliliği, liderlik tarzı ve çalışanların bireysel özellikleri gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği ifade edilmektedir.

Sonuç

Dijitalleşme, günümüz işletmelerinde yalnızca teknolojik bir dönüşüm süreci olarak değil, aynı zamanda çalışma yaşamını ve çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir değişim unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlarken çalışanların iş yapış biçimlerini, örgütsel süreçlere katılımlarını ve işlerine yönelik tutumlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda dijitalleşmenin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkilerinin incelenmesi, hem örgütsel başarı hem de insan kaynakları yönetimi açısından önem taşımaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalar, dijitalleşmenin çalışanlara bilgiye hızlı erişim, etkin iletişim, zaman tasarrufu ve esnek çalışma imkânları sağladığını göstermektedir. Bu avantajlar çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılım göstermelerine ve işlerini daha verimli şekilde yerine getirmelerine katkı sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve işe bağlılık düzeylerinin olumlu yönde etkilenebileceği belirtilmektedir.

Dijitalleşmenin çalışma yaşamında ortaya çıkardığı en önemli dönüşümlerden biri de uzaktan çalış-

ma uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Dijital teknolojiler sayesinde çalışanlar fiziksel olarak işyerinde bulunmaksızın görevlerini yerine getirebilmekte ve örgütsel faaliyetlere katılım sağlayabilmektedirler. Özellikle son yıllarda uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, işletmelerin çalışma modellerini yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur. Literatürde uzaktan çalışmanın çalışanlara zaman ve mekân esnekliği sağladığı, iş-yaşam dengesini desteklediği ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte sosyal izolasyon, iletişim eksikliği ve örgütsel aidiyet duygusunun zayıflaması gibi bazı olumsuz yönlerinin de bulunduğu vurgulanmaktadır.

Mevcut literatür genel olarak değerlendirildiğinde, dijitalleşme ile uzaktan çalışma arasında güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dijitalleşme uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğini artırırken, uzaktan çalışma da çalışanların iş deneyimlerini ve işe yönelik tutumlarını şekillendirebilmektedir. Bu nedenle dijitalleşme, uzaktan çalışma ve işe bağlılık kavramlarının birbirleriyle bağlantılı şekilde ele alınması, çağdaş çalışma yaşamının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Kaynakça

1. Akça, M., & Tepe Küçükoglu, M. (2020). COVID-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma uygulamaları. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71–81.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
3. Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 27344*.
4. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
5. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
6. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

8. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A. B., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
9. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). *Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
10. Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
11. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
12. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
13. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
14. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
15. Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde işgücü piyasalarının geleceği. *Çalışma ve Toplum*, 63(4), 2155–2180.

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN DIGITALIZATION, REMOTE WORKING, AND JOB ENGAGEMENT

İsmail Özdemir, Assistant Professor
Qüdsi Sahib Haybetli, magistr

SUMMARY

With the acceleration of technological developments, digitalization has significantly transformed the operational processes of businesses and the working methods of employees. In particular, advancements in information and communication technologies have enabled the transfer of business processes to digital environments and paved the way for the widespread adoption of remote work practices. Digitalization has not only increased the operational efficiency of businesses but has also affected the ways employees perform their jobs, their communication processes, and their relationships with the organization. How employee commitment levels are affected

Rəyçi: İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent Gülnar Səmədova
Məqalə redaksiyaya daxil olub: 23.03.2026
Çapa qəbul olunub: 30.04.2026

within this transformation process has become an important research topic. The main purpose of this research is to examine the impact of digitalization on employee commitment and to reveal the mediating role of remote work in this relationship. The findings show that remote work acts as an important mediating mechanism in the relationship between digitalization and job commitment. It is considered that the results obtained will provide significant contributions to businesses managing digital transformation processes and human resources managers.

Keywords: Digitalization, Job Commitment, Remote Work, Digital Transformation, Human Resources Management.

RƏQƏMSALLAŞDIRMA, UZAQDAN İŞ VƏ İŞƏ QOŞULMA ARASINDAKI ƏLAQƏLƏRİN ARAŞDIRILMASI

İsmail Özdemir, dosent
Qüdsi Sahib Heybətli, magistr

XÜLASƏ

Texnoloji inkişafın sürətlənməsi ilə rəqəmsallaşma müəssisələrin əməliyyat proseslərini və işçilərin iş metodlarını əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirib. Xüsusilə, informasiya və kommunikasiya texnologiyalarında irəliləyişlər biznes proseslərinin rəqəmsal mühitlərə köçürülməsinə imkan verib və uzaqdan iş təcrübələrinin geniş yayılmasına yol açıb. Rəqəmsallaşma təkcə müəssisələrin əməliyyat səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, həm də işçilərin işlərini yerinə yetirmə üsullarına, ünsiyyət proseslərinə və təşkilatla münasibətlərinə təsir edib. Bu transformasiya prosesində işçilərin öhdəlik səviyyələrinə necə təsir göstərilməsi mühüm tədqiqat mövzusunə çevrilib. Bu tədqiqatın əsas məqsədi rəqəmsallaşmanın işçilərin öhdəliklərinə təsirini araşdırmaq və bu münasibətdə uzaqdan işin vasitəçi rolunu aşkar etməkdir. Nəticələr göstərir ki, uzaqdan iş rəqəmsallaşma və iş öhdəliyi arasındakı əlaqədə mühüm vasitəçi mexanizm kimi çıxış edir. Əldə edilən nəticələrin rəqəmsal transformasiya proseslərini idarə edən müəssisələrə və insan resursları menecerlərinə əhəmiyyətli töhfələr verəcəyi düşündür.

Açar sözlər: rəqəmsallaşma, işə öhdəlik, uzaqdan iş, rəqəmsal transformasiya, insan resurslarının idarə edilməsi.

The date of the admission of the article
to the editorial office: 23.03.2026
Accepted for publication: 30.04.2026